

UNIVERSIDAD ESAN



“Plan de negocios para la implementación de una empresa de préstamo en la ciudad de Cusco”

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo por:

Mardonio Utrilla Laurel

Programa de Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

Lima, 29 de enero de 2024

Plan de negocios para la implementación de una empresa de préstamo en la ciudad de Cusco

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 7% |
| 2 | Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante | 2% |

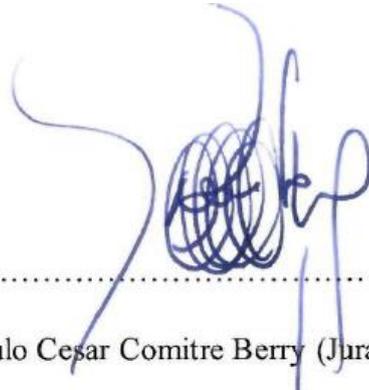
Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 2%

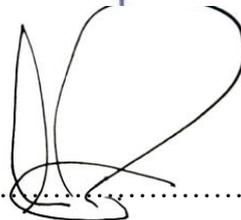
Esta tesis

**“Plan de negocios para la implementación de una empresa de préstamo en la ciudad de
Cusco “**

Ha sido aprobada.



Paulo Cesar Comitre Berry (Jurado)



Luis Ángel Piazzon Gallo (Jurado)



Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)



Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

UNIVERSIDAD ESAN

2024

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones que me regala; a mi esposa Felicitas por ser mi compañera en todos los proyectos y momentos de mi vida, a mis hijos Omar y Thiago por darme su amor y ternura; a mi madre, quien me enseñó valores que guían mi vida; a mi padre(QEPD); a mis hermanos Mauricio y Jimmy y mi tío Hernán que siempre me enseñaron a esforzarme.

Mardonio Utrilla Laurel

CURRÍCULUM VITAE DEL AUTOR

MARDONIO UTRILLA LAUREL

Empresario y fundador de la Cooperativa de ahorro y crédito “Crediapoyo” con más de 10 años de experiencia en el sector Cooperativo de ahorro y crédito, busca desarrollarse en el ámbito financiero, teniendo como objetivo formar una entidad financiera regulada en el mediano plazo.

FORMACIÓN

2021 - 2023 ESAN Graduate School of Business

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo.

2008 - 2012 Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - UNSAAC

Contador Público.

EXPERIENCIA

| | |
|---------------------------|--|
| Junio 2016 - actualidad | <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediapoyo. Empresa del rubro financiero con 7 años en el sector y regulada por la SBS.</p> <p>Gerente General. Responsable de la gestión económica, financiera y comercial de la Cooperativa, gestionando su expansión y crecimiento sostenido, acorde a la regulación de la SBS.</p> <ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la cooperativa.• Formular los documentos de gestión (Plan Estratégico, definiendo los objetivos y las metas a alcanzar y Plan Operativo Anual)• Elabora los documentos de gestión, directivas y /o reglamentos, memorándums, etc. en coordinación de las demás gerencias para el normal y mejor funcionamiento de la cooperativa. |
| Febrero 2014 – Junio 2015 | <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito DILE. Empresa del rubro financiero y regulada por la SBS.</p> <p>Analista de Créditos</p> <p>Promoción y colocación de los productos y servicios de la Cooperativa, así como velar por el crecimiento y diversificación de la cartera.</p> |
| Abril 2013 – Enero 2014 | <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito DILE. Empresa del rubro financiero y regulada por la SBS.</p> <p>Supervisor de Créditos.</p> <p>Supervisar los créditos previos a su desembolso, contrastando la información proporcionada por el analista y el socio, velando por una correcta aplicación del manual de créditos y reglamentos</p> |

| | |
|---------------------------|--|
| | |
| Octubre 2012 – Marzo 2013 | Compañía Super Carro Internacional. Empresa dedicada a la venta de Vehículos Gerente General Gestión y venta de vehículos menores estableciendo convenios con las instituciones financieras para la colocación de créditos vehiculares. |

Índice de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Resumen Ejecutivo | xiv |
| Capítulo I Introducción | 1 |
| 1.1. Antecedentes | 3 |
| 1.2. Idea de Negocio | 6 |
| 1.3. Objetivos | 7 |
| 1.3.1. <i>Objetivo General</i> | 7 |
| 1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> | 7 |
| 1.4. Alcances, Justificación y Contribución | 7 |
| 1.4.1. <i>Alcance y justificación</i> | 7 |
| 1.4.2. <i>Contribución</i> | 8 |
| 1.5. Conclusiones | 8 |
| Capítulo II Marco Conceptual | 9 |
| 2.1. El Crédito: Definiciones Prácticas | 9 |
| 2.2. Definición de microempresa y crédito microempresa | 9 |
| 2.3. Las Microfinanzas | 10 |
| 2.3.1. <i>Las Instituciones de Microfinanzas en el Perú</i> | 11 |
| 2.4. Tramites y requisitos para operar una empresa regulada y no regulada por la SBS. | 11 |
| 2.5. Conclusiones | 13 |
| Capítulo III Marco Contextual | 14 |
| 3.1. Panorama de la Regulación del Sistema Financiero Peruano | 14 |
| 3.2. Panorama de las Microfinanzas en el Perú | 16 |
| 3.3. Las empresas de préstamo en el Perú | 17 |
| 3.4. Saldos y Número de clientes Según tipo de crédito e institución financiera | 20 |
| 3.4.1. <i>Créditos directos en la región Cusco</i> | 22 |
| 3.5. Los créditos informales en el Perú y en la región Cusco | 22 |
| 3.6. Oferta de los créditos microempresa en el Perú | 25 |
| 3.7. Marco Legal de las empresas reguladas y las empresas de préstamo. | 25 |
| 3.8. Conclusiones | 26 |
| Capítulo IV Marco Metodológico | 27 |
| 4.1. Modalidad de Investigación | 27 |
| 4.2. Tipo de Investigación | 29 |
| 4.3. Formulación de Esquema de Trabajo | 29 |
| 4.4. Técnicas e Instrumentos de Acopio de la Información | 30 |
| 4.4.1. <i>Técnicas de acopio de información</i> | 31 |
| 4.4.2. <i>Instrumentos</i> | 32 |
| 4.5. Técnicas de análisis e interpretación de la información | 32 |
| 4.5.1. <i>7 P´S del marketing</i> | 32 |
| 4.5.2. <i>Modelo Canvas</i> | 34 |
| 4.5.3. <i>Análisis SEPTTEG</i> | 35 |
| 4.5.4. <i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> | 35 |
| 4.5.5. <i>Matriz EFE</i> | 36 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo V Estudio de Mercado | 37 |
| 5.1. Oferta de Microcréditos en la ciudad de Cusco | 37 |
| 5.2. Demanda de Microcréditos en la Ciudad de Cusco | 39 |
| 5.3. Segmentación del mercado | 40 |
| 5.3.1. <i>Mercado objetivo</i> | 42 |
| 5.4. Definición del Perfil del Cliente y de la Atención | 44 |
| 5.5. Definición del Producto / servicio para colocar en el mercado | 49 |
| 5.6. Cálculo de la Demanda Potencial | 49 |
| 5.6.1. <i>Características de la demanda insatisfecha en la zona de estudio</i> | 51 |
| 5.7. Conclusiones | 55 |
| | |
| Capítulo VI Modelo Canvas | 56 |
| 6.1. Elementos del Modelo CANVAS | 56 |
| 6.1.1. <i>Socios Clave</i> | 56 |
| 6.1.2. <i>Segmento de Clientes</i> | 57 |
| 6.1.3. <i>Propuesta de Valor</i> | 57 |
| 6.1.4. <i>Actividades Clave</i> | 57 |
| 6.1.5. <i>Canales</i> | 58 |
| 6.1.6. <i>Relación con Clientes</i> | 58 |
| 6.1.7. <i>Recursos Clave</i> | 58 |
| 6.1.8. <i>Estructura de Costos</i> | 58 |
| 6.1.9. <i>Flujo de Ingresos</i> | 59 |
| | |
| Capítulo VII Análisis del Entorno | 60 |
| 7.1. Análisis del Macro Entorno | 60 |
| 7.1.1. <i>Factores Político legales</i> | 60 |
| 7.1.2. <i>Factores económicos</i> | 62 |
| 7.1.3. <i>Factores socioculturales</i> | 64 |
| 7.1.4. <i>Factores tecnológicos</i> | 66 |
| 7.1.5. <i>Entorno Ecológico</i> | 68 |
| 7.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter | 68 |
| 7.2.1. <i>Amenaza de nuevos competidores</i> | 68 |
| 7.2.2. <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i> | 69 |
| 7.2.3. <i>Poder de Negociación de los Clientes</i> | 69 |
| 7.2.4. <i>Amenaza de Productos Sustitutos</i> | 70 |
| 7.2.5. <i>Rivalidad entre Competidores de la Industria</i> | 70 |
| 7.3. Matriz EFE | 71 |
| 7.4. Conclusiones | 73 |
| | |
| Capítulo VIII Plan de Marketing | 74 |
| 8.1. Análisis de la Situación | 74 |
| 8.1.1. <i>Análisis Interno y Externo</i> | 74 |
| 8.2. Diagnóstico de la Situación | 74 |
| 8.3. Objetivos de Marketing | 76 |
| 8.4. Estrategias de Marketing | 76 |
| 8.4.1. <i>Las 7 P's del Marketing de Servicios</i> | 76 |
| 8.4.2. <i>Estrategia de Segmentación y Posicionamiento</i> | 81 |
| 8.5. Planes de Acción | 86 |

| | |
|--|------------|
| 8.5.1. <i>Plan de Comunicación Externa</i> | 86 |
| 8.5.2. <i>Plan de Colocaciones</i> | 86 |
| 8.6. Presupuesto de Marketing | 88 |
| 8.7. Marketing Relacional | 89 |
| 8.8. Conclusiones | 90 |
| Capítulo IX Operatividad del Plan de Negocios (Plan de Operaciones) | 92 |
| 9.1. Estructura del Proceso de Créditos | 92 |
| 9.1.1. <i>Proceso de Crédito, Aprobación y Desembolso</i> | 92 |
| 9.2. Programa de Colocaciones | 97 |
| 9.3. Recursos Requeridos | 101 |
| 9.3.1. <i>Localización y Tamaño de las Instalaciones</i> | 101 |
| 9.4. Herramientas Tecnológicas | 102 |
| 9.4.1. <i>Equipos y Muebles</i> | 104 |
| 9.4.2. <i>Suministros y Materiales</i> | 104 |
| 9.4.3. <i>Implementación del plan de negocios</i> | 106 |
| Capítulo X Requerimientos para la empresa de Prestamos | 107 |
| 10.1. Tipo de Empresa | 107 |
| 10.2. Marco Legal | 107 |
| 10.3. Registro de la empresa de préstamos | 108 |
| 10.4. Procedimientos a realizar bajo la supervisión de la SBS a través de la UIF | 109 |
| 10.5. Conclusiones | 110 |
| Capítulo XI Diseño Organizacional y Recursos Humanos | 111 |
| 11.1. Visión y Misión | 111 |
| 11.1.1. <i>Visión</i> | 111 |
| 11.1.2. <i>Misión</i> | 111 |
| 11.2. Estructura Organizacional | 112 |
| 11.2.1. <i>Objetivos del Diseño Organizacional</i> | 112 |
| 11.3. Organigrama de la Empresa | 112 |
| 11.4. Manuales de la 100PRE con Lucas | 113 |
| 11.4.1. <i>Manual de organización de funciones (MOF)</i> | 113 |
| 11.4.2. <i>Reglamento Interno de Trabajo</i> | 113 |
| 11.4.3. <i>Manual de Créditos</i> | 114 |
| 11.4.4. <i>Reglamento de Recuperaciones</i> | 114 |
| 11.4.5. <i>Manual de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.</i> | 115 |
| 11.5. Trámites Legales para Constituir la Empresa | 115 |
| 11.6. Régimen Tributario e Impuestos Afectos | 116 |
| 11.6.1. <i>Impuesto General a las Ventas (IGV)</i> | 116 |
| 11.6.2. <i>Impuesto a la Renta (IR):</i> | 117 |
| 11.7. Estrategias de Recursos Humanos | 117 |
| 11.7.1. <i>Estrategia de Reclutamiento y Selección de personal</i> | 117 |
| 11.8. Gestión del Desempeño: | 118 |
| 11.9. Estrategia de Capacitación | 119 |
| 11.10. Estrategia de Retención | 120 |
| 11.11. Remuneraciones | 120 |

| | |
|--|------------|
| 11.12. Conclusiones | 121 |
| Capítulo XII Cuadro de Mando Integral | 122 |
| 12.1. Estrategia Empresarial | 122 |
| 12.2. Objetivos Estratégicos | 122 |
| 12.3. Matriz de Alineamiento de las Estrategias con los Objetivos Estratégicos | 123 |
| 12.4. Mapa Estratégico | 125 |
| 12.5. Indicadores | 126 |
| 12.6. Conclusiones | 127 |
| Capítulo XIII Evaluación Económica-Financiera del Plan de Negocio | 128 |
| 13.1. Inversiones: Estructura de Capital | 128 |
| 13.2. Financiación: Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) | 129 |
| 13.3. Análisis de Egresos y Fondo de Maniobra | 131 |
| 13.4. Análisis de los Ingresos | 132 |
| 13.5. Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados | 132 |
| <i>13.5.1. Estado de Situación Financiera.</i> | 132 |
| <i>13.5.2. Estado de Resultados</i> | 134 |
| <i>13.5.3. Flujo de Caja</i> | 135 |
| 13.6. Evaluación Económica | 137 |
| <i>13.6.1. VAN y TIR</i> | 137 |
| 13.7. Evaluación Financiera | 138 |
| <i>13.7.1. ROE: Rentabilidad sobre el Patrimonio</i> | 138 |
| <i>13.7.2. Ratio de Deuda</i> | 138 |
| 13.8. Análisis de Riesgos y Escenarios | 139 |
| <i>13.8.1. El Riesgo Crediticio</i> | 139 |
| <i>13.8.2. Riesgo de Mercado</i> | 141 |
| <i>13.8.3. Riesgo Operacional</i> | 144 |
| <i>13.8.4. Riesgo de Competidores en el Mercado</i> | 146 |
| 13.9. Conclusiones | 147 |
| Capítulo XIV Conclusiones y Recomendaciones | 148 |
| 14.1. Conclusiones | 148 |
| 14.2. Recomendaciones | 150 |
| Referencias Bibliográficas | 151 |
| Anexos | 157 |

Índice de Tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Préstamos de informales a MYPES | 6 |
| Tabla 2 | Capital social mínimo de las empresas de operaciones múltiples supervisadas al trimestre octubre-diciembre de 2023 (en soles) | 12 |
| Tabla 3 | Sector de Microfinanzas: Evolución del saldo de colocaciones (en millones de soles) | 16 |
| Tabla 4 | Cantidad de empresas de préstamo a nivel Nacional | 18 |
| Tabla 5 | Cantidad de empresas de acuerdo con la modalidad | 19 |
| Tabla 6 | Saldos de cartera de créditos según tipo de créditos a julio 2023 | 20 |
| Tabla 7 | Numero de deudores según tipo de crédito y tipo de empresa según tipo de créditos a julio 2023 | 21 |
| Tabla 8 | Sados de Créditos y su participación del sistema Financiero regulado en la Región Cusco (junio 2023) | 22 |
| Tabla 9 | Esquema de trabajo | 29 |
| Tabla 10 | Oferta de créditos a las microempresas en la ciudad de Cusco | 37 |
| Tabla 11 | Especialistas en otorgar préstamos a microempresas | 39 |
| Tabla 12 | Colocaciones segmento microempresa en el área de estudio (en miles de soles) | 39 |
| Tabla 13 | Número de Microempresas de la Provincia de Cusco, 2022 | 40 |
| Tabla 14 | Número de microempresas por sector económico según distrito de la provincia de Cusco, 2022 | 41 |
| Tabla 15 | Número de empresas por sector económico según distrito | 42 |
| Tabla 16 | Distribución de la muestra con base en el número de microempresas formales | 43 |
| Tabla 17 | Demanda actual de préstamos en la zona de estudio | 50 |
| Tabla 18 | Determinación de la demanda insatisfecha de préstamos en la zona de estudio | 51 |
| Tabla 19 | Demanda insatisfecha de préstamos en la zona de estudio | 51 |
| Tabla 20 | Determinación de la demanda insatisfecha de préstamos a ser atendidos por la nueva empresa de préstamos (parte 1) | 52 |
| Tabla 21 | Demanda insatisfecha de préstamos a atender en la zona de estudio expresada en número de préstamos | 53 |
| Tabla 22 | Demanda insatisfecha de préstamos expresada en soles a ser atendida por la nueva empresa de préstamos | 54 |
| Tabla 23 | Factores político-legales | 61 |
| Tabla 24 | Variables del entorno económico | 63 |
| Tabla 25 | Variables del entorno sociocultural | 66 |
| Tabla 26 | Variable del entorno tecnológico | 67 |
| Tabla 27 | Variable del entorno ecológico | 68 |
| Tabla 28 | Matriz EFE | 71 |
| Tabla 29 | Fortalezas y Debilidades | 74 |
| Tabla 30 | Oportunidades y amenazas | 75 |
| Tabla 31 | Principales características del producto 1000Lucas | 77 |
| Tabla 32 | Tasas de interés 1000Lucas | 78 |
| Tabla 33 | Segmentación y características del cliente | 81 |
| Tabla 34 | Elementos de apoyo | 84 |
| Tabla 35 | Cartera de créditos directos en miles de soles | 87 |
| Tabla 36 | Plan de Colocaciones Año 1 – Año 5 | 87 |
| Tabla 37 | Plan de Colocaciones | 88 |

| | |
|--|----------------|
| Tabla 38 Presupuesto de Marketing | 89 |
| Tabla 39 Programa de colocaciones de créditos en el primer año | 97 |
| Tabla 40 Plan de Colocación préstamo a 1 mes - Proyección de Intereses Año 1 | 99 |
| Tabla 41 Plan de Colocación préstamo a 1 mes - Proyección de Amortizaciones Año 1 | 99 |
| Tabla 42 Plan de Colocación préstamo a 3 meses - Proyección de Intereses Año 1 | 100 |
| Tabla 43 Plan de colocaciones de créditos con plazo a 3 meses - proyección de Amortizaciones para el año 1 | 100 |
| Tabla 44 Factores de Localización de la oficina de 100PRE Con Lucas | 102 |
| Tabla 45 Requerimiento y presupuesto de herramientas tecnológicas | 104 |
| Tabla 46 Presupuesto de materiales de oficina, artículos de limpieza e implementos de seguridad | 105 |
| Tabla 47 Presupuesto de servicios | 105 |
| Tabla 48 Gastos de Constitución de empresa y Licencias | 116 |
| Tabla 49 Indicadores de Desempeño del personal | 119 |
| Tabla 50 Salarios de la empresa 100PRE Con Lucas | 120 |
| Tabla 51 Objetivos estratégicos de la empresa 100PRE Con Lucas | 123 |
| Tabla 52 Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos | 124 |
| Tabla 53 Estrategias priorizadas | 125 |
| Tabla 54 Indicadores | 127 |
| Tabla 55 Inversión del plan de negocios | 129 |
| Tabla 56 Estructura inicial de capital y deuda | 129 |
| Tabla 57 Proyección de endeudamiento para capital de trabajo para colocaciones | ¡Error! |
| Marcador no definido. | |
| Tabla 58 Resumen de Egresos del año 0 al año 5 | 130 |
| Tabla 59 Capital de trabajo | 131 |
| Tabla 60 Proyección de Ingresos del año 1 al año 5 | 131 |
| Tabla 61 Estado de Situación Financiera proyectado | 132 |
| Tabla 62 Estado de Resultados proyectado | 1324 |
| Tabla 63 Flujo de Caja proyectado | 134 |
| Tabla 64 VAN Y TIR | 136 |
| Tabla 65 Periodo de recuperación de la inversión | 137 |
| Tabla 66 ROE | 1388 |
| Tabla 67 Ratio de deuda | 138 |
| Tabla 68 Gestión de los riesgos | 139 |
| Tabla 69 Nivel de riesgo y acciones a tomar | 140 |
| Tabla 70 Comparación de la tasa de crecimiento de colocaciones | 141 |
| Tabla 71 Análisis de escenarios de riesgo de mercado | 142 |
| Tabla 72 Incremento tasa efectiva mensual VAN=0 | 143 |
| Tabla 73 Incremento tasa de crecimiento de colocaciones VAN=0 | 143 |
| Tabla 74 Eventos que dan origen al riesgo operacional | 144 |
| Tabla 75 Nivel de riesgo y pérdida financiera | 144 |
| Tabla 76 Respuesta a los riesgos operacionales | 145 |

Índice de Figuras

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Desarrollo de las microfinanzas | 4 |
| Figura 2 | Sistema financiero peruano | 15 |
| Figura 3 | Comentarios sobre las razones para solicitar un préstamo informal | 23 |
| Figura 4 | Porcentaje de hogares que accedieron a un préstamo informal | 24 |
| Figura 5 | Comentarios sobre la oferta y demanda de los préstamos informales | 25 |
| Figura 6 | Enfoque de investigación a aplicar en el estudio | 28 |
| Figura 7 | Lugar específico donde se aplicó la encuesta | 44 |
| Figura 8 | Porcentaje de encuestados con préstamo o sin préstamo en el periodo de estudio | 45 |
| Figura 9 | Microempresas con préstamos formales e informales | 45 |
| Figura 10 | Microempresas con préstamos en entidades financieras y/o no financieras | 46 |
| Figura 11 | Microempresas con préstamos según entidad: financiera y no financiera | 46 |
| Figura 12 | Renovación de préstamos y motivos de no renovación | 47 |
| Figura 13 | Garantías exigidas por las entidades al solicitar un préstamo | 48 |
| Figura 14 | Disposición para solicitar un préstamo en la nueva entidad | 48 |
| Figura 15 | Determinación de la demanda actual en la zona de estudio | 50 |
| Figura 16 | Calificación ponderada | 72 |
| Figura 17 | Logo de 100PRE Con Lucas | 84 |
| Figura 18 | Diagrama del proceso crediticio | 95 |
| Figura 19 | Flujograma del crédito | 96 |
| Figura 20 | Módulo del software Sicoop Microfinanzas | 103 |
| Figura 21 | Organigrama de la empresa de préstamos 100PRE Con Lucas | 112 |
| Figura 22 | Mapa estratégico de la empresa 100PRE Con Lucas | 126 |

Resumen Ejecutivo

El presente documento presenta una propuesta de negocios para la implementación de una empresa de préstamos que otorgue créditos desde S/300 hasta los S/3,000 para capital de trabajo y activo fijo a las microempresas de la ciudad del Cusco en los distritos de mayor incidencia como son: Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastian y San Jerónimo. Siendo así, una opción formal frente al mercado informal de créditos.

El servicio y la propuesta de valor se basará en tres atributos:

- Rapidez: lo cual permitirá competir frente a los prestamistas informales con procesos simplificados
- Tasa de interés competitiva frente al financiamiento informal: ubicada por debajo de la que ofrecen los prestamistas informales los cuales serán la principal competencia
- Inclusión: atendiendo a clientes con perfiles con calificación Con Problemas Potenciales (CPP)

Con el fin de determinar la viabilidad del proyecto, se desarrollaron diversas actividades como son: el estudio de mercado para determinar la demanda potencial haciendo uso de una encuesta para conocer las características de esta, la herramienta CANVAS para determinar el modelo de negocio, el análisis del macroentorno para identificar los factores político legales, factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos y tecnológicos que influirán en la empresa, un plan de marketing para definir los objetivos y las estrategias que permitan cumplirlos, un plan de operaciones para definir los procesos de otorgamientos de créditos de acuerdo al programa de colocaciones, así como los recursos requeridos para que estos se concreten, asimismo, se desarrollan los requerimientos para el registro ante la SBS y cumplimiento normativo referido al lavado de activos y financiamiento del terrorismo exigida por esta, se define el diseño organizacional y normativa interna, se determinan los recursos humanos necesarios para su funcionamiento, se desarrolla la estrategia empresarial alineado a los objetivos estratégicos controlados bajo indicadores, se realiza la evaluación de viabilidad económica y financiera obteniéndose un VAN positivo y una TIR de 20% para un CPPC de 13.1%, estos valores demuestran la viabilidad del plan de negocios.

Capítulo I

Introducción

Pese a los múltiples logros y avances de la inclusión financiera en el Perú, aún sigue habiendo personas y empresas, en particular en el sector de las microempresas, que son excluidas o se autoexcluyen de los servicios financieros. Para avanzar en la inclusión financiera en general y, el de las microempresas, es necesario diseñar y ofrecer productos y servicios a la medida de este pujante sector.

Según Wilbert Dongo, gerente central de Caja Arequipa, en la entrevista realizada por Microfinanzas (2023) más del 80% de la población económicamente activa (PEA) está dedicada a emprendimientos en el ámbito de la micro y pequeña empresa, sin embargo, un 50% de esta, aún queda por incluirla. Existiendo la necesidad de mejorar la calidad de vida las personas y sus familias de este sector. Además, en la misma entrevista indicó que paradójicamente en tiempos de incertidumbre y de poco crecimiento económico tiende a crecer el número de estas, puesto que las personas de alguna u otra forma buscan subsistir a través de nuevos emprendimientos. Asimismo, de acuerdo con Microfinanzas (2023) “El crédito promedio a la microempresa se ha reducido de S/12,000 a S/10,000 en los 6 últimos meses (p. 10).

“El término “inclusión financiera” se refiere a la provisión de acceso a servicios financieros a entidades que aún no lo tienen y al perfeccionamiento de la utilización del sistema financiero por parte de las que participan en el circuito financiero formal” (Ferraz, 2018).

Llegar al sector de la microempresa, con una oferta de servicios de crédito es enfrentarse a una serie de riesgos adicionales y particulares a los de otros sectores de la economía. Las altas tasas de informalidad, la falta de registros para determinar tanto sus ingresos como sus egresos, falta o muy pocas garantías, bajos niveles de conocimiento en la gestión empresarial, entre otros, hacen que atenderlos se vuelva caro dado el alto riesgo que llevan implícitas y por tanto las instituciones que financian a estos sectores exijan una mayor rentabilidad. Así la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) explica este tema de la siguiente manera

Los factores internos —la congruencia entre el tipo de propiedad y la limitada capacidad de gestión—, los factores estructurales —la simplicidad de las operaciones y el rápido

ciclo de producción y consumo, las bajas barreras de entrada y la intensa competencia— y la sensibilidad al ciclo económico se combinan de tal manera que cuanto más pequeña es la empresa, mayores son los riesgos y las incertidumbres con respecto al acceso al financiamiento. (Ferraz, 2018)

En los últimos años y como consecuencia de la promulgación de la ley N°31143 que fija el tope máximo a cobrar de la tasa efectiva anual (TEA) a los créditos microempresa, pequeña empresa y consumo, que según la última actualización que hizo el Banco Central de Reserva (BCR) en su nota informativa del mes de octubre 2023, esta se sitúa en 101.86%. Esto genera que las instituciones financieras actualicen sus tarifarios de tasas, viéndose obligadas a ya no atenderlas, puesto que ya no son atractivos al no compensar el riesgo asumido con una rentabilidad esperada acorde a esa realidad, generándose así un fuerte desincentivo para seguir apostando por estos segmentos.

El sector financiero tiene reglas muy prudentiales y parametrizadas en busca de salvaguardar los ahorros de los depositantes, gran tarea encargada a la Superintendencia de Banca y Seguros (en adelante SBS), la cual prudencialmente supervisa las inversiones que estas realizan, poniendo especial énfasis en la administración de las carteras de créditos con rigurosos controles de ciertos límites y exigiendo que las políticas de otorgamiento de créditos sean acordes a los niveles de riesgo asumido. Todo esto con la finalidad de asegurar de alguna manera que sean solventes. No obstante, pese a factores adversos que aquejan las microempresas, la oferta de créditos se ha dado paralelamente.

La mayor competencia en las microfinanzas ha generado una sobreoferta de productos financieros, haciendo que estas instituciones mejoren sus procesos, ajustando cada vez más sus modelos de evaluación con el fin de ser óptimos y eficientes operativa y administrativamente, conllevándolos por consiguiente a mejores resultados (Toledo, 2020)

Sin embargo y, a pesar de lo mencionado líneas arriba, y sobre todo producto de las reglas estrictas de supervisión se produce una falla de mercado en donde entran los denominados “mal calificados” del sistema financiero: personas y unidades económicas de diferente tamaño y actividad clasificadas como mal pagadores, muchas veces por pagar sus cuotas con atraso superiores o los 8 días y algunas veces con atrasos mayores a 30 días, las cuales son productos del ciclo natural de los negocios y de la coyuntura económica,

automáticamente entran a ponderaciones de mayor riesgo, dejando así de ser apetecibles de ampliaciones, renovaciones y nuevos créditos, y así se generan los excluidos que el sistema financiero ya no los puede atender.

En virtud de esto, se circunscriben a los agentes económicos en 3 categorías: i) incluidos (que utilizan servicios financieros formales), ii) no incluidos (agentes que no son atendidos por el sistema financiero formal y recurren a servicios no supervisados o informales), y iii) excluidos (agentes que han sido aislados por el propio sistema financiero). (Zamalloa 2017)

Las microempresas son las más afectadas, aunque no las únicas, a sufrir los efectos de los vaivenes económicos, sociales, políticos, de salud; entre otros. Tal es el caso de la paralización de las actividades económicas producto de la recién pasada pandemia por el Covid19. Si a esto se suma la escasa y poca planificación que éstas poseen y las altas tasas de informalidad y baja productividad, hace que muchas microempresas queden excluidas o se auto excluyan del sistema financiero. Así, al no encontrar salida a sus requerimientos de capital, acuden a los prestamistas informales, aceptando tasas altas y a veces métodos de cobranza que afectan la integridad de ellos y de sus familias. Acuden a estas fuentes de financiamiento porque muchas veces dependen de ese dinero para poder seguir operando, asumen este precio con la esperanza de que será temporal y que sus negocios rendirán lo necesario para sobrellevar esta situación. Asimismo, el Ministerio del Interior (2023) señala que los prestamos informales denominados “Gota a gota” son delitos que deben ser denunciados.

Una oferta de créditos a la medida para justamente este nicho de mercado es necesaria dada las condiciones especiales que se generan en el Perú, con alta informalidad financiera. La región Cusco y en especial la ciudad del Cusco pasa por esta cruda realidad como muchas regiones de nuestro país.

1.1. Antecedentes

En el Perú se han realizado diversos esfuerzos por dar acceso al crédito a los sectores más vulnerables de nuestra economía como son las micro y pequeñas empresas, es así que en la década de los años 50 se crearon las cooperativas de ahorro y crédito enfocadas en brindar

servicios de ahorro y crédito en especial a los pequeños negocios, una iniciativa que nació desde las parroquias lideradas por los sacerdotes en diferentes puntos del país.

La figura 1 muestra que en los años 80 comenzaron a operar las cajas municipales de ahorro y crédito que pese a haber empezado en un periodo de crisis social producto del terrorismo instalado en el Perú, supieron capitalizar y con las reformas sustanciales de apertura de mercado en los años 90, aprovecharon el auge del crecimiento con algunos altibajos de nuestra economía, todo gracias a saber entender y confiar que los empresarios de las micro y pequeñas empresas, considerados como muy riesgosos, resultaron ser buenos pagadores. Las cajas municipales fueron disruptivas en su modelo, siguiendo lineamientos de las cajas municipales alemanas.

Figura 1

Desarrollo de las microfinanzas



Fuente: Zamalloa, J. Inclusión financiera en Perú: desarrollo bajo una perspectiva multidimensional”.
Figura 20.

Entonces se puede observar que los esfuerzos por financiar a estos sectores de nuestra economía vienen desde los años 50 del siglo pasado, teniendo su auge de crecimiento en los últimos 30 años. Las micro y pequeñas empresas generan mucho empleo y pese a estar inmersos en la informalidad en su mayoría de casos, resulta que son buenos pagadores producto de ello

es que el Perú ha sido reconocido como uno de los que ofrece un entorno adecuado para las microfinanzas. “El Ranking 2018 ubica al Perú en segundo lugar como el país que ofrece el mejor entorno para las microfinanzas” es el reconocimiento de “El Microscopio Global”, informe elaborado por The Economist Intelligence Unit.

En ese sentido y visto esta problemática, es necesario que nuevos emprendimientos conocedores de esta realidad, como son las empresas de préstamos, brinden acceso al crédito con productos diseñados a medida, así actúan como agentes complementarios al sistema financiero regulado. Es precisamente el objeto del presente Plan de Negocios, presentar una alternativa a la oferta existente, generando eficiencias de mercado en beneficio sobre todo de los sectores más vulnerables.

Con esta iniciativa se busca combatir la informalidad en la oferta de créditos: para empezar estos prestamistas informales no reportan a las centrales de riesgo. Así las empresas acceden a una oferta de créditos en un mercado cada vez más competitivo en tasas y beneficios colaterales, como incremento de montos de préstamos y financiamiento de proyectos futuros como la construcción de sus viviendas, adquisición de unidades vehiculares, adquisición de un local comercial, etc

Negar que es necesario actores que ayuden a cerrar las brechas de acceso al crédito, a cientos de clientes potenciales normalmente atendibles, es exponer a estos empresarios valiosos para el dinamismo de nuestra economía a merced de bandas criminales, que abusan de la falta de oferta formal de créditos que compita con los ofertantes de créditos informales. Asimismo, de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023) un crédito informal, es aquel que no está regulado ni supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Este tipo de crédito usualmente ocupa el mercado no atendido por el crédito formal.

Asimismo, en la Tabla 1 se muestra que el monto de cada crédito varía entre S/100 y S/10,000. Los costos de la tasa de interés mensual en soles llegan hasta los 30%. La tasa de interés promedio es de 20 % mensual (792 % anual).

Tabla 1

Préstamos de informales a MYPES

| Departamento | Tasa de interés mensual | Monto de créditos (S/.) | Frecuencia de pago | Público objetivo | Prestamistas Colombianos | Garantías |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------|
| Piura | 20%-30% | 500-2,000 | diaria | Bodegas, mercados y mototaxistas | mayoría | No |
| La Libertad | 20% | 100-10,000 | diaria | Mercados y comercios | 70%-80% | No |
| Cajamarca | 20% | 100-10,000 | diaria | Mercados y comercios | 70%-80% | No |
| Iquitos | 20% | | diaria | Bodegas y mercados | mayoría | No |
| Cusco | 2%-8% | | diaria | | no hay | Prendas o referencia |
| Huancayo | 8%-10% | 500-10,000 | diaria | | no hay | Prendas o referencia |
| Ica | 10%-15% | 100-10,000 | diaria | | Sí, menor | Prendas o referencia |
| Puno | 10%-30% | 100-10,000 | diaria | Comercios | no hay | Prendas o referencia |
| Arequipa, Tacna, Moquegua | 10%-20% | | diaria | Comercios | no hay | Prendas o referencia |

Nota. Fuente: BCRP. (2020, 23 de julio). Notas de Estudio N°52.

1.2. Idea de Negocio

Se propone implementar una empresa de préstamo, que otorgue créditos al sector de la microempresa en la ciudad del Cusco. La empresa realizará sus actividades de préstamos amparada en la resolución SBS N°6338-2012. Resolución que permite otorgar créditos y estar formalmente registrada en la SBS.

La oferta de crédito se concentrará en atender a clientes del sector microempresarial, que tengan una calificación crediticia de normal hasta CPP de acuerdo a la clasificación establecida en la resolución SBS 11356-2008 la cual se detalla en el Anexo 1.1. Preferentemente el foco será atender las necesidades de financiamiento de capital de trabajo y activo fijo.

Se considera que el financiamiento sea a muy corto plazo con frecuencias de pago diario y semanal, esta modalidad contribuye a reducir el riesgo de crédito. Los montos por colocar

irán desde los S/300 hasta los S/3,000 evaluando sobre todo el tamaño y antigüedad del negocio, requiriendo documentos de casa, vehículo o en algunos casos la exigencia de garantes. Teniendo como valor agregado la rapidez y tolerancia al riesgo distinta al sistema financiero regulado.

Se considera que los potenciales clientes se encuentran ubicados en avenidas y calles principales, mercados minoristas y mayoristas y centros comerciales de la ciudad del Cusco que generan ventas diarias. No se descarta la atención de clientes que tienen distintas categorías de ingresos. Según las diversas actividades que realizan. Algunos tienen empleos formales en donde reciben ingresos por cuarta o quinta categoría, pero, que, a la vez, dirigen sus negocios.

Es importante mencionar que nuestra competencia directa son los prestamistas informales, y de forma indirecta todas las demás entidades microfinancieras.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnica, comercial, operativa, estratégica, económica y financiera para la implementación de una empresa de préstamos en la ciudad del Cusco.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la oferta de créditos en el Perú, con énfasis en la oferta de créditos microempresa de las empresas reguladas y no reguladas en la región y provincia del Cusco incluyendo el financiamiento informal.
- ✓ Desarrollar un estudio de mercado a fin de establecer la demanda esperada y sus características.
- ✓ Desarrollar acciones estratégicas que serán necesarios para implementar la idea de negocio.
- ✓ Establecer el plan comercial y operativo para implementar la idea de negocio.
- ✓ Examinar la viabilidad financiera de la idea de negocio.
- ✓ Desarrollar el estudio del análisis de riesgos de la idea de negocio.

1.4. Alcances, Justificación y Contribución

1.4.1. Alcance y justificación

El presente trabajo se desarrollará en 5 distritos de los 8 que tiene la provincia del Cusco, específicamente en los distritos de Cusco, Santiago, Wánchaq, San Sebastián y San Jerónimo,

los cuales concentran el mayor número de microempresas según datos del ministerio de la producción a diciembre 2022. Se deja de lado los distritos de Saylla, Poroy y Ccorca por la escasa presencia de microempresas que estas poseen.

La justificación es la creación de una empresa de préstamos legalmente constituida, que atienda a los empresarios de la microempresa sean estas formales o informales en sus requerimientos de capital de trabajo y activo fijo, siendo así una opción más de financiamiento formal la cual será competencia directa de los prestamistas informales, con una oferta de tasas razonables y de servicio basado en la rapidez y oportunidad de los créditos.

1.4.2. Contribución

El presente plan de negocios busca evaluar la viabilidad legal, técnica, estratégica, económica y financiera de la implementación de una empresa formal que ofrecerá préstamos al sector de la microempresa de la ciudad del Cusco. Así se convierte en una opción de crédito con tasas competitivas contribuyendo a la inclusión financiera. Se espera ofrecer créditos de capital de trabajo y activo fijo desde S/300 hasta los S/3,000.

1.5. Conclusiones

- Se estima que más del 80% de PEA está dedicada a emprendimientos en el ámbito de la micro y pequeña empresa, sin embargo, aún queda por incluir al 50% de esta.
- El tope de tasas a los créditos microempresa, pequeña empresa y consumo genera exclusión de un número importante de ellas, generándose así una oportunidad de atenderlos vía una empresa de préstamos formal.
- La regulación financiera hace que se generen excluidos, varios de estos podrían ser clientes potenciales si se diseñan productos a medida.
- El financiamiento informal está presente en varias regiones, una forma de combatirlos es generándoles competencia formal.
- Se creará una empresa de préstamos registrada en la SBS, cuyo nicho de mercado serán los empresarios de la microempresa de la provincia del Cusco, específicamente de los distritos de Cusco, Santiago, Wánchaq, San Sebastián y San Jerónimo.

Capítulo II

Marco Conceptual

El marco conceptual explica los conceptos principales que serán utilizados en el desarrollo del plan de negocios y que permitirán comprender y sustentar la viabilidad legal, técnica, estratégica, económica y financiera del plan de negocios. En ese sentido se comienza definiendo que es el crédito, seguidamente se realizará la definición de la microempresa y de un crédito tipificado como microempresa por la SBS, finalizando con la definición de las microfinanzas y los requisitos para operar una institución financiera regulada y no regulada.

2.1. El Crédito: Definiciones Prácticas

Es importante tener claro que es un crédito, esto desde su concepción más práctica.

Conger et.al. (2009) indica que cuando se habla de crédito, se emplean términos que lo equiparan con un alimento o una herramienta física. Se le imagina como algo sólido, medible en cantidad y en efecto sobre el bienestar. Pero antes de convertirse en dinero, registrable con precisión por los contadores, el crédito es un acto de fe y de confianza. Es, sobre todo, difícil de medir y entender psicológica y subjetivamente. Más aun, el crédito es una institución esencialmente social, porque se trata de una relación entre personas. No debería sorprender entonces que el crédito haya tomado diversas formas en diferentes sociedades, y que su historia tenga mucho que ver con personalidades, así como con las historias y culturas de las regiones y países.

Alvarado et al., (2001) hace referencia del crédito de la siguiente manera:

El crédito es un componente esencial para el buen funcionamiento de la economía y para su desarrollo. Se dice que una economía sin flujo de crédito es como un cuerpo sin sangre. Acceder a fondos externos de manera oportuna y a precios razonables es clave para el éxito en los negocios y para asegurar un manejo eficiente de la economía de los hogares. El crédito, que representa sólo uno de los componentes de las actividades que cumplen los mercados financieros, permite realizar inversiones en activos fijos y en capital de trabajo, y mantener el nivel de consumo de los hogares ante situaciones de insolvencia. Sin embargo, no todos tienen igualdad de oportunidades de acceso al financiamiento de corto o largo plazo, ya sea para el consumo o para realizar alguna actividad económica

2.2. Definición de microempresa y crédito microempresa

El ministerio de la producción en el artículo 2 de la ley N° 28015 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa publicada en el año 2003 define como:

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial

contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, 2003, p.1)

Por otro lado, la Resolución SBS N° 2368-2023 del 14 de julio de 2023, modifica la definición del tipo de créditos a microempresas de la Resolución SBS N° 11356-2008, redefiniéndola como:

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización, prestación de servicios u otras actividades empresariales, otorgados a personas jurídicas o personas naturales que hayan registrado un nivel de ventas o ingresos anuales de actividades ordinarias en el último período no mayor a S/ 5 millones o su equivalente en moneda extranjera, y siempre que su nivel de endeudamiento total en el sistema financiero sea no mayor a S/ 20 mil o su equivalente en moneda extranjera en los últimos 6 Reportes Crediticios Consolidados (RCC), y que el nuevo crédito desembolsado sea no mayor a S/ 20 mil. (Resolución SBS N° 2368-2023, 2023, p.5)

2.3. Las Microfinanzas

Robinson (2001), indica que las microfinanzas se definen como la interacción entre la oferta y la demanda de servicios financieros de pequeña escala destinados a empresas y familias de bajos recursos, construida alrededor de la provisión de pequeños préstamos y de pequeños depósitos para algunas entidades.

Sin embargo, la sobreoferta de estos productos financieros hace que las microfinanzas entren a una etapa diferente. La mayor competencia en el mercado ha originado el impulso en el desarrollo de sus procesos, ajustando sus modelos de evaluación, optimizando sus recursos con el fin de mejorar su eficiencia administrativa y operativa, por consiguiente, mejores resultados. (Toledo. 2020. p. 3)

Es relevante hacer la siguiente distinción entre microcrédito y microfinanzas.

Toledo citado en Berguer et al. (2007) hacen la distinción entre microfinanzas y microcrédito. Ambos términos hacen referencia a transacciones de pequeña cuantía, pero el microcrédito se relaciona exclusivamente con la concesión de préstamos. En cambio,

las microfinanzas hacen referencia a un amplio espectro de servicios financieros, entre los cuales se incluyen el microcrédito, además del microahorro, la transferencia de remesas y el microseguro, entre otros (p. 6)”.

2.3.1. Las Instituciones de Microfinanzas en el Perú

Son diversos los tipos de instituciones que se enfocan en las microfinanzas y estas han evolucionado con el pasar de los años como es normal en un mercado dinámico y competitivo. Se está logrando contar con una oferta especializada que atiende a segmentos de clientes diferenciados. Quispe, León y Contreras (2012) indican que se ha observado en la economía peruana un importante dinamismo del sector financiero, que está orientado a ofrecer servicios financieros a las microempresas, empresas familiares y clientes independientes; asimismo las condiciones de la economía son favorables para que este proceso continúe y permita seguir creciendo en créditos y reduciendo su costo. (citado en Toledo, 2020, p. 78)

Asimismo, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2023) a diciembre 2022 “el sistema de microfinanzas en el Perú está conformado por 35 empresas, de las cuales 12 son cajas municipales (CM), nueve empresas financieras (EF), siete empresas de créditos (EC), seis cajas rurales (CR) y un banco (BM)”.

2.4. Tramites y requisitos para operar una empresa regulada y no regulada por la SBS.

Para que una entidad financiera pueda operar, tiene que cumplir todo lo estipulado por la ley N° 26702, más conocida como Ley de Bancos. En principio se solicita a la SBS la autorización de organización con una serie de procesos que buscan que esta sea viable y que asegure el manejo de los riesgos asociados a sus operaciones. Otro de los requisitos a cumplir son los relacionados al capital mínimo. Una vez presentada la solicitud y cumplido con los requisitos, es necesario el visto bueno del BCR. Con todo ello en orden, la SBS otorgará la licencia de funcionamiento con lo cual la institución financiera ya puede operar.

Las empresas reguladas por la SBS y sus requerimientos de capital la podemos ubicar en el Art. 16 de la mencionada ley 20702. Estos requerimientos de capital se actualizan periódicamente, es así que según la circular de la SBS N° G-221-2023, actualiza el capital mínimo para el último trimestre del 2023 la cual se detalla en la Tabla 2:

Tabla 2

Capital social mínimo de las empresas de operaciones múltiples supervisadas al trimestre octubre-diciembre de 2023 (en soles)

| Empresas de operaciones múltiples | Capital social mínimo |
|--|------------------------------|
| Empresas Bancarias | 33,949,396 |
| Empresas Financieras | 17,072,581 |
| Cajas Municipales de Ahorro y Crédito | 17,072,581 |
| Caja Municipal de Crédito Popular | 9,105,376 |
| Empresas de Créditos | 1,543,361 |
| Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público | 1,543,361 |
| Cajas Rurales de Ahorro y Crédito | 1,543,361 |

Nota. Fuente: CIRCULAR N° G-221-2023 de la SBS

Como se puede observar, se debe tener un capital mínimo para poder iniciar como una empresa regulada, adicional a estos requisitos se tiene que contar con toda una normativa interna de procesos que incluye manuales, reglamentos, directivas, etc., que le permita operar de forma correcta y prudente.

Sin embargo, para poder operar una empresa no regulada, como son las empresas de préstamos definidas por la Resolución SBS N°6338-2012 en su artículo 2, inciso c de la siguiente manera:

Empresa de préstamos y/o empeño: persona natural con negocio o persona jurídica dedicada a otorgar préstamos de dinero con fondos propios a favor de una persona natural o jurídica (cliente), pudiendo recibir en garantía un bien mueble y/o inmueble, otorgada por el cliente o un tercero, incluyendo garantía sobre alhajas u otros objetos de oro o plata, así como de oro en lingotes. (Resolución S.B.S. N° 6338-2012, 2012, p.2)

La empresa tiene que registrarse en la SBS tal como lo indica el artículo 3 de la Resolución S.B.S. N° 6338-2012, (2012) el registro es único, obligatorio y de conocimiento público, se debe realizar antes del inicio de las operaciones y de la comunicación a la SBS sobre el nombramiento del Oficial de cumplimiento ante la UIF-Perú. Entonces es necesario

solamente la inscripción en un registro y el contar con un oficial de cumplimiento, no requiriéndose así capitales mínimos.

2.5. Conclusiones

- El crédito en su concepción más básica es un acto de fe y de confianza, base fundamental para el desarrollo de los créditos, en especial de los créditos a las micro y pequeñas empresas.
- El acceso al crédito de forma oportuna es clave para el éxito en los negocios
- Los créditos formales e informales conviven desde hace muchos años atrás, surgiendo la informalidad por que el sistema financiero los excluye o simplemente las personas y empresas se auto excluyen.
- Los prestamistas informales toman el lugar cuando las instituciones formales no están dispuestas a ingresar asumiendo riesgos mayores por el tema de regulación estricta y costos mayores de atención a los clientes de las microempresas principalmente.
- La SBS permite que las personas y empresas que pretenden otorgar préstamos sin ser regulados y asumiendo su propio riesgo lo hagan en la esfera de la formalidad, bajo el registro y la designación de un oficial de cumplimiento.
- Existen una oferta variada de instituciones financieras reguladas y efectivamente supervisadas, así como instituciones no supervisadas como es el caso de las empresas de préstamo que ofrecen créditos a las micro y pequeñas empresas.

Capítulo III

Marco Contextual

Este capítulo explica el panorama de la regulación del sistema financiero peruano con la respectiva participación de sus actores regulados luego se desarrolla el panorama de las microfinanzas en el Perú y las instituciones que la conforman, posteriormente se desarrollará a las otras instituciones que atienden a este sector, luego se hará énfasis en las empresas de préstamo destacando la cantidad de ellas a nivel nacional y por regiones así como su modalidad de atención, también se analiza los saldos y número de clientes administrados en el sistema financiero así como los créditos directos en la región Cusco. Se analiza también los créditos informales en el Perú y Cusco, así como se ilustra la oferta de créditos y los productos microempresa para finalmente concluir con el marco legal.

3.1. Panorama de la Regulación del Sistema Financiero Peruano

El sistema financiero peruano está conformado por un conjunto de instituciones supervisadas por la SBS al amparo de Ley 26702 y demás normas. Estas instituciones realizan intermediación financiera captando excedentes de los agentes superavitarios y trasladándolos en diferentes modalidades de crédito a los agentes deficitarios. Para hacer esto efectivo tiene que supervisar las colocaciones e inversiones que las instituciones financieras realizan.

De este modo, las empresas del sector financiero asignan el capital de manera eficiente, en el tiempo y lugar y hacia los agentes económicos que lo necesitan; algunas empresas desempeñan este rol a través de la intermediación de recursos, otras transfieren riesgos y reducen la incertidumbre en sus asegurados; y, otras más promueven un ahorro obligatorio para la vejez, suavizando la caída de ingresos propia de dicha etapa para mantener cierta estabilidad en los niveles de consumo y gasto. (SBS, Ecosistema Fintech, 2022, p.3)

La figura 2 nos muestra como está estructurado el sistema financiero peruano a setiembre de 2023 según la SBS. Se tiene un total de 49 empresas con una administración de activos superiores a los S/570,139 millones. Claramente la banca múltiple compuesta por los bancos es la que tiene la mayor participación (89%) seguida de las cajas municipales (7.21%), demostrándose así una clara concentración del saldo en los bancos.

Figura 2

Sistema financiero peruano

| Empresas de Operaciones Múltiples | Activos a Setiembre 2023 | | |
|--|--------------------------|---------------------|-------------------|
| | Número de Empresas | Monto (S/ Millones) | Participación (%) |
| Banca Múltiple | 17 | 507 429 | 89.00 |
| Empresas financieras | 9 | 16 769 | 2.94 |
| Cajas municipales (CM) | 12 | 41 095 | 7.21 |
| Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) | 5 | 1 674 | 0.29 |
| Empresas de créditos | 6 | 3 173 | 0.56 |
| TOTAL | 49 | 570 139 | 100 |

Nota. Fuente: SBS (2023) Sistema Financiero Peruano setiembre 2023

Todas estas instituciones son reguladas por la SBS, que tiene la labor de supervisarlas.

Así según la página de SBS esta se define de la siguiente manera:

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros, privado de pensiones y cooperativo de ahorro y crédito, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022, párrafo uno)

La supervisión exige que las instituciones financieras reguladas, según sea el caso, de acuerdo con el tamaño y nivel de operaciones que le están permitidas, presenten información de manera diaria, mensual, trimestral al ente regulador. Caso contrario existen sanciones. La normativa incluye temas de cumplimiento en materia de lavado de activos, exigencias de

auditoria anuales, áreas o unidades de riesgos con profesionales calificados, en fin, exigencias de diversos tipos que permitan reducir los riesgos y sus posibles impactos.

3.2. Panorama de las Microfinanzas en el Perú

Uno de los aportes de las microfinanzas ha sido demostrar que el sector de las microempresas son sujetos de crédito, buenos pagadores y por tanto se abre la posibilidad para el ingreso nuevos actores con productos y servicios cada vez más a medida. Prueba de este buen entorno y comportamiento del sector, es que las cajas municipales muestren un buen desempeño en los últimos años, demostrando que apostar por los sectores de la microempresa es rentable, sostenible y, además, socialmente responsable.

En la Tabla 3, se presenta la composición del sector microfinanzas con datos relevantes.

Tabla 3

Sector de Microfinanzas: Evolución del saldo de colocaciones (en millones de soles)

| Entidades | dic-21 | | dic-22 | | Variación | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| | Saldo | Participación | Saldo | Participación | Absoluta | Relativa |
| Sistema CMAC | 28,936 | 48.0% | 32,667 | 49% | 3,731 | 12.9% |
| Emp. Financieras | 12,640 | 21.0% | 14,086 | 21% | 1,446 | 11.4% |
| MiBanco | 13,432 | 22.3% | 13,966 | 21% | 534 | 4.0% |
| Cajas Rurales | 2,240 | 3.7% | 2,374 | 4% | 134 | 6.0% |
| Edpymes | 2,679 | 4.4% | 3,281 | 5% | 602 | 22.5% |
| Caja Metropolitana | 350 | 0.6% | 342 | 1% | -8 | -2.3% |
| Total | 60,277 | 100.0% | 66,716 | 100% | 6,439 | 10.7% |

Nota. Fuente: Departamento de Asesoría Técnica FEPCMAC

En el mercado microfinanciero peruano las cajas municipales lideran en participación en saldo de colocaciones. En seguida tenemos a las empresas financieras y a MiBanco; ambas con similar participación. Con menores cuotas de participación se encuentran las cajas rurales.

Por otro lado, en el mercado microfinanciera existen otro tipo de instituciones como son las cooperativas de ahorro y crédito que tienen presencia a nivel nacional, se tiene un total de 290 al cierre de noviembre de 2023, las cuales son supervisadas por la SBS desde el año 2019.

Por el lado de las empresas no reguladas tenemos 2 actores principales que también ofertan créditos a la microempresa: Primero las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que a setiembre 2023 según la SBS se cuenta con un total de 15 a nivel nacional. Segundo, se cuenta con empresas Fintech y que según Vodanovic Legal y la Asociación Fintech Perú han identificado 75 empresas Fintech operando en Perú a diciembre 2018.

3.3. Las empresas de préstamo en el Perú

Las empresas de préstamos representan una interesante figura de organización que puede gestionarse como persona natural o jurídica. Pueden otorgar créditos mas no están autorizadas a captar depósitos. Un tema relevante es que, estas empresas de crédito, al no entrar en la regulación y no realizar intermediación financiera están obligadas a gravar los intereses que cobran con el Impuesto General a las Ventas – IGV, que al final es traslado a los clientes. Por otro lado. Al no poder captar depósitos tiene que apalancarse con recursos propios. Otro detalle es que se las obliga a tener un oficial de cumplimiento para que pueda preparar y remitir la información pertinente a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

En la Resolución SBS 6338-2012 “Registro de empresas y personas que efectúan operaciones financieras o de cambio de moneda, supervisadas en materia de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo por la Superintendencia de Banca, seguros y AFP, a través de la UIF-Perú”, y su consiguiente modificatoria con Resolución SBS 1201-2018, se encuentra toda la definición y requerimientos previos para operar una empresa de este tipo

A continuación, la Tabla 4 muestra el número de ellas por regiones a octubre 2023.

Tabla 4

Cantidad de empresas de préstamo a nivel Nacional

| REGION | CANTIDAD | PARTICIPACIÓN |
|---------------|-----------------|----------------------|
| Lima | 226 | 47% |
| Junín | 59 | 12% |
| Piura | 31 | 6% |
| Lambayeque | 17 | 4% |
| Arequipa | 16 | 3% |
| La Libertad | 14 | 3% |
| Ancash | 12 | 3% |
| San Martín | 12 | 3% |
| Ucayali | 10 | 2% |
| Ayacucho | 9 | 2% |
| Cusco | 9 | 2% |
| Cajamarca | 8 | 2% |
| Loreto | 8 | 2% |
| Puno | 8 | 2% |
| Huánuco | 6 | 1% |
| Amazonas | 5 | 1% |
| Apurímac | 5 | 1% |
| Ica | 5 | 1% |
| Callao | 4 | 1% |
| Huancavelica | 4 | 1% |
| Tacna | 4 | 1% |
| Madre de Dios | 3 | 1% |
| Pasco | 2 | 0% |
| Moquegua | 1 | 0% |
| Tumbes | 1 | 0% |
| TOTAL | 479 | 100% |

Nota. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Podemos observar que, del total de 479 empresas de préstamos, casi el 50% de estas empresas se encuentran en la región Lima, seguida de Junín con 59 empresas de préstamo, seguidamente las regiones de Piura, Lambayeque, Arequipa con 31, 17 y 16 respectivamente. Cusco cuenta con 9 empresas de préstamo, teniendo el 2% de representación del total.

