



Plan de negocio para una Fintech que colabora en la colocación y uso de tarjetas de crédito de consumo de las empresas financieras y banca múltiple

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

por:

Miguel Ángel Hilario Ramírez

Jimmy Nino Lázaro Díaz

Danny Michael Ortiz Quintana

Shirley Vanessa Villanes Borja

Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información 16-2

Lima, 19 de febrero del 2019

Esta tesis

Plan de negocio para una Fintech que colabora en la colocación y uso de tarjetas de crédito de consumo de las empresas financieras y banca múltiple.

ha sido aprobada

.....
Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....
Jordi Fernández Nieto (Jurado)

.....
Raúl Gonzales Punzano (Jurado)

.....
Jorge Martín Ramon Santana Ormeño (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A mis padres por el apoyo y motivación de mejorar cada día,
a mis profesores de MADTI16-2 por las enseñanzas que hicieron posible en este
trabajo y sobre todo a nuestro asesor por su dedicación y exigencia
para que logremos nuestros objetivos propuestos.

Miguel Ángel Hilario Ramírez

A Dios, por guiarme en el sendero de la vida y permitirme seguir mis metas.

A mis padres, hermanos, abuelitas y familiares por su apoyo e
inspiración de seguir siempre adelante.

Jimmy Nino Lázaro Díaz

A Dios, que me acompaña en esta travesía llamada vida.

A mi familia por ser el motor y razón de todo lo que hago.

A mi abuelita Isabel que me enseñó que la vida de tus
seres queridos es lo más valioso que uno tiene.

A mi novia por su cariño y comprensión

Danny Michael Ortiz Quintana

A nuestro Señor Dios por cuidarme y guiarme cada día.

A mis padres, hermanos y hermanas por su amor y comprensión.

A mis sobrinos que los quiero mucho, para recordarles que querer es poder.

A mi compañero de vida por su amor, paciencia y comprensión.

Shirley Vanessa Villanes Borja

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática.....	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3. Alcance.....	3
1.4. Justificación	3
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1. Sistema financiero peruano	5
2.2. Tarjeta de créditos	6
2.3. Fintech.....	7
2.4. API's (Application Programming Interface).....	10
2.5. Ciberseguridad	11
2.6. Conclusiones del capítulo	11
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	13
3.1. Benchmarking	13
3.2. Análisis PESTEL	18
3.2.1 Factores Políticos	18
3.2.2 Factores económicos	19
3.2.3 Factores socioculturales	23
3.2.4 Factores tecnológicos.....	23
3.2.5 Factores legales	29
3.3. Conclusiones del capítulo	30
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO	32
4.1. Segmentos de mercado.....	32
4.1.1 Segmento de clientes.....	32
4.1.2 Segmento de consumidores finales	32
4.1.3 Early adopter:.....	33
4.2. Problemática.....	33
4.3. Propuesta de valor	35
4.3.1 Segmento de clientes.....	35
4.3.2 Segmento de consumidores finales	36
4.3.3 Concepto de Alto Nivel	36
4.4. Solución	37
4.4.1 Solución para los bancos y entidades financieras	37
4.4.2 Para personas que deseen adquirir tarjetas de crédito.....	38
4.4.3 Para personas que cuenten con tarjetas de crédito	38
4.4.4 Producto mínimo viable.....	39
4.5. Canales	39
4.5.1 Clientes	39
4.5.2 Consumidores finales.....	39

4.6. Estructura de costos	40
4.7. Flujo de ingresos	41
4.8. Métricas clave	41
4.9. Ventaja especial	42
4.10. Conclusiones del capítulo	45
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	46
5.1. Segmento de Mercado.....	47
5.1.1 Segmento de clientes.....	47
5.1.2 Segmento de consumidores finales.....	48
5.2. Muestra.....	49
5.2.1 Muestra de consumidores finales.....	49
5.2.2 Muestra de clientes	50
5.3. Recolección y Análisis de Datos Cuantitativos	51
5.4. Conclusiones del capítulo	51
CAPÍTULO VI. RESULTADO DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	53
6.1. Análisis de segmento de consumidores finales.....	53
6.1.1 Datos demográficos	53
6.1.2 Análisis de conocimiento del negocio	56
6.1.3 Análisis de tendencias.....	56
6.1.4 Perfilamiento del segmento de consumidores finales.....	58
6.2. Análisis de clientes.....	60
6.3. Conclusiones del capítulo	61
CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATEGICO.....	63
7.1. Visión.....	63
7.2. Misión	63
7.3. Valores	63
7.4. Análisis estratégico	64
7.4.1 Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE)	64
7.4.2 Fuerzas competitivas de Porter	65
7.5. Objetivos estratégicos	66
7.6. Estrategia.....	67
7.7. Conclusiones del capítulo	67
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING	69
8.1. Estrategia de Marca.....	69
8.2. Estrategia de posicionamiento	70
8.3. Estrategia de Expansión.....	71
8.4. Marketing Mix	72
8.4.1 Estrategia de Producto	72
8.4.2 Estrategia de Distribución.....	76
8.4.3 Estrategia de Precio.....	76
8.4.4 Estrategia de promoción	78
8.4.5 Presupuesto del plan de marketing	81
8.5. Análisis de la demanda	82
8.5.2 Venta de leads.....	83

8.5.3 Cobro por visualización de beneficios	84
8.6. Cálculo de Costo por Lead y Costo por Clic	84
8.7. Conclusiones del capítulo	85
CAPÍTULO IX. PLAN ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	86
9.1. Constitución de Empresa	86
9.1.1 Tipo de Sociedad.....	86
9.1.2 Socios.....	86
9.1.3 Objeto de la Empresa.....	86
9.2. Recursos humanos.....	87
9.2.1 Descripción de puestos	89
9.3. Estrategia de tercerización	91
9.4. Política de reclutamiento y selección.....	92
9.5. Política de capacitación.....	93
9.6. Conclusiones del capítulo	93
CAPÍTULO X. PLAN DE OPERACIONES	94
10.1. Ubicación del negocio.....	94
10.2. Servicios del negocio	95
10.3. Proceso de operación Interna	96
10.3.1 Procesos post venta	96
10.3.2 Proceso de mejora continua e innovación.....	96
10.3.3 Proceso de mantenimiento de la plataforma	96
10.4. Proceso de operación cliente.....	97
10.4.1 Registro de clientes	97
10.4.2 Registro de productos	97
10.4.3 Registro de beneficios.....	98
10.4.4 Registro de establecimientos.....	98
10.4.5 Descarga de candidatos de tarjeta de crédito	99
10.4.6 Descargar detalle de facturación.....	99
10.5. Proceso de operación usuarios	99
10.5.1 Registro de usuarios.....	100
10.5.2 Comparación de tarjetas.....	100
10.5.3 Consultas de beneficios.....	100
10.6. Conclusiones del capítulo	100
CAPÍTULO XI. PLAN TECNOLÓGICO.....	101
11.1. Arquitectura tecnológica para el producto	101
11.2. Infraestructura	103
11.3. Recursos de tecnología para la administración del negocio	104
11.4. Seguridad de la Información	105
11.5. Niveles de Servicio	106
11.6. Diseño del Servicio	107
11.6.1 Características de la plataforma digital de recomendaciones WAFARA107	
11.6.2 Tercerización del desarrollo de la plataforma digital de recomendaciones	
.....	108
11.6.3 Requerimientos para el desarrollo de la plataforma de recomendaciones.	
.....	111

11.6.4	Prototipos de mediana fidelidad.....	113
11.6.5	Costos.....	118
11.6.6	Conclusiones del Capítulo	119
CAPÍTULO XII.	PLAN FINANCIERO	120
12.1.	Supuestos y políticas económicas financieras	120
12.2.	Plan de ventas.....	120
12.3.	Inversión inicial:	121
12.4.	Fuentes de financiamiento:	121
12.5.	Flujo de caja proyectado:	122
12.6.	Flujo detallado de la inversión	123
12.7.	Flujo detallado de Egresos	124
12.8.	Análisis de la rentabilidad:.....	125
12.9.	Análisis de Sensibilidad:	125
12.9.1	Análisis de precios:	125
12.9.2	Análisis de sensibilidad bidireccional.....	126
12.9.3	Análisis de escenarios:.....	127
12.10.	Conclusiones del capítulo	129
CAPÍTULO XIII.	CONCLUSIONES	130
CAPÍTULO XIV.	RECOMENDACIONES	132
ANEXOS	133
I.	Cuestionario para para consumidores finales.....	133
II.	Cuestionario para empresas multibanca y financieras	137
III.	Prototipos de mediana fidelidad.....	140
IV.	Ejemplo de beneficios y promociones de una tarjeta de crédito.....	144
BIBLIOGRAFÍA	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Benchmark de las principales páginas de comparación en América Latina	16
Tabla 3.2 Participación de empresas financieras	21
Tabla 3.3 Participación de las cuatro operadoras.....	21
Tabla 3.4 Tarjetas de Crédito de Bancos y Financieras al 31 de marzo 2018	22
Tabla 3.5 Penetración de mercado de smartphones en Lima Metropolitana	25
Tabla 5.1. Población por Departamento y Edad - Año 2017	49
Tabla 6.1. Porcentaje de personas que utilizarían los servicios por rango de edades..	59
Tabla 6.2. Porcentaje de personas que utilizarían el servicios según ingresos salarial	60
Tabla 7.1. Matriz EFE.....	64
Tabla 7.2. Objetivos y Metas Organizacionales	66
Tabla 8.1 Estimación de Gastos de Marketing para Presupuesto	82
Tabla 8.2 Definición del mercado en Lima y Callao	83
Tabla 8.3 Definición del mercado en provincias	83
Tabla 8.4 Servicio de venta de Leads	83
Tabla 8.5 Cálculo de la demanda.....	84
Tabla 8.6 Cobro por visualización de beneficios.....	84
Tabla 8.7 Iteraciones por año en el servicio.....	84
Tabla 8.8 Cálculo de CPL y CPL de Wafara	85
Tabla 9.1 Remuneraciones según el puesto	92
Tabla 9.2 Presupuesto de capacitación	93
Tabla 10.1. Costos alquiler de oficina.....	95
Tabla 10.2. Costos de comunicación	95
Tabla 11.1 Componentes solicitados del IaaS	104
Tabla 11.2 Plan de seguimiento para el desarrollo de la plataforma	110
Tabla 11.3 Requerimientos Funcionales de la Plataforma de Recomendaciones.....	111
Tabla 11.4 Requerimientos no Funcionales de la Plataforma de recomendaciones ..	112
Tabla 11.5 Costos de Infraestructura	118
Tabla 12.1. Precios de servicios ofertados.....	120
Tabla 12.2. Crecimiento anual de la Fintech	121
Tabla 12.3. Flujo de inversiones	122
Tabla 12.4. Flujo de caja proyectado	122
Tabla 12.5. Flujo de caja de inversión	123
Tabla 12.6. Flujo de egresos	124
Tabla 12.7. Cálculo del VAN y TIR	125
Tabla 12.8. Análisis del precio de Leads	125
Tabla 12.9. Análisis del precio de Beneficio	126
Tabla 12.10. Análisis de los precios bidireccionalmente.....	126
Tabla 12.11. Análisis bidireccionalmente de Precio Beneficio vs Visitas.....	127
Tabla 12.12. Análisis bidireccional de precio de beneficio vs crecimiento.....	127
Tabla 12.13. Análisis de escenarios.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Intermediación financiera en el Perú	5
Figura 2.2. Sistema financiero peruano	6
Figura 2.3. Emprendimientos Fintech en América Latina	8
Figura 2.4. Inversión en las Fintech (Miles de millones de dólares)	8
Figura 2.5. Ecosistema Fintech	9
Figura 3.1. Web SiteComparabien.com	14
Figura 3.2. Sitio Web Banco Interbank - Opción Tarjeta de Crédito	15
Figura 3.3. Proyección del PBI de Perú	19
Figura 3.4. Tarjetas de crédito activadas por mes en el 2017 - 2018.....	22
Figura 3.5. Actitud hacia las medidas de seguridad en compras online entre población bancarizada compradora online (2017)	24
Figura 3.6. Fintech en el Perú 2018	26
Figura 3.7. Dispositivo de origen de navegación en Internet.....	28
Figura 3.8. Demografía de la banca en línea.....	28
Figura 4.1. Modelo Lean Canvas	44
Figura 5.1. Población Peruana por segmentos de edad - año 2017.....	48
Figura 5.2. Participación de tarjetas de consumo por entidad	50
Figura 6.1. Distribución según edad	53
Figura 6.2. Distribución según su ocupación.....	54
Figura 6.3. Distribución según nivel de ingreso	55
Figura 6.4. Cantidad de personas encuestadas según distrito de residencia	55
Figura 6.5. Medios para obtener información sobre beneficios y promociones de tarjeta de crédito	56
Figura 6.6 Motivo principal para adquirir una tarjeta de crédito de consumo.....	57
Figura 6.7. Motivos para adquirir una tarjeta de crédito.....	58
Figura 8.1 Logo de WAFARA.....	70
Figura 8.2. Costo por clic Google Adwords por industria – 2018.....	77
Figura 8.3. Fases de la estrategia inbound marketing	78
Figura 9.1. Estructura organizacional	87
Figura 10.1. Flujograma de registro de clientes.....	97
Figura 10.2. Flujograma del proceso de registro de productos.....	98
Figura 10.3 Flujograma de registro de beneficios.....	98
Figura 10.4 Flujograma de descarga de candidatos	99
Figura 10.5 Flujograma de proceso de descarga de detalle de facturación.....	99
Figura 11.1. Arquitectura de la Plataforma de Servicios – Base	102
Figura 11.2 Infraestructura WAFARA	103
Figura 11.3. Prototipo de WAFARA Recomienda – Modo Web	114
Figura 11.4. Prototipo de APP WAFARA Recomienda.....	115
Figura 11.5. Prototipo WAFARA Maxi Beneficios – Modo Web	116
Figura 11.6. Prototipo de APP WAFARA Maxi Beneficios	117

Miguel Angel Hilario Ramirez

Ingeniero en Sistemas con estudio de post grado en Gerencia de Proyectos de PMI y certificado Scrum Master, contando con amplia experiencia en el área de Sistemas para empresas financieras y de consultoría, como Supervisor de Sistemas y Analista Programador. Con interés por alcanzar desarrollos en las áreas de gestión de proyectos y sistemas TI.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Financiera Oh!

Jefe de Proyectos de Sistemas

Feb 2009 – Actualidad

- Responsable del Proceso de originación de créditos y la gestión de desarrollo de soluciones financieras de TI (Aplicativos Web y Móviles).
- Gestionar todos los proyectos de desarrollo e implementación tecnológica de la organización.
- Realizar el análisis y diseño de los requerimientos y/o proyectos informáticos, asignados.
- Gestionar y controlar la programación de los requerimientos y/o proyectos informáticos.
- Coordinar la puesta en marcha de nuevos sistemas.
- Establecer un canal de comunicación adecuado con todas las Gerencias usuarias para apoyar en la automatización de sus funciones.
- Apoyar en el aseguramiento y garantizar la solución de las contingencias de acuerdo con el plan de continuidad de los sistemas TI.
- Responsable de supervisar a los proveedores encargados en el desarrollo del FrontEnd (web, app y chatbot)

Banco Falabella S.A.

Analista Programador de Sistemas

Feb 2007 – Feb 2009

- Participar en la planificación y control del trabajo en equipo para la implementación de las nuevas interfaces de movimientos de clientes por convenios VISA, FASA y Sodimac de las TRXS autorizadas del Banco.
- Diseño e implementación de la reportería de transacciones conciliadas y no conciliadas diarias del banco y convenios.
- Responsable del desarrollo y mantenimiento del sistema de conciliación de la tarjeta CMR Visa Falabella y convenios, diseño y desarrollo de diversos reportes para el proyecto Cyberfinanciamiento permitiendo el monitoreo y gestión de clientes en Falabella Chile, entre otras.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- Maestría Especializada en Dirección de Tecnologías de Información
Universidad ESAN noviembre 2016 - Actualidad
- Diplomado Liderazgo y Organización: Perspectivas y Herramientas para la Transformación
Universidad del Pacifico – UP, Junio Octubre 2014
- Diplomado de Especialización Avanzada en Gerencia de Proyectos y Calidad - PMI
Instituto para la Calidad – PUCP, mayo 2013 - febrero 2014
- Ingeniería Empresarial y de Sistemas
Universidad San Ignacio de Loyola – USIL, 2010 - 2012
- Ingeniería de Sistemas
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC, 2007 - 2009

Jimy Nino Lázaro Díaz

Ingeniero de Sistemas con estudios de Maestría en Dirección de Tecnología de Información. Cuento con amplia experiencia en Gestión de Servicios de Tecnologías de Información y estoy capacitado para liderar áreas y proyectos de tecnología de Información. A lo largo de mi trabajo y formación académica he desarrollado habilidades blandas como liderazgo, empatía, trabajo en equipo y comportamiento ético responsable.

IBT Group.

Grupo empresarial líder en desarrollo de obras públicas, proyectos de construcción y ejecución de proyectos llave en mano con presencia en países de América y Europa con más de 5700 empleado. En Perú, las empresas asociadas a IBT Group, construyeron y administran bajo la modalidad Administración Público Privada (APP), dos de los hospitales más modernos de ESSALUD, los complejos hospitalarios Alberto L. Barton Thompson y Guillermo Kaelin de la Fuente.

Jefe de Soporte Técnico

Julio 2018 – Actualidad

- Elaboración de plan operativo del área de soporte técnico
- Implementación de buenas prácticas de Gestión de Servicios TI
- Implementación de gestión de indicadores y definición de la estructura de servicios.
- Responsable de la entrega de servicios TI en los complejos Hospitalarios Guillermo Kaelin de la Fuente y Alberto Barton.
- Líder de proyectos de implementación de proyectos de tecnología de información como nueva plataforma de certificados y firmas digitales para el sistema de información hospitalario.

Administradora Clínica Ricardo Palma.

Clínica líder del sector con más de 43 años de presencia en el mercado peruano brindando servicios de salud. Desde el año 2017 la clínica forma parte de la red de salud del Grupo QuirónSalud, empresa europea líder en el sector.

Supervisor De Servicios TI

Julio 2012 – Junio 2018

- Responsable de planificar y supervisar la entrega de servicios TI en la Clínica y Centros Médicos, alineando la necesidad de los usuarios, objetivos del negocio y buenas prácticas.

- Desarrollar la estrategia de tercerización diseñando la estructura de soporte de servicios TI, elaboración de RFP de servicios y participación en el comité de selección de proveedores.
- Responsable de supervisar a los proveedores encargados de la operación de los servicios de mesa de ayuda, soporte de aplicaciones, soporte de telefonía, outsourcing de impresión, soporte de infraestructura TI y proveedores de tercer nivel.
- Responsable de los procesos de Gestión de Incidentes, Gestión de Requerimientos, Gestión de Cambios, Gestión de Problemas, Gestión de Acuerdos de Niveles de Servicios (SLAs) y Gestión de Activos TI.
- Diseñar/documentar los procesos y las políticas de Gestión de Servicios de Tecnología de Información basados en buenas prácticas de ITSM.
- Liderar los comités de cambios, comités operativos y comités Gerenciales en lo relacionado a la gestión de servicios TI.
- Definir, analizar y reportar los principales indicadores del servicio alertando las desviaciones y propiciando la toma de decisiones de Gerencia.

IBM Business Services Del Perú

Empresa subsidiaria de IBM del Perú encargada de operativizar los proyectos de tecnología de información.

Soporte Asociado De Servicios TI

Octubre 2008–Mayo 2012

- Análisis, control y reporte de los Acuerdos de Niveles de Servicios (SLAs) de los diversos proyectos de IBM del Perú tales como Hosting y housing de servidores, administración de sistemas operativos y aplicaciones.
- Ejecución del proceso de gestión de problemas identificando las causas los incidentes (Análisis causa raíz), vulnerabilidades y definiendo planes de acción preventivos en informes técnicos dirigidos los ejecutivos de proyectos de IBM y clientes.
- Facilitar a los Gerentes de Proyectos los informes mensuales de gestión de servicios para los diversos proyectos Tecnológicos contratados a IBM del Perú (Hosting y housing de servidores/aplicaciones), identificando status del proyecto, issues en los servicios, riesgos y recomendaciones.
- Análisis de los procesos de entrega de servicios de mesa de ayuda y soporte en sitio del proyecto de outsourcing.

FORMACIÓN PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN / LA SALLE 2016 - 2018
Maestría en Dirección de Tecnología de Información

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL 2001 - 2005
Ingeniero de Sistemas

CERTIFICACIONES:

ITIL Foundation V3 (2011)

IDIOMAS:

Español nativo

Inglés intermedio

Portugués intermedio

Shirley Villanes Borja

Profesional senior en Tecnologías de la Información y Sistemas, MBA, PMP, ITIL Certified, Agile Scrum Master con experiencia profesional en empresas locales y multinacionales, con exposición y reporting a la casa matriz. Experta en el rubro de servicios (énfasis en Educación) con manejo, implementación y gestión de proyectos (ERP) internacionales. Gestión de equipos de hasta 40 personas. Orientada al resultado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Canvia, Lima

Empresa que cuenta con un portafolio de soluciones y servicio de transformación digital que transforma y optimiza los modelos y procesos de negocio centralizados en las necesidades de usuarios. Empresa parte de Advent International, con 34 años de presencia en el mercado y más de 2500 colaboradores.

Jefe De Proyectos – Línea Service Desk

May 2018 – Actualidad

Funciones: Liderar y gestionar la ejecución de los proyectos de Service Desk. Responsable del cumplimiento de la rentabilidad y utilidad proyectada de los servicios a su cargo. Responsable de la calidad del servicio y de desarrollar estrategias y soluciones innovadoras que agreguen valor a los clientes. Asignar objetivos al equipo que permitan su crecimiento y acompañamiento en su desarrollo. Gestionar el clima laboral dentro del proyecto. Colaborar en la elaboración de propuestas de servicio para prospectos de clientes y renovaciones.

- Gestiona la Mesa de Ayuda del Banco GNB Perú y Banco Cencosud. Alcance: Mesa de Ayuda Nivel 1 y Nivel 2 a nivel nacional, gestión de requerimientos, incidentes, problemas, calidad, terceros y garantías, y SLA.
- Gestiona la Mesa de Ayuda del Divemotor. Alcance: Mesa de Ayuda Nivel 1, gestión de requerimientos, incidentes, problemas, calidad y SLA.

Instituto Superior Tecnológico Privado Avansys, Lima

Empresa del sector educación con 34 años de experiencia que forma profesionales técnicos. Pertenece a la corporación Laureate International Universities desde año 2018.

Jefe De Tecnologías De La Información

Nov 2013 - Ene 2017

Construir el plan estratégico y operativo de TI. Elaborar, sustentar y gestionar el presupuesto anual de gastos operativos y de inversión. Negociar y gestionar los contratos con proveedores. Definir e implementar procesos y metodologías del área de TI.

- Gestionó un presupuesto anual hasta S/. 4.9 MM manteniendo los gastos dentro del mismo

- Lideró la implementación de ERP Académico SINU (Cloud, BD Oracle). Presupuesto de USD 1.2 MM
- Lideró la implementación de servidores en Cloud Microsoft Azure con un ahorro de TCO de 40%

UPC-Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, Lima

Universidad privada. Es la primera universidad global del Perú con más de 40 carreras. Pertenece a la corporación Laureate International Universities.

Jefe de Soluciones Financieras– Jefe de Desarrollo de Proyectos – Jefe de Proyectos de Sistemas Mar 2007-Oct 2013

Formular la estrategia del área y asegurar su ejecución. Elaborar y gestionar el presupuesto anual. Velar por el cumplimiento de procesos según normas de calidad y controles de auditoría SOX. Gestionar el portafolio de proyectos. Brindar coaching y mentoring a project managers. Supervisar el proceso de atención de incidentes y requerimientos sobre los sistemas académicos, administrativos y financieros de Laureate Perú. Gestionar los contratos de proveedores locales y extranjeros.

- Co-lideró la implementación de ERP PeopleSoft Financial en UPC, Cibertec y Universidad Privada del Norte. Presupuesto: USD 2.2 MM
- Mejoró y estabilizó el servicio del Aula Virtual (LMS Moodle) para 14,000 estudiantes de Pregrado UPC
- Implementó el Sistema de Recursos Humanos (Ultipro) para UPC, UPN y Cibertec
- Supervisó la implementación del sistema de Recaudación en línea con bancos: BCP, Scotiabank e Interbank. Logro: 85% de recaudación en on line. Retorno inversión: un año
- Supervisó la implementación del servicio de Facturación Electrónica – SUNAT como primera institución educativa en Perú, logrando optimizar recursos, reducir costos en 30% y ahorro de S/.28M mensuales
- Lideró la implementación de Sistema de Gestión de Bibliotecas (Aleph) en la Universidad Privada del Norte, recibiendo reconocimiento del Rector y Vicerrector Administrativo por el excelente desempeño

Analista de Servicio al Cliente de TI

Ago 2001 - Feb 2007

Brindar soporte funcional de sistemas. Realizar pruebas de control de calidad a desarrollo de software e implementación de sistemas. Liderar desarrollo de software para automatización de procesos de la Dirección de Sistemas. Gestionar y liderar los proyectos de implementación ERP Académico Sócrates.

- Lideró la implementación de ERP Académico Sócrates® (BD: Oracle) en la Universidad Interamericana de Costa Rica – Ciudad de Heredia. Para 5,000 estudiantes y 2 sedes
- Lideró la implementación ERP Sócrates®. (BD: SQL Server) en el Colegio Sir Alexander Fleming, Trujillo-Perú

Analista Programador

Jul 2000 - Jul 2001

Levantar requerimientos. Analizar, diseñar y construir programas de software. Ejecutar pruebas unitarias y de integración.

- Realizó el análisis, desarrolló e implementó del módulo de Admisión (procesamiento de 2000 postulantes) y el módulo de Encuestas del ERP Académico Sócrates (Lenguaje PL/SQL, Oracle Forms y Reports, Oracle Designer, HTML, PHP, ASP. BD: Oracle)
- Realizó el mantenimiento y soporte a los sistemas académicos en lenguaje 4GL e Informix

Interbank, Lima

Empresa del sector banca fundada en 1897. Hoy es una de las principales instituciones financieras, enfocada a brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus clientes.

Programador

Jul 1998 - Jun 2000

Ejecutar pruebas de integración a los programas de software de canales electrónicos del banco. Analizar y desarrollar software.

- Desarrolló el Sistema de Abastecimiento de Cajeros Automáticos SISABA (Lenguaje Visual Basic, SQL Server, Crystal Reports, UML) logrando eficiencia y ahorro en la distribución y abastecimiento de dinero al 100% de cajeros a nivel nacional. A la fecha este sistema opera como base para el abastecimiento a los Monederos Global Net.
- Realizó las pruebas de integración del funcionamiento del software en los cajeros automáticos, banca telefónica, POS e IVR

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN y UNIVERSIDAD LA SALLE Barcelona 2016 - 2018
Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información

UPC 2007 – 2008

Master of Business Administration (MBA Directivo)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Ingeniería de Sistemas, Titulada

1994 – 1999

Certificaciones: Project Management Professional PMP (2010), ITIL Foundation on IT Service (2016), Agile Scrum Master (2017). COBIT Foundation (2018)

Idiomas: Español nativo, Inglés Avanzado

Otras actividades:

Voluntariado: Project Management Coach del “Proyecto multi-regional de formación y acompañamiento a jóvenes emprendedores del Perú” (2017) / PMI-Capítulo Lima y Banco Interamericano de Desarrollo.

Docencia: Profesora del curso de Gestión de Proyectos (2013-2014) / Universidad Tecnológica del Perú.

Danny Michael Ortiz Quintana

Ingeniero de Sistemas con amplia experiencia en áreas de TI. Hábil en el manejo de relaciones interpersonales y fácil adaptación al cambio. Interesado en la generación de eficiencias, reducción de costos y mitigación de riesgos a través de la implementación de proyectos que utilicen las TI para generar valor en las organizaciones.

EXPERIENCIA LABORAL

Gulda & CIA SAC Junio 2011– Actualidad

Jefe de Sistemas

- Planificación, análisis y dirección del proyecto para la optimización del proceso para la toma de pedidos. (Bizagi Process Modeler, Rational Rose, Microsoft Project)
- Planificación, Desarrollo e Implementación del Sistema de Registro de Pedidos Mobile (Phonegap, HTML5, Spring Rest, .NET, DBF)
- Planificación, Desarrollo e Implementación del Sistema de Registro de Pedidos Mobile (HTML5, Spring Rest, .NET, DBF)
- Planificación, Desarrollo e Implementación del Sistema de Registro de Pedidos para Tabletas (HTML5, JQueryMobile, PhoneGap).
- Levantamiento de los procesos de Sistemas pertenecientes al flujo de la atención del pedido. (Bizagi Process Modeler).
- Planificación, Desarrollo e implementación de Sistema de Control de Pedido (MVC, DBF, vb.NET Windows Mobile)
- Dirigir y coordinar las unidades de Desarrollo, Soporte y Comunicaciones de la Empresa
- Supervisión de la implementación de Sistema de inventarios de activos de TI (OC Inventory)
- Supervisión y elección del proveedor e implementación de la renovación de equipos tecnológicos para toda la empresa.
- Supervisión de la implementación del sistema de administración de solicitudes (Sysaid)
- Implementación del Sistema de Carga Masiva (DBF, SQL Server, .NET)
- Diciembre 2010– Junio 2011 Expertise solutions - Banco Falabella
- Analista de Certificación de Software
- Análisis y certificación de los criterios de calidad de información para la migración al Sistema Satif. (SQL Server – Java - Eclipse)
- Certificación de la migración del sistema de HCréditos, PIF al nuevo sistema SATIF. (Oracle – SQL Server)

SALUTIA SAC (GRUPO LSA)**diciembre 2009 – diciembre 2010**

Coordinador de la unidad de desarrollo

- Levantamiento de procesos de la empresa Aequitas para la unidad de Garantía extendida para su futura sistematización. (Bizagi).
- Desarrollo del Web Services de envío y recepción de tramas hacia los clientes (Java, Axis2).
- Revisión del sistema de Asesorías en Línea, aplicación móvil para el personal operativo (.NET 2008, Windows Mobile).
- Jefe de proyecto del desarrollo e implementación del Sistema Estándar de Operaciones de la empresa.
- Levantamiento de procesos para la sistematización e integración de las unidades de Inspecciones, Etaller, Asesorías vehiculares, Procuraciones, Investigación y legal.
- Implementación de la Base de datos para el Sistema Estándar de Operaciones.
- Supervisión de los desarrolladores de la empresa.
- Presentaciones semanales de estadísticas del área de desarrollo.

SALUTIA SAC (GRUPO LSA)**setiembre 2008 – diciembre 2009**

Analista Programador

- Proyecto de Sistema de Pre-factura, desarrollo de las actividades de prefectura para la unidad de Asesorías vehiculares (Java Framework Spring, Ajax, Mysql)
- Desarrollo de aplicaciones Demonio para la generación de reportes en forma dinámica (Java swing, Herencia, Polimorfismo)
- Proyecto de control de combustible, análisis del proceso y desarrollo para automatizar actividades. (PHP, Prototype, JSON)
- Análisis de solicitudes reiterativas y propuestas de automatización
- Presentaciones semanales de estadísticas del área de desarrollo.
- Elaboración de Reportes e Indicadores. (Mysql, SQL Server) 2000)

LEGALL SAC (GRUPO LSA)**enero 2008 – agosto 2008**

Analista Programador

- Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones Web. (Java Framework Spring, Asp .Net, Ajax, SQL Server 2000, Mysql)
- Desarrollo y Mantenimiento de Web Services. (Java, .Net, Soap, Axis)
- Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones Móviles. (J2ME, WAP, SQL Server 2000, Mysql)
- Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones Desktop. (Java, .Net, Visual Basic 6.0, Mysql, SQL Server 2000)
- Desarrollo de aplicación de seguimiento por GPS (PHP, estructuras KML)

XINTELLISYS**Febrero 2007 - Enero 2008**

Analista Programador

- Análisis de solicitudes y propuestas de automatización para el ERP “XISONE”.

- Módulo de cuentas por pagar.
- Indicadores Gerenciales de Ventas
- Control de visitas de vendedores
- Elaboración de reportes e indicadores gerenciales del área de compras y ventas. (SQL Server 2000)

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN y UNIVERSIDAD LA SALLE Barcelona 2016 - 2018
Maestría en Dirección de Tecnologías de la Información

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2009 - 2014
Carrea Ingeniería de Sistemas

INSTITUTO SUPERIOR PRIVADO “CIBERTEC” 2004 - 2007
Carrea Computación e Informática
Egresado Quinto Superior

IDIOMAS Y OTROS ESTUDIOS.

Wall Steet Institute 2011 / 2017 / 2019
Idioma Ingles – Nivel Intermedio

Wall Steet Institute 2005 - 2006
Idioma Ingles – Nivel básico

CERTIFICADOS

- Certificado de Analista Programador otorgado por CIBERTEC.
- Certificado de programación Básica en Java con WebSphere/Rational otorgado por IBM.
- Certificado en programación avanzada J2EE con WebSphere /Rational otorgado por IBM.
- Certified ScrumMaster (CSM).

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

Título de la tesis: Plan de negocio para una Fintech que colabora en la colocación y uso de tarjetas de crédito de consumo de las empresas financieras y banca múltiple

Autores: Hilario Ramírez, Miguel Ángel
Lázaro Díaz, Jimmy Nino
Ortiz Quintana, Danny Michael
Villanes Borja, Shirley Vanessa

Resumen:

La presente tesis desarrolla el plan de negocio de una Fintech con el fin de evaluar la viabilidad del negocio; para ello se realizó el análisis del entorno identificando que la estabilidad de los indicadores macroeconómicos del país, la demanda interna, el desarrollo del sector retail y financiero, el crecimiento de uso de tarjetas de crédito como medio de pago y competitividad en los procesos de colocación de tarjetas de crédito de consumo, abren una importante posibilidad para desarrollar soluciones entorno al producto financiero denominado tarjeta de crédito de consumo. De acuerdo a la información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en el Perú hay 7.8 millones de tarjetas de crédito de consumo.

En este contexto, el plan de negocio descrito en la presente tesis aborda los problemas que tienen las entidades financieras para hacer llegar información a los consumidores finales con el fin de colocar sus tarjetas de crédito o promover el uso de estas. El plan de negocio también aborda la problemática que tienen los consumidores finales para acceder a información de tarjetas de crédito de una forma fácil, rápida y confiable con el fin de tomar decisiones de adquirir una tarjeta de crédito o de efectuar el consumo.

Para entregar la propuesta de valor, se constituirá una empresa denominada DIGITAL VHOL de tipo sociedad anónima, que operará servicios bajo la marca WAFARA ofreciendo a las entidades multibanca y financieras, una propuesta de valor que colabore a lograr sus objetivos de colocación de tarjetas de crédito y aumento en el uso de estas. La propuesta de valor para los consumidores finales consiste en brindar de forma rápida y centralizada, información útil y fácil de comprender para tomar decisiones al adquirir una tarjeta de crédito, producto que hemos denominado WAFARA Recomienda, o para efectuar consumo con una determinada tarjeta obteniendo un máximo aprovechamiento de sus beneficio y promociones, segundo producto que hemos denominado WAFARA Maxi Beneficios.

Luego de haber realizado el estudio de mercado se obtuvo como resultado que el 84% de encuestados afirma estar interesado en acceder y utilizar una plataforma con las características descritas, así mismo en las entrevistas y las encuestas dirigidas a los bancos y financieras se identifica que dos de las principales compañías que componen cuentan con el 69% de participación de colocaciones en el mercado peruano muestran interés en la propuesta de valor ofrecida estando dispuestos a generar una retribución económica a cambio de leads de contactos y de visualización de promociones de tarjeta de crédito por parte de los consumidores finales.

Los procesos críticos para el éxito del plan de negocio están relacionados al plan de marketing y al plan de tecnología. El plan de marketing tiene objetivos definidos de captación y crecimiento del mercado, así como una estrategia de marketing digital potente y agresiva. El plan de tecnología se compone de elementos críticos como la arquitectura, infraestructura, niveles de servicio, seguridad de la información, así como diseño del servicio y mantenimiento del servicio.

Tras desarrollar los planes para implementar el negocio, se obtiene como resultados de proyección financiera un VAN de S/ 220,766 y un TIR de 39% para un flujo de caja de 5 años. Luego de realizar análisis de sensibilidad comprobamos que los indicadores financieros tienen sostenibilidad en los diversos escenarios tomando las acciones adecuadas para afrontar los riesgos identificados.

Por lo descrito, se concluye que el modelo de negocio desarrollado en la presente tesis, demuestra la viabilidad técnica y económica para lograr los objetivos organizacionales planteados.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el desempeño de la banca en el Perú y en la región, a pesar la contracción del consumo, ha mostrado buenos resultados además de mantener un potencial de crecimiento debido a que existen alrededor de 15 millones de personas por bancarizar en el Perú (Ernst & Young, 2016). En ese contexto, el desarrollo de los productos y servicios financieros constituye una oportunidad de crecimiento para las empresas del sector y su cartera de productos, siendo uno de los productos importantes las tarjetas de crédito de consumo, que permite a los clientes disponer de un medio de pago mediante una línea de crédito.

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en el Perú hay 7.8 millones de tarjetas de crédito de consumo, representando un nicho de mercado importante para desarrollar soluciones para los bancos y clientes, que les permitan gestionar eficientemente los servicios y procesos relacionados a este producto financiero.

Además de lo señalado, el desarrollo tecnológico en el campo informático ha habilitado la posibilidad transformar modelos de negocios tradicionales de diversas industrias; el sector financiero, no ha sido ajeno a esta realidad y está sufriendo de forma acelerada una serie de innovaciones (Ernst & Young, 2016). En el sector financiero, estos modelos de negocio son conocidos como Fintech, empresas que brindan servicios financieros mediante el uso de tecnología de información sin ser entidades financieras y cuyos servicios compiten o complementan los servicios bancarios tradicionales. Estos nuevos enfoques vienen como respuesta a los cambios en las costumbres, exigencias y comportamientos de los consumidores. (Accenture, 2017).

En este contexto, identificaremos los principales inconvenientes y oportunidades que tienen las empresas financieras y sus clientes en el proceso de adquisición y uso de tarjetas de crédito de consumo.

1.1. Problemática

Las financieras y banca múltiple que otorgan tarjetas de crédito de consumo, tienen como principales objetivos incrementar la colocación de nuevas tarjetas e incrementar el consumo con sus tarjetas de crédito. Para lograr el objetivo de colocación de tarjetas de crédito, los bancos y financieras realizan campañas dirigidas a potenciales clientes brindándoles información de los beneficios de contar con una tarjeta de crédito y la

calificación para contar con el producto. Esta información llega a los consumidores a través de contact centers, correos electrónicos, redes sociales y de forma presencial en los centros comerciales o tiendas por departamento; esta labor demanda esfuerzos para las áreas comerciales de las empresas financieras quienes afrontan los problemas operativos particulares de cada canal como la reciente Ley de protección al consumidor que prohíbe a las empresas contactar al usuario sin que se tenga su consentimiento previo, informado, expreso e inequívoco del consumidor. (El Comercio, 2018)

Por otra parte, las empresas de banca múltiple y financieras diseñan beneficios y promociones con el fin de incentivar el consumo con sus tarjetas de crédito. Una de las principales tareas que realizan los bancos es diseñar campañas publicitarias para dar a conocer los beneficios a sus clientes. Un ejemplo de los beneficios y promociones se muestra en el Anexo 14.4. En resumen, el principal problema que tienen las empresas banca múltiple y financieras es la dificultad para comunicar de forma efectiva información de sus tarjetas de crédito a los consumidores.

Desde el punto de vista de los consumidores finales, el principal problema al que se enfrentan es la dificultad para consultar información centralizada de las características, beneficios y promociones de las tarjetas de crédito; dificultad para conocer valoración y opiniones de otros usuarios.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Partiendo de la problemática descrita, el objetivo del presente trabajo es demostrar la viabilidad técnica y económica de un plan de negocio tipo Fintech que proporciona a las financieras y banca múltiple una plataforma digital dónde obtener leads de contactos y comunicar de forma efectiva los beneficios y promociones de sus tarjetas de crédito; así mismo, el plan de negocio proporciona a los consumidores finales información centralizada de todas las tarjetas de crédito contribuyendo a la obtención de beneficios en su uso.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar el plan del negocio.

- Estudiar el sector financiero y demostrar la existencia de un mercado objetivo para la solución tecnológica propuesta en el modelo del negocio.
- Estudiar la normativa que dicta la interrelación entre las instituciones bancarias y consumidores finales.
- Elaborar el plan estratégico del negocio.
- Desarrollar un plan de marketing que promocióne el modelo del negocio.
- Desarrollar el plan operativo para la implementación del modelo de negocio.
- Elaborar un plan organizacional.
- Determinar el cálculo financiero de la propuesta, analizando los flujos de caja en las diversas etapas de inversión.

1.3. Alcance

Ante las oportunidades y problemáticas identificadas en el mercado peruano, se presenta en esta tesis el plan de negocio de una empresa tipo Fintech cuyo propósito es entregar valor a los consumidores finales y entidades bancarias que emiten tarjetas de crédito de consumo.

La empresa Fintech desarrollará para Lima y Callao un servicio basado en una plataforma digital accesible desde cualquier dispositivo conectado a internet. La solución tecnológica estará dirigido a los consumidores finales y empresas financieras implementando funcionalidades adecuadas a su necesidad.

Para el desarrollo del plan de negocio se analizará el marco conceptual, marco contextual, la metodología y se desarrollará un estudio de mercado que permitirá obtener valiosa información de los consumidores y empresas bancarias para la elaboración del modelo de negocio, plan estratégico, plan de marketing, plan operativo, plan organización y el plan financiero.