Es importante saber que estas empresas de préstamo ofrecen sus servicios en dos tipos de canales: presencial y virtual. A continuación, la Tabla 5 muestra la cantidad de empresas por tipo de modalidad:

Tabla 5

Cantidad de empresas de acuerdo con la modalidad

| Modalidad | Modalidad presencial | Modalidad Virtual | Modalidad mixta | Total |
|------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------|
| Región | Cantidad | Cantidad | Cantidad | Cantidad |
| Lima | 102 | 108 | 16 | 226 |
| Junin | 55 | | 4 | 59 |
| Piura | 29 | 1 | 1 | 31 |
| Lambayeque | 16 | 1 | | 17 |
| La Libertad | 12 | 2 | | 14 |
| Ancash | 11 | 1 | | 12 |
| Arequipa | 9 | 5 | 2 | 16 |
| San Martin | 9 | 2 | 1 | 12 |
| Ayacucho | 8 | 1 | | 9 |
| Cusco | 8 | | 1 | 9 |
| Loreto | 8 | | | 8 |
| Puno | 8 | | | 8 |
| Ucayali | 8 | | 2 | 10 |
| Cajamarca | 7 | 1 | | 8 |
| Amazonas | 5 | | | 5 |
| Apurimac | 5 | | | 5 |
| Huanuco | 5 | | 1 | 6 |
| Ica | 5 | | | 5 |
| Huancavelica | 3 | 1 | | 4 |
| Madre de Dios | 3 | | | 3 |
| Tacna | 3 | 1 | | 4 |
| Callao | 2 | 2 | | 4 |
| Pasco | 2 | | | 2 |
| Moquegua | 1 | | | 1 |

| Modalidad | Modalidad presencial | Modalidad Virtual | Modalidad mixta | Total |
|--------------|----------------------|-------------------|-----------------|------------|
| Región | Cantidad | Cantidad | Cantidad | Cantidad |
| Tumbes | 1 | | | 1 |
| Total | 325 | 126 | 28 | 479 |

Nota. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.

La mayoría de las empresas de préstamos operan en la modalidad presencial (325), 126 lo hacen de manera virtual y 28 de manera mixta. Es importante destacar a algunas empresas Fintech, empresas financieras con base tecnológica, operan bajo este formato, entre las que destacan Prestamype y CrediFace, realizando estas sus operaciones de de manera virtual.

3.4. Saldos y Número de clientes Según tipo de crédito e institución financiera

En la tabla 6, se presenta la concentración de los saldos de crédito según tipo de crédito de las empresas del sistema financiero al cierre de julio 2023. El saldo de cartera de los créditos microempresa representa apenas el 3% de participación con respecto al total, estos están concentrados sobre todo en las cajas municipales seguida de la banca múltiple (Mibanco)

Tabla 6

Saldos de cartera de créditos según tipo de créditos a julio 2023

| Tipo de Crédito | Banca Múltiple | Empresas Financieras | Cajas Municipales | Cajas Rurales de Ahorro y Crédito | Empresas de Créditos | Banco de la Nación | Agrobanco | Total | Participación |
|-----------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------|----------------|--------------------|---------------|
| Corporativos | 81,836,380 | 2,431 | 185,079 | 2,867 | 3,459 | - | - | 2,030,216 | 20% |
| Grandes empresas | 54,007,132 | 22,941 | 59,532 | 2,308 | 121,362 | - | - | 54,213,276 | 13% |
| Medianas empresas | 51,161,459 | 198,615 | 1,929,740 | 176,738 | 854,892 | - | 452,393 | 54,773,838 | 13% |
| Pequeñas empresas | 23,395,304 | 3,945,303 | 17,109,009 | 777,336 | 824,290 | - | 179,776 | 46,231,017 | 11% |
| Microempresas | 3,744,592 | 2,904,840 | 6,808,730 | 336,415 | 221,047 | - | 211,846 | 14,227,470 | 3% |
| Consumo | 73,094,361 | 7,024,215 | 7,420,932 | 949,539 | 1,151,438 | 7,833,617 | - | 97,474,102 | 24% |
| Hipotecarios para Vivienda | 61,631,776 | 290,086 | 1,563,046 | 30,738 | 261,825 | 573,027 | - | 64,350,498 | 16% |
| TOTAL CRÉDITOS DIRECTOS | 348,871,004 | 14,388,431 | 35,076,068 | 2,275,941 | 3,438,313 | 8,406,644 | 844,015 | 413,300,417 | 100% |

Nota. Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2023)

En la Tabla 7, se observa la cantidad de deudores microempresa representa el 31.97% respecto al total de los casi 8 millones de clientes, es por ello que el saldo de crédito está más atomizado en este sector dado la cantidad de deudores. Los deudores de la microempresa están concentrados sobre todo en las cajas municipales, financieras y la banca múltiple (MiBanco).

Asimismo, en la Tabla 7, se observa que la cantidad de deudores microempresa representa el 31.97% respecto del total de los casi 8 millones de clientes, este saldo microempresa está más atomizado dado la cantidad de deudores y está concentrada en las cajas municipales y financieras.

Esta realidad de mayor número de deudores concentrados en los créditos microempresa hace que los costos de atenderlos sean más altos en comparación de los otros tipos de créditos, realidad que aporta a que este costo se traslade en una mayor tasa de interés.

Tabla 7

Numero de deudores según tipo de crédito y tipo de empresa según tipo de créditos a julio 2023

| Tipo de Crédito | Banca Múltiple | Empresas Financieras | Cajas Municipales | Cajas Rurales de Ahorro y Crédito | Empresas de Créditos | Banco de la Nación | Agrobanco | Total | Participación |
|----------------------------|------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------|---------------|------------------|----------------|
| Corporativos | 818 | 5 | 9 | 2 | 2 | - | - | 823 | 0.01% |
| Grandes empresas | 3,756 | 19 | 24 | 4 | 84 | - | - | 3,790 | 0.05% |
| Medianas empresas | 51,903 | 2,310 | 7,055 | 365 | 1,974 | - | 131 | 54,154 | 0.68% |
| Pequeñas empresas | 380,627 | 137,433 | 424,148 | 31,399 | 20,300 | - | 6,978 | 788,967 | 9.89% |
| Microempresas | 679,493 | 957,706 | 1,109,725 | 70,006 | 41,069 | - | 22,697 | 2,549,633 | 31.97% |
| Consumo | 3,639,306 | 1,388,751 | 889,399 | 367,551 | 106,099 | 534,402 | - | 5,337,136 | 66.92% |
| Hipotecarios para Vivienda | 238,059 | 3,840 | 21,347 | 251 | 3,257 | 5,356 | - | 271,809 | 3.41% |
| TOTAL DEUDORES | 4,691,016 | 2,376,462 | 2,342,279 | 458,741 | 171,385 | 538,506 | 29,806 | 7,975,746 | 100.00% |

Nota. Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2023)

3.4.1. Créditos directos en la región Cusco

En la tabla 9 se observa según datos de la SBS al cierre de junio 2023, el total de saldo de créditos de la región Cusco asciende a S/7,474 millones. La provincia de Cusco concentra el 71% del total con S/5,322 millones.

Tabla 8

Saldos de Créditos y su participación del sistema Financiero regulado en la Región Cusco (junio 2023)

| Provincia | Saldo de créditos (en miles de S/.) | Participación |
|----------------------|--|----------------------|
| Cusco | 5,322,648 | 71.21% |
| La Convención | 501,363 | 6.71% |
| Canchis | 468,430 | 6.27% |
| Urubamba | 314,078 | 4.20% |
| Espinar | 253,627 | 3.39% |
| Anta | 184,074 | 2.46% |
| Quispicanchi | 139,527 | 1.87% |
| Calca | 130,582 | 1.75% |
| Chumbivilcas | 74,767 | 1.00% |
| Paucartambo | 35,996 | 0.48% |
| Acomayo | 24,718 | 0.33% |
| Paruro | 23,954 | 0.32% |
| Canas | 295 | 0.00% |
| Total | 7,474,059 | 100.00% |

Nota. Elaboración propia. Fuente: SBS (2023)

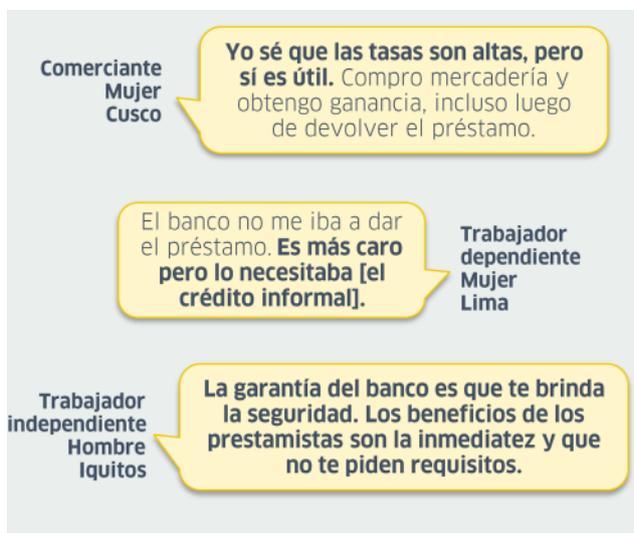
3.5. Los créditos informales en el Perú y en la región Cusco

Según el último estudio sobre “el mercado de créditos informales en el Perú” realizado por el Instituto Peruano de Economía (IPE) en el año 2022, elaborado con el apoyo de la Asociación de Bancos (ASBANC) la cual se desarrolló en base a información primaria de prestatarios informales en cinco ciudades: Cusco, Lima, Arequipa, Trujillo e Iquitos, estimando así, que

los créditos informales en el Perú suman al menos S/1,000 millones, suma que aproximadamente sería el 79% de los créditos de microempresas y consumo otorgados por todas las Cajas Rurales (IPE, 2023), también nos muestra que el monto promedio de un crédito informal es de S/1,722. Así también refieren que el 22% de estos créditos son otorgados en la modalidad de pagos diarios, siendo otorgados en un 28% al plazo de un mes con una tasa del 20% mensual que llevados a un interés efectivo anual representan tasas superiores al 500%. El estudio nos hace saber que, a pesar de estas altas tasas el 50% de los encuestados ve como algo favorable esta oferta de créditos (ver Figura 3)

Figura 3

Comentarios sobre las razones para solicitar un préstamo informal



Nota. Fuente: IPE (2023), El mercado de créditos informales en el Perú

Otro dato interesante es que el 86% de las familias que tomaron un crédito informal en el último año termino de pagar con normalidad, no obstante, el 8% mostro dificultades en los pagos, y de estos más de la mitad ya se puso al día en sus cuotas atrasadas.

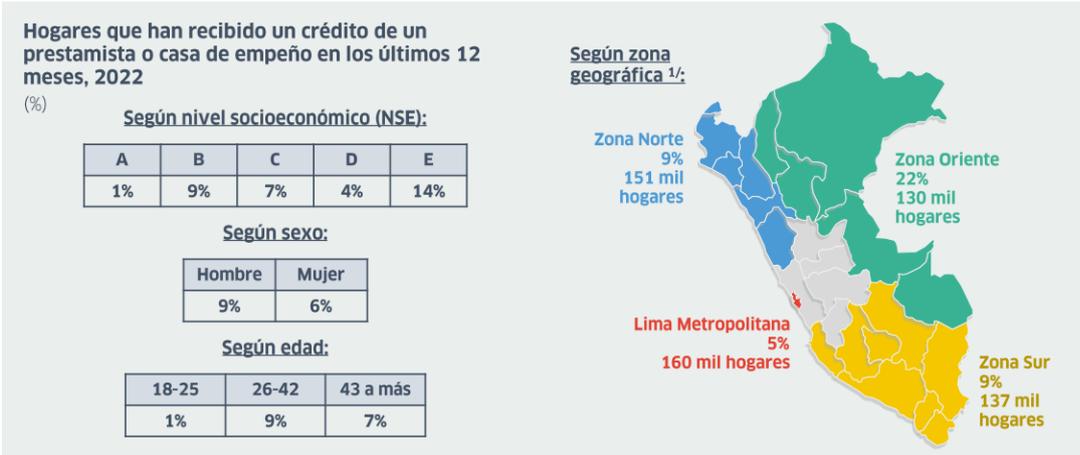
El estudio nos hace saber que al menos 580 mil familias en el país, obtuvieron un crédito de prestamistas o casas de empeño durante el último año.

La Figura 4, el estudio nos muestra que el nivel socioeconómico que más solicita este tipo de créditos es el E, que engloba los hogares de bajos recursos económicos. La mayoría de los prestatarios son hombres. La edad de los prestatarios en forma predominante va desde los 26 a

42 años siendo también que las personas mayores de 43 años frecuentes en tenerlos. además, podemos ver que la zona sur de nuestro país el 9% de los hogares encuestados es frecuente en solicitar estos créditos haciendo un estimado de 137 mil hogares.

Figura 4

Porcentaje de hogares que accedieron a un préstamo informal



Nota. Fuente: IPE (2023), El mercado de créditos informales en el Perú

La mayoría de estas personas solicitan estos créditos por la rapidez, manifestando que los créditos formales piden demasiados requisitos. Un 39% de los encuestados manifestó solicitar estos créditos para pagar deudas y un 32% para invertirlo en su negocio, mientras que el 29% lo destino para cubrir gastos básicos de consumo.

Finalmente solicitar créditos informales sería habitual en los comerciantes y personas de bajos recursos, tal como lo muestran los comentarios de las entrevistas realizadas (ver Figura 5).

Figura 5

Comentarios sobre la oferta y demanda de los préstamos informales



Nota. Fuente: IPE (2023), El mercado de créditos informales en el Perú

3.6. Oferta de los créditos microempresa en el Perú

Las entidades microfinancieras, han diseñado productos crediticios cada vez más eficientes que van de acuerdo con el destino del crédito, ofreciendo así periodos cortos y prolongados de acuerdo al tipo de negocio que tenga el cliente. Cada cierto mes lanzan campañas que ofrecen tasas menores y facilidades de pago en fechas importantes como navidad y día de la madre. Además, son más flexibles en cuanto a requisitos se refiere si los montos son menores. En la Tabla A.1.1 del Anexo 1 se enumeran los diferentes productos de créditos ofrecidos actualmente por las entidades microfinancieras, principalmente en el sector de la microempresa.

3.7. Marco Legal de las empresas reguladas y las empresas de préstamo.

Básicamente se tiene que partir de entidades reguladas y efectivamente supervisadas por la SBS por la ley N° 26702, Ley “Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP”, la cual incluye a los bancos, financieras, cajas municipales, cajas rurales, empresas de crédito y cooperativas de ahorro y crédito. Estas entidades antes mencionadas realizan exclusivamente intermediación financiera.

Consecuentemente tenemos a otras entidades no reguladas que también ofrecen créditos a las microempresas como son las ONGs, Fintech y las empresas de préstamo. Estas últimas si bien es cierto no están efectivamente supervisadas, pero si cuentan con un registro ante la SBS, la cual las tiene identificadas y cumplen con cierta normativa sobre todo referente al lavado de activos. La normativa bajo la cual se rigen las empresas de préstamo es la Resolución SBS N° 6338-2012 y la Resolución SBS N° 1201-2018.

3.8. Conclusiones

- Pese al esfuerzo desplegado por las diversas instituciones reguladas aún existe nichos específicos en los créditos a las micro y pequeñas empresas aun por explotar y rentabilizar.
- La cantidad de empresas de préstamo (479) y cooperativas de ahorro (290) y crédito es un síntoma de que existen mercado potencial al cual atender.
- Cusco cuenta con 9 empresas de préstamos, tendiendo un amplio espacio para el ingreso de nuevas empresas de este tipo, esto en comparación de otras regiones como Junín la cual posee 59 empresas de este tipo.
- En el sistema financiero los saldos de crédito están concentrados en la banca múltiple.
- Las Cajas Municipales tienen una mayor participación en atender a las micro y pequeñas empresas
- El tipo de crédito microempresa concentra el 31.97% (2,549,633 clientes) del total de clientes del sistema financiero, superado solamente por los créditos consumo con el 66.92% (5,337,136 clientes) del total de clientes del sistema financiero (7,975,746 clientes)
- La provincia del Cusco concentra el 71.21% del total de saldo de créditos de la región.
- Las personas están dispuestas a solicitar un crédito informal por la rapidez en la atención aun siendo estos muy caros.

Capítulo IV

Marco Metodológico

En el presente capítulo sobre el marco metodológico se considera el tipo de investigación que se realizará para la elaboración del presente plan de negocios. Además, se explicará y detallará la metodología a utilizar, así como, las técnicas e instrumentos de acopio de la información y, finalmente, la exposición sobre las técnicas de análisis e interpretación de la información que serán utilizados.

Vara (2012), citado en Arbaiza (2015), indica que el conocimiento del método científico es básico para la elaboración del plan de negocio. El diseño y la elaboración de un plan de negocios es un trabajo más completo y complejo que los otros tipos de tesis y trabajos de investigación, porque y sobre todo implica la realización de varios estudios concatenados y complementarios a saber: una investigación de la viabilidad técnica, operativa y estratégica, una investigación de mercado, un estudio comercial, un diagnóstico económico-financiero, entre otros que hacen una investigación completa (p. 18).

4.1. Modalidad de Investigación

Para realizar una investigación de acuerdo con Otero-Ortega (2018) es imprescindible definir un método que permita dirigir los procesos de forma apropiada para conseguir resultados que permitan interpretar el fenómeno que nos interesa, de ese modo surgen entonces los enfoques de investigación que nos permiten la consecución de resultados. En ese sentido según Cely, Palacios, & Caicedo (2023) los enfoques de la investigación son: cualitativo, cuantitativo y mixto, asimismo, estos tres enfoques hacen uso de procesos empíricos, reflexivos y sistemáticos para producir resultados.

El enfoque cualitativo para Hernández, Fernández, & Pilar (2010) es un proceso que hace uso de recolección de datos que no tienen medida numérica, que permiten descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, asimismo, para Blasco & Pérez (2007) este tipo de investigación estudia la realidad en su contexto natural y tal como

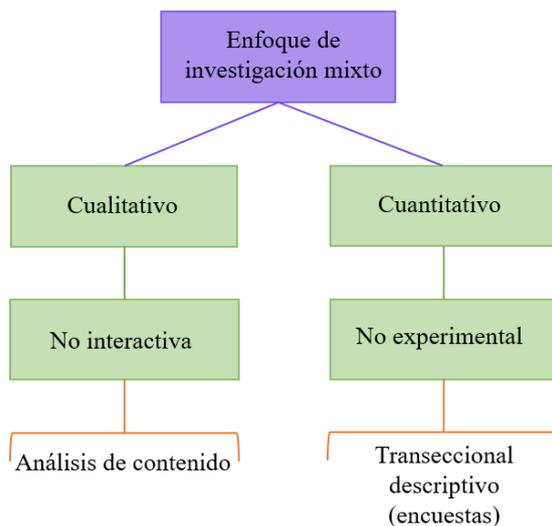
acontece, separando y analizando fenómenos que nos interesan de acuerdo con los elementos involucrados.

Enfoque cuantitativo para Hernández, Fernández y Baptista (2010), hace uso de la recolección de datos y el análisis de estos a través de métodos estadísticos para probar las hipótesis de la investigación. Por otro lado, el enfoque mixto según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es la combinación de los enfoque cualitativo y mixto, busca utilizar las fortalezas de ambos y reducir sus debilidades.

En ese sentido el enfoque de investigación para el desarrollo del presente plan de negocios es de tipo mixto. Es decir, se hará uso de los dos enfoques investigación: la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa. En resumen los métodos mixtos utilizan la evidencia de datos numéricos verbales textuales visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas de la ciencia. En ese sentido, por el lado cuantitativo sera no experimental y se aplicaran encuestas y, por el lado cualitativo sera no interactiva y se analizarán contenidos (ver Figura 6).

Figura 6

Enfoque de investigación a aplicar en el estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2. Tipo de Investigación

Se puede considerar que la presente investigación es descriptiva porque “Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema.” Y dado que se tiene como objetivo evaluar algunas características de la población o situación en particular. Esto implica la observación sistemática del objeto de estudio, además de organizar la información que es observada para que pueda ser usada y replicada por otros.

Además, se puede considerar que este tipo de investigación es la que desea describir una realidad en todos sus componentes principales como es el caso del presente plan de negocios que, entre los objetivos centrales, es conocer y describir el mercado de crédito del sector microempresarial.

4.3. Formulación de Esquema de Trabajo

En la Tabla 9 se muestra el esquema de trabajo de esta investigación dividida en catorce capítulos, y un capítulo final de conclusiones y recomendaciones. En cada capítulo, se precisa *su propósito y las herramientas usadas*.

Tabla 9

Esquema de trabajo

| Cap | Título | Propósito | Herramientas |
|-----|--------------------|--|---|
| 1 | Introducción | Describir los objetivos, alcance, justificación, contribución y las principales conclusiones de la investigación | Introductoria al objeto de estudio |
| 2 | Marco conceptual | Revisar los conceptos asociados al sector financiero y relevantes para esta investigación | Datos/fuentes secundarias |
| 3 | Marco contextual | Analizar la situación de los microcréditos en el Perú y en Cusco | Datos/fuentes secundarias (Marco legal) |
| 4 | Marco metodológico | Definir la metodología usada para el desarrollo la investigación | Investigación cuantitativa (no experimental: encuestas) y cualitativa (no interactiva: análisis de conceptos) |
| 5 | Estudio de mercado | Definir la demanda, la oferta y la segmentación del mercado | Encuestas y entrevistas |

| Cap | Título | Propósito | Herramientas |
|-----|--|---|--|
| 6 | Modelo CANVAS | Modelo de negocios | CANVAS |
| 7 | Análisis del entorno | Realizar el análisis del entorno y las estrategias del negocio | 5 fuerzas de Porter Matriz EFE, Análisis SEPTTEG, |
| 8 | Plan de marketing | Definir las estrategias de marketing y elaborar el plan de ventas | Las 7 P del marketing |
| 9 | Operatividad del plan de negocios | Determinar la estructura del proceso de préstamos, el programa de colocaciones y los recursos requeridos | Diagramas de flujo, técnicas de localización y tamaño de instalaciones |
| 10 | Requerimientos para la institución de microcréditos | Define el tipo de empresa a formar y qué implicancias tiene | Datos de fuentes secundarias |
| 11 | Diseño organizacional y Recursos Humanos | Definir la misión, visión de la empresa, así como su organización y los temas tributarios asociados al tipo de empresa a constituir, asimismo, elaborar los manuales y reglamentos del personal que, además de incluir el análisis de competencias, incluirá los procesos de reclutamiento, selección y evaluación, así como capacitación del personal, entre otros aspectos. | Mediante el propósito de la empresa se determinará su visión y misión, los puestos que se necesitarán y las funciones que desarrollarán Recopilar información a través de entidades como SUNAT. Datos e información secundaria, tomada como base para el desarrollo de este capítulo y la definición de los puestos. |
| 12 | Cuadro de mando integral | Diseñar el cuadro de mando integral para institución de microcréditos | Balance Scorecard |
| 13 | Evaluación económica – financiera del plan de negocios | Determinar la inversión necesaria, ingresos y egresos, estados financieros y análisis de riesgo | CPPC, Flujos de caja, VAN, TIR, CAPM entre otros |
| 14 | Conclusiones y recomendaciones | Mostrar las principales conclusiones y recomendaciones | Elaboradas por el grupo de tesis |

Nota. Elaboración propia

4.4. Técnicas e Instrumentos de Acopio de la Información

Para la elaboración del presente plan de negocios es necesario recolectar datos e información que permita determinar la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de la idea de negocio.

La recopilación de datos es un proceso que se lleva a cabo siguiendo un plan preestablecido donde se especifican los objetivos propuestos y los procedimientos para la

recolección, incluyendo la ubicación de las fuentes de información o los sujetos, el lugar de aplicación, el consentimiento informado y la manera de abordarlos (Bernal, 2010; Monje-Álvarez, 2011). (citado en Gallardo, 2017, p. 72)

4.4.1. Técnicas de acopio de información

Para la presente investigación se ha previsto utilizar varias técnicas de acopio de información y datos. A continuación, se detallan las técnicas que se usaran en este trabajo:

Fuentes primarias

- Encuesta. consiste en reunir el punto de vista personal de los expertos y participantes respectivamente acerca de un tema dado, por medio de un intercambio verbal personalizado entre ellos y el investigador. Para la presente investigación se prevé encuesta a empresarios propietarios de micro empresas y entrevistas a profundidad a expertos conocedores de la actividad de la colocación de créditos al sector de las microempresas. “La entrevista oral utiliza como instrumento una tarjeta contentiva de las preguntas y opciones de respuesta. Otros instrumentos empleados son las grabadoras y las videocámaras. La encuesta escrita utiliza un cuestionario autoadministrado (Arias, 2006)”. (citado en Gallardo, 2017, p. 72).

En la investigación se aplicará una encuesta al mercado objetivo para conocer las características de este.

- Entrevista. “Es una actividad presencial entre dos personas, consiste en que el entrevistador de manera oral extrae información del entrevistado, asimismo se intercambian opiniones e información sobre una temática en particular”. (Useche, Artigas, Queipo, & Perozo, 2019, p.38)

En la investigación se realizarán entrevistas a especialistas en otorgamiento de créditos a microempresas

Fuentes secundarias

- Análisis de Documentos. Donde se procede con hacer una crítica externa e interna del material histórico.

En la investigación se analizará la normativa referente a las microfinanzas

- Revisión Documentaria. Donde se procede a identificar, seleccionar y establece las características de un documento fuente para luego extraer nueva información.

En la investigación se revisará documentación concerniente a la situación del sistema microfinanciero en el país.

4.4.2. Instrumentos

El investigador deberá conocer previamente qué es lo que va a indagar o preguntar o determinar de acuerdo con el problema planteado y las variables; seguidamente deberá determinar cuáles son los instrumentos más idóneos para encontrar las respuestas a sus interrogantes en ese sentido debemos considerar que los instrumentos de recolección de datos son los mecanismos usados por el investigador para recolectar y registrar la información tales como los cómo se menciona a continuación:

- Fichas de análisis de documentos. Son los documentos que se obtendrán de manera física o virtual, donde se obtendrá información clara y precisa acerca del tema.
- Registros estadísticos. son los registros que se usaran en función de toda la información obtenida, esta se registrara primero en Excel, para luego poder plasmarlo en el documento principal de análisis.
- Cuestionario. es la descripción detallada de la encuesta, y esta se realiza en función a los problemas y objetivos dentro de la investigación. Para la presente elaboración del plan de negocios se ha previsto utilizar la entrevista semi estructurada. Así se prevé contar con un cuestionario sin embargo es posible aclarar o precisar alguna pregunta “el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria” (Arias, 2006, p. 74)” (citado en Gallardo, 2017, p. 74).

4.5. Técnicas de análisis e interpretación de la información

4.5.1. 7 P´ S del marketing

De acuerdo a Yopez et.al (2021), se debe considerar que el que dirige el marketing, viene a ser el marketing mix, es este con el que cuenta la empresa para poder en función a sus

objetivos establecidos, constituirá un instrumento de marketing de las cuales dependerá la demanda de sus productos.

Ahora podríamos identificar que marketing, es esa filosofía que nació en los años cincuenta del pasado siglo XX en el contexto empresarial pero ya al término de la siguiente década se adaptó al contexto de las entidades no lucrativas, así como lo indica Fernández (2015).

En ese mismo sentido, se considera a la mezcla de 4 elementos, que se convertirán en la efectiva ejecución de una estrategia de marketing. Ahora bien, anteriormente se consideraba a las 4 variables: producto, precio, distribución y promoción, está medida que se viene implementando medidas y mejoras al marketing, este se puede considerar que ya no serían 4Ps, sino 7P's del marketing, que vienen a ser, producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos, presencia física, estas se detallan a continuación:

- **Producto:** Se considera a este dentro de la planificación del producto dentro del mix se concibe en dos etapas, la de la conceptualización y la estructuración de la oferta de servicios.
- **Precio:** el precio es la cantidad de dinero que se cobra al consumidor por el producto o servicio, o la suma de todos los valores que se intercambia por el beneficio de adquirir o hacer uso del producto (Monteferrer, 2013).
- **Promoción:** la promoción abarca aquellas actividades de corta duración que están orientadas a los consumidores, los intermediarios y los vendedores, que a través de incentivos o realización de actividades buscan incrementar la demanda a corto plazo (Monteferrer, 2013).
- **Plaza:** comprende el lugar donde ocurre la compra, los canales de distribución para llevar el producto al cliente y en algunos casos el lugar de consumo del producto (Chaffey & Smith, 2017).
- **Personas:** el éxito del marketing en una organización solo será bueno como lo son los trabajadores de la organización, por ello es necesario contar con personal capacitado (Kotler & Keller, 2012).
- **Procesos:** las organizaciones deben instituir el grupo adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, que permitan a las empresas desarrollar relaciones de largo plazo beneficiosas para ambas partes (Kotler & Keller, 2012).

- **Posicionamiento:** el posicionamiento empieza con el producto y es la forma en la que el producto se diferencia respecto a la competencia en la mente del cliente prospecto (Ries & Trout, 2002).

4.5.2. *Modelo Canvas*

El análisis del modelo de negocio denominado Canvas o Lienzo de los autores Alex Osterwalder e Yves Pigneur y presentado en el libro “Generación de modelos de negocios” Osterwalder (2011) es una manera practica y sencilla de presentar el resumen del proyecto de empresa o plan de negocios a desarrollar.

El modelo está organizado en nueve bloques como a continuación se detallan:

- **Segmentos de clientes:** los segmentos de clientes son los grupos de personas que el negocio pretende atender.
- **Propuesta de valor:** son las soluciones a los problemas o la satisfacción de las necesidades de los segmentos de clientes. Es la propuesta de valor para el segmento de clientes.
- **Canales:** son los puntos de contacto o formas de llegar al cliente. Responde a la pregunta “¿cómo llegaré a mis segmentos de clientes?”
- **Relaciones con el cliente:** responde a la necesidad de mantener una relación entre la empresa y los segmentos de clientes Es necesario desarrollar los mecanismos y medios para mantener esa relación.
- **Socios estratégicos:** quiénes ayudarían con el desarrollo del proyecto empresarial y cómo lo harán. Aquellos que son fundamentales para el éxito del negocio.
- **Recursos clave:** especificar los recursos físicos, intelectuales y financieros que son claves para el desarrollo del negocio.
- **Actividades clave:** especificar las actividades clave y los procesos fundamentales necesarios para el desarrollo de la empresa o el proyecto empresarial.
- **Fuentes de ingresos:** especificar la procedencia y los montos de los ingresos. ¿Vienen de la venta de productos, de asesorías a los clientes, de venta de membresías, de donaciones, de las utilidades de otras empresas? Sustentar las razones por las que el cliente está dispuesto a pagar.

- **Costos:** especificar los principales costos: fijos, variables e inversiones.

4.5.3. Análisis SEPTTEG

Busca analizar los factores político legales, factores económicos, factores socioculturales y factores tecnológicos (Hitt, 2006). Los cuales conforman el macroentorno de la empresa y por lo cual se debe tomar conocimiento de ellos para aprovecharlos o reducir su impacto.

- Socioculturales del ambiente general externo incluyen principalmente los aspectos demográficos y las características culturales de las sociedades donde opera la organización
- Económicos: son las condiciones económicas de corto plazo, los ciclos económicos y las modificaciones que afectan la dinámica de la actividad económica (Hitt, 2006).
- Político-legales: la normativa legal establece los límites de lo que las empresas pueden hacer y lo que no (Hitt, 2006).
- Tecnológicos: son las modificaciones que dan nuevos atributos y capacidades a los productos que se encuentran en el mercado o a nuevos productos (Hitt, 2006).
- Ecológicos: son aquellos factores que influyen en la uso y conservación de los recursos de la naturaleza.

4.5.4. Las 5 Fuerzas de Porter

De acuerdo con Espinoza (2017) las llamadas “cinco fuerzas de Porter” son utilizadas para encontrar las fortalezas y amenazas existentes en una determinada fracción del mercado con el fin de guiar a la correcta toma de decisiones y así lograr la sostenibilidad en una empresa.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

Del análisis de éstas es posible diseñar una estrategia de competencia que permita el desarrollo sostenible de la empresa en el tiempo.

4.5.5. Matriz EFE

Arbaisa (2012) menciona “que en esta matriz se presentan las oportunidades y las amenazas, identificadas en el análisis del entorno externo. Estos factores son ponderados” (p.70).

Para ponderar los factores se les asigna un valor que va desde 1 hasta 4 puntos, si se considera que el factor puede ser una amenaza o riesgo mayor se le asigna 1 punto; cuando se considera que el factor es una amenaza menor se le asigna 2 puntos; si el factor representa una oportunidad menor se le asigna 3 puntos y si se considera que el factor es una oportunidad mayor se le asigna 4 puntos. Para analizar el resultado se debe considerar que si es menor a 2.5 la empresa no está aprovechando las oportunidades del entorno, y su respuesta a las amenazas no es efectiva; por otro lado, si el resultado es mayor a 2.5 la empresa aprovecha las oportunidades y evade las amenazas que se encuentran en el entorno.

Capítulo V

Estudio de Mercado

De acuerdo con Sapag, Sapag, & Sapag (2014) el estudio de mercado busca ratificar la posibilidad real de colocar en el mercado el producto o servicio a ser elaborado y determinar el tamaño de la demanda que podría esperarse. En ese sentido en este capítulo se determina la oferta y demanda del plan de negocios haciendo uso de información primaria y secundaria.

Para determinar la oferta se utilizó información publicada por la SBS, instituciones microfinancieras y se realizaron entrevistas a especialistas en otorgar préstamos a microempresas. Por otro lado, para determinar la demanda se define el mercado objetivo y se aplica una encuesta. Posteriormente, se determina el producto y servicio que la empresa va a colocar en el mercado.

5.1. Oferta de Microcréditos en la ciudad de Cusco

En la ciudad de Cusco, existen cuarenta y tres instituciones microfinancieras entre regulas y no reguladas: 1 banco (MiBanco), 4 empresas financieras, 9 cajas municipales, 1caja rural, 20 cooperativas, 7 empresas de préstamo y 1 ONG. La información de la oferta de microcréditos en la ciudad de Cusco se muestra en la tabla 10. Anexo 2, Tablas A.2.2 y A.2.3.

Tabla 10

Oferta de créditos a las microempresas en la ciudad de Cusco

| Entidades financieras reguladas | Número |
|--|---------------|
| Bancos | 1 |
| Financieras | 4 |
| Cajas municipales | 9 |
| Cajas rurales | 1 |
| Cooperativas de ahorro y crédito | 20 |
| Total | 35 |

| Entidades financieras No Reguladas | Número |
|---|---------------|
| Empresas de Prestamos | 7 |
| ONG | 1 |
| Total | 8 |

Nota. Elaboración propia Fuente: SBS

La Tabla A.3.1 del Anexo 3, muestra que las entidades microfinancieras y otras instituciones ofrecen productos enfocados en satisfacer la necesidad de financiamiento de capital de trabajo, activo fijo y consumo para las microempresas y pequeñas empresas.

A partir del análisis de las instituciones microfinancieras, se pueden observar las siguientes características de los productos que ofrecen:

- De acuerdo a la clasificación de la SBS los productos que ofrecen son: crédito microempresa, crédito pequeña empresa y crédito de consumo no revolvente.
- Los productos están destinados principalmente a financiamiento de capital de trabajo y activo fijo.
- Las instituciones del sistema financiero exigen como requisito que el cliente no registre deudas morosas en las centrales de riesgo, algunas entidades como Coopacs no exigen este requisito.
- La experiencia de 6 meses en el negocio es un requisito frecuente para acceder a financiamiento.
- La duración de los préstamos depende del producto, monto y destino del préstamo, el plazo mínimo es de 1 mes y el máximo es de 72 meses, siendo los plazos de 12 y 18 meses los más frecuentes.
- La frecuencia del pago de cuotas puede ser diaria, semanal, quincenal y mensual, siendo esta última la más frecuente
- La mayoría de productos no están dirigidos a satisfacer las necesidades de financiamiento del mercado objetivo al que se pretende llegar con la empresa de préstamos que se plantea en este plan de negocios.

Asimismo, se realizaron entrevistas a especialistas en otorgar préstamos a microempresas (ver Tabla 11), con el propósito de conocer las características de los clientes, las características y requisitos de los productos que se ofrecen en el mercado, su perspectiva respecto a los competidores en el mercado y a la coyuntura actual del mercado (ver Anexo 3.1). La información recabada en las entrevistas ha permitido ampliar el conocimiento de los productos que ofrecen las instituciones microfinancieras en la ciudad del Cusco.

Tabla 11

Especialistas en otorgar préstamos a microempresas

| N° | Especialistas | Cargo | Experiencia | Empresa |
|----|------------------------|-------------------------|-------------|---------------|
| 1 | Karen Humpire Quispe | Funcionario de negocios | 10 años | CMAC Cusco |
| 2 | Yonil Altamirao Quispe | Funcionario de negocios | 7 años | CMAC Trujillo |

Nota. Fuente: Elaboración propia

5.2. Demanda de Microcréditos en la Ciudad de Cusco

En la Tabla 14 se puede observar el saldo de las colocaciones dirigidas a microempresas en el área de estudio, que a junio de 2023 asciende a S/. 432,267 miles de soles.

Tabla 12

Colocaciones segmento microempresa en el área de estudio (en miles de soles)

| Distrito | Banca Múltiple | Empresas Financieras | Cajas Municipales | Cajas Rurales de Ahorro y Crédito | Empresas de Créditos* | Total Microempresas |
|---|----------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Cusco | 16,698 | 16,786 | 80,206 | - | - | 113,691 |
| San Jerónimo | 9,478 | 15,998 | 37,171 | - | - | 62,648 |
| San Sebastián | 10,255 | 8,194 | 71,644 | 1,344 | - | 91,436 |
| Santiago | 10,189 | - | 47,955 | - | - | 58,145 |
| Wanchaq | 13,911 | 1,161 | 91,277 | - | - | 106,349 |
| Total Colocaciones en el área de estudio | | | | | | 432,267 |

Nota. Elaboración propia. Fuente: SBS (junio 2023)

5.3. Segmentación del mercado

De acuerdo con la información proporcionada por el Ministerio de la Producción en Cusco existen 48,482 microempresas (tabla 13) las cuales están distribuidas en los 8 distritos de la provincia de Cusco, de las cuales 47,668 microempresas que representan el 98% forman parte del mercado objetivo: Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo.

Tabla 13

Número de Microempresas de la Provincia de Cusco, 2022

| Distritos de la provincia de Cusco | Total de Microempresas |
|---|-------------------------------|
| Cusco | 14,597 |
| Santiago | 7,590 |
| Wanchaq | 11,112 |
| San Sebastián | 9,026 |
| San Jerónimo | 5,343 |
| Saylla | 401 |
| Ccorqa | 29 |
| Poroy | 384 |
| Total general | 48,482 |

Nota. Fuente: Ministerio de la Producción.

La Tabla 14 muestra la distribución por sector económico de la provincia de Cusco, se puede ver que el área de estudio tiene una participación porcentual similar al área total de la provincia de Cusco. Por otro lado, la Tabla 15 muestra que en el área de estudio el sector económico con mayor participación es el comercio con 46.17% seguido del sector servicios con 42.24%. Con gran diferencia, les siguen los sectores manufactura con 7.89%, construcción con 2.86%, y finalmente con menor participación el sector minería con 0.46%, agropecuario con 0.4% y pesca con 0.01%.

Tabla 14

Número de microempresas por sector económico según distrito de la provincia de Cusco, 2022

| Sector económico | Distritos de la provincia de Cusco | | | | | | | | TOTAL MICROEMPRESAS | TOTAL MICROEMPRESAS * (%) | Área de estudio * | Área de estudio * (%) |
|---------------------|------------------------------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|-----------|------------|------------|------------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| | Cusco | Santiago | Wanchaq | San Sebastián | San Jerónimo | Ccorca | Poroy | Saylla | | | | |
| Agropecuario | 47 | 31 | 28 | 43 | 41 | 1 | 6 | 5 | 202 | 0.42% | 190 | 0.40% |
| Comercio | 6,517 | 3,946 | 4,828 | 4,153 | 2,550 | 12 | 187 | 179 | 22,372 | 46.14% | 21,994 | 46.14% |
| Construcción | 333 | 201 | 369 | 325 | 133 | 1 | 11 | 11 | 1,384 | 2.85% | 1,361 | 2.86% |
| Manufactura | 1,059 | 575 | 714 | 871 | 542 | 1 | 48 | 42 | 3,852 | 7.95% | 3,761 | 7.89% |
| Minería | 50 | 30 | 53 | 53 | 34 | 0 | 0 | 0 | 220 | 0.45% | 220 | 0.46% |
| Pesca | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0.01% | 6 | 0.01% |
| Servicios | 6,589 | 2,806 | 5,118 | 3,581 | 2,042 | 14 | 132 | 164 | 20,446 | 42.17% | 20,136 | 42.24% |
| | 14,597 | 7,590 | 11,112 | 9,026 | 5,343 | 29 | 384 | 401 | 48,482 | 100.00% | 47,668 | 100.00% |

Nota. Fuente: Ministerio de la Producción

Tabla 15

Número de empresas por sector económico según distrito

| Sector económico | Distritos de la provincia de Cusco | | | | | Total Microempresas | Total Microempresas (%) | Área de estudio | Área de estudio (%) |
|------------------|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------------|-------------------------|-----------------|---------------------|
| | Cusco | Santiago | Wanchaq | San Sebastián | San Jerónimo | | | | |
| Agropecuario | 47 | 31 | 28 | 43 | 41 | 202 | 0.42% | 190 | 0.40% |
| Comercio | 6,517 | 3,946 | 4,828 | 4,153 | 2,550 | 22,372 | 46.14% | 21,994 | 46.14% |
| Construcción | 333 | 201 | 369 | 325 | 133 | 1,384 | 2.85% | 1,361 | 2.86% |
| Manufactura | 1,059 | 575 | 714 | 871 | 542 | 3,852 | 7.95% | 3,761 | 7.89% |
| Minería | 50 | 30 | 53 | 53 | 34 | 220 | 0.45% | 220 | 0.46% |
| Pesca | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 6 | 0.01% | 6 | 0.01% |
| Servicios | 6,589 | 2,806 | 5,118 | 3,581 | 2,042 | 20,446 | 42.17% | 20,136 | 42.24% |
| | 14,597 | 7,590 | 11,112 | 9,026 | 5,343 | 48,482 | 100.00% | 47,668 | 100.00% |

Nota. Fuente: Ministerio de la Producción

5.3.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo del presente plan de negocios son los microempresarios (formales e informales) **que realizan su actividad económica en la** provincia de Cusco específicamente de los distritos de Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo.

Asimismo, la Tabla 17 muestra que en el área de estudio los sectores comercio y servicios concentran el 88% de las microempresas, Este tipo de negocios están distribuidos en avenidas y calles, puntos estratégicos de venta, mercados minoristas/mayoristas y centros comerciales.

En ese sentido la población objetivo no es conocida debido a que solo existe información disponible del número de microempresas más no hay información sobre el número de microempresas informales. Por ello, solo se dispone de una referencia del número de microempresas informales. Entonces para el cálculo del tamaño de muestra se hará uso de la siguiente formula:

$$N = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Donde:

N: tamaño de la muestra

Z: valor de la distribución estandarizada a un nivel de confianza de 94% = 1,88

p: probabilidad de que ocurra el evento estudiado, se asume igual a 0,5 para trabajar con la máxima varianza

q: 1 – p (probabilidad de que no ocurra el evento buscado)

E: % de error de estimación máximo aceptado (6%)

Remplazando las variables, se tiene que el tamaño de la muestra es:

$$N = \frac{Z^2 * p * q}{E^2} = \frac{1,88^2 * 0,5 * 0,5}{0,06^2} = 245 \text{ microempresas/emprendedores}$$

Tabla 16

Distribución de la muestra con base en el número de microempresas formales

| Zona | Microempresarios | Porcentaje (%) | Muestra |
|---------------|------------------|----------------|------------|
| Cusco | 14,597 | 31% | 75 |
| Santiago | 7,590 | 16% | 39 |
| Wanchaq | 11,112 | 23% | 57 |
| San Sebastián | 9,026 | 19% | 46 |
| San Jerónimo | 5,343 | 11% | 27 |
| Total | 47,668 | 100% | 245 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Es habitual hallar que en las investigaciones para calcular el tamaño de la muestra el error de estimación máximo aceptado sea 5% con un nivel de confianza del 95%. Por lo cual, cuanto mayor sea el error menor será el tamaño de la muestra. Sin embargo, en la presente investigación debido a ciertas limitaciones se ha considerado adecuado el 94% de nivel de confianza con un error de estimación máximo aceptado de 6%, por lo cual el tamaño muestra es 245. Entre las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación se encuentran: el presupuesto; el tiempo; el contacto con los microempresarios en zonas aglomeración de personas; y la escasa disponibilidad de los microempresarios a ser encuestados por desconfianza, falta de tiempo entre otros.

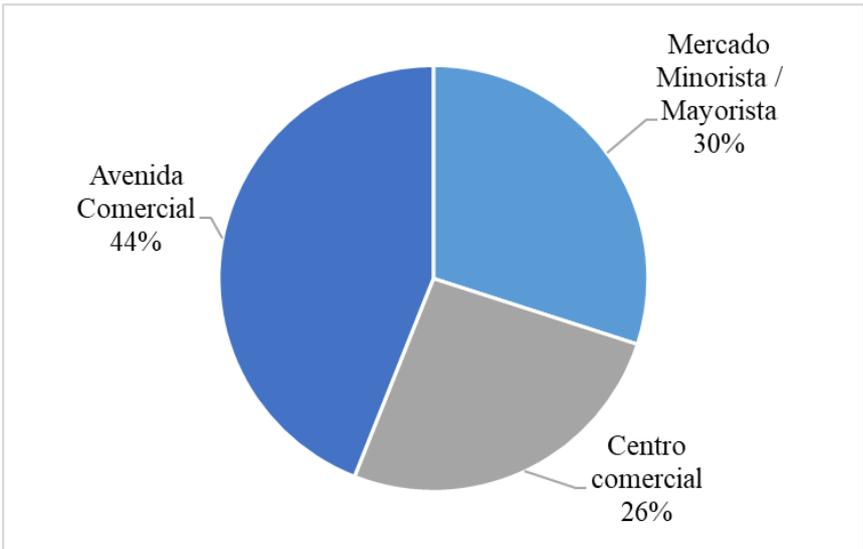
De esta forma en base al mercado objetivo que se ha definido y habiendo calculado el tamaño de la muestra, se han aplicado 250 encuestas en el área de estudio a los propietarios de

las microempresas según la definición del tamaño de empresa establecido en la Ley N° 30056 Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

En ese sentido en el área de estudio el número de encuestas que se aplicaron fue mayor al tamaño de la muestra para prever los descartes de las encuestas por presentar inconsistencias en la aplicación, seguidamente después de verificar las encuestas el número de encuestas válidas fueron 250. Entonces según distrito la distribución de encuestas aplicadas fue en Cusco 31%, Santiago 16%, Wanchaq 23%, San Sebastián 19% y San Jerónimo 11%. Asimismo, la Figura 7 muestra el lugar específico donde se aplicó la encuesta, la distribución fue: 44% en Avenidas comerciales, 30% en mercados minoristas/mayoristas y 26% en centros comerciales.

Figura 7

Lugar específico donde se aplicó la encuesta



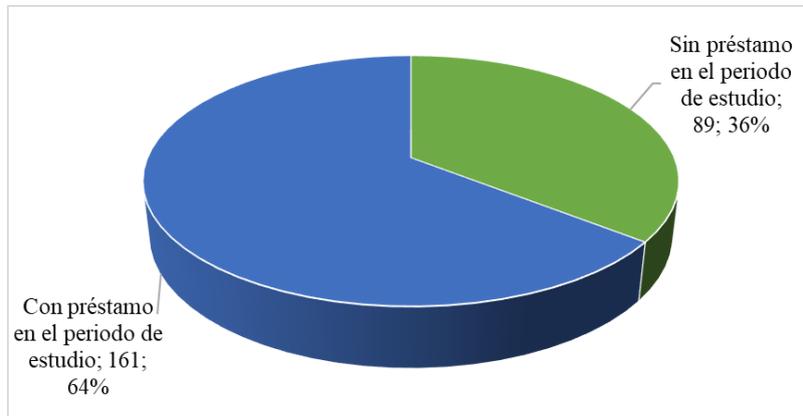
Nota. Fuente: Elaboración propia

5.4. Definición del Perfil del Cliente y de la Atención

El análisis de la información obtenida a través de la encuesta se encuentra en el Anexo 4.1. Asimismo, del análisis de los principales resultados de la encuesta, la Figura 8 muestra que, del total de microempresarios encuestados, respecto a tener un préstamo en el periodo de estudio el 64% indicó tener un préstamo y el 36% manifestó no tener un préstamo.

Figura 8

Porcentaje de encuestados con préstamo o sin préstamo en el periodo de estudio

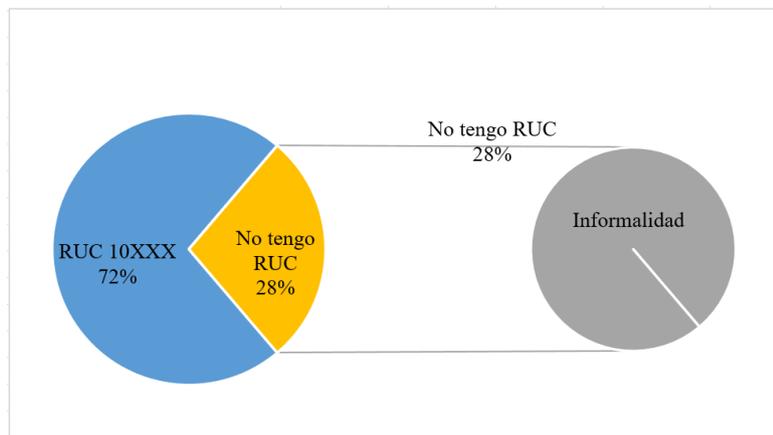


Nota. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Figura 9 muestra que los el 72% de los microempresarios son formales, cuentan con el RUC 10 como personas naturales con negocio y el 28% son informales ya que no cuentan con un RUC.

Figura 9

Microempresas formales e informales



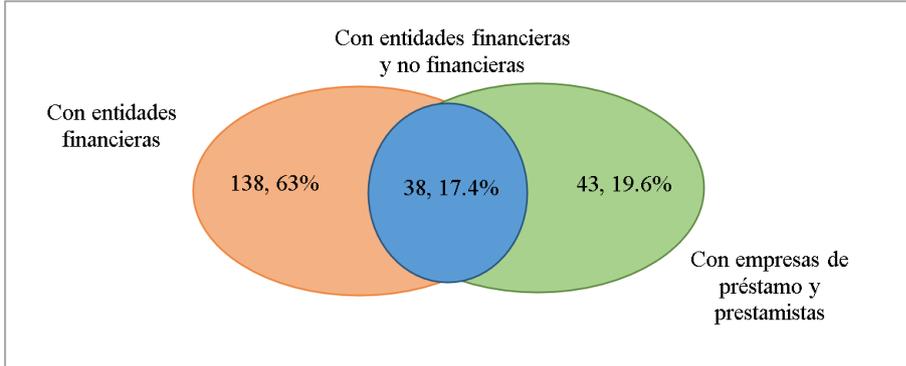
Nota. Fuente: Elaboración propia

La Figura 10 muestra los microempresarios que han indicado haber trabajado con entidades financieras, con entidades no financieras o con ambos tipos de entidades. Se muestra

que el 63% solo ha trabajado con entidades financieras, el 21% solo ha trabajado con entidades no financieras mientras que el 12% indica haber trabajado con ambos tipos de entidades.

Figura 10

Microempresarios que han trabajado con entidades financieras y/o no financieras (ya sea en el periodo de estudio o no)

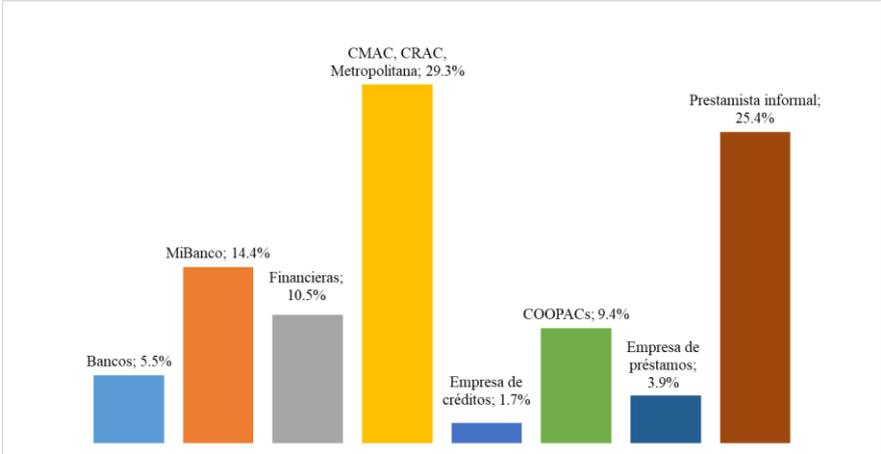


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11 se muestra las microempresas con préstamos en el periodo de estudios según tipo de entidad financiera y no financiera, se observa que las CMAC, CRAC y Metropolitana tienen mayor cuota de mercado con 29%, seguido de los prestamistas informales con 25%, por otro lado, la participación de las empresas de préstamos es poco significativa con 3.9%.

Figura 11

Microempresas con préstamos según entidad: financiera y no financiera

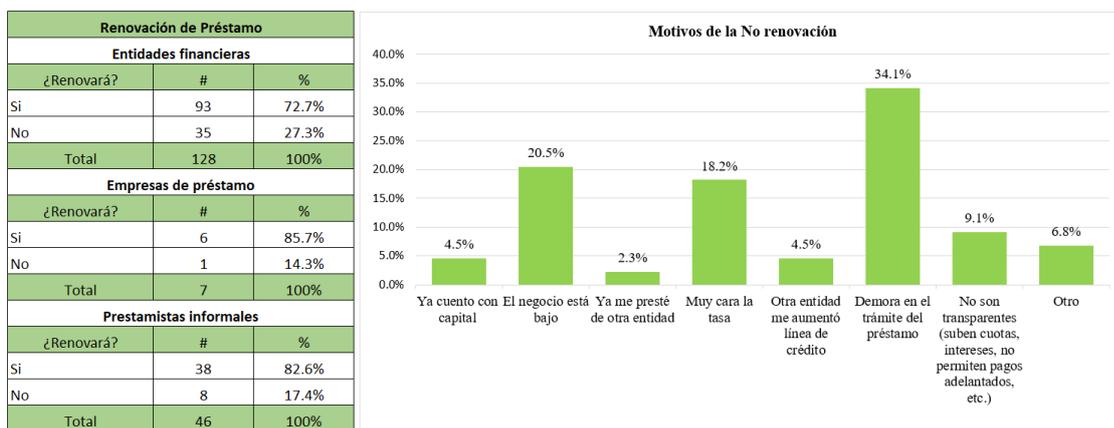


Nota. Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 12 se observa que la mayoría de los microempresarios que son clientes de empresas de préstamos y prestamistas informales están dispuestos a renovar los préstamos con un 86% y 83% respectivamente, mientras que en las entidades financieras la disposición a renovar es de 73%. Por otro lado, en la Figura 12 se muestra que el 68.2% de los motivos de no renovación son originados por la entidad que ha otorgado el préstamo, la participación de estos motivos es: demora en el trámite del préstamo con 34.1%, muy cara la tasa de interés con 18.2%, no son transparentes un 9.1% y otra entidad me ha aumentado la línea de crédito o me otorgado un préstamo 6.8%.

Figura 12

Renovación de préstamos y motivos de no renovación

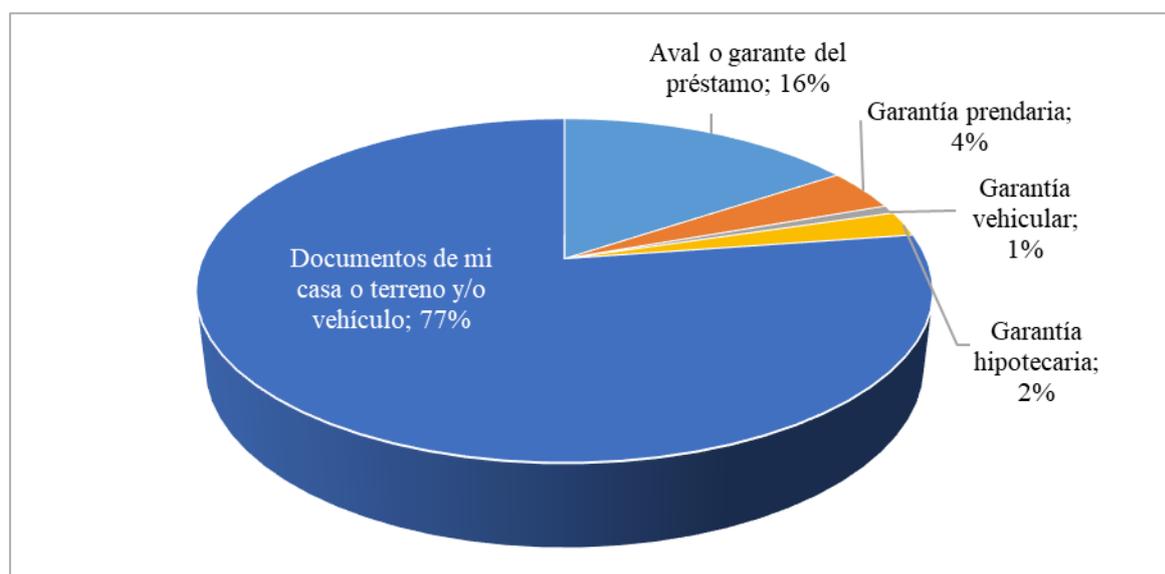


Nota. Fuente: Elaboración propia

En la Figura 13 se observa el tipo de garantía que las entidades financieras exigen a los microempresarios al momento de solicitar un préstamo. La garantía más frecuente son documentos de la casa, terreno y/o vehículo del microempresario con una participación de 77%, seguido del aval o garante con un 16% y con una menor participación la garantía prendaria 4%, garantía hipotecaria 2% y la garantía vehicular 1%.

Figura 13

Garantías exigidas por las entidades al solicitar un préstamo

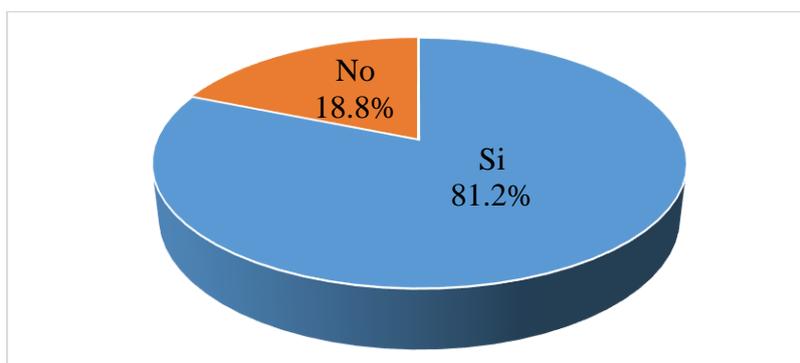


Nota. Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se consultó a los microempresarios sobre su disposición para solicitar financiamiento en una nueva empresa de préstamos, el 81.2% de los encuestados respondió positivamente, además, respecto a las principales características que buscan en la nueva entidad son: tasas de interés bajas, rapidez y que no pida muchos documentos.

Figura 14

Disposición para solicitar un préstamo en la nueva entidad



Nota. Fuente: Elaboración propia

5.5. Definición del Producto / servicio para colocar en el mercado

Los microcréditos de acuerdo con Grandes & Satorre (2012) son créditos de bajo monto tomados por personas que tienen como principal objetivo invertirlos en un negocio productivo. En ese sentido de acuerdo con Gutierrez (2005) son pequeños montos de préstamo sin garantía real. Entonces este tipo de préstamos se destinan a la inversión en negocios o para mejorar la calidad de vida de las personas que no tienen acceso al sistema financiero.

A partir del análisis de los resultados de la encuesta se define el producto que la empresa de préstamos 100PRE Con Lucas va a colocar en el mercado, el cual tiene las siguientes características:

- Monto del préstamo: desde S/. 300 hasta S/. 3,000
- Plazo del préstamo: 1 mes hasta 3 meses
- Frecuencia del pago de cuotas: diario o semanal

Considerando los resultados de la encuesta, el pago de las cuotas más frecuente es el mensual sin embargo debido a que el monto del préstamo a otorgar es pequeño y los plazos que se establecen son de 1 a 3 meses se considera pertinente que la frecuencia del pago de cuotas sea diario o semanal ya que esto coadyuva a reducir el riesgo crediticio de los préstamos.

5.6. Cálculo de la Demanda Potencial

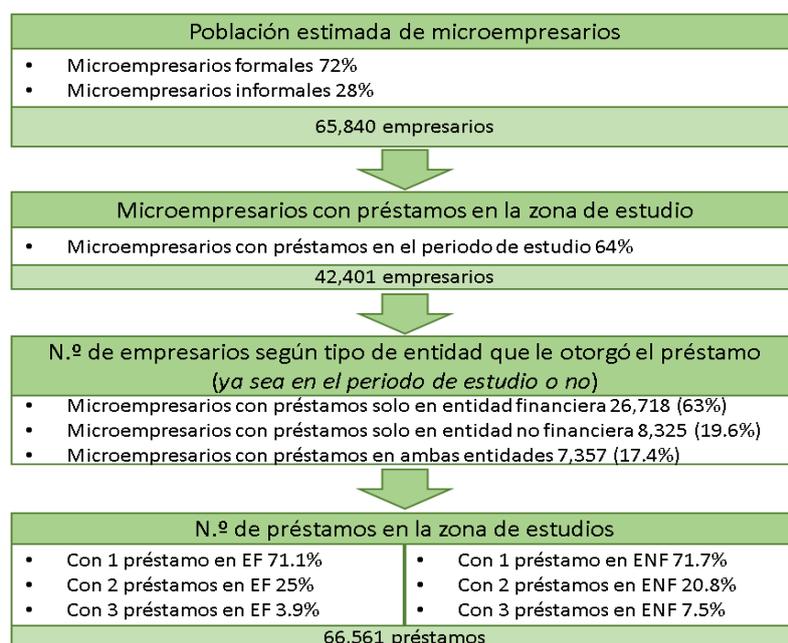
Para el cálculo de la demanda potencial/insatisfecha del plan de negocios se han desarrollado los siguientes pasos:

1. Calcular la demanda actual en la zona de estudio
2. Calcular la demanda insatisfecha en la zona de estudio
3. Calcular la demanda insatisfecha que será atendida por la nueva empresa de préstamos

En ese sentido la demanda actual de préstamos en la zona de estudio está constituida por el número total de préstamos que los microempresarios tienen en las entidades financieras y en las entidades no financieras. A continuación, la Figura 15 muestra la información que se ha usado para el cálculo de la demanda actual en la zona de estudio.

Figura 15

Determinación de la demanda actual en la zona de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 17 se observa que la demanda actual de préstamos está formada por 66,561 préstamos. El cálculo de la demanda actual en la zona de estudio se detalla en las Tablas A.4.32 y A.4.33 del Anexo 4.2.

Tabla 17

Demanda actual de préstamos en la zona de estudio

| Año | N° Préstamos en | | N° Total préstamos |
|------|-----------------|----------------|--------------------|
| | Financieras | No financieras | |
| 2023 | 45,256 | 21,305 | 66,561 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta la demanda insatisfecha esta principalmente constituida por los préstamos otorgados por los prestamistas informales, seguido de los préstamos otorgados por las empresas de préstamo. Por ello la nueva empresa de préstamos tendrá como principal competidor a los prestamistas informales, seguido de las empresas de préstamo.

5.6.1. Características de la demanda insatisfecha en la zona de estudio

1. Microempresarios que tienen préstamos con prestamistas informales.
2. Microempresarios que tienen simultáneamente préstamos con distintas entidades financieras y entidades no financieras.
3. Microempresarios que tienen préstamos en empresas de préstamo, que están dispuestos a trabajar con una nueva entidad y/o no renovarían el préstamo que tienen actualmente. Se consideran a los microempresarios que no renovarían su préstamo e indicaron motivos de no renovación que son atribuibles a la entidad como: muy cara la tasa de interés, demora en el trámite del préstamo, no son transparentes, ya me presté de otra entidad y me aumentaron la línea de crédito en otra entidad. Estos motivos representan el 68.2% del total de respuestas a la pregunta de motivo de no renovación del préstamo.

A continuación, en la Tabla 18 se observa la información utilizada en el cálculo de la demanda insatisfecha en la zona de estudio.

Tabla 18

Determinación de la demanda insatisfecha de préstamos en la zona de estudio

| Año | N° Préstamos | | | Demanda insatisfecha Empresa de Préstamos | | |
|------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|---|------------|----------------------------------|
| | Total N° financieras | N° de préstamos Empresa | Prestamista informal | Elección nueva entidad (Rpt SI) | No renovar | Motivos atribuibles a la entidad |
| 2023 | 21,305 | 2,814 | 18,491 | 2,285 | 326 | 223 |
| Total (%) | 100% | 13.2% | 86.8% | 81.2% | 14.3% | 68.2% |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla A.4.34. del Anexo 4.2 se detalla el cálculo de la demanda insatisfecha, por otro lado, la Tabla 19 muestra un resumen de la demanda insatisfecha préstamos en la zona de estudio.

Tabla 19

Demanda insatisfecha de préstamos en la zona de estudio

| Entidad no Financiera | Demanda Insatisfecha (N° préstamos) |
|-----------------------|--|
| Prestamista informal | 18,491 |

| | |
|--------------|---------------|
| TOTAL | 18,714 |
|--------------|---------------|

Nota. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la demanda insatisfecha de préstamos en la zona de estudio está formada por 18,714 préstamos.

Seguidamente se calcula la demanda insatisfecha que va a ser atendida por la nueva empresa de préstamos, para ello se requiere que los microempresarios que tienen préstamos con prestamistas informales cumplan con las siguientes características:

- Estar dispuestos a solicitar financiamiento en la nueva empresa de préstamos
- Microempresarios que no renovarían el préstamo y que el motivo de no renovación sea originado por el servicio que otorga el prestamista informal o la empresa de préstamos.

En la Tabla 20 se muestra la primera parte del cálculo de la demanda insatisfecha a ser atendida por la nueva empresa de préstamos.

Tabla 20

Determinación de la demanda insatisfecha de préstamos a ser atendidos por la nueva empresa de préstamos (parte 1)

| Entidad no Financiera | Prestamistas Informales | | | |
|-----------------------|---|-----------------------------------|------------|----------------------------------|
| | Demanda Insatisfecha en el área de estudio (N° préstamos) | Elección nueva entidad (rpta. sí) | No renovar | Motivos atribuibles a la entidad |
| Prestamista informal | 18,491 | 15,014 | 2,611 | 1,780 |
| Total (%) | | 81.2% | 17.4% | 68.2% |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para determinar la demanda insatisfecha que va a atender la nueva empresa de préstamos se requiere que el microempresario que tiene préstamos con un prestamista informal o con una empresa de préstamos en el periodo de estudio, cumpla con las siguientes características:

- El monto de préstamo es hasta S/. 3,000 (de acuerdo a evaluación)
- El plazo del préstamo es de 1 mes a 3 meses
- El destino del préstamo es para capital de trabajo de la empresa o para activo fijo de la empresa

A continuación, la Tabla 21 muestra número de préstamos que forman la demanda insatisfecha de préstamos que la nueva empresa de préstamos va a atender en la zona de estudio.

Tabla 21

Demanda insatisfecha de préstamos a atender en la zona de estudio expresada en número de préstamos

| Entidad no Financiera | N° préstamos |
|------------------------------|---------------------|
| Prestamista informal | 893 |
| Empresa de préstamos | 100 |
| TOTAL | 993 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Entonces la demanda que la nueva empresa de préstamos va a atender está formada por 993 préstamos. El cálculo de la demanda insatisfecha se detalla en las Tablas A.4.35 y A.4.36 en el Anexo 4.2. Para hallar la demanda expresada en soles se hace uso del valor porcentual de participación de los dos tipos de entidad no financiera de acuerdo al Anexo A.4.37., se multiplica por el número de préstamo que forman la demanda insatisfecha que se detalla en la Tabla 21 y finalmente se multiplica por el monto promedio del préstamo. A continuación, la Tabla 22 detalla la demanda insatisfecha de préstamos expresada en soles que la nueva empresa de préstamos va a atender en la zona de estudio.

Tabla 22

Demanda insatisfecha de préstamos expresada en soles a ser atendida por la nueva empresa de préstamos

| Prestamista informal | | | | | Empresa de préstamos | | | | |
|---|----------|---------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------|---------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Intervalos (soles) | % | Monto promedio | # préstamos | Préstamo (soles) | Intervalos (soles) | % | Monto promedio | # préstamos | Préstamo (soles) |
| 300 - 1,000 | 64.1% | 650 | 573 | 372,253 | 500 – 1,000 | 50.0% | 750 | 50 | 37,598 |
| 1,001 – 2,000 | 25.6% | 1,501 | 229 | 343,848 | 1,001 – 2,000 | 33.3% | 1,501 | 33 | 50,147 |
| 2,001 – 3,000 | 10.3% | 2,501 | 92 | 229,125 | 2,001 – 3,000 | 16.7% | 2,501 | 17 | 41,784 |
| TOTAL | | | 893 | 945,226 | TOTAL | | | 100 | 129,530 |
| Total colocación estimada primer año (S/.) | | | | | | | | 1,074,755 | |

Entonces el producto a colocar en el mercado va a satisfacer la demanda insatisfecha del plan de negocios. De esta manera la nueva empresa de préstamos va a atender el 5.3% de la demanda insatisfecha de la zona de estudio con el producto 1000Lucas.

5.7. Conclusiones

La información obtenida a través de la encuesta ha permitido definir el perfil de microempresario con préstamos en el periodo de estudio:

- La mayoría son microempresarios formales con RUC 10 de persona natural
- Microempresarios con un nivel de ventas diarios hasta S/. 500 que representan el 75%.
- Algunos microempresarios cuentan con créditos simultáneamente en entidades financieras y no financieras.
- Los microempresarios solicitan el financiamiento como persona natural
- Los microempresarios eligen solicitar préstamos principalmente a las CMAC, seguidos por los prestamistas informales.
- El monto de los préstamos a los que acceden varía en función al tipo de entidad, el plazo del préstamo y la frecuencia del pago de las cuotas.
- La mayoría de los microempresarios están dispuestos a renovar los préstamos tanto en las entidades financieras como en las no financieras.
- La mayoría de los microempresarios prefieren recibir el monto del préstamo en efectivo en la entidad que les prestó.
- Las entidades que les otorgan préstamos a la mayoría de los microempresarios principalmente les exigen documentos de casa, terreno y del vehículo, seguidamente de aval o garante.
- El principal destino del crédito de los microempresarios es para capital de trabajo, seguido para activo fijo
- El tiempo de funcionamiento de la mayoría de las microempresas es menor a 3 años con una participación del 84%.

Capítulo VI

Modelo Canvas

El modelo CANVAS, es una herramienta de gestión estratégica que permite diseñar y comprender un modelo de negocios de una forma simple, es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. (Osterwalder, 2004).

Empresas exitosas de todo el mundo están haciendo uso del Modelo de Negocios Canvas para analizar sus ideas de negocios, rediseñar sus estrategias y ofrecer propuestas de valor innovadoras que les permitan destacar de la competencia (Osterwalder, 2009).

En este capítulo, se hace uso de la herramienta Canvas para el diseño del modelo de negocios de la empresa de préstamos que otorgará créditos a los empresarios de las microempresas de la ciudad del Cusco. Los elementos a analizar son: socios clave, segmento de clientes, propuesta de valor, actividades clave, canales, relaciones con los clientes, recursos clave, estructura de costos y flujo de ingresos.

6.1. Elementos del Modelo CANVAS

Este modelo se compone de nueve elementos que se analizan a continuación.

6.1.1. Socios Clave

Como socios clave se considera a los accionistas quienes son aquellas personas naturales o jurídicas que aportarán el capital social que se requiere para el funcionamiento de la empresa.

Otro socio importante a considerar es el ente supervisor del sistema financiero la SBS lo cual permitirá contar reputación positiva en el sector microfinanciero. Asimismo, se consideran como socios clave a la Cámara de Comercio de Cusco, las centrales privadas de información de riesgos las cuáles brindan información sobre el comportamiento del pago de deudas de las personas naturales o jurídicas.

6.1.2. Segmento de Clientes

Los servicios de la empresa estarán enfocados en los microempresarios, emprendedores formales e informales que residen en la ciudad de Cusco y que requieren financiamiento para capital de trabajo y/o activo fijo.

6.1.3. Propuesta de Valor

El servicio y la propuesta de valor se basará en tres atributos:

- Rapidez: lo cual permitirá competir frente a los prestamistas informales con procesos simplificados. En vista que los montos a otorgar son relativamente pequeños, además el tiempo de financiamiento es a muy corto plazo no se debe demorar en su desembolso
- Tasa de interés competitiva frente al financiamiento informal: ubicada por debajo de la que ofrecen los prestamistas informales los cuales serán la principal competencia. Sin duda el precio es una variable que toman en cuenta los potenciales clientes a la hora de solicitar un crédito.
- Inclusión: atendiendo a clientes con perfiles con calificaciones CPP, esto nos permitirá incluir y ganar nuevos clientes que el sistema financiero normalmente descuida al presentar un perfil de riesgo medio. Son clientes potenciales en la medida de darles la liquidez necesaria para poder sobrellevar y no entrar en categorías de mayor riesgo.

6.1.4. Actividades Clave

Entre las principales actividades clave, se consideran las siguientes:

- Evaluación y otorgamiento de créditos: los créditos son la fuente de ingresos de la empresa, su colocación se deberá realizar de acuerdo a la política de créditos de la empresa.
- Atención al cliente: la empresa busca satisfacer las necesidades de financiamiento de los clientes con productos adecuados de forma rápida, eficiente con el objetivo de fidelizarlo.
- Evaluación del riesgo crediticio de los créditos otorgados a las personas naturales o jurídicas incluyendo sus medidas de mitigación que permitirán la continuidad de la empresa.
- Cobranza y recaudaciones de las obligaciones crediticias, los procesos de gestión de cobro por teléfono, la gestión de cobranza física, lograr un compromiso y su posterior pago

- Capacitación del personal: la empresa reconoce la importancia de la capacitación del personal para incrementar la productividad y la calidad de trabajo, se busca contar con un personal debidamente capacitado que desarrollará sus funciones de forma eficiente.

6.1.5. Canales

Se consideran dos tipos de canales: los tradicionales que implican una relación directa con los clientes en la oficina física a través de los analistas de créditos y a través de los gestores de cobranzas que visitarán el negocio del cliente con el fin de recaudar las cuotas de los préstamos; también se contará con los canales digitales a través de la página web, Facebook y WhatsApp de la empresa y los medios de pago digitales como son yape y plin.

6.1.6. Relación con Clientes

La empresa brindará una atención personalizada en oficina y/o en el lugar del negocio del cliente, basada en los valores de la empresa buscando que la relación con los clientes se extienda en el tiempo para ello como parte del proceso de fidelización la empresa otorgará facilidades crediticias, campañas por fechas especiales como son día de la madre y navidad, sorteos y premios.

6.1.7. Recursos Clave

Los recursos clave con los que cuenta la empresa son: los recursos financieros principalmente el capital social para la colocación de créditos, los recursos humanos debidamente capacitados, quienes estarán encargados de la evaluación, colocación de créditos, análisis de riesgo crediticio, cobranza y recaudación del crédito, de la atención y comunicación con el cliente; también se consideran la oficina, el software y hardware que la empresa requiere para su funcionamiento.

6.1.8. Estructura de Costos

En este punto se consideran los costos de pago al personal de la empresa, alquiler de oficina, pagos de servicios y tecnología, pagos a centrales de riesgo, costos administrativos e impuestos.

6.1.9. Flujo de Ingresos

La empresa obtiene ingresos a través del pago de intereses de los créditos otorgados a los microempresarios y emprendedores de la ciudad de Cusco.

La Figura A.5.1 del Anexo 5 muestra el modelo CANVAS para la empresa de préstamos que se plantea en este plan de negocios.

Capítulo VII

Análisis del Entorno

El macroentorno está conformado por elementos muy difíciles de controlar, puesto que involucra los aspectos relacionados con el exterior de la empresa. (Conexión ESAN, 2016) Por lo cual la empresa de préstamos debe tomar conocimiento de ellos para aprovecharlos o reducir su impacto, se consideran: Los factores político legales, factores económicos, factores socioculturales y factores tecnológicos (Hitt, 2006). Los cuáles serán analizados en este capítulo, también se desarrollarán las 5 fuerzas de Porter y la matriz EFE.

7.1. Análisis del Macro Entorno

7.1.1. Factores Político legales

La encuesta realizada en octubre de 2023 por el Instituto de Estudios Peruano IPE (2023) muestra que el 84% de la ciudadanía desaprueba la gestión de la actual presidente de la República del Perú Dina Boluarte, de la misma forma de acuerdo con la encuesta realizada por Ipsos (2023) el porcentaje de desaprobación es de 80%. Por otra parte, la encuesta del IEP muestra que 9 de cada 10 peruanos rechaza la labor que viene realizando el actual Congreso.

Asimismo, respecto al Fenómeno El Niño, el cual es una manifestación de mayor variabilidad del clima del planeta, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú SENAMHI (2023) indica que este fenómeno continuará hasta el marzo 2024. Ante este panorama, el Congreso ha aprobado el proyecto de Ley 5997/2023-PE, que aprueba créditos suplementarios (modificaciones presupuestarias) a distintos sectores por S/. 5.447 mil millones de soles para hacer frente al peligro inminente del fenómeno El Niño y reactivar la economía (El Comercio, 2023). También en octubre de 2023 el Congreso modificó la Ley 31532 Ley de alivio financiero para los pequeños productores agropecuarios afectados por la emergencia en el sector agrario, en ese sentido la modificación de acuerdo con ANDINA (2023) establece medidas para la reinserción en el sistema financiero de los pequeños productores agropecuarios con créditos vencidos, para lo cual el Fondo Agroperu adquirirá hasta más de 53 millones de soles de los saldos de créditos de clientes de Agrobanco. Esta medida busca disminuir el alza de costos para el sector agropecuario y reactivar la economía.

Por otro lado, en el marco de la Ley 31143 “Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros” el Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2023) el 4 de octubre de 2023 actualizó las tasas máximas de interés compensatorio a 101.86% en soles y 82.94% en US\$, las cuales estarán vigentes hasta el 30 de abril de 2024. Esta medida permitirá que más peruanos sean elegibles para créditos en el sistema financiero.

En el Perú una empresa de préstamo de acuerdo con la resolución 6338-2012 SBS tienen la obligación de inscribirse en el “Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda”, de la misma forma bajo el marco del decreto legislativo N° 1106 se debe llevar un registro de todas las operaciones y reportar toda operación sospechosa a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), de este modo se busca evitar que las actividades de una empresa de préstamos sean utilizados en delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Tabla 23

Factores político-legales

| Factor | Tendencia | Impacto | Amenaza/oportunidad |
|--|---|--|----------------------------|
| Inestabilidad Política | Creciente | La actual desaprobación a la gestión del gobierno genera inestabilidad en el plano político, económico y social | Amenaza |
| Legislación (5997/2023-PE, modificación Ley 31532) | Los créditos suplementarios incrementarán la inversión pública, por otro lado, disminución de cartera de créditos vencidos dirigidos al sector agropecuario | La inversión pública para hacer frente al Fenómeno del Niño mitiga las consecuencias económicas producidas por este; y los recursos destinados a reactivar la economía generan dinamismo en la economía, también miles de pequeños productores agropecuarios acceden a nuevos créditos en el sistema financiero. | Oportunidad |
| Ley 31143 | Incremento de las tasas de interés compensatorio de | El número de créditos en el sistema financiero se incrementa debido a | Oportunidad |

| Factor | Tendencia | Impacto | Amenaza/oportunidad |
|--------------------------------|------------------------------|--|----------------------------|
| | 96.32% a 101.86% en soles | que más peruanos son elegibles para créditos | |
| Resolución SBS N° 6338-2012 | Crecimiento | La formalización de las actividades de las empresas de préstamo de acuerdo a los establecido en la normatividad vigente, genera que el público conozca más este sector | Oportunidad |

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Factores económicos

El Ranking de Competitividad Mundial elaborado por el Institute of Management Development (IMD) de Suiza, mide la competitividad de los países tomando como criterios de medición el performance económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia empresarial y la infraestructura. De acuerdo con IMD (2022) En la edición 2022 de este ranking el Perú se ubica en la posición 54 de 63 países, mejorando 4 posiciones respecto a la edición 2021, esto debido al incremento de la actividad económica en el 2022 respecto al 2021. Por otro lado, en el Resumen Informativo Semanal del 5 de octubre de 2023 publicado por el BCRP (2023) el Riesgo país se de 182 puntos básicos y se ubica por debajo del promedio de Latinoamérica que es 450, el riesgo país califica a todos los deudores del país, sean estos públicos o privados. Esto muestra la fortaleza macroeconómica del Perú respecto a la región.

De acuerdo con la Memoria 2022 publicada por el BCR (2023) la tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú en el periodo 2022 ha sido de 2.7% respecto a 2021 y se encuentra por debajo del promedio mundial de 3.4%. El crecimiento de la economía peruana estuvo impulsado principalmente por el crecimiento del consumo privado que contribuyó con 2.4% al crecimiento de la economía, debido a un mayor dinamismo del mercado laboral permitiendo un incremento del empleo e ingresos más altos, esto a su vez impulso los sectores comercio y servicios, por otro lado, la inversión pública principalmente la inversión de los gobiernos regionales y locales se expandió en un 7.7% y las exportaciones crecieron en un 6.1%. Entre las variables que limitaron el crecimiento se encuentran la contracción de la inversión privada en 0.4% producto de la desconfianza de sector empresarial en la economía y el impacto de la inflación que se incrementó significativamente finalizando el periodo 2022 en 8.6% situándose por encima del rango meta del BCR 3% afectando el poder adquisitivo de los

consumidores el incremento de la inflación estuvo asociada a aumento del precio de commodities en el mercado internacional que incrementaron el precio de insumos importados y el aumento de precios de fertilizantes. De acuerdo con el INEI en octubre 2023 la variación anual de la inflación respecto a noviembre 2022 se situó en 4.34%, siendo el valor más bajo desde el mes de julio de 2021.

De acuerdo a información de la SBS a julio del 2023 el saldo de los créditos en el sector microfinanciero ascendía a S/. 413,300 millones, según la dirección del crédito el 60% fue otorgado a empresas, el 24% para consumo y el 16 % son créditos hipotecarios. De acuerdo al tipo de crédito los saldos de los créditos a Pequeña empresa y a Microempresa representan el 3% del total de créditos en el sistema microfinanciero. En la región Cusco a junio de 2023 el saldo de los créditos en el sistema financiero asciende a S/. 7,474,059, de los cuales S/. 5,322,648 representan el 71.21% y están colocados en la provincia de Cusco.

A continuación, la Tabla 24 resume el entorno económico.

Tabla 24

Variables del entorno económico

| Factor | Tendencia | Impacto | Amenaza/Oportunidad |
|--------------------------------------|------------------|---|----------------------------|
| Ranking del índice de competitividad | incremento | Coloca al país como un posible país donde hacer negocios | Oportunidad |
| Variación del PBI | disminución | Se desacelera la actividad económica del país | Amenaza |
| Inflación | disminución | La tasa de inflación todavía se encuentra por encima del rango meta del BCR, generando disminución del poder adquisitivo de los consumidores e incertidumbre en las decisiones de inversión de las empresas | Amenaza |

| Factor | Tendencia | Impacto | Amenaza/Oportunidad |
|-------------------------------------|------------------|--|----------------------------|
| Colocaciones del sistema financiero | incremento | Se incrementa el saldo de colocaciones al sector pequeña empresa y micro empresa | Oportunidad |

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Factores socioculturales

Según el censo de población y vivienda del año 2017, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2018) el departamento de Cusco está constituido por 13 provincias y 112 distritos, tiene una población de 1,205,527 de los cuales el 60.7% es población urbana y el 39.3% es población rural. Asimismo, en los resultados se indica que la provincia de Cusco tiene 447,588 habitantes los cuales representan el 37.2% de la población del departamento de Cusco.

Según el Reporte del Empleo Formal en la Región Cusco a junio 2023 publicado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023) durante el periodo 2022 la población económicamente activa (PEA) ascendió a 813,647 el cual representa el 4.4% de la PEA nacional. La PEA ocupada en el departamento asciende a 793,999 personas de los cuales el 87% tiene un empleo informal y solo el 13% tiene un empleo formal. En el departamento de Cusco el número de trabajadores asalariados privados formales fue de 76,290 en mayo de 2023 de los cuales el 60.1% son hombres y el 34.5% son mujeres mientras que otro 5.5% no precisa; según rango de edad el grupo de adultos de 30 a 45 años tiene una mayor participación en el sector privado formal con 34,275 que representan 44.9% del total. La actividad económica que concentra la mayor cantidad de trabajadores del sector privado formal es servicios con 49,394 trabajadores que representan el 64.7% seguido de comercio con 10,843 trabajadores que son el 14.2% del total y según el tamaño de la empresa 35,911 personas trabajan en medianas empresas, 18,230 en pequeñas empresas y 22,149 en microempresas.

Asimismo, de acuerdo al reporte en el departamento de Cusco la cantidad de empleo informal es significativa y en el periodo 2022 la cantidad de personas con un empleo informal

fue de 690,576 siendo 534 menos que en el periodo 2021 y representa el 5.1% a nivel nacional en el año 2022.

Por otro lado, según el Ministerio de la Producción (2023) el año 2021 el número de empresas formales en el departamento de Cusco fue de 41,522 de los cuales 39,686 son microempresas disminuyendo 42.2% respecto a 2020, 1696 son pequeñas empresas incrementándose un 16.7% respecto a 2020, 41 son medianas empresas incrementándose 17.1% respecto a 2020 y 99 son gran empresa incrementándose 7.6% respecto a 2020. Según sector económico en el año 2021 las actividades que concentraron la mayor cantidad de empresas son el comercio con 20,749 empresas representando el 50% y el sector servicios con 15,799 empresas representando el 38% del total. Asimismo, de acuerdo a información del Ministerio de Producción en la provincia de Cusco en 2022 el número de microempresas es 48,482 y se concentran en el sector comercio 46% y en el sector servicios 42%.

Por otro lado, en el Portal de Inclusión Financiera de la SBS (2023) se indica que la inclusión financiera es un medio para mejorar el bienestar de la población a través del uso responsable de los productos y servicios financieros ofrecidos por las entidades financieras, el crecimiento económico y la reducción de la informalidad. Asimismo, en el Reporte de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de seguros y de pensiones a junio 2023 la SBS (2023) indica que el acceso al sistema financiero en el departamento de Cusco se encuentra por encima del promedio nacional para lo cual se considera: el número de ATMs / 100 mil habitantes adultos es de 172 siendo 143 el promedio nacional, el número de oficinas / 100 mil habitantes adultos es 25 siendo 19 el promedio nacional y el número de cajeros corresponsales / 100 adultos es 1819 siendo 1526 el promedio nacional; por el lado de uso del sistema financiero indica que la población adulta con alguna cuenta de ahorros en el departamento de Cusco en el periodo 2022 es 45.11% siendo menor al promedio nacional 51.67%, mientras que la población de adultos con algún crédito a junio 2023 es 39.26% valor que es superior al promedio nacional 35.11%. Sin embargo, a junio 2023 el 2.6% de los distritos del departamento de Cusco todavía no cuentan con algún punto de atención del sistema financiero.

De acuerdo a información publicada en la página web de la SBS (2023) en agosto de 2023 la morosidad promedio en el sistema financiero en el departamento Cusco es 6,3% incrementándose 0.4% respecto a diciembre 2022 y siendo el promedio nacional 6.4%, a agosto 2023 la morosidad por tipo de entidad financiera es: Banca múltiple 7.4%, Empresas financieras

9.6%, Cajas Municipales 5.3%, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito 4.9%, Empresas de Créditos 6.9%, Banco de la Nación 2.3% y Agrobanco 13.3%. Lo cual ubica al departamento de Cusco en la posición 13 con mayor morosidad en el sistema financiero a agosto 2023.

A continuación, la Tabla 26. resume las variables mencionadas.

Tabla 25

Variables del entorno sociocultural

| Factor | Tendencia | Impacto | Amenaza/oportunidad |
|----------------------------------|---|--|----------------------------|
| Informalidad laboral | Se mantiene | Evasión tributaria y dificultad para acceder a servicios financieros | Amenaza |
| Estructura empresarial | Disminución en microempresas | las microempresas representan el 96% de las empresas en el departamento de Cusco | Oportunidad |
| | Crecimiento En pequeñas medianas y grandes empresas | | |
| Inclusión financiera | Incremento | Más personas acceden y hacen uso de los productos y servicios del sistema financiero | Oportunidad |
| Morosidad del sistema financiero | Incremento | Disminuye la rentabilidad de las empresas del Sistema financiero | Amenaza |

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.1.4. Factores tecnológicos

El 28 de julio de 2023 el gobierno aprobó la Política Nacional de Transformación Digital al 2030 (PNTD), instrumento de política pública que busca garantizar un acceso inclusivo, seguro y de calidad al entorno digital para toda la población y plantea objetivos prioritarios como: Garantizar el acceso inclusivo, seguro y de calidad al entorno digital a todas las personas; Vincular la economía digital a los procesos productivos sostenibles del país.

Según Conexión ESAN (2023) “El uso de billeteras móviles es una tendencia que empezó a crecer a un ritmo cada vez mayor en Latinoamérica, desde el inicio de la pandemia de la covid-19.” Esto que ha permitido el incremento del uso de servicios financieros y formas

de pago. En ese sentido el Instituto Peruano de Economía (2023) indica que los aplicativos móviles como Yape y Plin, se han posicionado como el principal medio de pago digital en el país y han acumulado un total de 11 millones de usuarios activos.

De acuerdo con la Nota de Prensa N° 149 publicada por el INEI (2023) en el segundo trimestre de 2023, el 77.3% de la población de 6 años a más usa internet porcentaje mayor en 4.3% respecto al periodo 2022. Por otra según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones OSIPTEL (2023) a setiembre 2023 el número de teléfonos móviles que accedieron a internet móvil ascendió a 30.45 millones mostrando un crecimiento de 7.36% respecto a 2022.

De acuerdo con el Boletín Semanal N° 35 SBS Informa (2018) “Fintech hace referencia a modelos de negocio que ofrecen productos o servicios financieros, mediante el uso intensivo de las tecnologías de información”. Asimismo, según Conexión ESAN (2022) en el Perú existen más de 170 empresas en esta industria y entre las más importantes están Independencia, Kambista, Prestamype, Rextie y Rebaja tus cuentas. En este contexto, de acuerdo con López (2022) Las entidades del sistema financiero peruano están aumentando su inversión en el mundo digital para desarrollar productos y servicios más digitales. Esto hace posible abrir cuentas de ahorros, solicitar créditos, comprar seguros e invertir a través de medios digitales como: páginas web de las empresas y aplicativos móviles de las entidades financieras.

Tabla 26

Variable del entorno tecnológico

| Factor | Tendencia | Impacto | Amenaza/Oportunidad |
|--|------------------|---|----------------------------|
| Número de operaciones digitales | Incremento | Mejora la eficiencia de las operaciones financieras y contribuye a la inclusión financiera. | Oportunidad |
| Uso de internet a través de dispositivos móviles | Incremento | Más personas hacen uso de internet móvil para realizar operaciones financieras | Oportunidad |

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.1.5. Entorno Ecológico

De acuerdo con Regalado (2010) la transformación digital en las empresas logra un impacto positivo en el ambiente ya que hay un ahorro de recursos, como el ahorro de papel y gastos de impresión al sustituir los folios impresos por documentos digitales

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Sostenibilidad Ambiental 2021 ENSA elaborado por el Ministerio de Ambiente y el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2022) para el 48% de las entidades microfinancieras las nuevas tecnologías y prácticas productivas que permiten un ahorro de recursos y reducen emisiones contaminantes. También el 38% de las entidades financieras forman parte de alguna iniciativa ambiental internacional entre las que se encuentran la reforestación y el saneamiento de agua. Además, el 43% de las entidades microfinancieras ha incorporado criterios socioambientales en sus políticas de colocación de créditos concentrados principalmente en créditos para vivienda sostenible 40% y crédito para vivienda energética 30%.

Tabla 27

Variable del entorno ecológico

| Factor | Tendencia | Impacto | Amenaza/Oportunidad |
|---------------------------------|------------------|---|----------------------------|
| Número de operaciones digitales | Incremento | Ahorro de recursos y reducción de emisiones contaminantes | Oportunidad |

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

7.2.1. Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores ven limitado su ingreso a una industria por el tipo de barreras de entrada, como economías de escala, lealtad de los consumidores, tamaño de inversión necesaria, cuando existen barreras elevadas en la industria disminuye la competencia y con barreras bajas se produce mayor competencia.

El sistema financiero cuenta con barreras de entrada como: la alta inversión de capital, permisos y trámites legales para constituirse lo cual limita la entrada de nuevo competidores. Asimismo, las empresas de préstamo y/o empeño deben inscribirse en el Registro de Empresas

y Personas que efectúan Operaciones Financiera o de Cambio de Moneda. Por otro lado, se considera la participación en la industria de los prestamistas informales que en el sector de microempresarios informales es significativa y no están sujetos a las barreras de la industria.

7.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Se analiza la presión que los proveedores generan cuando intentan cobrar precios más altos por los productos que ya ofrecen y buscan reducir la calidad de estos.

Los proveedores en el sistema financiero tienen un poder de negociación relativamente bajo debido a que en el mercado existen una amplia oferta de proveedores de tecnología, servicios de recursos humanos, servicios de cobranza, servicios privados de información de riesgos como Equifax, Experian y Exchange entre otros servicios que las entidades requieren para llevar a cabo sus actividades, del mismo modo los proveedores no cuentan con poder de negociación al momento de fijar los precios de los productos y servicios financieros.

7.2.3. Poder de Negociación de los Clientes

Se analiza la presión que realizan los clientes cuando quieren que bajen los precios de los productos bajen y se incremente la calidad de estos.

En el sector microfinanciero el número de clientes es alto y está conformado por las microempresas, pequeñas empresas, emprendedores que operan formalmente o en la informalidad. Por otro lado, los créditos a los que acceden los clientes son de poca cuantía y tienen tasas de interés elevadas debido al riesgo que representan para la entidad financiera, debido a esto la probabilidad de que los clientes se organicen y busquen una integración hacia atrás es muy baja debido a existencia de barreras en la industria. Entonces el poder de negociación de los clientes se ve limitada porque existen muchos clientes, sin embargo cuando un cliente tiene un crédito formal y buena calificación en las centrales de riesgo su poder de negociación es elevado al momento de elegir los servicios financieros de una entidad u otra debido a que existen varias entidades financieras que ofrecen servicios similares, por lo cual las entidades financieras buscan posicionarse a través disminuir tasas activas, incrementar tasas pasivas, ofrecer facilidades de préstamos y flexibilizando los requisitos para adquirir créditos. Sin embargo, cuando un cliente tiene una calificación negativa en las centrales de riesgo su poder de negociación es disminuye y presentan dificultad para acceder a financiamiento formal

por lo cual a veces acepta los servicios de prestamistas informales que brindan tasa de interés mucho más elevadas que el sector formal y hacen uso de prácticas cuestionables.

7.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Son aquellos productos o servicios elaborados por otras industrias que satisfacen las mismas necesidades que los producidos dentro de la industria.

La amenaza de productos sustitutos es relativamente baja debido entre las opciones a los productos y servicios ofrecidos por entidades financieras formales e informales son: tarjetas de crédito que, aunque son destinadas a personas el financiamiento puede ser usado en el negocio, también se encuentran las opciones de préstamos del entorno cercano al cliente y el capital semilla para emprendedores que ofrecen algunas instituciones.

7.2.5. Rivalidad entre Competidores de la Industria

Las empresas competidoras maniobran para posicionarse en la industria por medio de fijación de precios, desarrollo de nuevos productos, marketing y publicidad; o pueden acordar tácitamente coexistir en la industria.

En el sector de las microfinanzas distintas entidades formales e informales desarrollan sus actividades ofreciendo sus productos y servicios. En la ciudad de Cusco a noviembre 2023 existen 43 instituciones microfinancieras entre reguladas y no reguladas que se enfocan en otorgar créditos a este sector: 1 banco (MiBanco), 4 financieras, 9 cajas municipales, 1 caja rural que es los Andes, 20 cooperativas de ahorro y crédito, todas las cuales están reguladas por la SBS. Además, está la participación de 1 ONG (Arariwa) y 7 empresas de préstamos y aunque no se conoce el número de préstamos y prestamistas informales se tiene conocimiento de su participación en la ciudad de Cusco. En este contexto las entidades financieras buscan posicionarse variando sus tasas de interés en préstamos y ahorros, otorgando facilidades de préstamo y flexibilizando los requisitos de los préstamos. Sin embargo, debido a la regulación del tope de tasa de interés, las entidades financieras no prestan sus servicios financieros a una parte de las micro y pequeñas empresas ya que de acuerdo con el IPE “el BCR ha estimado que aproximadamente 33,000 clientes, 6% de total de clientes de créditos a micro y pequeña empresa y 60,00 clientes del crédito consumo han quedado fuera del sistema financiero debido a los topes de la tasa de interés”

En este contexto la nueva empresa de préstamos busca ofrecer sus servicios de financiamiento en la ciudad de Cusco, teniendo como principales competidores a los prestamistas informales y las entidades microfinancieras en menor medida.

7.3. Matriz EFE

A partir del análisis del macroentorno de la empresa de préstamos y las 5 fuerzas de Porter se han identificado las oportunidades y las amenazas de la empresa de préstamos. En el anexo 6, tabla A.6.2 se detalla el procedimiento realizado para el desarrollo de la matriz EFE

Tabla 28

Matriz EFE

| N° | Oportunidades | Peso | Calificación | Ponderación |
|------------------|---|------------|--------------|-------------|
| 1 | Incremento de la inversión pública de distintos sectores que permitirá reactivar la economía. | 6% | 3 | 0.18 |
| 2 | El marco normativo que permite formalizar la actividad de la empresa de préstamos y/o empeño bajo la supervisión de la SBS a través de la UIF | 8% | 4 | 0.32 |
| 3 | Incremento de la inversión extranjera estimulada por la mejora en el ranking de competitividad 2022 colocando al país como una opción para hacer negocios | 6% | 4 | 0.24 |
| 4 | Incremento de colocaciones de créditos del sistema financiero a microempresas muestra un aumento de la demanda de préstamos por parte del sector microempresario. | 10% | 4 | 0.4 |
| 5 | Incremento del número de microempresas y participación significativa de las microempresas respecto a los demás tipos de empresa en el departamento de Cusco | 12% | 4 | 0.48 |
| 6 | Avance en la inclusión financiera permite a más peruanos hacer uso de los servicios financieros | 7% | 3 | 0.21 |
| 7 | Aumento del número de operaciones digitales permiten incrementar la eficiencia, ahorrar en recursos y reducir emisiones contaminantes | 6% | 3 | 0.18 |
| 8 | Incremento del uso de internet en dispositivos móviles permiten realizar operaciones digitales | 5% | 3 | 0.15 |
| Sub Total | | 60% | | 2.16 |
| N° | Amenazas | Peso | Calificación | Ponderación |
| 1 | Desaceleración de la actividad económica reflejada en la variación negativa de la tasa de crecimiento del PIB | 7% | 1 | 0.14 |
| 2 | Inestabilidad Política generada por la gestión del actual Gobierno y Congreso | 5% | 1 | 0.05 |

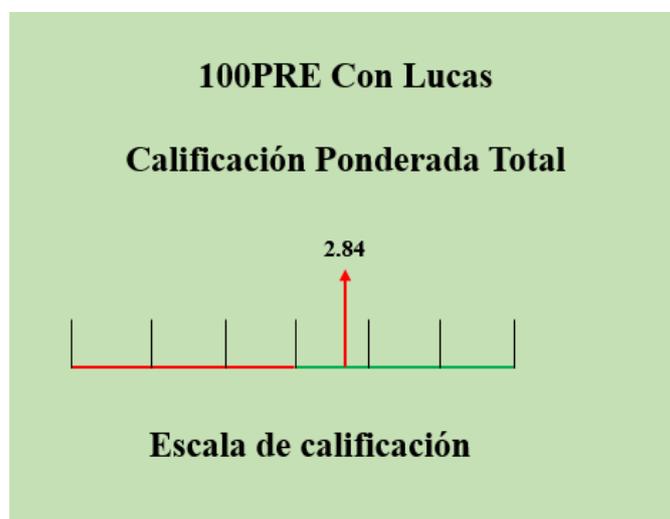
| | | | | |
|------------------|--|-------------|---|-------------|
| 3 | Incremento de la morosidad en el sistema financiero, disminuye la rentabilidad del sector financiero | 5% | 2 | 0.1 |
| 4 | La inflación por encima del rango meta del BCRP | 5% | 2 | 0.1 |
| 5 | Informalidad laboral significativa en el departamento de Cusco | 4% | 2 | 0.08 |
| 6 | Ingreso de nuevas empresas de préstamo al mercado | 7% | 1 | 0.07 |
| 7 | Sistema financiero competitivo en el departamento de Cusco | 7% | 1 | 0.14 |
| Sub Total | | 40% | | 0.68 |
| TOTAL | | 100% | | 2.84 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Tabla 28 muestra que para la empresa de préstamos 100PRE Con Lucas las oportunidades tienen un puntaje mayor y el valor ponderado de la matriz EFE es mayor a 2.5.

Figura 16

Calificación ponderada



Nota. Fuente: Elaboración propia

La Figura 16 muestra que el ambiente externo es atractivo para la nueva empresa de préstamos, la cual deberá aprovechar las oportunidades para hacer frente a las amenazas.

7.4. Conclusiones

- El análisis del entorno indica que la actividad económica en el Perú está pasando por un periodo de desaceleración económica, sin embargo, existen programas del gobierno que buscan reactivar la economía.
- Dentro de las oportunidades identificadas se resalta el significativo número de microempresas en el departamento de Cusco debido a que el mercado objetivo de la empresa de préstamos son las microempresas tanto formales como informales.
- El resultado de la matriz EFE es de 2.84 valor que se ubica por encima del promedio lo cual indica que el entorno es favorable para la nueva empresa de préstamos.

Capítulo VIII

Plan de Marketing

Según Pamerlee (1999) el plan de marketing define la manera en que la empresa comercializa los productos o servicios en el mercado y de acuerdo con Arteaga, Ruiz, & Navas (2017) es una herramienta que le permite a una empresa posicionarse en el mercado. En el siguiente capítulo se desarrolla el plan de marketing de la empresa de préstamo denominada 100PRE Con Lucas, para lo cual se desarrollan las 7Ps del marketing, se realiza un análisis situacional, se definen las estrategias y los planes de acción. Se debe mencionar que en el desarrollo de este capítulo se hace uso de información que ha sido definida en el capítulo V como el perfil del cliente, el servicio que busca y el precio que paga en el mercado.

8.1. Análisis de la Situación

8.1.1. Análisis Interno y Externo

El análisis de los entornos interno y externo se desarrollan en el Anexo 6

8.2. Diagnóstico de la Situación

El establecimiento de estrategias y el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa consiste en hacer uso de las fortalezas que tiene la empresa de préstamos para afrontar las debilidades. La Tabla 29 detalla las fortalezas y debilidades de la empresa de préstamos.

Tabla 29

Fortalezas y Debilidades

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| Los montos de los créditos reducen el riesgo crediticio y la concentración de la cartera | Empresa desconocida en el mercado |
| Experiencia del cliente | Posicionamiento de la marca |
| Personal capacitado | Recursos insuficientes para una adecuada respuesta ante un incremento de la demanda |

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| Alta rotación de los créditos y liquidez constante | Dependencia de fondeo de los accionistas |
| Gestión del negocio con exigencias de una empresa supervisada | Proveedor del Sistema informático tercerizado |
| Oferta de tasas competitivas | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

A continuación, la Tabla 31 muestra las oportunidades y las amenazas de la empresa. Del análisis del entorno de la empresa, se concluye que el ambiente externo de la empresa 100PRE Con Lucas es por lo cual la empresa debe aprovechar las oportunidades para hacer frente a sus amenazas.

Tabla 30

Oportunidades y amenazas

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| Incremento de la inversión pública de distintos sectores que permitirá reactivar la economía. | Desaceleración de la actividad económica reflejada en la variación negativa de la tasa de crecimiento del PIB |
| El marco normativo que permite formalizar la actividad de la empresa de préstamos y/o empeño bajo la supervisión de la SBS a través de la UIF | Inestabilidad Política generada por la gestión del actual Gobierno y Congreso |
| Incremento de la inversión extranjera estimulada por la mejora en el ranking de competitividad 2022 colocando al país como una opción para hacer negocios | La inflación se encuentra por encima del rango meta del BCRP |
| Incremento de colocaciones de créditos del sistema financiero a microempresas muestra un aumento de la demanda de préstamos por parte del sector microempresario. | Incremento de la morosidad en el sistema financiero, disminuye la rentabilidad del sector financiero |
| Incremento del número de microempresas y participación significativa de las microempresas respecto a los demás tipos de empresa en el departamento de Cusco | Informalidad laboral significativa en el departamento de Cusco |
| Avance en la inclusión financiera permite a más peruanos hacer uso de los servicios financieros | Sistema financiero competitivo en el departamento de Cusco |
| Aumento del número de operaciones digitales permiten incrementar la eficiencia, ahorrar en recursos y reducir emisiones contaminantes | Ingreso de nuevas empresas de préstamos en el mercado |

Oportunidades**Amenazas**

Incremento del uso de internet en dispositivos móviles permiten realizar operaciones digitales

Nota. Fuente: Elaboración propia

8.3. Objetivos de Marketing

Los objetivos del plan de marketing son los siguientes:

Objetivo Cuantitativo

- Atender al 5.3% de la demanda insatisfecha calculada como número de préstamos durante el primer año de funcionamiento.

Objetivos Cualitativos

- Posicionar la marca 100PRE Con Lucas como la mejor alternativa de financiamiento de corto plazo para los empresarios de la microempresa de la ciudad de Cusco.
- Aumentar la notoriedad de 100PRE Con Lucas en la ciudad del Cusco.
- Incentivar el uso de medios de pago digitales como transferencias, aplicativos móviles, entre otras que optimicen el proceso de recaudación de las cuotas.
- Fidelizar a los clientes de 100PRE Con Lucas

8.4. Estrategias de Marketing

8.4.1. Las 7 P's del Marketing de Servicios

De acuerdo con Fuente (2000) en el sector de servicios, la mezcla de marketing tradicional no es suficiente, por lo cual, al análisis de la promoción, el producto, el precio y la plaza se debe incluir el análisis de las personas, los procesos y posicionamiento. A continuación se analizan cada una de ellas aplicadas a la empresa 100PRE Con Lucas.

Producto. De acuerdo con Armstrong & Kotler (2013) el producto es cualquier cosa que se oferta en el mercado para la compra, uso o consumo y podría satisfacer alguna necesidad o un deseo. El producto que ofrece 100PRE Con Lucas se llama 1000Lucas el cual es un crédito, que está dirigido a las microempresas ya sean formales e informales, que realizan sus actividades en la provincia de cusco.

Los clientes podrán solicitar sus créditos de capital de trabajo o activo fijo de forma presencial o a través de la página web o redes sociales como el Facebook y WhatsApp. Los analistas de créditos atenderán las solicitudes de forma oportuna.

En ese sentido el producto 1000Lucas está destinado a:

- **Crédito para capital de trabajo:** son créditos destinados a la compra de materia prima, insumos, mercadería, mano de obra, o servicios con el fin de mantener o incrementar la actividad y operatividad del negocio.
- **Crédito para activo fijo:** son créditos destinados a la adquisición, remodelación, mantenimiento y/o repotenciación de bienes muebles (maquinaria, equipos, mobiliario y vehículos) y otros bienes con vida útil mayor a un año, así como bienes inmuebles a ser usados por el negocio.

La evaluación y otorgamiento del crédito se realizará de acuerdo a lo establecido en el capítulo 9 y los plazos de los créditos se determinarán en función al plan de inversión y destino del crédito, así como el monto del crédito. A continuación, la Tabla 32 muestra las principales características del producto 1000Lucas.

Tabla 31

Principales características del producto 1000Lucas

| Característica | Definición |
|-----------------------|---|
| Nombre | 1000Lucas |
| Destino del crédito | Capital de trabajo y/o activo fijo |
| Plazo | De 1 a 3 meses |
| Montos | Desde S/.300 hasta S/.3,000 |
| Frecuencia de pago | Diarios y semanales |
| Garantía | No requiere garantía o aval |
| Servicio | Atención personalizada en oficina o lugar del negocio, rapidez en el servicio, procedimientos sencillos y tramites breves |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Precio. De acuerdo con Monteferrer (2013) el precio es la cantidad de dinero que se cobra al consumidor por el producto o servicio, o la suma de todos los valores que intercambia por el beneficio de adquirir o hacer uso del producto. Debido a que la empresa 100PRE Con Lucas es una empresa de préstamos y al ser el producto un crédito el precio será la tasa de interés del crédito que el microempresario o emprendedor pagará por el saldo capital del crédito.

Para fijar la tasa de interés de un crédito se tomará en cuenta la calificación crediticia del cliente en las centrales privadas de riesgo. A continuación, se muestra los criterios que inciden en la fijación de las tasas de interés:

- La tasa de interés promedio en el mercado. La información obtenida de las encuestas muestra que las empresas de préstamos ofrecen tasas de interés mensuales que varían principalmente entre 6% y 8% mientras que en el sector de préstamos informales las tasas de interés varían principalmente entre el 9% y 11% mensual (Anexo 4, Tabla A.4.21 Y A.4.22)
- Se debe considerar que en el Perú en año 2021 se aprobó la Ley N° 31143, Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros, asimismo, el BCR fija las tasas de interés máximas de interés convencional compensatorio anual y para el periodo noviembre 2023 a abril 2024 es 101.86% en moneda nacional. Aunque la empresa 100PRE Con Lucas no se encuentra regulada por esta normativa, es prudente que las tasas de interés máximas sean las establecidas por las entidades reguladoras.

En ese sentido la empresa 100PRE Con Lucas brindará su producto con las siguientes tasas:

- Para clientes que tengan un buen comportamiento de pago en las centrales de riesgo (clasificación normal) la tasa efectiva mensual (TEM), será 6%.
- Para clientes cuya calificación sea CPP o en su defecto no tengan un historial crediticio en las centrales de riesgo se solicitará algún tipo de garantía.
- Créditos recurrentes, si el cliente se vuelve recurrente con más de tres créditos cancelados, entonces podrá acceder a una tasa efectiva mensual (TEM) preferencial de 5% mensual.

En ese sentido la empresa 100PRE Con Lucas al inicio de sus operaciones hará uso principalmente de la información de las centrales de riesgo para fijar las tasas de interés, sin embargo, a medida que los clientes accedan a los créditos irán creando sus propios historiales de comportamiento de pago con la empresa. Por lo cual en el mediano plazo las tasas de interés se fijarán en base a la información que la empresa tenga sobre los clientes, entonces la información que proporcionan las centrales de riesgo serán un complemento para el monitoreo de los créditos.

| Clasificación del cliente | Interés efectivo mensual (TEM) |
|---|--------------------------------|
| Normal, Con Problemas Potenciales (CPP) o sin historial | 6% |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Plaza. De acuerdo con Chaffey & Smith (2017) la plaza comprende el lugar donde ocurre la compra, los canales de distribución para llevar el producto al cliente y en algunos casos el lugar de consumo del producto.

La empresa 100PRE Con Lucas contará con canales tradicionales y digitales para atender a los clientes. Dentro de los canales tradicionales se encuentran la atención en la oficina de la empresa, donde se realizarán los desembolsos de los créditos y se recaudará el pago de las cuotas de los préstamos y realizar otras operaciones que se requieran. Asimismo, a través de los analistas de créditos se podrán realizar los desembolsos en el negocio del cliente, de la misma forma los gestores de cobranzas recaudarán los pagos de las cuotas de los créditos en los negocios de los clientes., ofreciendo así facilidades y valor agregado al cliente.

Por otro lado, se contará con canales digitales como la página web, la página de Facebook y el aplicativo WhatsApp para atención brindar información a los clientes y generar citas con los analistas de créditos, también a través de canales digitales se podrá realizar desembolsos y pago de cuotas para lo cual se hará uso de los aplicativos móviles como Yape y Plin.

La información obtenida de las encuestas indica que la mayoría de los clientes de las microempresas de la provincia de Cusco reciben el desembolso de los créditos en las oficinas de la institución financiera y de forma similar respecto al pago de sus cuotas la mayoría lo realizan en las oficinas. Por lo cual, la empresa de préstamos 100PRE Con Lucas buscará diferenciarse ofreciendo los desembolsos y recaudo de las cuotas en los negocios de los clientes a través de medios digitales.