1.4. Justificación

Aumentar la participación en el mercado de tarjetas de créditos de consumo y generar consumos con tarjetas de crédito, representan unos de los objetivos estratégicos

más importantes de las instituciones financieras; por tanto, es sostenible la necesidad de que las instituciones financieras requieran disponer de un canal eficiente para informar características de su producto, afiliar, comunicar promociones y estimular el consumo mediante tarjetas de crédito. Así mismo, se identifica que los usuarios requieren disponer de información centralizada, resumida y fácil de entender para tomar la decisión de adquirir un tipo de tarjeta según sus necesidades y hábitos de consumo. En el caso de usuarios que cuenten con tarjetas de crédito, disponer de información clara y oportuna, sigue siendo una de las piezas claves a la hora de decidir el uso de la tarjeta de crédito.

La idea de negocio planteada es reforzada por el continuo crecimiento en el número de usuarios con acceso a Internet: 69.3% de Lima Metropolitana, número de dispositivos móviles: 82.6% de Lima Metropolitana, transacciones electrónicas y número de Fintech que tienen aceptación en el mercado, además que las instituciones financieras muestran interés en realizar alianzas con Fintech.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual tiene como objetivo detallar los modelos teóricos, conceptos y características para formular y sustentar la propuesta de valor para el plan de negocios de la presente tesis.

2.1. Sistema financiero peruano

Los mercados financieros, son el ámbito donde se intercambian instrumentos financieros, el cual incluye dinero y capitales (Moyer, 2003). El sistema financiero tiene como deber el cumplir una función social que apoya a la economía peruana y orienta a la expansión y diversificación de las operaciones, negocios y servicios, facilitando el acceso a los sectores de la producción, incluyendo la pequeña y microempresa. (Félix Rivas, 2007). El sistema financiero son todas aquellas empresas que cuentan con la autorización de funcionamiento de la SBS, que operan en la intermediación financiera y son responsables de la circulación del flujo monetario, de las cuales se encargan de colocar el dinero en calidad de créditos e inversiones (SBS, 2012).

Por tanto, el sistema financiero está conformada por intermediarios financieros que son empresas autorizadas en captar fondos del público y colocarlos en forma de crédito o inversiones hacia el consumo privado, inversión empresarial, véase Figura 2.1.

Figura 2.1. Intermediación financiera en el Perú



Fuente: SBS (2012), Sitio web: www.sbs.gob.pe

El sistema financiero peruano está compuesto por varios intermediarios financieros, véase Figura 2.2.

Figura 2.2. Sistema financiero peruano



Fuente: (Nakao, 1998)

2.2. Tarjeta de créditos

La tarjeta de crédito, según (SBS, 2016) es un medio de pago que se caracteriza por ser un plástico, poseedora de una banda magnética y de un chip, que atribuye al portador una línea de crédito para adquirir bienes y servicios en los establecimientos afiliados a través del financiamiento, además posibilita pagar obligaciones, hacer uso de disposición de efectivo y realizar compras por internet, que son características que brinda la tarjeta de crédito. Al utilizar la tarjeta en los pagos de consumo o servicios adquiridos, el titular de la tarjeta tiene el deber de realizar los pagos según las cuotas pactadas con el banco o la entidad que emitió dicha tarjeta de crédito.

Las empresas que emiten las tarjetas de créditos son los bancos, financieras, cajas municipales y rurales que están debidamente autorizadas en su funcionamiento por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Las tarjetas emitidas a simple vista poseen

información de denominación social de la entidad financiera, número de la tarjeta, nombre del usuario de la tarjeta, CVV de tarjeta y finalmente fecha de vencimiento. (SBS, 2016).

La tarjeta de crédito es un instrumento importante y su correcto uso es la de un medio de pago y no de financiamiento. El correcto uso atribuirá el cobro de costos y comisiones bajos, inclusive el uso de beneficios de acumulación de puntos y estos se reflejará como descuentos en artículos de consumo y también recompensas. (Diario Gestión, 2015).

2.3. Fintech

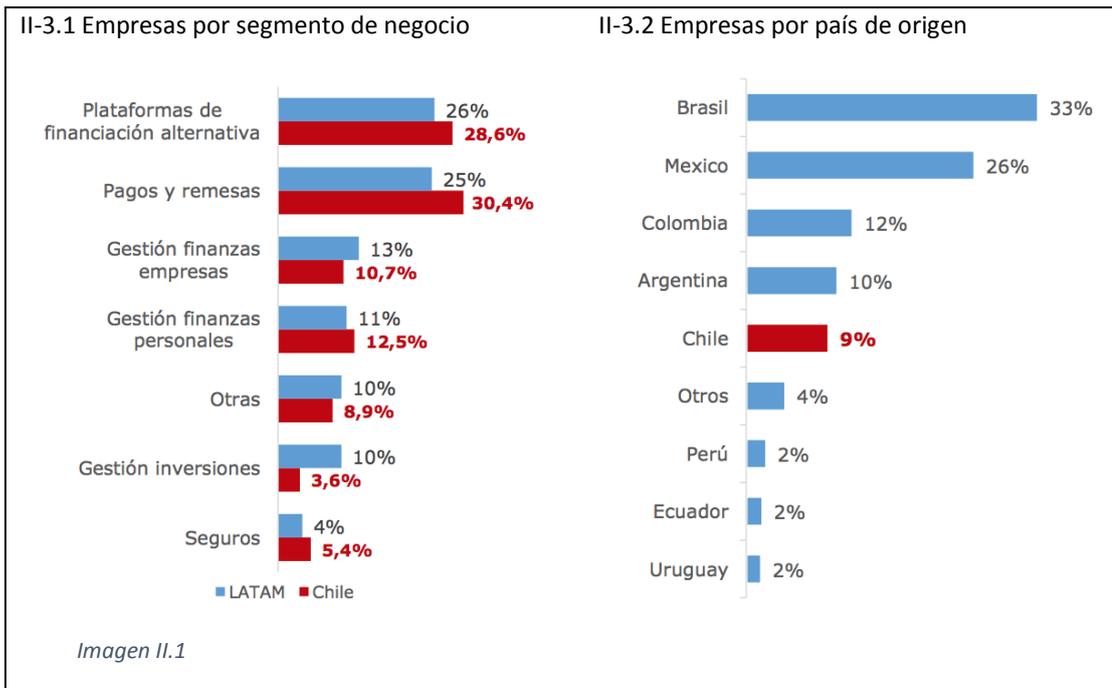
Las Fintech fomentan el uso innovador de la tecnología como un medio para ofrecer servicios financieros a los solicitantes que desean obtener préstamos, tarjetas de créditos, pagos de deudas e inclusive asesoramiento financiero, por ello la Fintech está revolucionando el mercado financiero acudiendo a la tecnología digital impactando el mercado de la intermediación financiera. (Xavier Vives , 2017).

El fuerte impulso tecnológico en el desarrollo de las Fintech compite agresivamente en el mercado financiero actual y desafían plenamente en sus modelos de negocios tradicionales, (Álvaro Yáñez O., 2018). Y en los últimos años las Fintech han crecido en el número de emprendimientos, inclusive sus grados de financiamientos.

La inversión global de las empresas que invierten en Fintech, logró alcanzar USD 25 millones demostrando una importante aceptación en este mundo tecnológico, véase Figura 2.4, (Álvaro Yáñez O., 2018).

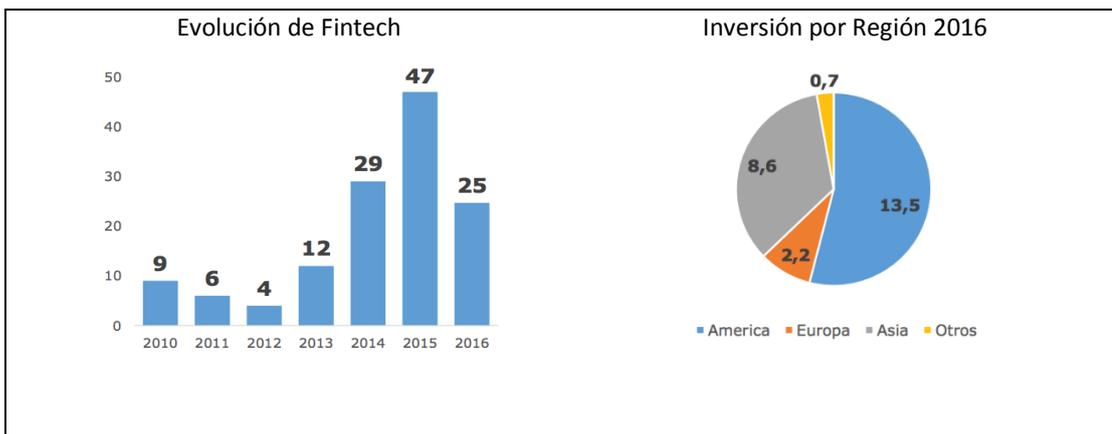
Existen otras soluciones tecnológicas que complementan a las Fintech en el mercado, tales como pasarelas de pago y herramientas digitales que apoyan en la formación de estos negocios digitales que segmentan la oferta de las Fintech, véase Figura 2.3 y Figura 2.5, (BID, 2017).

Figura 2.3. Emprendimientos Fintech en América Latina



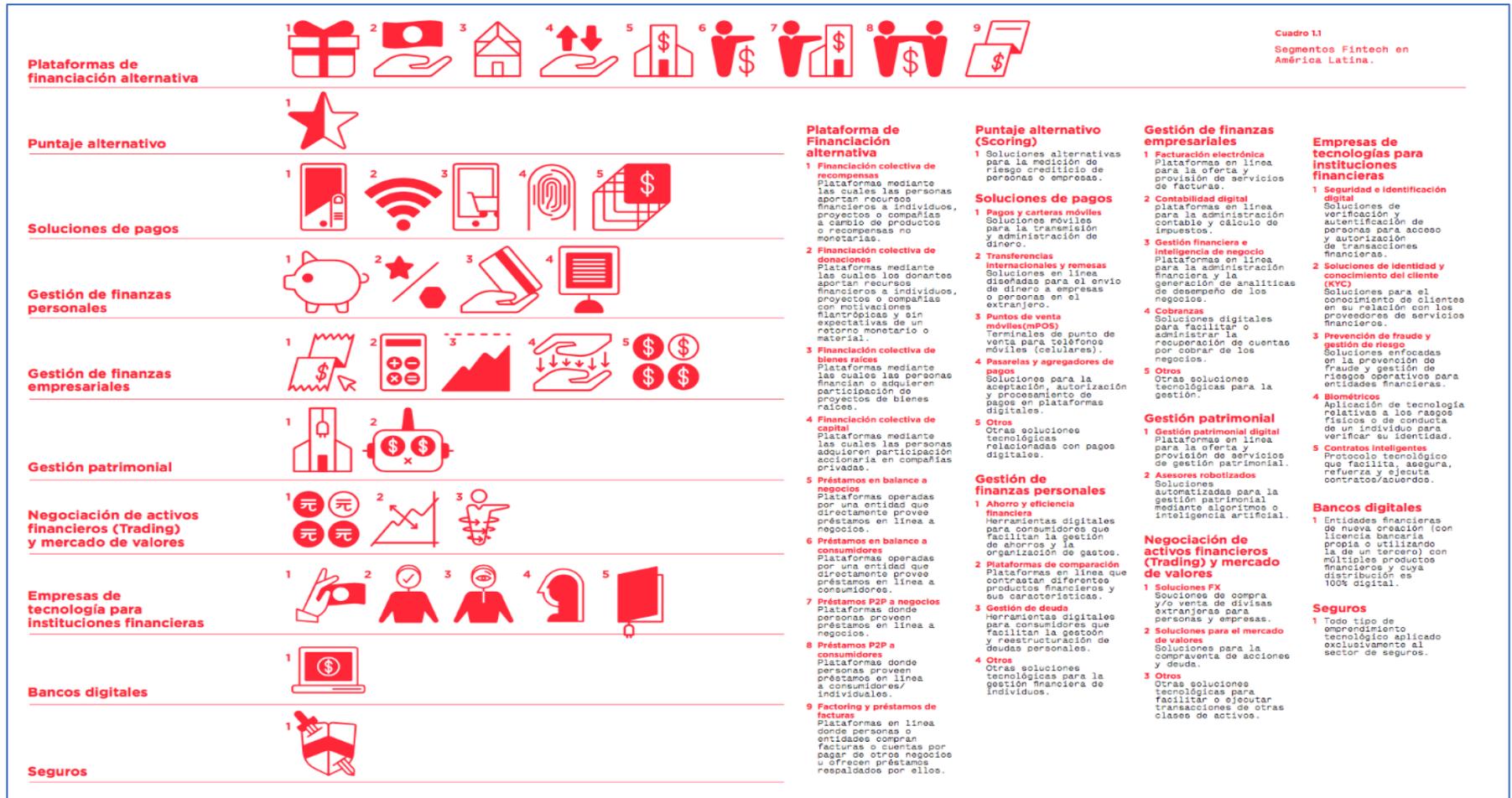
Fuente: (Álvaro Yáñez O., 2018)

Figura 2.4. Inversión en las Fintech (Miles de millones de dólares)



Fuente: (Álvaro Yáñez O., 2018)

Figura 2.5. Ecosistema Fintech



Fuente: (BID, 2017)

2.4. API's (Application Programming Interface)

En varios sectores del negocio, las Application Programming Interface (API), han aportado buenos rendimientos en las empresas, creando sinergias y ofreciendo nuevos servicios a los usuarios. Esta tecnología permite impulsar la innovación, la interconexión con otras empresas, por ejemplo: automatizando procesos con el fin de ampliar la oferta en grandes mercados, (ABC Consultorio, 2015).

Al utilizar el potencial de las APIs permitió a varios sectores a mejorar la rentabilidad. La API ejerce como una plataforma de gestión para negocios digitales que permitió a la organización London Theatre Direct (LTD) vender entradas a partir de integrar conectores tecnológicos que permitió conectar con todos los teatros de la ciudad. (Banco Continental, 2017). La API que realizó esta conexión personalizada con otros teatros se llama API TIBCO Mashery. La API ofreció una comunicación y todo lo necesario para establecer un mercado API integrado donde los proveedores de servicios y los consumidores se unen para consumir las funcionalidades abiertas. Esta herramienta de gestión hacia posible también la monitorización de las APIs que están conectadas y usadas.

Las APIs ha cambiado el modo que se consume los servicios o productos financieros, por ejemplo: las empresas unicornios (startups valoradas en el mercado de las Fintech en un millón de dólares), (BBVA, 2016), tales como:

- Uber, que es un servicio de que se basa en la geolocalización y GPS móvil en la contactabilidad de coches privados y pasajeros utiliza tres APIs, como:
- UberRush: permite integrar el flujo de pagos (realizar pagos y devoluciones)
- RideAPI: autentica a los clientes los inicios de sesión de los usuarios utilizando la tecnología Oauth 2.0
- ALLTrips: Este API permite valorar las experiencias de los usuarios con el servicio de Uber.
- Por último, Airbnb, es una plataforma digital que permite alquilar o reservar alojamiento en diferentes partes del mundo y funciona las 24 horas del día gracias a la API que le habilita mover datos entre diferentes ubicaciones de estructuras de datos de Airbnb. La compañía mediante la API le ha permitido obtener una plataforma de infraestructura de datos robusta, disponible y escalable.

Del mismo modo el banco Open Bank perteneciente al grupo Santander se ha convertido en el primer banco español 100% digital, según (Grupo Santander, 2017), el banco posee una plataforma tecnológica flexible, disponible las 24 horas del año y toda la infraestructura de TI basada en la nube. Asimismo, la organización trabaja con interfaces de programación de aplicaciones llamadas APIs con el fin de que la plataforma tecnológica pueda ofrecer una arquitectura abierta de comunicación con otros convenios que desean compartir la información y que ha permitido mejorar la usabilidad y la experiencia del usuario con los servicios del banco. El banco ofrece los siguientes productos al público: gama de productos (ahorro, prestamos e hipotecas), procesos de altas de cliente con identificación de videoconferencia, funcionalidad de visualizar la información financiera con la posibilidad de bloquear y desbloquear sus cuentas financieras.

2.5. Ciberseguridad

El avance tecnológico, como habilitador para realizar transacciones electrónicas en reemplazo de los pagos físicos, ha experimentado rápido crecimiento sin embargo la velocidad de adopción no ha seguido el mismo ritmo. Las soluciones que se implementen centradas en el cliente deben de considerar los factores de seguridad ya que las transacciones se realizan sin contacto personal; por ejemplo, el reconocimiento del cliente a través de mecanismos seguros como identificación biométrica o doble factores de autenticación es fundamental para establecer un canal seguro donde los clientes puedan interactuar con el banco, (Oscar Rivera, 2016).

La evolución de los mecanismos para ejecución de ataques cibernéticos también ha experimentado exponencial crecimiento, por ello la importancia que toda solución tecnológica preste especial atención a estos elementos que constituyen factores críticos de éxito.

2.6. Conclusiones del capítulo

Después de recabar la información del capítulo del marco conceptual se concluye que en el sistema financiero peruano está compuesto por diferentes entidades bancarias y financieras que emiten tarjetas de créditos para las personas que desean realizar sus compras mediante el financiamiento de una línea de crédito. La tarjeta de crédito posee

una serie de beneficios que si es bien usado por el titular podrá obtener un buen historial crediticio, bajos costos y bajas comisiones en el uso; como también podrá liberarse del dinero en efectivo, sin embargo las Fintech posee una propuesta similar pero más innovadora por el uso de las últimas tendencias tecnológicas (API's, ciberseguridad, etc.) que desafían al modelo tradicional de los bancos y financieras en la captación de nuevos clientes y uso de la tarjeta de crédito. Los conceptos descritos nos permitieron crear iniciativas para desarrollar la propuesta de negocio dirigida a las personas que utilicen tarjetas de créditos.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

El entendimiento y análisis del entorno del sector financiero orientado a la problemática planteada, permitirá identificar el contexto político, económico, social, tecnológico y legal para evaluar las restricciones y tendencias que debemos de considerar al diseñar las estrategias y propuesta de valor. Analizaremos el sector y las empresas existentes en el mercado para evaluar su propuesta de valor, modelos de ingreso y funcionalidades que nos permita implementar una estrategia.

3.1. Benchmarking

La problemática identificada en el Capítulo I, menciona la necesidad que un segmento de personas tiene hoy y que desean obtener información para tomar la mejor decisión al momento de adquirir una tarjeta de crédito de consumo. La información es emitida por distintas fuentes de información como de los bancos y financieras (sitios web, comunicación recibida por correo, comunicación impresa o comunicación vía SMS), otra fuente de información son autores independientes y sitios web que brindan información sobre varios productos y servicios en el mercado, por ejemplo:

Rankia Perú: Emitió una nota donde la lista de las mejores tarjetas de crédito de cada banco, listando a nueve bancos de Perú. La información que publica se basa en la tasa de interés, los cargos mensuales, la renovación anual y algunos beneficios como millas de viajero. (Rankia Perú, 2014).

Comparabien.com: Es una plataforma web y app para Smartphone vigente que se muestra en la Figura 3.1, donde se puede visualizar los datos de la tarjeta de crédito como: Banco o Financiera, marca de tarjeta de crédito, TEA (Tasa de interés efectiva anual), monto de renovación anual, salario mínimo como requisito y los beneficios resumidos, también permite ver más información de cada tarjeta como los requisitos para solicitarla, otros cargos mensuales y más detalle de las tasas de interés, sin embargo es necesario abrir una nueva página para ver esta información. Adicionalmente muestra mensajes publicitarios de los bancos y financieras. El último paso de su proceso es el de solicitar la tarjeta crédito, que permite enviar la solicitud y un asesor del banco o financiera se comunica con el solicitante. (Comparabien.com, 2018)

Sitios web de los bancos y financieras como Interbank, donde después de una serie de preguntas selecciona una de sus tarjetas de crédito y muestra sus beneficios de forma

resumida invitando a solicitar la tarjeta de crédito; el sitio web se muestra en la Figura 3.2

Estos ejemplos demuestran que la información se encuentra dispersa, desactualizada y limitada, donde el usuario generalmente requiere tiempo para encontrar la información que le permita tomar la mejor decisión al solicitar una tarjeta de crédito que realmente cubra las necesidades que tiene.

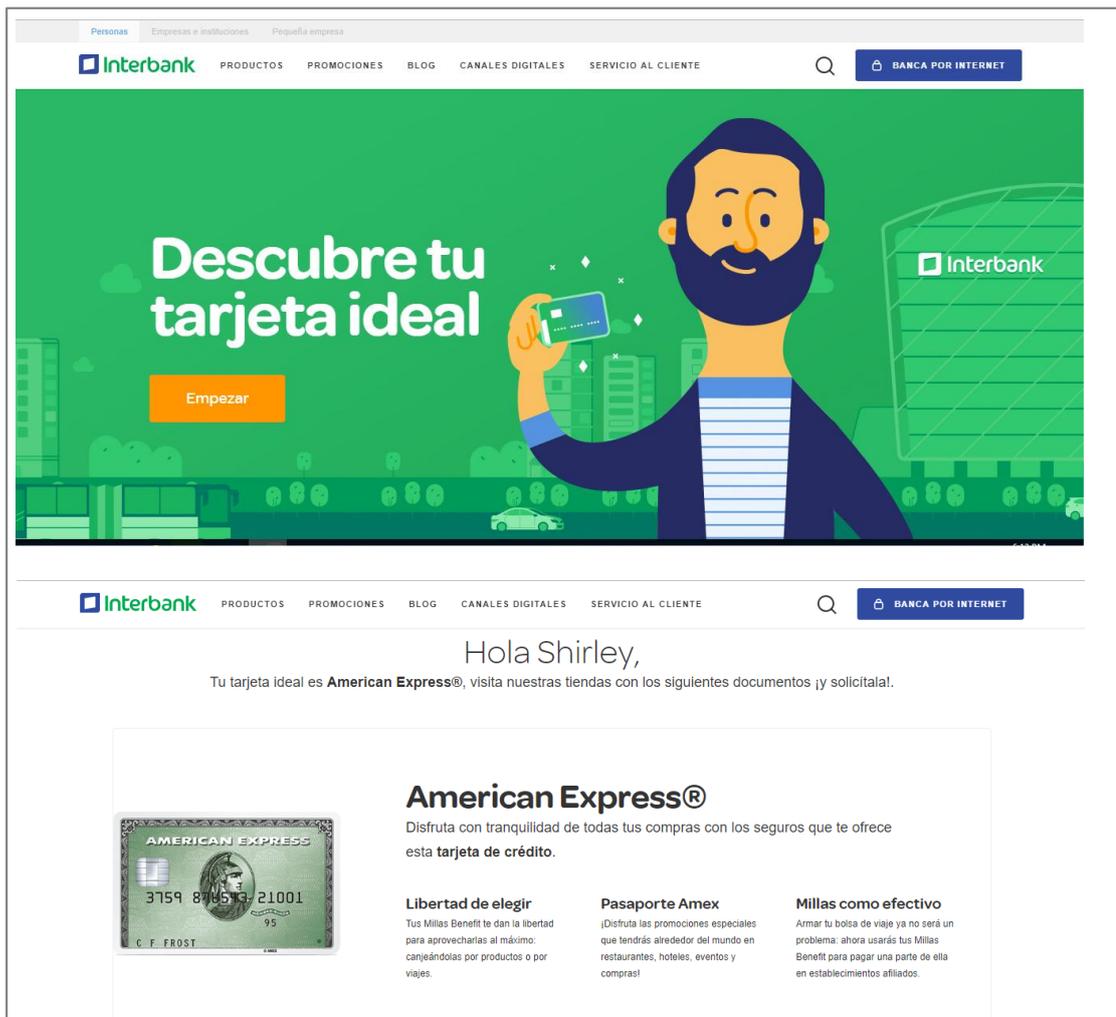
Figura 3.1. Web SiteComparabien.com

26 opciones disponibles

Producto	Tasas de Interés (TEA) Compras + Traslado Deuda +	Renovación Anual +	Beneficios +	Más Info
VISA LifeMiles Platinum BDVA Continental VISA	54.99% (desde 34.99%)	35.65% (desde 14.99%)	S/ 330.00 Millas LifeMiles	Elige Aprueba en segundos +
MasterCard Platinum Interbank	59.73% (desde 19.42%)	N/D	S/ 270.00 Puntos por la compra Asistencia de viajes Servicio de conserje	Elige Pre-aprueba en minutos +
CMR VISA Platinum Banco Falabella VISA	79.79% (desde 29.90%)	36.87% (desde 9.90%)	S/ 39.00 Hasta 50% de dcto en restaurantes los miércoles Lima 50% de dcto en primer consumo en restaurantes Provincia 20% de dcto. en primera compra en Falabella 15% de dcto. en primera compra en Toltus Puntos por la compra	Elige +

Fuente: (Comparabien.com, 2018)

Figura 3.2. Sitio Web Banco Interbank - Opción Tarjeta de Crédito



Fuente: (Interbank, 2018)

En el Perú y diversos países de América Latina se tiene a la comparación de productos financieros como modelos de negocio que se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Benchmark de las principales páginas de comparación en América Latina

<https://comparabien.com.pe>

<https://www.comparaonline.cl>

<https://comparamejor.com/>

<https://www.tudecide.com/>

	ComparaBien	ComparaOnLine	ComparaMejor	TuDecide
Servicio	Es un portal web diseñado para comparar productos y servicios de manera gratuita en internet, los usuarios seleccionan dentro del listado comparativo la opción que más conviene y solicitan en línea el producto o servicio	Es una empresa que ofrece el servicio de comparar precios de productos y servicios en tres áreas: seguros (autos, viajes e indemnización personal), créditos y telecomunicaciones	Es un portal web diseñado para facilitar el acceso a la información al momento de contratar seguros y productos financieros a través de una plataforma online	Tú Decide es un portal que desarrolla Venn Global, de capital mexicano que tiene como objetivo proveer herramientas en línea para atender las necesidades de los consumidores.
Propuesta de Valor	El objetivo es darle al consumidor, herramientas de simulación para que, con el resultado comparativo, realicen una adquisición consciente y logrando un ahorro considerable.	ComparaOnline.com permite a los consumidores tomar decisiones informadas de compra de manera eficiente, mientras que, al mismo tiempo, ayuda a los proveedores tradicionales a establecer un nuevo canal de ventas.	Facilitar el acceso a la información y consolidar espacios de asesoría para que ello sea posible.	Facilitar la toma de decisiones de los consumidores mexicanos a través de información en línea que les permita comparar y decidir con información confiable y veraz.
Países	Perú, Colombia, México, Brasil, Chile y Argentina	Colombia, México, Chile y Argentina (Prox: México, Perú)	Colombia, Chile, Brasil y Argentina	México
Fuentes de ingreso	Comparabien cobra una comisión por cada cliente referido. También existen banners publicitarios y branding que también son considerados como una fuente de ingreso.	Reciben de las compañías y los proveedores un monto fijo por cada producto vendido, por lo que ninguna empresa paga más que la otra. Tampoco tienen acuerdos ni alianzas estratégicas de otro tipo con ninguna compañía para ofrecer sus productos.		El modelo de negocio consiste en la generación de Leads para las empresas que incluye esquema de afiliación. Los ingresos consisten en cobrar una comisión a la institución financiera cuando un cliente eligió un producto a través de su plataforma.

<https://comparabien.com.pe>

<https://www.comparaonline.cl>

<https://comparamejor.com/>

<https://www.tudecide.com/>

Productos	Servicios Financieros, Telecomunicaciones y Seguros preferidos: Tarjetas de crédito y préstamos personales, seguros vehiculares y los seguros obligatorios	Comparar precios de productos y servicios en tres segmentos: seguros (autos, viajes e indemnización personal), créditos y telecomunicaciones	Seguro Todo Riesgo, SOAT, Aseguradoras en Colombia, Seguros por marcas de autos.	Créditos: Crédito hipotecario, Créditos Pyme, Tarjetas de crédito, Reparadora de crédito, Crédito automotriz, Créditos personales y de nómina, Préstamos, personales en línea, Arrendamiento, Factoraje financiero, Crédito educativo. Inversiones: Fondos de Inversión, Casas de bolsa, Inversiones a plazo, Cuentas de ahorro y bancarias, Afores, Cuentas nómina, Tarjetas de descuentos Telecomunicaciones, Seguros
Otros	Un riesgo es la fragmentación del mercado y la aparición de muchos competidores	ComparaOnline.com se comunica con los sistemas/datos de las compañías a través de Web Services. Estos mecanismos fueron diseñados por la empresa creando un estándar para que todas las compañías se adaptaran a él.		

Fuente: (ComparaBien, 2016); Fuente: (Fayerwayer, 2011)

Se concluye que en el Benchmarking arroja importante información para poder diseñar el modelo del negocio. Un punto importante es poder definir las fuentes de ingresos. En esta revisión se determina que los ingresos de las distintas empresas evaluadas son según lead referido a la empresa cliente. Es importante conocer cómo se comporta el mercado actualmente para poder plantear un plan comercial. Asimismo, se puede revisar que las empresas latinoamericanas son los mercados en donde las empresas han logrado participar y mantenerse con éxito, por lo tanto, podemos determinar que nuestros posibles países para un futuro crecimiento deberían ser del sector latinoamericano, donde México, Colombia y Chile podrían ser un mercado a ingresar.

3.2. Análisis PESTEL

3.2.1 Factores Políticos

El ámbito político de un país tiene relación directa en las decisiones del gobierno, inversionistas e incluso consumidores, es así como el denominado ruido político podría postergar inversiones nacionales y extranjeras (Gestión, 2018). Luego de la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, el principal reto que tiene el actual presidente Martín Vizcarra es reducir la incertidumbre política el mismo que podría estimular el crecimiento económico (J.P. Morgan Private Bank, 2018)

Los escándalos de corrupción que abarcaron a la clase política de Latinoamérica y en particular en el Perú, generaron una crisis política que tuvo su mayor manifestación con la renuncia del presidente Kuczynski, división de la oposición política del congreso y mandatos de detención a dos ex presidentes de la República. A estos hechos se suma la crisis en el Consejo Nacional de la Magistratura por actos de corrupción de sus integrantes que fueron ventilados públicamente.

Debido que el Perú es principalmente exportador de materias primas, la política internacional y las decisiones de las grandes potencias tienen impacto en la economía. La guerra comercial entre EE. UU. y China tiene un impacto directo en la demanda y los precios internacionales de los minerales por ende en la balanza comercial del Perú. (Gestión, 2018)

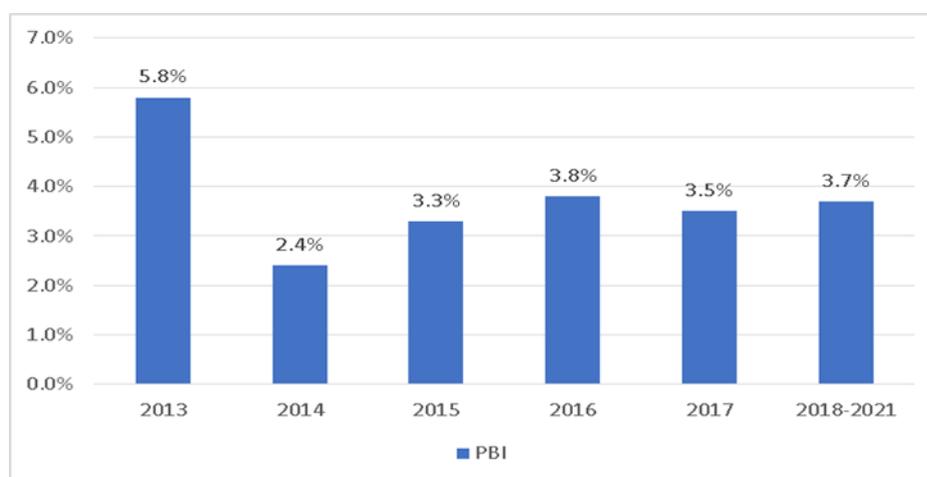
Sin embargo, a la luz de los últimos acontecimientos y las proyecciones económicas internas y externas, según entrevista realizada en noviembre del año 2018 al presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales privadas, Roque

Benavides, concluye que la confianza empresarial se está recuperando lo que estimula el aumento de las inversiones. (El Peruano, 2018).

3.2.2 Factores económicos

El Crecimiento y estabilidad del PBI, a pesar de la contracción de los últimos años, ha permitido que el sector financiero tenga espacio para el desarrollo de sus servicios abarcando nuevos nichos de mercados o atendiendo las demandas de crecimiento del sector público y privado. Tomando como referencia una publicación hecha por el centro de investigación del BBVA, en la Figura 3.3, observamos que se proyecta estabilidad en el PBI para el periodo 2018-2021.

Figura 3.3. Proyección del PBI de Perú



Fuente: Elaboración propia basada en información de BBVA Research

Debido a la desaceleración de la economía frente a los indicadores proyectados, el Ministerio de Economía y Finanzas implementó un plan de impulso económico para incentivar el círculo virtuoso de inversión, empleo y consumo. Así mismo en el informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018 – 2021 del Ministerio de Economía y Finanzas se informa que el Perú dispone de fortalezas macro fiscales sin embargo han sido degradados en años recientes. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Con respecto al contexto económico y de la banca en el Perú, el Fondo Monetario Internacional sostiene que el sistema financiero peruano es sólido y está en expansión pese a las ocurrencias en el sector, también se menciona que las entidades bancarias

obtienen niveles de rentabilidad altos, así como altos índices de capitalización y bajos niveles de morosidad. (ASBANC, 2018)

Respecto a los riesgos identificados y las acciones recomendadas para mitigarlos, el Fondo Monetario Internacional señala que la estabilidad del sistema financiero se mantendrá y se mitigarán los riesgos siempre y cuando se continúen con las medidas para la desdolarización del crédito, se realice supervisión a las cooperativas con mayor énfasis a las grandes cooperativas y se continúen las medidas para lograr la inclusión financiera (ASBANC, 2018)

Adicionalmente, respecto a la posición del Perú en el ámbito internacional, el Foro Económico Mundial señala que Perú está ubicado en importantes posiciones; así mismo, señala que el desarrollo del mercado financiero local es una de las fortalezas del Perú (posición 35) ya que es la mejor posición que tiene Perú entre todos los puntos evaluados; específicamente tiene una posición destacada en el aspecto de integridad y confianza en el sistema financiero (posición 21); otro factor destacable es la solvencia de bancos y el nivel de protección de los derechos de las personas depositantes y deudoras del sistema financiero; en el aspecto de eficiencia del mercado financiero peruano (posición 56) se destacan que existe facilidad de acceso al financiamiento, de uso de los servicios financieros (ASBANC, 2018).

Respecto al sistema financiero peruano, el Banco de Reserva del Perú asegura que el sistema financiero del país ha incrementado en su grado de fortaleza financiera, de tal forma que si existiera una ocurrencia macroeconómica adversa entonces el sector bancario podría afrontarlo sin afectar la solvencia de los bancos, así mismo señala que las entidades financieras muestran liquidez mayor como mayor capitalización. (ASBANC, 2018).

Por tanto, existe una perspectiva conservadora y positiva sobre la estabilidad y crecimiento del sector de banca y finanzas del Perú, donde uno de los focos primordiales es la inclusión financiera, donde el negocio Fintech que se plantea en la presente tesis formará un papel clave en el acercamiento entre las empresas Financieras y sus potenciales consumidores finales, facilitando la realización del consumo en el país y por ende el incremento en la generación de trabajo.

De acuerdo a los datos de la SBS, a febrero del 2018 existen 54 empresas que operan el sistema financiero que están autorizados a realizar operaciones múltiples amparadas en la legislación peruana véase Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Participación de empresas financieras

Empresa de operaciones múltiples	Número de Empresas	Activos a Febrero 2018	
		Monto (s/Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	371,135	89.86
Empresas financieras	11	13,291	3.22
Cajas municipales	12	24,581	5.95
Cajas rurales de ahorro y crédito	6	1,817	0.44
Cajas rurales de ahorro de la pequeña y microempresa	9	2,213	0.54
TOTAL	54	413,037	100

Fuente: Presentación del sistema financiero 2018 (SBS, 2018)

Lo que significa que el sector Financiero está compuesto por grupos de empresas con obligaciones supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros con mayor participación en ciertos sectores del mercado.

Según ASBANC a noviembre del 2017, los cuatro principales bancos del país (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank Perú e Interbank) tienen una participación de 72.57% de todo el sistema financiero; sin embargo, los bancos mencionados tienen mayor participación en créditos corporativos (91.38%), grandes empresas (84.34%) y medianas empresas (79.74%), véase Tabla 3.3 .

Tabla 3.3 Participación de las cuatro operadoras

Tipo de crédito	Participación
Créditos corporativos	91.38%
Créditos a grandes empresas	84.34%
Créditos a medianas empresas	79.74%
Créditos a pequeñas empresas	52.40%
Créditos a microempresas	50.09%
Créditos de consumo	58.82%
Créditos hipotecarios	85.94%
Créditos totales	72.57%

Fuente: Elaboración propia basada ASBANC (ASBANC, 2018)

En el nivel de pequeñas empresas la mayor participación lo tiene Mi Banco, Banco de Crédito, Scotiabank y Caja Municipal Arequipa (52.40%)

En los créditos a microempresas la principal entidad son Mi Banco, Caja Municipal de Arequipa, Compartamos Financiera y Caja Municipal Huancayo (50.09%)

Tarjetas de crédito de consumo

Con respecto a la existencia de tarjetas de crédito en el Perú, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), informa que la cantidad de tarjetas de crédito de consumo asciende a más de ocho millones entre marzo de 2017 y marzo de 2018, como se muestra detalladamente en la Tabla 3.4; así mismo se puede concluir que los créditos de consumo son aquellos con el mayor número de tarjetas y el mayor monto utilizado entre todos los tipos de créditos.

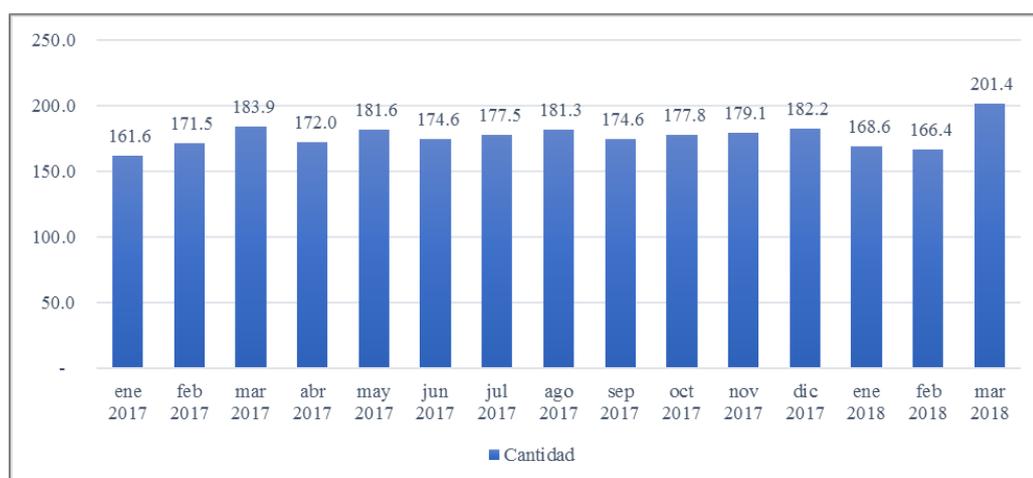
Tabla 3.4 Tarjetas de Crédito de Bancos y Financieras al 31 de marzo 2018

Tipo de crédito	N° Tarjetas de Crédito Titulares	Monto Utilizado (Millones de Soles)	Línea de Crédito Autorizada (Millones de Soles)	Monto Utilizado / Línea Crédito Autorizada	Morosidad
Créditos de Consumo	7,896,901	20,333	67,669	30.05%	4.89%
Créditos Corporativos	1,842	9	182	4.71%	0.00%
Créditos a Grandes empresas	5,780	23	163	14.10%	0.35%
Créditos a Medianas Empresas	28,274	1,084	2,089	51.89%	11.90%
Créditos a Pequeñas Empresas	70,402	2,496	5,264	47.42%	9.37%
Créditos a Microempresas	31,118	141	1,450	9.72%	2.22%
Total	8,034,317	24,086	76,817	31.35%	5.65%

Fuente: Elaboración propia adaptado de ASBANC. (ASBANC, 2018)

Así mismo, la evolución de la cantidad de tarjetas de crédito activadas durante el año 2017 se visualiza la Figura 2.4

Figura 3.4. Tarjetas de crédito activadas por mes en el 2017 - 2018



Fuente: Elaboración propia adaptado de ASBANC (ASBANC, 2018)

3.2.3 Factores socioculturales

Los factores socioculturales que afectan a la industria financiera están asociadas a la adopción de las nuevas tecnologías y cambios en el comportamiento del consumidor; por ejemplo, en el caso de los millenials, a medida que los jóvenes se incorporan al mercado laboral y empiezan a consumir intensivamente servicios, las empresas se ven obligadas a atender sus necesidades. El millennial peruano valora el tiempo tanto como el dinero. (Datum, 2017), adopta la economía colaborativa, duerme cerca de su dispositivo móvil y tiene un comportamiento de consumo distinto al de sus padres. (Villanueva & Baca, 2015)

La preferencia de los millenials por utilizar canales digitales está impulsando la transformación digital de los bancos; por ejemplo, el banco de Crédito del Perú desarrolló una aplicación móvil denominada “Yape” orientado a millenials mediante el cual se puede realizar transferencias de celular a celular sólo conociendo su número telefónico. (El Comercio, 2017)

3.2.4 Factores tecnológicos

El Perú tiene un crecimiento de 28% en agosto 2018 respecto al año 2016, en invocación de servicios financieros móviles, a diferencia de los tops en Latinoamérica que son Argentina, Colombia y México los cuales han crecido en servicios financieros móviles un 64%, 56% y 42% respectivamente desde el 2016 hasta agosto 2018. Las cifras de Perú lo colocan en un buen síntoma de desarrollo tecnológico. (LATINIA, 2018).