Promoción. Según Monteferrer (2013) la promoción abarca aquellas actividades de corta duración que están orientadas a los consumidores, los intermediarios y los vendedores, que a través de incentivos o realización de actividades buscan incrementar la demanda a corto plazo.

En ese sentido la empresa 100PRE Con Lucas para promocionar su producto, informar los beneficios de este y dar a conocer las campañas promocionales entre los empresarios de las microempresas ya sean formales o informales que realizan sus actividades en la provincia de Cusco para ello se va a contar con material promocional como volantes, llaveros, cuadernillos, lapiceros, entre otros. (Figura A.7.1. Anexo 7)

Asimismo, se transmitirá contenido promocional sobre 100PRE Con Lucas a través de las emisoras radiales en la provincia de Cusco cuyos oyentes se concentran en mercados mayoristas/minoristas y centros comerciales. Por otro lado, se difundirá contenido promocional a través de las redes sociales de la empresa, como la página web y la página de Facebook.

Por otro lado, con el objetivo de establecer una relación que se extienda en el tiempo con los clientes que ya han adquirido un crédito y tengan un buen comportamiento de pago, la empresa les otorgará facilidades crediticias, ampliaciones de créditos y créditos promocionales en fechas de mayor actividad económica como la navidad.

Personas. De acuerdo con Kotler & Keller (2012) el éxito del marketing en una organización solo será tan bueno como lo son los trabajadores de la organización, por ello es necesario contar con personal capacitado.

Por ello 100PRE Con Lucas contará con personal idóneo el cual será debidamente capacitado para el adecuado desarrollo de sus funciones. Los trabajadores son una parte fundamental de la empresa ya que son ellos los que brindarán la atención a los clientes, evaluarán las solicitudes créditos y realizarán visitas de cobranza a los negocios de los clientes.

Procesos. Según Kotler & Keller (2012) las organizaciones deben instituir el grupo adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, que permitan a las empresas desarrollar relaciones de largo plazo beneficiosas para ambas partes.

En ese sentido los procesos de la empresa 100PRE Lucas se desarrollan en el capítulo IX, dentro de los cuales se encuentra: la prospección del cliente, la evaluación y otorgamiento del crédito, desembolso del crédito, la cobranza del crédito y el monitoreo del crédito. Dentro de los procesos mencionados se resaltan los procesos de evaluación y otorgamiento del crédito que si se desarrolla adecuadamente permitirán reducir el riesgo crediticio y el proceso de cobranza de créditos ya que ambos procesos permitirán la continuidad de las actividades de la empresa.

Posicionamiento. Según Ries & Trout (2002) el posicionamiento empieza con el producto y es la forma en la que el producto se diferencia respecto a la competencia en la mente del cliente prospecto.

Por ello el segmento de mercado que la empresa 100PRE Con Lucas pretende atender son los empresarios de la microempresa formales (personas naturales o jurídicas) o informales y los emprendedores que realizan sus actividades en la provincia de Cusco, específicamente en los distritos de Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo. Para lograr posicionarse la empresa 100PRE Con Lucas brindará información sobre las características de su producto y de la empresa que la diferencian respecto a las otras empresas de préstamo y los prestamistas informales, resaltando los beneficios de su producto y que la empresa está supervisada por la SBS a través de la UIF por lo que es una empresa formal. La información que se brindará tomará en cuenta los siguientes puntos:

- a. Tasa de interés competitiva
- b. Rapidez en el desembolso
- c. Créditos para personas mal calificadas en las centrales de riesgo
- d. Cuotas con frecuencia diaria y semanal
- e. Plazos de 1 mes hasta 3 meses
- f. Trámites rápidos, sin mucho papeleo

8.4.2. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

8.4.2.1. Segmentación. La empresa 100PRE Con Lucas se enfoca en otorgar créditos a las microempresas/emprendedores que desarrollan sus actividades en los distritos que conforman el área de estudios y que requieren financiamiento de montos pequeños. A continuación, la Tabla 33 muestra las características del segmento de cliente al que se dirige el producto 1000Lucas

Tabla 33

Segmentación y características del cliente

| Segmento Estratégico | Microempresas/emprendedores formales e informales |
|-----------------------------|--|
| Característica | Descripción |

| | |
|---|--|
| Necesidad a satisfacer | Créditos pequeños destinados al capital de trabajo o activo fijo del negocio |
| Lugar geográfico del negocio | Ubicado en los distritos de Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo |
| Lugar de funcionamiento | Mercados mayoristas/minoristas, centros comerciales y distintas zonas de concentración de negocios |
| Tiempo de funcionamiento de la microempresa | De 1 hasta 3 años. |
| Edad | Personas entre 36 a 45 años |
| Formalidad | La mayoría son personas con negocio RUC 10, seguido de personas informales sin RUC |
| Nivel de Ventas | Principalmente de S/. 100 a S/. 500 diarios |
| Estilo de trabajo | <p>Los microempresarios tienen créditos en entidades financieras como en entidades no financieras</p> <p>Suelen presentar documentos de su casa, terreno o vehículo al momento de solicitar financiamiento</p> <p>La mayoría trabaja con créditos de cuotas mensuales</p> <p>La mayoría prefiere la evaluación del crédito en su negocio</p> <p>Para el pago de sus préstamos la mayoría usa los ingresos del negocio</p> <p>La mayoría reciben el desembolso de los créditos en efectivo y realizan los pagos de las cuotas en oficina</p> <p>Prefieren trámites rápidos, sencillos, además de procesos transparentes</p> |

Nota. Fuente: Elaboración propia

8.4.2.2. Posicionamiento. Se busca que los clientes prospectos reconozcan a 100PRE Con Lucas como una empresa que no solo ofrece préstamos, sino que se quiere dar a conocer como un socio estratégico para sus problemas de liquidez inmediatas, que es oportuna en el desembolso del crédito, que brinda tasas competitivas y que es inclusiva. Por ello para posicionarse tomará en cuenta lo siguiente:

- Rapidez en el desembolso, la empresa 100PRE Con Lucas cuenta con canales físicos en oficina y a través de los analistas para realizar los desembolsos con celeridad y también a través de billeteras digitales como Yape o Plin.
- Plazos desde 1 mes hasta 3 meses

- Cuotas con frecuencia diaria y semanal.
- Trámites rápidos sin mucho papeleo, se contará con trámites sencillos y un procedimiento estándar para evaluar y otorgar los créditos que mide parámetros como tiempo de funcionamiento del negocio, tamaño del negocio, monto del crédito, nivel de ingresos del negocio y la situación del cliente si es recurrente o nuevo.
- Tasas de interés competitiva, que le permita diferenciarse de los prestamistas informales
- Inclusión, créditos para personas con calificación CPP o para aquellos que no cuenten con un historial crediticio

8.4.2.3. Imagen corporativa. Se busca que los microempresarios y emprendedores que realizan sus actividades en la provincia de Cusco reconozcan la marca 100PRE Con Lucas. Por lo cual el nombre de la empresa es: “100PRE” de en todo momento y “Con Lucas” de dinero, buscando los microempresarios vean a la empresa como una opción de financiamiento en todo momento.

Asimismo, el slogan de la empresa es “Creciendo contigo”, que hace referencia al esfuerzo que realizan los microempresarios y emprendedores en el día a día para hacer crecer su negocio y mejorar su calidad de vida. Por lo cual 100PRE Con Lucas apoya a estas microempresas y emprendedores buscando un crecimiento conjunto con el cliente.

En ese sentido 100PRE Con Lucas busca dar a conocer que es una empresa en la que el microempresario y emprendedor pueden acceder a financiamiento a través de trámites rápidos, sencillos y transparentes, que les permitirán contar con créditos para las necesidades de capital de trabajo y activo fijo de sus negocios. Por otro lado, los valores que 100PRE Con Lucas transmitirá a sus clientes son respeto, compromiso, responsabilidad, honestidad y profesionalismo.

En la figura 20 se muestra el logo (al lado izquierdo), y la denominación de la empresa (al medio) y el slogan debajo del nombre.

Figura 17

Logo de 100PRE Con Lucas



Nota. Fuente: Elaboración propia

El logo representa a varias personas formando un círculo, lo cual transmite estabilidad, colaboración y confianza. El color rojo se asocia a la energía y dinamismo, asimismo el color gris oscuro representa la sencillez y respeto, y el color celeste aporta frescura y se asocia a la confianza. Los colores que representan a 100PRE Con Lucas son el amarillo y el verde. El color amarillo transmite optimismo, creatividad e innovación y el color verde se asocia al crecimiento, la tranquilidad y estabilidad.

Las letras del nombre de la empresa están de forma horizontal y con letras gruesas lo que la hace reconocible y permite su lectura con claridad, por otra parte, el slogan tiene letras más delgadas y fáciles de leer.

8.4.2.4. Estrategia de Fidelización. La empresa 100PRE Con Lucas busca que la relación con sus clientes se extienda en el tiempo, para lo cual plantea una estrategia de fidelización del cliente, para ello se debe considerar si el cliente es nuevo y tiene la intención de adquirir un crédito y si el cliente ya ha trabajado con la empresa. En ambas situaciones se debe brindar una atención personalizada tomando en cuenta los valores que caracterizan a la empresa.

Tabla 34

Elementos de apoyo

| Canales de información | Elementos de apoyo de 100PRE Con Lucas |
|-------------------------------|--|
| Experiencia del cliente | La atención a los clientes de 100PRE Con Lucas será a través de los analistas de créditos y gestores de cobranzas en oficina o en el lugar del negocio del cliente; asimismo, se brindará atención y dará información en la oficina de la empresa. |

| Canales de información | Elementos de apoyo de 100PRE Con Lucas |
|-----------------------------------|---|
| Medios de comunicación | 100PRE Con Lucas contará con contenido promocional y publicidad en las radios locales, en redes sociales a través de la página de Facebook y en internet a través de la página web |
| Atención a través de otros medios | 100PRE Con Lucas brindará información a través de llamadas a clientes recurrentes, mensajería a través de WhatsApp, sobre los productos, promociones y para aclarar dudas y brindar la información que requieran. |

Nota. Fuente: Elaboración propia

8.4.2.5. Estrategia de Comunicación. La estrategia de comunicación según Monserrat (2014) es un instrumento que engloba las acciones de comunicación en un periodo de tiempo determinado que se deben desarrollar en la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos fijados.

Para ello la empresa 100PRE Con Lucas desarrollará acciones de comunicación a través de canales externos como emisoras de radio, reparto de afiches y material promocional. Los objetivos que se buscan alcanzar son: dar a conocer la empresa e incrementar la notoriedad, reforzar la actividad comercial que realizan los gestores de créditos y posicionar la empresa en el mercado objetivo.

En la etapa de inicio de actividades y funcionamiento de la empresa las acciones de comunicación estarán enfocadas en dar a conocer la marca y el producto de la empresa al público objetivo. Por ello el contenido a comunicar resaltarán las principales características del producto como tasas de interés, plazos del crédito, y los canales de atención con los que cuenta la empresa como la oficina, redes sociales, página web. De esta manera las acciones de promoción lo realizarán los gestores de créditos a través de visitas a los negocios de los clientes potenciales, entrega de afiches y material promocional.

Asimismo, se desarrollarán acciones de comunicación a través de spots publicitarios en las emisoras radiales que son escuchadas principalmente en los mercados, centros comerciales de la provincia de Cusco como Radio Rueda de Negocios y Radio Cusco Universal con anuncios de corta duración que transmitan los beneficios del producto y los valores de la empresa 100PRE Con Lucas. De acuerdo con HUBBARD CHICAGO (2018) la atención promedio a un anuncio en radio es de ocho segundos por lo cual los anuncios cortos son ideales para transmitir el mensaje rápidamente, son menos costosos y se pueden publicar más seguido.

Por ello la duración del spot publicitario en la radio será de 15 segundos, también se contará con publicidad en los diarios locales como Diario Rueda de Negocios, Diario El Negociado, también se realizará publicidad a través de canales digitales como la página web y la página de Facebook. Asimismo, se señala que los anuncios publicitarios a través de radios locales, diarios locales, medios digitales y material promocional se realizaran durante las etapas de inicio, crecimiento y madurez de la empresa.

8.5. Planes de Acción

8.5.1. Plan de Comunicación Externa

El plan de comunicación externa se detalla en la Tabla A.7.1 en el Anexo 7, donde se muestra las acciones que se desarrollaran de acuerdo a la estrategia de comunicación de la empresa 100PRE Con Lucas para cumplir los objetivos.

- Incrementar la notoriedad de la empresa
- Reforzar la actividad comercial que realizan los analistas de créditos y gestores de cobranzas
- Posicionar la marca 100PRE Con Lucas
- Fidelizar a los clientes de la empresa

8.5.2. Plan de Colocaciones

La empresa 100PRE Con Lucas estima un crecimiento de 15% anual de las colocaciones sobre la colocación del año anterior.

Para el cálculo de este porcentaje se ha tomado en cuenta información proporcionada por especialistas. Por ello se tiene conocimiento que en una cooperativa de ahorro y créditos en la ciudad de Cusco la cartera de colocaciones ha crecido de un capital inicial de S/ 300,000 a S/ 24,000,000 en un periodo de 15 años. Asimismo, otra cooperativa inició con un capital de S/ 200,000 y en un periodo de cinco años el saldo de su cartera de créditos ascendió a S/ 3,000,000.

Por otro lado, de acuerdo con la información publicada en la página web de la SBS, sobre las empresas de créditos (antes Edpymes) la Tabla 35 muestra el crecimiento de la cartera de créditos de una muestra de las empresas de créditos en el periodo 1998 – 2003, ya que el organismo regulador publica información de la situación financiera de las empresas de créditos a partir de 1998. Asimismo, la tabla 35 muestra que el crecimiento de la cartera de créditos ha

sido superior a 26% anual durante los 5 primeros años. Específicamente para el caso de la empresa Crear Arequipa (ahora Compartamos Financiera) el crecimiento fue de 452% y para el caso de la empresa Proempresa (ahora Financiera Proempresa) fue de 174% en el mismo periodo.

Tabla 35

Cartera de créditos directos de Empresas de crédito (antes Edpymes) en miles de soles

| EMPRESA | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| EDYFICAR | 12,380 | 23,984 | 41,253 | 69,034 | 82,261 | 106,484 |
| CONFIANZA | 1,394 | 2,517 | 5,233 | 9,176 | 15,487 | 26,827 |
| PROEMPRESA | 9,647 | 10,424 | 15,819 | 17,342 | 21,845 | 26,429 |
| CREAR TACNA | 5,058 | 7,887 | 13,319 | 12,065 | 13,159 | 15,050 |
| CREAR AREQUIPA | 3,931 | 5,622 | 7,989 | 10,165 | 15,392 | 21,703 |
| Total | 32,410 | 50,433 | 83,612 | 117,782 | 148,144 | 196,492 |
| Variación % | | 56% | 66% | 41% | 26% | 33% |

Nota. Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Para la muestra se han elegido a las empresas de créditos que han reportado información a la SBS durante el periodo 1998-2003

De lo anterior se destaca el rápido crecimiento de la cartera de créditos de las empresas de créditos en los cinco primeros años. A continuación, la tabla 36 muestra la proyección de colocaciones y los ingresos que se van a percibir en los 5 primeros años.

Tabla 36

Plan de Colocaciones Año 1 – Año 5

| Año | Colocación 100Lucas 1 mes | Colocación 100Lucas 3 meses | Interés percibido en 1000Lucas 1 mes | Interés percibido en 1000Lucas 3 meses |
|------------|--------------------------------------|--|---|---|
| 1 | 8,012,299 | 3,272,629 | 235,005 | 266,944 |
| 2 | 9,214,143 | 3,763,523 | 280,201 | 338,410 |
| 3 | 10,596,265 | 4,328,052 | 322,231 | 389,171 |
| 4 | 12,185,705 | 4,977,260 | 370,566 | 447,547 |
| 5 | 14,013,560 | 5,723,849 | 426,150 | 514,679 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la Tabla 37 muestra el plan de colocaciones y las acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Tabla 37

Plan de Colocaciones

| Decisión estratégica | Acciones | Plazo | Responsables |
|--|---|-----------------------------|--------------------------------------|
| Zonificación de los distritos donde se encuentra el mercado objetivo | Delimitar las áreas en las que los analistas de crédito realizarán las colocaciones de créditos Diseñar un cronograma para las actividades de trabajo en campo y oficina para los analistas de créditos | Desde el 1er año al 5to año | Administrador |
| Prospección de clientes y promoción de créditos | Realizar visita diaria a los negocios de los clientes Elaborar un listado de los clientes visitados durante el día y elaborar una base de datos con la misma información Realizar las campañas promocionales en los mercados mayoristas/minoristas, centros comerciales y avenidas universitarias con el material promocional de la empresa | Desde el 1er año al 5to año | Administrador, analistas de créditos |
| Seguimiento de riesgo crediticio y monitoreo de los clientes | Seguimiento de expedientes de créditos Realizar ofertas a clientes recurrentes con buen comportamiento de pago | Desde el 1er año al 5to año | Administrador |

Nota. Fuente: Elaboración propia

8.6. Presupuesto de Marketing

La tabla 38 muestra el presupuesto de marketing que se requiere desde el inicio hasta el quinto año.

Tabla 38

Presupuesto de Marketing

| Concepto | 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Afiches y volantes | 1000 | | 1037.0 | 1075.4 | 1115.2 | 1156.4 |
| Material promocional | 1200 | | 1244.4 | 1290.4 | 1338.2 | 1387.7 |
| Elaboración del spot publicitario en radio | 200 | | 207.4 | 215.1 | 223.0 | 231.3 |
| Diseño de la página <i>web</i> y redes sociales de la empresa | 1500 | | | | | |
| Dominio y hosting de la página <i>web</i> (incluido en el diseño de <i>web</i> el primer año) | | | 259.3 | 268.8 | 278.8 | 289.1 |
| Publicidad radial | | 4960.4 | 2572.0 | 2667.1 | 2765.8 | 2868.1 |
| Total | 3,900.0 | 4,960.4 | 5,320.0 | 5,516.9 | 5,721.0 | 5,932.7 |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de cotización en Radio Rueda de Negocios, Radio Cusco Universal, entre otras.

La publicidad por medio de las radios locales será mayor en el año 1 debido a que la empresa está ingresando al mercado y busca posicionarse en el mercado objetivo, para los años siguientes el presupuesto en publicidad a través de radio disminuye debido a que el mercado objetivo ya conocerá la marca 100PRE Con Lucas y el objetivo de la publicidad es reforzar la notoriedad de las empresas, comunicar nuevas promociones, mantener continuidad en la comunicación con los clientes.

8.7. Marketing Relacional

Según Regalado (2010) el propósito fundamental de una estrategia relacional es establecer una relación que se extienda en el tiempo con sus clientes.

En el mercado de préstamos otorgados por entidades no financieras los prestamistas informales tienen una participación significativa y son conocidos por no buscar establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, debido a su constante entrada y salida del mercado y a las malas experiencias en el trato a sus clientes generan que los clientes busquen y migren a nuevas opciones de financiamiento con características similares.

En ese sentido la empresa 100PRE Con Lucas establece como objetivo fidelizar a sus clientes a través de construir, mantener y fortalecer una relación que se extienda en el tiempo, para lo cual es necesario definir:

- Identificación de las del mercado objetivo. A partir de los resultados del estudio de mercado se han identificado las principales necesidades del mercado objetivo y los motivos que los llevan a solicitar financiamiento. Por ello la empresa 100PRE Con Lucas determina que se enfocará en atender aquellas solicitudes de financiamiento destinadas a inversión en el capital de trabajo y el activo fijo de sus negocios.
- El producto 1000Lucas está dirigido a los microempresarios y emprendedores que realizan sus actividades es zonas donde se concentra la actividad microempresarial como mercados, mayoristas/minoristas, centros comerciales, avenidas universitarias, por el tipo de modelo de negocio los analistas de créditos y los gestores de cobranza llevarán a cabo visitas diarias a los negocios de los clientes manteniendo una comunicación continua con ellos. Por lo cual es importante que la empresa 100PRE Con Lucas cuente con un personal adecuado que realice sus actividades de forma eficiente, brinde una atención de calidad a los clientes y esté alineado a los objetivos y valores de la empresa. Para ello las herramientas a usar las siguientes:
- Experiencia del cliente: la empresa contará con canales tradicionales y digitales para brindar información, atender consultas y/o reclamos de los clientes. Asimismo, se asignará una cartera de clientes a los analistas de crédito y los gestores de cobranza, esto permitirá tener conocimiento sobre el cliente y la situación del negocio.
- Comunicación por medios digitales: la comunicación con el cliente se realizará a través de la página web, la página de Facebook y WhatsApp a través de los cuáles se brindarán:
 - Mensajes de bienvenida a clientes nuevos y felicitaciones en fechas importantes
 - Promociones dirigidas a los clientes recurrentes con buen comportamiento de pago
 - Publicaciones con contenido que eduque financieramente al cliente
 - Encuestas de satisfacción con el producto y el servicio prestado

8.8. Conclusiones

- El plan de marketing de la empresa 100PRE Con Lucas buscar atender el 5.3% de la cantidad de créditos que constituyen la demanda insatisfecha del mercado objetivo en los distritos de Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo de la ciudad de Cusco, asimismo, posicionar a la marca 100PRE Con Lucas como la mejor alternativa de

financiamiento de corto plazo para los microempresarios y emprendedores de la ciudad de Cusco.

- El plan de Marketing proyecta un crecimiento anual del saldo de colocaciones de 15% del segundo año al quinto año.
- El Producto a promocionar es denominado 1000Lucas, una de sus características son los plazos de 1 y 3 meses, los cuales tendrán una participación de 71% y 29% respectivamente.
- Del análisis de la 7Ps del marketing, se define que el producto 1000Lucas es un crédito de menor cuantía hasta los S/. 3,000 de corto plazo, el precio es la tasa de interés que pagarán los clientes y el ingreso de la empresa son los intereses recaudados por los préstamos, asimismo, respecto a la plaza la empresa contará con canales tradicionales y digitales para brindar la atención a los clientes.
- Del análisis de la estrategia del negocio la empresa busca que el cliente conozca a 100PRE Con Lucas como la mejor alternativa en el mercado para acceder a un financiamiento formal, con trámites rápidos, sencillos y tasas de interés competitivas.

Capítulo IX

Operatividad del Plan de Negocios (Plan de Operaciones)

De acuerdo con Arbaiza (2015) en el plan de operaciones se determinan los elementos que se requieren para elaborar el producto o para generar el servicio, considerando los aspectos técnicos del proceso e involucrando a todas las áreas de la empresa.

En ese sentido en este capítulo se desarrolla el proceso de otorgamiento de créditos, según Dino (2007) es el conjunto de etapas que las instituciones microfinancieras desarrollan en torno a un crédito, engloba todo el ciclo de vida del mismo, desde antes del contacto inicial con el cliente hasta el cobro total o parcial de las acreencias. Asimismo, se desarrolla el programa de colocaciones, se precisan los recursos que se requieren para implementar el plan de negocios, posteriormente se determina el tamaño y la localización de las instalaciones de 100PRE Con Lucas y finalmente se desarrolla el plan de implementación de la empresa.

9.1. Estructura del Proceso de Créditos

El servicio a brindar son créditos de menor cuantía a los empresarios de la microempresa (formales o informales) que realizan una actividad económica en la ciudad del Cusco en los distritos de Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo.

9.1.1. Proceso de Crédito, Aprobación y Desembolso

9.1.1.1 Promoción. Esta esta etapa inicial la empresa 100PRE Con Lucas realizará una promoción activa y pasiva de su servicio.

- Promoción Activa: la promoción activa es aquella que realizan los analistas de créditos, visitando a los clientes potenciales, promocionando el servicio crediticio y seleccionando a los que apliquen. Bajo este contexto los analistas juegan un importante rol en el mercadeo directo al prestatario (al menos al inicio de las operaciones).
- Promoción Pasiva: la promoción pasiva se refiere a los mecanismos de divulgación del servicio mediante instrumentos de comunicación masiva: spots publicitarios en las radios locales, diarios locales y las redes sociales. Debido a que la empresa está ingresando al

mercado al principio esta forma de promoción del crédito será más efectiva. En este caso los microempresarios que requieran financiamiento se acercarán a la oficina de 100PRE Con Lucas.

9.1.1.2 Evaluación del Crédito. La evaluación del crédito contempla tres sub procesos, en el que interviene el analista de créditos que es responsable de la evaluación y elaboración del expediente de crédito y el administrador que ejerciendo su función supervisora y como responsable del total de la cartera de créditos, verificara personalmente los negocios, de manera externa post al desembolso de los préstamos.

- Visita al negocio: es esta etapa el analista de créditos cuenta con la información presentada en la solicitud del crédito y la confronta con la realidad
- Análisis cualitativo: en esta etapa se evalúan los aspectos cualitativos del solicitante del crédito, considerando que la unidad familiar y el negocio no son excluyentes, sino que cada uno depende del otro.
- Análisis cuantitativo: es esta etapa se evalúa la capacidad de pago del solicitante del crédito, permite conocer la situación financiera y la cuota que podrá pagar en un escenario regular, con este fin se evalúan los ingresos, gastos, flujo de caja del negocio, la estructura de costos del negocio, gastos familiares, el modelo de negocio, costos fijos y variables, según sea el caso del solicitante.

9.1.1.4 Aprobación del crédito. En esta etapa los pasos a seguir son los siguientes:

- El analista de crédito sustenta la propuesta de crédito ante el comité de créditos.
- El administrador o quien corresponda aprueba u observa la propuesta de crédito.
- Si la propuesta es aprobada el analista de crédito imprime la solicitud de crédito en el sistema informático de la empresa.
- La solicitud de crédito deberá elevarse al nivel de aprobación previa firma del solicitante, así como sello y firma del analista.
- El administrador de agencia, coordinador de créditos o quien haga sus veces de acuerdo al nivel de autonomía, realizara la aprobación en el sistema y ratifica con su sello y firma (firma del DNI valido) en señal de conformidad.

9.1.1.5 Desembolso del Crédito. Si el crédito ha sido aprobado se procede a realizar el desembolso del mismo, para lo cual se debe considerar si el desembolso se realizará en la oficina o en el lugar del negocio del cliente, las acciones a realizar son las siguientes:

- En ambas situaciones el analista de créditos, imprime los documentos de préstamos (contrato de crédito, hoja resumen, cronograma, hoja de desembolso y pagaré) en el orden establecido, para luego tomar las firmas a los clientes, verificando que estas sean idénticas a los del DNI.
- Si el desembolso del crédito se realiza en la oficina de la empresa: el auxiliar de operaciones previa revisión de firmas de aprobación y el orden del expediente según lo establecido y con la documentación exigida dependiendo del caso, rubricará su firma autorizando y procediendo al desembolso.
- Si el desembolso se realiza en el lugar del negocio del cliente: todos los expedientes o documentos firmados fuera de la oficina por motivos de desembolso en el lugar del negocio del cliente, deberán tener disposición expresa y escrita del nivel de aprobación, aparte de ello, se tendrá que registrar en el cuaderno de cargo correspondiente, donde se evidencie la entrega del dinero al analista o responsable de llevarlo, asumiendo la responsabilidad del dinero entregado; para estos casos el auxiliar de operaciones deberá proceder con una llamada telefónica al titular del préstamo y corroborar con fotos, para verificar si se efectivizó el desembolso.
- En ambas situaciones el auxiliar de operaciones al finalizar el día, procederá a la devolución de los expedientes de créditos desembolsados a sus respectivos analistas quienes procederán al archivamiento de los expedientes.
- Los analistas deberán de informar, sobre los créditos colocados a los gestores de cobranza, indicando la zona, la frecuencia de pago, la hora pactada de pago de las cuotas, así como otros factores que puedan involucrar al proceso de cobranza, este proceso será supervisado de forma constante por el administrador.

9.1.1.6 Seguimiento de la cobranza y control del crédito. El analista de créditos es responsable de hacer seguimiento permanente desde un día de atraso a cada crédito en mora de su cartera y en forma grupal cuando corresponda, debiendo adjuntar en el expediente las notificaciones realizadas conforme a la gestión de cobranza exigida, además debe ingresarse

las acciones de cobranza efectuadas de los clientes que presentas atrasos en el pago de sus cuotas.

El administrador en segunda instancia es responsable de efectuar el seguimiento diario de los créditos reportados como morosos por el sistema y de las gestiones efectuadas por los analistas, para ello se efectuarán las siguientes acciones:

- Filtrar a los clientes con más de cinco días de retraso para efectuar un análisis, y posteriormente efectuar la visita de campo.
- Visitar aleatoriamente a los clientes para ver la continuidad del negocio y el cumplimiento del plan de inversión.

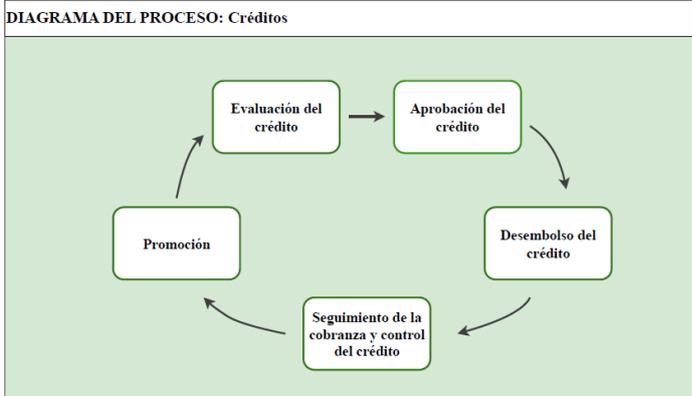
Como parte del proceso de control del crédito se llevarán a cabo comités de mora.

Los participantes del comité de mora serán los analistas de crédito y el administrador de agencia, la cual se llevará una vez a la semana como mínimo. En el comité, se sugiere que cada analista exponga brevemente las causas de los atrasos.

Los acuerdos del comité se plasmarán en el Libro de Comités de Mora o su equivalente que puede ser un archivo, debidamente suscrita por los participantes y se archivara en orden y en forma cronológica. A continuación, la Figura 18 muestra el diagrama del proceso crediticio y la Figura 19 muestra el flujograma del crédito.

Figura 18

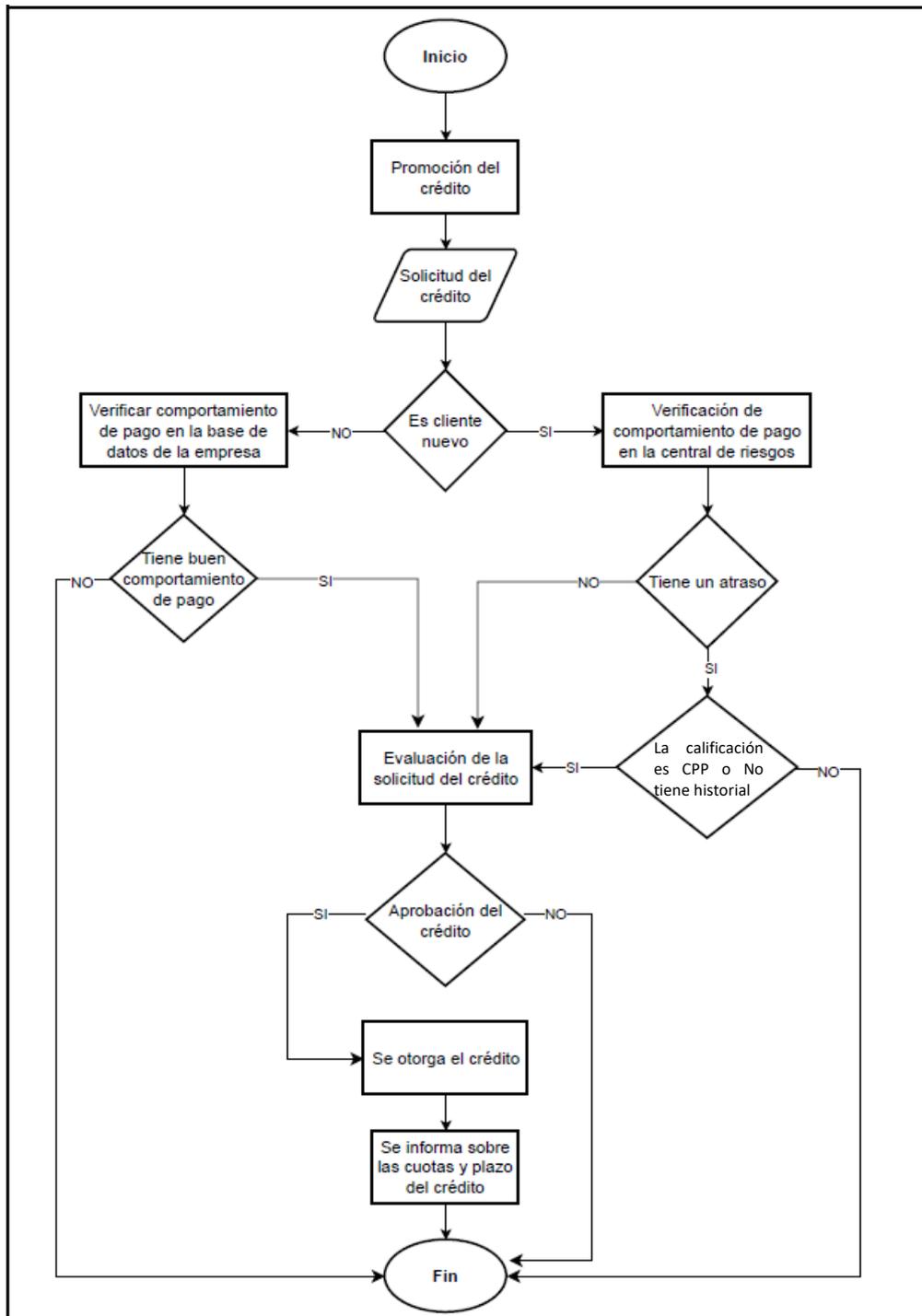
Diagrama del proceso crediticio



Nota. Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Flujograma del crédito



Nota. Fuente: Elaboración propia

9.2. Programa de Colocaciones

Las colocaciones son los créditos desembolsados por la empresa 100PRE Con Lucas. Durante el primer año se estima que el monto total de colocaciones por mes son S/. 1,074,755. Este monto se conseguirá de manera de manera gradual mes a mes durante el año. Según los especialistas consultados, las instituciones microfinancieras trabajan con una tasa de morosidad de 4%. De acuerdo a información publicada en la página web de la SBS la morosidad de los créditos microempresa en la Cajas municipales a setiembre de 2023 fue de 5.21%. Por lo cual se considera la empresa 100PRE Con Lucas va a trabajar con una ratio de morosidad con una tolerancia de hasta el 6% debido a una mayor exposición por la atención a clientes con calificación con problemas potenciales.

A continuación, a partir de los resultados del estudio de mercado se considera que el producto 1000Lucas con un plazo de 3 meses tendrá una participación de 71% y con un plazo de 6 meses tendrá una participación de 29% y para el desarrollo del programa de colocaciones se consideran que un mes tiene 26 días hábiles, la Tabla 39 muestra el programa de colocaciones de créditos de la empresa 100PRE Con Lucas.

Tabla 39

Programa de colocaciones de créditos en el primer año

| Mes | Porcentaje de avance (%) | Colocación | Días laborables | Colocación 1000Lucas | |
|--------------|--------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|---------------------|
| | | | | Préstamos 30 días | Préstamos 90 días |
| Enero | 50.00% | 537,377.50 | 26 | 381,538.03 | 155,839.48 |
| Febrero | 60.00% | 644,853.00 | 26 | 457,845.63 | 187,007.37 |
| Marzo | 70.00% | 752,328.50 | 26 | 534,153.24 | 218,175.27 |
| Abril | 80.00% | 859,804.00 | 26 | 610,460.84 | 249,343.16 |
| Mayo | 90.00% | 967,279.50 | 26 | 686,768.45 | 280,511.06 |
| Junio | 100.00% | 1,074,755.00 | 26 | 763,076.05 | 311,678.95 |
| Julio | 100.00% | 1,074,755.00 | 26 | 763,076.05 | 311,678.95 |
| Agosto | 100.00% | 1,074,755.00 | 26 | 763,076.05 | 311,678.95 |
| Setiembre | 100.00% | 1,074,755.00 | 26 | 763,076.05 | 311,678.95 |
| Octubre | 100.00% | 1,074,755.00 | 26 | 763,076.05 | 311,678.95 |
| Noviembre | 100.00% | 1,074,755.00 | 26 | 763,076.05 | 311,678.95 |
| Diciembre | 100.00% | 1,074,755.00 | 26 | 763,076.05 | 311,678.95 |
| Total | | 11,284,927.50 | 26 | 8,012,298.53 | 3,272,628.98 |

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Meta mensual primer año | 1,074,755.0 |
|------------------------------------|-------------|

Nota. Fuente: Elaboración propia

A continuación, las Tablas 40 y 41, muestran el plan de colocaciones de los préstamos de 1 mes considerando la cartera de créditos atrasada, asimismo, se establece que los intereses y las amortizaciones no corridas pasan al año siguiente. Por otro lado, el cronograma de pagos de las cuotas y el cronograma de cobranza de los intereses y amortización para el producto con plazo 1 mes en el año 1 se desarrollan en las Tablas A.8.1, A.8.2 y A.8.3 (Anexo 8.2).

En la Tabla 40 se muestra que la empresa 100PRE Con Lucas estima un ingreso proveniente de los intereses de S/. 235,005 en el año 1 para los créditos con plazo de 1 mes.

Tabla 40

Plan de Colocación préstamo a 1 mes - Proyección de Intereses Año 1

| Año | Colocación diaria promedio | Cuota diaria | Interés mensual total | Interés total proyectado por el préstamo | Interés al periodo siguiente (IPS) | Interés del año por préstamos del año (IA) | Interés atrasado (IA) | Interés percibido en el año (IP) |
|------------|-----------------------------------|---------------------|------------------------------|---|---|---|------------------------------|---|
| 1 | 29,349.1 | 1,163.3 | 23,328.6 | 244,950.1 | 8,413.3 | 236,536.8 | 1,531.6 | 235,005.2 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

A continuación, la Tabla 41 muestra que la empresa 100PRE Con Lucas proyecta que el ingreso por las amortizaciones de los créditos con plazo de 1 mes en el primer año serán S/. 7,586,860.

Tabla 41

Plan de Colocación préstamo a 1 mes - Proyección de Amortizaciones Año 1

| Año | Colocación Diaria Promedio | Cuota diaria | Amortización mensual Total | Amortización total proyectado por el préstamo | Saldo al periodo siguiente (SPS) | Amortización del año por préstamos del año (AA) | Cartera atrasada (CA) | Saldo de cartera (SC) | Amortización percibida en el año (AP) |
|------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|--|---|--|------------------------------|------------------------------|--|
| 1 | 29,349.1 | 1,163.3 | 763,076.1 | 8,012,298.5 | 399,912.2 | 7,612,386.4 | 25,526.3 | 425,438.5 | 7,586,860.0 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Respecto a los créditos con plazos de 3 meses, en las Tablas 42 y 43 se muestra la proyección de intereses y amortizaciones en el primer año, el cálculo del cronograma del pago de las cuotas y el cronograma de cobranzas de intereses y amortizaciones para el primer año se desarrollan en las Tablas A.8.4, A.8.5 y A.8.6 (Anexo 8.2)

Tabla 42

Plan de Colocación préstamo a 3 meses - Proyección de Intereses Año 1

| Año | Colocación Promedio mensual | Colocación Promedio diaria | cuota Diaria | Interés Total Proyectado por el préstamo | Interés al periodo siguiente (IPS) | Interés del año x préstamos del año (IA) | Interés atrasado (IA) | Interés Percibido en el año (IP) |
|------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---|---|---|------------------------------|---|
| 1 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 298,368.1 | 29,558.8 | 268,809.4 | 1,865.6 | 266,943.8 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 42 se muestra que la empresa 100PRE Con Lucas proyecta un ingreso por intereses de S/. 266,944 para en el primer año con los préstamos a 3 meses y en la Tabla 43 se muestra que la empresa 100PRE Con Lucas proyecta un ingreso por las amortizaciones de los créditos de S/. 2,754,412 para el primer año con los préstamos a 3 meses.

Tabla 43

Plan de colocaciones de créditos con plazo a 3 meses - proyección de Amortizaciones para el año 1

| Año | Colocación promedio mensual | Colocación promedio mensual | Cuota Diaria | Amortización total proyectado por préstamo | Saldo al periodo siguiente (SPS) | Amortización anual por préstamos del año (AA) | Cartera atrasada (CA) | Saldo de cartera (SC) | Amortización Percibida en el año (AP) |
|------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------|---|---|--|------------------------------|------------------------------|--|
| 1 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 3,272,629.0 | 487,124.0 | 2,785,505.0 | 31,093.0 | 518,217.0 | 2,754,412.0 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.3. Recursos Requeridos

9.3.1. Localización y Tamaño de las Instalaciones

Se hará uso del método de ponderación cualitativa por puntos para determinar la localización de la oficina. Según Baca (2001) el método consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización, esto permite comparar diferentes sitios. Para el desarrollo de sus actividades la empresa 100PRE Con Lucas requiere contar con unas instalaciones de aproximadamente $55 m^2$ que estarán distribuidas en un área de atención al cliente, un área administrativa y un área de reuniones.

El área de atención al cliente comprende:

- Un área de espera para los clientes: debe tener aproximadamente $13 m^2$ y debe contar con 2 banquetas de 4 asientos y 1 cámara de vigilancia.
- Un área de atención al cliente, designada para que los analistas de créditos y gestores de cobranza realicen las operaciones de créditos con los clientes y potenciales clientes, esta área de tener aproximadamente $10 m^2$ y contará con una estación de servicio, 2 sillas, 1 cámara de vigilancia y 2 laptops.
- Un área de caja, donde se realizarán los desembolsos del crédito y pago de cuotas del crédito, esta área debe tener $5 m^2$ y contará con 1 caunter de atención, 1 silla, 1 cámara de vigilancia y una laptop
- Un área de servicios higiénicos, la empresa contará con 2 baños y cada uno debe tener aproximadamente $3 m^2$, un lavamanos y un inodoro

El área administrativa comprende:

- Una oficina para uso del administrador: esta debe ser de aproximadamente de $13 m^2$, contará con 1 escritorio, 1 silla de escritorio, 2 sillas, 1 cámara de vigilancia, 1 estante y una laptop
- Una bóveda, la cual se encontrará en la oficina del administrador y ocupará $3 m^2$
- Un área para almacén y archivo documentario: esta de ser de aproximadamente $5 m^2$ y debe contar con 2 estantes y 3 locker.

La Zona de reuniones comprende:

- Una sala de reuniones para el personal de la empresa y para realizar los comités correspondientes: esta de ser de aproximadamente $5 m^2$, contará con 8 sillas y una mesa.

9.3.1.1. Determinación de la Localización. Se han identificado factores para elegir la localización de las instalaciones de acuerdo al método de Cualitativo por puntos. Se han determinado 4 opciones a evaluar, las que están ubicadas en los distritos de Cusco, Santiago, Wanchaq y San Jerónimo. A continuación, la Tabla 44. muestra los resultados de la ponderación y el cálculo efectuado se muestra en la Tabla A.8.7 (Anexo 8.3).

Tabla 44

Factores de Localización de la oficina de 100PRE Con Lucas

| Factores | Pesos (p) | Calle | Calle Tres | Calle Belén | Urb. Los |
|--|-------------|-----------------|-------------------|-------------|--------------------|
| | | Machupicchu N-3 | Cruces de Oro 328 | 905 | Kantus Larapa B-10 |
| | | Puntaje | Puntaje | Puntaje | Puntaje |
| Cercanía al mercado objetivo | 30% | 2.1 | 2.4 | 2.4 | 1.5 |
| Área de las instalaciones | 15% | 1.05 | 1.05 | 1.05 | 1.05 |
| Facilidad y comodidad de acceso | 15% | 0.9 | 1.05 | 1.05 | 0.75 |
| Seguridad de la zona | 10% | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.8 |
| Gasto en licencias y trámites | 5% | 0.25 | 0.25 | 0.25 | 0.25 |
| Precio de alquiler | 10% | 0.5 | 0.7 | 0.8 | 0.6 |
| Precio de servicios básicos | 5% | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.4 |
| Proximidad a otras entidades financieras | 10% | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.6 |
| Totales | 100% | 6.7 | 7.15 | 7.25 | 5.95 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de localización se ha determinado que la mejor alternativa para la ubicación de las instalaciones de 100PRE Con Lucas está ubicada en la Calle Belén 905 en el distrito de Santiago.

9.4. Herramientas Tecnológicas

La empresa 100PRE Con Lucas para el desarrollo de sus actividades requiere un software de créditos e información sobre el comportamiento de pago que brindan las centrales privadas de riesgos.

Para lo cual adquirirá el servicio de una de las centrales de riesgo, en el mercado las principales opciones son Sentinel Perú S.A. y Equifax Perú S.A. Dichas empresas brindan un servicio mensual con un contrato a un año, un software para escritorio y un aplicativo móvil, asimismo, brindan soporte técnico en el periodo contratado. Esta herramienta permitirá a la empresa conocer el comportamiento de pago de los clientes y su nivel de endeudamiento en el sistema financiero.

También, se requiere un software de créditos para realizar las actividades de la empresa, el proveedor será Sicoop Microfinanzas, este software permitirá registrar las operaciones, generar reportes de créditos, cobranzas, realizar arqueos y puede personalizarse los requerimientos del crédito, entre otros. Sicoop Microfinanzas cuenta con los siguientes módulos:

- Módulos: registro de clientes, registro de operaciones, créditos, recuperaciones y módulo de facturaciones

La empresa realizará un solo pago para adquirir el software esto incluye asistencia técnica por 1 año, por otro el software permite configurar tasa de interés, pagarés, contratos, solicitudes de acuerdo a las características que la empresa requiere. A continuación, la Figura 20 muestra los módulos del software Sicoop Microfinanzas.

Figura 20

Módulo del software Sicoop Microfinanzas



Nota. Fuente: extraído del software Sicoop Microfinanzas

Asimismo, se necesita un servidor en la nube para almacenar el software Sicoop Microfinanzas, este servicio se adquirirá por un año, también se adquirirá un antivirus Panda Dome para proteger los equipos de malware y de ciber amenaza con el objetivo de proteger la información de la empresa y de los clientes.

A continuación, la Tabla 45 muestra el requerimiento de las herramientas tecnológicas que se necesitan en la empresa.

Tabla 45

Requerimiento y presupuesto de herramientas tecnológicas

| Herramientas tecnológicas | Cantidad | Inversión S/ | Gasto anual S/ |
|---|-----------------|---------------------|-----------------------|
| Reportes crediticios de las centrales de riesgo | 1 paquete | | 11,800 |
| Software Sicoop Microfinanzas | 1 | 25,000 | |
| Servidor en la nube | 1 | | 100 |
| Antivirus Panda Dome Premium | 4 dispositivos | | 450 |
| TOTAL (S/.) | | 25,000 | 12,350 |

Nota. Fuente: Cotizaciones de las empresas Experian Perú, Panda, etc.

9.4.1. Equipos y Muebles

Para la adecuación del local se requerirán trabajos de acondicionamiento, como división de las áreas con paredes de drywall, pintura de las áreas, entre otros, también se necesita mobiliario, material de trabajo para la normal realización de las actividades de la empresa. A continuación, la Tabla A.8.8 del Anexo 8.4 muestra el mobiliario y equipos necesarios, el presupuesto estimado para su adquisición asciende a S/. 40,674.

9.4.2. Suministros y Materiales

A continuación, la Tabla 46 muestra los materiales de oficina, artículos para la limpieza de las áreas de la empresa y los implementos de seguridad que se necesitan para la normal realización de actividades en la empresa.

Tabla 46

Presupuesto de materiales de oficina, artículos de limpieza e implementos de seguridad

| Materiales, artículos e implementos | Cantidad | Unidad | Precio Unitario (S/) | Precio Total(S/) |
|--|-----------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Hojas bond A4 | 20 | millares | 29 | 580 |
| Lapiceros Artesco | 2 | caja x 50 unid | 21.9 | 43.86 |
| Lápiz Artesco | 2 | caja x 12 unid | 11 | 22 |
| Tintas para impresora | 4 | botellas | 160 | 640 |
| Correctores, resaltadores, plumones | 3 | docena | 40 | 120 |
| folder plastificado A4 | 1 | x 50 unid | 245 | 245 |
| folder manila | 1 | millar | 410 | 410 |
| Archivadores Artesco | 30 | unid | 6 | 180 |
| Otros | 1 | paquete | 350 | 350 |
| Artículos de limpieza | 1 | kit | 235 | 235 |
| Implementos de seguridad | 1 | kit | 600 | 600 |
| Total S/ | | | | 3425.9 |

Nota. Fuente: cotizaciones Plásticos 2000, Plaza Veá, Mifarma

Entonces la empresa 100PRE Con Lucas estima que el presupuesto que se requiere para los materiales de oficina, artículos de limpieza y seguridad asciende a S/3,425.9 siendo este un presupuesto para tres meses. A continuación, la Tabla 47 muestra el presupuesto mensual que se estima para el pago de servicios que asciende a S/6,360 para el normal funcionamiento de las instalaciones.

Tabla 47

Presupuesto de servicios

| Servicios | Cantidad | Precio Unitario (S/.) | Precio Total(S/.) |
|------------------------------------|-----------------|------------------------------|--------------------------|
| Duo (Internet - Teléfono) Movistar | 1 | 110 | 110 |
| Líneas móviles (25GB) | 4 | 50 | 200 |
| Servicios básicos (agua, luz) | 1 | 690 | 690 |
| Alquileres | 1 | 2,000 | 2000 |
| Servicio de seguridad | 1 | 2,000 | 2000 |
| Servicio de limpieza | 1 | 1,360 | 1360 |
| TOTAL (S/.) | | | 6,360 |

Nota. Fuente: Movistar, CORPRISEG, etc.

9.4.3. Implementación del plan de negocios

La implementación del plan de negocios de la empresa 100PRE Con Lucas se divide en cinco etapas y se estima una duración de 2 meses.

- Formación de la empresa, se incluye la constitución de la empresa, los tiempos necesarios para los trámites de registro en SUNARP y el trámite para obtener el RUC en SUNAT (15 días).
- Instalación e implementación de las oficinas, esta etapa comprende el alquiler de las instalaciones, los trabajos de instalación y acondicionamiento de las áreas de atención al cliente, el área administrativa y área de reuniones. Para luego realizar el trámite para obtener la licencia de funcionamiento (15 días).
- Contratación del personal, esta etapa abarca el proceso de publicación de la convocatoria, entrevistas, contratación del personal e inducción a sus actividades al personal que trabajará en la empresa 100PRE Con Lucas (15 días).
- Esta etapa comprende la instalación del software Sicoop, la capacitación del personal en su uso, la elaboración de la página web de la empresa, creación de perfiles en las redes sociales, adquisición de planes de telefonía móvil, compra de material publicitario, elaboración del spot publicitario en radio, diseño de rutas de trabajo para las actividades de promoción de créditos y el trámite registral de la empresa de préstamos en la SBS (15 días).
- Funcionamiento de la empresa, en esta etapa 100PRE Con Lucas inicia sus operaciones de otorgamientos de créditos a microempresas y emprendedores en la ciudad de Cusco.

Capítulo X

Requerimientos para la empresa de Prestamos

A continuación, se elige el tipo de empresa que se creará para ofrecer el servicio de financiamiento. Como 100PRE Con Lucas es una empresa que se dedica a otorgar créditos y no capta recursos del público, de acuerdo la normativa de la SBS las alternativas formalizar la empresa son una empresa de préstamos, una empresa de créditos. Se menciona que, aunque una ONG puede otorgar financiamiento no es una opción debido a que son instituciones sin fines de lucro.

10.1. Tipo de Empresa

Las empresas de créditos se encuentran reguladas por la Ley 26702 “General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”. Por otro lado, las empresas de préstamos y/o empeño están reguladas por la SBS por la Resolución N° 6338-2012 S.B.S. y sus modificatorias en las resoluciones N° 1201-2018 S.B.S y N° 789 -2018 S.B.S.

Asimismo, en la Tabla A.9.1 del Anexo 9 se muestra aspectos similares y distintos de estos dos tipos de entidad.

10.2. Marco Legal

Las empresas de préstamo se rigen por 3 resoluciones, la resolución SBS 6338-2021, la resolución SBS N° 789-2018 y la resolución SBS N° 2755-2019

Resolución SBS N° 6338-2012, Registro de empresas y personas que efectúan operaciones financieras o de cambio de moneda, supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, a través de la UIF – Perú (Resolución S.B.S. N° 6338-2021, 2012).

En el primer capítulo de la resolución se detallan los requisitos para la inscripción en el registro y renovación de la inscripción, en el segundo capítulo se tipifican las infracciones y detallan las sanciones aplicables, finalmente en el tercer capítulo se detallan las causas del cierre de la empresa por no cumplir con la inscripción o renovación en el registro.

Resolución SBS N° 789-2018, Norma para la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo aplicable a los sujetos obligados bajo supervisión de la UIF- Perú, en materia de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo (Resolución S.B.S. N° 789-2018, 2018 (Resolución SBS N° 789-2018, 2018).

Esta resolución establece que los sujetos obligados deben informar a la UIF-Perú en temas de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, por ello el detalla la implementación del sistema de prevención del LA/FT, los requisitos del oficial de cumplimiento su designación, remoción, vacancia, sus funciones y responsabilidades, asimismo, detalla que el sujeto debe conocer al cliente y beneficiario final de las operaciones, llevar un registro de las operaciones y reportar las operaciones sospechosas A LA UIF-Perú.

Resolución SBS N° 2755-2019, Reglamento de Infracciones y Sanciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos Pensiones.

Este reglamento detalla las infracciones administrativas y criterios para la determinación de responsabilidad determinadas por la SBS y la aplicación de sanciones correspondientes.

Asimismo, respecto a las tasas de interés de los créditos que la empresa de préstamos va a otorgar, se debe considerar la Ley N° 31143 “Ley que protege de la Usura a los consumidores de los servicios financieros” (ver Anexo 9.1)

10.3. Registro de la empresa de préstamos

La empresa de préstamos 100PRE Con Lucas, debe estar inscrita en el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda, el registro es administrado por la SBS siendo único, obligatorio y público. Para ello se deben seguir las indicaciones de la resolución SBS 6338-2012 y su modificatoria por la resolución SBS N° 1201-2018, en la que se menciona que el registro debe ser previo al inicio de sus actividades, es independiente de la licencia de funcionamiento otorgado por la municipalidad y posterior a la inscripción en SUNARP. Por lo cual se debe:

- Presentar la solicitud de inscripción en el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda, de acuerdo al Anexo N° 1 “Solicitud de

inscripción en el registro de empresas y personas que efectúan operaciones financieras o de cambio de Moneda”, que se muestra en el Anexo 9.2

- La inscripción es gratuita, después de ser evaluada la información que la empresa presenta en el Anexo N° 1 tiene un periodo de vigencia de siete años desde la fecha en la que se ha emitido la resolución que autoriza la inscripción. La relación de las empresas de préstamos inscritas se publica en la página web de la SBS.
- La renovación se debe efectuar 30 días antes de la fecha de expiración de la inscripción, en caso de que la empresa no cumpla con el proceso de inscripción o su renovación en el Registro la SBS emitirá una resolución de cierre del local de la empresa hasta que se regularice la inscripción o renovación.

10.4. Procedimientos a realizar bajo la supervisión de la SBS a través de la UIF

La resolución SBS N° 789-2018 detalla que los sujetos obligados deben implementar un Sistema de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, por ello se deberá designar a un Oficial de cumplimiento para vigilar la implementación y funcionamiento del SPLAFT, la norma contempla que este puede desarrollar sus funciones de manera no exclusiva, entonces considerando el tamaño de la empresa se designará al administrador como Oficial de cumplimiento. Asimismo, la resolución indica que la empresa de préstamos debe contar con un Manual y Código de Conducta de prevención y gestión de los riesgos LA/FT el cual debe ser puesto en conocimiento de todos los miembros de la empresa, el contenido mínimo del manual y el código se establecen en los artículos 26 al 23 de la Ley UIF y se detallan en el Anexo 9.3., Asimismo, en el Anexo 9.4 se definen términos utilizados en La resolución SBS N° 789-2018.

En ese sentido la norma también indica que la empresa debe identificar a los clientes en el momento de iniciar las operaciones e identificar a los beneficiarios finales para lo cual la empresa debe elaborar políticas y procedimientos para lograr el cumplimiento de la exigencia (Tablas A.9.3, A.9.4 y A.9.5 del Anexo 9)

Por otro lado, la empresa de préstamos debe contar con un registro de operaciones que realizan los clientes (RO), este debe ser de forma cronológica, precisa y en el día en que se realizan. Para el caso de la empresa 100PRE Con Lucas las operaciones a registrar son los préstamos de dinero sin garantía, cuando el monto de las operaciones sea igual o mayor a USS

5,000.00 o su equivalente en soles, también los pagos anticipados del préstamo sin garantía y/o su cancelación anticipada cuando el monto de la operación sea igual o mayor a US\$ 2,500.00 o su equivalente en soles. De acuerdo al reglamento de la Ley N° 27693 el tipo de cambio que se debe usar es el promedio del tipo de cambio de venta diarios del mes anterior a la operación y están publicados por la SBS. Asimismo, aquellas operaciones que se hayan realizado o intentado realizar y sin considerar el monto de la operación se consideran sospechosas deben ser comunicadas a la UIF-Perú por el Oficial de cumplimiento de forma inmediata o en un plazo máximo de 24 horas, también la información y documentos del ROS debe conservarse durante 5 años. Las Tablas A.9.6, A.9.7 y A.9.8 muestran los formatos RO, ROS y ROI.

Cada año la empresa a través del Oficial cumplimiento debe enviar un Informe anual del Oficial de cumplimiento sobre el cumplimiento del sistema LA/FT, el plazo de envío de este informe es hasta el 15 de febrero del año siguiente por medio del Portal de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (plaft.sbs.gob.pe).

10.5. Conclusiones

- El tipo de empresa a crear es una empresa de préstamos denominada 100PRE Con Lucas la cual estará regulada por la SBS a través de la UIF-Perú.
- Las normativa y resoluciones de la SBS busca prevenir el riesgo de Lavado de activos y financiamiento del terrorismo LA/FT, por ello la empresa a formar contará con procedimientos para lograr el cumplimiento de la normativa.

Capítulo XI

Diseño Organizacional y Recursos Humanos

En la primera parte del capítulo se desarrolla la estructura organizacional de la empresa de préstamos 100PRE con Lucas, iniciando con la misión y visión de la empresa de préstamos, seguido de la descripción del modelo de organización de la empresa, luego se desarrolla la estructura organizacional de la empresa a través del organigrama institucional, asimismo, se detalla el manual de organización y funciones así como demás manuales a tener presente para el desarrollo adecuado de la empresa, posteriormente se detalla la cuestión de los impuestos y el proceso constitutivo de la misma. Asimismo, se abordan las estrategias de recursos humanos de la empresa, para ello se desarrollan el reclutamiento y selección del personal, la gestión de desempeño, las estrategias de capacitación y retención y las remuneraciones del personal de la empresa.

11.1. Visión y Misión

11.1.1. Visión

«Una declaración de visión debe responde a esta pregunta fundamental “¿En qué queremos convertirnos?”, la cual sentará las bases para desarrollar una declaración de misión detallada» (David 2013:45), en ese sentido la propuesta de visión es:

“Ser una empresa de préstamos que esté presente en todas las regiones de nuestro país, brindando acceso al crédito a las micro y pequeñas empresas”.

11.1.2. Misión

«La declaración de misión es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas, la cual responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles» (David 2013:49).

“Ser una empresa de préstamos sólida y confiable que brinda soluciones crediticias a los empresarios de las microempresas de manera responsable y oportuna promoviendo la inclusión financiera, con talento humano comprometido y competente”.

11.2. Estructura Organizacional

100PRE con Lucas realizará sus operaciones bajo una estructura lineal, se ha escogido esta estructura porque permite que las decisiones y respuesta a los diversos trámites se produzcan de manera rápida y eficiente, esto alineado con nuestra misión de atención oportuna de los créditos.

11.2.1. Objetivos del Diseño Organizacional

Se tienen los siguientes objetivos:

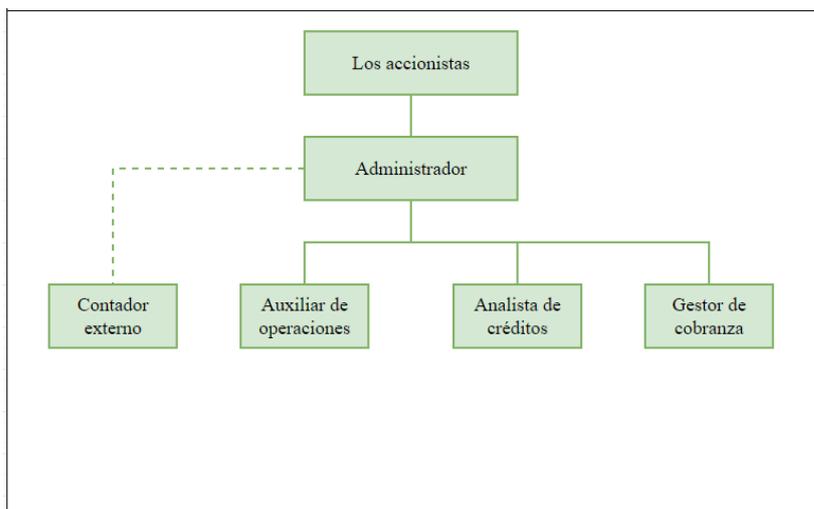
- Contar con el organigrama de 100PRE con Lucas.
- Definir el manual de organización y funciones.
- Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales de la institución
- Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen

11.3. Organigrama de la Empresa

La Figura 21 muestra el organigrama de 100PRE Con Lucas.

Figura 21

Organigrama de la empresa de préstamos 100PRE Con Lucas



Nota. Fuente: Elaboración propia

11.4. Manuales de la 100PRE con Lucas

100PRE con Lucas, para su buen funcionamiento y orden contará con los siguientes manuales y reglamentos:

- Manual de organización y funciones (MOF)
- Reglamento interno de trabajo (RIT)
- Manual de créditos
- Reglamento de recuperaciones
- Manual de prevención de lavado de activos y de financiamiento del terrorismo

11.4.1. Manual de organización de funciones (MOF)

El Manual de Organización y Funciones rige a todos los colaboradores y miembros que integran la estructura organizacional de 100PRE con Lucas, quienes deben familiarizarse con su contenido y por lo tanto ser de conocimiento y cumplimiento de todos.

El Manual deberá ser aprobado por la junta de accionistas y en caso de presentarse la necesidad de insertar modificaciones sustanciales, éstas podrán ser sugeridas por el administrador. En el Anexo 10.1 se detallan los cargos y funciones.

11.4.1.1. Servicios Tercerizados. A razón de optimizar costos laborales y tener eficiencia de servicios de empresas especializadas, se va tercerizar los siguientes aspectos:

- Servicios contables y de tributación: se contratará a un contador especializado en el servicio contable, la cual se encargará del llevado de los registros contables y tributarios y además se encargará de la liquidación de los impuestos de forma oportuna.
- Servicios de limpieza. Se contratará un personal con experiencia mínima de un año en esta labor, quien velará por que la oficina este siempre presentable.

11.4.2. Reglamento Interno de Trabajo

Este Reglamento Interno de Trabajo establece las normas genéricas de comportamiento laboral que deben observar todos los trabajadores de 100PRE con Lucas,

además este reglamento se encuentra enmarcado dentro de las leyes laborales vigentes el Perú, sus disposiciones están dirigidas a:

- Fomentar la armonía en las relaciones de trabajo.
- Mantener un ambiente de comprensión y entendimiento dentro de la empresa.
- Disponer de un instrumento central que norme las reglas generales de la actividad laboral.
- Asegurar una prestación eficiente del servicio.
- Responsabilizar a que todos los trabajadores estén permanentemente enterados del contenido del Reglamento Interno de Trabajo vigente.
- Considerar, que este Reglamento forma parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren entre la empresa de préstamos y el personal.

Con este Reglamento, el trabajador tomará conocimiento de las normas que el mismo contiene, garantizándose así la armonía que debe existir siempre en las relaciones entre la empresa de préstamos y el Trabajador.

11.4.3. Manual de Créditos

El manual de créditos tiene como objetivo establecer las políticas, procedimientos, y lineamientos a tener en cuenta durante el proceso de otorgamiento y gestión de créditos, poniendo énfasis en la gestión adecuada del riesgo de crédito inherente a las operaciones que realizará 100PRE con Lucas; así mismo, el Manual se encuentra acorde a las buenas prácticas del sistema financiero, y el marco normativo establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros, esto con la finalidad de instaurar una política de autocontrol con estándares de una empresa regulada pero flexible para no desviarse del modelo de negocio.

11.4.4. Reglamento de Recuperaciones

El presente Reglamento de Recuperaciones norma las políticas, procedimientos técnico-administrativos, legales, requisitos, mecanismos y niveles de aprobación para el proceso de recuperación de créditos otorgados a los clientes de 100PRE con Lucas.

La aplicación del presente Reglamento alcanza a todos los colaboradores de la empresa de créditos que tengan participación y responsabilidad en el proceso de colocación y recuperación de créditos, Los fines y objetivos del Reglamento se detallan en el Anexo 10.2.

11.4.5. Manual de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.

Este manual tendrá como base legal la Resolución SBS N° 789 – 2018 exige la implementación de una serie de procedimientos que incluye la reglamentación de un manual de prevención de lavado de activos, así como la designación de un Oficial de cumplimiento el cual recaerá en el administrador quien será el responsable de informar a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) todo lo exigido y solicitado de forma oportuna y diligente.

Existe una importante responsabilidad social que recae sobre todos los individuos en la lucha contra el delito, frente al lavado de activos y al financiamiento del terrorismo. El sistema financiero y otros tipos de empresas obligadas como son las empresas de préstamos, que en conjunto juegan un papel importante al lado del que les corresponde a las autoridades de supervisión, en la valoración idónea y apropiada de los mecanismos que permiten a las entidades del sector prevenir y detectar mecanismos utilizados para estos fines. Con miras a perfeccionar los sistemas jurídicos contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, y fortalecer la cooperación internacional, las entidades obligadas a informar como lo será 100PRE con Lucas, el manual tendrá todos los procedimientos de los siguientes aspectos sustanciales:

- Conocimiento del cliente.
- Conocimiento del trabajador.
- Control de operaciones.
- Detección de operaciones inusuales y determinación de operaciones sospechosas.
- Capacitación.

El oficial de cumplimiento informara de forma anual sobre todos estos asuntos a la UIF-Perú.

11.5. Trámites Legales para Constituir la Empresa

Los tramites estándar para la constitución de una empresa en el Perú, son los siguientes:

- Buscar y reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos del Perú (SUNARP).
- Elaboración de la minuta de constitución, esto con el apoyo de un estudio de abogados.
- Aportar capital en dinero o en bienes.

- Inscripción de la empresa en SUNARP.
- Trámite e inscripción al Registro Único del Contribuyente (RUC) en la Superintendencia Nacional de Administración Tributario (SUNAT)).
- Trámite de la licencia de funcionamiento en la Municipalidad distrital de Santiago.

Tabla 48

Gastos de Constitución de empresa y Licencias

| Rubro | Valor (s/.) |
|----------------------------|--------------------|
| Búsqueda del nombre | 5 |
| Reserva del nombre | 24 |
| Elaboración de la minuta | 720 |
| Derechos registrales | 538 |
| Derechos notariales | 1,200 |
| Licencia de funcionamiento | 800 |
| Total | 3,287 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

11.6. Régimen Tributario e Impuestos Afectos

100PRE con Lucas al no ser una empresa del sistema financiero, y por tanto no realizar intermediación financiera, está sujeta a la liquidación y pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) y al pago del Impuesto a la Renta, conceptos que a continuación pasamos a detallar.

11.6.1. Impuesto General a las Ventas (IGV)

Los ingresos por intereses cobrados a los clientes se encuentran gravadas con una tasa de 18%, esto según el artículo 1° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (Decreto Supremo N° 055-99-EF). La compra de bienes y la adquisición de servicios darán derecho al crédito fiscal, según el artículo 18° y 19° de la ley del IGV, el cual disminuye el IGV por pagar. La liquidación del impuesto es de periodicidad mensual. En la práctica cada vez que se otorgue un crédito se tendrá que agregar y cobrar el 18% a los intereses que se cobren. Recordemos que este impuesto lo paga el consumidor final que en este caso vendría a ser el cliente que solicita el crédito.

11.6.2. Impuesto a la Renta (IR):

La empresa 100PRE con Lucas tomara la forma societaria de una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), bajo el Régimen MYPE Tributario debido a que sus ingresos no sobrepasarán las 1,700 UIT al año ($S/ 4,950 \times 1,700 \text{ UIT} = S/ 8,415,000$). El Régimen MYPE Tributario fue creado por Decreto Legislativo N° 1269 y estratégicamente es conveniente acogerse a ella, porque nos va a permitir pagar una tasa mucho menor de impuesto a la renta, es así que a la utilidad de hasta 15 UIT ($S/ 74,250$) se le aplicará una tasa de impuesto a la renta del 10% anual, y sobre el exceso la tasa anual será del 29.50%.

11.7. Estrategias de Recursos Humanos

11.7.1. Estrategia de Reclutamiento y Selección de personal

La empresa 100PRE Con Lucas busca que el personal posea las mejores condiciones de conocimiento, experiencia y requisitos para desempeñar los cargos dentro de la empresa. El proceso de selección de personal es organizado, dirigido y ejecutado por el administrador. A continuación, se detalla el proceso de selección de personal:

11.7.1.1. Reclutamiento. El administrador será el responsable de iniciar el proceso de reclutamiento, se hará uso de bolsas de trabajo web, redes sociales y diarios locales. Los interesados que deseen participar de la convocatoria deberán presentar su Currículum Vitae no documentado en las instalaciones de la empresa o enviarlo en forma digital, asimismo, deberá reclutarse cuando menos tres candidatos para cada puesto vacante que exista.

11.7.1.2. Selección. El administrador será el responsable de realizar la selección de postulantes, para ello deberán contar con las capacidades técnicas y/o profesionales, éticas y morales requeridas para el puesto a desempeñar, sin que sean factores de discriminación su edad, raza, creencias religiosas o condición social. Se debe considerar que los postulantes no tengan parentesco con el personal que labora en la empresa.

11.7.1.3. Evaluación. El administrador será responsable de organizar y dirigir la evaluación curricular, evaluación de conocimientos y entrevista personal; para ello concertará con los postulantes fijando el lugar, día y hora de evaluación.

La evaluación curricular, en esta etapa se revisará y evaluará los expedientes de los postulantes determinando el cumplimiento de los requisitos, el puntaje mínimo será de 11 puntos y el puntaje máximo de 20.

La evaluación de conocimientos, para esta etapa la prueba de conocimientos será elaborada y proporcionada por el administrador, acorde a la naturaleza del perfil del puesto/cargo, el puntaje mínimo será de 11 puntos y el puntaje máximo de 20.

La entrevista, se evaluará conocimientos, experiencia, competencias, etc. necesarios para el puesto. El puntaje mínimo será de 11 puntos y el puntaje máximo de 20.

11.7.1.4. Resultado final. Para ser declarado ganador el postulante debe obtener el mayor puntaje total para ello se tomará en cuenta las siguientes consideraciones: la evaluación curricular tiene un peso de 30%, la evaluación de conocimientos un peso de 30% y la entrevista personal un peso de 40%, en ese sentido el Puntaje Total es:

Puntaje Total= Evaluación Curricular + Evaluación Conocimientos + Entrevista personal

Una vez conocidos los resultados, el personal que ingresa a laborar a la empresa deberá presentar los documentos mínimos requeridos.

11.8. Gestión del Desempeño:

Con el propósito de evaluar como el personal realiza las funciones de sus puestos de trabajo, el administrador realizará una evaluación de desempeño por competencias cada 6 meses, las competencias a evaluar serán: comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, integridad y creatividad. Después de cada evaluación el personal deberá recibir una retroalimentación por parte del administrador, donde se le dará a conocer los resultados de la evaluación, las competencias en las que tiene fortalezas y se plantearán acciones para trabajar en las competencias que presenten oportunidades de mejora.

Por otro lado, el administrador realizará una evaluación de desempeño del personal a través de Indicadores de Performance KPI de forma anual, a continuación, la Tabla 49 muestra los KPI que se consideraran en la evaluación de desempeño.

Tabla 49

Indicadores de Desempeño del personal

| KPI | Cálculo | Fuente | Objetivo |
|----------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Rotación de personal nuevo | $((\text{admisión de personal} + \text{salida de personal}) / 2) \times 100\%$ | Información interna de la empresa | Menor a 5% |
| Accidentes laborales | Número de accidentes mensuales | Información interna de la empresa | Menor a 5 |
| Capacitaciones | Número de capacitaciones en la fecha prevista / Número de capacitaciones programadas en el periodo | Información interna de la empresa | Mayor a 90% |
| Ausentismo laboral | $(\text{Número de días no laborados} / \text{Número de día laborables}) \times 100\%$ | Información interna de la empresa | Menor a 5% |
| Productividad | Monto de colocaciones / monto de colocaciones en mora | Información interna de la empresa | De acuerdo a las políticas de la empresa |

Nota. Elaboración Propia

11.9. Estrategia de Capacitación

La empresa en la búsqueda de contar con un personal preparado que realice de forma adecuada sus funciones, brindará capacitaciones que permitan un desarrollo de las capacidades y habilidades del personal.

La capacitación del personal de la empresa 100PRE Con Lucas se realizará en 2 momentos independientes: una capacitación de entrada y una capacitación anual.

La capacitación de entrada, es aquella que la empresa brinda al personal que ingresará a laborar a la empresa, estará a cargo del administrador y comprende los siguientes temas:

- Inducción a la empresa y el modelo de negocio de la empresa
- Descripción de la misión, visión, valores y cultura de la empresa, también de las normas y políticas de organización de la empresa
- Introducción al personal de la empresa y una inducción a las funciones que realizará dentro de la empresa.

La capacitación anual, estará dirigida a todo el personal de la empresa, los principales temas a desarrollar serán: atención al cliente, negociación efectiva, evaluación del crédito, normas y regulaciones financieras.

11.10. Estrategia de Retención

De acuerdo con O'Connell & Kung (2007) la rotación del personal en las empresas genera elevados costes y concibe costos ocultos como la disminución de la productividad y la inseguridad en los puestos de trabajo.

En ese sentido la empresa 100PRE Con Lucas busca ofrecer una línea de carrera a sus trabajadores que les permita crecer profesionalmente y a su vez que permita a la empresa contar con un personal motivado y comprometido. Se debe mencionar que esta línea de carrea estará basada en méritos, conocimientos, habilidades y requisitos de cada puesto de trabajo en la empresa.

11.11. Remuneraciones

La empresa busca la continuidad del personal por lo cual respeta la regulación laboral existente y fija una remuneración en relación al puesto de trabajo del personal e información salarial en el mercado. En ese sentido de acuerdo con el portal Estudia Perú (2023) el salario de un administrador en el Perú de una persona que se desempeña realizando la gestión de los recursos de la compañía, supervisa los procesos de venta es mayor S/. 2,500 mensuales. A continuación, la Tabla 50 detalla la remuneración del personal de la empresa.

Tabla 50

Salarios de la empresa 100PRE Con Lucas

| Puesto | Rango salarial |
|-------------------------|-----------------------|
| Administrador | S/. 3,500 |
| Auxiliar de operaciones | S/. 1,300 |
| Analista de créditos | S/. 1,500 |
| Gestor de cobranzas | S/. 1,500 |
| Contador externo | S/. 2,000 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

11.12. Conclusiones

- 100PRE con Lucas es una empresa de préstamos que tendrá un modelo de organización lineal, lo que le permitirá una mejor administración al tener un número reducido de colaboradores.
- El MOF delimita los perfiles de los cargos, las funciones y responsabilidades que todo trabajador debe tener presente para un adecuado funcionamiento de la empresa

Capítulo XII

Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con Fernández (2001) el balance scorecard “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. En este capítulo se desarrolla el cuadro de mando integral para la empresa 100PRE Con Lucas, para ello se considera la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

12.1. Estrategia Empresarial

La empresa 100PRE Con Lucas brindará soluciones crediticias de poca cuantía a los microempresarios y emprendedores que realizan su actividad económica en la ciudad de Cusco, los cuales esperan acceder a financiamiento.

De acuerdo con Porter (1980) la estrategia de diferenciación consiste en ofrecer a los consumidores un producto o servicio similar a los del mercado, pero con atributos que logran que el consumidor lo perciba como único. En ese sentido la estrategia que la empresa 100PRE Con Lucas plantea es diferenciarse del mercado actual compuesta principalmente por los prestamistas informales y empresas de préstamo que realizan sus actividades económicas en la ciudad del Cusco, los atributos que diferenciarán a la empresa de la competencia son la calidad de atención debido a que el personal estará capacitado, trámites sencillos, rápidos y como la empresa estará supervisada por la SBS a través de la UIF, las actividades que realice la empresa estarán dentro del marco de las buenas prácticas del sistema financiero.

12.2. Objetivos Estratégicos

A continuación, la Tabla 51 muestra los objetivos estratégicos que se plantean para la empresa 100PRE Con Lucas, dentro de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, interna y aprendizaje y crecimiento.

Tabla 51

Objetivos estratégicos de la empresa 100PRE Con Lucas

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Objetivo Específico |
|--------------------|---|--|
| Financiera | Aumentar rentabilidad | Incrementar el saldo de colocaciones Incrementar las utilidades Incrementar el número de clientes |
| | Optimizar el uso de los recursos | Reducir provisiones por créditos atrasados Realizar gastos administrativos acorde al presupuesto |
| Clientes | Mejorar la satisfacción del cliente | Incrementar de las recomendaciones de los clientes Disminuir los reclamos de clientes presentados con documento |
| | Mejorar los procesos | Disminuir el tiempo desde la primera negociación hasta el desembolso del crédito |
| Procesos | Incrementar el uso de los canales digitales | Incrementar el uso de redes sociales para atraer a nuevos clientes |
| | Gestionar las capacidades del personal | Realizar las capacitaciones al personal Promover un buen ambiente laboral |

Nota. Fuente: Elaboración propia

12.3. Matriz de Alineamiento de las Estrategias con los Objetivos Estratégicos

La tabla 52 muestra la Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos, para ello se ha usado el FODA cruzado para determinar las estrategias y la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para priorizar las estrategias (Anexos 11.1 y 11.2).

Tabla 52

Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos

| Estrategias | Objetivos Estratégicos | Aumentar Rentabilidad | Optimizar el uso de los recursos | Mejorar la satisfacción del cliente | Mejorar los tiempos de operación | Incrementar el uso de los canales digitales | Gestionar las capacidades del personal |
|--|------------------------|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---|--|
| Incrementar el uso de la tecnología para desarrollar procesos sencillos en las etapas de promoción, evaluación y cobranza del crédito | | | X | X | X | X | |
| Reforzar las campañas por medio de canales digitales para atraer a nuevos clientes | | X | | | | X | |
| Incrementar las visitas a negocios que se convertirán en potenciales clientes | | X | | | X | | X |
| Capacitar al personal para incrementar las colocaciones en el mercado | | X | X | | | | X |
| Reinvertir parte de las utilidades en la empresa | | X | X | | | | |
| Retener a los buenos clientes a través de promociones | | X | X | X | | | |
| Capacitar al personal en temas de negociación efectiva | | X | | | X | | X |
| Capacitar al personal en el uso del sistema informático de la empresa, e implementar un protocolo de contingencia en caso de fallo del sistema | | | | | X | | X |
| Mejorar la segmentación del mercado objetivo para ofrecer un producto acorde a las necesidades del cliente | | X | X | | X | | |
| Mejorar la experiencia del cliente a través de capacitaciones a los trabajadores en atención al cliente | | | | X | | | X |
| Mejorar la tecnología crediticia | | X | X | | X | | |
| Reforzar y mejorar la identidad del personal de la empresa 100PRE Con Lucas | | | | | | | X |
| Mejorar el posicionamiento de la empresa 100PRE Con Lucas en la ciudad del Cusco | | X | | | | X | |
| Implementar capacitaciones para mejorar la gestión de cobranzas | | X | X | | X | | X |

Nota. Fuente: Elaboración propia

12.4. Mapa Estratégico

A continuación, la Figura 22 muestra el mapa estratégico de la empresa 100PRE Con Lucas, asimismo, se han determinado 3 ejes estratégicos tomando en cuenta las tres estrategias priorizadas por la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

- Capacitar: Incrementar la productividad del personal
- Mejorar: Mejorar los procesos de colocación
- Fidelizar: Retener a los buenos clientes a través de promociones

Estos ejes han sido definidos tomando en cuenta las tres principales estrategias seleccionadas

Tabla 53

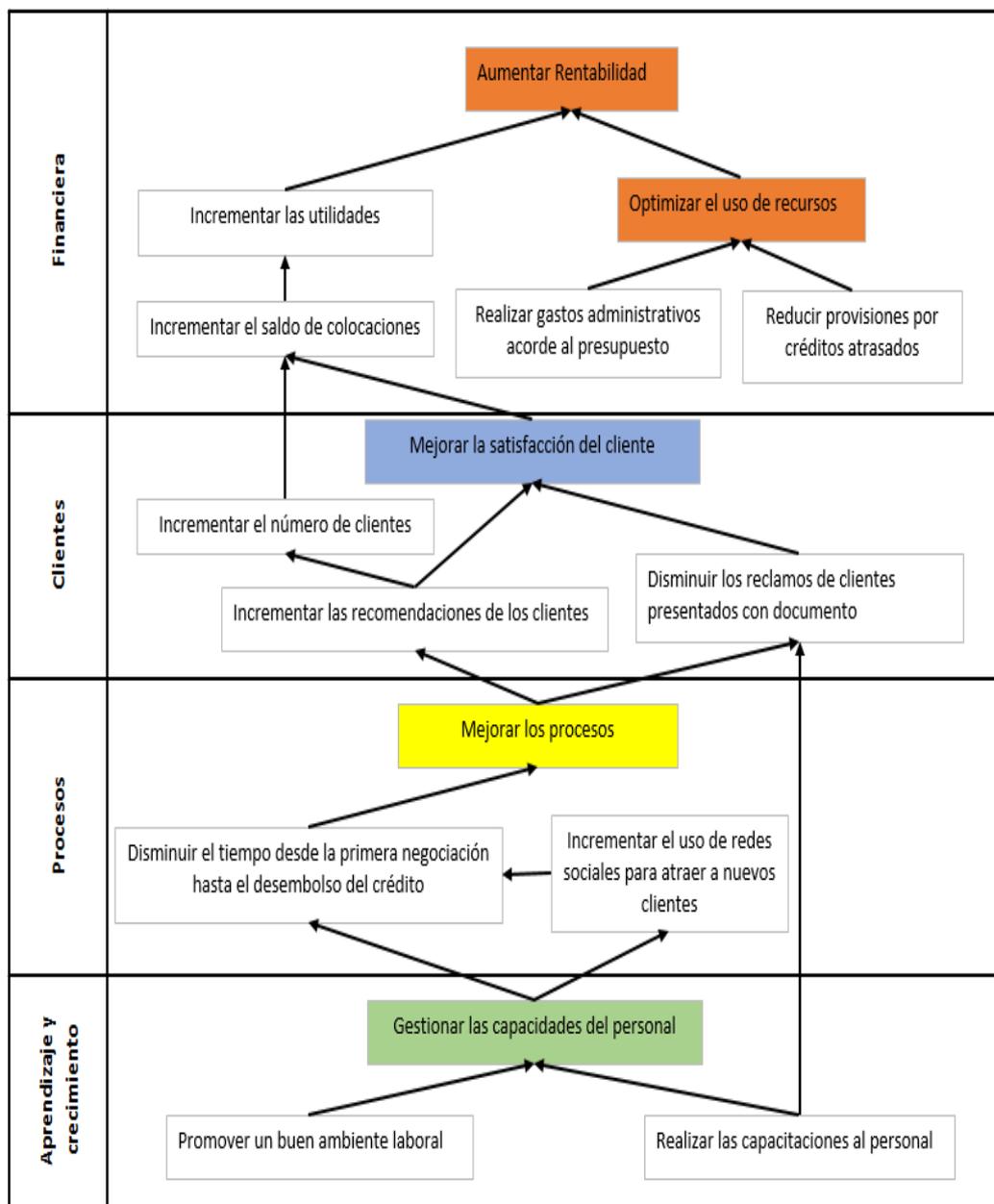
Estrategias priorizadas

| Estrategias seleccionadas | TPA |
|---|------------|
| FO4: Capacitar al personal para incrementar las colocaciones en el mercado | 4.87 |
| FA1: Mejorar la segmentación del mercado objetivo para ofrecer un producto acorde a las necesidades del cliente | 4.84 |
| DO4: Retener a los buenos clientes a través de promociones | 4.57 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Mapa estratégico de la empresa 100PRE Con Lucas



Nota. Fuente: Elaboración propia

12.5. Indicadores

A continuación, la Tabla 54 detalla los indicadores de los objetivos específicos de cada objetivo estratégico.

Tabla 54

Indicadores

| Objetivo Estratégico | Objetivo Específico | Indicador |
|---|--|---|
| Aumentar rentabilidad | Incrementar las utilidades | ROA, ROE |
| | Incrementar el saldo de colocaciones | Variación del saldo de colocaciones = saldo de colocaciones actual - saldo de colocaciones en el periodo anterior |
| | Incrementar el número de clientes | Variación del número de clientes = número de clientes actual - número de clientes en el periodo anterior |
| Optimizar el uso de los recursos | Reducir provisiones por créditos atrasados | Variación del monto total de provisiones = monto total de provisiones actual - monto total de provisiones en el periodo anterior |
| | Realizar gastos administrativos acorde al presupuesto | (Monto total de gastos administrativos / presupuesto para gastos administrativos) x 100 |
| Mejorar la satisfacción del cliente | Incrementar de las recomendaciones de los clientes | # de recomendaciones de clientes |
| | Disminuir los reclamos de clientes presentados con documento | # de reclamos de clientes presentados con documento en el periodo anterior - # de reclamos de clientes presentados en el último periodo |
| Mejorar los procesos | Disminuir el tiempo desde la primera negociación hasta el desembolso del crédito | ((tiempo requerido en el último periodo - tiempo requerido en el periodo anterior) / tiempo requerido en el periodo anterior) x 100% |
| Incrementar el uso de los canales digitales | Incrementar el uso de redes sociales para atraer a nuevos clientes | # de clientes nuevos captados por redes sociales |
| Gestionar las capacidades del personal | Realizar las capacitaciones al personal | (# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas) x 100 |
| | Promover un buen ambiente laboral | Rotación de personal nuevo = ((admisión de personal + salida de personal) / 2) x 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia

12.6. Conclusiones

- Del análisis estratégico de la empresa 100PRE Con Lucas se han determinado tres ejes: capacitar, mejorar y fidelizar.
- Los objetivos estratégicos serán medidos bajo indicadores para un control efectivo.

CAPÍTULO XIII

Evaluación Económica-Financiera del Plan de Negocio

En el presente capítulo, se hace la evaluación de la viabilidad financiera del plan de negocios con el objetivo realizar la toma de decisiones. La inversión inicial se financiará con aportes de capital de los socios y deuda de fuentes externas, asimismo se buscará financiamiento externo para mayores colocaciones.

De esta manera se elaborará la estructura de la inversión, los ingresos y egresos proyectados. Se elaborará también los Estados Financieros Proyectados de 100PRE CON LUCAS, y otros aspectos más a considerar en la evaluación económica financiera.

13.1. Inversiones: Estructura de Capital

Se definirá la inversión inicial necesaria de 100PRE CON LUCAS y las fuentes de financiamiento. La inversión inicial se compondrá de lo siguiente:

- Activo Fijo: Todos los equipos de cómputo y el mobiliario necesario para la implementación de la oficina.
- Activos Intangibles: Software de microcréditos, los gastos de constitución necesarios para el funcionamiento incluyendo licencias de funcionamiento.
- Gastos Preoperativos: Comprende el gasto por página web, presencia en redes sociales, publicidad y otros similares necesarios para empezar a brindar el servicio de microcréditos.
- Capital de Trabajo: se considerará los siguientes conceptos:
 - Gastos operativos de la empresa por un período de tres meses dentro de los cuales se incluye las remuneraciones del personal, servicios públicos, alquiler, capacitaciones entre otros.
 - Efectivo necesario para las colocaciones de créditos.
 - 2.2% para gastos no previstos en los conceptos anteriores.

Posteriormente, en la tabla 55 se detalla la inversión inicial y en la tabla 55 se detalla la inversión total del preste plan de negocios 100PRE CON LUCAS que ascenderá a S/ 1,150,000.

Para la estructura de capital se considerará el total con capital propio que será aportado por los socios al momento de constituir la empresa.

Tabla 55

Inversión del plan de negocios

| Descripción | Monto (S/) |
|-----------------------|---------------------|
| Activos Fijos | 40,673.90 |
| Activos Intangibles | 28,287.00 |
| Gastos Pre Operativos | 7,600.00 |
| Capital de Trabajo | 1,073,439.10 |
| Total (S/) | 1,150,000.00 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

El proyecto iniciará trabajando con aportes de capital de los socios y con apalancamiento externo, posteriormente también se trabajará con fuentes de financiamiento externo, por lo que en la estructura de inicial de capital y deuda se muestra en la tabla 56.

Tabla 56

Estructura inicial de capital y deuda

| Concepto | Monto (S/) | % |
|--------------------|---------------------|-------------|
| Aportes de Capital | 650,000.00 | 57% |
| Deuda | 500,000.00 | 43% |
| Total (S/) | 1,150,000.00 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración Propia

13.2. Financiación: Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)

El costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés) es la tasa que se utilizará para el descuento lo cual no ayudará a calcular el valor presente de los flujos futuros esperados. El CPPC según Stephen A. Ross y Randolph W. Westerfield, es el rendimiento mínimo que una empresa necesita ganar para satisfacer a todos sus inversionistas, incluidos accionistas, tenedores de bonos y accionistas preferentes (p. 392)

Para el cálculo del CPPC se tendrá en cuenta la siguiente fórmula:

$$CPPC = \frac{D}{(D + C)} * Kd(1 - \% \text{ impuestos}) + \frac{C}{(D + C)} * Ke$$

Donde:

Kd: es el costo del financiamiento de la deuda que va a adquirir el plan de negocios, entonces Kd = 12%

Ke: es el costo de los fondos propios, en el presente plan de negocios se ha determinado que el ke es la suma de financiamiento de la deuda (Kd) más un spread; el spread es la tasa adicional que los accionistas esperan ganar debido a que una parte del mercado objetivo de 100PR CON LUCAS presenta un mayor riesgo debido a la informalidad en la que realizan sus actividades económicas, por lo cual:

$$Ke = Kd + \text{spread} = 12\% + 9.83\% = 21.83\%$$

Por lo cual el Ke del presente plan de negocios sería 21.83%

Asimismo, la Tabla 58 muestra que el presente plan de negocios inicia sus operaciones adquiriendo una deuda desde el año 0 y se proyecta adquirir nuevas deudas para capital de trabajo para colocaciones en el año 2, año 3, año 4 y año 5. Por lo cual parte del crecimiento de las colocaciones de 15% anual estaría financiado con adquisición de deuda.

En la tabla 57 se muestra el requerimiento de financiarse con deuda con el objetivo de tener más colocaciones de créditos. La deuda tiene un costo de 12% anual, considerando una tasa promedio del mercado para este tipo de empresas.

Tabla 57

Proyección de endeudamiento para capital de trabajo para colocaciones

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | TOTAL | % |
|----------------|--------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------|
| Capital Social | 650,000.0 | | | | | | 650,000.0 | 35.0% |
| Deuda | 500,000.0 | | 141,549.0 | 162,781.0 | 187,198.0 | 215,278.0 | 1,206,806.0 | 65.0% |
| TOTAL | 1,150,000.0 | - | 141,549.0 | 162,781.0 | 187,198.0 | 215,278.0 | 1,856,806.0 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Considerando que la estructura de financiamiento de 100PRE CON LUCAS es 35% con aportes de capital de los socios y 65% con deuda que tiene un costo de 12% anual, el Costo Promedio Ponderado de Capital sería el siguiente:

$$CPPC = \frac{1,206,806}{(1,856,806)} * 12\%(1 - 29.5\%) + \frac{650,000}{(1,856,806)} * 21.83\%$$

$$CPPC = 13.1\%$$

13.3. Análisis de Egresos y Fondo de Maniobra

Los egresos se conforman por las salidas de dinero que 100PRE CON LUCAS realizará sin considerar los desembolsos de los créditos otorgados. En la tabla 58 se puede apreciar el detalle de los egresos que se realizarán a lo largo de 5 años. En el Anexo 12.1 se detallan los egresos y gastos.

Tabla 58

Resumen de Egresos del año 0 al año 5

| Descripción | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Servicios Generales | | 68,339.0 | 68,978.8 | 71,531.0 | 74,517.9 | 77,275.0 |
| Herramientas tecnológicas | | 10,381.4 | 10,869.2 | 11,271.3 | 11,688.4 | 12,120.8 |
| Materiales e insumos | | 11,614.1 | 12,044.7 | 12,491.3 | 12,954.4 | 13,434.5 |
| Personal Administrativo | | 86,180.0 | 88,334.5 | 90,542.9 | 92,806.4 | 95,126.6 |
| Otros gastos | | - | 525.5 | - | 1,412.8 | 586.0 |
| Gastos de Ventas | | | | | | |
| Personal de Ventas | | 92,977.5 | 126,709.3 | 126,709.3 | 158,386.6 | 158,386.6 |
| Marketing | | 4,203.7 | 4,508.5 | 4,675.3 | 4,848.3 | 5,027.7 |
| Capacitación | | 5,000.0 | 5,185.0 | 5,376.8 | 5,575.8 | 5,782.1 |
| Total de egresos | | 278,695.6 | 317,155.4 | 322,597.9 | 362,190.5 | 367,739.4 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Respecto al Capital de Trabajo de 100PRE CON LUCAS, se estima que este ascenderá a S/1,073,439.10 lo cual incluye los gastos operativos, el capital de trabajo para las colocaciones y un 2.2% para gastos imprevistos como se muestra en la Tabla 59.

Tabla 59

Capital de trabajo

| Descripción | Valor Total S/ |
|--------------------------------------|---------------------|
| Gastos Operativos | 75,555.81 |
| Capital de trabajo para Colocaciones | 974,797.31 |
| Imprevistos | 23,085.98 |
| Capital de trabajo Total S/ | 1,073,439.10 |

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

13.4. Análisis de los Ingresos

Para 100PRE CON LUCAS, sus ingresos están conformados por los intereses que se generan por créditos otorgados al sector microempresa. Los créditos que otorga 100PRE CON LUCAS son de corto plazo a un plazo máximo de un año. En la Tabla 60 se muestra las proyecciones de los ingresos por los intereses de los créditos otorgados desde el año 1 al año 5. El cálculo de los ingresos se muestra en el Anexo 12.2.

Tabla 60

Proyección de Ingresos del año 1 al año 5

| Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos por Intereses | 501,949.0 | 618,610.5 | 711,402.1 | 818,112.4 | 940,829.3 |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

13.5. Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados

13.5.1. Estado de Situación Financiera.

100PRE CON LUCAS estima que sus operaciones empezarán con un aporte de capital de S/ 650,000 y deuda S/ 500,000. En la tabla 61 se muestra el Estado de Situación Financiera proyectado a cinco años.

Tabla 61

Estado de Situación Financiera proyectado

| ACTIVO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| DISPONIBLE | 1,150,000 | 263,840 | 318,626 | 372,136 | 349,604 | 205,575 |
| Efectivo y Banco | 1,150,000 | 263,840 | 318,626 | 372,136 | 349,604 | 205,575 |
| INVERSIONES NETAS DE PROVEING NO DEVENGADOS | | | | | | |
| CRÉDITOS | | 883,641 | 1,016,187 | 1,168,615 | 1,343,907 | 1,545,493 |
| Vigentes | | 871,813 | 1,002,585 | 1,152,973 | 1,325,919 | 1,524,806 |
| Préstamos | | 871,813 | 1,002,585 | 1,152,973 | 1,325,919 | 1,524,806 |
| Refinanciados y Reestructurados | | | | | | |
| Atrasados | | 71,842 | 82,619 | 95,012 | 109,263 | 125,653 |
| Provisiones | | -60,015 | -69,017 | -79,369 | -91,275 | -104,966 |
| Intereses y Comisiones no Devengados | | | | | | |

**CUENTAS POR
COBRAR (TOTAL)**

| | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ACTIVO FIJO (TOTAL) | 55,597 | 45,884 | 35,645 | 26,601 | 16,711 | |
| ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACIÓN | 55,597 | 45,884 | 35,645 | 26,601 | 16,711 | |
| Activo Fijo | 34,469 | 34,995 | 34,995 | 36,408 | 36,994 | |
| depreciacion | -6,945 | -14,064 | -21,184 | -28,521 | -35,879 | |
| Fijo Neto | 27,525 | 20,931 | 13,811 | 7,886 | 1,115 | |
| Intangible | 31,191 | 31,191 | 31,191 | 31,191 | 31,191 | |
| amortizacion | -3,119 | -6,238 | -9,357 | -12,476 | -15,596 | |
| Intangible neto | 28,072 | 24,953 | 21,834 | 18,715 | 15,596 | |
| OTROS ACTIVOS | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | 1,150,000 | 1,203,077 | 1,380,697 | 1,576,396 | 1,720,112 | 1,767,779 |

PASIVO

**OBLIGACIONES CON
EL PÚBLICO**

Depósitos de Ahorros

Depósitos a Plazo

**DEPÓSITOS DEL SIST.
FINANCIERO Y ORG.
INT.**

Depósitos de Ahorros

Depósitos a Plazo

ADEUDOS Y

**OBLIGACIONES
FINANCIERAS**

| | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|
| | 500,000 | 421,295 | 445,078 | 427,720 | 324,863 | - |
| Instituciones Financieras del País | 500,000 | 421,295 | 445,078 | 427,720 | 324,863 | - |
| Empresas del Exterior y Organismos Internacionales | | | | | | |

**CUENTAS POR PAGAR
(TOTAL)**

| | | | | | | |
|---|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | - | 29,578 | 48,419 | 70,561 | 88,205 | 125,008 |
| Obligaciones con el Público | | | | | | |
| Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales | | | | | | |
| Adeudos y Obligaciones Financieras | | | | | | |
| Cuentas por Pagar | | 29,578 | 48,419 | 70,561 | 88,205 | 125,008 |

OTROS PASIVOS

| | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1,938 | 2,382 | 2,524 | 3,015 | 3,190 |
| PROVISIONES POR CRÉDITOS CONTINGENTES | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAL PASIVO | 500,000 | 482,390 | 544,297 | 571,367 | 504,288 | 253,206 |
| PATRIMONIO | 650,000 | 720,687 | 836,400 | 1,005,029 | 1,215,825 | 1,514,573 |
| Capital Social | 650,000 | 650,000 | 650,000 | 650,000 | 650,000 | 650,000 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Reservas | | | | | | |
| Resultados de Ejercicios Anteriores | | | 70,687 | 186,400 | 355,029 | 565,825 |
| Resultados Netos del Ejercicio | | 70,687 | 115,712 | 168,629 | 210,795 | 298,748 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1,150,000 | 1,203,077 | 1,380,697 | 1,576,396 | 1,720,112 | 1,767,779 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

13.5.2. Estado de Resultados

Después de realizar la estimación de los ingresos y gastos se elabora el Estado de Resultados proyectado a cinco años. En la tabla 62 se puede observar el detalle del Estado de Resultados Proyectado, en el cual se puede observar que en todos los años se tiene utilidades que van incrementando, para el primer año se tuvo S/70,687 de utilidad, para el segundo año S/115,712, para el tercer año S/168,629, el año cuarto fue de S/ 210,795 y en el quinto año se obtiene una utilidad de S/298,748.

Tabla 62

Estado de Resultados proyectado

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INGRESOS FINANCIEROS | 501,949 | 618,611 | 711,402 | 818,112 | 940,829 |
| Intereses y Comisiones por Créditos | 501,949 | 618,611 | 711,402 | 818,112 | 940,829 |
| GASTOS FINANCIEROS | 52,909 | 58,068 | 60,005 | 55,190 | 33,891 |
| Intereses y Comisiones por Adeudos y Obligaciones Financieras | 52,909 | 58,068 | 60,005 | 55,190 | 33,891 |
| MARGEN FINANCIERO BRUTO | 449,040 | 560,542 | 651,397 | 762,922 | 906,938 |
| PROVISIONES PARA DESVALORIZACIÓN DE INVERSIONES E INCOBRABILIDAD DE CRÉDITOS | 60,015 | 69,017 | 79,369 | 91,275 | 104,966 |
| MARGEN FINANCIERO NETO | 389,025 | 491,525 | 572,027 | 671,648 | 801,972 |
| INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS | - | - | - | - | - |
| GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS | - | - | - | - | - |
| MARGEN OPERACIONAL | 389,025 | 491,525 | 572,027 | 671,648 | 801,972 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 278,696 | 317,155 | 322,598 | 362,191 | 367,739 |
| Gastos administrativos | 278,696 | 317,155 | 322,598 | 362,191 | 367,739 |
| MARGEN OPERACIONAL NETO | 110,329 | 174,370 | 249,430 | 309,457 | 434,233 |

| | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN | 10,064 | 10,239 | 10,239 | 10,456 | 10,477 |
| Depreciación | 6,945 | 7,120 | 7,120 | 7,337 | 7,357 |
| Amortización | 3,119 | 3,119 | 3,119 | 3,119 | 3,119 |
| INGRESOS (GASTOS) EXTRAORDINARIOS Y DE EJERCICIOS ANTERIORES | - | - | - | - | - |
| Ingresos (Gastos) por Recuperación de Créditos | - | - | - | - | - |
| Ingresos (Gastos) Extraordinarios | - | - | - | - | - |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA | 100,266 | 164,131 | 239,191 | 299,001 | 423,756 |
| Participación de trabajadores | - | - | - | - | - |
| Impuesto a la Renta | 29,578 | 48,419 | 70,561 | 88,205 | 125,008 |
| UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA | 70,687 | 115,712 | 168,629 | 210,795 | 298,748 |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

13.5.3. Flujo de Caja

El flujo de caja económico es la herramienta que se utilizará para evaluar la factibilidad del plan de negocios. En el flujo de caja se consideran los egresos de fondos iniciales, los ingresos y egresos como resultado de las operaciones y en valor del salvamento del proyecto. Se consideran como ingresos los intereses de los créditos colocados y se consideran como egresos los intereses pagados por los financiamientos adquiridos, el detalle del flujo de caja se muestra en la Tabla 63.

Tabla 63

Flujo de Caja proyectado

| FLUJO DE CAJA | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <u>Flujo Operativo</u> | | | | | | |
| Ingresos Financieros | | | | | | |
| Ingresos por Intereses | - | 501,949 | 618,611 | 711,402 | 818,112 | 940,829 |
| Gastos Financieros | | | | | | |
| Intereses por Obligaciones Financieras | - | 52,909 | 58,068 | 60,005 | 55,190 | 33,891 |
| Utilidad Bruta | - | 449,040 | 560,542 | 651,397 | 762,922 | 906,938 |
| Gastos Administrativos y de Ventas | | 278,696 | 317,155 | 322,598 | 362,191 | 367,739 |
| Provisiones | | 60,015 | 69,017 | 79,369 | 91,275 | 104,966 |
| Depreciación | | 6,945 | 7,120 | 7,120 | 7,337 | 7,357 |
| Amortización de Intangibles | | 3,119 | 3,119 | 3,119 | 3,119 | 3,119 |
| Utilidad Operativa Antes de Impuestos | | 100,266 | 164,131 | 239,191 | 299,001 | 423,756 |
| Impuesto a la Renta | 29.50% | 29,578 | 48,419 | 70,561 | 88,205 | 125,008 |
| Utilidad Neta | | 70,687 | 115,712 | 168,629 | 210,795 | 298,748 |
| (+) Provisiones | | 60,015 | 69,017 | 79,369 | 91,275 | 104,966 |
| (+) Depreciación | | 6,945 | 7,120 | 7,120 | 7,337 | 7,357 |
| (+) Amortización de Intangibles | | 3,119 | 3,119 | 3,119 | 3,119 | 3,119 |
| Flujo de Caja Operativo | | 140,766 | 194,968 | 258,238 | 312,527 | 414,190 |
| <u>Flujo de Inversión</u> | | | | | | |
| Inversión de Capital de Trabajo | -1,073,439 | | | | | |
| Recuperación Capital de Trabajo | | | | | | 1,073,439 |
| Inversión | -76,561 | | | | | |
| Valor de Salvamento Neto | | | | | | 1,115 |
| Flujo de Caja de Inversión | -1,150,000 | - | - | - | - | 1,074,554 |
| Flujo de Caja Económico | -1,150,000 | 140,766 | 194,968 | 258,238 | 312,527 | 1,488,745 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

13.6. Evaluación Económica

En la evaluación económica obtenemos los resultados de la inversión independientemente de las fuentes de financiamiento, evaluando si 100PRE CON LUCAS genera rentabilidad por sí mismo. Se tomará en consideración diferentes indicadores financieros como en VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno) y el PRI (período de recupero de la inversión).

13.6.1. VAN y TIR

El VAN o valor actual neto, es un indicador usado en las finanzas que nos permite evaluar la viabilidad de un proyecto, consiste en calcular el valor presente de los flujos futuros que generará el proyecto, para que el proyecto sea viable el VAN debe de ser mayor a cero. La TIR o tasa interna de retorno es la tasa de rentabilidad que se obtiene de un proyecto de inversión. En la tabla 64 se muestra el cálculo del VAN y la TIR.

Tabla 64

VAN Y TIR

| FLUJO DE CAJA | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| FLUJO DE CAJA ECONÓMICO | -1,150,000 | 140,766 | 194,968 | 258,238 | 312,527 | 1,488,785 |

| | |
|------|------------|
| CPPC | 13.1% |
| VAN | S/ 264,092 |
| TIR | 20% |

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Del cálculo realizado hallamos que el VAN es S/264,092 que es ampliamente mayor a cero, por lo cual el proyecto es viable considerando el VAN. La TIR del presente proyecto es 20% lo cual nos indica la rentabilidad del proyecto es mayor al costo promedio ponderado de capital, por consiguiente, considerando la TIR el proyecto también es viable.

13.6.1.1. Período de Recuperación de la Inversión (PRI). En la tabla 65 se muestra que el período de recuperación de la inversión será de 5 años.

Tabla 65

Periodo de recuperación de la inversión

| FLUJO DE CAJA | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| FLUJO DE CAJA ECONÓMICO | -1,150,000 | 140,766 | 194,968 | 258,238 | 312,527 | 1,488,745 |
| | -1,150,000 | -1,009,234 | -814,266 | -556,029 | -243,502 | 1,245,243 |

PRI 5 años

Nota. Fuente: Elaboración Propia

13.7. Evaluación Financiera

En esta sección se van a evaluar los principales indicadores de financieros de rentabilidad del proyecto.

13.7.1. ROE: Rentabilidad sobre el Patrimonio

Esta ratio mide la capacidad de la empresa para generar ganancias para sus accionistas. Del análisis realizado podemos ver en el año 2, 3, 4 y 5 el ROE es mayor a la tasa del CPPC. En la tabla 66 se muestra el detalle del cálculo del ROE de año 1 al año 5.

Tabla 66

ROE

| Años | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Utilidad/ Pérdida Neta | 70,687 | 115,712 | 168,629 | 210,795 | 298,748 |
| Patrimonio | 720,687 | 836,400 | 1,005,029 | 1,215,825 | 1,514,573 |
| ROE | 9.8% | 13.8% | 16.8% | 17.3% | 19.7% |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

13.7.2. Ratio de Deuda

En esta ratio se mide el nivel de deuda que tiene la empresa en relación a sus activos totales. Nos muestra qué proporción de las inversiones de la empresa han sido financiadas con deuda. En la tabla 67 se muestra el resultado del año 1 al año 5.

Tabla 67

Ratio de deuda

| Años | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Pasivo | 482,390.0 | 544,297.2 | 571,367.0 | 504,287.5 | 253,206.1 |
| Activo | 1,203,077.4 | 1,380,697.0 | 1,576,396.3 | 1,720,112.2 | 1,767,779.0 |
| Ratio de Deuda | 40.1% | 39.4% | 36.2% | 29.3% | 14.3% |

Nota. Fuente: Elaboración propia

De la tabla 67 se observa que la empresa financia sus actividades en el primer año con poco más del 40% con deuda y esta va disminuyendo para los siguientes periodos, cerrando el quinto año con un ratio de deuda de 14.3%.

13.8. Análisis de Riesgos y Escenarios

Para 100PRE CON LUCAS se considera que los principales riesgos a los que está expuesto son el riesgo crediticio, el riesgo de mercado, el riesgo operacional y el riesgo de competidores en el mercado.

13.8.1. El Riesgo Crediticio

Es el principal riesgo que podría afectar la viabilidad del plan de negocios. De acuerdo con la resolución SBS 3780 –2011, Reglamento de gestión de riesgo de crédito, este tipo de riesgo se define como la posibilidad de pérdidas por la imposibilidad o falta de voluntad de pago los deudores, o terceros obligados para cumplir completamente sus obligaciones contractuales (Resolución SBS 3780–2011, 2011), es decir, son aquellas pérdidas que ocurren por la posibilidad de impago, este es un riesgo inherente al negocio. Este riesgo se mide con el nivel de endeudamiento respecto a los ingresos de los potenciales clientes, para lo cual se implementa en los manuales de crédito que el nivel de endeudamiento respecto a los ingresos no debe de exceder el 50%. Si un cliente que solicita un crédito tiene más del 50% de sus ingresos comprometidos con otras deudas es muy probable que este no pueda cumplir con honrar sus obligaciones dentro de los plazos establecidos por lo cual este riesgo se estaría materializando.

Acciones para Mitigar el Riesgo Crediticio

- Constante monitoreo de los límites de endeudamiento permitidos para otorgar créditos.

- Identificar opciones, a continuación, se muestra qué tratamiento se les dará a los eventos de riesgo.
 1. Evasión del riesgo. – En la evaluación de nuevos créditos, se rechaza la solicitud de crédito cuando el cliente se encuentra por encima de los límites de endeudamiento establecido.
 2. Reducir la probabilidad de ocurrencia. – Se implementan reglamentos y manuales para la evaluación de créditos.
 3. Minimizar el impacto. - Establecer políticas con el objetivo de lograr un menor valor del préstamo por un mayor pago.
 4. Transferencia de riesgos. - Esto apunta a la posibilidad de negociar con un tercero la obligación que el cliente tiene con la institución.
 5. Retener los riesgos. – Si los riesgos han sido controlados y reducidos, se debe de monitorear el comportamiento de pago de los clientes para reevaluar la tolerancia al riesgo.

Tabla 68

Gestión de los riesgos

| Tratamiento | Acción | Responsable |
|--------------------------|---|--------------------|
| Evitar riesgo | Rechazar la solicitud de crédito cuando el cliente se encuentra por encima de los límites de endeudamiento establecido. | Administrador |
| Reducir la Probabilidad | Implementación de reglamentos y manuales para la evaluación de créditos | Administrador |
| Minimizar el Impacto | Establecer políticas con el objetivo de lograr un menor valor del préstamo por un mayor pago | Administrador |
| Transferencia del riesgo | Venta de deuda de cliente | Administrador |
| Retener | Monitoreo de la cartera de créditos y el comportamiento de pago de los clientes para reevaluar los niveles de tolerancia al riesgo. | Administrador |

Nota. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 69 se define los niveles de riesgo y las acciones a tomar frente a estos cuando se presenten.

Tabla 69

Nivel de riesgo y acciones a tomar

| | Bajo | Medio | Alto |
|------------------|-------------------------------------|--|--|
| Indicador | Hasta 20% de la cartera de créditos | De 21% a 30% de la cartera de créditos | Superior al 30% de la cartera |
| Acciones a tomar | Monitoreo constante del indicador | Identificar los casos con mayor riesgo para hacer un seguimiento constante hasta su recuperación | Identificar los casos con mayor riesgo para hacer un seguimiento constante y tomar medidas para la pronta recuperación de los créditos. Restringir futuras colocaciones |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Después de establecer los niveles de riesgo, se considera la ocurrencia de tres escenarios posibles:

1. Escenario Óptimo. – En el que menos del 20% de la cartera de clientes tienen un nivel de endeudamiento superior al 50% de sus ingresos.
2. Escenario Esperado. – En el que los clientes con endeudamiento mayor al 50% de sus ingresos representan un 21% hasta un 30% del total de la cartera de clientes.
3. Escenario Pesimista. – En el que más del 30% de la cartera de clientes tienen más del 50% de sus ingresos comprometidos con otras deudas.

13.8.2. Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado va relacionado con la probabilidad de que el mercado no presente las condiciones que se han estimado para la puesta en marcha del proyecto, es decir que las proyecciones estimadas sean menores o mayores a lo que se tenía previsto.

El presente plan de negocios considera una tasa de crecimiento de colocaciones de 15% para todos los años, considerando la información que brinda la SBS sobre el crecimiento de las empresas de crédito en los primeros años. Por otro lado, se considera la tasa de crecimiento sostenible la cual de acuerdo con Ross, Westerfield & Jaffe (2012) es aquella tasa máxima de crecimiento que el negocio puede lograr sin necesidad de incrementar el capital mediante financiamiento externo, mientras se mantiene constante la relación de deuda y capital.