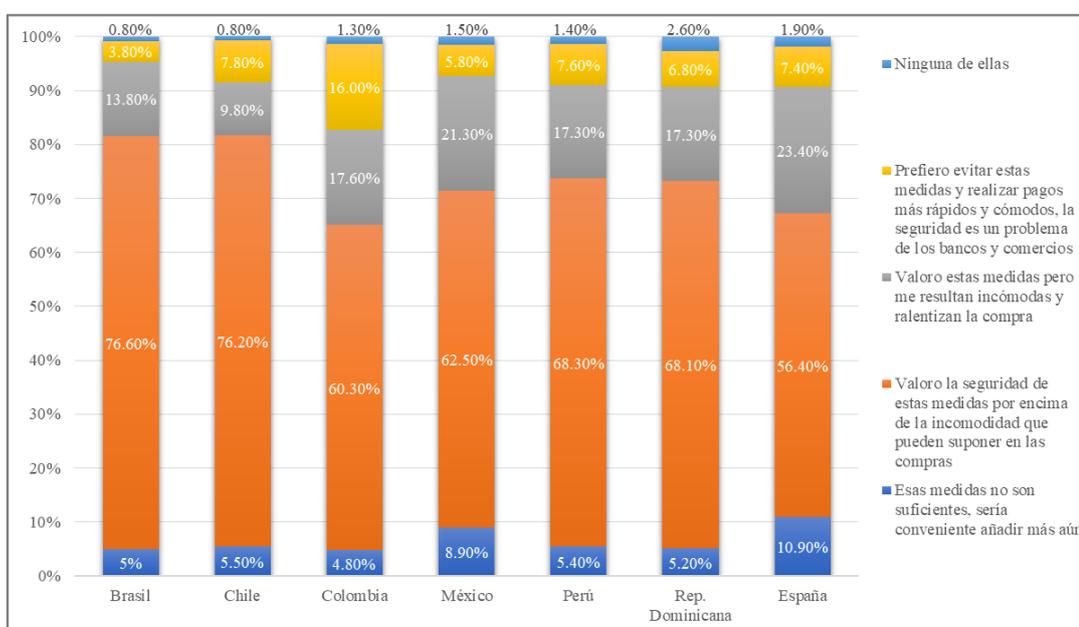
Otros hallazgos identificados son que los chatbots y las notificaciones push que son otros medios que forman parte de la innovación en el sector bancario. La tecnología de Apps se encuentra en su estado de madurez en este sector, donde se puede aplicar la innovación como la biometría, token digital y Wallets. En cuanto a las redes sociales, son Facebook y Twitter las redes sociales que el mercado peruano bancario prefiere; por tanto, la cantidad de seguidores es directamente proporcional a la calidad. (LATINIA, 2018)

3.2.4.1 Tendencias de uso de telefonía móvil

La población bancarizada que compra online valora altamente la importancia de la seguridad a pesar que ésta requiera mecanismos de autenticación reforzada que podrían

causar cierta incomodidad, este nivel de actitud se presenta tanto en los principales países de Latinoamérica y similar a España, tal como se muestra en la Figura 3.5 se aprecia que el 68.3% de la población bancarizada que compra online aprecia la seguridad aunque el proceso a seguir para ella sea incómoda, por encima de Colombia donde la población que tiene este mismo tipo de valoración es el 60.3% de su base y en comparación también con España el cual es el 54% de su base. (Indra Tecnocom, 2017). Es por ello por lo que se espera que nuestro negocio Fintech será propicio para cumplir las expectativas de seguridad de sus consumidores.

Figura 3.5. Actitud hacia las medidas de seguridad en compras online entre población bancarizada compradora online (2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de reporte de tendencias de medios de pago 2017 (Indra Tecnocom, 2017)

Adicionalmente el año 2017 el 87% de las personas que residen en Lima cuentan con un Smartphone para hacer el uso de las redes sociales, lo cual significa un incremento respecto el 58% reportado en el año 2016. Los Smartphone han desplazado el uso de tablets y computadoras personales. El usuario final busca la practicidad y facilidad, la cual encuentra en los smartphones; así mismo, los millennials que son jóvenes entre 18 y 35 años están impulsando el uso de los smartphones, esto se basa en un estudio realizado a personas entre 18 y 65 años de edad, de Nivel Socioeconómico (NSE) A2, B, C y D, que ha concluido que la penetración de mercado de los

Smartphone es alta (100%) en los niveles socioeconómicos A2 y B, en su lugar el nivel socioeconómico D tiene una penetración de mercado del 78% tal como se muestra en la Tabla 3.5 (CUORE CCR, 2018)

Tabla 3.5 Penetración de mercado de smartphones en Lima Metropolitana

Edad					NSE			
18-24	25-35	36-45	46-55	56-65	A2	B	C	C2
97%	94%	89%	75%	73%	100%	95%	87%	78%

Fuente: Elaboración propia a partir datos de Cuore CCR (CUORE CCR, 2018)

Por tanto, la tendencia incremental de uso y penetración de Smartphones en la vida cotidiana de un gran porcentaje de la población peruana y especialmente de Lima Metropolitana y bancarizada hace viable la introducción de productos de negocio como Apps para Smartphones que cubra sus necesidades y atiendan su problemática, como la expuesta en la presente tesis.

3.2.4.2 Orientación de las empresas financieras

Si bien el sector financiero está evolucionando con el fin de acercarse más a sus clientes, mejorar la operación de sus procesos y atender la , según el Luis Beteta, Director de Banca y Finanza de TecnoCom, comenta que Perú está avanzando en este sentido, sin embargo para que se materialice la transformación digital hace falta la decisión de las empresas bancarias, porque quizás perciben que será un gran esfuerzo, aún existe el temor de ser los pioneros en alguna solución innovadora por ello los bancos realizan planificaciones para minimizar los riesgos y errores.

El proceso de transformación digital atraviesa una evaluación de riesgos y del ámbito legal asegurando el sustento respectivo para evitar poner a la entidad en riesgo y asegurar cumplir las leyes. Sin embargo, la SBS está convencida de que se viene la transformación digital para sus entidades. (Diario Gestión, 2016)

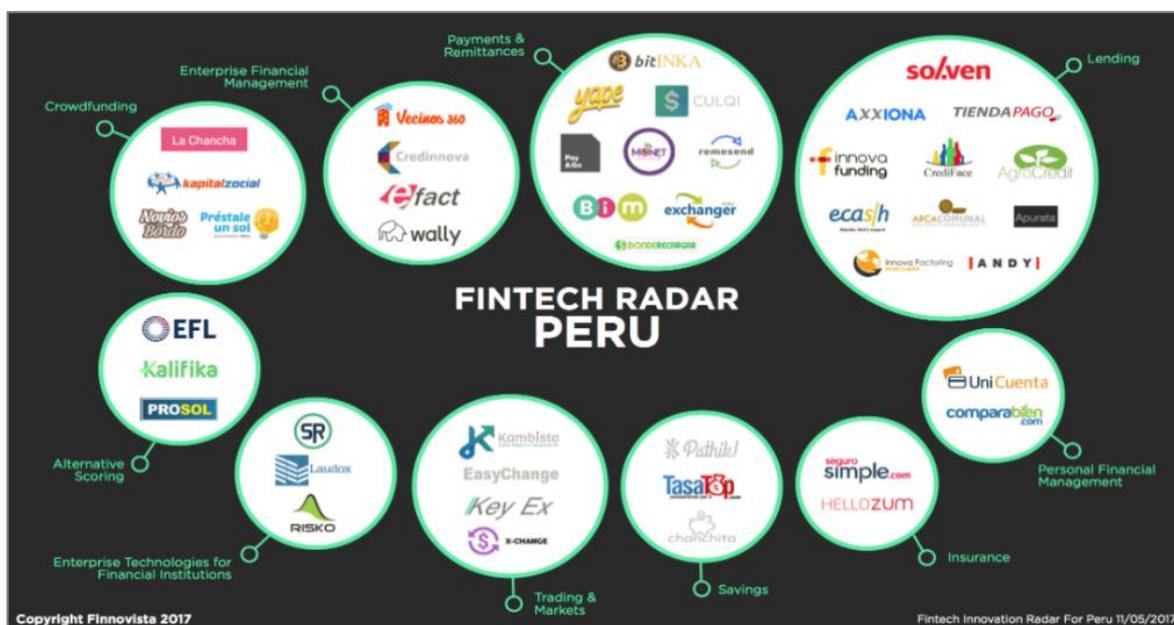
En el 2017, el avance del desarrollo de tecnología en la banca se ha acelerado, especialmente por la aparición de las Fintech como una nueva forma de hacer banca sin ser un banco tradicional, los bancos líderes es este avance son BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank que han tomado la transformación digital como la clave para enfrentar la revolución digital. Esta innovación tiene foco en la experiencia del cliente entregando productos y servicios de forma ágil. (Diario Gestión, 2017)

En el 2018, Interbank declara que, gracias a su avance en la transformación digital basada en tecnología, las personas y la organización, han logrado que un 50% de sus clientes utilicen solo los canales digitales, así mismo consideran que para cumplir sus objetivos mantienen como alternativa la adquisición de Fintech. (El Comercio, 2018)

3.2.4.3 Sector de las Fintech

El sector Financiero está experimentando esta última década incursión de nuevos participantes que se muestran como alternativas al sistema tradicional. Las denominadas Fintech se encuentran con fuerte crecimiento a nivel global y en Latinoamérica ya se está presentando múltiples emprendimientos, como se muestra en la Figura 3.6.

Figura 3.6. Fintech en el Perú 2018



Fuente: Finnovista (<https://www.finnovista.com/fintech-radar-peru-45-startups/>)

Por otro lado, en la publicación encontrada en la revista mexicana Scielo se encontró un artículo de investigación (Avendaño Carbellido, O. 2018, Los retos de la banca digital en México. Revista IUS, 12(41), 87-108.) en donde sugiere que las Fintech están ganando acogida entre los usuarios del sector bancario en distintos productos, amenazando a las instituciones en los negocios que otorgan crédito. Por lo tanto, las

instituciones financieras han observado a las Fintech para poder evolucionar su modelo de negocios, incorporar nuevas tecnologías e incluso hacer alianzas con estas.

El sector financiero entiende que las Fintech desafían la seguridad, el fraude, la privacidad, la ética digital al utilizar tecnologías emergentes ejecutando actividades no reguladas. Sin embargo, estos suelen moverse de una manera más vertiginosa que los reguladores para explorar un terreno financiero inexplorado e influir en el comportamiento del cliente. Los bancos no pueden esperar a que los reguladores y los gobiernos establezcan los términos de la competencia (BANKING TECHNOLOGY VISION 2017, 2017, pág. 6); el 66% de los bancos en todo el mundo (82% en los Estados Unidos) aseguran que el ritmo de avance tecnológico no se ha mantenido acorde a las regulaciones del gobierno; el 61% indica que no solo no están en el ritmo, sino que está desactualizadas o son inexistentes; y esto se ha convertido en una muralla para el crecimiento. Por ejemplo, las normas heredadas en Japón restringen la propiedad de un banco en compañías no financieras del 5% al 15%.

Por tal motivo, se concluye que las empresas financieras están en busca de empresas Fintech que puedan explorar terrenos inexplorados e influir en el comportamiento de los clientes.

3.2.4.4 Tendencia en transacciones financieras en entorno digital

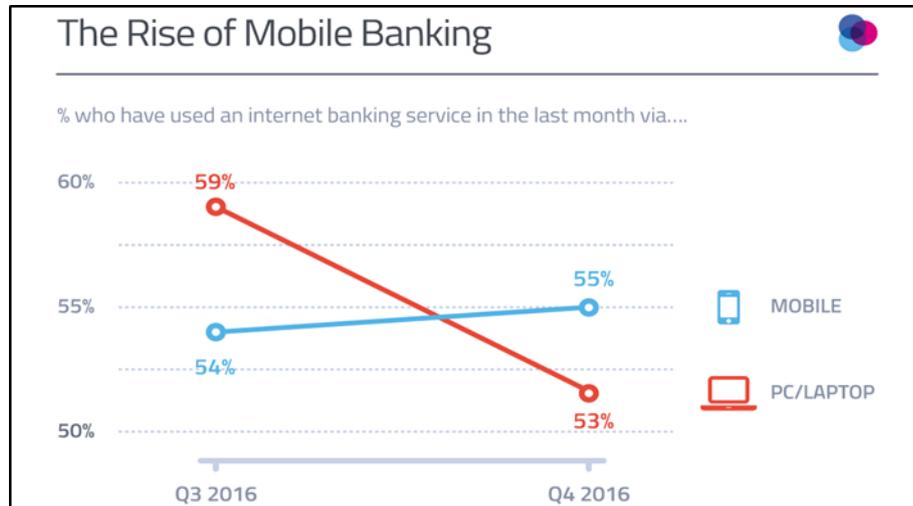
Analizando el mercado del sector financiero, se encontró un estudio realizado por Accenture publicada por la web Hootsuite (Hootsuite, 2018) donde se indica que el 50% de los consumidores aceptan el consejo financiero realizado por un servicio automatizado, aceptando el cambio sobre un asesor humano. A su vez, en el mismo reporte indica que en el Reino Unido, Accenture descubrió que el 66% de los clientes de este sector están llanos a recibir un asesoramiento de agentes desarrollados con inteligencia artificial. Con lo cual podemos inferir que los clientes en el sector financiero están abiertos a poder ser atendidos de una manera automática por sistemas informáticos.

3.2.4.5 Transacciones financieras vía móvil

Continuando con la investigación se encuentran las encuestas realizadas por la empresa GloblaWebIndex donde el comportamiento de los usuarios en el mundo, cada

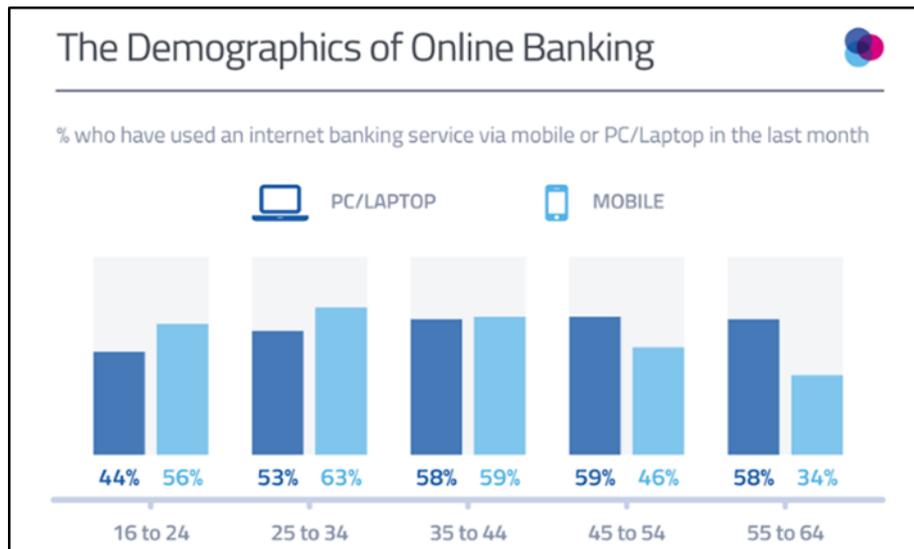
vez se ven orientados a utilizar un móvil para poder realizar sus transacciones de servicios financieros, así como se refleja en la Figura 3.7; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 3.7. Dispositivo de origen de navegación en Internet



Fuente: GlobalWebIndex

Figura 3.8. Demografía de la banca en línea.



Fuente: GlobalWebIndex

También se puede inferir que las personas de edades que prefieren utilizar el dispositivo móvil para operaciones bancarias son entre 16 y 34 años, como se muestra en el la Figura 3.8.

Continuando con la investigación, y referenciándolo al mercado nacional, se revisó las publicaciones del Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI) en su web que, en la publicación del día 23/09/2017 (INEI, 2017) que, el 40.1% entre los jóvenes de 18 a 29 años han tenido acceso a algún servicio financiero formal. Entre los cuales los principales productos se encuentran la tarjeta de ahorro, cuenta corriente, ahorro a plazo fijo, cuenta con tarjetas de crédito o tarjetas de débito. A su vez, también indica que el mayor acceso de la población joven al sistema financiero fue generado en la provincia constitucional del callao con un 54.5% y en segundo lugar se tiene a la provincia de Lima 53.9 %.

3.2.5 Factores legales

El sector financiero tiene vinculado instituciones y organizaciones que delimitan el funcionamiento del sector en base al cumplimiento de las normas legales. Entre las instituciones vinculadas se identifica:

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).
Tiene por objeto preservar la estabilidad monetaria en el país lo que implica regular la moneda, regular el crédito del sistema financiero, administrar reservas, emitir billetes, emitir monedas e informar sobre la situación de las finanzas nacionales. (Banco Central de Reserva del Perú, s.f.)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (SBS)
Organismo regulador del sistema bancario, seguros y fondos de pensiones que implementa y supervisa el cumplimiento de las regulaciones velando los intereses de los depositantes, asegurados y afiliados.
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC).
Organismo conformado por los bancos y financieras del Perú con el objetivo de fortalecer el sistema financiero.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La legislación peruana viene incorporando leyes y reglamentos para normar los elementos vinculados al uso de la tecnología de información, como la **Ley 29733, Ley de protección de datos**, donde se reconoce el derecho que tienen las personas a que su información, administrada por los titulares de Bancos de Datos de forma automatizada

o no, no divulgue información que atente la intimidad familiar y personal. (Ministerio de Justicia, 2011)

La ley define importantes conceptos que deben ser entendidos y tratados según su definición:

- **Datos personales;** información de distinta índole de las personas naturales que les identifica o que los hace identificables.
- **Datos personales relacionados con la Salud:** Información relacionada al estado de salud de la persona natural, física o mental, pasada, presente o pronosticada.
- **Datos sensibles;** Información relativa a datos personales referidos a las características físicas.

Bajo el principio de consentimiento expresado en el artículo 7 del reglamento, se indica que el tratamiento de los datos personales es lícito cuando el titular del dato hubiere prestado su consentimiento de manera libre, luego de haber sido informado expresamente y de forma clara. (Ministerio de Justicia, 2013)

Bajo el Decreto Legislativo 1390, publicada el 5 de septiembre del 2018, se modifica la ley de protección y defensa del consumidor (Ley 29571) dónde se prohíbe ejercer prácticas comerciales que recurren a sistemas de call centers, envío de mensajes de texto, correos electrónicos a usuarios que no hayan brindado su consentimiento informado, expreso e inequívoco. Para casos de incumplimientos de la ley se contempla una sanción.

3.3. Conclusiones del capítulo

Luego del análisis realizado al contexto de las empresas financieras y de banca múltiple, concluimos que el país muestra indicadores macroeconómicos estables que fomentan el círculo virtuoso inversión y consumo constituyendo un escenario adecuado para el desarrollo del sector banca y finanzas, específicamente en los productos de colocación de tarjetas de créditos.

Se concluye que la adopción de los avances tecnológicos en el sector bancario está permitiendo atender las necesidades de los usuarios quienes valoran el tiempo y facilidad de uso. Las Fintech permite a los clientes acceder a servicios bancarios a través de empresas no financieras que tienen presencia digital y que actualmente están siendo

valorados por las instituciones bancarias para complementar sus servicios; así mismo el cambio de los hábitos del consumidor, refuerzan la idea de innovar a través de empresas tipo Fintech.

Una gran oportunidad que se identifica en el marco legal es que se prohíbe contactar a usuarios sin que se disponga de su consentimiento informado. Esta ley afectará al sector bancario obligándolos a buscar alternativas que cubran la necesidad de colocar posibles clientes.

Por lo descrito concluimos que existe un escenario óptimo para desarrollar productos y servicios innovadores alrededor del sector financiero y orientando al uso de las tecnologías de información.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

Este capítulo tiene como objetivo definir el modelo de negocio de la empresa basándose en la metodología Lean Canvas, el cual nos permitirá identificar los clientes, problemas y todos los componentes necesarios para ofrecer la propuesta de valor. A continuación desarrollaremos los 9 elementos que conforman el modelo Lean Canvas.

4.1. Segmentos de mercado

4.1.1 Segmento de clientes

4.1.1.1 Banca múltiple y entidades financieras que emitan tarjetas de crédito para consumo.

Este segmento está conformado por toda entidad financiera que quiera captar leads de personas que estén interesados en solicitar una tarjeta de crédito; así como, un nuevo canal donde puedan realizar el envío de promociones y beneficios para incentivar el uso de sus tarjetas de crédito.

Early adopter: Para definir nuestro Early adopter se establece como requisitos que sea una empresa que tenga procesos similares en la proliferación de sus datos como beneficios, tasas, según el segmento de mercado; a su vez, otro requisito es que sea una empresa en la cual se pueda conocer sus procesos internos y pueda estos convertirse en conocimiento para el negocio. Para tal finalidad, es necesario poder tener un gran nivel de accesibilidad a ellos y como requisito más importante, que muestre un interés y vea como una alternativa ser el cliente del negocio.

Se define a la Financiera Oh! como nuestro Early Adopter, debido a que cumple con nuestros requisitos y es una organización que puede ayudarnos a ingresar al sector financiero, además de darnos conocimiento del sector.

4.1.2 Segmento de consumidores finales

4.1.2.1 Personas que desean adquirir una tarjeta de crédito

Segmento conformado por personas mayores de edad que viven en Lima y Callao con capacidad de calificar a una tarjeta de crédito que estén interesados en solicitar una y tengan la necesidad de comparar los beneficios, requisitos, tasas de interés y promociones vigentes de todas las tarjetas de crédito con la finalidad de maximizar sus beneficios.

4.1.3 Early adopter:

Por el estudio de mercado se determina que las personas que se interesarán más rápido y estarán con mayor disposición a valorar nuestra propuesta son las que viven en los distritos de Lima moderna, que son San Miguel, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena, San Borja, San Isidro, Miraflores y Surquillo, que es una de las dos zonas donde residen la población mayoritaria del nivel socioeconómico B y C, los cuales son los niveles socioeconómico del segmento de mercado a los que se dirigen nuestros clientes encuestados.

4.2. Problemática

Dificultad de las empresas multibanca y financieras en contactar a potenciales clientes y a sus usuarios a través de canales tradicionales: Tradicionalmente los bancos brindan sus servicios a través de canales físicos como ventanillas, agentes y cajeros automáticos; sin embargo, debido al avance del uso de internet y telefonía móvil, los bancos han habilitado canales virtuales que no sólo permiten a los clientes realizar operaciones sino también les permite a los bancos reducir sus costos de operación ya que atender a un cliente por ventanilla se estima un costo de \$3, por cajero automático \$ 0.65 y por canal digital móvil \$ 0.01. (Ernst & Young, 2016).

Sumado a lo indicado, la reciente modificación de la ley de protección y defensa del consumidor (Ley N° 29571), prohíbe una de las prácticas hasta ahora preferidas por los bancos para promocionar y afiliar nuevas tarjetas de crédito: llamadas a través de call centers, mensajes de texto o correo electrónico; sólo está permitido seguir estos medios si el usuario brinda su consentimiento, informado e inequívoco que puede ser revocado en cualquier momento. Esto significa que los bancos deberán replantear la forma en que llegan a sus clientes para aumentar su participación en el mercado.

Los consumidores finales requieren información comprensible y de fácil acceso para tomar decisiones al adquirir una tarjetas de crédito: Esta necesidad se valida con la Encuesta de Medición de las Capacidades Financieras en los Países Andinos, donde se concluye que existe una parte de la población peruana de escasos conocimientos de los productos financieros y de los derechos como usuarios lo que les expone a tomar decisiones poco acertadas evitando maximizar los beneficios como consumidor o a preferir estar excluidos del sistema financiero. La Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), en concordancia con esta necesidad, ha emprendido diversas

campañas con la finalidad de acercar los bancos a los usuarios a través de un lenguaje simple y comprensible. También el Estado Peruano ha desarrollado el Plan Nacional de Educación Financiera (ENIF) como una herramienta de inclusión financiera.

Los consumidores finales tienen dificultad en comparar características de las tarjetas de crédito: Cuando un consumidor final realiza búsqueda de información para tomar la mejor decisión al adquirir una tarjeta de crédito, encontrará información dispersa, variada y desactualizada, emitida de distintas fuentes de información como el de los bancos y financieras, otra fuente de información son autores independientes y sitios web que brindan información sobre varios productos y servicios, lo que demanda tiempo para encontrar la información para tomar la decisión más conveniente.

Los consumidores finales no disponen de valoración de tarjetas de crédito de parte de otros consumidores que les ayude a decidir por utilizar una tarjeta de crédito u otra. Las personas que buscan la valoración o recomendación de otras personas sobre las tarjetas de crédito que solicitaron, no encuentran esta información en línea dentro de los rankings o sitios web de los Bancos y Financieras. Se ha identificado algunas recomendaciones de consumidores finales en el site de ForosPerú, donde en respuesta a una pregunta, varias personas responden con sus apreciaciones; sin embargo, esta es una información aislada y no cuenta con información actualizada. (Foros Peru, 2017).

Las empresas financieras no tienen alto grado de innovación y agilidad respecto a las Fintech. En el 2017, el avance del desarrollo de tecnología en la banca se ha acelerado, especialmente por la aparición de las Fintech como una nueva forma de hacer banca sin ser un banco tradicional, los bancos líderes es este avance son BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank que han tomado la transformación digital como la clave para enfrentar la revolución digital. Esta innovación tiene foco en la experiencia del cliente, así como el foco al 2020 son los Millennials, con ese fin estas entidades están aplicando enfoque Agile e innovación. (Diario Gestión, 2017)

En el 2018, Interbank declara que gracias a su avance en la transformación digital basada en tecnología, las personas y la organización, han de lograr que un 50% de sus clientes utilicen solo los canales digitales, así mismo consideran que para cumplir sus objetivos mantienen como alternativa la adquisición de Fintech siempre y cuando les interese ya que las Fintech les permite estar más afinados, incluso se podría formar una

alianza con las Fintech, esto lo declaró el CEO de Interbank, Luis Felipe Castellanos. (El Comercio, 2018)

Por tanto, las empresas de Multibanca y Financieras apuntan a la transformación digital y hoy en día realizan esfuerzos internamente como mantienen abierta la posibilidad de relacionarse con Fintech para lograr sus objetivos.

Los usuarios desconocen las ventajas de utilizar tarjetas de crédito: La Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, del año 2016, concluyó que una importante cantidad de peruanos no conocen las ventajas y desventajas de tener una tarjeta de crédito lo para las entidades financieras que significa un problema y oportunidad para aumentar sus colocaciones, así como promover el uso.

Cuando un usuario dispone de una o más tarjetas de crédito, tiene la oportunidad de obtener beneficios que están incluidas en las características de la tarjeta de crédito o son parte de campañas y promociones.

Usualmente los bancos, financieras y procesadores de pago como Visa, Mastercard o AMEX realizan campañas con descuentos en la compra de productos o servicios en comercios. Estas ofertas usualmente son difundidas por campañas televisivas, banners, correo electrónico o redes sociales sin embargo los usuarios no tienen centralizada la información y muchas veces no se enteran de los beneficios de las campañas.

4.3. Propuesta de valor

4.3.1 Segmento de clientes

La propuesta de valor que se ofrece para el segmento de empresas Multibanca y Financieras, es el poner a su disposición un nuevo canal digital que les permita obtener información confiable que posibilite la contactabilidad de usuarios interesados en adquirir una tarjeta de crédito de consumo, una base de datos de usuarios interesados en efectuar consumos con tarjeta de crédito indicando sus intereses de consumo, la posibilidad de maximizar el uso de los beneficios y promociones de las tarjetas de crédito de consumo asegurando el cumplimiento del marco legal vigente como la Ley de Defensa al Consumidor (Ley N° 29571) y la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733), considerando que este nuevo canal digital le permitirá reducir los costos de venta ya que este canal será alternativo al uso de call centers, envío de mensajes de texto y envío de correos electrónicos.

4.3.2 Segmento de consumidores finales

La propuesta de valor que propone en el modelo de negocio, para personas que califiquen acceder a una tarjeta de crédito, es brindarles un único punto de consulta digital disponible en todo momento y con acceso desde cualquier dispositivo, que cuente con toda la información comparativa y actualizada sobre las tarjetas de crédito de consumo del Perú. La información será brindada en un lenguaje claro y sencillo que aporte a tomar una decisión informada y consciente al adquirir una determinada tarjeta de crédito además de recomendar tipos de tarjetas según las expectativas de uso; esta información comparativa abarca las características, beneficios, promociones, recomendación y calificación de otros consumidores.

La propuesta de valor que propone en el modelo de negocio, para personas que cuentan con una tarjeta de crédito de consumo activa, es el de brindarles un único punto de consulta digital disponible en todo momento y de acceso desde cualquier dispositivo conectado a internet, conteniendo información actualizada y comparativa de beneficios y promociones de las tarjetas de crédito de consumo y procesadores de pago del mercado peruano. La información será entregada a demanda del usuario, bajo criterios de búsqueda, ante la necesidad de utilizar su tarjeta de crédito accediendo a beneficios o la información será entregada de forma proactiva sugiriendo una promoción o beneficio en base a su perfil de tarjeta de crédito o sus criterios de búsqueda.

Según el resultado de la encuesta del capítulo V, los solicitantes de tarjetas de crédito valoran los beneficios y promociones a un 44% y 25% respectivamente, también se evidencia que un 32% del mercado de consumidores de tarjetas de créditos no conoce sus beneficios, por tal motivo se concluye que la propuesta de valor ofrece una solución para adquirir de manera fácil la información de beneficios y promociones de una tarjeta de crédito de consumo, con el fin de que el consumidor tome la mejor decisión de adquisición y uso de la tarjetas de crédito.

4.3.3 Concepto de Alto Nivel

El concepto de alto nivel de la Fintech a implementar, es ser el Trivago de las tarjetas de crédito de consumo en cuanto a su adquisición y a uso de beneficios y promociones. Esta analogía es debido a la similitud que existe en el modelo de negocio. En el caso de Trivago es una plataforma digital líder que ofrece a los consumidores finales la

posibilidad de consultar información de hoteles incluyendo la valoración y recomendación de los usuarios así mismo ofrece a los hoteles la posibilidad de obtener nuevos clientes. La analogía con la plataforma WAFARA es que aspira a ser líder en el mercado de las Fintech ofreciendo a los consumidores finales información valiosa para maximizar sus beneficios utilizando tarjetas de créditos y a su vez la posibilidad que los bancos y financieras puedan obtener nuevos clientes o incrementar el uso de sus tarjetas de crédito.

4.4. Solución

4.4.1 Solución para los bancos y entidades financieras

Obtener leads de contactos y promover el mayor uso de las tarjetas de crédito.

Uno de los principales objetivos de los bancos y financieras que emiten tarjetas de consumo es aumentar su participación en el mercado para lo cual realizan diversas promociones y campañas publicitarias; sin embargo, el nivel de competitividad existente hace que los bancos recurran a alternativas eficientes que complementen sus canales de ventas encargados de obtener nuevos leads. En tal sentido, la solución ofrecida para las entidades bancarias y financieras consiste en proporcionar un canal digital mediante el cual puedan obtener leads de contactos con alto potencial de convertirse en clientes de las tarjetas de crédito. Los consumidores del canal digital, luego de obtener información comparativa de los beneficios y promociones de las tarjetas de crédito, evalúa y decide obtener una tarjeta de crédito solicitándola a través de la solución ofrecida. Los datos de contacto son enviados a las instituciones bancarias y financieras para que de acuerdo a su evaluación de riesgos puedan otorgar una tarjeta de crédito de consumo.

Contactos interesados en usar los beneficios y promociones de sus tarjetas de crédito de consumo. Otro de los principales objetivos de los bancos y financieras que otorgan tarjetas de crédito es la principalidad y uso de las tarjetas otorgadas a sus clientes, para tales fines realizan campañas y promociones que estimulen el consumo a través de las tarjetas de crédito. En el caso de los bancos y financieras que tienen convenios con comercios o retails, ofrecen descuentos exclusivos en su primera compra o productos seleccionados.

La solución ofrecida estimulará el consumo alcanzando información de beneficios y promociones a los clientes que cuenten con tarjetas de crédito y que tengan un interés específico en adquirir un producto o servicios.

El proceso que seguirá la solución ofrecida es que el cliente del banco pueda efectuar una búsqueda de un producto y como resultado obtenga información actualizada, comparativa y detallada contribuyendo a la decisión de compra con tarjeta de crédito.

4.4.2 Para personas que deseen adquirir tarjetas de crédito

Información especializada y comparativa de tarjetas de crédito de consumo.

La solución brindada consiste en proporcionar a los usuarios registrados, información centralizada, clara y actualizada para el proceso de decisión al adquirir una o más tarjetas de crédito.

Un hecho importante es que los usuarios obtengan información que se ajusten al propósito de adquisición de las tarjetas por lo que la solución ofrecida generará consultas interactivas que permitan orientar a la información adecuada.

4.4.3 Para personas que cuenten con tarjetas de crédito

Información de beneficios y promociones de tarjetas de crédito. Cuando un usuario tiene necesidad de efectuar una compra, busca los mejores precios y beneficios con ánimos de maximizar sus beneficios. La solución propuesta brindaría soporte en la toma de decisiones de un consumidor final al momento de adquirir productos y servicios, esto será posible brindando información oportuna, consentida y actualizada de las promociones y ofertas.

Un consumidor final podría efectuar una búsqueda de un producto y la solución brindaría información de las diferentes ofertas de promociones; así mismo, a través de geolocalización podría optar por recibir información de promociones según su ubicación y criterios de búsqueda. Una característica importante es la posibilidad de calificar las ofertas y promociones, así como acceder a la información registrada por otros consumidores finales sobre sus valores y propias experiencias en dichas promociones.

4.4.4 Producto mínimo viable

Esta solución se ha diseñado que permita lanzar el servicio con el mínimo de funciones posible para que podamos aprender información relevante para el negocio, pueda abrir futuros nichos de mercado, y se pueda conocer de una mejor manera el comportamiento de los usuarios mediante una serie de métricas. La intención es obtener conocimiento y no extraerse directamente del cliente, sino que se obtenga de forma empírica a través del lanzamiento de diversas iteraciones. Se controlan una serie de métricas de las que se podrá extraer conocimiento del que se nutra en cada iteración.

4.5. Canales

4.5.1 Clientes

Teniendo en cuenta que los potenciales clientes de la Fintech son entidades banca múltiple y Financieras, se requiere un canal de comunicación directo y cercano es por ello por lo que se determinará que los canales para llegar a los clientes o viceversa son serán:

- **Plataforma Web:** La página web será el canal de comunicación con el cliente para poder ingresar o actualizar nueva información con respecto a la característica de sus tarjetas o promociones.
- **Contacto Personal:** El contacto personal se realizará en la búsqueda de nuevos clientes, con la finalidad de poder mostrar las bondades del servicio.
- **Ferias Fintech:** Las ferias Fintech son un canal que aparece como oportunidad para mostrar el producto a nuestros clientes. Por tal motivo, se tiene como canal el participar en ferias como Lima Fintech Fórum 2018 o las que realiza la cámara de comercio de Lima e-Summit PERÚ DIGITAL 2018.

4.5.2 Consumidores finales

En base al análisis de las tendencias en uso de medios de contacto con el mercado, se define que los canales por los que la Fintech llegará a los consumidores finales o viceversa son:

- **Web:** La web será un canal para que los usuarios puedan revisar sus cuentas y poder realizar las transacciones utilizadas para el producto. Así como también para la proliferación del producto, como posicionamientos en las búsquedas, etc.

- **Redes Sociales:** Las redes sociales también serán un canal para el usuario en donde podrán realizar consultas para el uso de la aplicación. A su vez, también será utilizada para la proliferación del uso de la aplicación.
- **Anuncios por Facebook:** Este canal será utilizado para publicitar y proliferar la aplicación para su uso.

4.6. Estructura de costos

La estructura de costos de este modelo está soportada principalmente en los gastos de marketing y los gastos en tecnología. Los gastos de marketing serán clave para posicionar la marca y los servicios que ofreceremos.

La estructura de costos basado en la infraestructura tecnológica es la siguiente:

- **Infraestructura IaaS – Operational Expenditures (OPEX),** es el costo de operación del aplicativo, para ello se necesita una infraestructura en la nube.
- **Desarrollo APP (IOS/ANDROID)- Capital Expenditure (CAPEX),** Costo de tercerización para el desarrollo de la solución tecnológica que forma parte de la inversión, que incluye todo el coste de la creación, implementación y operación de la solución tecnológica.
- **Distribución APP Store – OPEX,** es el costo de operación que permite desplegar y distribuir los aplicativos. Proveedor Google.
- **Costos de operaciones APP – OPEX,** que incluye mantenimiento correctivo, preventivo y evolutivo para el funcionamiento del aplicativo.
- **Costos de Investigación CAPEX,** Costo de investigación y desarrollo, que incluye todo el coste necesario para realizar benchmarking, pruebas de concepto y diseño de la solución tecnológica.
- **Costo Fijo de Marketing - OPEX,** es el costo de la estrategia de marketing, que incluye todo el coste de la definición, implementación y puesta en marcha de la estrategia de marketing, así como del equipo humano de Marketing.
- **Costo Fijo de Personal - OPEX** que es costo de operación que está afectado por la gestión administrativa y financiera, que incluye todos los costos de la gestión administrativa, contable, financiera y de recursos humanos.

- Gastos Fijo Generales – OPEX, que es todo costo de alquiler que se incurre en uso de oficinas y suministros y todos los suministros para la operación del negocio.

4.7. Flujo de ingresos

El flujo de ingresos será producto de comisiones que serán cobradas a nuestros clientes, las entidades bancarias financieras. Estas comisiones actualmente son similares a las identificadas en el análisis de Benchmarking siendo compuestas de la siguiente manera:

- Comisión por leads referidos que corresponde a una tarifa por cada vez que un solicitante (consumidor final), ingresa a la solución tecnológica para seleccionar la tarjeta de crédito que está acorde a sus necesidades. La comisión será pagada al enviar la información de contactos de aquellos usuarios potenciales que están interesados en poseer una tarjeta de crédito para aquella entidad financiera.
- Comisión por visualización detallada de beneficios y promociones bajo una política de precios definida por la compañía. Cuando un consumidor final está interesado en buscar una promoción, la solución digital mostrará información general y detallada de cada uno de los registros. La comisión sólo se registrará por cada promoción efectivamente visualizada.

El flujo de ingresos se producirá acorde a las políticas de precios y el análisis de la demanda.

4.8. Métricas clave

Para medir y controlar el desempeño de nuestro negocio Fintech se definen las siguientes métricas clave:

a) Demanda:

- Número de usuarios registrados por mes
- Número de visitas a la página web por mes
- Número de visitas al App por mes
- Número de consultas de beneficios y promociones por mes

b) Índice de captación de usuarios:

Número de usuarios registrados por mes/ Número de Visitas a la Web y App por mes, con el fin de medir la efectividad de estrategia de conversión de visitantes a usuarios registrados.

c) Índice de generación de leads:

Número de solicitudes de tarjeta de crédito de consumo enviadas al mes / Número de Visitas a la Web y App por mes, con el fin de medir la efectividad de la estrategia de recomendación de las tarjetas de crédito tanto por App como por Web.

d) Índice de valoraciones de consumidores

Número de valoraciones de tarjetas de crédito de consumo al mes / Número de usuarios registrados por mes, con el fin de medir la estrategia de incentivos para fomentar la valoración de los usuarios, lo cual agrega valor a nuestros clientes.

e) Índice de consultas de beneficios y promociones

Número de consultas de beneficios y promociones por mes / Número de Visitas a la Web y App por mes, con el fin de medir la efectividad de la estrategia comercial para el uso de las consultas de beneficios y promociones tanto por App como por Web.

f) Índice de consultas proactivas de beneficios y promociones

Número de clics o “ver detalle” de los beneficios y promociones proactivas / Número de campañas proactivas de beneficios y promociones por mes, con el fin de medir y mejorar la forma de entrega de las campañas proactivas para generar más consultas a los beneficios y promociones de tarjeta de crédito.

g) Indicadores Financieros:

Para medir el resultado del desempeño de la empresa desde el punto de vista financiero, los KPIs principales serán:

- Utilidad
- Margen
- Flujo de Cobranza

4.9. Ventaja especial

Como parte del modelo de negocio de la Fintech es importante definir aquello que significará la ventaja diferencia en el mercado y nos hará diferentes ante la competencia. Se establece que la ventaja especial del modelo es:

- Variedad de beneficios y promociones según las preferencias y criterios de búsqueda del consumidor final a través del canal digital que concentrará las

promociones y beneficios de todas las tarjetas del sector financiero para que los consumidores finales opten, según sus necesidades, por la mejor decisión en adquirir y usar una tarjeta de crédito de consumo.

- Fácil búsqueda de beneficios y promociones según la ubicación física de los usuarios finales. Utilizando la tecnología de geolocalización de los dispositivos móviles, tales como: smartphones o tablets se mostrará la distancia física del producto (convenio) para hacer efectivo los beneficios de la tarjeta de créditos de consumo.

Según el capítulo de los resultados de la encuesta se tiene un 50% de personas que no pueden interpretar la información de las tarjetas de créditos y un 21% en dificultad de comparar beneficios, por lo tanto se concluye que la ventaja especial del modelo de negocio Lean Canvas, ofrece a los consumidores finales un canal único de recomendaciones donde se pueda consultar de manera fácil, clara y oportuna toda la información de los beneficios y promociones de la tarjeta de crédito de consumo para hacer efectivo su uso en la compra

En la Figura 4.1 se sintetiza el modelo Lean Canvas de WAFARA.