A continuación, se muestra la fórmula para hallar la tasa de crecimiento sostenible:

$$Tasa\ de\ crecimiento\ sostenible = \frac{ROE \times b}{1 - ROE \times b}$$

Donde b es la razón de reinversión de utilidades, para el plan de negocios se considera $b = 1$, ya que las utilidades obtenidas al finalizar el año se reinvertirán al año siguiente, durante los 5 años. La Tabla 70 muestra que la tasa de crecimiento proyectada de 15% es mayor a la tasa de crecimiento sostenible a partir del año 2 hasta el año 5.

Tabla 70

Comparación de la tasa de crecimiento de colocaciones

| Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tasa de crecimiento sostenible | 11% | 16% | 20% | 21% | 25% |
| Tasa de crecimiento de colocaciones proyectada | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% |

Nota. Fuente: Elaboración propia

El presente plan de negocios inicia sus operaciones adquiriendo una deuda desde el año 0 y se proyecta adquirir nuevas deudas para capital de trabajo para colocaciones en el año 2, año 3, año 4 y año 5. Por lo cual parte del crecimiento de las colocaciones de 15% anual estaría financiado con adquisición de deuda.

Por lo cual, para realizar una evaluación del riesgo de mercado al que está expuesto 100PRE CON LUCAS se realiza un análisis de sensibilidad considerando los siguientes escenarios:

- a) Escenario Pesimista. – En el que se considera un crecimiento de las colocaciones de 15% anual con una tasa de interés efectiva mensual de 4%.
- b) Escenario Esperado. – En el escenario normal se considera un crecimiento de las colocaciones de 15% anual y una tasa efectiva mensual de 6%
- c) Escenario Óptimo. – En el que se considera una tasa de crecimiento de las colocaciones de 15% anual y una tasa efectiva mensual de 8%

Tabla 71

Análisis de escenarios de riesgo de mercado

| Escenario | Crecimiento anual | Tasa efectiva mensual | VAN | TIR |
|------------------|--------------------------|------------------------------|------------|------------|
| Pesimista | 10% | 4% | -332,595 | 4.5% |
| Esperado | 15% | 6% | 264,092 | 20.0% |
| Óptimo | 20% | 7% | 707,033 | 29.6% |

Nota. Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 71 se puede observar que en el escenario pesimista el VAN es negativo siendo este -332,595 lo cual haría inviable el proyecto y además la TIR es de 4.5% lo cual está muy por debajo del CPPC que es 13.1%. Por otro lado, en el escenario óptimo el VAN es 707,033 muy por encima del VAN en un escenario esperado, en este escenario la TIR es 29.6% que también es mayor a la TIR del escenario esperado. Por otro lado, el análisis de sensibilidad de la tasa efectiva mensual y la tasa de crecimiento de las colocaciones se detallan en el Anexo 12.3.

Asimismo, se puede identificar que los puntos críticos son:

- Tasa de interés efectiva mensual: con una tasa efectiva mensual menor de 4.94% para los créditos otorgados, se obtiene un VAN negativo.

Tabla 72

Incremento tasa efectiva mensual VAN=0

| FLUJO DE CAJA | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| FLUJO DE CAJA ECONÓMICO | -1,150,000 | 78,984 | 118,790 | 170,657 | 211,816 | 1,372,897 |

| | |
|------|-------|
| CPPC | 13.1% |
| VAN | S/ 0 |
| TIR | 13.1% |

- Tasa de crecimiento anual de colocaciones: con una tasa de crecimiento anual de 5.84% para las colocaciones, se obtiene un VAN igual cero y una TIR de 14.7%.

Tabla 73

Incremento tasa de crecimiento de colocaciones VAN=0

| FLUJO DE CAJA | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| FLUJO DE CAJA ECONÓMICO | -1,150,000 | 140,766 | 167,227 | 192,446 | 197,728 | 1,307,813 |

| | |
|------|-------|
| CPPC | 14.7% |
| VAN | S/ 0 |
| TIR | 14.7% |

13.8.3. Riesgo Operacional

El riesgo operacional está relacionado con posibles pérdidas por un mal manejo de los manuales y reglamentos, errores humanos, fallas en los sistemas tecnológicos o eventos externos. Según la resolución de SBS 006-2002 se incluye también el riesgo legal, pero se excluye al riesgo reputacional.

En la tabla 74 se identifica los eventos que podrían originar pérdida por riesgos operacionales.

Tabla 74

Eventos que dan origen al riesgo operacional

| Tipo de evento | Definición | Factor que lo origina |
|---|---|------------------------------|
| Daños a activos materiales | Pérdidas ocasionadas por daños a los activos materiales por desastres naturales u otros acontecimientos | Eventos externos |
| Interrupción del negocio y fallos en los sistemas | Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas | Tecnología |
| Ejecución, entrega y gestión de procesos | Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores | Procesos internos |
| Fraude externo | Pérdidas derivadas de algún tipo de acción que busca cometer fraude, apropiarse ilícitamente de bienes, o eludir la ley, por parte de un tercero | Personas |

| Tipo de evento | Definición | Factor que lo origina |
|-----------------------|--|------------------------------|
| Fraude interno | Pérdidas derivadas de algún tipo de acción que busca cometer fraude, apropiarse ilícitamente de bienes, o eludir las leyes o políticas de la empresa (se excluyen aquellos eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra involucrado, al menos, un colaborador de la empresa | Personas |

Nota. Fuente: Resolución SBS 2116-2009 Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional

El riesgo operacional es medido por medio de cuantificar la pérdida económica, pérdida de información, de tiempo y el impacto de éstas sobre la empresa sin considerar el factor que las origina. En la tabla 75 se muestra la evaluación al nivel de riesgo y el impacto que tiene en 100PRE CON LUCAS

Tabla 75

Nivel de riesgo y pérdida financiera

| Nivel de riesgo | Pérdida financiera S/ | Interrupción de operaciones |
|------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Irrelevante | Hasta S/ 200 | Hasta 15 min De 16 min - 30 min |
| Menor | De S/ 201 - S/ 1,000 | De 31 min - 60 min |
| Moderado | De S/ 1,001 - S/ 3,000 | De 61 min - 180 min |
| Mayor | De S/ 3,001 - S/ 10,000 | Mayor a 18 min |
| Catastrófico | Mayor a S/ 10,000 | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 76 También se detalla el tratamiento que se debe de seguir en respuesta al riesgo operacional.

Tabla 76

Respuesta a los riesgos operacionales

| Tratamiento | Acción | Responsable |
|--------------------|--|------------------------|
| Evitar riesgo | Evitar las acciones que pudiera originar cualquier tipo de riesgo operacional en la medida de lo posible | Personal de la empresa |

| Tratamiento | Acción | Responsable |
|--------------------------|---|--------------------|
| Reducir la probabilidad | Implementación de reglamentos para las actividades para reducir la probabilidad de ocurrencia | |
| Minimizar el impacto | Establecer políticas que reduzcan el impacto de los eventos de riesgo | |
| Transferencia del riesgo | Contratar seguros para las eventuales pérdidas | |
| Retener | Aplicar los manuales y reglamentos para controlar el riesgo | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

13.8.4. Riesgo de Competidores en el Mercado

El sector de las microfinanzas es muy dinámico y competitivo, existen empresas ya consolidadas como las Cajas Municipales, Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito incluso prestamistas informales que operan en el mercado. En un mercado tan competitivo es necesario tener claras las estrategias para competir en el mercado. Los principales lineamientos a considerar son los siguientes:

- Enfoque en el cliente, darle al cliente una experiencia diferenciada que sea de mayor beneficio a comparación de otras entidades.
- Uso de la tecnología de la información, utilizar las herramientas tecnológicas ya sea para la evaluación de créditos, cobranzas, recuperación de créditos, marketing. Se debe de utilizar softwares especializados en las microfinanzas, así como el uso de la inteligencia artificial para llegar a más clientes.
- Innovación de productos de acuerdo a la necesidad del mercado, se debe realizar constantemente un análisis del comportamiento y las necesidades de los consumidores para ofrecerles productos de acuerdo a sus necesidades.
- Target Costing, analizar los costos máximos que el mercado está dispuesto a pagar por los servicios financieros y de acuerdo a eso fijar un costo considerando una utilidad deseada.
- Capacitación e incentivos constantes para el personal de la empresa, de tal manera que los trabajadores sean más productivos y estén más motivados en conseguir los objetivos que se traza la empresa.

13.9. Conclusiones

- La inversión inicial del proyecto es de S/1,150,000 que es financiado al 57% por aportes de los socios y 43% con deuda.
- 100PRE CON LUCAS tiene un K_e de 21.83%.
- El Costo promedio ponderado de capital es de 13.1%.
- El costo de la deuda para 100PRE CON LUCAS es de 12%
- Después de realizar el cálculo del VAN y del TIR se recomienda ejecutar el proyecto debido a que el VAN es mayor a cero (S/ 264,092) y la TIR (20%) es mayor al CPPC.
- Para la gestión de los riesgos se debe de establecer manuales y reglamentos que establezcan los lineamientos a seguir para la mitigación de los riesgos.

CAPÍTULO XIV

Conclusiones y Recomendaciones

14.1. Conclusiones

Objetivo Específico 1: Analizar la oferta de créditos en el Perú, con énfasis en la oferta de créditos microempresa de las empresas reguladas y no reguladas en la región y provincia del Cusco incluyendo el financiamiento informal.

- La oferta de créditos en el Perú está compuesta a setiembre 2023 por 49 empresas: 17 bancos, 9 financieras, 12 cajas municipales, 5 cajas rurales y 6 empresas de crédito, contándose además de estas a octubre 2023 con un total de 290 cooperativas de ahorro y crédito. Además de ello se cuenta con 15 ONGs distribuidas a nivel nacional.
- La oferta de entidades financieras reguladas y no reguladas enfocadas en otorgar créditos a la microempresa en la provincia del Cusco está compuesta por 43 empresas: 1 banco (MiBanco), 4 empresas financieras, 9 cajas municipales, 1 caja rural (Los Andes) y 20 cooperativas de ahorro y crédito. Por el lado de las no reguladas se cuenta con 7 empresas de préstamos y 1 ONG (Arariwa)
- A julio 2023, los créditos microempresa representan el 32% (2,549,63) del total de clientes del sistema financiero (7,975,746) y el 3% (S/14,227 millones) del total en saldo (S/413,300 millones).
- A junio 2023, del total de créditos directos colocados en la región Cusco (S/7,474 millones), la provincia del Cusco concentra el 71.21% (S/5,322 millones). Este saldo está concentrado sobre todo en los distritos de Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo.
- La oferta de empresas de préstamos a setiembre 2023 es de 479 a nivel nacional, de la cuales 9 se encuentran ubicadas en la región Cusco y 7 en la provincia del Cusco
- El financiamiento informal en el Perú mueve alrededor de S/1,000 millones, los cuales son colocados en su mayoría a una tasa efectiva anual superior al 500%
- La zona sur de nuestro país, que incluye la región Cusco, se estima que 137 mil hogares hacen uso del financiamiento informal.

Objetivo Específico 2: Desarrollar un estudio de mercado a fin de establecer la demanda esperada y sus características

- En la provincia de Cusco, específicamente en los distritos de Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo existe una demanda insatisfecha de préstamos constituida por microempresas formales e informales.
- El destino de esta necesidad de financiamiento es principalmente para capital de trabajo y activo fijo.
- Las principales características de la demanda insatisfecha de préstamos son préstamos de pequeños montos que varían desde S/ 300 hasta S/ 3,000, asimismo, son préstamos de corto plazo que varían de 1 mes a 3 meses.
- Se ha determinado que los principales motivos que consideran los microempresarios para solicitar financiamiento en una entidad son rapidez en el trámite del préstamo, que las tasas de interés sean bajas y que no se pidan muchos documentos.

Objetivo Específico 3: Desarrollar acciones estratégicas que serán necesarios para implementar la idea de negocio

- Los analistas de créditos se enfocarán exclusivamente a tres funciones: Promoción, colocación y recuperación de los créditos, entendiéndose por recuperación cuando el cliente tenga problemas de pago constantes, procurando que este regularice sus cuotas atrasadas.
- Los gestores de cobranzas se dedicarán exclusivamente a la cobranza de las cuotas.
- Los créditos captados en promoción por la mañana tendrán que ser desembolsados por la tarde del mismo día y los créditos captados en la tarde máximo serán desembolsados en la mañana del día siguiente.
- La autonomía de aprobación de los créditos se deja solamente en el administrador, esto con la finalidad de agilizar los desembolsos.

Objetivo Específico 4: Establecer el plan comercial y operativo para implementar la idea de negocio

- El presente plan de negocios propone la implementación de una empresa de préstamos supervisada por la SBS a través de la UIF-Perú, asimismo, la empresa tomará en cuenta el reglamento para la evaluación y clasificación del cliente para la constitución de provisiones y se usarán los formatos de los estados financieros del sector financiero.
- Los subprocesos del proceso del crédito son: promoción, evaluación del crédito, aprobación del crédito, desembolso del crédito y seguimiento de la cobranza y control del crédito.

- La empresa de préstamos a implementar se denomina 100PRE Con Lucas, el nombre del producto es 1000Lucas el cual es un préstamo que varía de S/ 300 hasta S/3,000 con una tasa efectiva mensual de 6% y plazos de 1 mes a 3 meses.

Objetivo Específico 5: Examinar la viabilidad financiera de la idea de negocio

- Del análisis de los valores del VAN S/ 264,092 y TIR 20% que se han obtenido en la evaluación económica se recomienda la implementación del plan de negocios.
- Los resultados de la evaluación financiera arrojan un ROE mayor al CPPC a partir del segundo año y un Ratio de deuda máximo de 40.1% en el periodo de 5 años por ello se recomienda la implementación del plan de negocios.

Objetivo Específico 6: Desarrollar el estudio del análisis de riesgos de la idea de negocio

- Del análisis de riesgos se ha determinado que el riesgo crediticio es el principal riesgo que podría afectar la viabilidad del plan de negocios, para ello se han determinado acciones para mitigar este riesgo.
- Del análisis de los riesgos de mercado los riesgos identificados son la disminución de colocaciones de préstamos y la disminución de la tasa efectiva mensual de los préstamos.
- Del análisis del riesgo operacional se han identificado los tipos de eventos que podrían generar pérdida debido a procesos inadecuados, fallas del personal, fallas de la tecnología o eventos externos.

14.2. Recomendaciones

- Se recomienda usar una tasa competitiva menor en comparación a financiamiento informal como estrategia para conseguir clientes, asimismo, esta deberá ser mayor a 5%.
- Se recomienda que en la fase de promoción de los créditos se explique el pago de intereses en términos de monto de interés a pagar y no de la tasa de interés del préstamo.
- Se recomienda la apertura de oficinas cercanas a los centros comerciales o avenidas principales con la finalidad de captar a los clientes de forma efectiva.
- Se recomienda ser ágiles en el desembolso de los créditos, siendo exigentes en los tiempos por parte de los analistas de créditos.
- Se recomienda supervisar constantemente la gestión de cobranza que realizan los gestores.

15. Referencias Bibliográficas

- Abarca, N. (Mayo de 2017). *Proyecto de investigación aplicado Plan de negocios "Presta Mas"*. Lima, Perú: Escuela de Posgrado Universidad San Ignacio de Loyola.
- ANDINA. (18 de octubre de 2023). *Congreso: aprueban rescate financiero a favor de pequeños agricultores*. Recuperado el 06 de noviembre de 2023, de ANDINA: <https://andina.pe/agencia/noticia-congreso-aprueban-rescate-financiero-a-favor-pequenos-agricultores-959574.aspx>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Arteaga, M. E., Ruiz, A., & Navas, W. (2017). Consideraciones sobre la realización de un plan de marketing para la industria o servicios. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 894-907.
- Banco Central de Reserva del Perú. (04 de octubre de 2023). *ACTUALIZACIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS MÁXIMAS PARA EL PERÍODO NOVIEMBRE 2023 - ABRIL 2024*. Recuperado el 02 de noviembre de 2023, de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2023/nota-informativa-2023-10-04.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Memoria 2022*. Recuperado el 16 de noviembre de 2023, de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2022/memoria-bcrp-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023 - 2024*. Recuperado el 17 de noviembre de 2023, de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2023-presentacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Resumen Informativo Semanal - 05 de octubre de 2023*. Recuperado el 30 de octubre de 2023, de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-10-05.pdf>
- Blanchard, O. (2017). *Macroeconomía* (7 ed.). Pearson.
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Editorial Club Universitario.
- Cámara de Comercio de Lima. (20 de marzo de 2023). *Radiografía del sector microfinanciero peruano*. Recuperado el 13 de noviembre de 2023, de Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima: <https://lacamara.pe/radiografia-del-sector-microfinanciero-peruano/>

- Cely, N. J., Palacios, W., & Caicedo, Á. (2023). *Conceptos y Enfoques de Metodología de la Investigación*. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planing, Optimizing and Integrating Online Marketing*. Routledge.
- Conexión ESAN. (31 de octubre de 2016). *El macroentorno y su influencia en las empresas*. Recuperado el 07 de noviembre de 2023, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas>
- Conexión ESAN. (12 de setiembre de 2022). *Fintech en Perú: 5 tecnologías financieras que debes conocer*. Recuperado el 31 de octubre de 2023, de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fintech-en-peru-5-tecnologias-financieras-que-debes-conocer>
- Conexión ESAN. (03 de noviembre de 2023). *El auge de las billeteras digitales*. Recuperado el 10 de noviembre de 2023, de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-auge-de-las-billeteras-digitales>
- Congreso de la República. (2003, 03 de julio). *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. Archivo Digital de la Legislación del Perú. Obtenido de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Dino, C. (2007). *Taller de Evaluación de Riesgo*. Recuperado el 08 de noviembre de 2023, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/profesoradino/evaluacion-de-riesgo>
- El Comercio. (28 de octubre de 2023). *Congreso aprueba proyecto de créditos suplementarios por S/5.447 mil millones, ¿en qué se invertirá?* Recuperado el 06 de noviembre de 2023, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/gobierno-plantea-creditos-suplementarios-por-s5447-mil-millones-en-que-proyectos-se-invertirian-noticia/>
- El Comercio. (28 de octubre de 2023). *El MEF reconoce que estamos en recesión económica: ¿A qué se debe su sinceramiento?* Recuperado el 13 de noviembre de 2023, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/el-mef-reconoce-que-estamos-en-recesion-economica-a-que-se-debe-su-sinceramiento-ministerio-de-economia-y-finanzas-alex-contreras-congreso-credito-suplementario-bcr-noticia/>
- Fernandez, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas canales de investigación*, 64-78.
- Fuente, R. (2000). Las Nuevas Armas del Mercadeo. *Estudios Generales*, 16(75), 43-48.
- Grandes, M., & Satorre, M. (2012). ¿Cuál es y cómo se caracteriza la demanda potencial de microcréditos en la Argentina? Nuevas estimaciones. *Ensayos de Política Económica*, 1(6), 54-76.

- Gutierrez, B. (2005). Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales. *Redalyc*(51), 25-50.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: MCGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). McGraw-Hill.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración* (9 ed.). Pearson Educación.
- HUBBARD CHICAGO. (6 de diciembre de 2018). *Comprender el valor de los anuncios de radio de corta duración*. Obtenido de HUBBARD CHICAGO.
- Institute of Management Development. (15 de junio de 2022). *World Competitiveness Ranking 2022 Results*. Recuperado el 13 de octubre de 2023, de IMD: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>
- Instituto de Estudios Peruanos. (29 de octubre de 2023). *IEP Informe de Opinión - Octubre 2023*. Recuperado el 05 de noviembre de 2023, de IEP Instituto de Estudios Peruanos: <https://iep.org.pe/noticias/iep-informe-de-opinion-octubre-2023-1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Cusco Resultados Definitivos*. INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (28 de setiembre de 2023). *Nota de Prensa N° 149*. Recuperado el 05 de noviembre de 2023, de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-149-2023-inei.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (05 de julio de 2023). *El mercado de créditos informales en el Perú*. Recuperado el 05 de noviembre de 2023, de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2023/06/IPE-El-mercado-de-creditos-informales-en-el-Peru.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (04 de setiembre de 2023). *Las Billeteras Representan más de la Mitad del Total de Transacciones Digitales en el País*. Recuperado el 30 de octubre de 2023, de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/la-tenencia-de-billeteras-digitales-se-multiplico-por-13-en-los-ultimos-3-anos/>
- IPSOS. (3 de noviembre de 2023). *Opinión Data - Octubre 2023*. Recuperado el 11 de noviembre de 2023, de IPSOS: <https://www.ipsos.com/es-pe/opinion-data-octubre-2023>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.
- López, P. (19 de diciembre de 2022). *¿Qué se espera de la digitalización de la Banca en Perú en 2023?* Recuperado el 16 de noviembre de 2023, de BBVA:

<https://www.bbva.com/es/que-se-espera-de-la-digitalizacion-de-la-banca-en-peru-en-2023/>

- Mayorga, P., & Harold, O. (2010). Plan de negocios para la creacion de una empresa,dedicada a la financiación por medio de creditos de libranza con destino de libre inversion, dirigido a personas vinculadas al sector público en la ciudad de Valledupar (Tesis de grado). Bogota, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Microfinanzas. (2023). Entrevista a Wilber Dongo Díaz, gerente central de Negocios de Caja Arequipa. *Microfinanzas*(213), 10-12.
- Ministerio de la Producción. (2023). *Tejido Empresarial en el Perú*. Recuperado el 19 de noviembre de 2023, de Ministerio de la Producción:
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOTg1MDMxOTctZDYzMC00MDVILWI3YjQtZGY5OGZlMTFhOGYxIiwidCI6ImMzNGNjOGM2LTJiMjctNDA0Mi1hMGE2LWI3OWZiMmM0NDE4NyIsImMiOiJlR9&pageName=ReportSection>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Obervatorio de la Formalización Laboral: Reportes regionales*. Recuperado el 15 de noviembre de 2023, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo:
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5397997/4828312-08-cusco.pdf?v=1699561148>
- Ministerio del Ambiente del Perú. (2022). *Encuesta de Sostenibilidad Ambiental para Entidades Financieras 2021*. Ministerio del Ambiente.
- Ministerio del Interior. (16 de agosto de 2023). "El préstamo gota a gota es un delito". Recuperado el 02 de noviembre de 2023, de Gobierno del Perú:
<https://www.gob.pe/institucion/mininter/campa%3%B1as/25968-el-prestamo-gota-a-gota-es-un-delito>
- Monserrat, J. (2014). *CÓMO ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN*. Universidad de Alicante.
- Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Universidad de Jaime I.
- Morales, A. (2019). ESTUDIO DE MERCADO DE UNA EMPRESA FINTECH EN CUSCO ESPECIALIZADA EN EL SECTOR MICROFINANCIERO (Tesis de posgrado). Pimentel, Peru: Universidad Señor de Sipan.
- Ochoa, C., Sanchez, A., & Benitez, J. (2016). Incidencia del crédito informal en el crecimiento economico de los microempresarios en el Canton La Troncal, Ecuador . *Universidad Ciencia y Tecnologia* , 114-120.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (setiembre de 2023). *Número de teléfonos móviles que accedieron a internet móvil creció 7.36% en el último año*. Recuperado el 04 de noviembre de 2023, de OSIPTEL:

- <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/numero-de-telefonos-moviles-que-accedieron-a-internet-movil-crecio-7-36-en-el-ultimo-ano/>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Lausana: Universidad de Lausana.
- Osterwalder, A. (2009). *Desarrollo de Modelos de Negocio*. Madrid-España: Días de Salto.
- Otero-Ortega, A. (2018). Enfoques de Investigación. *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION
- Pamerlee, D. (1999). *Preparación del Plan de Marketing*. Granica.
- Regalado, O. (23 de agosto de 2010). *Marketing relacional: de la estrategia a la acción*. Recuperado el 03 de noviembre de 2023, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/marketing-relacional-de-la-estrategia-a-la-accion>
- Regalado, O. (29 de noviembre de 2021). *Transformación digital y sostenibilidad: una misma ruta*. Recuperado el 13 de noviembre de 2023, de Stakeholders: <https://stakeholders.com.pe/ddhh/desarrollo-economico/transformacion-digital-y-sostenibilidad-una-misma-ruta/>
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, M. J. (2014). *Preparación y Evaluación de proyectos* (sexta ed.). McGraw-Hill.
- SENAMHI. (2023). *Fenómeno El Niño*. Recuperado el 25 de noviembre de 2023, de Clima/Fenómeno El Niño: <https://www.senamhi.gob.pe/?p=fenomeno-el-nino>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2011, 31 de marzo). *Resolución SBS N° 3780-2011*. Normatividad SBS. Obtenido de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/774/v3.0/Adjuntos/3780-2011.r.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2012, 21 de agosto). *Resolución S.B.S. N° 6338-2012*. Normatividad SBS. Obtenido de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1573/v2.0/Adjuntos/6338-2012.R.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (setiembre de 2018). *Boletín Semanal SBS Informa*. Recuperado el 31 de octubre de 2023, de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/36?title=Beneficios%20y%20necesidades%20de%20las%20Fintech:%20Consideraciones%20para%20su%20regulaci%C3%B3n%20en%20el%20sistema%20financiero%20peruano>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018, 28 de febrero). *Resolución SBS N° 789-2018*. Normatividad SBS. Obtenido de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1766/v1.0/Adjuntos/789-2018.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). *La SBS y sus mandatos*. Recuperado el 05 de noviembre de 2023, de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <https://www.sbs.gob.pe/la-sbs-y-sus-mandatos>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Carpeta de Información del Sistema Financiero*. Recuperado el 03 de noviembre de 2023, de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Estadísticas y publicaciones*. Recuperado el 03 de noviembre de 2023, de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Setiembre/SF-0003-se2023.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Portal de Inclusión Financiera*. Recuperado el 21 de noviembre de 2023, de SBS: <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/inclusion-financiera/importancia>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*. Recuperado el 09 de noviembre de 2023, de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Junio/CIIF-0001-jn2023.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023, 14 de julio). *Resolución SBS N° 2368-2023*. Normativa SBS. Obtenido de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/2290/v2.0/Adjuntos/2368-2023.pdf
- Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de La Guajira.
- Yopez, G., Quimis, N., & Sumba, R. (2021). *El Marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas*. Ecuador: Universidad Polo Ecuatoriano .

Anexos

Anexo 1

Anexo 1.1.

Clasificación Crediticia del Deudor de la Cartera de Créditos a Pequeñas Empresas, a Microempresas, de Consumo Revolvente y Consumo No Revolvente de Acuerdo a la Resolución SBS 11356-2008

Estos deudores deberán clasificarse conforme a los siguientes criterios:

- **CATEGORÍA NORMAL (0)**
Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus créditos de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta ocho (8) días calendario.
- **CATEGORÍA CON PROBLEMAS POTENCIALES (1)**
Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de nueve (9) a treinta (30) días calendario.
- **CATEGORÍA DEFICIENTE (2)**
Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de treinta y uno (31) a sesenta (60) días calendario.
- **CATEGORÍA DUDOSO (3)**
Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de sesenta y uno (61) a ciento veinte (120) días calendario.
- **CATEGORÍA PÉRDIDA (4)**
Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de sus créditos de más de ciento veinte (120) días calendario.

Tabla A.1.1**Principales productos de crédito de microempresa en el sistema financiero**

| Caja Cusco | Caja Arequipa | Caja Huancayo | Caja Piura |
|---|--|---|---|
| Crédi Altoque | Caja | Presta fácil | Mi capital Diario |
| Beneficios: | Beneficios: | Beneficios: | Beneficios: |
| Atención rápida y personalizada. | Atención rápida y personalizada. | Atención rápida y personalizada. | Atención rápida |
| Pago diario | Pago diario | Pago diario | Pago diario |
| Características: | Características: | Características: | Características: |
| Monto mínimo S/. 500 y máximo S/. 10,000 | Monto mínimo S/. 500 y máximo S/. 5,000. | Monto mínimo S/. 300 y máximo S/. 5,000 | Monto mínimo S/. 500 y máximo según evaluación. |
| Frecuencia de pago: Diario | Frecuencia de pago: diario, semanal o quincenal. | Frecuencia de pago: diario y semanal | Frecuencia de pago: diario |
| Destino: 100% capital de trabajo. | Destino: 100% capital de trabajo | Destino: 100% capital de trabajo | Destino: 100% capital de trabajo |
| Crédito campaña | Crédito campaña | Crédito campaña | Crédito campaña |
| Beneficios: | Beneficios: | Beneficios: | Beneficios: |
| Tasa preferencial y hasta 120 días para pagar | Tasas de interés competitivas en el mercado | Tasa preferencial | Planes de pago flexibles de acuerdo con el flujo del negocio |
| Características: | Características: | Características: | Características: |
| Monto mínimo S/. 5,000 y máximo S/. 50,000 | Monto máximo S/. 30,000 | Monto mínimo S/. 10,000 | Préstamos semanales desde S/. 1,000 para incrementar tu negocio |
| Requisitos: negocio de comercio | Requisitos: Tener negocio propio | Requisitos: Tener negocio propio | Requisito: Tener negocio propio |

Nota. Fuente: Diferentes webs de las entidades financieras

Anexo 2

Tabla A.2.2

Relación de entidades financieras reguladas y entidad no reguladas en la ciudad del Cusco – octubre 2023

| ENTIDADES REGULADAS | |
|---|---|
| BANCOS | FINANCIERAS |
| 1. Banco de Crédito del Perú | 1. Crediscotia Financiera |
| 2. Banco BBVA Perú | 2. Compartamos Financiera |
| 3. Scotiabank Perú | 3. Financiera Confianza |
| 4. Interbank | 4. Financiera Efectiva |
| 5. Banco Pichincha | 5. Financiera Oh |
| 6. Banco Interamericano de Finanzas | 6. Financiera Credinka |
| 7. BANCOM | 7. Mitsui Auto Finance |
| 8. MiBanco | |
| 9. Banco Falabella Perú | |
| 10. Alfin Banco | |
| COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO | CAJAS MUNICIPALES |
| 1. Santo Domingo de Guzmán | 1. Caja Cusco |
| 2. Señor de los Temblores | 2. Caja Arequipa |
| 3. Juan XXIII | 3. Caja Huancayo |
| 4. Quillabamba | 4. Caja Ica |
| 5. Dile | 5. Caja Piura |
| 6. Libertad | 6. Caja Sullana |
| 7. Crediapoyo | 7. Caja Tacna |
| 8. Qorilazo | 8. Caja Trujillo |
| 9. Credicusco | 9. Caja Municipal de Crédito Popular Lima |
| 10. Coopevision | |
| 11. Genesis | CAJAS RURALES |
| 12. La Chuspa Mide | 1. Caja los Andes |
| 13. Vida | |
| 14. Mi Empresa | EMPRESAS DE CREDITO |
| 15. Imperio | 1. Inversiones La Cruz |
| 16. Salkantay | |
| 17. Credysolucion | |
| 18. Solidaridad Andina | |
| 19. Perú Progresá | |
| 20. La Buena Semilla | |
| ENTIDADES NO REGULADAS | |
| EMPRESAS DE PRESTAMOS | |
| 1. Asociación Arariwa | |
| 2. Presta Cusco S.A.C. | |
| 3. Asociación Civil Ayni Qosqo | |
| 4. Inversiones Negocios JY S.A.C | |

- 5. Inversiones Negocios JY S.A.C
- 6. Corporación Fam S.A.C

ONG

- 1. Arariwa
-

Nota. Fuente: Elaboración propia (SBS, 2020)

Se puede apreciar que existe una oferta múltiple que va desde los bancos hasta las cooperativas de ahorro y crédito, se destaca también la participación de las cajas municipales puesto que del total de 12 que existen, 9 están presentes en la ciudad del Cusco, también opera una empresa de crédito y una Caja Rural, esto por el lado de las entidades reguladas. Por el lado de las no reguladas se tiene a 6 empresas de crédito y una ONG la cual es Arariwa, haciendo un total de 55 entidades.

Tabla A.2.3

Relación de entidades reguladas y no reguladas que otorgan créditos a las microempresas en la ciudad del Cusco – octubre 2023

| ENTIDADES REGULADAS EN EL CUSCO | ENTIDADES NO REGULADAS EN EL CUSCO |
|---|------------------------------------|
| BANCOS | 1. Asociación Arariwa |
| 1. MiBanco | 2. Presta Cusco S.A.C. |
| FINANCIERAS | 3. Asociación Civil Ayni Qosqo |
| 1. Crediscotia Financiera | 4. Inversiones Negocios JY S.A.C |
| | 5. Dólar Delivery Group S.A.C |
| 2. Compartamos Financiera | 6. Inka Cash S.A.C |
| 3. Financiera Confianza | 7. Corporacion Fam S.A.C |
| 4. Financiera Credinka | |
| CAJAS MUNICIPALES | ONG |
| 1. Caja Cusco | 1. Arariwa |
| 2. Caja Arequipa | |
| 3. Caja Huancayo | |
| 4. Caja Ica | |
| 5. Caja Piura | |
| 6. Caja Sullana | |
| 7. Caja Tacna | |
| 8. Caja Trujillo | |
| 9. Caja Municipal de Crédito Popular Lima | |
| CAJAS RURALES | |
| 1. Caja los Andes | |
| COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO | |

-
1. Santo Domingo de Guzmán
 2. Señor de los Temblores
 3. Juan XXIII
 4. Quillabamba
 5. Dile
 6. Libertad
 7. Crediapoyo
 8. Qorilazo
 9. Credicusco
 10. Coopevision
 11. Genesis
 12. La Chuspa Mide
 13. Vida
 14. Mi Empresa
 15. Imperio
 16. Salkantay
 17. Credysolucion
 18. Solidaridad Andina
 19. Perú Progresiva
 20. La Buena Semilla
-

Nota. Fuente: Elaboración propia (SBS, octubre 2023)

Se puede observar que existe un número considerable sobre todo de entidades reguladas en la ciudad del Cusco, que se enfocan en atender a las microempresas. Teniendo un total de 43 entidades entre reguladas y no reguladas.

Anexo 3

Tabla A.3.1

Principales productos para micro y pequeña empresa ofertado por entidades financieras

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|--------------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------|--------------------|-------------------------------|--|
| Caja Cusco | Credy al toque Mype | Personas naturales y/o jurídicas | Capital de trabajo | Desde S/. 300.00 | Mínima: 24% | Mensual | Mínimo 3 meses hasta 18 meses | DNI del titular, cónyuge o garante, Titulo de propiedad certificado, recibo de luz o agua, Adjuntar documento que evidencie la actividad |
| | | | | Hasta: S/. 20,000.00 | Máxima: 43% | | | |
| | Creciendo Juntos | Personas naturales | Capital de Trabajo | Desde S/. 300.00 | Mínima: 24% | Mensual | Mínimo 3 meses hasta 18 meses | DNI del titular, y cónyuge vigentes, recibo de luz y/o agua, documentación sustentatoria de ingresos |
| | Mercados | Personas naturales | Gastos personales | Desde S/. 20,000 | Mínima: 17% | Mensual/diario | Hasta cuatro años | DNI del titular y cónyuge, copia del recibo de luz y/o agua |
| | | | Hasta: S/. 100,000.00 | Máxima: 24% | | | | |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|----------------------|---------------------------|---|-------------------------------------|--|----------------------------------|--------------------|--|--|
| | Creditazo | Personas naturales | Pago algún proveedor, alguna cuenta | Desde S/. 10,000.00 Hasta: S/. 150,000.00 | Mínima: 17% Máxima: 33% | Mensual | Hasta 60 meses | DNI del titular y cónyuge, copia del recibo de luz y/o agua |
| Caja Arequipa | Credipuntualito | Clientes microempresarios de Caja Arequipa | Capital de trabajo o activo fijo | Monto adecuado a tu necesidad | Mínima: 42% Máxima: 60% | No precisa | De 3 a 18 meses | Copia DNI, recibo de luz o agua cancelado, relación crediticia con Caja Arequipa de 12 meses, 6 meses de experiencia |
| | Capital de Trabajo | Personas naturales o jurídicas que realizan actividad económica | Capital de trabajo | No precisa | Mínima: 10.55% Máxima: 53.07% | No precisa | Hasta 24 meses | DNI, documentos que acrediten la actividad económica, documento de propiedad de su vivienda |
| Caja Arequipa | Credioficios | Personas con actividad estable | Capital de trabajo | No precisa | Mínima: 42% Máxima: 60% | No precisa | Nuevos y recurrentes: 12 meses Premiun y preferenciales: hasta 18 meses | Copia DNI, declaración jurada de actividad que desarrolla, 12 meses de experiencia en la actividad |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|---------------------|---------------------------------|---|----------------------------------|---|----------------------------------|--------------------|--|--|
| | Línea de crédito | Personas naturales o jurídicas que realizan actividad económica | Capital de trabajo | No precisa | Mínima: 9.55% Máxima: 49.52% | No precisa | Pequeña y Microempresa: Hasta 12 meses Línea adicional hasta 3 meses | Historial crediticio de 12 meses con Caja Arequipa, calificación 100% normal últimos 2 meses |
| | Supérate Mujer | Créditos para las mujeres de zonas rurales, con actividad Microempresaria | Capital de trabajo o activo fijo | No precisa | Mínima: 34% Máxima: 45% | No precisa | Hasta 12 meses | Copia DNI, documentos que acrediten actividad, domicilio, recibo de luz y/o agua |
| Caja Sullana | Presta facil empresarial | Comerciantes dedicados a actividades de comercio, servicio y producción | No precisa | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 5,000.00 | 96.32% | Diario | Mínimo 45 días, máximo 180 días | Recibo de Luz o agua |
| | Emprendedor | Comerciantes dedicados a actividades de comercio, servicio y producción | Capital de trabajo o activo fijo | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 20,000.00 | Mínima: 32.00% Máxima: 52.00% | No precisa | Mínimo 3 meses Máximo: 24 meses (capital de trabajo) 60 meses (activo fijo) | Copia de DNI, 6 meses de experiencia, recibo de luz, boletas de venta |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|----------------------|------------------------|---|----------------------------------|---|----------------------------------|--------------------|------------------------------|---|
| | Empresarial | Dirigido a financiar las iniciativas de desarrollo preferentemente de las micro y pequeñas empresas | Capital de Trabajo o activo fijo | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 20,000.00 | Mínima: 32.00% Máxima: 52.00% | No precisa | No precisa | Copia de DNI, 6 meses de experiencia, recibo de luz, boletas de venta, buena calificación |
| Caja Trujillo | Emprende mas | Personas con negocio en actividad de comercio, producción y servicios | Consumo | Desde S/. 300.00 Hasta: S/. 5,000.00 | Mínima: 50% Máxima: 100% | Mensual | Desde 3 meses hasta 18 meses | Se requiere demostrar experiencia laboral de 1 año y una antigüedad de 6 meses en el centro laboral actual, copia de DNI, copia del recibo cancelado de servicios |
| | Credipuntualito | Personas con actividad de comercio, producción y servicios | Giro del negocio | Desde S/. 500,00 Hasta: S/. 3,000.00 | Mínima: 40% Máxima: 100% | Mensual | Desde 3 meses hasta 2 años | 6 meses de experiencia, no tener obligaciones morosas, documentos que acrediten el negocio, copia de DNI, copia de recibo de servicios |
| Caja Trujillo | Microempresa | Personas con actividad de comercio, producción y servicios | Capital de trabajo o activo fijo | Desde S/. 300,00 Hasta: S/. 5,000.00 | Mínima: 30% Máxima: 65% | Mensual | Desde 3 meses hasta 2 años | Demostrar capacidad de pago, 6 meses de experiencia, no tener obligaciones morosas en el sistema financiero, copia DNI, documentos sustentatorios del negocio |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|---------------------------|---------------------------|--|--------------------------|--|----------------------------------|------------------------------|-------------------|--|
| Caja Ica | Facilito | Clientes microempresa que se dedican a actividades de comercio, producción o servicios | Capital de trabajo | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 5,000.00 | Mínima: 40% Máxima: 100% | Mensual, libre amortización | Mínimo tres meses | 6 meses de experiencia, no tener obligaciones morosas, ni deudas comerciales vencidas, documentos que acrediten el negocio, copia de DNI, copia del recibo de agua o luz |
| | Credi Emprende | Personas independientes que se dedican a actividades de comercio, producción y servicios | No precisa | No precisa | Mínima: 44.50% Máxima: 96.32% | Mensual | No precisa | Contar con experiencia de 6 meses en la actividad, emprendimiento, tener como mínimo 18 años de edad y demostrar residencia en la zona 18 meses |
| | El facilito | Personas naturales y jurídicas que no cuenten con vivienda propia ni fiador solidario | No precisa | No precisa | Mínima: 45.00% Máxima: 96.32% | Mensual | No precisa | Copia de DNI y del cónyuge, copia de recibo de luz o agua, copia del RUC del negocio |
| | Mujer emprendedora | Personas naturales | Capital de trabajo | No precisa | Mínima: 54.84% Máxima: 96.32% | Semanal, quincenal o mensual | No precisa | Residir 12 meses como mínimo en la zona, tener mas de 20 años y sustento fotográfico o documentos |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|--------------------|----------------|--|------------------------------------|---|----------------------------------|--------------------------------|----------------|---|
| | | | | | | | | que acrediten la existencia del negocio como mínimo 6 meses |
| Caja Huancayo | Empresarial | Personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades de producción, comercio y/o servicios | Capital de trabajo y/o activo fijo | No precisa | Mínima: 26.82% Máxima: 96.32% | De acuerdo a flujo de ingresos | No precisa | Copia DNI, 6 meses de experiencia, acreditar domicilio estable, copia de Ficha de RUC |
| | Credi vip Mype | Empresas naturales y jurídicas 100/ formales tributariamente | No precisa | No precisa | Mínima: 21.7% Máxima: 96.32% | No precisa | No precisa | 6 últimas declaraciones del pago de la SUNAT, 2 años de experiencia empresarial, 2 declaraciones anuales de impuesto a la renta |
| Caja Piura | PYME | Personas naturales o jurídicas con negocio | Capital de trabajo y/o activo fijo | Desde S/. 500.00 | Mínima: 14.00% Máxima: 79.40% | De acuerdo a flujo de ingresos | Máximo: 7 años | 6 meses de experiencia, endeudamiento hasta 3 IFIS, documentación sustentatoria del negocio |
| | Panderito | Personas con negocio | Capital de trabajo | Desde S/. 500.00 Hasta: S/. 5,000.00 | Mínima: 48.00% Máxima: 79.40% | Diario, semanal y quincenal | No precisa | 6 meses de experiencia, endeudamiento hasta 3 IFIS, documentación sustentatoria del negocio |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|---------------------------|---------------------|--|----------------------------------|--|----------------------------------|--|--|--|
| | Microcrédito | Personas con negocio | Capital de trabajo o activo fijo | Desde S/. 500.00 Hasta: S/. 30,000.00 | Mínima: 34.50% Máxima: 79.40% | Semanal, quincenal o mensual | No precisa | Tener negocio propio, 3 meses de experiencia, domicilio estable |
| | Campaña | Personas con negocio | Capital de trabajo | Hasta: S/. 30,000.00 | Mínima: 34.68% Máxima: 79.40% | Diario, semanal y mensual | Máximo: 90 días | Tener negocio propio 3 meses de experiencia, domicilio estable, endeudamiento hasta con 3 IFIS |
| | Al toque | Personas con negocio | Capital de trabajo o activo fijo | Desde S/. 500.00 Hasta S/. 30,000.00 | Mínima: 26.82% Máxima: 79.40% | Semanal, bisemanal, mensual o unicuota | Máximo: capital de trabajo a 24 meses, Activo fijo a 36 meses y otras inversiones: | Tener negocio propio, 3 meses de experiencia, tener casa propia o de familia, endeudamiento hasta con 3 IFIS |
| | Crece Mujer | Nuevos y recurrentes del género femenino | Capital de trabajo o activo fijo | Desde S/. 500.00 Hasta: S/. 30,000.00 | Mínima: 34.45% Máxima: 79.40% | Semanal, bisemanal, mensual o unicuota | Máximo: capital de trabajo a 24 meses, activo fijo 36 meses y otras inversiones: | Copia DNI, 6 meses de experiencia, acreditar domicilio estable, copia Ficha RUC |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|---------------------------|---------------------------|--|--|---|----------------------------------|---------------------------|--------------------|---|
| Mi Banco | Consumo personal | Personas con negocio naturales o jurídicas | Gastos de consumo o personales | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 20,000.00 | Mínima: 44.92% Máxima: 96.32% | No precisa | Desde 1 a 36 meses | Copia de DNI, copia de recibo de luz o agua, documentos que acrediten el negocio con una duración mínima de 6 meses, calificación normal en centrales de riesgo |
| | capital de trabajo | Personas con negocio naturales o jurídicas | Capital de trabajo | Desde S/. 300.00 según evaluación | Mínima: 25.49% Máxima: 96.32% | No precisa | Desde 1 a 24 meses | Copia de DNI, copia de recibo de luz o agua, documentos que acrediten negocio con una duración mínima de 6 meses, calificación normal en centrales de riesgo mayor a S/. 10,000.00 se solicitará proforma de obra |
| Mi Banco | Crédito mujer | Mujeres dependientes o independientes | Capital de trabajo, activo fijo, vivienda y consumo personal | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 5,000.00 | Mínima: 53.40% Máxima: 96.32% | Mensual | Desde 1 a 12 meses | Presentar DNI, recibo de servicio de luz o agua |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|-----------------------|---------------------|--|----------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| Credinka | Crédito Mype | Microempresas | Capital de trabajo o activo fijo | Desde S/. 500.00 Hasta S/. 10,000.00 | Mínima: 40% Máxima: 83% | No precisa | No precisa | Copia de DNI, documentos del negocio |
| | Agrocredinka | Al sector agrícola para financiar actividades de siembra, gastos de cosecha y comercialización | No precisa | Desde S/. 500.00 Hasta S/. 15,000.00 | Mínima: 38% Máxima: 83% | No precisa | Hasta 12 meses | No precisa |
| Caja los Andes | PYME | A micro y pequeños empresarios con actividad comercial o prestación de servicios | No precisa | Desde S/. 300.00 según evaluación | Mínima: 14% Máxima: 83.40% | Mensual y unicuota | Desde 1 a 60 meses, unicuota 4 meses | Copia de DNI, recibo de luz agua, documentos que sustenten la actividad económica, así como la propiedad, continuidad del negocio |
| | Agropecuario | Para la actividad agrícola o pecuaria | Capital de trabajo o activo fjo | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 300,000.00 | Mínima: 26.90% Máxima: 83.40% | Mensual, unicuota y cuotas libres | Capita de trabajo de 1 a 18 meses, activo fijo máximo 36 meses sin garantía real y | DNI del titular y/o cónyuge, título de propiedad, contrato, de arrendamiento o constancia de alojado, recibo de luz o agua, documento del domicilio y/o negocio: documento de propiedad o contrato |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|--------------------------|---|----------------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| | | | | | | | 60 meses con garantía real | |
| Caja los Andes | Mi comunidad | Grupo de varones y mujeres de 8 a más personas | No precisa | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 7,500.00 | Mínima: 60.00% Máxima: 83.40% | No precisa | Desde 4 a 12 meses | Grupo de varones y mujeres de 8 a más personas, grupo solidario, mayores a 18 años, residir en el mismo barrio o comunidad, DNI y recibo de agua o luz de cada uno |
| Coopac Santo Domingo | Crédito Negocio | Personas naturales o jurídicas para financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios | No precisa | Desde S/. 500.00 | No precisa | No precisa | No precisa | Copia de DNI, copia de RUC, acreditar actividad económica no menor a 6 meses, copia de recibo de agua o luz |
| Quillacoop | Crédito Capital de trabajo | Microempresarios para compra de materia prima, insumos, mercadería | Capital de trabajo | Desde S/. 500.00 Hasta S/. 15,000.00 | Mínima: 51.11% Máxima: 61.96% | No precisa | No precisa | No precisa |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|-----------------------------|----------------------------|--|----------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------|--|---|
| | Campaña | Socios para hacer frente a necesidades de liquidez durante las distintas fases de promociones | No precisa | Desde S/. 500.00 Hasta S/. 20,000.00 | Mínima: 39.29% Máxima: 42.58% | No precisa | No precisa | No precisa |
| Quillacoop | Credito Activo fijo | Destinado a la adquisición, remodelación o mantenimiento de bienes muebles, vehículos, maquinaria y equipo | Activo fijo | Desde S/. 500.00 Hasta S/. 15,000.00 | Mínima: 51.11% Máxima: 61.96% | No precisa | No precisa | No precisa |
| Financiera Confianza | PYME | Negocios | Capital de trabajo o activo fijo | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 300,000.00 | 77.55% | No precisa | Mínimo 1 cuota hasta 48 cuotas dependiendo del plan de inversión | Negocio con 6 meses funcionamiento, no tener deudas en el sistema financiero, y garantías (de acuerdo a evaluación) |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|-----------------------------|-------------------------------|---|-----------------------------------|--|----------------|---------------------------|--|---|
| | Construyendo confianza | Microempresa y pequeña empresa dedicada a actividad comercial, producción o servicios, dependientes y rentistas | Construcción | Desde S/. 1000.00 Hasta S/. 50,000.00 | 76.00% | Mensual | Mínimo: 12 cuotas Máximo: 90 cuotas mensuales | Negocio con 6 meses de funcionamiento, dependiendo del monto podría solicitarse documentos de inscripción en registros publicos de cliente u aval |
| | Emprendiendo Mujer | Mujeres con ingresos independientes y requieran financiamiento para actividades productivas | Capital de trabajo o activo fijo | Hasta S/. 7,000.00 | 77.55% | No precisa | Mínimo: 3 meses Máximo: 24 meses | Generen ingresos en forma independiente |
| Financiera Confianza | Palabra de mujer | Mujer emprendedora que tiene comercio, servicio, artesanía o emprendimiento | Iniciar o hacer crecer tu negocio | Desde S/. 300.00 Hasta S/. 7,000.00 | 83.63% | No precisa | Mínimo: 3 meses Máximo: 18 mese | Grupos de 12 a 15 mujeres emprendedoras de una misma comunidad, no tener deudas morosas en el sistema financiero y fianza solidaria entre las mujeres que integran el grupo |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|-------------------------------|------------------------------|---|--------------------------|---|----------------------------------|---------------------------|--|---|
| | Inclusión de negocios | Negocios de artesanías, ganadería, heladeros, lustrabotas, taxistas | No precisa | Desde S/. 100.00 Hasta S/. 3,000.00 | 83.63% | No precisa | Mínimo: 6 cuotas Máximo: 18 cuotas | Experiencia mínima de 6 meses, no tener deudas morosas en el sistema financiero |
| Financiera Compartamos | PYME | Persona natural o jurídica | Capital de trabajo | Desde S/. 1,000.00 Hasta S/. 50,000.00 | Mínima: 17.70% Máxima: 87.91% | | Mínimo: 1 cuota Máximo: 24 meses | 6 meses de funcionamiento, documentos que acrediten propiedad de vivienda o local comercial |
| | Activo fijo | Persona natural o jurídica | Activo fijo | Desde S/. 1000.00 Hasta S/. 50,000.00 | Mínima: 17.70% Máxima: 87.91% | No precisa | Mínimo: 6 meses Máximo: a sola firma 36 meses, con garantía real 72 meses | 6 meses de funcionamiento, documentos que acrediten propiedad de vivienda o local comercial |
| Financiera Compartamos | Construye | Persona natural o jurídica | Activo fijo | Desde S/. 1000.00 Hasta S/. 50,000.00 | Mínima: 17.70% Máxima: 87.91% | No precisa | Mínimo: 6 meses Máximo: a sola firma 48 meses, con garantía real 72 meses | 6 meses de funcionamiento, documentos que acrediten propiedad de vivienda o local comercial y presupuesto de construcción en montos mayores a S/. 10,000.00 |

| Entidad Financiera | Producto | Dirigido | Plan de Inversión | Montos | Interés | Frecuencia de Pago | Duración | Requisitos |
|------------------------|-------------|--|----------------------------------|---|----------------------------------|--------------------|--|--|
| Financiera Compartamos | Empresario | Persona natural o jurídica | Capital de trabajo o activo fijo | Mínimo: S/. 1000.00 Máximo: S/. 50,000.00 en capital de trabajo, en activo fijo máximo: S/. 300,000.00 | Mínima: 17.70% Máxima: 87.91% | No precisa | Mínimo: 1 cuota Máximo: capital de trabajo 18 meses, activo de trabajo 36 meses a sola firma y con garantía real 72 meses | 12 meses de funcionamiento, en el caso de personas jurídicas deberán firmar como fiadores solidarios los accionistas que acumules un porcentaje mayor o igual al 50% |
| | Super fácil | Persona natural o jurídica sin local comercial o vivienda propia | Capital de trabajo o activo fijo | Desde S/. 1,000.00 Hasta S/. 20,000.00 | Mínima: 22.82% Máxima: 87.91% | No precisa | Mínimo: 6 cuota Máximo: 18 meses | DNI, documentos del negocio, recibo de servicios de luz o agua y 12 meses de experiencia en el rubro |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes páginas web de las entidades y de entrevistas realizadas

Anexo A.3.1

Entrevistas a los ejecutivos, sectoristas, y analistas de créditos microempresa

Funcionario de negocios de la Caja:

Nombre: Karen Humpire Quispe.

Cargo: funcionario de negocios (10 años)

Entidad: CMAC CUSCO

Mercado que atiende geográficamente: mercado de Santiago, Cusco, Wánchaq y algunos clientes de San Sebastián y San Jerónimo.

1. ¿En qué sectores económicos se encuentran en su mayoría los clientes microempresa? (comercio, producción, servicios, etc).

Sector de comercio y servicios, por la zona donde abarco están los centros comerciales como el Molino I y II, los cuales van desde la venta de electrodomésticos, ropa, calzado, venta de abarrotes y hasta puestos de comida. Luego tengo cerca el mercado de Ttio que es básicamente venta de frutas, verduras, abarrotes y en el segundo piso jugos y comidas, bueno finalmente se tiene la todo ttio con peluquerías, abarrotes y negocios en vías principales como la Av. La Cultura y alrededores y Av. Huayruro pata con lo que es venta de materiales de construcción y ferreterías.

2. ¿Qué productos tiene la institución donde labora dirigidos al segmento microempresa y cuáles son sus características?

| Características | Credi al toque Mype | Creciendo juntos | Mercados | Creditazo |
|------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------|------------------|
| Montos | 300-20,000 | 300 – 20,000 | 20,000 – 100,000 | 100,00 – 150,000 |
| Tasas de interés | 24% – 43% | 24% – 30% | 18% - 24% | 17% - 33% |
| Duración del préstamo | Mínimo tres meses hasta 18 meses | 3 meses hasta 18 meses | Hasta cinco años | Hasta cinco años |
| Modalidad de Pago | Mensual, libre amortización | Mensual | Mensual | Mensual |

| | | | | |
|-------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ¿Son recurrentes? | Sí, también nuevos. Si | Sí, también nuevos | Sí, también nuevos | Sí, también nuevos |
| Utilización del crédito | Capital de trabajo | Capital de Trabajo | Capital de trabajo y activo fijo | Capital de Trabajo y activo fijo |
| Garantía | no | no | Depende | Depende |

3. ¿Cuál es el producto principal (estrella) con el que atienden al segmento microempresa? ¿Por qué?

Campaña credialtoque y creciendo juntos, porque no se pide mucha documentación.

4. ¿Cuentan con la frecuencia de pago diario o semanal y si la respuesta fuera afirmativa quien es el realiza la gestión de cobranza?

Actualmente se maneja poco los créditos pagadiarios en mi zona, puesto que los analistas no les gusta cobrar diario en los negocios.

5. ¿Cuál es el rango de las tasas de los productos microempresa?

Varia al perfil y el tipo de campaña siendo desde 54% a 19.5% anual.

6. ¿Cuál es el plazo mínimo y máximo al que se otorgan los créditos microempresa?

Plazo mínimo es de 3 meses y máximo a 18 meses en créditos para 5000, los montos posteriores son proporcionales de 18 a 36 meses.

7. ¿En qué frecuencia de pagos otorga la mayoría de sus créditos microempresa?

El pago en su mayoría es mensual.

8. ¿Ha sufrido pérdida de clientes por el tope de tasas de interés?

Sí se nota una pérdida de clientes por el incremento de tasas, pero se trata de gestionar y hacer entender los motivos de dicha variación.

9. ¿Cuál es el requisito principal por el que rechaza un crédito a un cliente del segmento microempresa?

Principalmente por su nivel de endeudamiento y también por el tipo de actividad ya sea informal debe demostrar vigencia y antigüedad.

10. ¿Qué condiciones o requisitos debería flexibilizar en su política de créditos la institución donde labora para que así atiendan o tengan más clientes microempresa?

Más que todo la entidad o es flexible en ciertos aspectos el detalle es la informalidad de los clientes que tienen ingresos y no suelen documentar, y más agilizaría los desembolsos reduciendo el papeleo por dichos trámites.

11. ¿En su cartera que segmento de clientes microempresa son los que generan mayor morosidad?

La mayoría son obreros o maestros de obra y taxistas.

12. ¿Qué criterios aplica para el escalonamiento en monto a los clientes microempresa?

Debe ser un crecimiento proporcional del 50%.

13. ¿Cuál es la limitante principal por la cual un cliente microempresa no pueda escalar en montos de crédito?

Su récord de pagos si es impuntual no podrá escalar a más montos.

14. ¿En qué tiempo promedio se atiende un crédito microempresa desde su captación hasta su desembolso?

24 horas.

15. ¿En qué parte del proceso de otorgamiento de un crédito microempresa demora más? (promoción, evaluación, aprobación, desembolso)

Promoción.

16. ¿en qué casos puede atender a un cliente con calificación cpp?

Cuando solo reporta 1 CPP último mes 100% normal.

17. ¿Cuál es el motivo principal por el cual un cliente microempresa entra en mora?

Por disminución de sus ingresos y sobreendeudamiento.

18. ¿Considera que las mujeres con mejores pagadoras que los varones? ¿Por qué?

Si las mujeres son más responsables, ellas hacen de todo por salir Adelante, los varones son más conformistas.

19. ¿La mayoría de sus clientes microempresa de que género son?

50% varones y mujeres.

20. ¿Hasta que monto de crédito pueden otorgar a los clientes microempresa son atendibles sin la necesidad de la presentación de documentos de casa/terreno?

Hasta 20,000 soles según perfil que alcancen. Sin documento hasta 5 mil y 15 mil sin casa propia.

21. ¿En qué casos solicita la participación de un aval o garante a un cliente microempresa?

Cuando no tienen domicilio fijo, cuando son nuevos, cuando no tienen historial crediticio.

22. ¿Qué porcentaje de sus clientes microempresa considera que son informales?

El 90% son informales.

23. ¿Qué métodos de evaluación de ingresos utiliza para evaluar un crédito microempresa?

Según manifestación, tributación y nivel de compras se equilibra cualitativa 50% cuantitativa 50%.

24. ¿El nivel de inventarios que posee una microempresa influye para otorgarle determinado monto de crédito?

Si influye bastante, si normalmente se le da máximo al 50% del nivel de inventarios.

25. ¿Qué entidades considera usted que es su principal competencia?, ¿por qué?

Caja Huancayo, porque están comprando deudas con tasas.

26. ¿Considera usted que los prestamistas informales son su competencia?

No, porque nuestros clientes más se rigen por el nivel de atención y presencia en el mercado.

27. ¿Cuál es el motivo principal por el cual un cliente microempresa termina yéndose con la competencia? (tasa, rapidez, monto de crédito, poco papeleo)

Por el poco papeleo.

28. ¿Cuál es la razón principal por la que ha perdido clientes en el último año?

Por el papeleo ya que somos exigentes en ciertos montos sobre la documentación.

29. ¿Qué factores considera usted que fideliza a los clientes microempresa?

La atención al público y conocer las necesidades del cliente.

30. ¿Qué perspectivas tiene del mercado para los próximos meses?

El mercado laboral e ingresos ha disminuido bastante además que la tasa de morosidad se ha incrementado bastante por ello es de suma importancia colocar cautelosamente los créditos ya que el país está en recesión económica, y hay sectores que no se están recuperando.

Funcionario de negocios de la Caja Trujillo

Nombre: Yonil Altamirano Quispe

Cargo: funcionario de negocios (7 años)

Entidad: CMAC Trujillo

Mercado que atiende geográficamente: mercado de Santiago, Cusco, Wánchaq y algunos clientes de San Sebastián y San Jerónimo.

1. ¿En qué sectores económicos se encuentran en su mayoría los clientes microempresa? (comercio, producción, servicios, etc).

Comercio.

2. ¿Qué productos tiene la institución donde labora dirigidos al segmento microempresa y cuáles son sus características?

| Características | facilito | Emprende mas | Credipuntu alito | microempresa |
|------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Montos | 300-5000 | 300 - 5000 | 500 – 3000 | 300 – 5000 |

| | | | | |
|-------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Tasas de interés | 40 – 100% | 50% – 100%- | 40 – 100% | 30 - 65% |
| Duración del préstamo | Mínimo tres meses | 3 meses hasta 18 meses | 3 meses hasta 2 años | 3 meses hasta 2 años |
| Modalidad de Pago | Mensual, libre amortización | Mensual | Mensual | mensual |
| ¿Son recurrentes? | Sí, también nuevos | Sí, también nuevos | Sí, también nuevos | Sí, también nuevos |
| Utilización del crédito | Capital de trabajo | consumo | Giro del negocio | Capital de trabajo y activo fijo |
| Garantía | no | no | no | no |

3. ¿Cuál es el producto principal (estrella) con el que atienden al segmento microempresa? ¿Por qué?

Facilito, porque no requiere mucha documentación y te deja atender hasta con cpp no mayor al 15%.

4. ¿Cuentan con la frecuencia de pago diario o semanal y si la respuesta fuera afirmativa quien es el realiza la gestión de cobranza?

No.

5. ¿Cuál es el rango de las tasas de los productos microempresa?

Desde 35% hasta 100%.

6. ¿Cuál es el plazo mínimo y máximo al que se otorgan los créditos microempresa?

3 meses hasta 12 meses nuevos y 2 años recurrentes.

7. ¿En qué frecuencia de pagos otorga la mayoría de sus créditos microempresa?

Mensual.

8. ¿Ha sufrido pérdida de clientes por el tope de tasas de interés?

Si, es lamentable ya no poder atenderlos.

9. ¿Cuál es el requisito principal por el que rechaza un crédito a un cliente del segmento microempresa?

Número de entidades, ya que en caso de nuevo solo podemos ser la segunda entidad.

10. ¿Qué condiciones o requisitos debería flexibilizar en su política de créditos la institución donde labora para que así atiendan o tengan más clientes microempresa?

Número de entidades.

11. ¿En su cartera que segmento de clientes microempresa son los que generan mayor morosidad?

Alquilados.

12. ¿Qué criterios aplica para el escalonamiento en monto a los clientes microempresa?

Días de atraso y número de entidades.

13. ¿Cuál es la limitante principal por la cual un cliente microempresa no pueda escalar en montos de crédito?

Días de atraso.

14. ¿En qué tiempo promedio se atiende un crédito microempresa desde su captación hasta su desembolso?

2 días.

15. ¿En qué parte del proceso de otorgamiento de un crédito microempresa demora más? (promoción, evaluación, aprobación, desembolso)

Evaluación y aprobación de las demás jefaturas.

16. ¿en qué casos puede atender a un cliente con calificación CPP?

Cuando cliente en los últimos 6 meses no supere 2 CPP como máximo con un rango no mayor al 15%.

17. ¿Cuál es el motivo principal por el cual un cliente microempresa entra en mora?

Falta de experiencia en el negocio.

18. ¿Considera que las mujeres con mejores pagadoras que los varones? ¿Por qué?

Sí, porque demuestran más responsabilidad y dedicación al negocio.

19. ¿La mayoría de sus clientes microempresa de que genero son?

Mujeres.

20. ¿Hasta que monto de crédito pueden otorgar a los clientes microempresa son atendibles sin la necesidad de la presentación de documentos de casa/terreno?

Nuevos hasta 1000 y recurrentes hasta 3000 y con campaña hasta 5000.

21. ¿En qué casos solicita la participación de un aval o garante a un cliente microempresa?

Cuando tenga más de 2 entidades financieras y/o cuente con cpp mayor al 15% en los últimos 6 meses.

22. ¿Qué porcentaje de sus clientes microempresa considera que son informales?

90%.

23. ¿Qué métodos de evaluación de ingresos utiliza para evaluar un crédito microempresa?

Sobre todo, versión.

24. ¿El nivel de inventarios que posee una microempresa influye para otorgarle determinado monto de crédito?

Si, no se le pude dar más de lo que tiene en inventarios.

25. ¿Qué entidades considera usted que es su principal competencia?, ¿Por qué?

Caja Cusco porque tiene un producto mil oficios que otorgan crédito con solo presentar DNI y una tasa baja.

26. ¿Considera usted que los prestamistas informales son su competencia?

No.

27. ¿Cuál es el motivo principal por el cual un cliente microempresa termina yéndose con la competencia? (tasa, rapidez, monto de crédito, poco papeleo)

Monto del crédito y tasa.

28. ¿Cuál es la razón principal por la que ha perdido clientes en el último año?

Tasa de interés.

29. ¿Qué factores considera usted que fideliza a los clientes microempresa?

La buena atención y la rapidez.

30. ¿Qué perspectivas tiene del mercado para los próximos meses?

Mayor competencia.

Anexo 4

Anexo 4.1

Estudio de Mercado

Pregunta1: ¿Dónde se desarrolla la encuesta?

Las encuestas se aplicaron en el mercado objetivo definido. Se validaron 250 encuestas.

Tabla A.4.1.

Mercado Objetivo

| Zona | N° Encuestados | Porcentaje |
|---------------|----------------|---------------|
| Cusco | 76 | 30.4% |
| Santiago | 40 | 16.0% |
| Wanchaq | 58 | 23.2% |
| San Sebastián | 47 | 18.8% |
| San Jerónimo | 29 | 11.6% |
| Total | 250 | 100.0% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta1.1: Lugar específico. Lugar donde se realiza la encuesta que debe ser donde se ubica el negocio.

La Tabla A.4.2 presenta como se distribuyó la muestra según el lugar donde se aplicó la encuesta, siendo las avenidas comerciales (44%) donde se ubicó el mayor número de microempresas, seguidos por mercados minoristas / mayoristas (30%); en tercer lugar, las microempresas se encuentran ubicadas en centros comerciales (26%).

Tabla A.4.2

Participación del lugar específico donde se realizó la encuesta

| Mercado Minorista/Mayorista | Centro comercial | Avenida comercial | TOTAL |
|-----------------------------|------------------|-------------------|-------|
| 75 | 65 | 110 | 250 |
| 30% | 26% | 44% | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta2. ¿Es Ud. propietario del negocio?

Todos los microempresarios indicaron que son propietarios de las microempresas.

Tabla A.4.3.

Encuestados propietarios de la microempresa

| Número propietarios | Número no propietarios | TOTAL |
|---------------------|------------------------|-------|
| 250 | 0 | 250 |
| 100% | 0% | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Para determinar el perfil del cliente, primero, se determinó cuántos son los encuestados que han manifestado tener un préstamo en el periodo de estudio y quiénes no.

Estos pueden tener actualmente un préstamo en cualquier tipo de entidad sea financiera o no o haberlo tenido en el último año (noviembre 2022-noviembre 2023) y quienes lo hayan tenido hace más de un año o nunca lo han tenido se consideran sin préstamos en el periodo de estudio.

Tabla A.4.4.

Total de encuestados según tenencia de préstamo en el periodo de estudio

| Situación | Entidad financiera | Prestamista informal/empresas de préstamos | Nº Encuestados | Total encuestados |
|--|---------------------------------------|--|----------------|-------------------|
| | Nunca he tenido | Si he tenido, pero hace más de un año | 13 | |
| Microempresarios sin préstamo en el periodo de estudio | Nunca he tenido | Nunca he tenido | 31 | 89 |
| | Si he tenido, pero hace más de un año | Si he tenido, pero hace más de un año | 9 | |
| | Si he tenido, pero hace más de un año | Nunca he tenido | 36 | |
| Microempresarios con préstamo en el periodo de estudio | Si tengo | Si tengo | 16 | 161 |
| | Si tengo | Si he tenido, pero ahora no (último año) | 2 | |

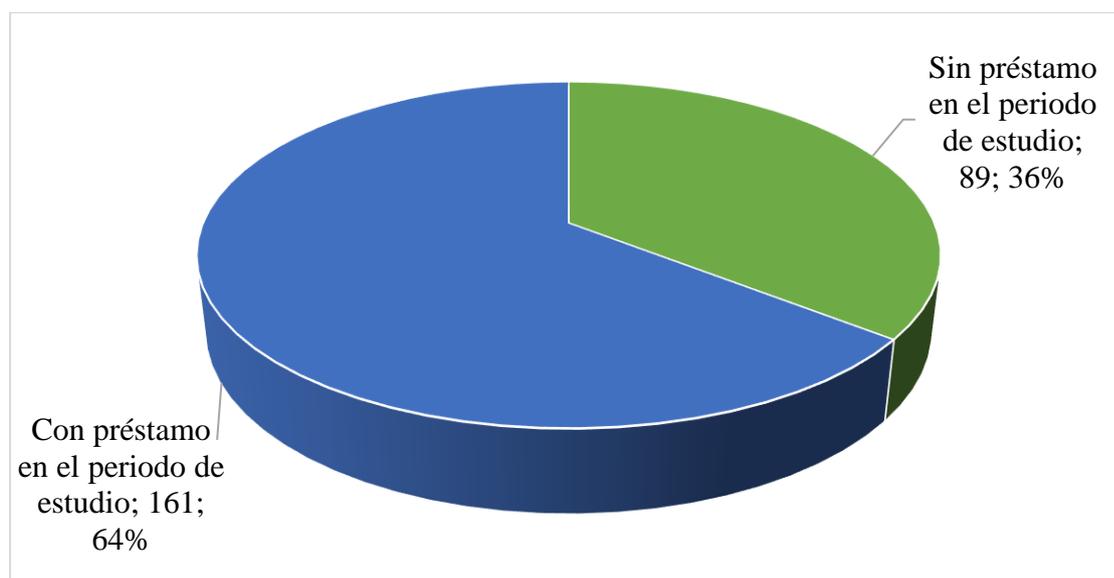
| Situación | Entidad financiera | Prestamista informal/empresas de préstamos | Nº Encuestados | Total encuestados |
|-----------------------------|--|---|-----------------------|--------------------------|
| | Si tengo | Nunca he tenido | 94 | |
| | Si tengo | Si he tenido, pero hace más de un año | 5 | |
| | Si he tenido, pero ahora no (último año) | Si tengo | 2 | |
| | Si he tenido, pero ahora no (último año) | Si he tenido, pero ahora no (último año) | 0 | |
| | Si he tenido, pero ahora no (último año) | Si he tenido, pero hace más de un año | 1 | |
| | Si he tenido, pero ahora no (último año) | Nunca he tenido | 8 | |
| | Nunca he tenido | Si tengo | 25 | |
| | Nunca he tenido | Si he tenido, pero ahora no (último año) | 5 | |
| | Si he tenido, pero hace más de un año | Si tengo | 3 | |
| | Si he tenido, pero hace más de un año | Si he tenido, pero ahora no (último año) | 0 | |
| TOTAL DE ENCUESTADOS | | | 250 | 250 |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

A continuación, la Figura A.4.1 indica que, de los 250 encuestados, 161 manifestaron tener algún préstamo lo que representa el 64% del total de la muestra y 89 encuestados indicaron no tener préstamos en el periodo de estudio, lo que representa el 36%.

Figura A.4.1.

Porcentaje de encuestados con préstamos o sin préstamos en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

A continuación, se analizarán las principales características de los encuestados que manifestaron sí tener algún préstamo independientemente de quién se los haya otorgado.

El número total de encuestados con préstamo en el periodo de estudio fue de 161 propietarios de microempresas.

Pregunta 3 y 4: Edad y sexo

El 68% de las personas encuestadas pertenecen al género femenino y el 32% al género masculino. El rango de edad de las personas encuestadas va desde los 18 años hasta más de 66 años. El mayor porcentaje de encuestados está entre los 36 a 45 años (40%) como lo muestra la Tabla A.4.5., seguido de 26 a 35 años (24%) y, finalmente, la mayor parte oscila entre los 36 a 55 años de edad (60%). En la misma tabla, se aprecia la distribución por género y edad de acuerdo con el total de encuestados que tienen o no préstamo durante el periodo de estudio y su participación respecto a su total.

Tabla A.4.5.**Distribución por Género y edad de los encuestados según si cuenta o no con un préstamo en periodo de estudio**

| Género | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|---------------|-----------------------------|-------------|--|------------|---|------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Femenino | 170 | 68% | 61 | 24% | 109 | 44% |
| Masculino | 80 | 32% | 28 | 11% | 52 | 21% |
| Total | 250 | 100% | 89 | 36% | 161 | 64% |

| Edad | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|--------------|-----------------------------|-------------|--|-------------|---|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 18 a 25 años | 25 | 10% | 9 | 10% | 16 | 10% |
| 26 a 35 años | 60 | 24% | 21 | 24% | 39 | 24% |
| 36 a 45 años | 100 | 40% | 36 | 40% | 64 | 40% |
| 46 a 55 años | 50 | 20% | 18 | 20% | 32 | 20% |
| 56 a 65 años | 15 | 6% | 5 | 6% | 10 | 6% |
| De 66 a más | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

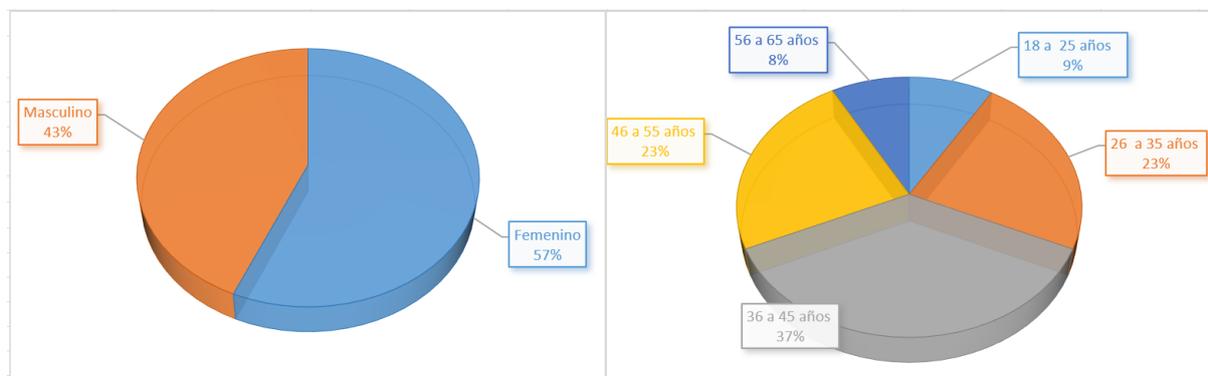
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Negocios con préstamo en el periodo de estudio

Con respecto a género y edad, los encuestados que tienen préstamo en el periodo de estudio, indistintamente de la entidad o persona que se los prestó con respecto al género es el femenino el que prevalece con un 57%, mientras que el masculino es de un 43%, las edades oscilan entre 36 a 45 años con 37% de participación seguido de 46 a 55 años con el 23% y de 26 a 45 con 23%, con una menor participación están los jóvenes de 18 a 25 años y los adultos mayores de 56 años ellos representan 9% y 8% respectivamente, como lo muestra la Figura A.4.2.

Figura A.4.2.

Participación por género y edad de los encuestados con préstamos en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 5: ¿Qué nivel educativo tiene?

En la Tabla A.4.6, se ve que el mayor número de encuestados corresponde con aquellos cuyo nivel educativo es secundario (42%), seguido de técnico (30%) y, en tercer lugar, universitario (10%) y militar o policial (10%). También, se aprecia el nivel educativo de aquellos dueños de negocio que mantienen o no préstamo en el periodo de estudio.

Tabla A.4.6.

Distribución por Nivel Educativo de los encuestados según si cuenta o no con un préstamo en el periodo de estudio

| Nivel Educativo | Total de encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|--------------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Sin estudios | 3 | 1% | 2 | 2% | 1 | 1% |
| Primario | 17 | 7% | 8 | 9% | 9 | 6% |
| Secundario | 104 | 42% | 31 | 35% | 73 | 45% |
| Técnico | 76 | 30% | 28 | 31% | 48 | 30% |
| Universitario | 25 | 10% | 7 | 8% | 18 | 11% |
| Otro (militar, policial) | 25 | 10% | 13 | 15% | 12 | 7% |
| Total | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

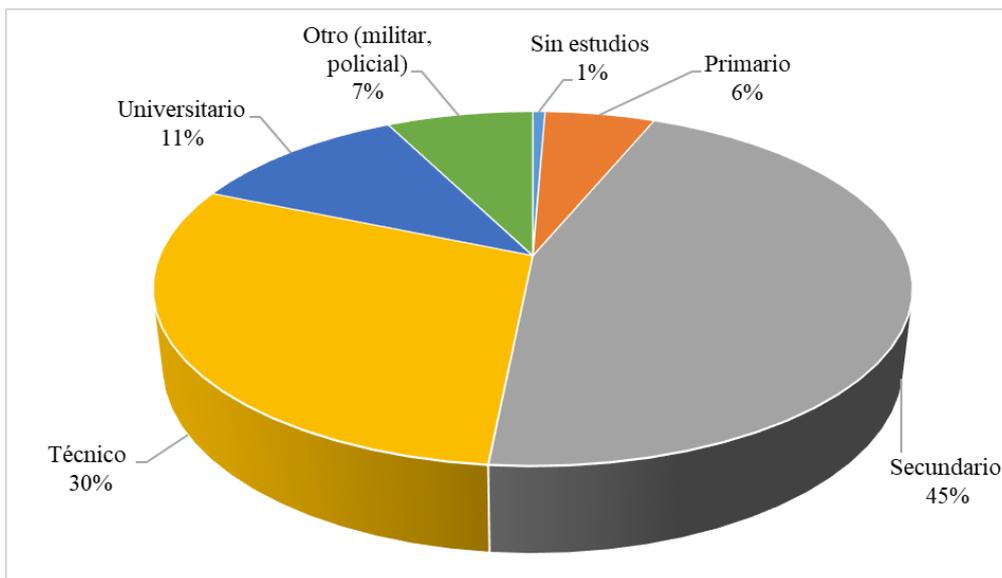
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

El 45% de los microempresarios encuestados con préstamo en el periodo de estudio tienen nivel educativo secundario, seguido del 30% que tienen nivel técnico y con una participación de 11% los que tienen nivel educativo universitario (ver Figura A.4.3.).

Figura A.4.3.

Participación por nivel educativo de los encuestados con préstamos en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 6: ¿Qué medio utiliza para pagar sus préstamos?

El 60% de las personas encuestadas realizan el pago de sus préstamos en la oficina de la entidad que les dio el préstamo, el 12% utilizan las Apps y otro 12% no cuenta con un préstamo en el periodo de estudio, el 9% realiza los pagos a través de un agente y el 4% paga a través de la banca móvil y finalmente el 3% indica que le vienen a cobrar a su negocio.

Tabla A.4.7.

Medios de pago utilizados para el pago de préstamos

| Descripción | Total de encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|---------------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| App | 31 | 12% | 12 | 13% | 19 | 12% |
| Banca por internet | 9 | 4% | 3 | 3% | 6 | 4% |
| Oficina de la entidad | 149 | 60% | 38 | 43% | 111 | 69% |
| Agente | 22 | 9% | 5 | 6% | 17 | 11% |
| Me vienen a cobrar | 8 | 3% | 0 | 0% | 8 | 5% |
| Otro (no tengo préstamos) | 31 | 12% | 31 | 35% | 0 | 0% |
| Total | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

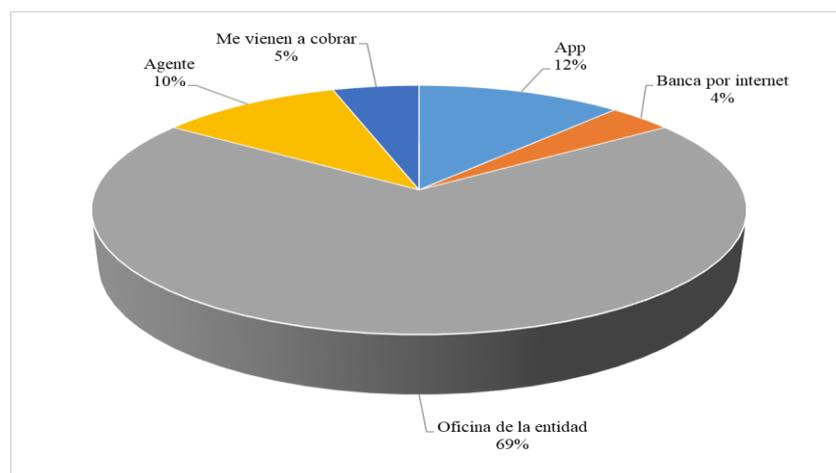
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

La Figura A.4.4. muestra que el 69% de los microempresarios encuestados con préstamo en el periodo de estudio hacen el pago de sus préstamos en la entidad que les proporcionó el crédito, seguido del 12% que hacen el pago por medio de Apps, asimismo, a través de agentes un 10%, mientras que un 5% indica que le vienen a cobrar, finalmente con 4% quienes pagan a través de la banca móvil.

Figura A.4.4.

Medios de pago utilizados para el pago de préstamos por los microempresarios con préstamos



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 7: Si Usted tiene o ha tenido cuotas atrasados ¿Cuál ha sido el motivo?

En la Tabla A.4.8, se ve que el mayor número de encuestados corresponde con aquellos microempresarios que indicaron que no tienen deudas atrasadas (88%), seguido de aquellos que indicaron que sus ingresos no son suficientes (5%), en tercer lugar, los que indicaron que el negocio está bajo (4%) y finalmente los que manifestaron que el motivo son imprevistos (3%).

Tabla A.4.8.

Motivos de inciden en el atraso del pago de préstamos

| Descripción | Total de encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|----------------------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Mis ingresos no son suficientes | 13 | 5% | 3 | 3% | 10 | 6% |
| El negocio está bajo | 11 | 4% | 3 | 3% | 8 | 5% |
| Imprevistos | 7 | 3% | 1 | 1% | 6 | 4% |
| Otro (no tengo cuotas atrasadas) | 219 | 88% | 82 | 92% | 137 | 85% |
| Total | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

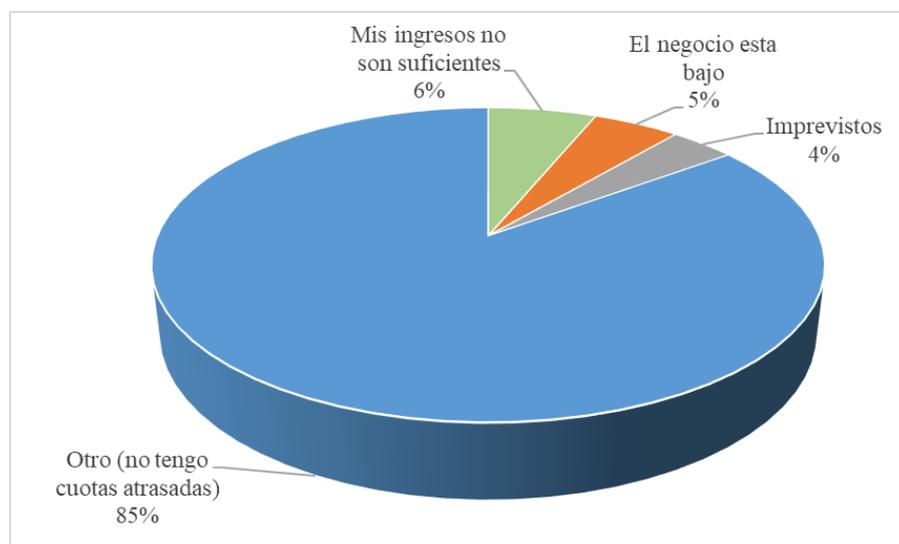
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

La Figura A.4.5. muestra que el 85% de los microempresarios encuestados con préstamo en el periodo de estudio no tienen deudas atrasadas, seguido de lejos por los microempresarios que indicaron que el motivo son ingresos insuficientes 6%, un 5% manifestó que el negocio es está bajo y finalmente un 4% indicó que se atrasan por que ocurren imprevistos.

Figura A.4.5.

Medios de pago utilizados para el pago de préstamos por los microempresarios con préstamos



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 8: ¿Está con una mala calificación en alguna central de riesgo?

El 88% de las personas encuestadas manifiestan que su calificación en las centrales de riesgo es buena, mientras que el 12% indica que su calificación es negativa.

Tabla A.4.9.

Calificación de los microempresarios en la central de riesgos

| Calificación en la central de riesgos | Total de encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|---------------------------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Buena | 219 | 88% | 82 | 92% | 137 | 85% |
| Mala | 31 | 12% | 7 | 8% | 24 | 15% |
| Total | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

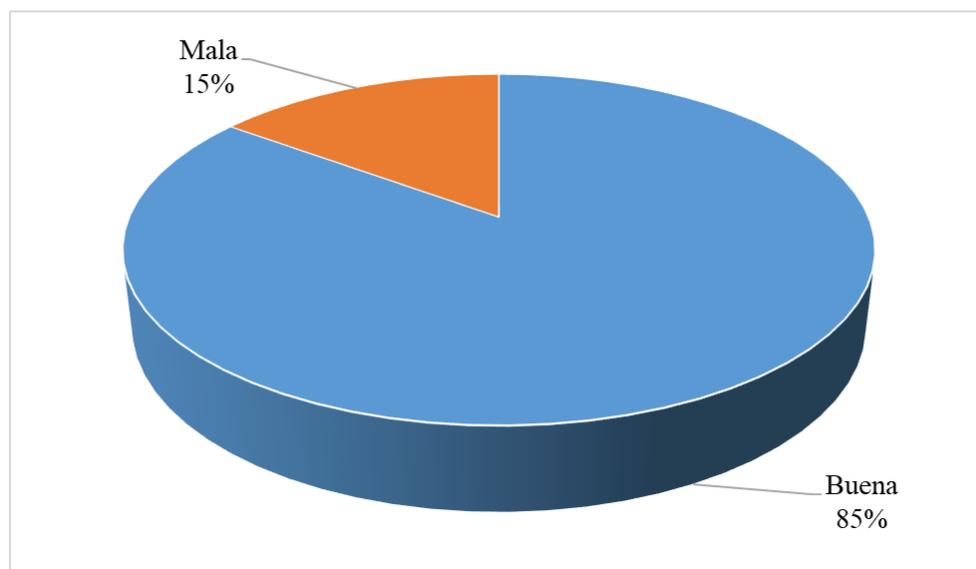
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

La Figura A.4.6. muestra que el 85% de los microempresarios encuestados con préstamo en el periodo de estudio indican que tienen una calificación positiva en las centrales de riesgo y el otro 15% tiene una mala calificación.

Figura A.4.6.

Calificación de los microempresarios con préstamos en la central de riesgos



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 9: Cuándo sabe que su calificación crediticia es negativa, ¿A qué opciones de financiamiento recurre?

El 77% de las personas encuestadas que tienen calificación negativa solicitan financiamiento a los prestamistas informales, seguido del 19% que son los que indicaron que solicitan financiamiento a un familiar, finalmente el 3% manifiesta que solicita financiamiento en empresas de préstamos.

Tabla A.4.10.

Opciones de financiamiento cuando la calificación es negativa en el sistema financiero

| Opción de financiamiento | Total de encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|--------------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Préstamo de un familiar | 6 | 19% | 2 | 29% | 4 | 17% |
| Préstamo informal | 24 | 77% | 5 | 71% | 19 | 79% |
| Empresa de préstamo | 1 | 3% | 0 | 0% | 1 | 4% |
| Total | 31 | 100% | 7 | 100% | 24 | 100% |

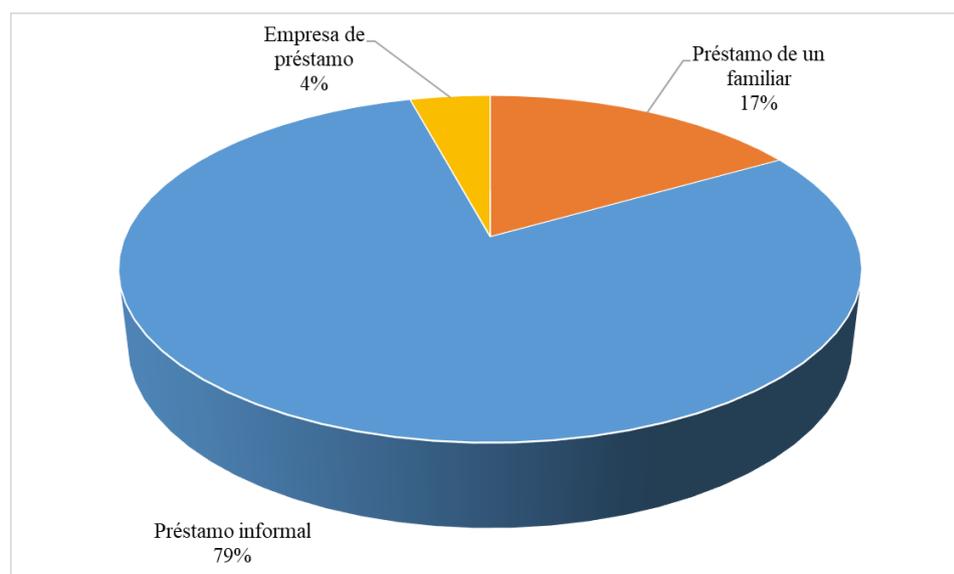
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

La Figura A.4.7. muestra que el 79% de los microempresarios encuestados con préstamo en el periodo de estudio manifiestan que cuando su calificación es negativa recurren a los prestamistas informales para solicitar un préstamo, seguido de un 17% que son los microempresarios que recurren a un familiar como opción de financiamiento, finalmente el 4% indica que recurre a las empresas de préstamo.

Figura A.4.7.

Opciones de financiamiento de los microempresarios con préstamos cuando la calificación es negativa en el sistema financiero



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 10 y 24: En el último año, ¿Usted ha tenido o tiene algún crédito en una entidad formal? En el último año, ¿Usted ha tenido o tiene algún préstamo con entidad no financiera?

Los datos obtenidos en la encuesta se muestran en la Tabla A.4.11. Donde se muestra que el 51% de los microempresarios encuestados tiene o ha tenido un préstamo en el periodo de estudio en un banco, caja municipal, caja rural, financiera, empresa de créditos o coopac, mientras que el 49% indica no tener un préstamo en el sistema financiero. Se considera que un microempresario tiene préstamos en el periodo de estudio si respondió que “Si tengo” o “Si he tenido, pero ahora no (último año)”, por otro lado, se considera sin préstamo en el periodo de estudio si la respuesta es “Nunca he tenido” o “Si he tenido, pero hace más de un año”

Asimismo, el 21% de los microempresarios manifiesta que tiene o ha tenido un préstamo en el periodo en empresas de préstamo o con prestamistas informales, mientras que el 79% de los microempresarios manifestó que no tiene un préstamo con entidades no financieras en el periodo de estudio.

Tabla A.4.11.

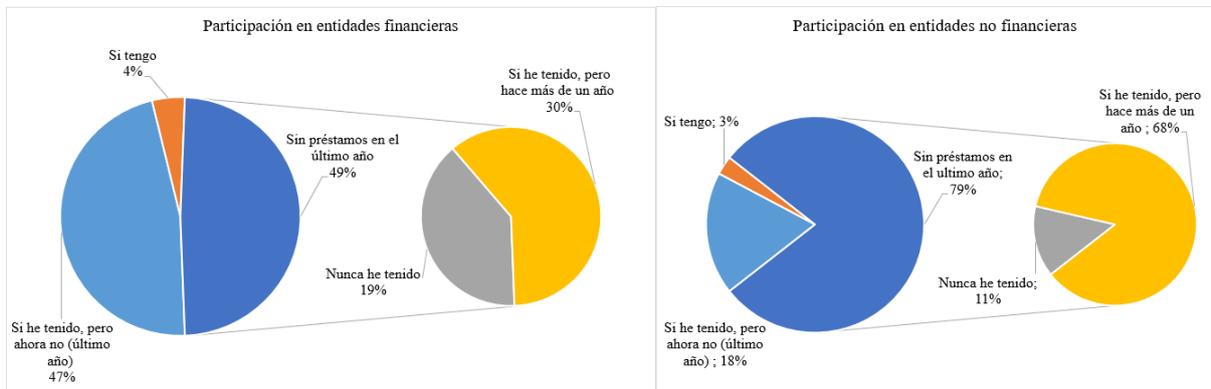
Tenencia o no de préstamos en entidades financieras y/o entidades no financieras de los microempresarios

| Característica | Entidad financiera | | Entidad no financiera | |
|--|-----------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
| | Total de encuestados | Porcentaje | Total de encuestados | Porcentaje |
| Si he tenido, pero ahora no (último año) | 117 | 47% | 46 | 18% |
| Si tengo | 11 | 4% | 7 | 3% |
| Nunca he tenido | 48 | 19% | 28 | 11% |
| Si he tenido, pero hace más de un año | 74 | 30% | 169 | 68% |
| Total | 250 | 100% | 250 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Figura A.4.8.

Participación de los encuestados en entidades financieras y no financieras



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 11 y 25: Si su respuesta a la pregunta anterior fue si he tenido, pero hace más de un año o nunca he tenido, explique el motivo (entidad financiera). Si su respuesta a la pregunta anterior fue si he tenido, pero hace más de un año o nunca he tenido, explique el motivo (entidad no financiera).

La Figura A.4.8. muestra que el 49% de los encuestados no tiene préstamos de entidades financieras, de los cuales el 32% indica que no tiene préstamo debido a su nivel de ingresos, seguido del 25% que indica tener mal historial crediticio, en tercer lugar, el 21% manifiesta que el servicio demora mucho, otro 15% manifiesta que las tasas de interés son muy altas, finalmente el 7% indica que no necesita el préstamo.

Asimismo, la Figura A.4.8. muestra que el 79% de los encuestados no tiene préstamos de entidades no financieras, de los cuales el 34% indica que no tiene préstamo a que no le prestan montos altos, seguido del 27% que manifiesta que las tasas son muy altas, otro 21% indica que los métodos de cobranza de las entidades no financiera son cuestionables, mientras que un 11% manifiesta que no confía en las entidades no financieras, finalmente, los que no necesitan el préstamo y los que manifestaron otros motivos representan el 8%.

Tabla A.4.12.**Motivos porque los microempresarios indicaron no tener actualmente préstamos en entidades financieras y/o entidades no financieras**

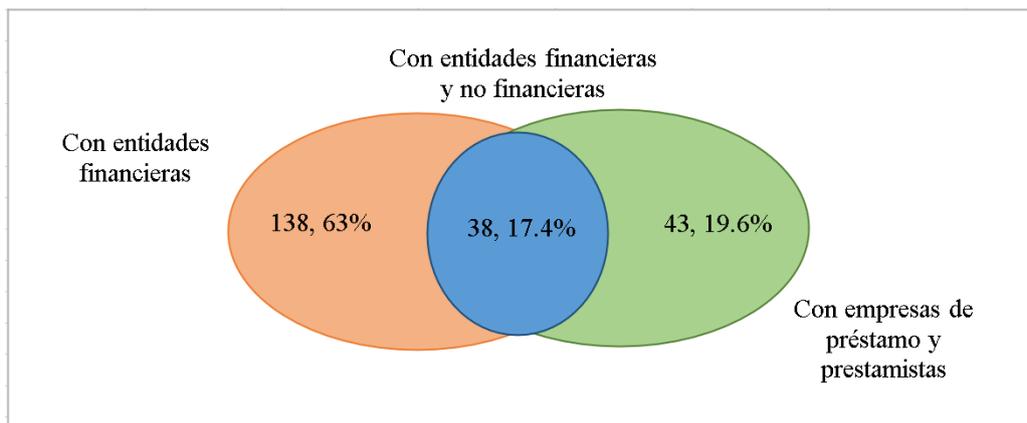
| Entidad financiera | | | Entidad no financiera | | |
|---|-----------------------------|-------------------|---|-----------------------------|-------------------|
| Motivo | Total de encuestados | Porcentaje | Motivo | Total de encuestados | Porcentaje |
| No lo necesito | 8 | 7% | No lo necesito | 6 | 3% |
| No me prestan por mi nivel de ingresos | 39 | 32% | No porque no me prestan montos altos | 67 | 34% |
| Las tasas son muy altas | 18 | 15% | Las tasas son muy altas | 53 | 27% |
| Su servicio es pésimo porque se demoran mucho | 26 | 21% | Sus métodos de cobranza son cuestionables | 41 | 21% |
| No me quieren otorgar por mi mal historial crediticio | 31 | 25% | No confío en ellos | 21 | 11% |
| Total | 122 | 100% | Otro | 9 | 5% |
| | | | Total | 197 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 12 y 27: ¿Cuántos préstamos tiene en entidades financieras? ¿Cuántos préstamos tiene en entidades no financieras?

La Figura A.4.9. permite tener una idea clara de cómo se distribuyen los préstamos entre entidades financieras, no financieras y ambas en forma paralela. De acuerdo al resultado de las encuestas 31 microempresarios manifestaron no haber solicitado préstamos a entidades financieras y no financieras, por lo cual 219 microempresarios han trabajado con una entidad financiera y no financiera (ya sea dentro del periodo de estudio o no), de los cuales se puede observar que el 63% ha trabajado solo con una entidad financiera, el 19.6% ha trabajado solo con prestamistas informales y el 17.4% ha trabajado con ambas entidades.

Figura A.4.9.**Microempresarios que han trabajado con entidades financieras y/o no financieras (ya sea en el periodo de estudio o no)**



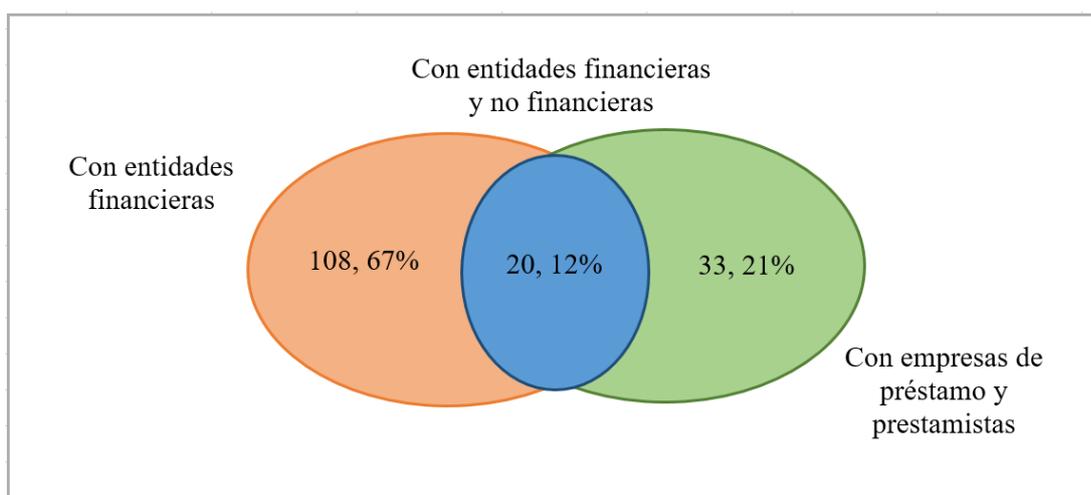
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresarios con préstamos en el periodo de estudio

La Figura A.4.10. permite tener una idea clara de cómo se distribuyen los préstamos entre entidades financieras, no financieras y ambas en forma paralela. Del total de encuestados que mantienen préstamos en el periodo de estudio, el 20% paga tanto a entidades financieras como no financieras, también se puede apreciar que 67% lo mantienen con alguna de las entidades financieras y el 33% con una entidad no financiera sea esta una empresa de préstamo o un prestamista informal.

Figura A.4.10.

Encuestados con Préstamos en entidades financieras y/o no financieras



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

En la Tabla A.4.13, se aprecia el número de préstamos que tienen los microempresarios en el periodo de estudio tanto en entidades financieras como en entidades no financieras.

Tabla A.4.13.

Cantidad de préstamos en el periodo de estudio

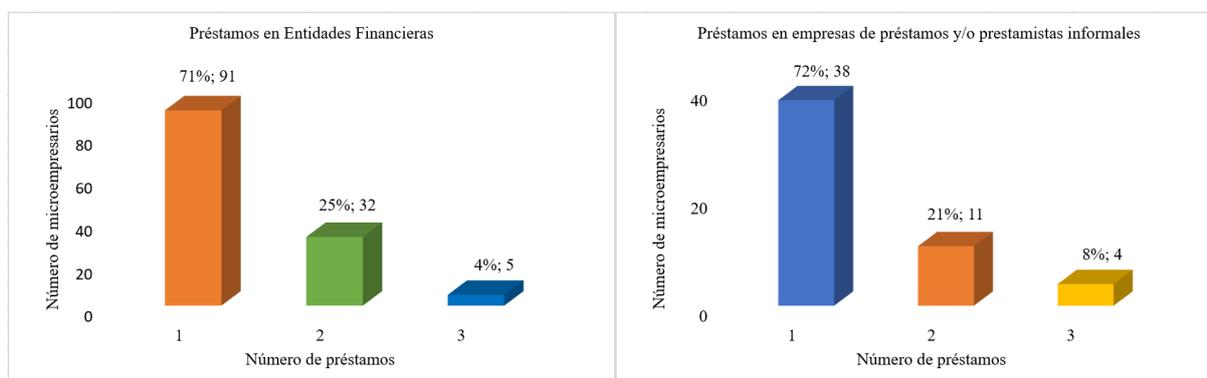
| Entidades Financieras | | | Entidades no Financieras | | |
|-----------------------|------------|------------|--------------------------|------------|------------|
| N° préstamos | Respuestas | Porcentaje | N° préstamos | Respuestas | Porcentaje |
| 1 | 91 | 71% | 1 | 38 | 72% |
| 2 | 32 | 25% | 2 | 11 | 21% |
| 3 | 5 | 4% | 3 | 4 | 8% |
| Total | 128 | 100% | Total | 53 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

De acuerdo con la Figura A.4.11. pueden tener hasta tres préstamos en el mismo tipo de entidad. La distribución del número de préstamos en ambos tipos de entidades es similar; la mayor participación se concentra en los microempresarios que indicaron mantener un préstamo en las entidades financieras es 71% y 72% en entidades no financieras; dos préstamos con 25% en entidades financieras y 21% en entidades no financieras, con una menor participación los microempresarios que tienen tres préstamos en las entidades financieras son el 4% y en las entidades no financieras el 8%.

Figura A.4.11.

Número de préstamos en entidades financieras y no financieras en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 13, pregunta 31 y pregunta 37: ¿Cuál es el monto total de préstamo que le otorgaron las entidades financieras? ¿Cuál es el monto total de préstamo le otorgaron las empresas informales? ¿Cuál es el monto total de préstamo le otorgaron los prestamistas informales?

En la Tabla A.4.14. se muestran los intervalos del monto máximo de préstamo que han otorgado las entidades financieras y no financieras a los microempresarios en el periodo de estudio. De acuerdo con la definición de crédito microempresa de la SBS, por el nivel de endeudamiento es aquel crédito hasta los S/20,000. Respecto a las entidades financieras se puede observar que la mayoría de los préstamos un 59% se concentran en el intervalo de S/15,001 a S/20,000, seguido de un 26% en el intervalo de S/10,001 a S/15,000, por otro lado, en el caso de las entidades no financieras que se componen de los préstamos otorgados por empresas de préstamos y prestamistas informales se puede observar que el 85% de los préstamos son menores o iguales a S/3,000, mientras que los préstamos que van desde S/3,001 hasta S/10,000 representan el 13%, finalmente el préstamo mayores a S/10,001 representa el 2%.

Tabla A.4.14.

Préstamos en entidades financieras y no financieras en el periodo de estudio

| Entidades Financieras | | | | Entidades no Financieras | | | |
|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Límite Inferior | Limite Superior | # personas con préstamos | Porcentaje | Límite Inferior | Limite Superior | # personas con prestamos | Porcentaje |
| Hasta | 5,000 | 10 | 8% | Hasta | 1,000 | 28 | 53% |
| 5,001 | 10,000 | 7 | 5% | 1001 | 2,000 | 12 | 23% |
| 10,001 | 15,000 | 33 | 26% | 2,001 | 3,000 | 5 | 9% |
| 15,001 | 20,000 | 76 | 59% | 3001 | 4,000 | 2 | 4% |
| 20,001 | > 20,001 | 2 | 2% | 4,001 | 5,000 | 2 | 4% |
| TOTAL | | 128 | 100% | 5001 | 6,000 | 1 | 2% |
| | | | | 6,001 | 7,000 | 0 | 0% |
| | | | | 7001 | 8,000 | 1 | 2% |
| | | | | 8,001 | 9,000 | 1 | 2% |
| | | | | 9001 | 10,000 | 0 | 0% |
| | | | | 10,001 | > 10,001 | 1 | 2% |

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| TOTAL | 53 | 100% |
|--------------|-----------|-------------|

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta14 y pregunta 30: ¿Qué tipo de entidad financiera le otorgó el préstamo? ¿Qué tipo de entidad no financiera le otorgó el préstamo?

En la tabla A.4.15 se puede observar que el número de respuestas es mayor al número de microempresarios que indicaron tener un préstamo en el periodo de estudio esto debido a que algunos mantienen préstamos en entidades financieras y en entidades no financieras simultáneamente.

Tabla A.4.15.

Participación de las entidades financieras y no financieras elegidas por los microempresarios con préstamos en el periodo de estudio

| Entidades financieras | # préstamos | % según entidad | % según respuestas |
|---------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|
| Bancos | 10 | 7.8% | 5.5% |
| MiBanco | 26 | 20.3% | 14.4% |
| Financieras | 19 | 14.8% | 10.5% |
| CMAC, CRAC, Metropolitana | 53 | 41.4% | 29.3% |
| Edpyme | 14 | 10.9% | 7.7% |
| COOPAC | 6 | 4.7% | 3.3% |
| Sub Total | 128 | 100.0% | 70.7% |
| Entidades No Financieras | # préstamos | Porcentaje | |
| Empresa de Préstamo | 7 | 13.2% | 3.9% |
| Prestamistas Informales | 46 | 86.8% | 25.4% |
| Sub Total | 53 | 100.0% | 29.3% |
| N° Respuesta | 181 | | 100.0% |

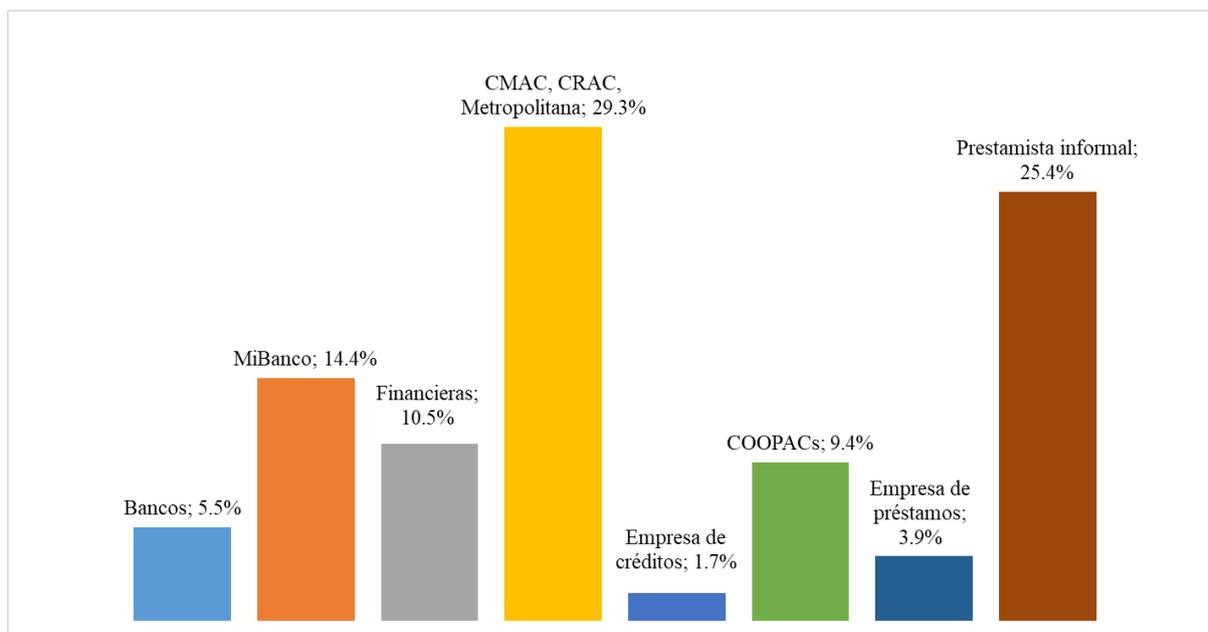
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

En la Figura A.4.12. se muestra las microempresas con préstamos en el periodo de estudios según tipo de entidad financiera y no financiera, se observa que las CMAC, CRAC y Metropolitana tienen mayor cuota de mercado con 29%, seguido de los prestamistas informales

con 25%, por otro lado, la participación de las empresas de préstamos es poco significativa con 3.9%.

Figura A.4.12.

Préstamos según tipo de entidad: financiera y no financiera en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Características de préstamo otorgados por entidades financieras

Preguntas 13, 15, 16, 17, 18 y 20: ¿Cuál es el monto total de préstamo que le otorgaron las entidades financieras? ¿Cuál es la tasa de interés del préstamo? Tasa Efectiva Anual (TEA) ¿Cuál es el plazo del préstamo? ¿Cuál es el destino del préstamo? ¿Cuál es la frecuencia del pago de las cuotas? Al solicitar el préstamo ¿Qué tipo de garantía le exigieron?

La Tabla A.4.16. y la Figura A.4.13. muestran las características de los préstamos que los microempresarios tienen en las entidades financieras. Respecto al monto de los préstamos el 98% corresponden a créditos microempresa (hasta S/20,000), asimismo el 59% de los préstamos se concentran en el intervalo de S/15,000 a S/20,000, seguido de una participación de 26% de los créditos de S/10,001 a S/15,000, en tercer lugar, están los préstamos hasta S/5,000 con una participación de 8%, los otros intervalos representan un 7%. En relación al

plazo de los préstamos se observa que el plazo de 12 es el más frecuente con una participación del 45%, seguido del plazo de 6 meses con una participación de 24%, el plazo de 18 meses tiene una participación de 20%, mientras que los plazos mayores tienen una participación de 11%. Con respecto a la tasa de interés, el 53% de los encuestados manifiesta que el préstamo que le otorgaron tiene una tasa de interés en el intervalo de 30% a 40%, mientras que el 23% indicó que la tasa de interés de su préstamo se ubica en el intervalo de 40% a 50%, los préstamos con tasas de interés mayores a 50% representan el 5%, asimismo, los encuestados que tienen préstamos con tasas de interés hasta el 30% representan el 20% de los microempresarios con préstamos en entidades financieras.

Por otro lado, la frecuencia del pago de cuotas más usual es mensual y tiene una participación de 81%, la frecuencia quincenal del pago de cuotas tiene una participación del 10%, la frecuencia semanal un 6%, finalmente, los microempresarios que realizan el pago de sus cuotas diariamente tienen una participación del 2%. Asimismo, se puede observar que el destino del crédito con mayor participación es el capital de trabajo con una participación del 59%, seguido de activo fijo con un 23%, los destinos de consumo e hipotecario representan el 18%. Respecto al tipo de garantía que les exigen a los microempresarios para acceder a un préstamo se observa que los documentos de la casa, terreno o vehículo es la garantía más común con una participación de 77%, seguido de aval o garante del préstamo con una participación de 16%, las garantías prendarias, vehiculares e hipotecarias solo representan el 7%.

Tabla A.4.16.