Figura 4.1. Modelo Lean Canvas



Fuente: Elaboración propia

4.10. Conclusiones del capítulo

El modelo Lean Canvas desarrolla una propuesta de valor que contribuye a solventar la problemática existente entre los consumidores finales y entidades bancarias que ofertan tarjetas de crédito de consumo. El Mínimo Producto Viable (MVP) contribuirá con la banca múltiple y financieras en lograr sus objetivos de colocación de tarjetas de crédito, así como contribuir en la efectividad de las promociones permitiendo lograr el uso de sus tarjetas de crédito.

Para los consumidores finales, el MVP contribuirá a tomar decisiones conscientes en torno a la adquisición y uso de tarjetas de crédito contribuyendo a lograr maximizar sus beneficios y economía personal.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe el estudio o la investigación del mercado que tiene como objetivo conocer las expectativas de los clientes con el fin de elaborar un plan de marketing alineado a sus necesidades. Así mismo, el plan de marketing está relacionado estrechamente a los planes operativos, planes de gestión humana y el plan financiero que hace posible entre todos ejecutar el plan estratégico del negocio con el objetivo de lograr la rentabilidad esperada y sostenible del negocio. (Zikmund, 1998). Es por lo que se ha realizado un estudio con el fin de superar la incertidumbre actual acerca de las características de nuestro mercado objetivo, así como para evaluar la aceptación de dicho mercado sobre las características del producto que ofrecerá nuestra empresa. Por tanto, la obtención de los resultados del estudio ha sido clave para poder elaborar el plan de negocio de la Fintech.

A través del estudio de mercado se ha logrado identificar lo siguiente:

- Conocer las necesidades de las empresas financieras y bancos como emisores de tarjetas de crédito.
- Conocer las necesidades de los consumidores de nuestro mercado objetivo acerca del proceso de búsqueda de información, solicitud y obtención de tarjetas de crédito, así como del uso efectivo y eficiente de las mismas.
- Definir las características del segmento de mercado de consumidores finales en el ámbito de la ciudad de Lima Metropolitana y Callao que efectivamente tienen interés en adquirir o acceder a información de beneficios y promociones de tarjetas de crédito.
- Conocer las preferencias y hábitos del segmento de mercado de clientes, las empresas Financieras, en cuanto a los canales de comunicación, los canales de distribución del servicio y el relacionamiento con el negocio Fintech.
- Identificar las preferencias y hábitos del segmento de mercado de consumidores de tarjetas de crédito de consumo en cuanto a los canales de comunicación que les gustaría utilizar para obtener información y soporte sobre los productos y servicio de nuestro negocio Fintech
- Identificar las preferencias y hábitos del segmento de mercado de consumidores de tarjetas de crédito de consumo en cuanto a los canales de

distribución que pondría a disposición el negocio Fintech para la entrega de sus productos y servicio.

- Identificar las preferencias y hábitos del segmento de mercado de consumidores de tarjetas de crédito de consumo en cuanto a la preferencia de relacionamiento con negocios virtuales.
- Obtener la información sobre el precio que los clientes, banca múltiple y financieras, estarían dispuestos a pagar por el servicio de emisión de tarjeta de crédito virtual que ofrece el negocio Fintech

El estudio que se realizó tiene un diseño de tipo no experimental con un diseño transversal de alcance primero exploratorio y luego descriptivo. El estudio cuantitativo de alcance exploratorio se realizó con el fin de familiarizarnos con los nuevos modelos de negocio de las Fintech y con las nuevas tecnologías que podrían utilizarse en la solución propuesta a la problemática existente. El estudio cuantitativo de alcance descriptivo se realizó con el fin de recolectar datos y obtener información más precisa de los segmentos de mercado de tal forma que podamos recolectar la información necesaria que nos permitió elaborar los planes del negocio.

5.1. Segmento de Mercado

El modelo de negocio tiene dos segmentos de mercado objetivo, el primer segmento está conformado por los clientes, empresa multibanca y financieras, y el segundo segmento está conformado por consumidores finales con interés de adquirir una tarjeta de crédito o efectuar consumos con tarjetas de crédito.

5.1.1 Segmento de clientes

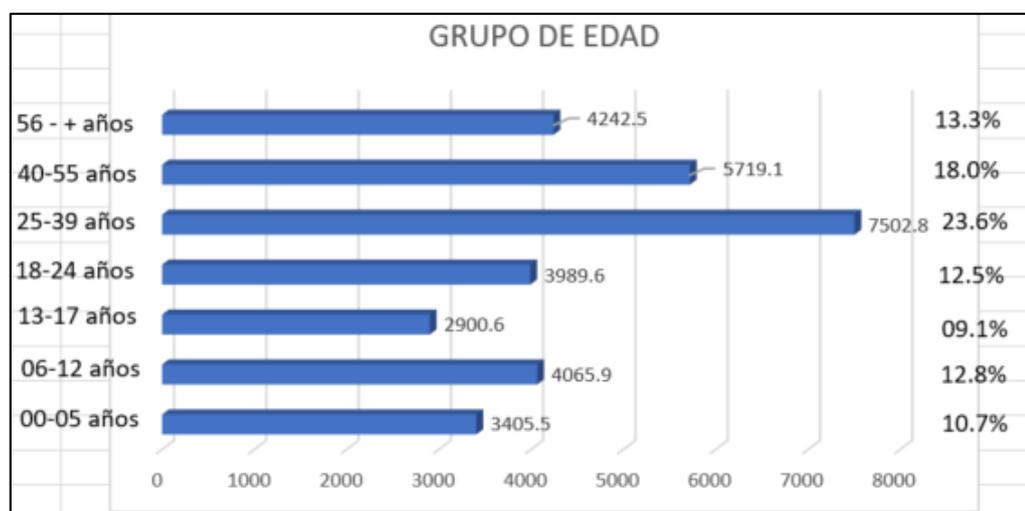
Entidades multibanca o financieras peruanas que emiten tarjetas de crédito de consumo para la población de Lima-Perú.

Según la información publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, indica que son 14 las entidades de este segmento las cuales otorgan el producto de tarjeta de crédito de consumo a sus clientes.

5.1.2 Segmento de consumidores finales

El segmento de consumidores finales está conformado por las personas mayores a 18 años residentes en la ciudad de Lima Metropolitana y Callao. Según el INEI la población mayor a 18 años al 2017 son 21'454,000 personas, tal como se muestra en la Figura 5.1, a su vez de esta población, 7'965,000 residen en Lima según se muestra en la Tabla 5.1 se ha considerado a los mayores de 18 años en base al análisis contextual donde se evidencia que sin importar el rango de edad la búsqueda de seguridad hoy en día es de alta importancia para la población por tanto las personas prefieren no transitar con dinero en efectivo. Las personas entre 18 y 20 años si bien no se encuentran en el mercado laboral, sí están en búsqueda de la creación de un historial crediticio, por tanto, son potenciales consumidores finales para nuestro negocio. Otro factor importante es que la búsqueda de acceso fácil y rápido a cualquier servicio es indiferente a la edad, esto ha sido confirmado en los resultados del estudio de mercado elaborado para este plan de negocio. Así mismo de este estudio de mercado se verifica que existe un alto porcentaje de población mayor a 18 años (84%) con intención de utilizar cualquiera de nuestros productos ya sea para la toma de decisión de adquirir una tarjeta de crédito, cuya mayor aceptación es del bloque de segmento de menor edad o ya sea para nuestro segundo producto para la utilización de beneficios y promociones de tarjeta de crédito que está dirigido a aquellas personas que ya cuentan con una tarjeta de crédito.

Figura 5.1. Población Peruana por segmentos de edad - año 2017



Fuente: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población (INEI, 2017)

Tabla 5.1. Población por Departamento y Edad - Año 2017

Departamento	Total	%	00 - 05 años	06-12 años	13- 17 años	18- 24 años	25- 39 años	40- 55 años	56 - +
Lima	11181.7	35%	1057.6	1229.5	929.5	1441.2	2705.7	2139.5	1678.7

Fuente: (INEI, 2017)

5.2. Muestra

Las muestras de ambos segmentos se obtendrán de manera no probabilística. Según Hernández et al. (2014), las muestras no probabilísticas se obtienen seleccionando a los miembros de la muestra, que es la acción del equipo de trabajo realizará seleccionando a la muestra asegurando que cumplan las características de cada segmento de mercado objetivo.

5.2.1 Muestra de consumidores finales

Para realizar el cálculo de la muestra del segmento de consumidores finales se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N= 7'965,000

k=1.96

e=5

p=0.5

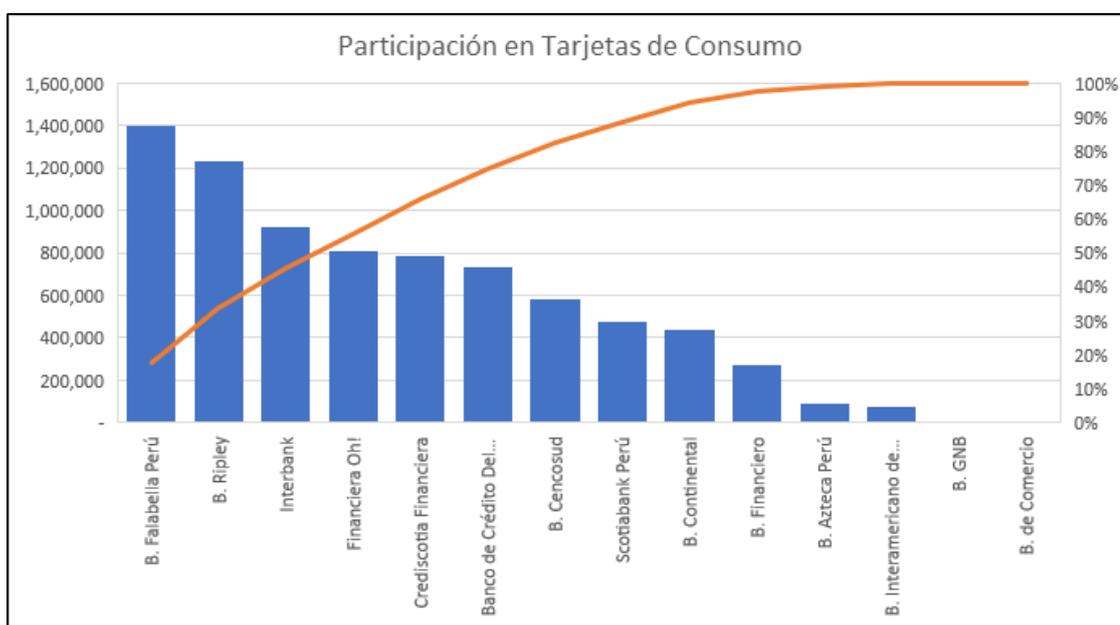
q=0.5

Lo que nos determina una muestra de mínima de 384 personas de Lima mayores a 18 años.

5.2.2 Muestra de clientes

Para obtener la muestra de nuestro segmento de clientes se realiza una evaluación de Pareto, según Figura 5.2, donde se puede visualizar que la principal entidad es Banco Falabella con el 43% de participación en las tarjetas de crédito de consumo emitidas del Perú que emite tarjetas Visa y también tarjetas de su marca propia CMR, motivo por el cual se incluye en nuestra muestra. Adicionalmente se incluye a la Financiera Oh! que emite tarjetas de las operadoras Visa y Mastercard, como principal potencial cliente y early adopter de nuestros servicios a causa del interés mostrado por su área de ventas y de tecnología a la iniciativa planteada previamente a la realización de esta tesis, logrando contar con acceso a información del sector y de dicha entidad. Por tanto, nuestra muestra de clientes está conformada por Banco Falabella y Financiera Oh, representando en conjunto el 69% de participación en las tarjetas de crédito de consumo emitidas del Perú y que estas entidades emiten tarjetas que son procesadas por las operadoras más conocidas que Visa y Mastercard, donde Visa tiene una participación de mercado en Latinoamérica del 58% y Mastercard del 34%, (The Nilson Report, 2018). Así mismo dentro de esta muestra están consideradas todos los tipos de tarjeta que emiten ambas entidades: tarjeta CMR, tarjeta CRM Visa, tarjeta CRM Platinum, Tarjeta Oh Visa, Tarjeta Oh Mastercard y Tarjeta Oh Internacional Mastercard.

Figura 5.2. Participación de tarjetas de consumo por entidad



Fuente: Elaboración propia, información de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú

5.3. Recolección y Análisis de Datos Cuantitativos

Se crearon los instrumentos que nos permitieron realizar la recolección de datos asegurando que sean confiables y válidos. Según Hernández et al. (2014), todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con la validez y confiabilidad, siendo la validez el nivel en el que el instrumento mide en la práctica lo que debe medir, y siendo la confiabilidad el nivel en el que su aplicación repetida puede obtener los mismos resultados.

El estudio se realizó utilizando medios tecnológicos y virtuales, así mismo el recurso humano estuvo conformado por los miembros del Grupo 4 de la Maestría en Dirección de TI 16-2 y un servicio tercerizado con el fin de realizar la recolección de datos, para luego proceder al procesamiento y análisis de estos.

Los instrumentos usados fueron los siguientes:

- Una encuesta para ser aplicada a la muestra de consumidores finales en modo de encuesta virtual. Se utilizó la herramienta SurveyPlanet la cual permite realizar encuestas virtuales con capacidad de responder las preguntas y visualizar los resultados en línea vía una computadora o un Smartphone. La primera versión de la encuesta fue probada con 6 consumidores finales del segmento, de quienes se recibió la retroalimentación necesaria para realizar ajustes, obteniendo así una versión final de la encuesta.
- Un cuestionario aplicado a la muestra de clientes en modo de entrevista presencial o encuesta virtual. El cuestionario fue probado con un cliente, realizando las preguntas de modo presencial, de quien se obtuvo retroalimentación y se actualizó el cuestionario obteniendo así una versión final. Se organizó una serie de reuniones presenciales y envió de cuestionario a los contactos de las empresas seleccionadas como muestra para el estudio.

El contenido y detalle de los cuestionarios se encuentran en los anexos: Anexo I, Anexo II

5.4. Conclusiones del capítulo

La metodología nos permitió definir las acciones y estrategias para determinar la muestra de mercado para nuestros clientes que esta conformados por dos entidades importantes del mercado Financiera OH! y Banco Falabella; así mismo, definir la

muestra mínima de consumidores finales que son 304. También se realizó la elaboración y validación de las encuestas a consumidores finales y a los clientes. Finalmente se realizó la recolección de datos utilizando servicio tercerizado de recolección de datos.

CAPÍTULO VI. RESULTADO DEL ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo de este capítulo es describir el resultado del estudio de mercado obtenido de la recolección de encuestas a la muestra definida en el Capítulo V Metodología. En ese sentido se logró obtener 504 respuestas válidas de encuestas a consumidores finales cumpliendo el tamaño mínimo definido de 384 y excediendo en 31.25%, así mismo se logró dos respuestas al cuestionario para nuestros clientes cumpliendo con el tamaño de la muestra definida.

6.1. Análisis de segmento de consumidores finales

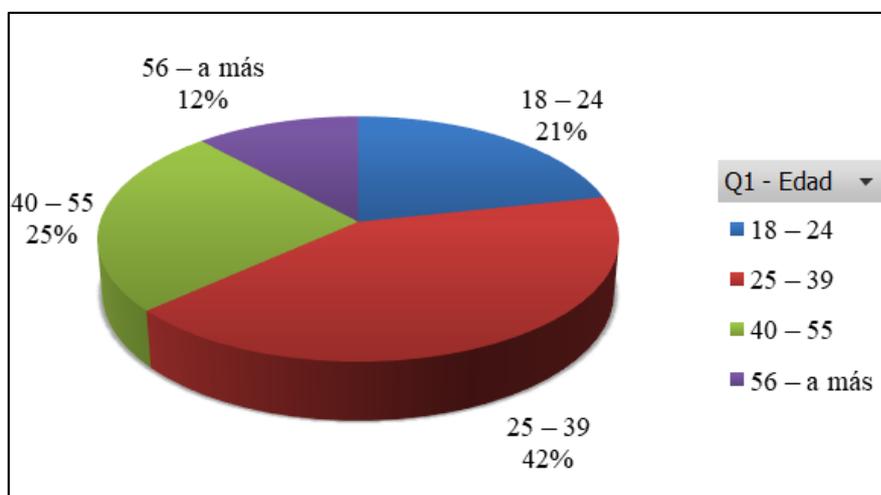
6.1.1 Datos demográficos

En las preguntas de la encuesta se incluyeron algunas con la finalidad de poder conocer los datos demográficos y perfil de los encuestados, que se describe a continuación.

El 58% de las personas encuestadas fueron mujeres y solo el 42% de ellas fueron del sexo masculino.

Existe una diferencia en la participación según su edad, como se aprecia en la Figura 6.1 se muestra una mayor contribución de las personas entre 25 y 39 años con un 42% de participación. En un segundo lugar se tiene a las personas de 40 a 55 años con un 25% de participación, siguiéndole las personas de 18 a 24 años con un 21%. Al final se tiene a las personas de 56 años a más con una participación de 12%.

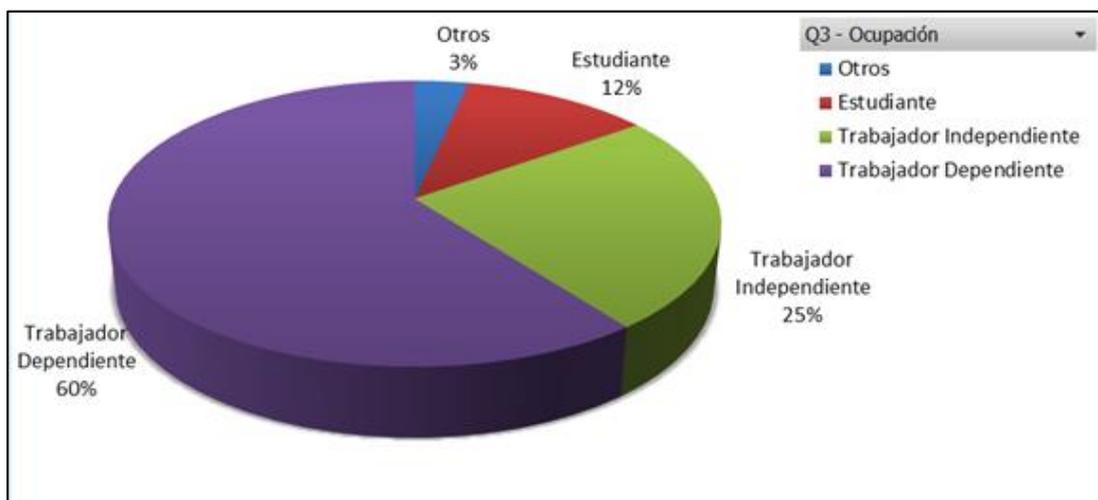
Figura 6.1. Distribución según edad



Fuente: Resultado de estudio de mercado.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura 6.2 se puede notar una diferencia en la participación según su ocupación, en donde se muestra una mayor contribución de las personas con un trabajo dependiente con un 60% de participación. En un segundo lugar se tiene a las personas de trabajo Independiente con un 25% de participación, siguiéndole los estudiantes con un 12% de participación. Al final se tiene a Otros con una participación de 3%.

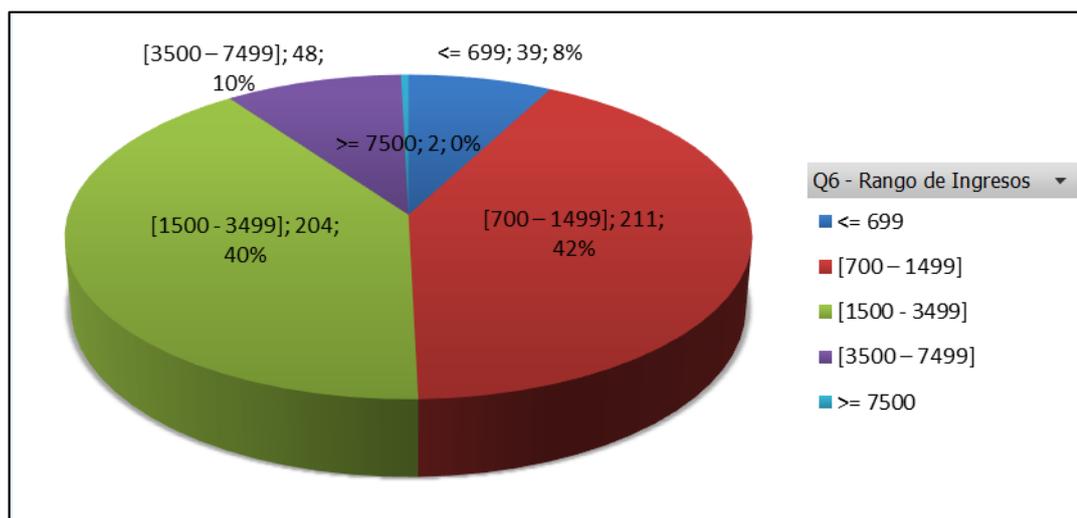
Figura 6.2. Distribución según su ocupación



Fuente: Resultado de estudio de mercado.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Existe una diferencia en la participación según sus niveles de ingresos, en donde se muestra una mayor contribución de las personas con ingresos de [700-1499] con un 42% de participación. En un segundo lugar se tiene a las personas con ingresos de [15000-3499] con un 40% de participación, siguiéndole las personas con un nivel de ingreso de [\leq 699] con un 8% de participación. Al final se tiene a las personas con ingresos de [3500-7499] con una participación de 2%. Véase la Figura 6.3.

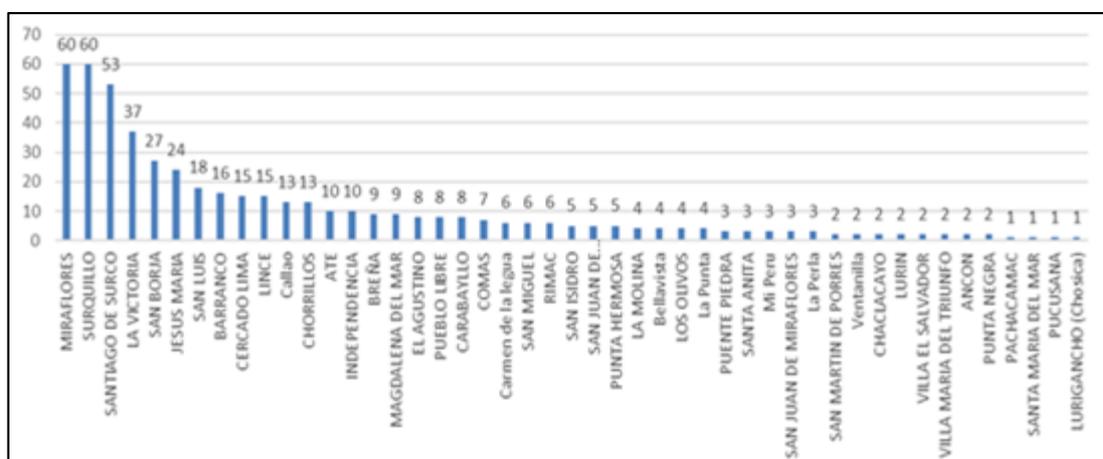
Figura 6.3. Distribución según nivel de ingreso



Fuente: Resultado de estudio de mercado.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, como se muestra en la Figura 6.4, la población se ve representada los distritos de Miraflores, Surquillo, Santiago de Surco, La Victoria, San Borja y San Luis. Por tal motivo, y debido a que las encuestas fueron elaboradas en los principales centros comerciales de Lima y Callao, son los distritos representativos que consumen en centros comerciales. Los cuáles serán considerados en esta tesis, como los distritos principales donde se encuentran los early adopters.

Figura 6.4. Cantidad de personas encuestadas según distrito de residencia



Fuente: Resultado de estudio de mercado.
Elaboración: Autores de esta tesis

6.1.2 Análisis de conocimiento del negocio

Del análisis de las respuestas a los consumidores finales se identifica que el 84% de la muestra tiene tarjetas de crédito. De las personas que sí tienen tarjeta de crédito, el 54% tiene una tarjeta de crédito y el 20 % tiene dos tarjetas y el 10% tiene tres tarjetas o más.

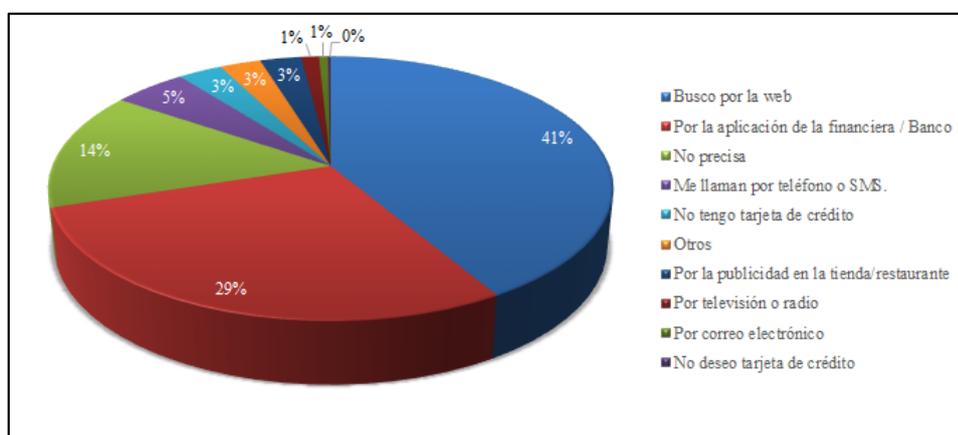
Las personas que no cuentan con tarjeta de crédito, que corresponden al 16% de la muestra, mencionaron que los motivos principales son la desconfianza en el uso de la tarjeta de crédito o que no la consideran beneficiosa.

6.1.3 Análisis de tendencias

De los resultados de la encuesta se puede concluir que el 32% de nuestro segmento de mercado de consumidores de tarjeta de crédito no conoce sus beneficios y promociones. El 82% de las personas indican que han buscado sobre beneficios y promociones, estas se informan mayormente realizando búsquedas generales en Internet (41%) y en la misma aplicación o web de la entidad bancaria o financiera (29%). También se identificó que el 14% de la muestra no precisa o no consulta información de sus beneficios o promociones, como se muestra en la

Figura 6.5. Así mismo, el 46% de consumidores invierte entre 1 a 4 horas, y al 54% le toma entre 5 y 24 horas para obtener la información.

Figura 6.5. Medios para obtener información sobre beneficios y promociones de tarjeta de crédito



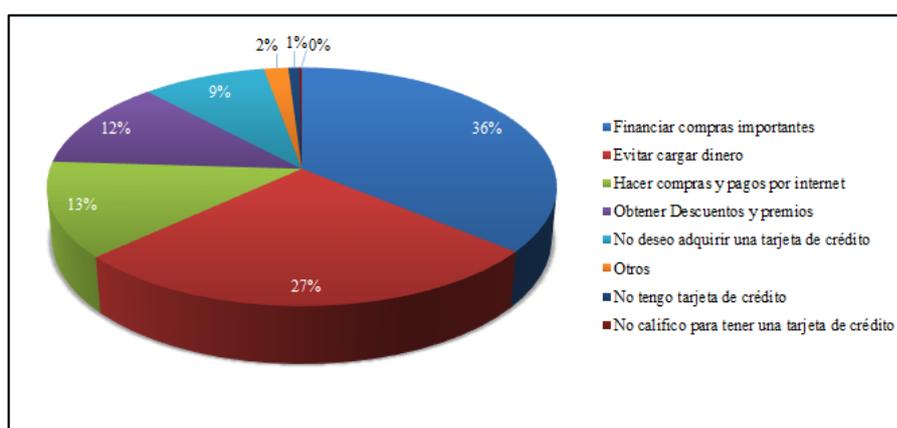
Fuente: Resultado de estudio de mercado.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En cuanto a la valoración o calificación de los beneficios de las tarjetas de crédito por los consumidores finales se identificó que la mayoría no conoce dichos beneficios (34%); si los conoce no tiene una plataforma donde pueda compartir su valoración o calificación (30%), o no están interesados en compartir su valoración (26%).

Respecto al segmento de mercado que desea adquirir una tarjeta de crédito, los resultados de la encuesta indican que las personas experimentan problemas para obtener información necesaria con el fin de adquirir una tarjeta de crédito. Entre los principales problemas se presentan: la dificultad para interpretar la información porque no es clara (50%), dificultad para comparar las características de las tarjetas de crédito entre distintas entidades bancarias o financieras (21%) y dificultad para contactar al asesor del banco o financiera (18%); otras dificultades componen el 11% de la población.

Análisis de la necesidad y problemática de los consumidores se identificó que los principales motivos que las personas tienen para decidir adquirir una tarjeta de crédito de consumos son financiar compras importantes (36%), evitar cargar dinero efectivo por seguridad (27%), obtener descuentos y promociones (13%) y hacer las compras vía internet (12%) con lo cual ahorran tiempo, y también se identificó que 9% de la muestra no desea adquirir una tarjeta de crédito, y el 3% no tiene o no califica para obtener una tarjeta de crédito, tal como se muestra en la Figura 6.6, este porcentaje lo utilizamos como un factor para aplicar al tamaño del segmento de mercado con el fin de precisarlo.

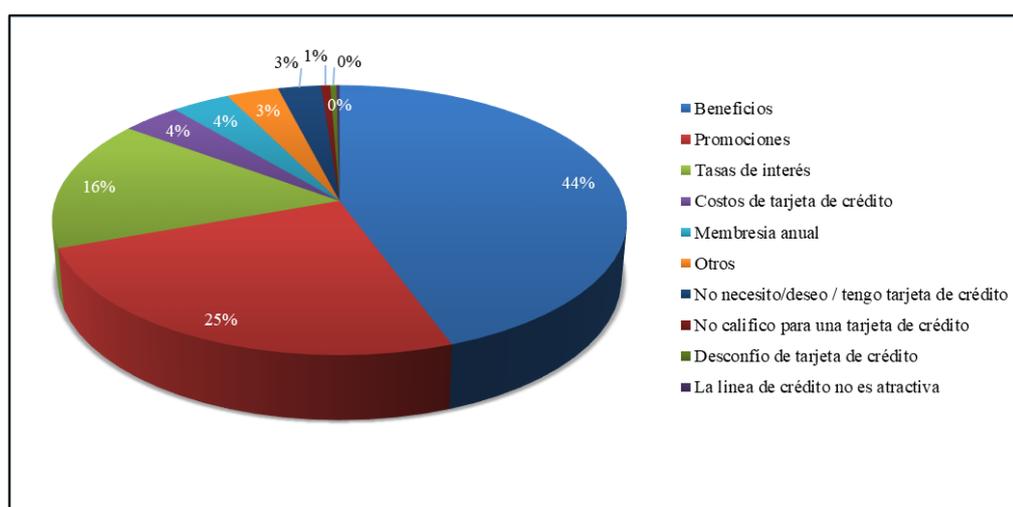
Figura 6.6 Motivo principal para adquirir una tarjeta de crédito de consumo



Fuente: Resultado de estudio de mercado.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado cuando la persona ya tiene una intención de adquirir una tarjeta de crédito, las principales características que valora son los beneficios (44%), promociones (25%) y tasas de interés (16%), costos de tarjeta y otros motivos (7%) y también se identificó que 4% de la muestra no desea o no tiene una tarjeta de crédito tal como se muestra en la Figura 6.7. Así mismo se identificó que el 89% de la muestra intención de utilizar una solución donde pueda consultar la información de beneficios y promociones para usar sus tarjetas de crédito, el 90% le gustaría recibir campañas y descuentos que ofrece su tarjeta de crédito y el 90% utilizaría una aplicación que compare la información de beneficios y promociones de las tarjetas de crédito en el mercado con el fin de seleccionar y adquirir una tarjeta de crédito.

Figura 6.7. Motivos para adquirir una tarjeta de crédito



Fuente: Resultado de estudio de mercado.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La mayoría de las personas, el 89% usaría una herramienta que esté disponible vía móvil y 61% usaría también una solución vía web.

6.1.4 Perfilamiento del segmento de consumidores finales

En nuestro segmento de personas que viven en Lima Metropolitana mayores a 18 años se ha logrado realizar un perfilamiento que se detalla a continuación.

Las personas que están de acuerdo en usar los servicios ofrecidos son el 85%, sin embargo, si se divide por edades, el 80 % son los usuarios que aceptarían usar los dos servicios y el 95% aceptaría usar por lo menos uno de ellos, ello se muestra en la Tabla 6.1. En el rango de edad de 25 a 39 años no se muestran muchas diferencias e inclusive

se muestra con una mejor aceptación, mostrándose que el 87% están dispuestos a usar los servicios en su totalidad y un 94% usaría por lo menos uno de ellos. En el rango de edad de 40 a 55 años, se muestra un comportamiento similar en donde un 87 % muestra el interés por usar todos nuestros servicios y un 95% usaría por lo menos uno de nuestros servicios.

Para finalizar se encuentran las personas dentro del rango de edad de 56 a más años, en donde se encontró una aceptación del 81 % y el 93% usaría por lo menos alguno de nuestros servicios, tal como se muestra en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Porcentaje de personas que utilizarían los servicios por rango de edades

Q20: Desearías un aplicativo/web en tu smartphone para consultar información comparativa de beneficios y promociones para usar tus tarjetas de créditos?	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Q21: ¿Estarías dispuesto a revisar una aplicación/web de comparación de características, beneficios y promociones para obtener una tarjeta de crédito?	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI
Q23: ¿Te gustaría recibir campañas de descuentos para el uso de tus tarjetas de crédito?	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
18 - 24	4.59%	0.92%	4.59%	6.42%	0.00%	3.67%	0.00%	78.82%
25 - 39	6.19%	0.95%	0.48%	0.95%	0.00%	2.86%	1.43%	87.14%
40 - 55	4.76%	0.79%	0.00%	2.38%	0.79%	2.38%	1.59%	87.30%
56 - a más	6.78%	5.08%	1.69%	3.39%	0.00%	1.69%	0.00%	81.38%
Total general	5.56%	1.39%	1.39%	2.78%	0.20%	2.78%	0.99%	84.92%

Fuente: Resultado de estudio de mercado.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, existe aceptación de uso diferente y según el nivel salarial, donde aquellos con salario menor a S/700.00 tienen la intención de usar nuestros servicios en un 23.08%, a diferencia de los demás niveles de ingresos, en donde su aceptación para usar todos los servicios es mayor al 80%, y más del 90% usaría por lo menos un servicio ofrecido, el detalle se visualiza en la tabla Tabla 6.2.

Tabla 6.2. Porcentaje de personas que utilizarían el servicios según ingresos salarial

Q20: Desearías un aplicativo/web en tu smartphone para consultar información comparativa de beneficios y promociones para usar tus tarjetas de créditos?	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Q21: ¿Estarías dispuesto a revisar una aplicación/web de comparación de características, beneficios y promociones para obtener una tarjeta de crédito?	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI
Q23: ¿Te gustaría recibir campañas de descuentos para el uso de tus tarjetas de crédito?	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
<=699	23.08%	0.00%	5.13%	5.13%	2.56%	2.56%	0.00%	61.54%
[700 - 1499]	7.58%	0.95%	0.95%	2.84%	0.00%	2.84%	1.90%	82.94%
[1500 - 3499]	1.47%	1.47%	1.47%	1.96%	0.00%	3.43%	0.49%	89.71%
[3500 - 7499]	0.00%	4.17%	0.00%	4.17%	0.00%	0.00%	0.00%	91.67%
>=7500	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Total general	5.56%	1.39%	1.39%	2.78%	0.20%	2.78%	0.99%	84.92%

Fuente: Resultado de estudio de mercado.

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2. Análisis de clientes

Como resultado de la encuesta realizada sobre una muestra de clientes, se tuvo respuestas del Banco Falabella y Financiera Oh! las cuales representan el 65% de participación en la colocación de tarjetas de crédito de consumo, obteniéndose lo siguiente:

Ambas entidades ofrecen tarjetas de crédito de operadores: Visa, Mastercard bajo la marca CMR Falabella y Tarjeta Oh! y ofrecen entre 1 a 4 productos de tarjeta de crédito de consumo. El segmento de mercado de clientes de la Financiera Oh! está compuesto por población del nivel socioeconómico B y C y el segmentado de mercado de clientes de Banco Falabella incluye la población del nivel socioeconómico A, B, C, D y E.

Los medios que utilizan las entidades para brindar información de sus tarjetas de crédito y a afiliar interesados son: presencial, call center, página web mayormente y también vía Facebook.

Los medios que utilizan para difundir las promociones de las tarjetas de crédito son: Facebook, call center, página web, SMS, Adwords Google, correo y piezas insertadas en los estados de cuenta de la tarjeta de crédito.

Los medios de comunicación que utilizan las entidades para comunicarse con sus usuarios clientes o potenciales clientes son principalmente el correo, luego WhatsApp, website, facebook, SMS para envío de promociones y en última instancia buscarlos presencialmente.

Ambas entidades confirman que sus objetivos estratégicos están directamente relacionados con el aumento de colocación de tarjetas de crédito y con lograr la principalidad de uso de sus productos de tarjeta de crédito. En una segunda instancia se encuentra que la reducción de fraudes es uno de sus objetivos organizacionales.

Los principales problemas que enfrentan las entidades para lograr sus objetivos estratégicos relacionados a la colocación y uso de las tarjetas de crédito son: las personas no desean adquirir tarjetas de crédito adicionales, el temor a adquirir una deuda, la pérdida de confianza de los clientes por malas experiencias al utilizar la tarjeta de crédito e inefectivas estrategias de penetración en el mercado.

Las entidades de Multibanca y Financieras sí están dispuestos a asociarse con una Fintech que les ofrezca un nuevo canal para captar leads de contactos interesados en adquirir tarjetas de crédito de consumo, así como para impulsar el uso de estas.

El precio que los clientes están dispuestos a pagar por lead es:

- Precio variable: A mayor cantidad de leads entonces una menor tarifa por lead. Por ejemplo, cuando la entidad compra base de datos de contactos en una cantidad de 1 a 3,000 registros el precio es de S/ 1.00 y de 3,001 a 5,000 registros el precio es de S/ 0.78.
- Tarifa fija: Una tarifa por cada lead convertido en cliente. Con una tarifa de USD 2.00 dónde al tipo de cambio de S/ 3.33 se convierte a S/ 6.66.

El precio esperado del servicio de promoción de uso de la tarjeta de crédito es de una tarifa fija de USD 2.00 por cada visualización de promoción de la tarjeta de crédito.

6.3. Conclusiones del capítulo

Se ha logrado confirmar la problemática y necesidades de los consumidores finales y así como de nuestros potenciales clientes.

Con el resultado del análisis del perfilamiento de nuestro segmento de consumidores finales se obtuvo mayor precisión para realizar el análisis de la demanda teniendo en cuenta los ratios de intensidad de los consumidores finales y para realizar el plan de marketing.

Se obtuvo información real de las entidades financieras y de banca múltiple que son preferidas por los consumidores finales.

El 84% de la muestra de consumidores finales aceptaría la propuesta de valor completa que ofrece nuestro negocio y el 92% aceptaría parcialmente la propuesta de valor.

Respecto al segmento de clientes que evidencia el 100% de aceptación de nuestra propuesta de valor y se recoge las características de problemática, precio y demanda que atiende, lo cual también nos permite elaborar los planes estratégicos y tácticos del negocio.

CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATEGICO

El objetivo del presente plan es definir las estrategias que la empresa Fintech DIGITAL VHOL seguirá para alcanzar su visión y misión definida para los siguientes cinco años de inicio de operación. El análisis del entorno, realizado en el capítulo de marco contextual, permitirá identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaría la empresa.

7.1. Visión

Ser reconocidos como la empresa líder de servicios digitales en el mercado peruano brindando valor en las decisiones en el entorno de la tarjeta de crédito.

7.2. Misión

Somos el canal digital que comparte información y conocimiento a las personas para contribuir en la mejora de su economía de consumo y su calidad de vida, a través del uso de tecnología e innovación, buscando el desarrollo de nuestros colaboradores en un entorno laboral agradable y entregando valor a nuestros clientes y accionistas.

7.3. Valores

7.3.1.1 Innovación

La democratización y adopción de las nuevas tecnologías obliga a la empresa a buscar constantemente sostener su propuesta de valor, ello hará posible que toda la organización participe activamente en la innovación de procesos y productos.

7.3.1.2 Ética

Este valor corporativo es de mucha importancia para asegurar a los clientes y usuarios que el producto y organización realiza adecuado tratamiento de la información trabajando bajo el marco legal e implementando los controles que permitan evidenciar el uso adecuado de la información.

7.3.1.3 Orientación al cliente y consumidor final

La organización plantea orientar sus esfuerzos a mejorar la experiencia de los clientes y consumidores finales planteando procesos y productos fáciles de usar y de comprender.

7.4. Análisis estratégico

7.4.1 Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE)

En el capítulo III, marco contextual, se analiza con profundidad los factores externos del ámbito del sector financiero sobre el cual se plantea el plan de negocio. A fin de validar los factores externos frente a nuestro plan de negocio, se ha desarrollado la Matriz EFE considerando los factores críticos para las oportunidades y amenazas del sector.

Siguiendo la herramienta Matriz EFE Tabla 7.1, se concluye que luego de identificar los factores críticos de éxito, se obtuvo una puntuación de 2.5 lo que significa que los factores externos son favorables para el desarrollo del plan de negocio.

Tabla 7.1. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
• Código del Protección y Defensa del Consumidor (D.L. 1390)	0.3	3	0.9
• Aumento de acceso a internet y uso de dispositivos móviles inteligentes de consumidores finales.	0.08	2	0.16
• Crecimiento de uso de tarjetas de crédito por parte de los consumidores finales.	0.05	3	0.15
• Los consumidores están dispuestos a utilizar una plataforma digital para consultar información de tarjetas, beneficios y promociones.	0.07	4	0.28
• Los bancos están dispuestos a retribuir económicamente por obtener leads de contactos y publicidad de sus promociones	0.1	4	0.4
Amenazas			
• Regulaciones restrictivas para las FinTech.	0.05	2	0.1
• Desaceleración de la economía afectando la demanda interna.	0.2	2	0.4
• Ataques informáticos a los sistemas o plataformas digitales.	0.05	1	0.05

• Ingreso de nuevos competidores de la región.	0.05	1	0.05
• Diversificación de servicios de las empresas comparadoras de servicio financieros.	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.54

Fuente: Análisis PESTEL del capítulo III Marco Contextual de la presente tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4.2 Fuerzas competitivas de Porter

Se procedió a analizar el sector financiero peruano en relación al sector de tarjetas de crédito de consumo y descrito en detalle en el capítulo III Marco Contextual, con el objetivo de comprender el nivel de competencia y rentabilidad del sector y definir la estrategia del negocio.

a. Poder de negociación de los clientes

La baja cultura financiera que tienen los consumidores finales y la dificultad para acceder a información centralizada de las tarjetas de crédito, permiten concluir que el poder de negociación de consumidores finales es bajo.

La necesidad de los bancos y financieras por comunicar a los consumidores finales las características de su producto financiero o los beneficios es realizado por canales tradicionales; sin embargo, por los ajustes en la normatividad peruana, las estrategias de colocación de tarjetas de crédito se verán afectada buscando nuevos canales de comunicación. Se concluye que el poder de negociación de los bancos y financieras es intermedia ya que cuentan con sus propios mecanismos, pero están dispuestos a utilizar nuevos canales que contribuyan a lograr sus objetivos.

b. Rivalidad entre las empresas

La rivalidad del sector es escasa dado que el desarrollo de las Fintech en el Perú aún se encuentra en sus fases iniciales. Se identifica a la Startup comparabien.com como la única alternativa para los usuarios respecto al producto de comparador de tarjetas de crédito; sin embargo, este producto no ofrece el producto que permite a los usuarios maximizar sus beneficios para el uso de las tarjetas de crédito.

c. Amenaza de los nuevos entrantes

En Perú y Latinoamérica las Fintech se encuentran en etapa de desarrollo, particularmente los comparadores financieros; no obstante, aquellas empresas que ya tienen constituidas empresas relacionadas a las Fintech tienen la posibilidad de diversificar su estrategia ampliando sus servicios tanto en el país de origen como en la región. Se concluye que el poder de negociación de nuevos entrantes es alto lo que motiva a plantear una estrategia de diferenciación.

d. Poder de negociación de los proveedores

La masificación de servicios tecnológicos y el acceso global ponen a disposición de las Fintech diversos proveedores para las etapas del negocio. En el Perú existen gran cantidad de empresas que ofrecen servicios que reúnen estándares del mercado y precios competitivos. Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo sin embargo la estrategia a plantear debe contemplar contar con los proveedores como socios estratégicos en la entrega de valor a los clientes.

e. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos en el mercado, están constituidas por las soluciones de los bancos y financieras quienes ofrecen información a los consumidores finales en relación a la tarjeta de crédito. Estos sustitutos cubren información parcial ya que se restringen en brindar información únicamente de sus productos. Se concluye que la amenaza de entrada de productos sustitutos es baja.

7.5. Objetivos estratégicos

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos se ha planteado realizar los objetivos y las metas organizacionales; véase Tabla 7.2.

Tabla 7.2. Objetivos y Metas Organizacionales

Objetivos	Metas Organizacionales
Alcanzar la rentabilidad proyectada	Captar el 5% de usuarios del segmento del mercado en el primer año
	Captar a dos clientes en el primer año.
	Creecer el 5% del segmento del mercado en los siguientes 5 años.

	Expandir la operación a provincias con el 5% de captación al cuarto año
Desarrollar un servicio con altos índices de satisfacción al cliente	Desarrollar una plataforma digital de comparación de tarjetas de crédito en los 4 primeros meses
	Implementar una plataforma de recomendaciones de las tarjetas de crédito en los 9 primeros meses.
	Lograr el 95% de satisfacción en el cliente
Posicionar la marca "WAFARA" dentro de nuestro segmento de mercado	Posicionar la marca "WAFARA" como la primera opción de búsqueda para beneficios en tarjetas en el primer año.

Elaboración: Autores de esta tesis

7.6. Estrategia

- a) Según las evaluaciones de las cinco fuerzas de Porter y al encontrar que los productos sustitutos son productos o servicios elaborados por nuestros propios clientes, y ante el impedimento de poder concentrar la información de todas las tarjetas del mercado, hemos decidido adoptar una estrategia de diferenciación brindando un producto tecnológico en constante innovación orientando a cubrir las necesidades de los clientes y usuarios.
- b) La estrategia comercial que utilizará la compañía será el Inbound Marketing, que estará basada en la comunicación, se utilizará toda la potencia de los AdWords y las redes sociales. Esto ayudará a que la marca obtenga un posicionamiento a largo plazo en el pensamiento del usuario. A su vez, esta estrategia se elige debido a que utiliza de una manera más eficiente los recursos asignados al marketing y consigue leads de mayor calidad.
- c) Para la estrategia operativa se deberá aplicar metodologías que puedan validar los servicios y puedan ser aceptados rápidamente en el mercado, según las preferencias y/o necesidades de los consumidores finales y clientes. Se elige esta estrategia debido a que la compañía deberá validar y medir continuamente y saber en qué momento pivotar o crear servicios para poder obtener un crecimiento continuo y mantener la diferenciación.

7.7. Conclusiones del capítulo

La visión, misión y ética corporativa son los lineamientos sobre el que se desarrolla los objetivos de la empresa, con clara orientación a satisfacer la necesidad de los inversionistas, clientes y colaboradores.

A través del análisis estratégico se ha podido verificar que el entorno es favorable para el desarrollo del negocio; así mismo, luego de haber analizado las fuerzas competitivas del sector, se ha definido como estrategia general el de diferenciación, lo que significa que el servicio brindado a través de la plataforma digital deberá ser innovadora y con clara orientación al cliente.

Las estrategias definidas para alcanzar los objetivos estratégicos relacionan planes operativos a cargo de diversas unidades de negocio como el plan de operación, plan de tecnología, plan comercial y de marketing y el plan financiero.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar el plan de marketing para asegurar que las acciones a implementar en este ámbito se encuentren alineado al plan estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales de alcanzar la rentabilidad proyectada y posicionar la marca dentro de nuestro segmento de mercado.

Para ello los objetivos para el plan de marketing son:

- En el primer año lograr que el 5% del segmento de mercado de consumidores finales visite al menos una de nuestras plataformas.
- A partir del segundo año, lograr un crecimiento anual de 5% en nuestra participación de consumidores finales que visitan nuestras plataformas.
- En el cuarto año lograr que el 5% del segmento de mercado de consumidores finales que residen en las provincias de La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Cusco y Arequipa visiten al menos una de nuestras plataformas.
- Lograr efectividad de conversión de 5.56%, de consumidores finales que desean adquirir una tarjeta de crédito a un lead.
- Lograr efectividad de conversión de 30%, de consumidores finales que buscan información sobre beneficios y promociones de su tarjeta de crédito.

8.1. Estrategia de Marca

Como parte de la estrategia de marca se ha definido la razón social y el nombre de la marca partiendo de alternativas brindadas por los tesisistas, estas alternativas fueron: Digital VHOL, VHOLTEC, Beneficium, 2Benefits y WAFARA.

“Digital VHOL” fue elegido como la razón social del negocio. La palabra VHOL está compuesta por las iniciales de los apellidos de los tesisistas: Villanes, Hilario, Ortiz y Lázaro.

La palabra WAFARA fue elegida como nombre de la marca. La palabra “wafara” es un término obtenido de la etimología de la palabra “ahorrar”, es una palabra en lenguaje árabe que quiere decir “economizar”, (Definiciona, 2019). Esta palabra va alineada a la misión del negocio que busca promover el ahorro de nuestros consumidores finales a través del uso de información que brinda WAFARA para la toma de decisiones sobre la adquisición y uso de tarjetas de crédito. La palabra

WAFARA es corta, tiene significado y es de fácil recordación, será utilizada en la estrategia de marketing.

Los colores de la marca son el azul, celeste y verde. Basados en la teoría del color, se ha elegido el color azul que representa confianza y el verde representa que representa juventud, lo cual va muy alineado a nuestros atributos de posicionamiento y al deseo de representarnos como un negocio joven y fructífero, (Lin, 2010).

La tipografía de la marca tendrá como fuente principal el tipo de letra Arial Narrow. El logo de la marca es el que se muestra en la Figura 8.1, donde se usa los colores de la marca y figuras representativas de tarjetas de crédito.

Figura 8.1 Logo de WAFARA



Elaboración: Autores de esta tesis.

8.2. Estrategia de posicionamiento

Considerando la propuesta de valor descrita en el Capítulo IV Modelo de Negocio, se buscará posicionar a WAFARA en los consumidores finales como la mejor opción para adquirir y optimizar los beneficios de uso de las tarjetas de crédito. Este posicionamiento busca generar tráfico de personas interesadas en obtener tarjetas de crédito o efectuar consumo a través de ellas. Los atributos del posicionamiento son:

- Claridad, confiabilidad y actualidad: Información clara, confiable y actualizada de tarjetas de crédito y punto preferido consulta especializada en torno a las tarjetas de crédito.
- Brinda recomendaciones: Con la información que se brinda, se debe recomendar y mostrar las valoraciones de otros consumidores finales, para la toma de decisiones.
- Accesibilidad: Accesible desde cualquier dispositivo móvil.

Así mismo para los clientes de WAFARA, el posicionamiento que se buscará generar es convertirnos en un medio eficiente para exponer sus beneficios y promociones relacionadas a las tarjetas de crédito así como para capturar leads con alto porcentaje de conversión. El atributo de este posicionamiento es:

- **Especialidad:** Fuente principal de leads con mayor probabilidad de conversión por ser una plataforma especializada en tarjetas de crédito y también una fuente de base de datos de consumidores interesados en hacer uso de los beneficios y promociones de sus tarjetas de créditos.

8.3. Estrategia de Expansión

Como se menciona en el plan estratégico, uno de los objetivos de la organización es lograr alcanzar la rentabilidad proyectada. Primeramente, al alcanzar el posicionamiento de WAFARA en el Perú, como la primera opción de búsqueda para beneficios, se realizará seguidamente, la estrategia de expansión.

La estrategia de expansión consta de realizar alianzas estratégicas para acelerar la expansión de otros mercados financieros, mercados donde las tarjetas de créditos posean beneficios y descuentos para maximizar el uso de las mismas.

La alianza estratégica se realizará con LinkedIn para afianzar y acelerar la expansión, según (Impulse, 2016) LinkedIn es la mejor red social para generar Leads, por tanto aprovecharemos la red de contactos para identificar las empresas del sector financiero y el lugar donde operan, con el fin de capturar y/o conocer los insights de los clientes potenciales para identificar posibles Leads, atraerlos y convertirlos en clientes para el negocio.

Para realizar la gestión de conversión de nuevos clientes se optará el uso de las métricas de LinkedIn (B2B)

Conversiones: Se instalará un pixel para monitorear las conversiones para medir la efectividad de la campaña.

Leads generados: Mediremos el número de prospectos que están interesados en adquirir los servicios del negocio.

Demografía: Se analizará la demografía para segmentar la propuesta de campaña donde la red social brinda, los siguientes datos (País, región, puesto laboral, antigüedad, industria, tamaño de la compañía y estado de empleo).

Costo por Adquisición: se medirá la cantidad de dinero gastado en anuncios.

Comentarios, con esta métrica se realizará un seguimiento de la cantidad de comentarios que ha recibido el contenido en LinkedIn.

Vistas de Páginas, Se revisará la cantidad de veces que los usuarios han visitado la página.

Tasa de Clics, con este indicador se medirá el porcentaje de usuarios que le interesaron las campañas y dieron clic en el anuncio asociado.

Es clave conocer los insights de los clientes para adecuar la propuesta y realizar negocios fuera de Perú. La herramienta social que logrará apoyarnos será LinkedIn como el medio para acercarnos a los futuros clientes.

8.4. Marketing Mix

8.4.1 Estrategia de Producto

El presente plan de negocio diseñará dos productos digitales basado en software para ser utilizado en dispositivos móviles inteligentes y computadoras. Los productos digitales están diferenciados para uso de los clientes y consumidores finales quienes tienen diferentes problemáticas y necesidades en relación con las tarjetas de crédito de consumo.

8.4.1.1 Plataforma digital dirigida a clientes

La plataforma digital habilitará para los clientes la posibilidad de comunicar las características, beneficios y promociones a usuarios interesados en obtener una nueva tarjeta de crédito o que requieran maximizar los beneficios de uso de sus tarjetas de crédito; adicionalmente, esta plataforma permitirá a las empresas multibanca y financieras obtener leads de contactos para afiliar a nuevos clientes, así como conocer el ranking de visualización de beneficios y promociones.

Estas funcionalidades serán posibles a través de una integración tecnológica entre las empresas bancarias y la plataforma tecnológica el cual cumplirá con las siguientes características:

a. Acceso

El acceso a la plataforma digital será a través de una dirección Web con capacidad de autenticarse mediante usuarios de la plataforma o usuarios del directorio activo de la compañía bancaria. La técnica de desarrollo del sitio web será responsive o adaptativo garantizando el acceso desde una computadora personal, iMac o dispositivos móviles inteligentes.

El acceso a la plataforma virtual será exclusivamente desde dispositivos identificados siguiendo las características de seguridad.

b. Diseño

La plataforma digital desarrollará una imagen corporativa utilizando los colores definidos en la estrategia de marca.

La navegación a las opciones se realizará implementando menús de acceso en la cabecera permitiendo aprovechar el espacio horizontal.

La marca “WAFARA” el mismo que estará presente en la página de inicio y cabeceras de la totalidad de páginas del sitio web.

c. Seguridad

Una de las principales características de la plataforma digital es la seguridad informática permitiendo el intercambio seguro entre las instituciones bancarias y la plataforma digital. Entre las principales características de seguridad se destaca:

- Sitio seguro cumpliendo los protocolos de comunicación en Internet.
- Autenticación de doble factor con token digital enviado a celulares adscritos.

d. Funcionalidades generales

Entre las principales funcionalidades habilitadas para los clientes se encuentra las siguientes opciones:

- Integración de datos de beneficios y campañas del sistema de información bancario a la plataforma digital.
- Administrar visualización de beneficios y campañas.
- Efectividad de visualización de beneficios y campañas

- Valoración de los tipos de tarjetas de crédito.
- Bandeja de contactos interesados en obtener tarjetas de crédito.
- Detalles de facturación.

8.4.1.2 Producto dirigido a consumidores: Que buscan obtener una tarjeta de crédito de consumo o desean maximizar los beneficios

El producto destinado a consumidores finales permitirá acceder a información centralizada, comparativa, actualizada y especializada en relación con las tarjetas de crédito de consumo.

Cuando un usuario se encuentre interesado en adquirir una tarjeta de crédito, podrá disponer de toda la información necesaria para poder tomar una decisión, a este producto se le llama “WAFARA Recomienda”, además para aquellos usuarios que cuenten con tarjetas de crédito, podrán maximizar los beneficios de su uso accediendo a descuentos o promociones, a este producto se le llamada “WAFARA Maxi Beneficios”

a. Acceso

El acceso a la plataforma digital estará habilitada a través de cualquier dispositivo conectado a internet, aprovechando la masificación de dispositivos inteligentes y habilitación de tecnologías como la geolocalización. La aplicación deberá estar disponible para ser utilizado en plataformas Android y IOS; compatible con navegadores Google Chrome e Internet Explorer.

El acceso a la aplicación tendrá dos niveles, un acceso sin autenticación y acceso con autenticación. A través del acceso sin autenticación permitirá al consumidor acceder a información general mientras que un usuario que accede con autenticación podrá visualizar detalle de las promociones, beneficios y calificaciones de usuarios.

Para el acceso mediante autenticación, la plataforma digital permitirá registrarse o iniciar sesión con los accesos de Facebook o vía registro de datos. Cuando se realice el primer acceso, se enviará un mensaje al correo electrónico para validar la dirección de correo.

Al momento de acceder a la plataforma digital se informará al usuario el tratamiento de sus datos y la autorización para ser contactado por las instituciones

bancarias. Esta información tiene como fin obtener el consentimiento informado para el tratamiento de sus datos.

b. Diseño

La aplicación diseñada para acceder a través de teléfonos inteligentes se desarrollará manteniendo la imagen corporativa y la estrategia de marca que permita posicionar al producto como una plataforma de fácil uso, diseño atractivo y simple.

La navegación a las opciones se realizará implementando menús de acceso en la parte inferior.

Debido a que el acceso es a través de dispositivos móviles, asociada a la marca se desarrollará un ícono que permita identificar el producto digital.

La plataforma digital estará bajo la marca WAFARA el mismo que estará presente en la interface de inicio.

c. Seguridad

Las características de seguridad permitirán proteger y hacer uso responsable de la información de los usuarios. Entre las principales características de seguridad.

- Verificación de número móvil y correo electrónico
- Opciones para revocar accesos.
- Control de alertas

d. Funcionalidades generales

El usuario interesado en obtener una tarjeta de crédito podrá acceder a información de las diversas tarjetas de crédito: Beneficios, membresía, tasas de interés, calificación de otros usuarios. También los usuarios podrán recibir un grupo de tarjetas sugeridas en base a responder un test de necesidades. En el caso de usuarios que requieran obtener información de descuentos de productos pueden realizar la búsqueda a demanda por producto específico o categoría. El usuario tendrá la posibilidad de activar la geolocalización para filtrar aquellas ofertas cercanas a su ubicación. El usuario podrá calificar las promociones a fin de que puedan ser visualizados por otros usuarios.

8.4.2 Estrategia de Distribución

Los clientes y usuarios accederán a través de computadoras y teléfonos inteligentes respectivamente, la plataforma de recomendaciones será construida en página web responsive y APP nativo para plataformas Android e IOS.

Mediante la pauta digital (Facebook y Google AdWords) se invitará a los clientes ingresar a la web de plataforma de recomendaciones que estará disponible las 24 horas sin necesidad de instalar aplicativos. En el caso de la aplicación para usuarios, podrá ser descargado de forma gratuita a través de las tiendas de Apple Store y Play Store Android, el mismo que gestionará las actualizaciones que se desarrollen.

Los costos de Apple Store son de \$100 anuales y de la tienda Play Store de \$25 como único pago de distribución de aplicativos en tiendas.

Para identificar las cantidades de descarga, desinstalaciones o visitas de páginas se utilizará Google Analytics para analizar las métricas de conversión de clientes y tráfico de estas.

8.4.3 Estrategia de Precio

Teniendo en cuenta el análisis del benchmarking realizado sobre productos similares en el mercado al presentado en este plan, tal como se ha descrito en nuestro modelo de negocio lean, las fuentes de ingreso de nuestro modelo de negocio son:

8.4.3.1 Comisión por leads calificados para marketing

Esta comisión es una tarifa fija por cada solicitud de tarjeta de crédito enviada por un consumidor final de nuestra plataforma hacia el banco o financiera para la tarjeta de crédito en la que se encuentra interesado.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a clientes y sus expectativas de precio se decide iniciar con la siguiente política de precio:

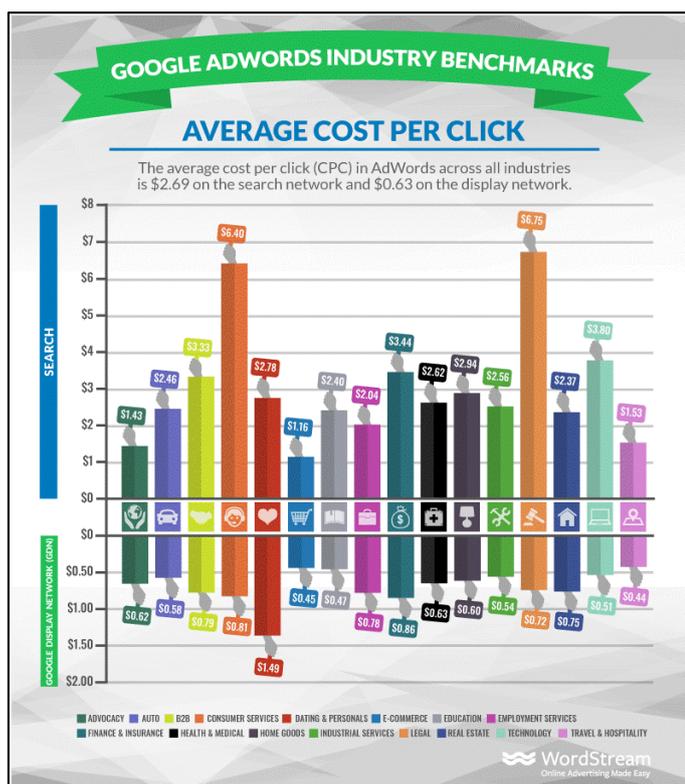
De esta forma se ha definido el precio unitario por lead de USD 2.00 en su equivalente a S/ 6.60, al tipo de cambio 1.30, el cual será redondeado a S/ 6.00. Los valores definidos serán aplicados al primer año y a partir del segundo año se realizará una reducción de precio considerando que el volumen de información a entregar a nuestros clientes crecerá con el fin de entregar mayor valor al cliente con menos precio unitario, logrando la retención de los clientes y manteniendo el crecimiento de nuestro negocio.

8.4.3.2 Comisión por visualización de promociones de usuarios registrados

Esta comisión es una tarifa fija por cada visualización del detalle de la promoción mostrada a un usuario de la plataforma. Sí se toma en cuenta solo la tarifa que los bancos y financieras estarían dispuestos a pagar, basados en los resultados de la encuesta el precio unitario de esta comisión sería USD 2.00 o su equivalente a S/. 6.60, al tipo de cambio 1.30. Sin embargo, considerando que este producto es nuevo en el mercado se ha tomado la referencia del costo por clic de Google Adwords en Display Network para la industria de Banca y Finanzas que es de USD 0.86 como se muestra en la

Figura 8.2. Por tanto, considerando que Google Adwords tiene alta efectividad y nuestro producto es nuevo, el precio unitario de esta comisión será el 50% de nuestra referencia, resultando en USD 0.43 o su equivalente a S/ 1.50. Estas comisiones serán facturadas a nuestros clientes de forma mensual y a mes vencido. El periodo que contabiliza dicha facturación será desde el día 01 del mes hasta el último día calendario del mes vencido. La forma de pago que se ofrecerá a los clientes será de 30 días desde recibida la factura.

Figura 8.2. Costo por clic Google Adwords por industria – 2018



Fuente: (WordStream, 2018)

8.4.4 Estrategia de promoción

8.4.4.1 Política de Comunicación

La estrategia de comunicación para los clientes de nuestro negocio así como para los consumidores finales debe ser persuasiva, con ese fin, se prepararán mensajes utilizando los canales adecuados para obtener un efecto deseado sobre la actitud y el comportamiento del segmento de mercado, con la finalidad de lograr ser reconocidos de la manera deseada y lograr una imagen propia que identifique y se diferencie en el mercado, así como para generar la recordación y afianzar la relación con el cliente.

La base de la elaboración de esta política es la naturaleza del mercado, naturaleza y ciclo de vida del producto y los fondos de inversión disponibles.

Se usará la estrategia de Inbound Marketing atravesando las fases de visibilidad, captación y fidelización como se muestra en Figura 8.3. Esta estrategia nos permitirá mediante las acciones de visibilidad lograr las visitas a nuestra web y app, mediante las acciones de captación lograr el registro de leads, y mediante acciones de fidelización lograr la retención de nuestros consumidores finales, estas acciones se describen en el Mix de Comunicación.

Figura 8.3. Fases de la estrategia inbound marketing



Fuente: (Increnta, 2018)

8.4.4.2 Mix de Comunicación

a. Venta Personal para Clientes

Se realizará la venta mediante un agente de venta especializado que visitará a los Gerentes Comerciales de las entidades de Multibanca y Financieras que emiten tarjetas de crédito de consumo y ubicadas en Lima y Callao.

El agente de venta realizará una presentación en visual donde presente la empresa Fintech, el servicio ofrecido, los resultados de la encuesta a los consumidores finales y

los beneficios que podrían alcanzar al adquirir los servicios de la Fintech. En primera instancia el contacto será con nuestro Early Adopter.

b. Promoción de Ventas para Clientes

Como parte de los beneficios para los clientes, se ofrecerá las siguientes promociones:

- Descuento Early Adopter: Si la entidad Multibanca o Financiera se convierte en uno de los 2 primeros clientes de la Fintech, recibirá 2 meses gratuitos de servicio. Esta promoción tendrá vigencia por un año.
- Descuento de lanzamiento: Que consiste en el primer mes gratuito y el 50% de descuento aplicado al precio de lista al 2do mes siempre y cuando el cliente contrate 6 meses de servicio. Luego la renovación será anual automática. Esta promoción tendrá la vigencia de un año.

c. Promoción para Consumidores Finales

El servicio de comparación de tarjetas de crédito, así como la búsqueda u obtención de información de sus beneficios y promociones de tarjeta de crédito será gratuito.

d. Publicidad para el Cliente:

Como parte de la publicidad, el área Comercial preparará material digital como videos y material impreso de alta calidad como folletos, carpeta de catálogo de servicios y tarjetas de presentación del personal.

Se implementará un Web Site Oficial a medida, que contendrá la información de la empresa, los servicios que se ofrecen, los beneficios que lograrán alcanzar los clientes y los datos de contactabilidad. Nuestro website deberá tener la configuración y diseño a medida necesario para lograr un alto posicionamiento en los buscadores como Google usando Google Adwords, adicionalmente tendrá incorporado SEO (Search Engine Optimization), para ello se contratará los servicios de una empresa especializada en Marketing Digital que se encargará del diseño web, que sea administrable, hosting profesional, entregará e-mails corporativos y realizará actualizaciones sobre el Web Site, creación y gestión de las campañas con Google Adwords, así como SEO interno, SEO externo y SEO posicionamiento.

e. Publicidad para Consumidores Finales:

Para los consumidores finales se aplicará un marketing digital al 100%, donde los medios de publicidad serán:

- Web Site Oficial.
- Facebook, que contendrá la información resumida de la empresa y también será el medio de lanzamiento de la Fintech por las redes sociales para los residentes de Lima. Facebook cobra por anuncio visto. También podremos tener descuentos en base a nuestra puntuación del anuncio como “Me gusta”, u acciones de ocultar anuncios, la puntuación va del 1 al 10.
 - Se elaborará material digital orientado a los subgrupos de nuestro segmento de consumidores finales: un grupo de 18 a 24 años, de 25 a 39 años, de 40 a 55 años y de 55 años a más. El costo de la publicidad en Facebook puede acondicionarse a nuestro presupuesto por medio de sus campañas inteligentes, además de ser flexibles en la medida que la estrategia comercial varíe. Se contratará a una empresa de servicios de marketing digital para realizar las campañas de Facebook con publicidad enfocada a público local que contenga publicidad con contenido atractivo y el seguimiento respectivo de la publicidad.
- YouTube, que contendrá un canal de la Fintech donde se publicarán videos con contenido educacional sobre las Fintech, las finanzas personales. También se contratará la visualización. El uso de YouTube como canal no tiene costo.
- Las redes sociales serán administradas por un Community Manager tercerizado, quien trabajará las campañas de manera conjunta y emitirá reportes estadísticos.
- La publicidad tendrá en cuenta el comportamiento estacional de la demanda de beneficios y tarjetas de crédito que según el mercado retail se acentúan en las campañas de Día de la Madre y de Navidad.

El Web Site es un medio obligatorio ya que nos ubica como empresa en Internet y nos permite estar accesible a los motores buscadores como Google usando Google AdWords. El costo que tendremos será por cada clic que se dé al anuncio y se abra nuestro web site, este costo será trasladado al servicio de Marketing Digital tercerizado.

Se ha elegido Facebook y YouTube puesto que son las redes sociales más usadas por el 92% de los peruanos. (Diario Gestión, 2018)

El material digital que se creará deberá tener buenos textos, una muy buena calidad de imagen o video con las llamadas a la acción de forma resaltadas.

f. Propaganda para el Cliente:

Preparar videos y boletín de información sobre servicios de Fintech en el mundo y los beneficios que pueden obtener los bancos en alianza con las Fintech.

g. Propaganda para los Consumidores Finales:

El servicio de la Fintech incluirá información didáctica de finanzas personales gratuitas y consejos de cómo obtener los máximos beneficios de la aplicación Fintech.

h. Relaciones Públicas con el Cliente y Consumidores Finales

Se mostrará el producto en Ferias Fintech y otras ferias como Lima Fintech Fórum anual o como las que realizó la cámara de comercio de Lima e-Summit PERÚ. Nuestra Fintech se inscribirá en la Asociación de Fintech del Perú.

8.4.5 Presupuesto del plan de marketing

Para la elaboración del presupuesto se ha considerado información referencial.

La página web será a medida, con diseño medida con menos de 10 páginas que estará integrada con la versión web de nuestro producto y estará preparada para ser multidioma que permitirá realizar búsqueda: Costo aproximado 2,911 Euros, equivalente a S/. 9,810 al tipo de cambio 3.77; por tanto, se considerará como presupuesto de S/. 10,000 de implementación. (Cuantocuestamiweb.com, 2018)

Teniendo como referencias los precios de empresas de marketing digital (360° Marketing Digital, 2019), el gasto estimado para el primer año es el que se visualiza en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1 Estimación de Gastos de Marketing para Presupuesto

	Monto Inversión
Implementación de página web	S/ 10,000
	Monto mensual
Mantenimiento de página Web	S/ 1,000
	Monto mensual
Servicio de gestión de marketing	S/ 3,500
	% anual
Ratio de presupuesto marketing respecto ingresos	80%

Fuente: (Trivago, 2017), (360° Marketing Digital, 2019) (Cuantocuestamiweb.com, 2018)
 Elaboración: Autores de esta tesis

El factor económico considerado para incrementar los costos de los años 2, 3, 4 y 5 es el Índice de Precios del Consumidor de 1.6% (Datosmacro, 2018).

Finalmente se ha considerado que con la aplicación de la estrategia de marketing digital se logrará incrementar las visitas al Web Site en 2.35 en el segundo año y en el tercer año se incrementará en 12.15 respecto del año anterior. (Inboundcycle, 2019)

En base a los supuestos, los factores económicos, las métricas del mercado y la proyección de visitas, se obtiene el presupuesto de Marketing que se visualiza en el Plan Financiero del negocio.

8.5. Análisis de la demanda

8.5.1.1 Calculo del segmento del mercado:

Para poder realizar el análisis de la demanda, se establece el mercado al cual se estará dirigido los 2 productos que ofrece la compañía, en la cual se encuentran 7'900,000 personas registradas en Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC). De esta cantidad de personas se estableció, según las encuestas realizadas, que el 84% de ellos está interesado en usar los servicios ofrecidos por la compañía, dando un mercado interesado de 6'636,000. Según el objetivo del plan de marketing, del mercado interesado, se espera que un 5% del mercado interesado visite nuestra plataforma WAFARA el primer año, obteniendo un mercado acotado de 331,800

personas en las cuales estaremos interesados que se conviertan en usuarios frecuentes de nuestra aplicación, véase Tabla 8.2.

Tabla 8.2 Definición del mercado en Lima y Callao

Mercado	Mercado Interesado		Mercado Acotado	
7,900,000	84%	6,636,000	5%	331, 800

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, en el cuarto año, se espera poder ingresar a las siguientes provincias La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín, Cusco y Arequipa, las cuales tienen un mercado aproximado de 7'000,000 de personas. Se hace la misma evaluación que en el mercado de Lima, en donde obtenemos 5'880,000 de mercado interesado y un mercado objetivo para el cuarto año de 294,000 tal como se muestra en la Tabla 8.3.

Tabla 8.3 Definición del mercado en provincias

Mercado	Mercado Interesado		Mercado Acotado	
7'000,000	84%	5'880,000	5%	294,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.5.2 Venta de leads

Para determinar la venta de leads, primero se halla la demanda del servicio que está compuesta por usuarios que utilizarán la plataforma digital de recomendaciones y se estima una proyección para captar usuarios a un 5% respecto al año anterior (usuarios nuevos). El precio por leads se determinó en la estrategia de precios a un S/ 6.00, véase Tabla 8.4.

Tabla 8.4 Servicio de venta de Leads

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
USUARIOS	331,800	348,390	365,810	678,100	712,005
USUARIOS NUEVOS	331,800	165,900	174,195	182,905	192,050
PRECIO X LEADS	6	6	6	6	6

Fuente: Elaboración propia

Los usuarios son las personas que pueden acceder a nuestro servicio y han sido contactadas de alguna manera según los planes de Marketing. De acuerdo al incremento se obtendrá la cantidad de usuarios nuevos en nuestro servicio. A esta cantidad se le

multiplicará un factor de 5.56% que es el porcentaje que según el Inbound Marketing es la probabilidad que nuestros clientes se conviertan en Leads determinándose así la demanda de este servicio, véase Tabla 8.5.

Tabla 8.5 Cálculo de la demanda

LEADS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	18,448	922	969	17,363	1,88

Fuente: Elaboración propia

8.5.3 Cobro por visualización de beneficios

Para determinar el cobro por visualización de beneficios se debe identificar los usuarios que están dispuestos a utilizar el servicio, luego se calcula el promedio de ingresos a la web para determinar las visitas, véase la Tabla 8.6

Tabla 8.6 Cobro por visualización de beneficios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
USUARIOS	331,800	348,390	365,810	678,100	712,005
INGRESOS A LA WEB	24	24	24	24	24
VISITAS	7'963,200	8'361,360	8'779,428	16'274,399	17'088,119

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la cantidad de usuarios que ingresan a nuestra web, se establece en el desde el primer año se tendrá 24 interacciones anuales con nuestro servicio. A su vez, determinamos que, de la totalidad de visitas, el 30% logrará interesarse por nuestro servicio. Con estos datos obtenemos los ingresos a nuestro servicio véase Tabla 8.7.

Tabla 8.7 Iteraciones por año en el servicio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TASA EFECTIVIDAD	30%	30%	30%	30%	30%
BENEFICIOS	2'388,960	2'508,408	2'633,828	4'882,320	5'126,436

Fuente: Elaboración propia

8.6. Cálculo de Costo por Lead y Costo por Clic

Para controlar la efectividad de la estrategia de marketing se ha calculado el costo por lead (CPL) y el Costo por Clic (CPC). El CPL se calcula dividiendo el gasto total en marketing para obtener leads entre la cantidad de leads nuevos obtenidos. (Francke,

2016). El CPC se obtiene de dividir el gasto total de marketing para obtener clicks entre la cantidad de clicks realizados. (DanielPiñero.com, 2017)

Por tanto teniendo en cuenta los gastos totales en marketing para WAFARA y el análisis de la demanda realizado, se obtiene el CPL de WAFARA entre los años 1 y 5 como mínimo de S/7.92 y máximo de S/20.58 el cual nos permite obtener leads de usuarios registrados, y el CPC de WAFARA entre los mismos años es como mínimo S/ 0.18 y máximo S/ 0.52, que nos permite conocer el costo por clic a la consulta detallada de beneficios y promociones, tal como se muestra en la Tabla 8.8.

Tabla 8.8 Cálculo de CPL y CPL de Wafara

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios Nuevos	331,000	165,900	174,195	182,905	192,050
Consultas de beneficios	2,388,960	2,508,408	2,633,828	4,882,320	5,126,436
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Total Marketing y Comunicaciones	3,058,803	3,133,173	3,285,797	6,064,611	6,285,215
Costo de Marketing para generar nuevos leads	2,621,831	2,351,297	2,227,018	3,763,298	3,609,855
CPL	7.92	14.17	12.78	20.58	18.80
Costo de Marketing para generar un clic de consult:	436,972	781,876	1,058,780	2,301,313	2,675,359
CPC	0.18	0.31	0.40	0.47	0.52

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis

8.7. Conclusiones del capítulo

El plan de marketing y comercial se basa en un enfoque acotado del producto considerándolo como un producto mínimo viable a ser lanzado al mercado que estará sujeto a continuas evoluciones basados en pruebas de aceptación del mercado.

El marketing mix que se establece es agresivo en marketing digital usando la estrategia de marketing inbound para posicionar la marca y el producto de la Fintech.

El análisis de la demanda fue realizado acorde a los ratios del mercado de conversión de segmento de mercado potencial a prospectos y a consumidores finales.

El cálculo de CPL y CPC nos permite controlar la eficiencia de la estrategia de marketing para ambos productos WAFARA Recomendación y WAFARA Maxi Beneficios.

CAPÍTULO IX. PLAN ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo tiene como objetivo describir las actividades a seguir para constituir la empresa antes de iniciar sus operaciones y como también describir aspectos relacionados a la estructura de la organización, contratación de colaboradores, especificación de roles para realizar la puesta en marcha de la organización.

9.1. Constitución de Empresa

Para realizar la constitución de la empresa se debe establecer su registro ante las entidades gubernamentales del estado peruano, por esta razón se describe los siguientes pasos para realizar la constitución de la empresa para iniciar operaciones.

9.1.1 Tipo de Sociedad

La ley General de sociedades N° 26887, es un mandato para la constitución de empresas en el Perú, en la cual posee los lineamientos jurídicos que debe cumplir para crear la empresa, en ese aspecto se estipula lo siguiente: La empresa se constituirá como persona jurídica de tipo Sociedad Anónima Cerrada adoptando el nombre de “DIGITAL VHOL” con participación inicial de 6 accionistas y con aportaciones igualitarias de S/ 100,000.00 cada uno, el mismo que conformará el capital de trabajo inicial.

9.1.2 Socios

El tipo de empresa será Sociedad Anónima Cerrada, estará constituida por los 5 accionistas (Tesisistas y dos nuevos inversionistas) y se le asignará a cada uno la propiedad de 100,000 acciones. Bajo el marco de la Ley General de Sociedad, la empresa no tendrá directorio quedando todas las funciones bajo la responsabilidad de la empresa al Gerente General.

9.1.3 Objeto de la Empresa

El objeto de la empresa, que estará registrada en la minuta de constitución, es dedicarse a la implementación de soluciones basadas en software con alto nivel de innovación, uso intensivo de las tecnologías de información y comunicaciones, generando productos y servicios orientados al sector bancario.

Al inicio de operaciones, la empresa será registrada en el REMYPE acogiéndose a la ley MYPE que otorga beneficios tributarios, régimen especial laboral y régimen especial de salud en concordancia con el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE.

9.2. Recursos humanos

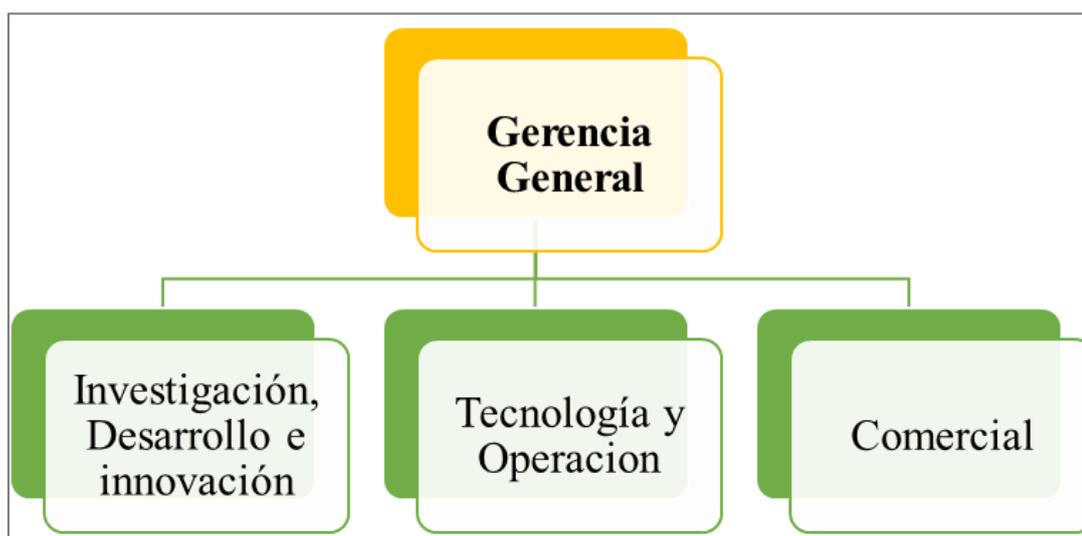
Los recursos humanos cumplen un papel primordial en la implementación y desarrollo de este tipo de emprendimientos; por tanto, la organización; la definición de roles y responsabilidades; las políticas de remuneraciones y compensaciones; definición de perfiles; esquemas de capacitaciones; deberán estar orientadas a disponer de un equipo de trabajo motivado; con alto grado de innovación; orientados al cliente y de fácil adaptación a las nuevas necesidades.

Para inicio de operación, la estructura base de los recursos humanos estará conformado por los integrantes de la presente tesis quienes además de ser los inversionistas, asumirán roles específicos de acuerdo con las habilidades, conocimientos y experiencia.

9.1.1 Organigrama Funcional

La estructura funcional de la organización, estará conformada como lo indica la Figura 9.1.

Figura 9.1. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

- **Gerencia General**

En la Figura 9.1 se verifica que la Gerencia General es la autoridad Jerárquica frente a las demás áreas funcionales. Este departamento está encargado de definir, implementar y monitorizar un plan estratégico de la organización, orientando las acciones a satisfacer las necesidades de los inversionistas a corto y largo plazo. Es el departamento encargado de tomar las decisiones de la organización y reporta el desempeño a la junta de accionistas conformada inicialmente por los integrantes de la tesis.

- **Investigación, desarrollo e innovación**

El producto y su propuesta de valor tienen componentes altamente innovadores y debe mantenerse en el tiempo a fin de lograr la estrategia de diferenciación. Esta área funcional será encargada de la definición de los componentes tecnológicos y de garantizar el funcionamiento de la aplicación bajo los requisitos establecidos, así como liderar la innovación como elemento fundamental para sostener la ventaja competitiva.

Inicialmente este departamento será liderado por el responsable del área de tecnología de y operación consolidándose como organismo independiente a mediado del segundo año.

- **Tecnología y operación**

Área funcional encargada de desarrollar y mantener la plataforma digital atendiendo las necesidades de los clientes y siguiendo las pautas identificadas por el área de investigación, desarrollo e innovación. Liderará los proyectos tecnológicos e incluirá a proveedores estratégicos que contribuyen a la entrega del valor del negocio.

- **Departamento Comercial**

El reto más importante para iniciar el negocio es la obtención de los primeros clientes por lo que el área comercial deberá destinar sus esfuerzos en captar, retener

y segmentar los clientes. También el departamento comercial será encargado de la atención al cliente y de ejecutar el plan comercial y marketing.

Desde inicio de operaciones el área será liderada por la Gerencia General y al término del primer semestre se incorporará a un coordinador encargado del área.

- **Departamento de Administración y Finanzas**

Departamento encargado de definir y controlar las políticas e indicadores financieros y brindar soporte administrativo a las áreas de negocio. Además, dentro de sus funciones se encuentra gestionar el pago de impuestos, registro de libros contables e informar a la Gerencia General el resultado financiero de la empresa; la ejecución del plan financiero está a cargo del departamento de finanzas.

Desde inicio de operación el área será liderada por la Gerencia General y a partir del octavo mes se incorporará un asistente administrativo.

9.2.1 Descripción de puestos

Los departamentos funcionales serán gestionados por diversos cargos. A continuación, se describe el perfil requerido y las funciones principales por cada puesto.

Gerente General

Perfil

- Profesional egresado de las carreras de Administración de Empresas, Tecnología de Información y Finanzas.
- Deseable estudio de maestría en dirección de Tecnología de Información.
- Capacidad de relacionamiento con clientes.
- Deseable experiencia de trabajo en el sector financiero.
- Deseable tener experiencia en implementación de startup tipo Fintech.

Funciones específicas

- Definir y monitorizar los objetivos de la empresa
- Organizar y dirigir las áreas funcionales de la empresa buscando satisfacer las necesidades de los clientes y de los accionistas.
- Alinear las necesidades del negocio con los objetivos de las áreas funcionales.

- Revisar el entorno del sector financiero y las capacidades de la empresa tomando decisiones que mejoren el rendimiento de las inversiones.
- Responsable de la relación comercial con los clientes.

Coordinador de investigación, desarrollo e innovación

Perfil del puesto

- Profesional egresado de las carreras de administración e ingenierías.
- Deseable experiencia liderando procesos de innovación o participando en proyectos de transformación digital.
- Liderazgo de equipos de alto nivel.

Funciones específicas

- Definir y ejecutar el proceso de innovación de la compañía.
- Definir métricas del proceso y reportarlo a la Gerencia General.
- Adoptar nuevas tecnologías en el diseño y mejora del producto.
- Mejorar la experiencia del usuario analizando sus preferencias de uso.

Coordinador de tecnología de información y operaciones

Perfil del puesto

- Profesional egresado de las carreras de ingeniería de sistemas o informática
- Deseable Maestría en Dirección de tecnologías de información.
- Conocimiento de metodologías de desarrollo ágiles
- Certificación Scrum Master
- Experiencia liderando proyecto o áreas de tecnología de información.

Funciones específicas

- Liderar el desarrollo de la tecnología de información velando el cumplimiento de los requisitos del negocio.
- Definir las buenas prácticas para el desarrollo de software bajo el marco de trabajo de metodologías ágiles.
- Supervisar los contratos con empresas tecnológicas definiendo las características y acuerdos de niveles de servicio.

- Gestionar el presupuesto de TI
- Ejecutar el plan de tecnología de información.

Coordinador comercial

Perfil del puesto

- Profesional con estudios de las áreas de administración de empresas, tecnología de información o economía.
- Deseable experiencia en el área comercial.
- Capacidad de negociación y convencimiento.
- Liderazgo y habilidades de comunicación.

Funciones específicas

- Responsable de la definición y ejecución de la estrategia para captación de nuevos clientes y usuarios finales.
- Reportar a la Gerencia General y junta de accionistas el desempeño de los indicadores de crecimiento en término de transacciones y uso de la plataforma digital.
- Responsable de ejecutar y verificar el plan de marketing.

Asistente Administrativo

Perfil del puesto

- Egresado de las carreras de administración, finanzas o ingeniería
- Experiencia mínima de 1 año como asistente administrativo.

Funciones específicas

- Atender las necesidades administrativas las áreas de negocio
- Asistir a las necesidades de Gerencia General

9.3. Estrategia de tercerización

Parte de las actividades operativas serán ejecutadas por empresas especializadas que contribuyan con su experiencia a lograr los objetivos en términos de tiempo y calidad. Los servicios deben de cubrir las siguientes actividades:

- Community Manager
- Contabilidad y Finanzas
- Fábrica de Software
- Mantenimiento de Software
- Reclutamiento y selección de personal

Para adquirir los servicios de las empresas especializadas se elaborará términos de referencia acorde a cada necesidad dónde se especificará los requisitos de los proveedores, políticas y formas de pago quedando a cargo de la empresa la supervisión y cumplimiento de los servicios tercerizados.

7.1.3 Plan de remuneraciones

En una primera etapa, el plan de remuneraciones que adoptará la empresa está orientada a minimizar los costos operativos con participación del equipo de trabajo de la tesis, véase Tabla 9.1.

Tabla 9.1 Remuneraciones según el puesto

Descripción del puesto	Remuneración B	Costo Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	S/. 5,000	S/. 7,500	S/. 90,000				
Analista I + D + i	S/. 2,000	S/. 3,000	S/. 36,000				
Coordinador de operaciones y tecnología	S/. 4,000	S/. 6,000	S/. 72,000				
Coordinador comercial	S/. 3,000	S/. 4,500	S/. 31,500	S/. 54,000	S/. 54,000	S/. 54,000	S/. 54,000
Asistente administrativo	S/. 1,200	S/. 1,800	S/. 9,000	S/. 21,600	S/. 21,600	S/. 21,600	S/. 21,600
Asistente de marketing	S/. 1,500	S/. 2,250		S/. 13,500	S/. 27,000	S/. 27,000	S/. 27,000
Analista de seguridad y servicios	S/. 1,500	S/. 2,250		S/. 13,500	S/. 27,000	S/. 27,000	S/. 27,000
Coordinador de I + D + i	S/. 3,000	S/. 4,500			S/. 54,000	S/. 54,000	S/. 54,000
Total	S/. 18,200	S/. 27,300	S/. 238,500	S/. 300,600	S/. 381,600	S/. 381,600	S/. 381,600

Fuente: Elaboración propia

9.4. Política de reclutamiento y selección

La organización está orientada a tener una estructura plana con equipos de trabajo especializados; por tanto, el reclutamiento y selección del nuevo personal que se incorpore a la compañía será tercerizada a una empresa especializada del sector quienes en base a la definición de perfiles se encargarán de realizar la convocatoria, efectuar las pruebas correspondientes y seleccionar al nuevo colaborador.

9.5. Política de capacitación

La organización propone como valor y fuente de ventaja competitiva, la investigación, desarrollo e innovación lo que significa que no solamente se establezca procesos internos para fomentar este valor, sino que se desarrolle un plan de capacitación interna y externa para los colaboradores, tales como:

Desarrollo de habilidades blandas

- Técnicas de creatividad
- Liderar equipos ágiles y desing thinking
- Negociación

Desarrollo de habilidades técnicas

- Herramientas de inteligencia cognitiva
- Proceso de analítica de datos
- Seguridad de datos para Fintech
- Inteligencia artificial

Las capacitaciones se realizarán participando en conferencias, seminarios de nuevas tecnologías siendo gradual el grado de inversión de acuerdo a la evolución de la compañía, véase Tabla 9.2 .

Tabla 9.2 Presupuesto de capacitación

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/. 7,000	S/. 7,000	S/. 15,000	S/. 15,000	S/. 15,000

Fuente: Elaboración propia

9.6. Conclusiones del capítulo

La estructura organizacional de la empresa será constituida inicialmente por los tesistas y 2 socios adicionales proyectándose incorporación de colaboradores durante la etapa de operación de la empresa. Una de las estrategias definidas para la implementación de la solución tecnológica es recurrir a esquemas de tercerización que nos permitan obtener rápidamente la especialización y que nos concentremos en las actividades en torno a captación de clientes y mejora de experiencia de los consumidores.

CAPÍTULO X. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones define los procesos para tener en cuenta en la implementación propuesta de valor, para lo cual se ha decidido dividirlo en tres procesos principales, procesos internos, procesos para el cliente y procesos para el usuario; a su vez, los temas tecnológicos y de recursos humanos se detallarán en sus respectivos planes.

Para que la empresa DIGITAL VHOL inicie sus operaciones en la ciudad de Lima debe tener en cuenta algunos aspectos orientados tanto al servicio, infraestructura y recursos humanos que son necesarios para poder ofrecer los servicios planteados con óptimos resultados.

10.1. Ubicación del negocio

La mayoría de los clientes potenciales, bancos y financieras, se encuentran ubicados en el distrito de San Isidro, San Borja y alrededores. Por tal motivo, se realiza la evaluación de oficinas amobladas en los distritos mencionados, en los cuales los precios oscilan entre S/55.00 a S/70.00 por m²; sin embargo, también se evalúa opciones más económicas en distritos de Lince, La victoria y San Luis, en los cuales la cercanía a nuestros principales clientes se mantendría y los costos oscilan entre S/ 25.00 y S/40.00 por m². Por tal motivo, se sugiere ubicar la empresa en alguno de estos distritos, y arrendar la oficina ya amoblada, a fin de evitar costos de inversión inicial dedicada a la adquisición de muebles y encerres.

Se han evaluado los espacios ofrecidos en la modalidad de coworking, en donde se puede alquilar espacios privados y compartidos en donde incluyen los muebles y todos los servicios necesarios para implementar una oficina. Esta modalidad que se pueda alquilar los servicios a medida de las necesidades, reduciendo o incrementando según la necesidad de la compañía.

Después de lo expuesto se concluye que la oficina principal de DIGITAL VHOL, estaría ubicada en la ciudad de Lima, Distrito de “San Luis”, adquiriendo una oficina de 50 m² con un valor entre S/1,200 y S/1,750. A su vez, se alquilarán salas de reuniones en coworking ubicadas en el distrito de Lima, distrito de “San Isidro”, para las reuniones con los clientes, donde el servicio por hora cuesta entre S/150 y S/165, las cuales se estima realizar 1 reunión con cliente mensualmente. En la Tabla 10.1 se consolida los costos de alquiler.

Con los montos antes explicados se proyecta un gasto mensual de S/1,650 y un gasto anual de S/19,980 en gastos de alquiler de oficinas y salas de reuniones.

Tabla 10.1. Costos alquiler de oficina

	Alquiler Mensual	Gasto Anual
Oficina	S/ 1,500	S/ 18,000
Sala de Reuniones	S/ 165	S/ 1,980
Total		S/ 19,980

Fuente: Elaboración propia basada en precios referenciales

10.2. Servicios del negocio

Dentro de las oficinas de DIGITAL VHOL no se instalarán servidores, ni centrales telefónicas, ni algún equipo tecnológico que requiera espacio dedicado, solo se colocarán los siguientes servicios:

- Una línea telefónica
- Servicio de internet

A su vez, también se contratarán los servicios de telefonía móvil para las personas que tendrán contacto con los clientes y/o para las comunicaciones internas. Por lo tanto, los presupuestos son los indicados en la Tabla 10.2.

Tabla 10.2. Costos de comunicación

Proveedor	Servicio	Alquiler Mensual	Gasto Anual
CLARO	Telefonía 100 min + Internet 20 Mb	S/ 75.00	S/ 900.00
CLARO	5 móviles Plan 49.9 (5 Gb Datos + 600 min)	S/ 249.50	S/ 2,994.00
			S/ 3,894

Fuente: Elaboración propia basada en precios referenciales

10.3. Proceso de operación Interna

10.3.1 Procesos post venta

El proceso de post venta consta de 2 subprocesos principales:

10.3.1.1 Sub proceso de seguimiento al cliente

Este subproceso se concentrará en el seguimiento y satisfacción de los clientes: Multibanca y empresas financieras, analizando el comportamiento del servicio entregado y estableciendo esquemas de valoración del servicio que nos permitan identificar puntos de mejora de cara a brindar un mejor servicio de manera continua.

10.3.1.2 Sub proceso de requerimientos y reclamos

Este subproceso iniciará desde el momento que el cliente presente un requerimiento o reclamo; para ello, deberá ingresar a la página web corporativa e ingresar la solicitud, requerimiento o reclamo, luego una persona de la compañía deberá ponerse en contacto con el cliente para poder recibir las especificaciones de la solicitud, requerimiento o reclamo. De esta manera también estará digitalizado el libro de reclamaciones, según normativa de Indecopi.

10.3.2 Proceso de mejora continua e innovación

Este proceso tendrá como objetivo la exploración de nuevas tecnologías con la finalidad de conseguir mejorar la experiencia del usuario. Se buscará mejorar los procesos y realizarlos más eficiente en tiempo y costo contribuyendo a la utilidad y facilidad de uso de los consumidores y clientes. Este proceso se llevará a cabo de forma constante a lo largo de la operación del servicio.

10.3.3 Proceso de mantenimiento de la plataforma

Este proceso tendrá como objetivo mantener nuestras plataformas digitales en una operación constante de 24 x 7. Para ello nuestro proceso contará con apoyo de proveedores estratégicos los cuales deberán tener la plataforma acorde a nuestras políticas y planes de negocio.

10.4. Proceso de operación cliente

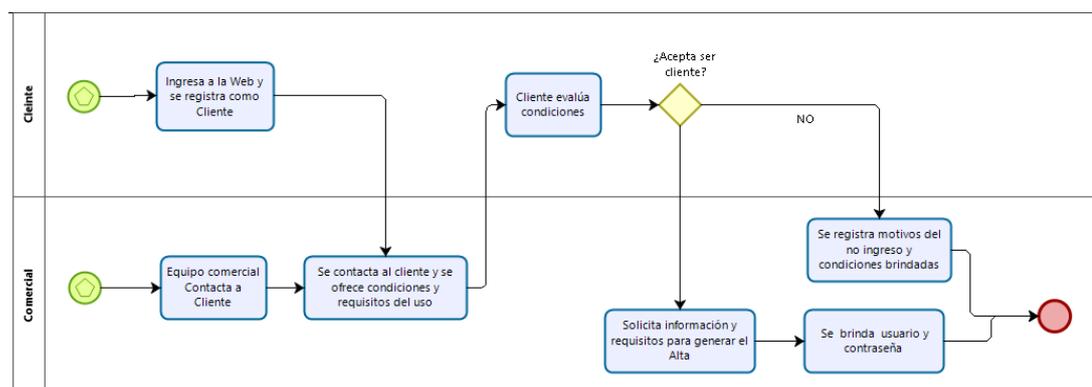
Los clientes dispondrán de una línea de operación donde se inicia con el registro (alta de clientes). Luego de ellos podrán registrar sus productos (tarjetas de crédito) y los beneficios que estas tienen. Esta etapa es la inicial para todo cliente y deberá mantener actualizada toda información hasta que pueda realizarse una integración entre sistemas para que pueda realizarse de manera automática.

A su vez, también tendrá un proceso donde podrá realizar la descarga de candidatos a las tarjetas de crédito que el sistema ha propuesto. Para finalmente, poder descargar los reportes de facturación. Los subprocesos son: Alta de clientes, Registro de Productos, Registro de Beneficios, Descarga de candidatos y Revisión de Facturación, los cuales son descritos a continuación.

10.4.1 Registro de clientes

El proceso de registro de clientes puede activarse por iniciativa del área comercial o iniciativa del propio cliente. Este proceso que se muestra en la Figura 10.1 y se centra en que el cliente pueda interesarse o el área comercial pueda vincularse como clientes.

Figura 10.1. Flujograma de registro de clientes



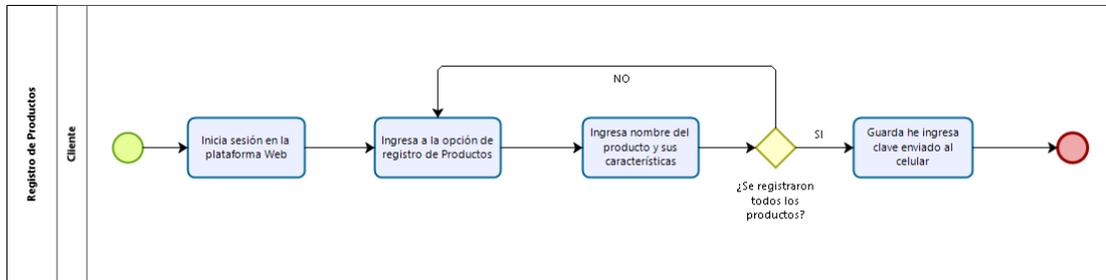
Elaboración: Autores de esta tesis

10.4.2 Registro de productos

El proceso de registro de productos que se muestra en

Figura 10.2 va centrado a que nuestros clientes puedan registrar en cualquier momento sus tarjetas de crédito, actualizando la información requerida para la exposición a los usuarios de la aplicación.

Figura 10.2. Flujograma del proceso de registro de productos

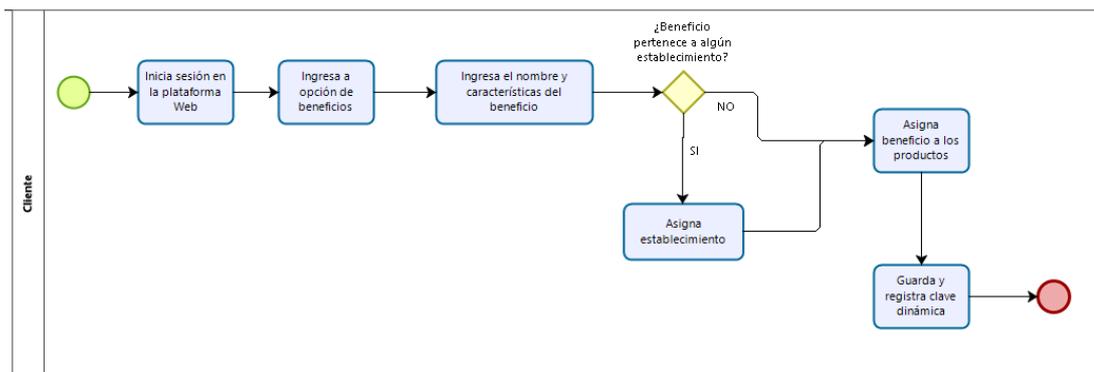


Elaboración: Autores de esta tesis

10.4.3 Registro de beneficios

El proceso de registro de beneficios mostrado en la Figura 10.3 va centrado para que nuestros clientes puedan registrar los beneficios de las tarjetas registradas. Esta opción permitirá que los usuarios puedan ser alertados al estar cerca de un establecimiento con beneficio.

Figura 10.3 Flujograma de registro de beneficios



Elaboración: Autores de esta tesis

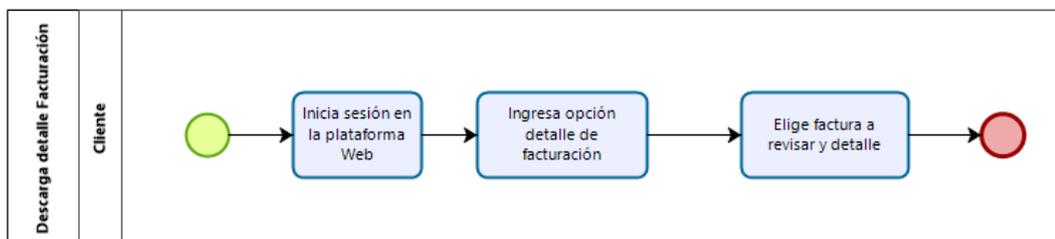
10.4.4 Registro de establecimientos

Para generar una de las opciones al usuario final, es necesario poder registrar los establecimientos, su información y sobre todo su geolocalización. La información de cada establecimiento debe ir acompañada con logos al cual se pueda reconocer desde nuestras aplicaciones.

10.4.5 Descarga de candidatos de tarjeta de crédito

Este proceso permitirá a los clientes poder descargar la información de los leads que se tienen registrados en los distintos productos registrados. El flujograma se muestra en la Figura 10.4.

Figura 10.4 Flujograma de descarga de candidatos

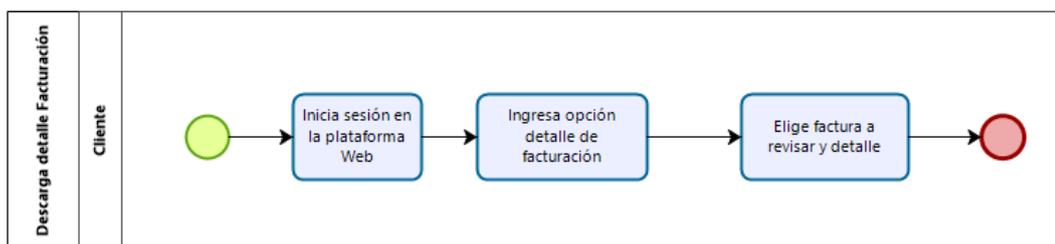


Elaboración: Autores de esta tesis

10.4.6 Descargar detalle de facturación

Este proceso permitirá a los clientes poder descargar la información del detalle de la facturación respecto a los beneficios y leads administrados. El flujograma se muestra en la Figura 10.5

Figura 10.5 Flujograma de proceso de descarga de detalle de facturación



Elaboración: Autores de esta tesis

10.5. Proceso de operación usuarios

La compañía también tendrá procesos dedicados a los usuarios, que serán los consumidores finales de nuestra aplicación. Para lo cual los procesos se concentrarán en 2 procesos principales:

10.5.1 Registro de usuarios

El registro de usuarios que tendrá nuestra plataforma deberá permitir obtener la información de los usuarios que han empezado a usar nuestras plataformas. Para ello la información deberá ser monitoreada para que pueda tener valores exactos y/o precisos.

10.5.2 Comparación de tarjetas

La comparación de las tarjetas es el primer servicio que tendrá la compañía, para ellos se tendrán publicados servicios e información sobre todas las tarjetas, beneficios, tasas, etc. Este proceso va vinculado a los registros de los productos y beneficios que están en el proceso del cliente. El éxito de la comparativa será si la verificación de la información registrada es coherente y para ello debemos validar la información de registrada tanto del usuario como cliente.

10.5.3 Consultas de beneficios

La consulta de beneficios será el servicio más importante de la compañía, por lo cual se deberá tener una asidua verificación de la información para que el usuario pueda tener siempre la información exacta. En este servicio lo principal será la verificación de la veracidad de la información, con respecto a los beneficios ofrecidos.

10.6. Conclusiones del capítulo

Se tiene 3 procesos principales para la operatividad de la compañía: Procesos internos, procesos para el cliente y procesos para usuarios, de los cuales se puede concluir que su atención se concentrará en las áreas de TI y Comercial, dentro de toda su cadena de valor. A su vez, dentro de los procesos internos, la mejora continua e innovación es un proceso que será independiente de toda la línea productiva del negocio.

CAPÍTULO XI. PLAN TECNOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es definir los componentes relacionados a la tecnología que en alineación con el Plan Estratégico permitirá al negocio alcanzar los objetivos estratégicos. Los procesos de Tecnologías de Información se consideran estratégicos para el negocio y sus objetivos son:

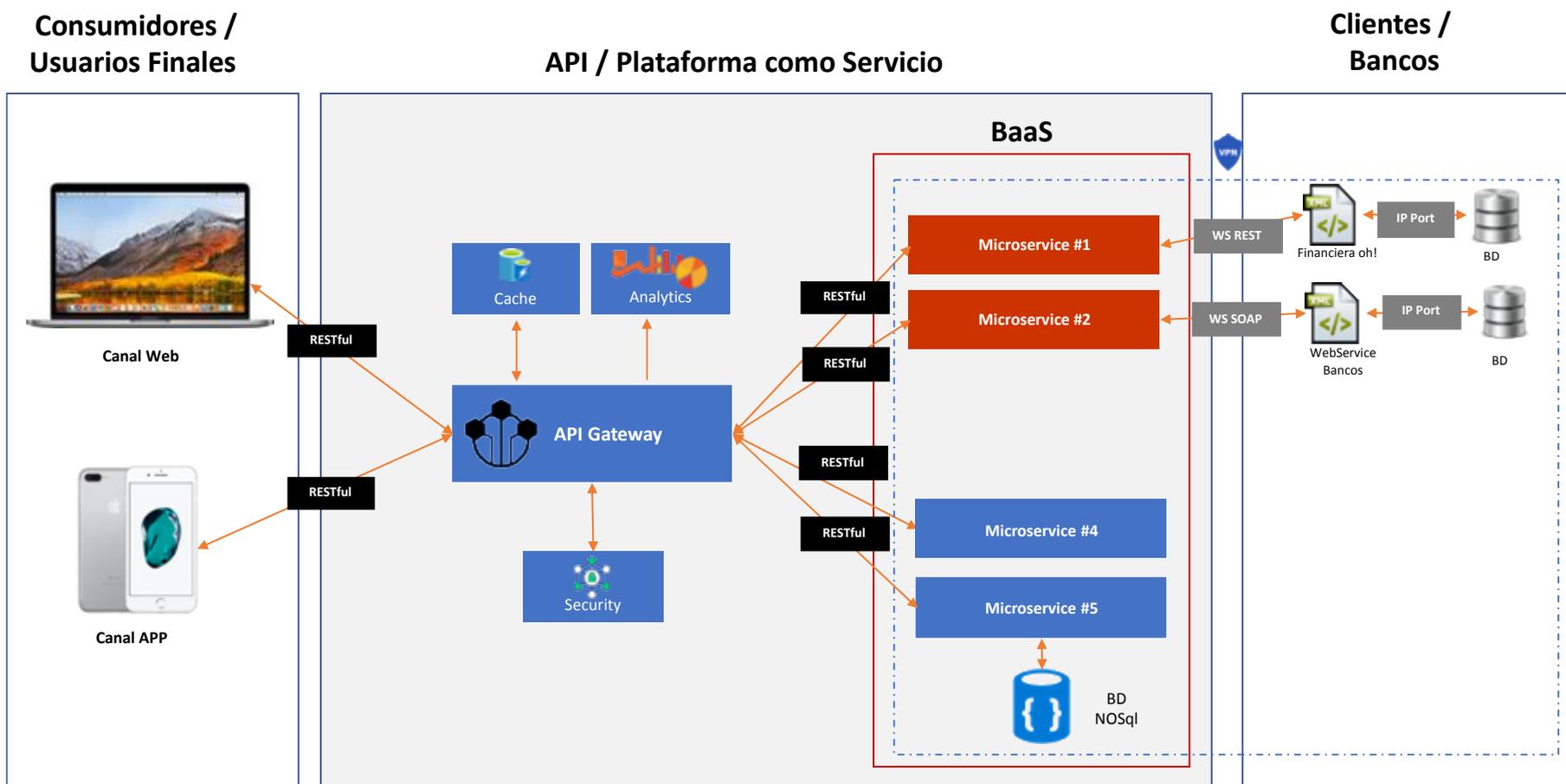
- Construir y soportar los canales digitales para los clientes y consumidores finales, con el fin de ofrecer una mejor experiencia en el uso del producto.
- Desarrollar las capacidades necesarias para atender las iniciativas de negocio adoptando metodologías ágiles en el proceso de desarrollo del servicio.
- Realizar un diseño de arquitectura escalable para el soporte a la plataforma tecnológica.
- Implementar una infraestructura tecnológica segura, disponible, confiable y con niveles de servicio.

11.1. Arquitectura tecnológica para el producto

Se brindará servicios de tecnología a los procesos comerciales y administrativos a través de una arquitectura tecnológica confiable y optimizando el uso de los recursos de hardware, software y comunicación de datos, así como gestionando la seguridad de la información. La innovación será una función clave así como la utilización de las herramientas tecnológicas apropiadas.

La arquitectura tecnológica debe definir los lineamientos para la creación, composición y organización de la infraestructura tecnológica, software, hardware y redes de comunicaciones que soportarán a los sistemas de información back office, los canales digitales y la plataforma digital de recomendación que contiene nuestros productos WAFARA Recomienda y WARAFa Maxi Beneficios, que son el core del negocio y que serán accedidos por los consumidores finales y clientes vía internet. La arquitectura tecnológica será similar a la representada en la Figura 11.1 donde se muestra la relación y organización entre los componentes de clientes (bases de datos y aplicaciones), consumidores finales (dispositivos móviles) y la plataforma de servicios de las aplicaciones, utilizando APIs, web services y microservicios.

Figura 11.1. Arquitectura de la Plataforma de Servicios – Base

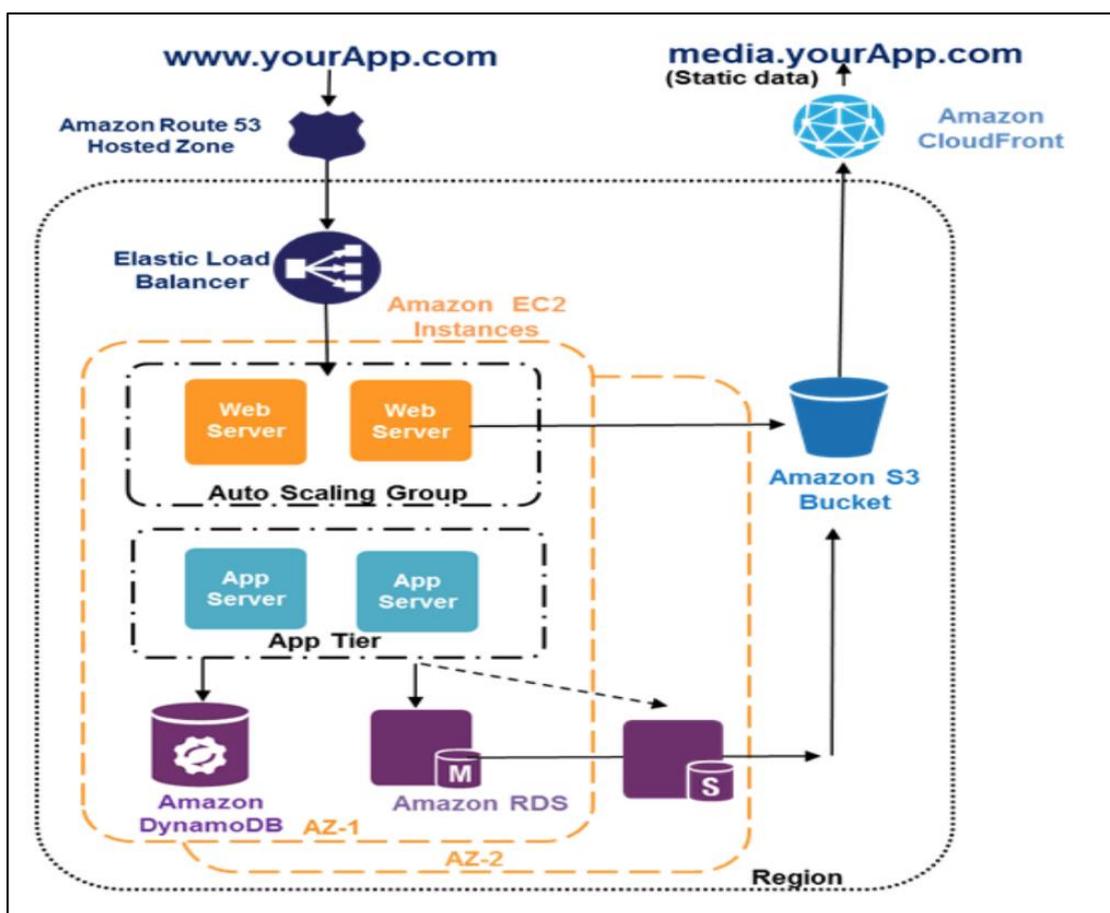


Fuente: Elaboración propia

11.2. Infraestructura

La infraestructura que se implementará será de alta disponibilidad y soportará tanto las operaciones administrativas (sistemas licenciados) y como la plataforma digital de recomendación WAFARA. La infraestructura tendrá características de cloud computing que se visualiza en la Figura 11.2, donde se muestra las capas estándares que ésta contendrá y que son ofrecidas por varios proveedores en el mercado como: Amazon Web Services (AWS), Azure, Google Cloud o IBM Cloud.

Figura 11.2 Infraestructura WAFARA



Fuente: (AWS, 2019)

El entorno productivo y como de test se necesita seleccionar un proveedor de infraestructura en la nube y de tipo IaaS (infraestructura como servicio) que también considere los siguientes componentes para la tecnología de la organización, véase Tabla 11.1.

Tabla 11.1 Componentes solicitados del IaaS

Componente	Descripción
1 Load Balancer	Es componente nos permitirá compartir la carga o trabajo en varios ordenadores.
2 Web Servers	Permitirá procesar los scripts de la página web.
2 App Servers	Este componente permitirá preparar las aplicaciones empresariales tales como webservices y apis para compartir la información
2 High Availability Database Server	El motor de base de datos tendrá alta disponibilidad y se dispondrá de dos bases de datos, uno no relacional y relacional (Amazon DynamoDB y Amazon RDS).
30 GB Storage	Almacenamiento de 30 GB de Storage para almacenar la información.
1 bucket de data transfer	Un bucket que permitirá alojar los recursos de la web y app nativo, tales como imágenes, documentos, etc.

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, en el año cero del negocio se deberá realizar el proceso de selección del proveedor idóneo de Infraestructura Cloud, y entre los requisitos se detallará los términos de referencia que deberá contener los requisitos como: características de capacidades de CPU y memoria, términos de niveles de servicio como uptime de 99.99%, certificaciones de calidad y de especialización, y niveles de servicio de soporte.

11.3. Recursos de tecnología para la administración del negocio

El área de tecnología de la información se encargará de atender los requerimientos de recursos y servicios informáticos, así como brindar el soporte especializado en la atención de incidentes con el fin de salvaguardar la continuidad operativa del negocio. Sus funciones primordiales:

- Realizar la gestión del abastecimiento de equipos y asegurar la continuidad operativa de equipos informáticos de escritorio y sus periféricos.
- Controlar el soporte de herramientas de ofimática, antivirus y demás aplicaciones.

- Atender los incidentes y requerimientos reportados y dar solución a los mismos según acuerdos de niveles de servicios establecidos para prolongar la disponibilidad operativa de las aplicaciones.

Para iniciar operaciones se requerirá lo siguiente:

- Herramientas informáticas de oficina tales como Office 365 (Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point, Microsoft Outlook, Microsoft Teams, One Drive)
- Se debe realizar la compra de tres laptops para el personal al inicio de operaciones.
- Se realizará un contrato de servicio de Internet de 6 Mbps para las computadoras de los colaboradores.

11.4. Seguridad de la Información

La seguridad de la información es una funcionalidad crítica para este negocio que asegura la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información y los datos de la organización. Las buenas prácticas de seguridad de información están consolidadas en el ISO 27001. En ese sentido, como parte de las acciones de protección se implementarán procedimientos para:

- Cumplir con los reglamentos de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, es por ello por lo que se debe evaluar básicamente los proveedores de la tecnología en la nube, donde se pueda verificar que regiones tengan vigente la ley de protección de datos.
- Cumplir con las normas de seguridad de datos de la industria de tarjetas de pago (PCI DSS) que promueven y mejoran la seguridad de datos del titular de la tarjeta así como facilita la adopción de las medidas de seguridad estándares a nivel mundial. (PCI Security Standards Council, 2018).
- La administración y control de los ingresos, modificación o eliminación de usuarios y datos en los distintos entornos, el cual se debe realizar a cabo para verificar que el personal tenga los accesos y permisos necesarios para la operación de los sistemas.
- La administración y control de los ingresos, modificación o eliminación de usuarios y datos en los distintos entornos, el cual se debe realizar a cabo para

verificar que el personal tenga los accesos y permisos necesarios para la operación de los sistemas.

- Implementar controles para de seguridad informática como: asegurar una configuración segura de todos los componentes informáticos dentro de la arquitectura definida, aplicar técnicas de protección como por ejemplo firewall, cifrados, certificados SSL o antivirus, y preparar los procedimientos y herramientas necesarios para atender eventos de auditoría.

Concluimos que la estrategia que se debe realizar a los usuarios activos y no activos es exclusivamente acciones de autenticación, autorización y confidencialidad de la información.

La autenticación debe cumplir la validación de los usuarios que forman parte de la organización, la autorización se basará en identificar el estado operativo y perfil de los usuarios para acceder a los recursos del negocio y por último, la confidencialidad de la información tiene como objetivo tipificar el grado de sensibilidad de la información, por ejemplo: información restringida, información confidencial, información de uso interno o público.

11.5. Niveles de Servicio

Los niveles de servicio que se establecen permitirán controlar la disponibilidad y continuidad de nuestra operación tecnológica y se describen a continuación:

- Uptime de Infraestructura del Servicio: 99.99%, según el requerimiento que será considerando para evaluar y seleccionar a nuestro proveedor de Infraestructura Cloud.
- Disponibilidad del servicio: La plataforma web y APP de WAFARA estará disponible las 24 horas y los siete días de la semana, exceptuando las horas de mantenimiento que se realizará con una frecuencia trimestral por una duración de 4 horas cada vez.
- Atención de incidencias: Se registrarán en base a niveles de prioridad, donde la prioridad 1 será asignada cuando la falta de disponibilidad del servicio de WAFARA es total y la prioridad 2 para la indisponibilidad parcial del servicio de WAFARA. Por tanto, los tiempos de respuesta por cada nivel de prioridad son:

- Tiempo de respuesta de prioridad 1: 15 minutos.
- Tiempo de respuesta de prioridad 2: 1 hora.

11.6. Diseño del Servicio

11.6.1 Características de la plataforma digital de recomendaciones WAFARA

Las características de la plataforma WAFARA deben contemplar los lineamientos definidos en la estrategia de producto declarada en el capítulo VI Plan de Marketing.

Accediendo a la plataforma de recomendación WAFARA, los consumidores finales podrán realizar consultas de información acerca de las características y/o beneficios de las tarjetas de créditos de consumo, como se explica a continuación.

El primer servicio para el consumidor final está orientado colaborar con el proceso de colocación de tarjetas de créditos, cual se denomina “WAFARA Recomienda”, este servicio realizará lo siguiente:

- Se realizará una serie de preguntas para identificar las preferencias o intereses de las personas, tales como: compras, viajes, descuentos e inclusive los salarios. Esto nos permite identificar las preferencias de los usuarios finales para mostrar la información de tasas, promociones y beneficios de las tarjetas que están ajustados a su perfil.
- Seguidamente, se mostrará una pantalla con la información de las tarjetas de créditos que esté asociadas a las preferencias del solicitante de crédito. En la pantalla se mostrará adicionalmente a los beneficios, la valoración de las tarjetas de créditos (información de satisfacción del cliente).
- Finalmente, si el solicitante de crédito está conforme con la tarjeta de crédito se mostrará una pantalla donde ingrese los datos básicos de contactabilidad, tales como: DNI, nombres, celular, correo para poder enviárselos al cliente (Integración de Información entre la plataforma de recomendación y plataforma de servicios del Cliente).

El segundo servicio para el consumidor final está orientado a maximizar el uso de las tarjetas de crédito y a maximizar el aprovechamiento de los beneficios de la tarjeta de crédito por los consumidores finales. Este servicio se denomina “WAFARA Maxi beneficios”, el cual realizará lo siguiente:

- La plataforma solicitará al consumidor final ingresar previamente los datos del tipo de tarjeta, nombre de banco y los datos básicos de la persona tales como: correo, teléfono y DNI. La información ingresada permitirá poseer los datos de carga para ofertar las campañas y beneficios que posee en la tarjeta de crédito que posee la persona.
- Al realizar el uso del servicio, primeramente, se mostrará la pantalla de beneficios de la tarjeta de crédito. En la pantalla se situará en la dirección actual de la persona mediante la geolocalización, además también se visualizará la opción de valoraciones y fecha de vigencia de la campaña. La información que se muestra en la pantalla hace referencia a los artículos que poseen beneficios tales como descuentos y las valoraciones de otros consumidores finales, que tienen todas las tarjetas de créditos de consumo.
- Finalmente, la plataforma indicará al consumidor final que la tarjeta vinculada en el sistema posee un beneficio y le indicará la distancia de recorrido para poder utilizar el beneficio. A pesar de que el cliente no posee la tarjeta de crédito la plataforma abre la oportunidad de informar al cliente que puede acceder a una tarjeta de crédito con el uso de la pantalla del primer servicio “WAFARA Recomienda”.

11.6.2 Tercerización del desarrollo de la plataforma digital de recomendaciones

Para el desarrollo de la plataforma digital de recomendaciones se realizará la contratación de un proveedor de desarrollo de software para canales digitales, tales como páginas Web, APP nativas (Android e IOS) y geolocalización. Es importante que el proveedor trabaje con los requerimientos funcionales y necesidades plasmadas por los prototipos diseñados pues consideramos que el producto desarrollado deba cumplir puntualmente las funcionalidades para lograr satisfacer las necesidades del mercado objetivo encuestado.

Para el seguimiento del desarrollo del producto es clave revisar las entregas del avance del proveedor con el fin de evitar atrasos, sobrecostos en el desarrollo y funcionalidades que no ha sido solicitado en los requerimientos.

11.6.2.1 Criterios de Selección de Proveedores

Debemos seleccionar a un proveedor que tenga experiencia en desarrollo de software y soporte tecnológico, por ello se ha diseñado una serie de criterios para la selección de proveedores para identificar al proveedor idóneo que pueda apoyarnos en el desarrollo de la nueva plataforma digital, los criterios son los siguientes:

- Experiencia de desarrollo de software en canales digitales, tales como: plataforma móvil (Android e IOS), web responsive y geolocalización.
- Conocimiento en posicionamiento de los canales digitales (SEM, SEO) y analítica de productos, tal como: Google Analytics (medir la usabilidad de las interfaces).
- Conocimiento en controles de seguridad para reducir las vulnerabilidades de la plataforma digital de recomendaciones.
- Años de operación de la empresa y/o cantidad de clientes referenciados
- Equipo de proyecto certificado y con conocimiento en el desarrollo de productos digitales.
- Costo de la propuesta tecnológica.
- Soporte post-implementación.
- Niveles de Servicio (resolución de incidencias y tiempo de respuesta)
- Inclusión de cláusulas de incumplimiento de contrato y firma de acuerdo de confidencialidad.

11.6.2.2 Tiempo y entregables del desarrollo de la plataforma digital de recomendaciones

La plataforma digital de recomendaciones será desarrollada por un proveedor que tiene experiencia en desarrollo de software para canales digitales exclusivamente para dispositivos móviles Android e IOS; y como también para páginas web de tipo responsive. El desarrollo tiene un tiempo de 9 meses con dos entregas parciales, el primer hito que es la entrega del módulo WAFARA recomienda posee un tiempo de 4 meses y el segundo hito en un tiempo estimado de 5 meses, véase Tabla 11.2

Tabla 11.2 Plan de seguimiento para el desarrollo de la plataforma

N	Objetivos	Actividades	Resultados	Tiempo
Inicio de Proyecto				
1	La etapa de inicio establecerá las actividades necesarias para lograr el correcto arranque del proyecto en cuanto a factores de alcance, tiempo y presupuesto estimado.	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off del Proyecto. • Reuniones con las partes interesadas. • Reunir información sobre prácticas y herramientas de desarrollo actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance actualizado y entregado al proveedor para el desarrollo de la nueva plataforma digital de recomendaciones 	1 S
Entregable de la plataforma digital de recomendaciones				
2	HITO 1 Lograr el despliegue de WAFARA recomienda en el entorno productivo con el apoyo del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del producto WAFARA recomienda por parte del proveedor. • Verificación de WAFARA recomienda. • Despliegue productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del producto WAFARA recomienda 	4 M
3	HITO 2 Lograr el despliegue de WAFARA Maxi Beneficios en el entorno productivo con el apoyo del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del producto WAFARA Maxi Beneficios por parte del proveedor • Verificación de Maxi Beneficios • Despliegue productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del producto WAFARA Maxi Beneficios 	5 M
Cierre de Proyecto				
5	En el cierre de proyecto se realizará la entrega de la plataforma de recomendaciones y se asegurará que se haya cumplido con las funciones estimadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de la plataforma digital de recomendaciones y revisión de las iteraciones realizadas en los hitos. • Realizar manuales, documento de arquitectura y 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de recomendaciones con las funciones integradas. 	1 S

		de procesos de la plataforma de recomendaciones. • Revisar contratos.	• Documentos manuales, arquitectura y procesos. • Conformidad y cierre del proyecto ante negocio.	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

11.6.3 Requerimientos para el desarrollo de la plataforma de recomendaciones.

Los requerimientos funcionales describen las características deseadas que debe cumplir la plataforma de recomendaciones WAFARA para cumplir con las expectativas de los consumidores finales que desean obtener información de las tarjetas de créditos, en cuanto a los beneficios, promociones de las tarjetas de crédito, estos requisitos se describen en la Tabla 11.3.

Tabla 11.3 Requerimientos Funcionales de la Plataforma de Recomendaciones

N ^a	Requerimiento
Pantallas de Preferencias	
RF-1	Pantalla de intereses y/o preferencias <ol style="list-style-type: none"> Permite mostrar las preferencias básicas del usuario Registra las preferencias seleccionadas por el usuario de negocio Registro de ingresos de usuarios de plataforma de negocio.
Pantalla de colocación de tarjetas de crédito de consumos	
RF-2	Pantalla colocación de créditos <ol style="list-style-type: none"> Listar tipos de tarjetas Buscar beneficios según las preferencias del cliente Cuadrícula de beneficios y promociones, donde se muestre las tasas de cada entidad financiera acerca de la tarjeta de crédito, como también la valoración de estas.
RF-3	Pantalla de registro de referidos <ol style="list-style-type: none"> Registrar datos de DNI, nombres, celular correo electrónico (se envía la información de referido a la entidad financiera)
Pantalla de uso de beneficios	

RF-4	<p>Pantalla de recomendaciones por beneficios de tarjetas de créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Referencias de direcciones o geolocalización de convenios por tarjeta de crédito b) Consulta de filtros por geolocalización, valoración de oferta de campañas y fecha de vigencia. c) Al realizar la búsqueda de beneficios de la TC se mostrará los beneficios de la campañas que están asociadas por la tarjeta de crédito, de las cuales se visualiza específicamente, la imagen del producto que tiene beneficio, la distancia referencial para llegar al establecimiento, las tasas de descuento, por último se notificará al cliente que el beneficio está asociado a la tarjeta de crédito cargada o de lo contrario la plataforma le solicitará que obtenga una nueva tarjeta de crédito para acceder a tal promoción.
RF-5	<p>Pantalla de carga de informes y carga informativa</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar la carga informativa para actualizar los beneficios y promociones de la plataforma de recomendaciones. b) Reporte de analítica para visualizar métricas de uso de la plataforma de recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia

Los requerimientos no funcionales, describe las características que debe poseer la plataforma de recomendaciones WAFARA en cuanto a operaciones técnicas que debe cumplir, tales como arquitectura, tecnología, diseño de software y seguridad, los cuales se detallan en la tabla Tabla 11.4.

Tabla 11.4 Requerimientos no Funcionales de la Plataforma de recomendaciones

N ^a	Requerimiento
Calidad	
RNF-1	<p>Desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La plataforma de recomendaciones en diferentes periodos o fechas de consulta. b) La plataforma tecnológica debe tener la capacidad de responder las transacciones de alta concurrencia o alta demanda.
RNF-2	<p>Confiabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La información contenida y el sitio web debe estar validada y segura. b) Consistencia de la información, obligatoriedad de la información para realizar comparaciones y registro de valoraciones.
RNF-3	<p>Disponibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La plataforma de recomendaciones debe estar operativa y disponible para los usuarios las 24 horas de día.
RNF-4	<p>Escalabilidad</p>

	a) El sistema debe permitir registrar, incluir nueva funcionalidad y la plataforma pueda ser de fácil mantenimiento y migración a diferentes nubes en internet.
RNF-5	Facilidad de Uso a) Evitar la complejidad del uso de los elementos de la plataforma de recomendaciones, se sugiere que las pantallas y los componentes visuales de las mismas sean intuitivas y de fácil uso (Experiencia al usuario UX), con el fin de maximizar el uso de la plataforma y la capacitación de los usuarios.
RNF-6	Facilidad en la instalación y mantenimiento de la plataforma de recomendaciones a) El nuevo canal digital debe estar documentado acerca del diseño y componentes del software. b) La documentación para el restablecimiento del servicio también es importante para prolongar la continuidad operativa de la plataforma de recomendaciones. c) Manual de instalación para realizar despliegues en los entornos de desarrollo, certificación y producción del área de tecnologías de información.
Arquitectura	
RNF-7	Canales Digitales a) Para dispositivos móviles, se debe trabajar en equipos para desarrollo Android e IOS b) Debe permitir la omnicanalidad de la propuesta de valor en los diferentes canales digitales ofrecidos. c) Mejorar la experiencia del usuario digital en los diferentes canales.
Seguridad	
RNF-8	a) Asegurar la seguridad informática de todas las capas del producto a desarrollar

Fuente: Elaboración propia

11.6.4 Prototipos de mediana fidelidad

La creación del prototipo tiene como fin representar gráficamente el boceto del servicio con los consumidores finales y en base a los resultados obtenidos se realizará las mejoras necesarias para obtener la mejor experiencia del usuario, con el fin de garantizar el uso de la plataforma de recomendaciones WAFARA.

Los prototipos de mediana fidelidad se han concentrado en dos módulos principales, tales como WAFARA Recomienda y WAFARA Maxi Beneficios, y se describen a continuación

11.6.4.1 Prototipo de WAFARA Recomienda

En este módulo se mostrará la información de los beneficios de la tarjeta de crédito de consumo para consumidores finales que desean adquirir una tarjeta de crédito.

En el prototipo de colocación de créditos muestra los beneficios y promociones de las tarjetas de crédito de consumo y estas se visualizarán según los intereses de los usuarios finales, además se muestra información de valoración de otros consumidores finales, véase Figura 11.3.

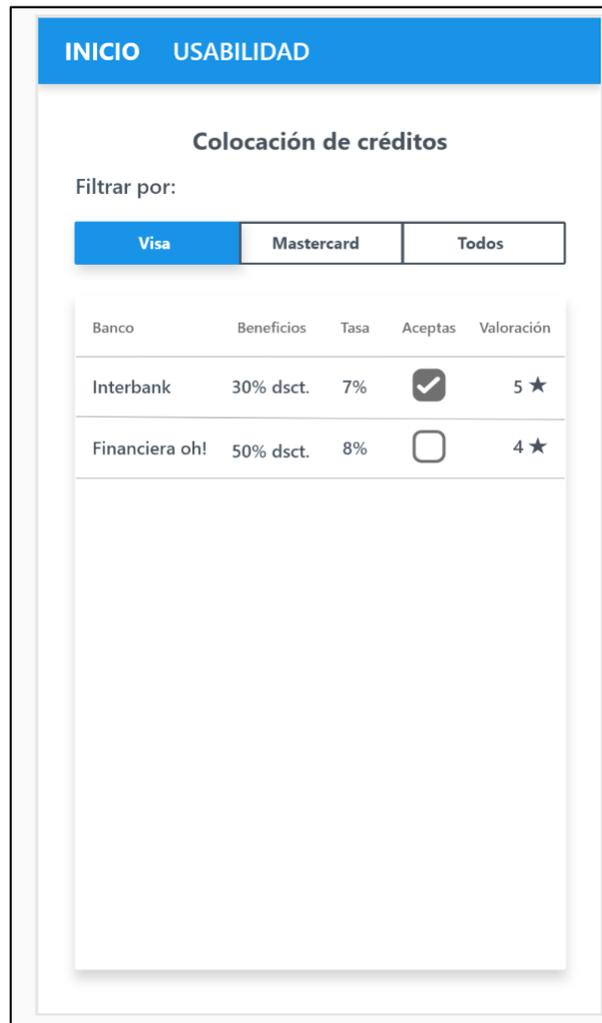
Figura 11.3. Prototipo de WAFARA Recomienda – Modo Web

Banco	Beneficios	Tasa	Aceptas	Valoración
Interbank	30% en compras	7%	<input checked="" type="checkbox"/>	5 ★
Interbank	35% en compras	7.5%	<input type="checkbox"/>	4.5 ★
Financiera oh!	50% en compras	8%	<input type="checkbox"/>	4 ★
Financiera oh!	45% en compras	7%	<input type="checkbox"/>	3.5 ★
BBVA Continental	15% en compras	6%	<input type="checkbox"/>	4.5 ★
Scotiabank	25% en compras	9%	<input type="checkbox"/>	3 ★

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a dispositivos móviles se muestra el prototipo de colocación de créditos para plataformas Android e IOS que posea las mismas funcionalidades del módulo de colocación de créditos web, véase Figura 10.4.

Figura 11.4. Prototipo de APP WAFARA Recomienda



Fuente: Elaboración propia

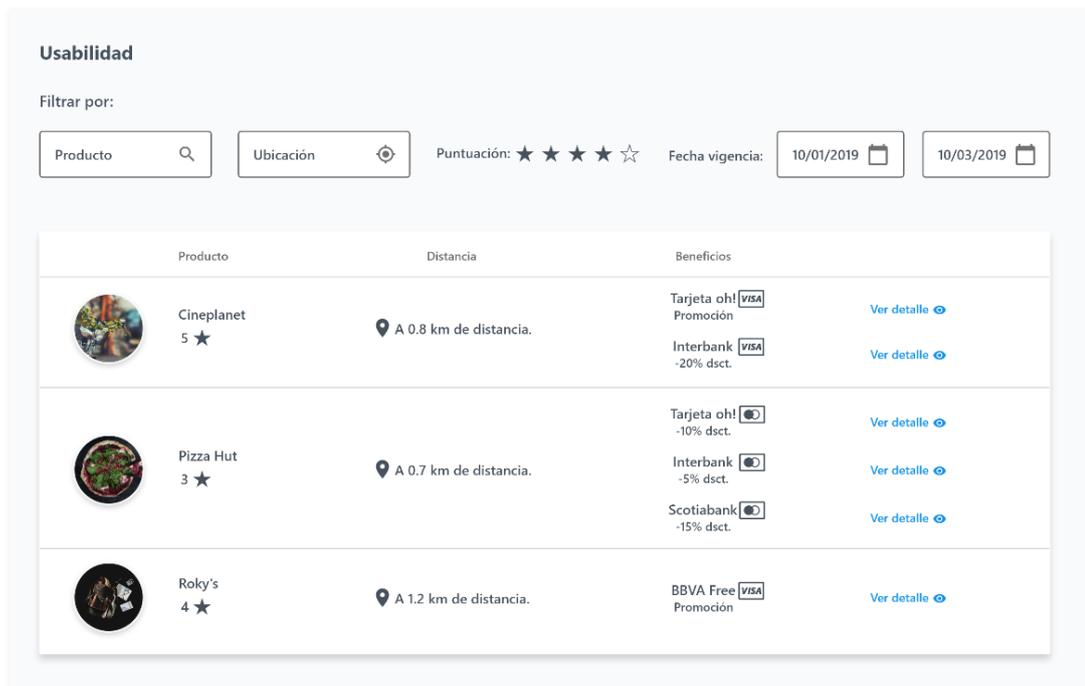
Otros prototipos de este módulo se pueden visualizar en el Anexo Prototipos de mediana fidelidad.

11.6.4.2 Prototipo de WAFARA Maxi Beneficios

El prototipo de módulo WAFARA Maxi Beneficios representa las pantallas y funcionalidad del sistema, que mostrará al consumidor final los productos de los convenios que poseen descuentos o beneficios de la tarjeta de crédito.

Este prototipo muestra la opción de búsqueda de beneficios y promociones que están asociadas a la tarjeta de crédito del consumidor final y además posee un vínculo para visualizar a detalle el beneficio de la oferta, véase Figura 11.5.

Figura 11.5. Prototipo WAFARA Maxi Beneficios – Modo Web



Fuente: Elaboración propia.

Esta pantalla deberá poseer la opción de distancia física entre el consumidor final y el establecimiento comercial para determinar la distancia recorrida hacia el lugar físico para hacer efectivo el beneficio de la tarjeta de crédito de consumo.

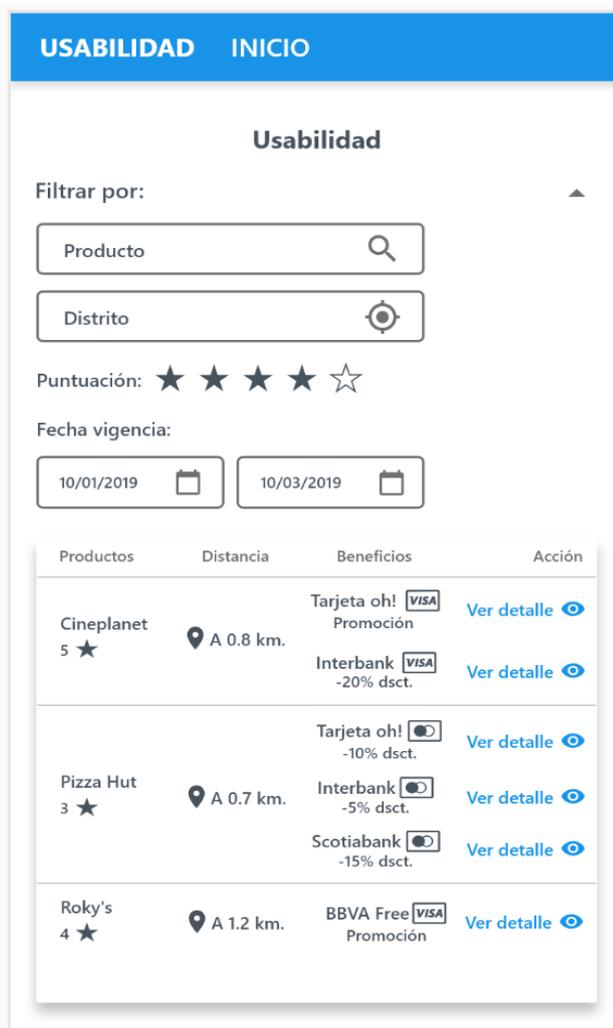
El resultado de la búsqueda mostrará la información de las promociones y beneficios de las tarjetas registradas por el consumidor final y aquellas ofrecidas por nuestros clientes a pesar de que puedan no estar registradas por el consumidor final. Después de visualizarse el resultado de la búsqueda se podrá visualizar el detalle de cada resultado. El consumidor final, si desea adquirir una tarjeta, podrá hacerlo desde esta pantalla llevándolo al módulo de WAFARA Recomienda.

Adicionalmente esta pantalla deberá poseer la opción de distancia física entre el consumidor final y el establecimiento comercial para determinar la distancia a recorrer hacia el lugar físico para hacer efectivo el beneficio o promoción de la tarjeta de crédito de consumo. También con esta opción el consumidor final podrá activar o desactivar a su conveniencia la habilitación de alertas proactivas de beneficios y promociones que le llegarán según su ubicación física utilizando geolocalización.

Otra funcionalidad especial es el registro y visualización de las valoraciones de los propios consumidores finales sobre los beneficios o promociones, la cual será información valiosa para la toma de decisión de otros consumidores finales.

En cuanto a dispositivos móviles también se tiene contemplado un prototipo WAFARA Maxi Beneficios para plataformas Android e IOS que se muestra en Figura 11.6 las funcionalidades deberán ser las mismas de la versión web.

Figura 11.6. Prototipo de APP WAFARA Maxi Beneficios



Fuente: Elaboración propia

Las figuras de los prototipos mencionados y otros prototipos de este módulo se pueden visualizar en el Anexo Prototipos de mediana fidelidad.

11.6.5 Costos

El software desarrollado por el proveedor tiene un costo de S/ 66, 000 para los Hitos 1 e Hitos 2 para la plataforma digital de recomendaciones, además se está considerando un contrato de mantenimiento S/ 2, 000 mensuales

En cuanto a los costos de infraestructura tecnológica se ha realizado una estimación para los componentes de infraestructura que debe poseer, véase Tabla 11.5

Tabla 11.5 Costos de Infraestructura

Your Estimate Service Type	Components	Región	Component Price	Service Price
Amazon EC2 Service (US East (N. Virginia))				\$407.02
	Compute:	US East (N. Virginia)	\$128.84	
	EBS Volumes:	US East (N. Virginia)	\$120	
	EBS Snapshots:	US East (N. Virginia)	\$154.52	
	Elastic IPs:	US East (N. Virginia)	\$3.66	
Amazon S3 Service (US East (N. Virginia))				\$0.78
	S3 Standard Storage:	US East (N. Virginia)	\$0.69	
	S3 Standard Put Requests:	US East (N. Virginia)	\$0.05	
	S3 Standard Other Requests:	US East (N. Virginia)	\$0.04	
Amazon Route 53 Service				\$0.9
	Hosted Zones:	Global	\$0.5	
	Standard Queries:	Global	\$0.4	
Amazon RDS Service (US East (N. Virginia))				\$336.72
	DB instances:	US East (N. Virginia)	\$336.72	
Amazon DynamoDB Service (US East (N. Virginia))				\$80.89
	Provisioned Capacity:	US East (N. Virginia)	\$80.89	
AWS Data Transfer Out				\$42.21

	US East (N. Virginia) Region:	Global	\$42.21	
		Free Tier Discount:		\$-4.45
		Total Monthly Payment:		\$864.07

Fuente: (AWS, 2019)

Un costo estimado con los componentes de infraestructura véase (Tabla 11.5), tiene un precio inicial de S/ 2,851. Para los entornos de producción y test ascendería a S/. 2, 851 y S/ 1, 000 correspondientemente.

Gestión de incidencias y como innovación tiene un costo de S/ 5, 080 y S/ 6,000 mensuales y se activan desde el primer año de la operación del servicio de la plataforma digital de recomendaciones.

Los costos de los equipos para los colaboradores administrativos son de S/. 2, 500 como precio unitario por lo que se requiere tres equipos en inicio de operaciones que suma a S/ 7, 500.

11.6.6 Conclusiones del Capítulo

Lograr alcanzar el objetivo estratégico desarrollar y mantener una plataforma digital con altos índices de satisfacción al cliente, se debe aplicar una estrategia de TI aplicada a una nueva buena arquitectura e infraestructura que soporte las últimas tendencias tecnológicas con el fin de maximizar la usabilidad y las preferencias de los usuarios finales y clientes.

Luego de haber realizado el diseño de servicios es importante establecer la tercerización del desarrollo de software, con criterios de selección de proveedores para identificar al proveedor que dé mejores garantías en el desarrollo de la nueva plataforma a base de las nuevas funcionalidades que se deben diseñar.

CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO

Para que el negocio sea viable es importante que los socios y/o inversionistas conozcan la viabilidad del plan financiero, para lo cual se debe prepara lo siguiente:

- Conocer los recursos financieros que son necesarios para la ejecución del negocio.
- Conocer el costo total de la implementación del negocio
- Cuantificar los montos de inversión necesaria para poder dar inicio el negocio.
- Conocer la rentabilidad que los inversionistas esperan obtener y el tiempo de retorno de su inversión.

12.1. Supuestos y políticas económicas financieras

En base a los objetivos del plan de Marketing y Comercial, las políticas financieras deberán alinearse y controlar que los demás planes no excedan el presupuesto general de la compañía. Para ello, los niveles de ventas estimados, el precio de venta de cada servicio y los costos generales de la organización serán tomados de acuerdo a cada plan presentado en los lineamientos anteriores.

Se ha supuesto un horizonte de cinco años para la evaluación financiera. Donde la evolución de la empresa será la siguiente:

12.2. Plan de ventas

Según el plan comercial realizado en capítulos anteriores, se realiza la estimación de las ventas, determinando que los ingresos para la compañía se tendrán de la comercialización de 2 servicios, donde el mercado objetivo serán los bancos y financieras que operan en los departamentos de Lima y Callao. De acuerdo al análisis del mercado se han establecido los siguientes precios señalados en la Tabla 12.1

Tabla 12.1. Precios de servicios ofertados

Demanda	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Leads	18,448	922	969	17,363	1,885
Beneficios	2,388,960	2,508,408	2,633,828	4,882,320	5,126,436

Fuente: Elaboración propia

A su vez, se estima estos niveles de visitas y crecimiento de clientes en los 5 años siguientes, a lo cual denominaremos la evolución de la demanda. La evolución de la compañía será de la siguiente manera:

Año 1: Inicio de la operación y captación de clientes.

Año 2: Consolidación de la marca, se espera un crecimiento de 2 clientes por año.

Año 3: Investigación de nuevos productos.

Año 4: Desarrollo de nuevos productos y expansión a provincias

Año 5: Consolidación Nacional y participación a Nivel Internacional.

Los niveles de crecimiento en usuarios, visitas y clientes serán de la siguiente manera son visualizados en la Tabla 12.2.

Tabla 12.2. Crecimiento anual de la Fintech

	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Usuarios	318,000	348,390	365,810	678,100	712,005
Usuarios Nuevos	318,000	30,390	17,420	312,290	33,905
Ingresos a la Web	24	24	24	24	24
Visitas a página web	7,963,200	8,361,360	8,779,428	16,274,399	17,088,119

Fuente: Elaboración propia

12.3. Inversión inicial:

La inversión inicial necesaria para echar andar el negocio es de S/131,771.20 y está compuesta de la siguiente manera:

- Inversión en el desarrollo del Producto
- Inversión en Activos
- Inversión Comercial & Marketing
- Inversión Administrativa

12.4. Fuentes de financiamiento:

Se ha estimado un monto de financiamiento asciende al monto de S/618,000 y que serán obtenidos de los socios del negocio, conformado por los integrantes de la presente tesis y por accionistas que deseen invertir en la compañía.

La distribución quedará de la siguiente manera:

- Aporte de Socios: S/400,000 (65%)

- Aportes de los accionistas: S/218,000 nuevos soles (35%).
- No se realizará ningún préstamo a una entidad bancaria.

En la Tabla 12.3 se muestra el flujo de inversión.

Tabla 12.3. Flujo de inversiones

Flujo de Inversiones	0	1	2	3	4	5
Inversión en equipos	-7,500	-2,500	-2,540	0	0	0
Impuestos por el exceso del valor en libros	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-124,271	-494,476	0	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo			0	0	0	618,747
Flujo de efectivo por inversiones	-131,771	-496,976	-2,540	0	0	618,747

Fuente: Elaboración propia

12.5. Flujo de caja proyectado:

El recupero de la inversión se realizará en el quinto año tal como se muestra en la Tabla 12.4

Tabla 12.4. Flujo de caja proyectado

Flujo de Operaciones	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		3,694,128	3,768,146	3,956,554	7,427,660	7,700,964
- Ventas de Leads		110,688	5,534	5,811	104,180	11,311
- Ventas de Beneficios		3,583,440	3,762,612	3,950,743	7,323,480	7,689,654
Costos operativos		3,552,838	3,668,107	3,880,895	6,673,461	6,908,851
- Gastos Administrativos		174,823	180,774	184,236	186,713	189,230
- Gastos Comercial & Marketing		3,058,803	3,133,173	3,285,797	6,064,611	6,285,215
- Gastos TI		319,212	354,159	410,861	422,137	434,406
Depreciación		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		141,290	100,039	75,659	754,199	792,114
Impuestos		- 42,387.12	- 30,011.84	- 22,697.76	- 226,259.67	- 237,634.13
Utilidad neta		98,903	70,028	52,961	527,939	554,480
Flujo de efectivo por operaciones		98,903.28	70,027.62	52,961.44	527,939.24	554,479.63
Flujo económico del proyecto	(131,771)	(398,073)	67,488	52,961	527,939	1,173,227

Fuente: Elaboración propia

12.6. Flujo detallado de la inversión

Tabla 12.5. Flujo de caja de inversión

Area	Descripción	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	
Adm	Gerente general	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	
TI	Analista I + D + i	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 3,000.00												
TI	Coordinador de operaciones y tecnología	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	
Mark & Com	Coordinador comercial	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 4,500.00											
TI	Asistente administrativo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Mark & Com	Asistente de marketing	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
TI	Analista de seguridad y servicios	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
TI	Coordinador de I + D + i	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Adm	Tercerización de Adm	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 5,000.00												
Mark & Com	Página web oficial	S/ 10,000.00																
Mark & Com	Mantenimiento Pag Web		S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	
Mark & Com	Marketing Digital (facebook + Google)	0	0	0	0	S/ 21,422.36												
Mark & Com	SEO + Community Manager	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	
TI	Proyecto Desarrollo de Plataforma de recomendaciones	33000								S/ 33,000.00								
TI	Equipos	5000	0	0	2500	S/ 2,500.00	S/ -											
TI	Costos operativo Plataforma Recomendaciones - Producción									S/ 1,500.00								
TI	Costos operativo Plataforma Recomendaciones - Test	S/ 660	S/ 660	S/ 660	S/ 660	S/ 660.00												
TI	Gestión de Incidencias					S/ 2,500.00	S/ 5,000.00											
TI	Innovación Tecnológica y mejora continua - Gastos					S/ 6,000.00												
Adm	Lineas Móviles	99.8	99.8	99.8	99.8	S/ 149.70	S/ 199.60											
Adm	Costos operativos Organización	1,808.00	1,808.00	1,808.00	1,808.00	S/ 1,842.00	S/ 1,876.00											
	Total	S/ 67,568	S/ 20,568	S/ 20,568	S/ 23,068	S/ 61,074	S/ 63,158	S/ 63,158	S/ 63,158	S/ 97,658	S/ 67,158							
Ingresos																		
	Leads	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 120	S/ 240	S/ 479	S/ 958	S/ 1,917	S/ 3,835	S/ 7,671	S/ 15,341	S/ 30,683	S/ 61,366	
	Beneficios	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 3,154	S/ 6,309	S/ 12,618	S/ 25,235	S/ 50,470	S/ 100,940	
	Total Ingresos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 120	S/ 240	S/ 479	S/ 958	S/ 5,072	S/ 10,144	S/ 20,288	S/ 40,576	S/ 81,153	S/ 162,306	
Déficit																		
	Ingresos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 119.63	S/ 239.62	S/ 479.25	S/ 958.50	S/ 5,071.76	S/ 10,143.86	S/ 20,288.09	S/ 40,576.18	S/ 81,152.72	S/ 162,305.82	
	Egresos	S/ 67,567.80	S/ 20,567.80	S/ 20,567.80	S/ 23,067.80	S/ 61,074.06	S/ 63,157.96	S/ 63,157.96	S/ 63,157.96	S/ 97,657.96	S/ 67,157.96							
	Ingresos - Egresos	-S/ 67,567.80	-S/ 20,567.80	-S/ 20,567.80	-S/ 23,067.80	-S/ 61,074.06	-S/ 63,157.96	-S/ 63,038.33	-S/ 62,918.34	-S/ 97,178.71	-S/ 66,199.46	-S/ 62,086.20	-S/ 57,014.10	-S/ 46,869.87	-S/ 26,581.78	-S/ 13,994.76	-S/ 95,147.85	
	Acumulado	-S/ 67,567.80	-S/ 88,135.60	-S/ 108,703.40	-S/ 131,771.20	-S/ 192,845.26	-S/ 256,003.22	-S/ 319,041.56	-S/ 381,959.90	-S/ 479,138.61	-S/ 545,338.07	-S/ 607,424.27	-S/ 664,438.37	-S/ 711,308.25	-S/ 737,890.03	-S/ 723,895.27	-S/ 628,747.41	

Fuente: Elaboración propia

12.7. Flujo detallado de Egresos

Tabla 12.6. Flujo de egresos

Area	Descripción	0	1	2	3	4	5
Adm	Gerente general	S/30,000.00	S/ 90,000	S/ 91,440	S/ 92,903	S/ 94,389	S/ 95,900
TI	Analista I + D + i	S/ -	S/ 36,000	S/ 36,576	S/ 37,161	S/ 37,756	S/ 38,360
TI	Coordinador de operaciones y tecnología	S/24,000.00	S/ 72,000	S/ 73,152	S/ 74,322	S/ 75,512	S/ 76,720
Mark & Com	Coordinador comercial	S/ -	S/ 49,500	S/ 50,292	S/ 51,097	S/ 51,914	S/ 52,745
TI	Asistente administrativo	S/ -	S/ -	S/ 21,600	S/ 21,946	S/ 22,297	S/ 22,653
Mark & Com	Asistente de marketing	S/ -	S/ -	S/ 13,500	S/ 13,716	S/ 13,935	S/ 14,158
TI	Analista de seguridad y servicios	S/ -	S/ -	S/ 13,500	S/ 13,716	S/ 13,935	S/ 14,158
TI	Coordinador de I + D + i	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 54,000	S/ 54,864	S/ 55,742
Adm	Tercerización de Adm	S/ -	S/ 60,000	S/ 60,960	S/ 61,935	S/ 62,926	S/ 63,933
Mark & Com	Página web oficial	S/10,000.00	S/ -				
Mark & Com	Mantenimiento Pag Web	S/ 3,000.00	S/ 12,000	S/ 12,192	S/ 12,387	S/ 12,585	S/ 12,787
Mark & Com	Marketing Digital (facebook + Google)	S/21,422.36	S/2,955,303	S/3,014,517	S/3,165,243	S/5,942,128	S/ 6,160,772
Mark & Com	SEO + Community Manager	S/14,000.00	S/ 42,000	S/ 42,672	S/ 43,355	S/ 44,048	S/ 44,753
TI	Proyecto Desarrollo de Plataforma de recomendaciones	S/33,000.00	S/ 33,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
TI	Mantenimiento de la plataforma	S/ -	S/ 10,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000
TI	Equipos	S/ 7,500.00	S/ 2,500	S/ 2,540	S/ -	S/ -	S/ -
TI	Costos operativo Plataforma Recomendaciones - Producción	S/ -	S/ 34,212	S/ 34,759	S/ 35,316	S/ 40,966	S/ 47,521
TI	Costos operativo Plataforma Recomendaciones - Test	S/ 2,640.00	S/ 12,000	S/ 13,920	S/ 14,143	S/ 14,369	S/ 14,599
TI	Gestión de Incidencias	S/ -	S/ 47,500	S/ 60,960	S/ 61,935	S/ 62,926	S/ 63,933
TI	Innovación Tecnológica y mejora continua - Gastos	S/ -	S/ 72,000	S/ 73,152	S/ 74,322	S/ 75,512	S/ 76,720
Adm	Líneas Móviles	S/ 399.20	S/ 2,345	S/ 4,259	S/ 4,867	S/ 4,867	S/ 4,867
Adm	Costos operativos Organización	S/ 7,232.00	S/ 22,478	S/ 24,116	S/ 24,530	S/ 24,530	S/ 24,530

Fuente: Elaboración propia

12.8. Análisis de la rentabilidad:

Según el flujo económico se calculan la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) la cual se muestra en la Tabla 12.7

Tabla 12.7. Cálculo del VAN y TIR

	0	1	2	3	4	5
Flujo económico del proyecto	- 131,771.20	- 398,072.94	67,487.62	52,961.44	527,939.24	1,173,227.04
Tasa de descuento	0.25					
Valor actual del flujo	352,536.93					
VAN	220,765.73					
TIR	39.37%					

Fuente: Elaboración propia

- Tasa interna de retorno (TIR)

Se ha calculado la Tasa interna de retorno y se obtuvo el valor de 39.37% lo cual indica que es un proyecto aceptable.

- Valor Actual Neto (VAN)

Se ha calculado el Valor Actual Neto y se obtuvo el valor de S/220,765.73

12.9. Análisis de Sensibilidad:

12.9.1 Análisis de precios:

Se ha revisado la sensibilidad de los precios ofrecidos por ambos servicios y se obtiene lo siguiente:

Como se muestra en la Tabla 12.8 los precios para el servicio de Leads no afectan o se ven afectados de manera mínima en la tasa interna de retorno y del valor actual neto.

Tabla 12.8. Análisis del precio de Leads

Precios Leads					
220,766	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00
VAN	217,465	219,116	220,766	222,416	224,006
TIR	39%	39%	39%	39%	40%

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, según la Tabla 12.9 los precios para el servicio de beneficios son muy sensibles para la organización, teniendo en cuenta que si se reduce 0.2,

hace que nuestro TIR y VAN se tornen negativos, haciendo inviable el negocio. Asimismo, si el precio aumenta en un 0.2 el TIR y el VAN se duplican.

Tabla 12.9. Análisis del precio de Beneficio

Precios Beneficios					
220,766	1.10	1.30	1.50	1.70	1.90
VAN	-254,437	-15,185	220,766	463,318	702,569
TIR	9%	24%	39%	56%	75%

Fuente: Elaboración Propia

12.9.2 Análisis de sensibilidad bidireccional

12.9.2.1 Análisis de sensibilidad bidireccional de los 2 servicios

Al analizar la sensibilidad de los dos precios de nuestros productos se confirma que al igual de la sensibilidad por precio, el precio del beneficio es el que determina el valor actual neto. A su vez, en caso de una caída del precio por beneficio, el servicio de los leads no podrá ayudar a una caída mayor al S/0.2.

Tabla 12.10. Análisis de los precios bidireccionalmente

224,066.15		Precios Leads							
		2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00
Precios Beneficios	0.789	-642,650.02	-639,349.60	-636,049.17	-632,748.75	-629,448.33	-626,147.91	-622,847.49	-619,547.07
	1.052	-327,925.85	-324,625.43	-321,325.01	-318,024.59	-314,724.17	-311,423.75	-308,123.33	-304,822.91
	1.315	-13,201.68	-9,901.26	-6,600.84	-3,300.42	0.00	3,300.42	6,600.84	9,901.26
	1.579	301,522.49	304,822.91	308,123.33	311,423.75	314,724.17	318,024.59	321,325.01	324,625.43
	1.842	616,246.66	619,547.08	622,847.50	626,147.92	629,448.34	632,748.76	636,049.18	639,349.60
	2.105	930,970.82	934,271.24	937,571.66	940,872.08	944,172.50	947,472.92	950,773.34	954,073.77
	2.368	1,245,694.99	1,248,995.41	1,252,295.83	1,255,596.25	1,258,896.67	1,262,197.09	1,265,497.51	1,268,797.93
	2.631	1,560,419.16	1,563,719.58	1,567,020.00	1,570,320.42	1,573,620.84	1,576,921.26	1,580,221.68	1,583,522.10

Elaboración: Fuente Propia

12.9.2.2 Análisis de sensibilidad bidireccional del precio de Beneficios y cantidad de visitas anual por usuario.

Al analizar la sensibilidad del precio por visualización de beneficio se encuentra que puede ser mermado o afectado por la variación en 6 de la cantidad de visitas anual por usuario, según se visualiza en la Tabla 12.11. Ello refiere que, en el caso que el precio del beneficio se vea afectado, puede ser compensado por el incremento de visitas.

Tabla 12.11. Análisis bidireccionalmente de Precio Beneficio vs Visitas

220,765.73		Promedio Visitas Anuales por usuario							
		12	16	20	24	28	32	36	40
Precios Beneficios	0.789	-1,101,534.59	-944,172.50	-786,810.42	-629,448.33	-472,086.25	-314,724.17	-157,362.08	0.00
	1.052	-944,172.50	-734,356.39	-524,540.28	-314,724.17	-104,908.05	104,908.06	314,724.17	524,540.28
	1.315	-786,810.42	-524,540.28	-262,270.14	0.00	262,270.14	524,540.28	786,810.42	1,049,080.56
	1.579	-629,448.33	-314,724.17	0.00	314,724.17	629,448.34	944,172.50	1,258,896.67	1,573,620.84
	1.842	-472,086.25	-104,908.05	262,270.14	629,448.34	996,626.53	1,363,804.73	1,730,982.92	2,098,161.12
	2.105	-314,724.17	104,908.06	524,540.28	944,172.50	1,363,804.73	1,783,436.95	2,203,069.17	2,622,701.40
	2.368	-157,362.08	314,724.17	786,810.42	1,258,896.67	1,730,982.92	2,203,069.17	2,675,155.43	3,147,241.68
	2.631	0.00	524,540.28	1,049,080.56	1,573,620.84	2,098,161.12	2,622,701.40	3,147,241.68	3,671,781.96

Elaboración: Fuente Propia

12.9.2.3 Análisis de sensibilidad bidireccional entre el precio de beneficio y el porcentaje de crecimiento de los usuarios

Al analizar la sensibilidad del precio por visualización de beneficio se encuentra que puede ser mermado o afectado por la variación del porcentaje de crecimiento, según se visualiza en la . Ello refiere que, en el caso que el precio del beneficio se vea afectado, puede ser compensado por el incremento de usuarios.

Tabla 12.12. Análisis bidireccional de precio de beneficio vs crecimiento

220,765.73		% Crecimiento							
		3.50%	4.00%	4.50%	5.00%	5.50%	6.00%	6.50%	7.00%
Precios Beneficios	0.79	-649,081.89	-642,591.11	-636,046.72	-629,448.33	-622,795.60	-616,088.13	-609,325.56	-602,507.52
	1.05	-340,717.52	-332,124.08	-323,459.79	-314,724.17	-305,916.72	-297,036.96	-288,084.40	-279,058.55
	1.32	-32,353.15	-21,657.05	-10,872.86	0.00	10,962.15	22,014.20	33,156.75	44,390.42
	1.58	276,011.22	288,809.98	301,714.06	314,724.17	327,841.03	341,065.37	354,397.91	367,839.40
	1.84	584,375.59	599,277.02	614,300.99	629,448.34	644,719.90	660,116.53	675,639.07	691,288.37
	2.10	892,739.96	909,744.05	926,887.91	944,172.50	961,598.78	979,167.70	996,880.23	1,014,737.34
	2.37	1,201,104.33	1,220,211.08	1,239,474.84	1,258,896.67	1,278,477.65	1,298,218.87	1,318,121.39	1,338,186.32
	2.63	1,509,468.70	1,530,678.12	1,552,061.77	1,573,620.84	1,595,356.53	1,617,270.03	1,639,362.55	1,661,635.29

Elaboración: Fuente Propia

12.9.3 Análisis de escenarios:

En la Tabla 12.13, se analizaron 3 escenarios que tienen como variable la tasa anual de crecimiento de captación en el mercado, en donde para este cuadro se estableció un crecimiento promedio de 50% como valor actual. También se estableció como variable la cantidad de uso que se tendrá nuestro servicio. Es decir, la cantidad de veces que una persona volver para consultar nuestro servicio.

Tabla 12.13. Análisis de escenarios.

Resumen del escenario	Valores actuales:	Optimista	Esperado	Pesimista
Celdas cambiantes:				
% Crecimiento Usuarios	5.0%	8.0%	5.0%	2.5%
Visitas x Usuario	24	30	24	18
Celdas de resultado:				
VAN	220,766	748,368	220,766	-273,703
TIR	39%	76%	39%	8%

Elaboración: Fuente Propia

12.9.3.1 Escenario Optimista:

En este escenario se espera un crecimiento anual de 8% de las personas que conocen y pueden ingresar al servicio. Asimismo, que los usuarios ingresen 30 veces en el año a la aplicación. Agregada esta información, el escenario se obtuvo un VAN de S/748,368 y un TIR de 76%. Esto indicaría que en este escenario generaríamos el 3.3 más del ingreso actualmente planteado, siendo muy positivo para la compañía y sus inversionistas.

12.9.3.2 Escenario Esperado:

En este escenario se espera un crecimiento anual de 2.5% de las personas que conocen y pueden ingresar al servicio. Asimismo, que los usuarios ingresen 24 veces al año la aplicación. Dado este escenario se obtuvo un VAN de S/220,766 y un TIR de 39%. Este escenario es el esperado para la compañía, en la cual tanto el VAN y TIR positivo y altos serían un indicador de que la compañía será rentable y generará utilidades para los inversionistas.

12.9.3.3 Escenario Pesimista:

En este escenario se espera un crecimiento anual de 2.5% de las personas que conocen y pueden ingresar al servicio. Asimismo, que los usuarios ingresen 18 veces en el año a nuestra aplicación. Dado este escenario se obtuvo un VAN de S/-

273,703 y un TIR de 8%. Este escenario arrojó una ganancia para la compañía, pero no en los niveles que el inversionista espera.

12.10. Conclusiones del capítulo

El negocio presenta un VAN positivo de S/220,766 en un horizonte de 5 años descontado a una tasa de descuento de 25%, lo cual nos indica que el proyecto es viable. A su vez, la TIR es de 39% siendo mayor a la tasa de descuento que solicita los accionistas, indica un mayor retorno frente al costo de capital.

Se realizarán 2 momentos de inversión de Capital por montos de S/131,771 en el mes inicial y S/ 496,976 para el mes 4.

Del análisis de sensibilidad se concluye que, el precio de beneficios es crítico para el negocio, ya que una reducción de S/ 0.2 generaría un VAN negativo, por lo que este punto debe ser bien monitoreado y analizado para poder reducir esta sensibilidad. Sin embargo, este impacto puede ser mermado con el incremento de las visitas por usuario o el propio crecimiento de usuarios.

A su vez, se concluye de este análisis que, el precio de Leads no afecta al VAN, ni al TIR incrementando o disminuyendo S/0.5. Asimismo, en los análisis de los escenarios, todos arrojaron un TIR positivo y dos de ellos, con porcentajes encima de la tasa esperada por el accionista. Solamente, en el escenario pesimista se puede ver que el VAN no cumple con el valor esperados por el accionista y se encuentra en negativo. Por tal motivo, se debe monitorear los niveles de crecimiento y realizar un plan de Marketing que pueda mantener siempre los niveles de usuarios y visitas por encima del escenario pesimista.

CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES

El contexto actual en que se desenvuelven las empresas bancarias y financieras que ofrecen tarjetas de crédito, establece una oportunidad ponderable para desarrollar negocios que permitan a los bancos acercarse a las necesidades de sus clientes y que les permitan lograr sus objetivos. Así mismo, el crecimiento del consumo interno, el desarrollo del sector retail, incorporación de las Fintech a los servicios bancarios y aumento de uso de tarjetas de crédito de consumo, habilitan posibilidades significativas para desarrollar nuestra propuesta de valor en el mercado peruano atendiendo los intereses y necesidades de los consumidores finales y clientes.

Del estudio del mercado podemos concluir que los potenciales consumidores finales tienen una aceptación alta de 84% que estarían interesados en utilizar los servicios WAFARA Recomendada y WAFARA Maxi Beneficios. También del estudio de mercado se concluye que la aceptación de clientes es del 100%, habiendo considerado como muestra a Banco Falabella y Financiera OH! que en conjunto tienen una participación en la colocación de tarjetas de crédito del 69%.

Se tiene 6,636 personas que están interesadas en el uso del producto planteado. El objetivo del plan de marketing es lograr colocar un 5% de clientes que obtengan la propuesta de valor. Este sondeo de mercado permitirá desarrollar un producto viable mínimo (MVP) atendiendo las necesidades de los consumidores finales, bancos y financieras que ofrecen tarjetas de crédito.

Para lograr el éxito del negocio, los procesos que son críticos y que forman parte de la cadena de valor son Marketing e Investigación, Desarrollo e Innovación, y Tecnología que permitirán que el negocio se posicione rápidamente en el mercado y mantenga su ventaja diferencial frente a nuevos competidores que surjan en el mercado.

Analizando financieramente se ha estimado un monto de financiamiento de S/ 618,000 y que serán obtenidos de los socios del negocio, conformado por los integrantes de la presente tesis y por accionistas que deseen invertir en la compañía. A su vez, en un horizonte de 5 años presenta un VAN de S/. 220,766 y un TIR de 39%, siendo este mayor a la tasa de descuento que solicitan los accionistas (25%), esto indicaría un mayor retorno frente al costo de capital, por tal motivo, estos resultados hacen que el proyecto sea viable y rentable.

Asimismo, esta tesis plantea un producto mínimo viable. Sin embargo, también se considera dentro del crecimiento de la empresa productos nuevos, tales como, pasarelas

de pago, el cual complementa a Wafara recomienda, y poder tener una métrica de efectividad dentro de nuestros productos. También se considera tener una big data sobre intención de compra y analizarla a través de inteligencia artificial para poder ofrecer productos de preferencias, es decir brindar a nuestros clientes con exactitud las preferencias de nuestros usuarios, sus clientes. Esto hace que nuestro producto no solo sea viable financieramente, sino que sea escalable y con gran proyección.

CAPÍTULO XIV. RECOMENDACIONES

Para el desarrollo y evolución del plan de negocio se recomienda acudir a incubadoras de Startups de universidades o entidades público-privadas que puedan financiar o brindar asesoría continua.

Con el fin de asegurar el crecimiento proyectado en provincias del Perú, se recomienda realizar un estudio de mercado previo, el cual ha sido incluido en el presupuesto de marketing para el año tres.

Para proyectar el crecimiento y expansión en la región de Latinoamérica, como una siguiente fase del plan de negocio, se recomienda investigar los mercados de los países Latinoamericanos que tengan similitud con el mercado peruano a fin de implementar estrategias de crecimiento en dichos mercados.

Con el fin de preparar la expansión a regiones de habla no hispana se recomienda preparar la plataforma digital de recomendaciones a un idioma inglés para tratar de maximizar el uso del producto en otros mercados y/o personas.

Se recomienda preparar modelos de preferencias del consumidor para ello realizar una mejora tecnológica acudiendo a modelos predictivos mediante el uso del BigData y Machine Learning.

También se recomienda revisar el plan estratégico cada año para actualizarlo en cuanto al entorno macroeconómico y el microentorno del negocio, con el fin de alinear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las estrategias organizacionales.

A nivel financiero, se detecta que uno de los precios es demasiado sensible al cambio. Siendo esto capaz de hacer que la empresa tenga problemas económicos en el caso de su caída. Por tal motivo, se recomienda monitorear continuamente los indicadores, el crecimiento de usuarios y/o la cantidad promedio de visitas por usuarios. Estas dos variables pueden hacer que a la caída del precio no se afecte la compañía.

ANEXOS

I. Cuestionario para para consumidores finales

Segmento

1) Edad

- a) 18 – 24
- b) 25 – 39
- c) 40 – 55
- d) 56 – a más

2) Género

- a) Femenino
- b) Masculino

3) Ocupación

- a) Estudiante
- b) Trabajador Dependiente
- c) Trabajador Independiente
- d) Otros

4) ¿En qué distrito vives?

Selección de distritos de Lima Metropolitana y Callao

5) ¿En qué distrito trabajas?

Selección de distritos de Lima Metropolitana y Callao

6) Rango de Ingresos

- a) ≤ 699
- b) [700 – 1499]
- c) [1500 - 3499]
- d) [3500 – 7499]
- e) ≥ 7500

7) ¿Posees una tarjeta de crédito?

- a) SI
- b) NO, ¿Por qué? _____

Si la respuesta anterior fue SI:

8) ¿Cuántas tarjeta de crédito de consumo posees?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5
- g) Más de 5

- 9) ¿De qué institución financiera es tu tarjeta de crédito?**
- a) Banco Falabella
 - b) Banco Ripley
 - c) Interbank
 - d) Financiera oh!
 - e) BCP
 - f) Banco Cencosud
 - g) BBVA
 - h) Scotiabank
 - i) Banco Pichincha
 - j) Otros
- 10) ¿Si la respuesta es NO, cuál es el principal motivo?**
- a) Dificultad para obtener información de las características de la tarjeta de crédito.
 - b) Lentitud en el proceso.
 - c) Desconfianza en la tarjeta de crédito.
 - d) No lo considera beneficioso.
 - e) No reúno requisitos para aprobar una tarjeta.
 - f) Otros _____
- 11) ¿Haces compras vía internet?**
- a) SI
 - b) NO
- 12) ¿Posees un aplicativo en tu smartphone para realizar consultas financieras?**
- a) SI
 - b) NO

Modelo de Negocio

- 13) ¿Cuál son los principales motivos para decidir por la adquisición de una tarjeta de crédito?**
- a) Beneficios
 - b) Promociones
 - c) Tasas de interés
 - d) Membresía anual
 - e) Costos de tarjeta de crédito
 - f) Otros
- 14) ¿Cuál es el motivo principal para adquirir una tarjeta de crédito?**
- a) Evitar cargar dinero
 - b) Financiar compras importantes
 - c) Hacer compras y pagos por internet
 - d) Obtener Descuentos y premios
 - e) No deseo adquirir una tarjeta de crédito
 - f) Otros
- 15) ¿Cómo te informas de los beneficios y promociones de tu tarjeta de crédito?**
- a) Busco por la web
 - b) Por la aplicación de la financiera / Banco
 - c) Por la publicidad en la tienda/restaurant
 - d) Me llaman por teléfono o SMS.
 - e) No precisa

- f) Por televisión o radio
- g) Otros

16) ¿Conoces los beneficios/promociones de tú tarjeta de crédito?

- a) SI
- b) NO

Si la respuesta anterior fue SI

17) ¿Cuánto tiempo te demoras para obtener la información de características y/o beneficios para adquirir una tarjeta de crédito?

- a) Entre 1 a 4 horas
- b) Entre 5 a 8 horas
- c) Entre 9 a 24 horas
- d) Más de 1 día

18) ¿Cuáles son tus principales problemas que experimentaste al obtener información para adquirir una tarjeta de crédito?

- a) Dificultad para comparar productos de los bancos o financieras
- b) Dificultad en interpretar la información (no es clara)
- c) Información desactualizada o no vigente.
- d) Problemas al contactar con el asesor de tarjetas de créditos
- e) Otros

19) ¿Cuáles son los principales problemas que tienen para obtener valoración de sus tarjetas de crédito de consumo?

- a) Usuario no tiene plataforma de valoración.
- b) Usuario desconoce de beneficios de las tarjetas de crédito
- c) Escasa participación de los usuarios.
- d) Otros: _____.

20) Desearías un aplicativo/web en tu smartphone para consultar información comparativa de beneficios y promociones para usar tus tarjetas de créditos?

- a) SI
- b) NO

21) ¿Estarías dispuesto a revisar una aplicación/web de comparación de características, beneficios y promociones para obtener una tarjeta de crédito?

- a) SI
- b) NO

22) ¿Estarías dispuesto a usar tu celular para realizar pagos en reemplazo sin necesidad de una tarjeta de crédito física?

- a) SI
- b) NO

23) ¿Te gustará recibir campañas de descuentos para el uso de tu tarjeta de crédito?

- a) SI

b) NO

24) Si tuvieras una herramienta de apoyo, ¿En qué plataforma preferirías realizarla?

a) Móvil

b) Web

c) Ambos (Móvil + Web)

II. Cuestionario para empresas multibanca y financieras

Nombre de empresa : _____

Tipo de empresa : _____

Fecha : _____

1. ¿Cuál es la entidad que representas?
 - a) Banco Falabella
 - b) Banco Ripley
 - c) Interbank
 - d) Financiera Oh!
 - e) BCP
 - f) Banco Cencosud
 - g) BBVA
 - h) Scotiabank
 - i) Banco Pichincha
 - j) Otros

2. ¿Cuáles son las tarjetas que ofrecen por procesador de medios de pago?
 - () Visa
 - () MasterCard
 - () American Express
 - () Otros _____

Objetivo: Validar la oferta por tipo de tarjeta

3. ¿Cuántos tipos de tarjeta de crédito ofrecen?
 - a) De 1 a 2
 - b) De 2 a 4
 - c) De 4 a 6
 - d) De 6 a 8
 - e) De 8 a +

Objetivo: Verificar la diversidad de tarjetas de crédito ofrecidas.

4. ¿A qué segmentos socioeconómicos están orientadas las tarjetas de crédito de consumo que ofrecen?
 - () Segmento A
 - () Segmento B
 - () Segmento C
 - () Segmento D
 - () Segmento E

5. ¿Uno o más objetivos estratégicos están relacionado al producto de tarjeta de crédito de consumo?
 - () Aumentar la colocación de tarjetas de crédito en el mercado
 - () Principalidad de uso de tarjeta de crédito
 - () Reducción de Fraudes
 - () Ahorro de costo en la emisión de tarjetas de crédito

- () Otros. _____
6. Marque los principales problemas que enfrenta para lograr alcanzar los objetivos estratégicos institucionales relacionados con la tarjeta de crédito de consumo:
- () Falsificación de identidad
 - () Lentitud del proceso adquisición
 - () Desconocimiento de beneficios y promociones de la tarjeta
 - () Otros: _____
7. ¿Cuál es el canal de comunicación que prefiere utilizar para mantenerse en contacto con sus usuarios?
- a) Correo electrónico
 - b) WhatsApp
 - c) Facebook-Messenger
 - d) Llamada telefónica
 - e) Web Site
 - f) Otros: _____
8. ¿Estaría dispuesto a aliarse con una Fintech que ofrezca un nuevo canal para captar leads de contactos con el fin de colocar tarjetas de crédito de consumo?
- a) Si
 - b) No
9. ¿Cuál es el modelo de pago que su empresa prefiere por el servicio de la Fintech por los leads de contactos para su tarjeta de crédito?
- a) Tarifa plana por una cantidad de leads generados.
 - b) Tarifa fija por cada lead generado.
 - c) Tarifa fija por cada lead generado y convertido en venta por el cliente.
 - d) Otros: _____
10. Que tarifa estaría dispuesto a pagar por el servicio de Leads
- _____
11. ¿Estaría dispuesto a aliarse con una Fintech que ofrezca un nuevo canal para promocionar el uso sus tarjetas de crédito de consumo?
- a) Si
 - b) No
12. ¿Cuál es el modelo de pago que su empresa prefiere por el servicio de una Fintech para promocionar el uso de su tarjeta de crédito?
- a) Tarifa plana por un catálogo de promociones.
 - b) Tarifa fija por visualización de promoción.
 - c) Otros: _____
13. Que tarifa estaría dispuesto a pagar por la exposición de sus promociones
- _____
14. Para la información de tarjetas ¿Cuáles son los canales que utiliza para las siguientes etapas del proceso de afiliación de tarjetas de crédito?
- a) Presencial

- b) Call center
- c) Página web
- d) Facebook
- e) SMS
- f) Adwords Google
- g) Otros _____

15. Para la afiliación de tarjetas ¿Cuáles son los canales que utiliza para las siguientes etapas del proceso de afiliación de tarjetas de crédito?

- a) Presencial
- b) Call center
- c) Página web
- d) Facebook
- e) SMS
- f) Adwords Google
- g) Otros _____

16. Para la difusión de tarjetas ¿Cuáles son los canales que utiliza para las siguientes etapas del proceso de afiliación de tarjetas de crédito?

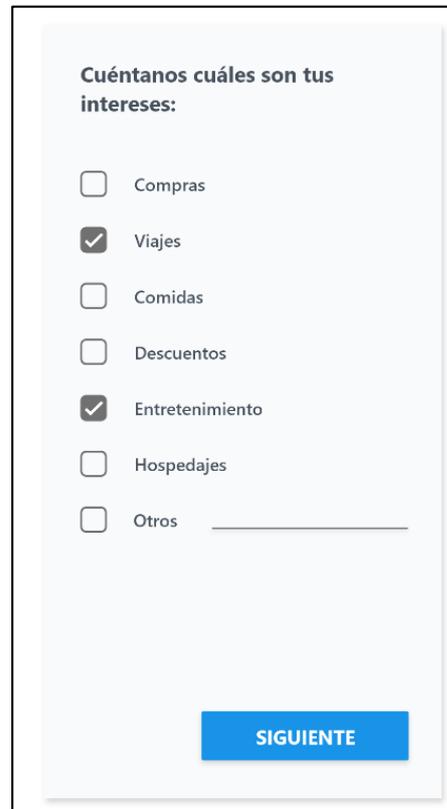
- a) Presencial
- b) Call center
- c) Página web
- d) Facebook
- e) SMS
- f) Adwords Google
- g) Otros _____

III. Prototipos de mediana fidelidad

Módulo WAFARA Recomienda

En el prototipo de ingreso de preferencias del usuario final tiene como función mostrar las opciones que permitirá identificar los intereses de las personas en adquirir una tarjeta de crédito de consumo.

Prototipo de ingreso de preferencias del usuario final



Cuéntanos cuáles son tus intereses:

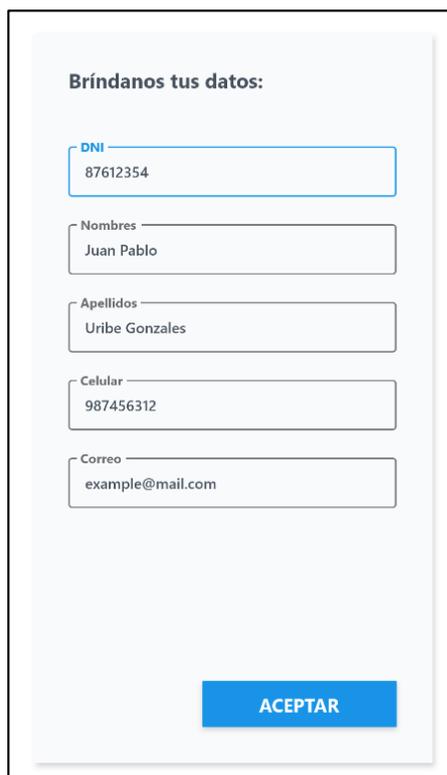
- Compras
- Viajes
- Comidas
- Descuentos
- Entretenimiento
- Hospedajes
- Otros _____

SIGUIENTE

Fuente: Elaboración propia

En el caso que el consumidor usuario final tenga interés de la tarjeta de crédito de consumo, se envía los datos contactabilidad del nuevo lead de referido a las entidades bancarias para su respectiva recepción y evaluación de solicitantes de tarjetas de crédito de consumo.

Prototipo de datos de contactabilidad de referidos



Bríndanos tus datos:

DNI
87612354

Nombres
Juan Pablo

Apellidos
Uribe Gonzales

Celular
987456312

Correo
example@mail.com

ACEPTAR

Fuente: Elaboración propia

Módulo WAFARA Maxi Beneficios

En la pantalla de carga de tarjeta de crédito para búsqueda de beneficios, se muestra el prototipo de carga de tarjeta de crédito para búsqueda de beneficios, tiene como fin registrar los datos de tipo de tarjeta de crédito que tiene el consumidor final para visualizar posteriormente sus beneficios y promociones.

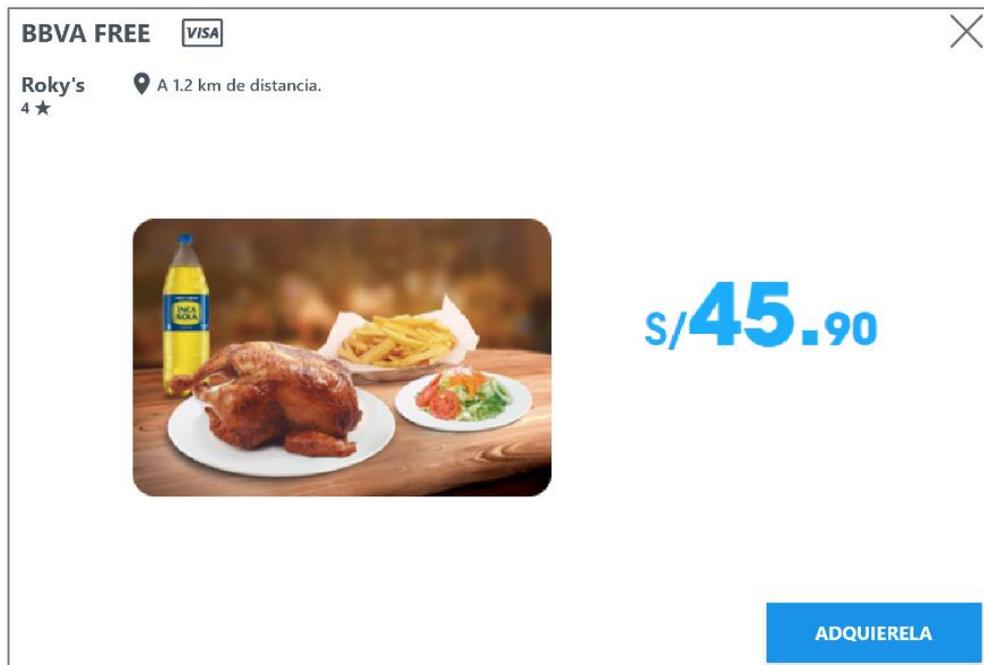
Cuando se consulta el detalle de los beneficios o promociones, el consumidor final podrá visualizar mayor información de estos para sus tarjetas registradas obteniendo información como vigencia, establecimientos que ofrecen la promoción o beneficio e imágenes referenciales de los productos o servicios ofertados.

Prototipo de Beneficios por tarjeta de crédito cargada en la plataforma de recomendaciones



Fuente: Elaboración propia

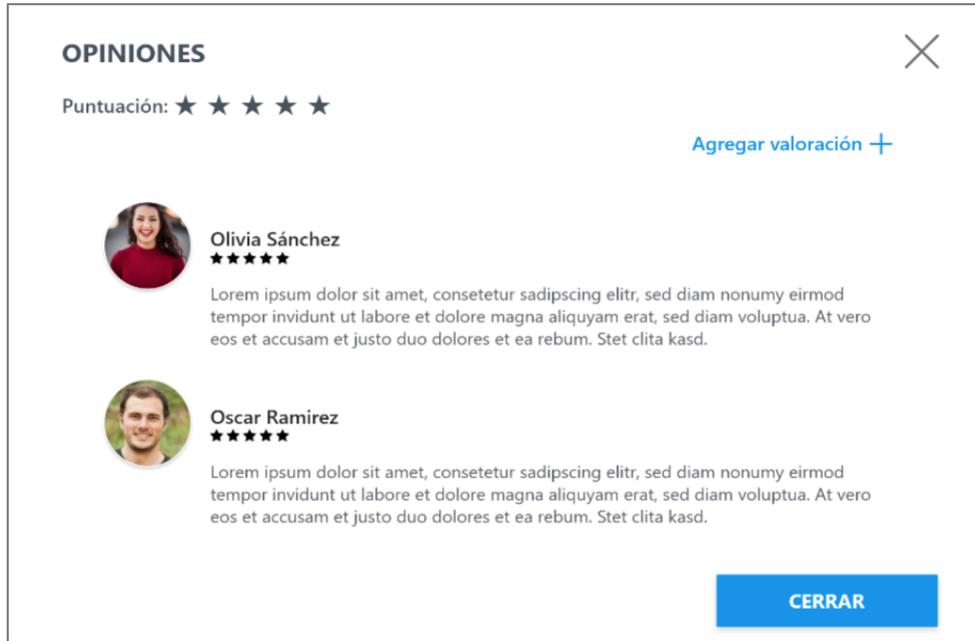
Prototipo de Beneficios por tarjeta de crédito para público en general mostrada en la plataforma de recomendaciones



Fuente: Elaboración propia

Los consumidores finales podrán registrar sus opiniones y valoraciones sobre las tarjetas de crédito, así como sobre sus beneficios y promociones, tal como se muestra en el prototipo de pantalla para valoración de beneficio.

Prototipo de pantalla de valoraciones de beneficio

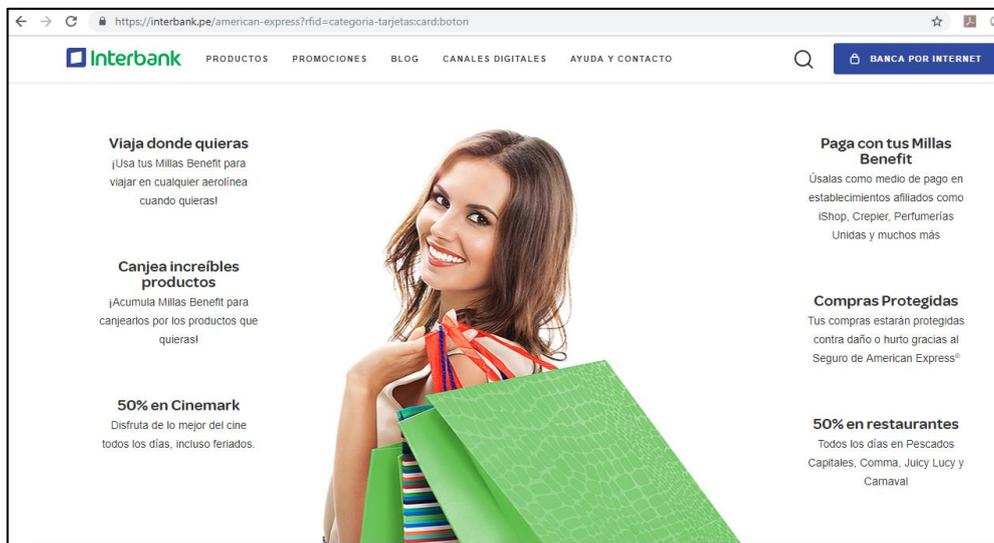


Fuente: Elaboración propia

IV. Ejemplo de beneficios y promociones de una tarjeta de crédito

A continuación se muestra la página web de Banco Interbank con un resumen de los beneficios y promociones de su tarjeta de crédito American Express como se muestra en la siguiente figura.

Beneficios y Promociones de Tarjeta Amex de Interbank



Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- 360° Marketing Digital. (Enero de 2019). *360° Marketing Digital*. Obtenido de 360° Marketing Digital:
<http://360marketingdigital.pe/planesdedisenodepaginawebmasmarketingdigital/>
- ABANCA. (18 de 05 de 2017). *Cuentas Claras by ABANCA*. Obtenido de [cuentasclaras.es](http://www.cuentasclaras.es):
<https://www.cuentasclaras.es/mi-dinero/tarjeta-virtual-compra-online/>
- ABC Consultorio. (16 de 2 de 2015). *ABC Consultorio*. Obtenido de ABC Consultorio:
<https://www.abc.es/tecnologia/consultorio/20150216/abci--201502132105.html>
- Accenture. (2017). *BANKING TECHNOLOGY VISION 2017*. Dublín, Irlanda: Publicaciones Accenture.
- Accenture. (2017). *Más Allá de lo Digital*. Obtenido de <https://www.accenture.com>:
<https://www.accenture.com/us-en/insight-banking-distribution-marketing-consumer-study>
- Accion International org*. (27 de Enero de 2010). Obtenido de *Accion International org*:
<https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/09/accelerating-financial-inclusion-through-innovative-channels-spanish.pdf>
- Álvaro Yáñez O. (1 de Enero de 2018). *FinTech en la industria financiera: Nuevos espacios de desarrollo y convergencia regulatoria*. Obtenido de Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras CL:
https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_11942.pdf
- APEIM. (Julio de 2018). *Niveles Socioeconómicos*. Obtenido de APEIM - Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- ASBANC. (09 de 2016). *financiero, Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector*. Obtenido de www.ey.com:
https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/%24FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf
- ASBANC. (12 de 02 de 2018). Obtenido de
<https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-273.pdf>
- ASBANC. (2018). Contexto internacional, economía y banca peruana. *Boletín Mensual Gerencia de Estudios Financieros. N°94, Año 9 enero, .* Obtenido de
http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Bolet%20mensual_Enero2018.pdf
- Atkearney. (2018). Obtenido de <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/rankings>
- AWS. (2019). AWS. Obtenido de SIMPLE MONTHLY CALCULATOR:
<http://calculator.s3.amazonaws.com/index.html#key=calc-LargeWebApp-140323&r=IAD>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). <http://www.bcrp.gob.pe/>. Obtenido de
<http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html#1>

- Banco Continental. (21 de Septiembre de 2017). *BBVA Web*. Obtenido de BBVA Web Site: <https://www.bbva.com/es/big-data-financiero-revela-usa-bbva/>
- Banco Continental. (11 de Julio de 2018). *Banco Continental*. Obtenido de BBVA Web Site: <https://www.bbva.com/es/fintech-proptech-femtech-edtech-demas-parientes/>
- Bankia. (05 de 12 de 2017). <http://www.bankiafintech.com>. Obtenido de Bankia.com: <http://www.bankiafintech.com/fintech/es/actualidad/blockchain-identidad-digital-pasaportes-virtuales-como-herramientas-de-verificacion-automatica-de-la-identidad.html>
- BBVA. (2016). *Las APIs, el corazón de la revolución fintech*. Obtenido de BBVAopen4u: <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/las-apis-el-corazon-de-la-revolucion-fintech>
- Bermudez, P. (17 de Marzo de 2018). *Gestión*. Obtenido de Revolución Digital: <https://gestion.pe/blog/revolucion-digital/2018/03/super-interesantes-cifras-de-la-penetracion-de-internet-y-facebook-en-el-peru-y-el-mundo.html?ref=gesr>
- BID. (1 de Mayo de 2017). *Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. Obtenido de BID Mejorando vidas: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8265/FINTECH-Innovaciones-que-no-sabias-que-eran-de-America-Latina-y-Caribe.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- ComparaBien. (21 de Septiembre de 2016). *ComparaBien*. Obtenido de ComparaBien Web Site: <https://comparabien.com.pe/content/entrevista-alfredo-ramirez-ceo-comparabien-modelo-negocio-basa-generacion-potencial-cliente>
- Comparabien.com. (19 de Setiembre de 2018). *Tarjetas de Crédito*. Obtenido de Comparbien.com: <https://comparabien.com.pe/tarjetas-credito#>
- Cuantocuestamiweb.com. (2018). *Cuantocuestamiweb.com*. Obtenido de Cuantocuestamiweb.com: <https://www.cuantocuestamiweb.com/>
- CUORE CCR. (17 de Abril de 2018). *Los smartphones desplazan a las computadoras y tablets en Lima Metropolitana*. Obtenido de PerúRetail: <https://www.peru-retail.com/smartphones-desplazan-computadoras-tablets-lima-metropolitana/>
- DanielPiñero.com. (2017). *Cómo calcular CPC (Coste por Clic)*. Obtenido de DanielPiñero.com : <http://www.danielpinero.com/como-calcular-cpc>
- Datosmacro. (Junio de 2018). *IPC Perú*. Obtenido de Expansión / Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/peru>
- Datum. (2017). <http://www.datum.com.pe>. Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- Datun. (s.f.). <http://www.datum.com.pe>. Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- Definiciona. (2019). *ahorrar*. Obtenido de Definiciona: <https://definiciona.com/ahorrar>
- Diario Exitosa. (08 de Diciembre de 2018). Obtenido de <https://exitosanoticias.pe/opinion-javier-zuniga-tarjetas-de-credito-en-peru/>

- Diario Gestión. (12 de 6 de 2015). *Cinco beneficios de adquirir una tarjeta de crédito*.
Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/cinco-beneficios-adquirir-tarjeta-credito-92287>
- Diario Gestión. (7 de Noviembre de 2016). *Perú: ¿Qué hace falta para asegurar la transformación digital de la banca?* Obtenido de Gestión:
<https://gestion.pe/tecnologia/peru-falta-asegurar-transformacion-digital-banca-119847>
- Diario Gestión. (28 de junio de 2017). *Defraudadores tienen en la mira a 76,000 clientes del sistema financiero*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/defraudadores-mira-76-000-clientes-sistema-financiero-138258>
- Diario Gestión. (07 de Julio de 2017). *Transformación Digital en la banca peruana*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html?ref=gesr>
- Diario Gestión. (26 de agosto de 2018). *Fraude documentario es el más común en sistema financiero del Perú*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/fraude-documentario-comun-sistema-financiero-peru-242674>
- Diario Gestion. (14 de Abril de 2018). *Redes sociales: ¿cuáles son las cinco más usadas por los adultos?* Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/redes-sociales-son-cinco-usadas-adultos-231502>
- El Comercio. (03 de 10 de 2016). <https://elcomercio.pe/>. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/guerra-ofertas-tarjetas-credito-266027>
- El Comercio. (01 de 02 de 2017). <https://elcomercio.pe/>. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/llama-consiste-nueva-app-bcp-162400>
- El Comercio. (2018). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/primer-round-tarjetas-efectivo-noticia-523116>
- El Comercio. (11 de 09 de 2018). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/prohibicion-llamadas-sera-mecanismo-consentimiento-noticia-556168>
- El Comercio. (24 de 09 de 2018). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-retail-creceria-9-cierre-2018-proyecta-ccl-noticia-561064>
- El Comercio. (09 de 04 de 2018). *Diario El comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com.pe: <https://elcomercio.pe/peru/reniec-dejara-emitirse-dni-azul-quienes-cumplan-18-anos-noticia-510274>
- El Comercio. (17 de Setiembre de 2018). *Interbank: “La mitad de nuestros clientes ha usado uno de nuestros servicios digitales”*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/interbank-mitad-clientes-usado-servicios-digitales-noticia-558675>
- El Comercio. (27 de Marzo de 2018). *Semana Santa: ¿Cómo evitar fraudes con tarjetas?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/personal/semana-santa-visanet-evitar-fraudes-tarjetas-noticia-507515>
- El Peruano. (6 de 9 de 2018). <https://elperuano.pe/>. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-hay-confianza-empresarial-para-elevar-inversion-70802.aspx>

- Emprendeaconciencia.com. (20 de Marzo de 2017). *Cómo se aplican las metodologías Design-Thinking, Lean, Agile y Growth Hacking de manera eficiente*. Obtenido de Emprende a conciencia: <https://emprendaconciencia.com/blog/como-se-aplican-las-metodologas-design-thinking-lean-agile-y-growth-hacking>
- Ernst & Young. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. Lima: EY Perú Library.
- Fayerwayer. (28 de Marzo de 2001). <https://www.fayerwayer.com>. Obtenido de Fayerwayer Web Site: <https://www.fayerwayer.com/2011/03/comparaonline-cotizador-de-seguros-y-servicios-fw-empredimiento/>
- Foros Peru. (14 de Julio de 2017). *ForosPerú*. Obtenido de qué tarjeta de crédito me recomiendan: <https://www.forosperu.net/temas/que-tarjeta-de-credito-me-recomiendan.1120044/>
- Francke, H.-J. (26 de febrero de 2016). *What is CPL: How to Calculate Cost Per Lead*. Obtenido de Bright Orange Thread: <https://www.brightorangethread.com/blog/view/what-is-cpl-how-to-calculate-cost-per-lead>
- García, J. L. (2009). *Algoritmo para la identificación de personas basado en huellas dactilares*. Barcelona: Departamento de Ingeniería Electrónica.
- Gestión. (17 de 08 de 2018). <https://gestion.pe/>. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/08/ruido-politico-y-desempeno-economico.html>
- Gestión. (1 de 10 de 2018). www.gestión.com.pe. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2018/10/como-esta-afectando-la-guerra-comercial-entre-trump-y-xi-jim-ping-al-peru.html?ref=gesr>
- Gestión. (18 de 01 de 2019). Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/327065-asbanc-creditos-bancarios-se-expandieron-8-8-en-el-2018/>
- Grupo Santander. (16 de 06 de 2017). *Santander*. Obtenido de Santander : https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Santander-Noticias/2017/06/16/Openbank-se-convierte-en-el-primer-banco-espanol-100-digital.html
- GS1 Peru. (12 de abril de 2018). *STARTUPS FINANCIERAS “FINTECH” GANAN TERRENO FRENTE A LA BANCA TRADICIONAL*. Obtenido de Innova Supply Chain: <http://innovasupplychain.pe/content/startups-financieras-fintech-ganan-terreno-frente-la-banca-tradicional>
- Hootsuite. (2018). *Tendencias en redes sociales para servicios financieros*. Canada: Hootsuite.
- Impulse. (15 de 02 de 2016). *4 razones para incluir LinkedIn en tu estrategia de ventas*. Obtenido de Expertos en Inbound Marketing: <https://blog.impulse.pe/4-razones-para-incluir-linkedin-en-tu-estrategia-de-ventas>
- Inboundcycle. (2019). *Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía*. Obtenido de Inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

- Increta. (3 de Agosto de 2018). *¿Qué es el inbound marketing?* Obtenido de Increta: <http://increta.com/es/blog/que-es-el-inbound-marketing/>
- Indra TecnoCom. (2017). *Tendencias en Medios de Pago 2017*. Madrid-España: Telecomunicaciones y Energía, S.A.
- INEI. (23 de 09 de 2017). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/36-de-jovenes-de-15-a-29-anos-de-edad-cuentan-con-educacion-superior-9978/>
- Interbank. (Octubre de 2018). *Conoce tu tarjeta ideal*. Obtenido de Interbank: <https://interbank.pe/perfilador-tarjeta?pcid=tarjetas:categoria:tarjetas-credito:boton:card>
- J.P. Morgan Private Bank. (Abril de 2018). <https://am.jpmorgan.com/>. Obtenido de <https://am.jpmorgan.com/private-bank/public/gl/en/peru-a-known-unknown>
- Kinnear, T. &. (1991). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS UN ENFOQUE APLICADO*. McGRAW-HILL.
- LATINIA. (Agosto de 2018). *LATINIA INTELLIGENTIA - BANCA, NUEVAS FORMAS DE VIDA INTELIGENTE*. Obtenido de Latinia: http://www.latinia.com/static/INTELLIGENTIA/LI10/Latinia_Intelligentia10.pdf
- Lin, W.-L. C.-L. (2010). The impact of color traits on corporate branding. *African Journal of Business Management Vol. 4(15)*, pp. 3344-3355.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de Abril de 2018). <https://www.mef.gob.pe/>. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf
- Ministerio de Justicia. (03 de 07 de 2011). <https://www.minjus.gob.pe/>. Obtenido de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/LEY-29733.pdf>
- Ministerio de Justicia. (22 de 03 de 2013). <https://www.minjus.gob.pe/>. Obtenido de https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/DS-3-2013-JUS.REGLAMENTO.LPDP_.pdf
- Moyer, M. K. (2003). *Administración financiera contemporánea*. Thomson.
- Murillo, A. (20 de 10 de 2017). *MIT presenta un nuevo programa de certificación digital que utiliza blockchain*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: <https://observatorio.itesm.mx/edu-news/2017/10/20/mit-presenta-un-nuevo-programa-de-certificacin-digital-que-utiliza-blockchain>
- Nakao, L. B. (1998). *Comisión de la Pequeña y Microempresa - EXPOSICIÓN DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO*. Obtenido de Congreso de la República del Perú: <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/microempresa/e-cofide.htm>
- Olympia Bover, L. H. (2016). *Encuesta de Competencias Financieras*. España: Dirección General de Economía y Estadística, Banco España.
- Oscar Rivera. (1 de Setiembre de 2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. Obtenido de www.ey.com: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/%24FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf

- PCI Security Standards Council. (Junio de 2018). *Payment Card Industry (PCI)*. Obtenido de PCI Security Standards Council:
https://www.pcisecuritystandards.org/documents/PCI_DSS_v3-2-1.pdf?agreement=true&time=1548526597316
- Rankia Perú. (09 de Enero de 2014). *Rankia PERU*. Obtenido de Mejores tarjetas de crédito de Perú: <https://www.rankia.pe/blog/mejores-depositos-plazo-fijo/2104986-mejores-tarjetas-credito-peru>
- RENIEC. (2017). *www.reniec.gob.pe*. Obtenido de Reniec:
<http://portales.reniec.gob.pe/web/dni>
- SBS. (25 de 10 de 2012). *SuperIntendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de SuperIntendencia de Banca, Seguros y AFP:
https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/763/v4.0/Adjuntos/8181-2012.R.pdf
- SBS. (2016). *Tarjeta de Crédito*. Obtenido de Productos Financieros:
<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/productos-financieros/tarjetas-de-credito-y-debito>
- SBS. (2018). Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/acerca-de-la-sbs/resena-historica>
- SBS. (09 de 2018). Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Noviembre/SF-0003-no2018.PDF>
- SBS. (2018). Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Abril/SF-0003-ab2018.PDF>
- SBS. (2018). *Productos Financieros*. Obtenido de www.sbs.gob.pe:
<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/productos-financieros/tarjetas-de-credito-y-debito>
- Semana Económica. (06 de 12 de 2018). Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/321170-las-tarjetas-de-credito-son-el-nuevo-principal-motor-de-la-banca/>
- SuperIntendencia de Banca y Seguro. (2014). *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú*. Lima: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP - República del Perú. (Julio de 2018). *Presentación del Sistema Financiero*. Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP - República del Perú:
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Julio/SF-0003-jl2018.PDF>
- The Nilson Report. (Mayo de 2018). *Latin America Market Shares of Purchase Volume 2017*. Obtenido de The Nilson Report:
https://nilsonreport.com/upload/Cover_Chart_1131.jpg
- Trivago. (2017). *Annual Reports*. Obtenido de Trivago:
<http://ir.trivago.com/phoenix.zhtml?c=254450&p=irol-reportsAnnual>
- Villanueva, J. D., & Baca, W. F. (2015). Los Millenials Peruanos: Carcaterísticas y Proyecciones de Vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 9-15.

WordStream. (3 de Diciembre de 2018). *Google Ads Benchmarks for YOUR Industry [Updated!]*. Obtenido de WordStream:
<https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>

Xavier Vives . (02 de Octubre de 2017). *Fintech*. Obtenido de La Vanguardia:
<https://www.lavanguardia.com/opinion/20171002/431733724722/fintech.html>

Zikmud, W. &. (2009). *Investigación de Mercados,9a*. México: Cengage Learning.

Zikmund, W. G. (1998). *Investigación de Mercados*.