Características de los préstamos en entidades financieras en el periodo de estudio

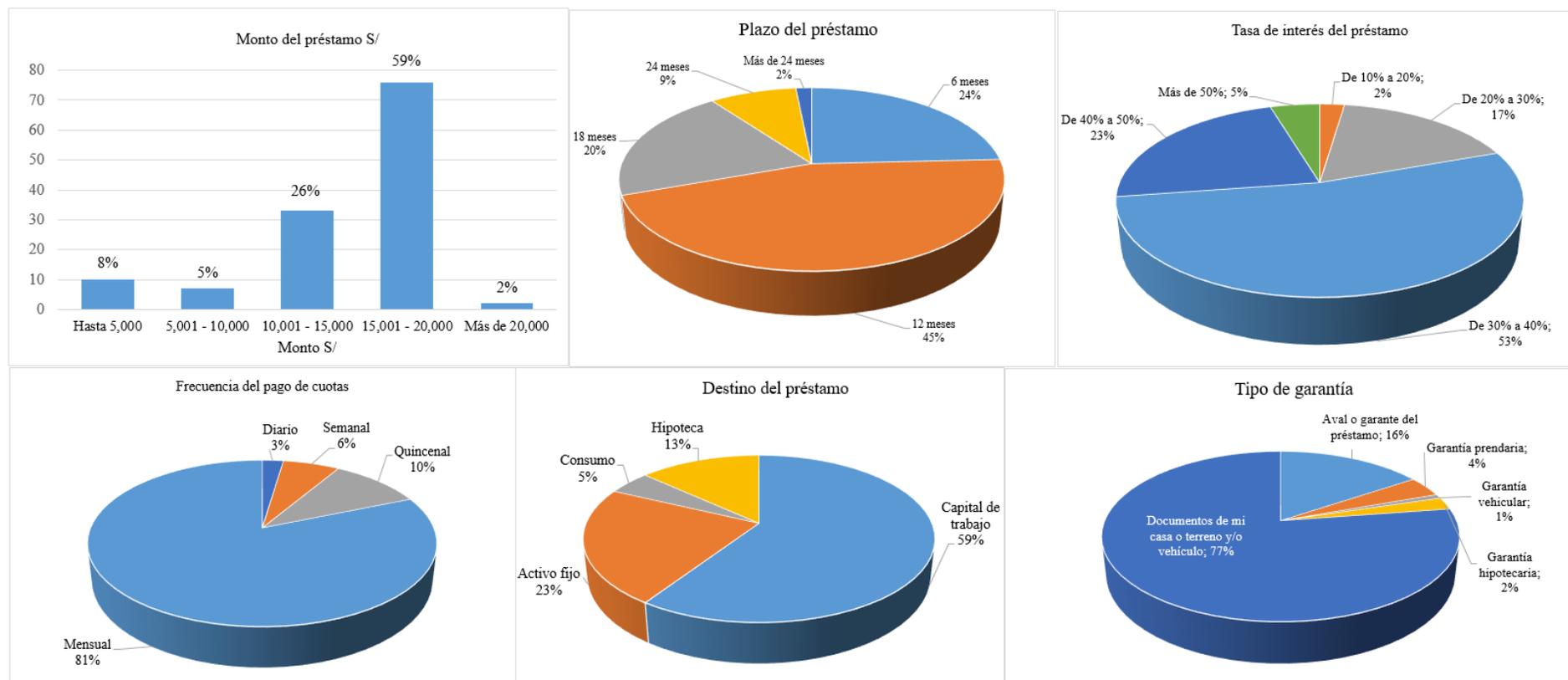
| Monto del préstamo (S/.) | | | | Plazo del préstamo | | | Tasa de interés del préstamo TEA | | | | |
|--------------------------|---------------------|------------|-------------|--------------------|--------|------------|----------------------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Límite Inferior S/. | Límite Superior S/. | # rpta | % | Plazo | # rpta | % | TEA | # rpta | % | Acumulado | |
| 500 | 5,000 | 10 | 8% | 6 meses | 31 | 24% | Hasta 10% | 0 | 0% | 0% | |
| 5,001 | 10,000 | 7 | 5% | 12 meses | 58 | 45% | De 10% a 20% | 3 | 2% | 2% | |
| 10,001 | 15,000 | 33 | 26% | 18 meses | 26 | 20% | De 20% a 30% | 22 | 17% | 20% | |
| 15,001 | 20,000 | 76 | 59% | 24 meses | 11 | 9% | De 30% a 40% | 68 | 53% | 73% | |
| 20,001 | > 20,000 | 2 | 2% | Más de 24 meses | 2 | 2% | De 40% a 50% | 29 | 23% | 95% | |
| TOTAL | | 128 | 100% | TOTAL | | 128 | 100% | Más de 50% | 6 | 5% | 100% |
| | | | | | | | | Total | 128 | 100% | |

| Frecuencia del pago de cuotas | | | Destino del préstamo | | | Garantía del préstamo | | | | |
|-------------------------------|--------|------------|----------------------|--------------|-----|-----------------------------|-------------|--|------------|-------------|
| Frecuencia | # rpta | % | Destino | # rpta | % | Tipo de garantía | # rpta | % | | |
| Diario | 3 | 2% | Capital de trabajo | 76 | 59% | Aval o garante del préstamo | 20 | 16% | | |
| Semanal | 8 | 6% | Activo fijo | 29 | 23% | Garantía prendaria | 5 | 4% | | |
| Quincenal | 13 | 10% | Consumo | 6 | 5% | Garantía vehicular | 1 | 1% | | |
| Mensual | 104 | 81% | Hipoteca | 17 | 13% | Garantía hipotecaria | 3 | 2% | | |
| TOTAL | | 128 | 100% | TOTAL | | 128 | 100% | Documentos de mi casa o terreno y/o vehículo | 99 | 77% |
| | | | | | | | | TOTAL | 128 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Figura A.4.13.

Características de los préstamos en entidades financieras en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 19. ¿El préstamo en la entidad financiera lo saco a nombre del negocio o como préstamo personal?

Respecto a la titularidad del préstamo, todos los microempresarios manifestaron que realizaron la solicitud del préstamo como personas naturales.

Tabla A.4.17.

Titularidad del préstamo

| Descripción | # rpta | % |
|------------------------|------------|-------------|
| A nombre de la empresa | 0 | 0% |
| A título personal | 128 | 100% |
| TOTAL | 128 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 21 y 26: ¿Por qué saca préstamo de una entidad financiera? ¿Por qué saca préstamo de una entidad no financiera?

En la Tabla A.4.18. se puede observar que el 68% de los microempresarios encuestados que tienen préstamos en una entidad financiera manifestó que la rapidez es un motivo para solicitar un préstamo en este tipo de entidades, mientras que el 16% indicó que las bajas tasas de interés es el motivo para elegir este tipo de entidad, asimismo el 6% indicó que elige este tipo de entidades para armar un historial crediticio, finalmente con igual participación se encuentran los motivos de en algún momento me otorgarán un mayor monto y otros con una participación de 5% respectivamente.

Por otro lado, se puede observar que el 40% de los microempresarios encuestados que tienen préstamos en una entidad no financiera manifestó que el motivo para solicitar un préstamo en este tipo de entidades es que están mal calificados en las centrales de riesgo y no tienen otra opción, mientras que el 19% indicó que el motivo de nada de papeleo al momento de solicitar préstamo en una entidad no financiera, asimismo el 17% manifestó que las entidades financieras les ponen muchas trabas y un 15% indicó que la rapidez es un motivo para solicitar préstamo en entidades no financieras, finalmente, los motivos de no me gusta que me evalúen y otros representan un 10%.

Tabla A.4.18.**Motivos para solicitar préstamos**

| Entidad financiera | | | Entidad no financiera | | |
|---|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
| Descripción | # rpta | % | Descripción | # rpta | % |
| Rapidez | 87 | 68% | Rapidez | 8 | 15% |
| Baja tasa de interés | 20 | 16% | Nada de papeleo | 10 | 19% |
| Armar un historial crediticio | 8 | 6% | No me gusta que me evalúen | 3 | 6% |
| Es la única que me prestó | 6 | 5% | Estoy mal calificado y no tengo otra opción | 21 | 40% |
| Porque en algún momento me otorgarán un mayor monto | 7 | 5% | Las entidades financieras me ponen muchas trabas | 9 | 17% |
| Otro | 0 | 0% | Otro | 2 | 4% |
| TOTAL | 128 | 100% | TOTAL | 53 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Preguntas 22, 23, 35, 36, 41, 42 ¿Renovará el préstamo con la entidad financiera? ¿Por qué no renovaría el préstamo con la entidad financiera? ¿Renovará el préstamo con la empresa de préstamos? ¿Por qué no renovaría el préstamo con la empresa de préstamos? ¿Renovará el préstamo con el prestamista informal? ¿Por qué no renovaría el préstamo con el prestamista informal?

Con respecto a la renovación de préstamos, es en las empresas de préstamo donde los microempresarios están más dispuestos a renovar (85.7%), seguido de los prestamistas informales (82.6%) y finalmente las entidades financieras (72.7%), en general la mayoría de los microempresarios están dispuestos a renovar en la entidad que le otorgó el préstamo.

Tabla A.4.19**Renovación de préstamos y sus motivos entidades financieras y no financieras**

| Renovación de Préstamo | | | Motivos de la no Renovación | | |
|-------------------------------|------------|-------------|--|----------|----------|
| Entidades Financieras | | | Motivos | # | % |
| ¿Renovará? | # | % | | | |
| Sí | 93 | 72.7% | Ya cuento con capital | 2 | 4.5% |
| No | 35 | 27.3% | El negocio está bajo | 9 | 20.5% |
| Total | 128 | 100% | Ya me presté de otra entidad | 1 | 2.3% |
| Empresas de préstamo | | | Muy cara la tasa de interés | 8 | 18.2% |
| ¿Renovará? | # | % | Otra entidad me aumentó línea de crédito | 2 | 4.5% |
| | | | Demora en el trámite del préstamo | 15 | 34.1% |

| | | | | | |
|--------------|----------|-------------|---|-----------|---------------|
| Sí | 6 | 85.7% | No son transparentes (suben cuotas, intereses, no permiten pagos adelantados) | 4 | 9.1% |
| No | 1 | 14.3% | Otros | 3 | 6.8% |
| Total | 7 | 100% | N° Respuestas | 44 | 100.0% |

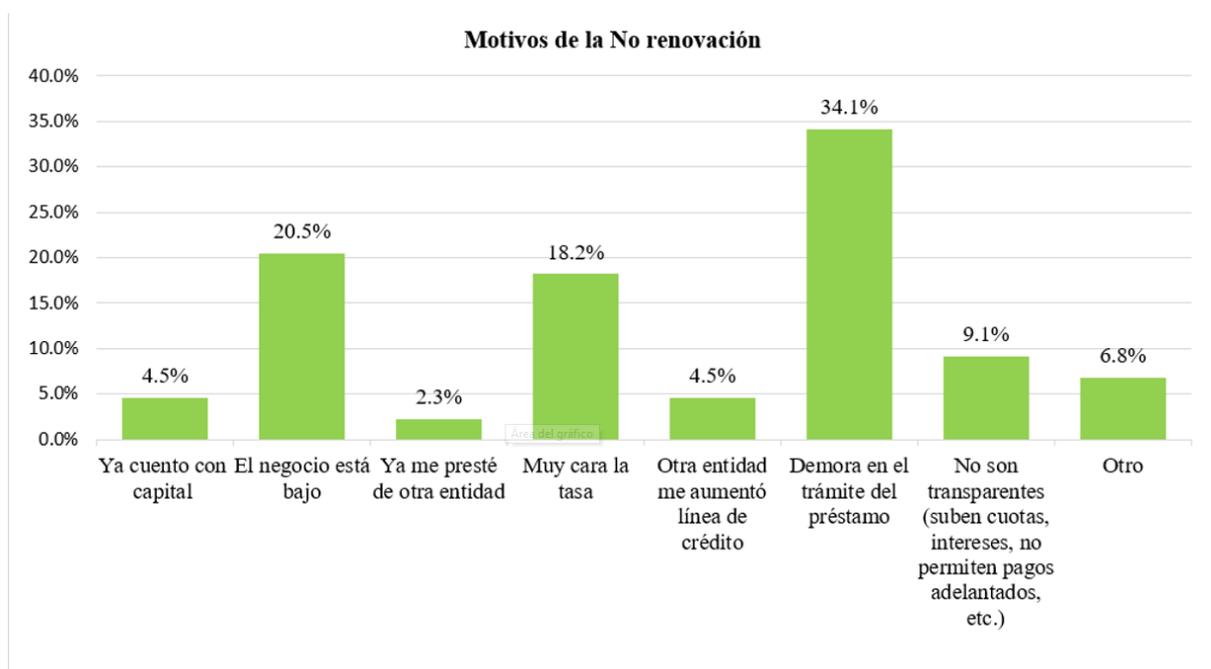
| Prestamista Informal | | |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| ¿Renovará? | # | % |
| Sí | 38 | 82.6% |
| No | 8 | 17.4% |
| Total | 46 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Por otro lado, en la Figura A.4.14. se muestra que el 68.2% de los motivos de no renovación son originados por la entidad que ha otorgado el préstamo, la participación de estos motivos es: demora en el trámite del préstamo con 34.1%, muy cara la tasa de interés con 18.2%, no son transparentes un 9.1% y otra entidad me ha aumentado la línea de crédito o me otorgado un préstamo 6.8%.

Figura A.4.14.

Motivos de no renovación en entidades financieras y no financieras



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Características de préstamos otorgados por entidades no financieras

Preguntas 28, 29 y 30 ¿Cuál es el destino del préstamo? ¿De qué forma se le desembolsó/entregó el dinero del préstamo? ¿Qué tipo de entidad no financiera le otorgó el préstamo?

Tabla A.4.20

Características de préstamos otorgados por entidades no financieras en el periodo de estudio

| Tipo de entidad financiera | | | Forma de desembolso del crédito | | | Destino del préstamo | | |
|----------------------------|-----------|-------------|--|-----------|-------------|-----------------------------|-----------|-------------|
| Duración | # rpta | % | Descripción | # rpta | % | Destino | # rpta | % |
| Empresa de préstamo | 7 | 13% | Depósito en una cuenta de la misma entidad | 8 | 15% | Capital de trabajo | 28 | 53% |
| Prestamista informal | 46 | 87% | En efectivo en la entidad que me prestó | 30 | 57% | Activo fijo | 11 | 21% |
| TOTAL | 53 | 100% | En efectivo en mi negocio/casa | 15 | 28% | Consumo | 5 | 9% |
| | | | Total | 53 | 100% | Pago de cuotas de préstamos | 9 | 17% |
| | | | | | | TOTAL | 53 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

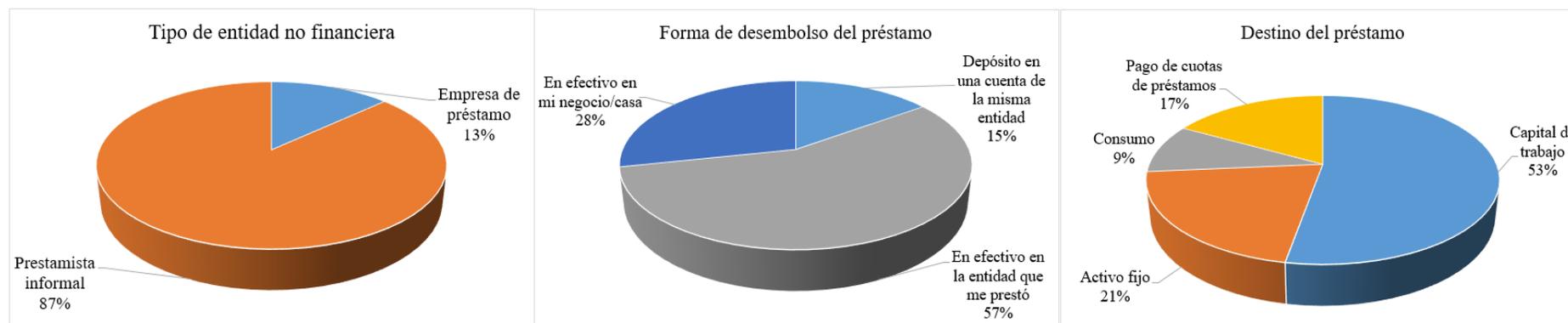
La Tabla A.4.20. y la Figura A.4.15. muestran las características de los préstamos que los microempresarios tienen en las entidades no financieras. Respecto al tipo de entidad que otorgó el préstamo el 87% son prestamistas informales y el 13% son empresas de préstamos.

En relación a la forma de desembolso del préstamo se observa que el desembolso en efectivo en la entidad que otorga el préstamo es más frecuente con una participación el 57%, seguido del desembolso en efectivo en el lugar donde se ubica la microempresa con una participación de 28%, por otro lado, el desembolso a través de un depósito en la misma entidad solo representa el 8%.

Asimismo, se puede observar que el destino del crédito con mayor participación es el capital de trabajo con una participación del 53%, seguido de activo fijo con un 21%, el destino de pago de cuotas de préstamos tiene una participación del 17%, finalmente los préstamos destinados a consumo tienen una participación de 9%.

Figura A.4.15.

Características de préstamos otorgados por entidades no financieras en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Características de préstamos otorgados por empresas de préstamos (entidad no financiera)

Pregunta 31, 32, 33 y 34: ¿Qué monto máximo de préstamo le otorgaron las empresas de préstamos? ¿Cuál es la tasa de interés efectiva mensual que le cobra una empresa de préstamos? ¿Cuál es el plazo del préstamo con una empresa de préstamos? ¿Cuál es la frecuencia del pago de las cuotas con una empresa de préstamos?

La Tabla A.4.21. y la Figura A.4.16. muestran las características de los préstamos que los microempresarios tienen con las empresas de préstamos. Respecto al monto de los préstamos todos los préstamos son menores a S/10,000, el 86% de los préstamos son montos menores o iguales a S/3,000.

En relación al plazo de los préstamos se observa que el plazo de 1 mes es el más frecuente con una participación del 43%, seguido del plazo de 3 meses con una participación de 29% y los plazos de 6 y 12 meses tiene una participación de 14% cada uno.

Con respecto a la tasa de interés, el 71% de los encuestados manifiesta que el préstamo que le otorgaron tiene una tasa de interés hasta el 8%, mientras que el 28% indicó que la tasa de interés de su préstamo es mayor a 9%.

Por otro lado, la frecuencia del pago de cuotas más usual es mensual y tiene una participación de 43%, la frecuencia diaria del pago de cuotas tiene una participación del 29%, la frecuencia semanal y quincenal tienen una participación de 14% cada uno.

Tabla A.4.21.

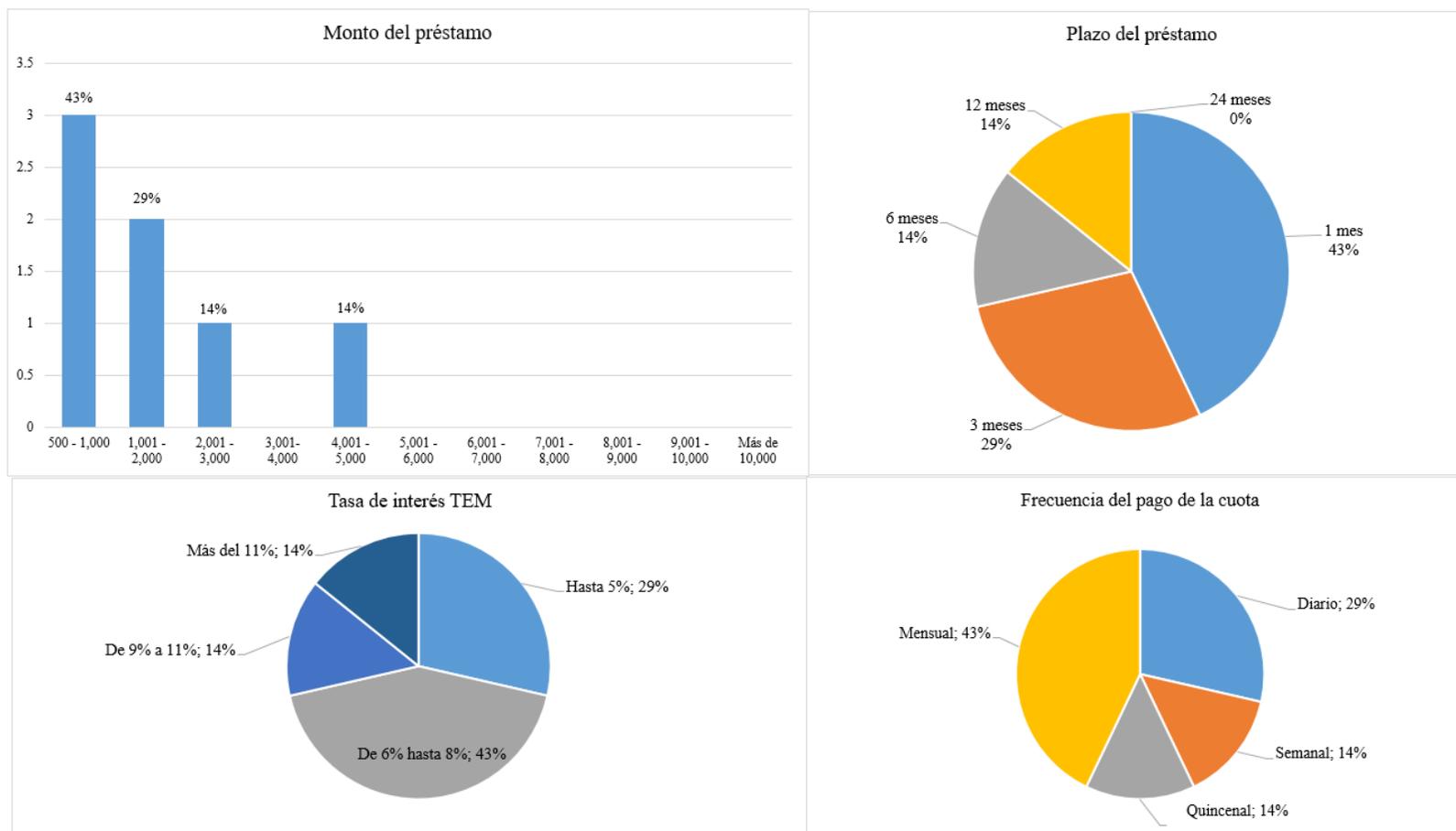
Características de préstamos otorgados por empresas de préstamo en el periodo de estudio

| Monto del préstamo | | | | Plazo del préstamo | | | Tasa de interés del préstamo TEM | | | | Frecuencia del pago de cuotas | | |
|--------------------|-----------------|--------------------------|-------------|--------------------|----------|-------------|----------------------------------|----------|-------------|-----------|-------------------------------|----------|-------------|
| Límite Inferior | Límite Superior | # personas con préstamos | Porcentaje | Duración | # rpta | % | TEM | # rpta | % | Acumulado | Frecuencia | # rpta | % |
| 500 | 1,000 | 3 | 43% | 1 mes | 3 | 43% | Hasta 5% | 2 | 29% | 29% | Diario | 2 | 29% |
| 1001 | 2,000 | 2 | 29% | 3 meses | 2 | 29% | De 6% hasta 8% | 3 | 43% | 71% | Semanal | 1 | 14% |
| 2,001 | 3,000 | 1 | 14% | 6 meses | 1 | 14% | De 9% a 11% | 1 | 14% | 86% | Quincenal | 1 | 14% |
| 3001 | 4,000 | 0 | 0% | 12 meses | 1 | 14% | Más del 11% | 1 | 14% | 100% | Mensual | 3 | 43% |
| 4,001 | 5,000 | 1 | 14% | 18 meses | 0 | 0% | Total | 7 | 100% | | TOTAL | 7 | 100% |
| 5001 | 6,000 | 0 | 0% | 24 meses | 0 | 0% | | | | | | | |
| 6,001 | 7,000 | 0 | 0% | TOTAL | 7 | 100% | | | | | | | |
| 7001 | 8,000 | 0 | 0% | | | | | | | | | | |
| 8,001 | 9,000 | 0 | 0% | | | | | | | | | | |
| 9001 | 10,000 | 0 | 0% | | | | | | | | | | |
| 10,001 | > 10,001 | 0 | 0% | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | 7 | 100% | | | | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Figura A.4.16.

Características de préstamos otorgados por empresas de préstamo en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Características de préstamos otorgados por prestamistas informales (entidad no financiera)

Pregunta 37, 38, 39 y 40 ¿Qué monto máximo de préstamo le otorgaron los prestamistas informales? ¿Cuál es la tasa de interés efectiva mensual que le cobra un prestamista informal? ¿Cuál es el plazo del préstamo con un prestamista informal? ¿Cuál es la frecuencia del pago de las cuotas con un prestamista informal?

La Tabla A.4.22. y la Figura A.4.17. muestran las características de los préstamos que los microempresarios tienen con las empresas de préstamos. Respecto al monto de los préstamos el 98% de los préstamos son menores a S/10,000, el 85% de los préstamos son montos menores o iguales a S/3,000.

En relación al plazo de los préstamos se observa que el plazo de 1 mes es el más frecuente con una participación del 59%, seguido del plazo de 3 meses con una participación de 22% y los plazos de 6 y 12 meses tiene una participación de 19.

Con respecto a la tasa de interés, el 74% de los encuestados manifiesta que el préstamo que le otorgaron tiene una tasa de interés ubicada entre el 6% al 11%, mientras que el 11% manifiesta que su tasa de interés es menor o igual al 5% y finalmente el 15% indica que la tasa de interés mensual de su préstamo es mayor al 11%.

Por otro lado, la frecuencia del pago de cuotas más usual es mensual y tiene una participación de 41%, mientras que la frecuencia diaria del pago de cuotas tiene una participación del 33%, la frecuencia semanal tiene una participación del 15% y por último la frecuencia quincenal tienen una participación del 11%.

Tabla A.4.22.

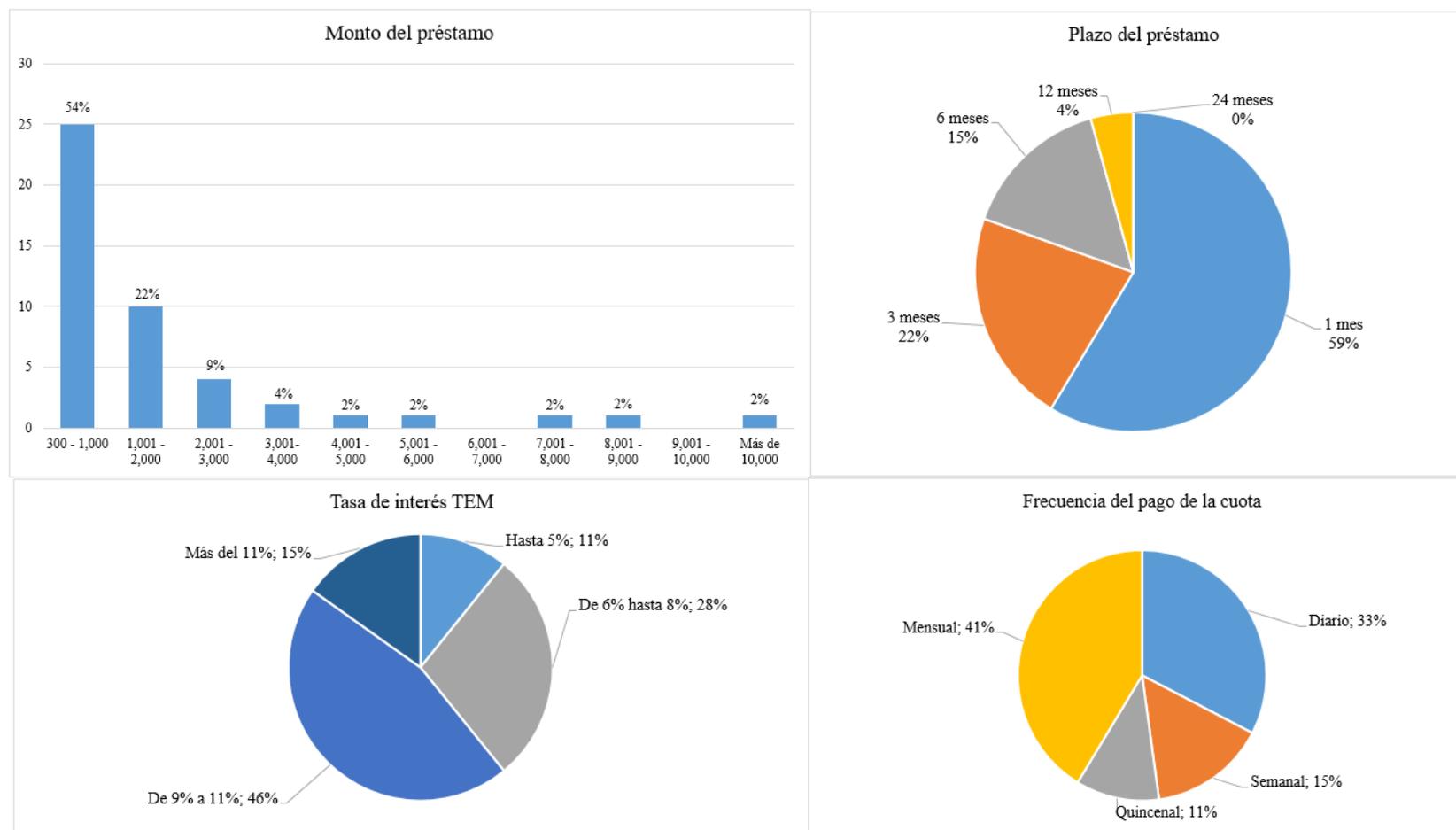
Características de préstamos otorgados por prestamistas informales en el periodo de estudio

| Monto del préstamo | | | | Plazo del préstamo | | | Tasa de interés del préstamo TEM | | | | Frecuencia del pago de cuotas | | |
|--------------------|-----------------|--------------------------|-------------|--------------------|-----------|-------------|----------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------------------------|-----------|-------------|
| Límite Inferior | Límite Superior | # personas con préstamos | Porcentaje | Plazo | # rpta | % | TEM | # rpta | % | Acumulado | Frecuencia | # rpta | % |
| 300 | 1,000 | 25 | 54% | 1 mes | 27 | 59% | Hasta 5% | 5 | 11% | 11% | Diario | 15 | 33% |
| 1,001 | 2,000 | 10 | 22% | 3 meses | 10 | 22% | De 6% hasta 8% | 13 | 28% | 39% | Semanal | 7 | 15% |
| 2,001 | 3,000 | 4 | 9% | 6 meses | 7 | 15% | De 9% a 11% | 21 | 46% | 85% | Quincenal | 5 | 11% |
| 3,001 | 4,000 | 2 | 4% | 12 meses | 2 | 4% | Más del 11% | 7 | 15% | 100% | Mensual | 19 | 41% |
| 4,001 | 5,000 | 1 | 2% | 18 meses | 0 | 0% | Total | 46 | 100% | | TOTAL | 46 | 100% |
| 5001 | 6,000 | 1 | 2% | 24 meses | 0 | 0% | | | | | | | |
| 6,001 | 7,000 | 0 | 0% | TOTAL | 46 | 100% | | | | | | | |
| 7001 | 8,000 | 1 | 2% | | | | | | | | | | |
| 8,001 | 9,000 | 1 | 2% | | | | | | | | | | |
| 9001 | 10,000 | 0 | 0% | | | | | | | | | | |
| 10,001 | > 10,001 | 1 | 2% | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | 46 | 100% | | | | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Figura A.4.17.

Características de préstamos otorgados por prestamistas informales en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta43: ¿La empresa que dirige es formal – tiene RUC? ¿Con qué número empieza?

El 72% de los microempresarios encuestados indicó que, sí tienen RUC 10 de persona natural con negocio, mientras que el otro 28% indicó que su microempresa no cuenta con RUC. La Tabla A.4.23. muestra que la mayor parte de los encuestados son formales.

Tabla A.4.23.

Porcentaje de formalidad e informalidad de los negocios

| Formalidad | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|--------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| RUC 10XXX | 181 | 72% | 60 | 67% | 121 | 75% |
| RUC 20XXX | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| No tengo RUC | 69 | 28% | 29 | 33% | 40 | 25% |
| Total | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

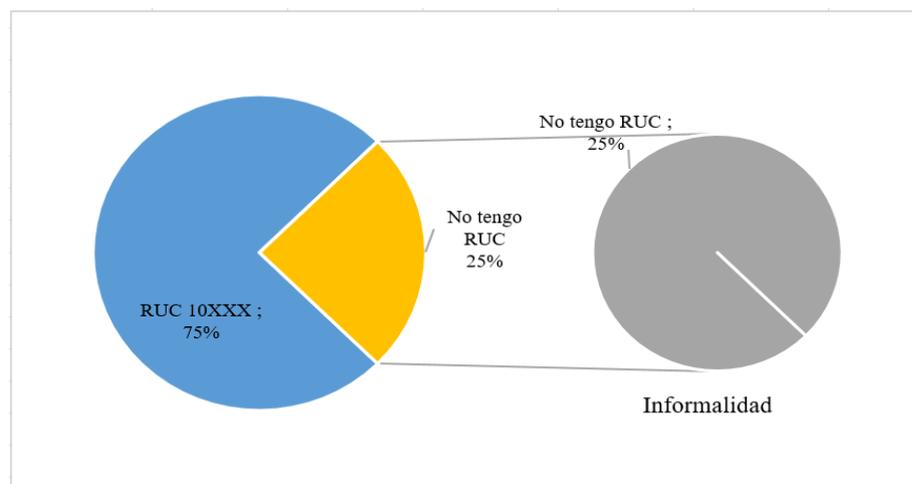
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

La Figura A.4.18. muestra que el 75% de los microempresarios con préstamos en el periodo de estudio cuentan con un RUC 10 de personal natural con negocio, mientras que el otro 25% manifiesta que su microempresa no cuenta con un RUC.

Figura A.4.18.

Formalidad e informalidad de los microempresarios con préstamos en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta44: Sector económico en el que se encuentra el negocio

La Tabla A.4.24. muestra que el 83% de los microempresarios encuestados desarrollan actividades de comercio, seguido del 14% que desarrollan actividades en el sector servicios, por otro lado, el 3% desarrolla sus actividades en el sector manufactura.

Tabla A.4.24.

Actividades económicas de las microempresas

| Sector Económico | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Manufactura | 8 | 3% | 3 | 3% | 5 | 3% |
| Comercio | 208 | 83% | 77 | 87% | 131 | 81% |
| Servicio | 34 | 14% | 9 | 10% | 25 | 16% |
| TOTAL | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

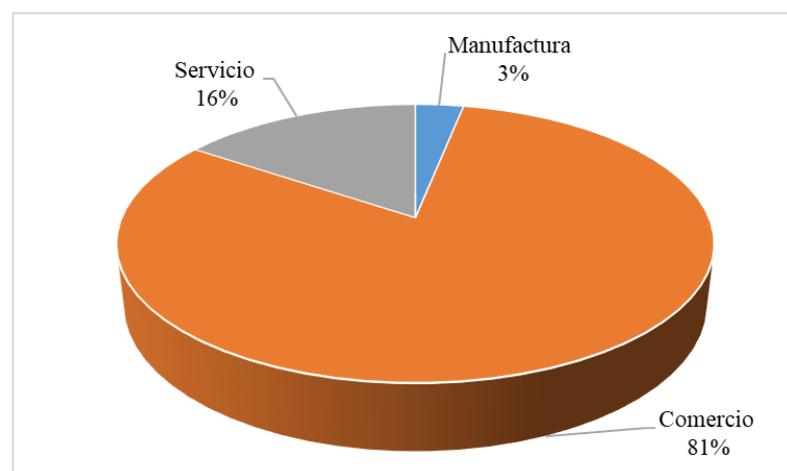
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

La figura A.4.19. muestra que el 81% de los microempresarios con préstamos en el periodo de estudio manifiesta que desarrolla sus actividades en el sector comercio, otro 16% indica que su microempresa se encuentra en el sector servicios, finalmente el 3% indica que su microempresa desarrolla sus actividades en el sector manufactura.

Figura A.4.19.

Actividad económica de las microempresas con préstamos en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta45: Nivel de ventas: Microempresa 150 UIT anual = S/. 742,000 anual UIT 2023 = 4,950

La Tabla A.4.25. muestra la distribución de los microempresarios por nivel de ventas, se incluyen las microempresas con préstamos y sin préstamos en el periodo de estudio.

Tabla A.4.25.

Nivel de ventas de las microempresas

| Nivel de Ventas | Total de encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|----------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Hasta S/100 diarios | 83 | 33% | 32 | 36% | 51 | 32% |
| De S/101 a S/500 | 103 | 41% | 23 | 26% | 80 | 50% |
| De S/501 a S/1,000 | 53 | 21% | 26 | 29% | 27 | 17% |
| De S/1,001 a S/1,500 | 8 | 3% | 6 | 7% | 2 | 1% |
| Mas de S/1,500 | 3 | 1% | 2 | 2% | 1 | 1% |
| Total | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

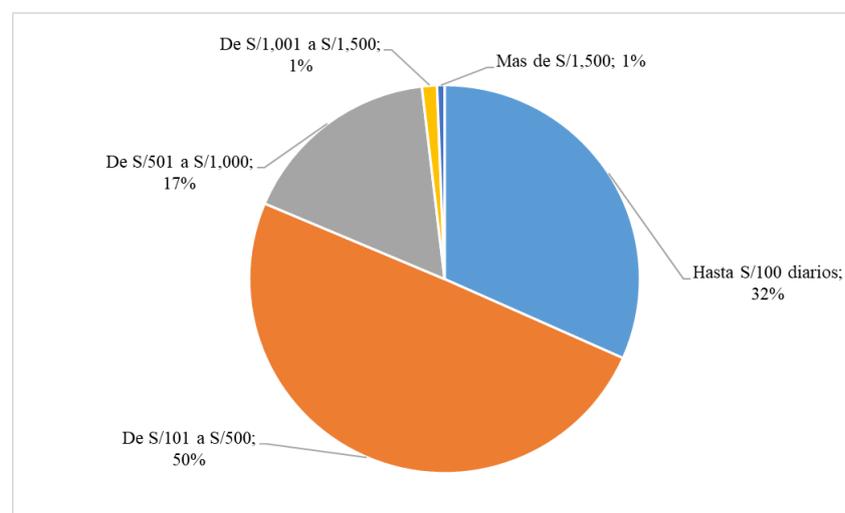
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

La Figura A.4.20. muestra que el 82% de los microempresarios con préstamos en el periodo de estudio tienen un nivel de ventas hasta S/500 diarios, mientras que el 17% tiene un nivel de ventas de S/501 a S/1,000 diarios, finalmente el 2% manifiesta que su nivel de ventas diario es mayor de S/1,001.

Figura A.4.20.

Nivel de ventas de microempresas con préstamos en el periodo de estudio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta46: Tipo de local del negocio

En la Tabla A.4.26. se muestra la distribución de los microempresarios encuestados por tipo de local del negocio, se puede observar que la mayoría de las microempresas desarrollan sus actividades en un local alquilado (90%), mientras que el otro 10% indica que son propietarios del local del negocio.

Tabla A.4.26.

Tipo de local del negocio

| Descripción | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|--------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Propio | 26 | 10% | 11 | 12% | 15 | 9% |
| Alquilado | 224 | 90% | 78 | 88% | 146 | 91% |
| TOTAL | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

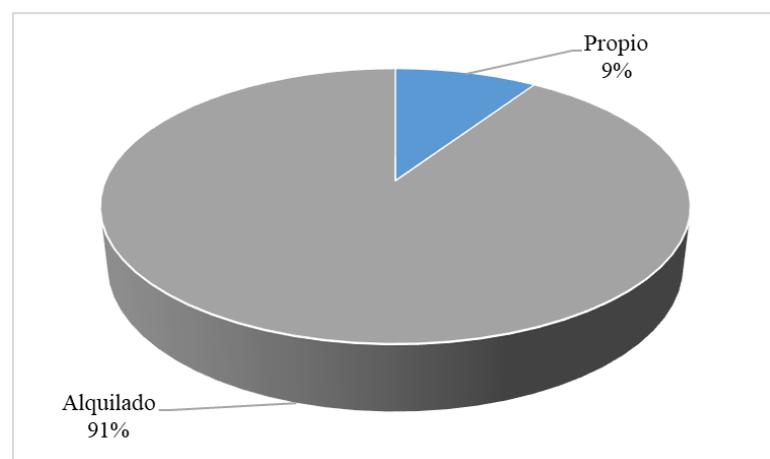
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamo en el periodo de estudio

La Figura A.4.21. muestra que el porcentaje de microempresario con préstamos en el periodo de estudio que trabajan en un local alquilado es 91%, similar al porcentaje de todos los microempresarios encuestados, asimismo el 9% de los microempresarios con préstamos indican ser propietarios del local del negocio.

Figura A.4.21.

Tipo de local de los microempresarios con préstamos



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta47: Tiempo de funcionamiento de su negocio

La Tabla A.4.27. muestra la distribución de las microempresas encuestadas por tiempo de funcionamiento, se observa que el 84% de las microempresas tienen un tiempo de funcionamiento hasta 3 años, mientras que solo el 16% lleva funcionando más de 3 años.

Tabla A.4.27.

Tiempo de funcionamiento de negocio

| Descripción | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|----------------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Hasta 6 meses | 13 | 5% | 5 | 6% | 8 | 5% |
| Más de 6 meses hasta 1 año | 28 | 11% | 11 | 12% | 17 | 11% |
| Más de 1 año hasta 2 años | 50 | 20% | 26 | 29% | 24 | 15% |
| Más de 2 años hasta 3 años | 119 | 48% | 26 | 29% | 93 | 58% |
| Más de 3 años | 40 | 16% | 21 | 24% | 19 | 12% |
| TOTAL | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

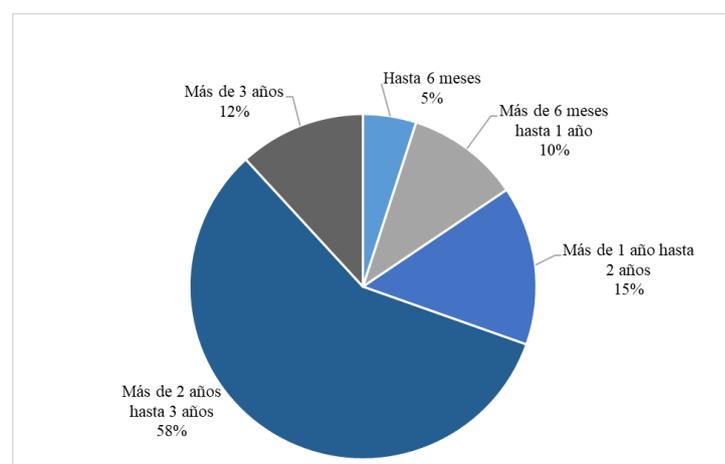
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresas con préstamos en el periodo de estudio

Por otro lado, respecto al tiempo que los microempresarios con préstamos en el periodo de estudio que llevan trabajando en sus negocios, la Figura A.4.22. muestra que la mayor parte de los negocios tienen un tiempo de funcionamiento de 1 a 3 años con una participación de 73%, mientras que los negocios con un tiempo de funcionamiento menor a 1 año representan el 15%.

Figura A.4.22.

Tiempo de funcionamiento de las microempresas con préstamos



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta 48: ¿Qué monto de inversión tiene el negocio?

La Tabla A.4.28. muestra que la mayoría de los microempresarios encuestados manifiestan haber invertido más de S/40,000 en su negocio (60%), seguido de un 25% que indica haber invertido un monto entre S/30,001 a S/40,000, asimismo, el 14% indica que la inversión en sus negocios es igual o menor a S/30,000.

Tabla A.4.28.

Monto de inversión en los negocios

| Descripción | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|------------------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Hasta S/10,000 | 8 | 3% | 4 | 4% | 4 | 2% |
| De S/10,001 a S/20,000 | 12 | 5% | 7 | 8% | 5 | 3% |
| De S/20,001 a S/30,000 | 16 | 6% | 8 | 9% | 8 | 5% |
| De S/30,001 a S/40,000 | 63 | 25% | 22 | 25% | 41 | 25% |
| Más de S/40,000 | 151 | 60% | 48 | 54% | 103 | 64% |
| TOTAL | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

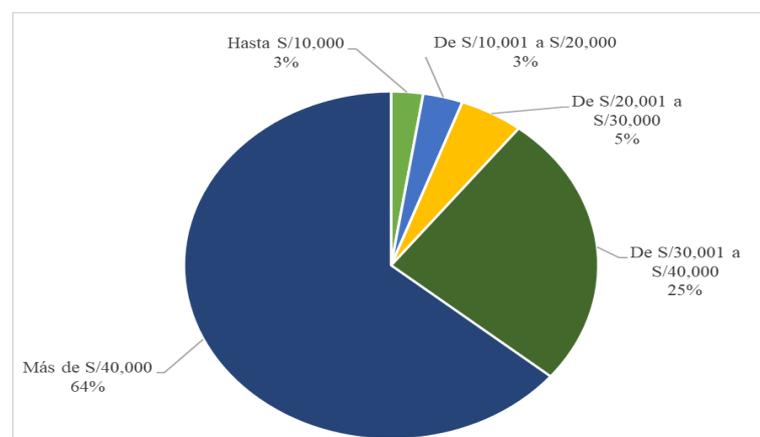
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresarios con préstamos en el periodo de estudio

La Figura A.4.23. muestra que el 64% de los microempresarios con préstamos en el periodo de estudio manifiestan que han invertido en su negocio un monto mayor a S/40,000 mientras que el 30% indica que el nivel de inversión en su negocio está entre S/20,001 hasta S/40,000, asimismo el 6% indica que la inversión realizada en sus negocios es igual o menor a S/20,000.

Figura A.4.23.

Monto de inversión de los microempresarios con préstamos



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta49: ¿Para el pago de sus cuotas depende únicamente de los ingresos del negocio?

La Tabla A.4.29. muestra que el 52% de los microempresarios encuestados paga sus préstamos con los ingresos de su negocio, mientras que el 48% no destina los ingresos de su negocio para el pago de préstamos.

Tabla A.4.29.

Microempresarios que paga préstamos con los ingresos del negocio

| Descripción | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|--------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Si | 131 | 52% | 39 | 44% | 92 | 57% |
| No | 119 | 48% | 50 | 56% | 69 | 43% |
| TOTAL | 250 | 100% | 89 | 100% | 161 | 100% |

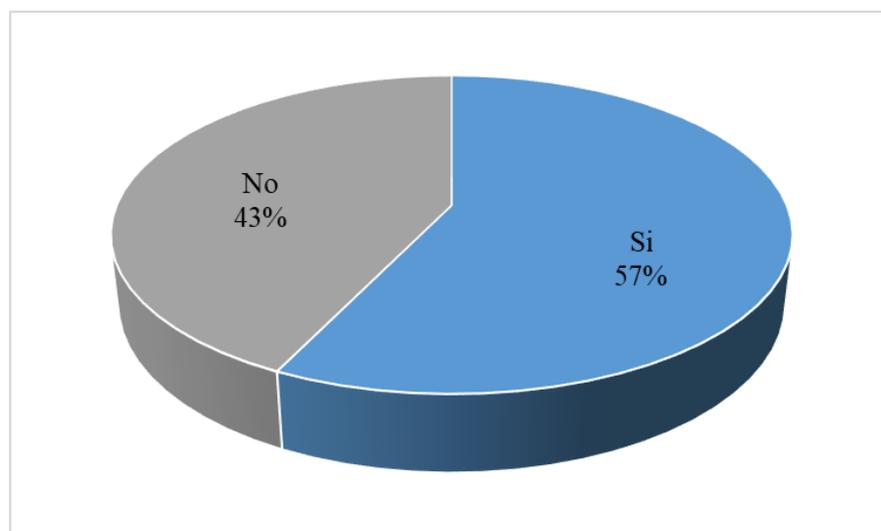
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresarios con préstamo en el periodo de estudio

Respecto a los microempresarios con préstamos se puede observar que el 57% destina el ingreso de sus negocios a pagar las cuotas de sus préstamos mientras que el otro 43% paga sus préstamos con otra fuente de ingresos.

Figura A.4.24.

Microempresarios con préstamo que pagan sus cuotas con los ingresos del negocio



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Pregunta50: Si su respuesta a la pregunta anterior fue no ¿De qué otra fuente tiene ingresos?

En la Tabla A.4.30. se muestra que el 66% de los microempresarios encuestados que no hacen uso de los ingresos de sus negocios para el pago de préstamos utilizan los ingresos de sus cónyuges para el pago de las cuotas de sus préstamos, un 29% manifiesta tener ingresos a través de un segundo negocio, asimismo, otro 5% indica que utiliza los ingresos provenientes de alquileres para el pago de sus préstamos.

Tabla A.4.30.

Fuentes de ingresos adicionales para el pago de préstamos

| Descripción | Total de Encuestados | | Sin préstamo en el periodo de estudio | | Con préstamos en el periodo de estudio | |
|--|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|--|-------------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Ingresos de su cónyuge | 79 | 66% | 32 | 64% | 47 | 68% |
| Ingresos por alquileres | 6 | 5% | 3 | 6% | 3 | 4% |
| Tiene otro ingreso de un segundo negocio | 34 | 29% | 15 | 30% | 19 | 28% |
| TOTAL | 119 | 100% | 50 | 100% | 69 | 100% |

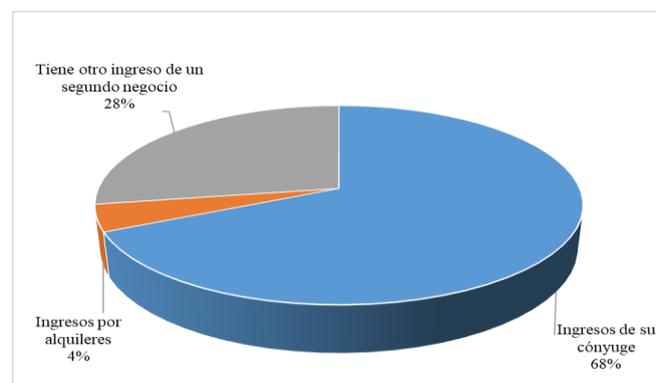
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Microempresarios con préstamo en el periodo de estudio

Por otro lado, la Figura A.4.25. muestra que aquellos microempresarios que tienen un préstamo y no hacen uso de los ingresos del negocio para el pago de sus cuotas, se puede observar que el 72% utiliza los ingresos de su cónyuge e ingresos por alquileres, mientras que el 28% indica que paga sus préstamos con los ingresos de un segundo negocio.

Figura A.4.25.

Fuentes de ingresos adicionales para el pago de cuotas de microempresarios con préstamos



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Si una entidad formal de préstamos apertura una agencia en la ciudad del Cusco

Pregunta 51, 52, 53, 54, 55: ¿Cuáles serían las principales características que esta debería tener? ¿Qué tasas de interés efectiva mensual estaría dispuesto a pagar? ¿Cuál considera Ud. debería ser el plazo de los préstamos? ¿Cuál considera Ud. debería ser la frecuencia de pago de las cuotas? Al solicitar un préstamo ¿Qué garantías estaría dispuesto a ofrecer?

La Tabla A.4.31. y la Figura A.4.26. muestran las características que los microempresarios encuestados consideran debería tener un producto nuevo. En ese sentido el 30% considera que la rapidez del trámite es relevante para solicitar un préstamo, un 29% considera que las tasas de interés bajas influyen en su decisión para solicitar un préstamo, por otro lado, un 24% valora que no se le pidan muchos documentos y otro 10% valora que se le otorgue crédito a pesar de su más historial crediticio en las centrales de riesgo.

Respecto a la tasa de interés que los microempresarios están dispuestos a pagar el 61% indica que puede pagar hasta una tasa de 6%, mientras que el 36% manifiesta su disposición a pagar una tasa entre 7% y 10%, asimismo, un 8% indica que pagaría una tasa máxima de 15%.

Por otro lado, sobre el plazo del préstamo el 65% de los encuestados consideran que debería ser de menor o igual a 3 meses, otro 32% considera que debe estar entre 6 meses y 12 meses, finalmente un 2% considera que el plazo debería ser mayor a 12 meses.

Sobre la frecuencia del pago de las cuotas el 48% considera que debería ser mensual, un 22% considera que las cuotas deberían ser diarias, mientras que un 18% preferiría cuotas quincenales, por otro lado, un 12% considera que las cuotas deberían ser semanales.

Asimismo, un 67% de los encuestados indica que está dispuesto a ofrecer un aval como garante del préstamo, un 20% manifiesta que puede ofrecer una garantía prendaria, otro 9% indica que no ofrecería ninguna garantía por el préstamo y finalmente un 4% ofrecería una garantía vehicular.

Tabla A.4.31.

Características que valoran los microempresarios en un nuevo producto

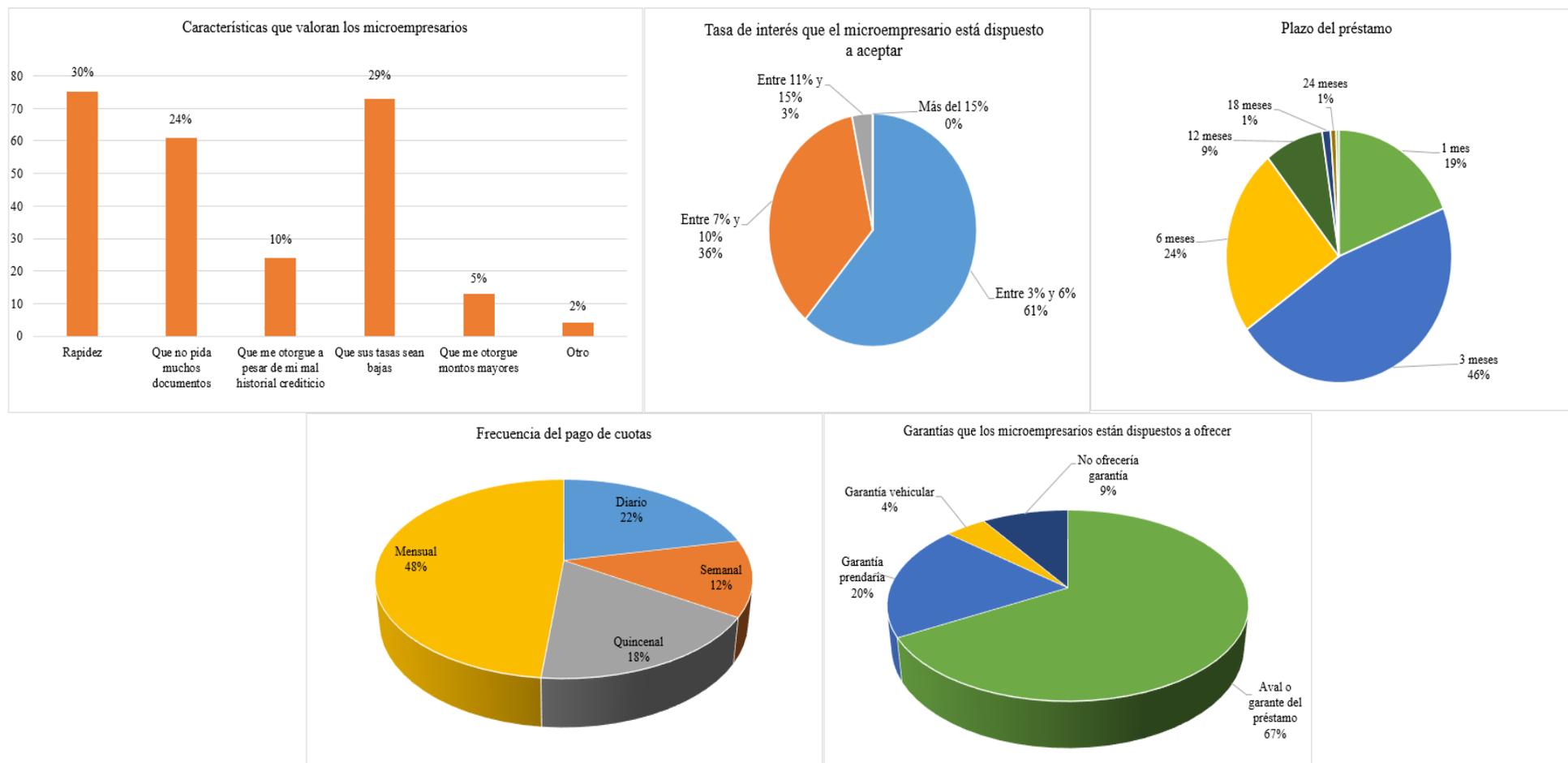
| Características que valoran los microempresarios | | | Tasa de interés que el microempresario está dispuesto a pagar | | | | Plazo del préstamo | | |
|---|------------|-------------|---|------------|-------------|-----------|--------------------|------------|-------------|
| Duración | # rpta | % | TEM | # rpta | % | Acumulado | Frecuencia | # rpta | % |
| Rapidez | 75 | 30% | Entre 3% y 6% | 153 | 61% | 61% | 1 mes | 47 | 19% |
| Que no pida muchos documentos | 61 | 24% | Entre 7% y 10% | 89 | 36% | 97% | 3 meses | 116 | 46% |
| Que me otorgue a pesar de mi mal historial crediticio | 24 | 10% | Entre 11% y 15% | 8 | 3% | 100% | 6 meses | 60 | 24% |
| Que sus tasas sean bajas | 73 | 29% | Más del 15% | 0 | 0% | 100% | 12 meses | 21 | 8% |
| Que me otorgue montos mayores | 13 | 5% | Total | 250 | 100% | | 18 meses | 3 | 1% |
| Otro | 4 | 2% | | | | | 24 meses | 2 | 1% |
| TOTAL | 250 | 100% | | | | | Más de 24 meses | 1 | 0% |
| | | | | | | | TOTAL | 250 | 100% |

| Frecuencia del pago de cuotas | | | Garantías que los microempresarios están dispuestos a ofrecer | | |
|-------------------------------|------------|-------------|---|------------|-------------|
| Destino | # rpta | % | Tipo de garantía | # rpta | % |
| Diario | 54 | 22% | Aval o garante del préstamo | 167 | 67% |
| Semanal | 31 | 12% | Garantía prendaria | 49 | 20% |
| Quincenal | 44 | 18% | Garantía vehicular | 11 | 4% |
| Mensual | 121 | 48% | Garantía hipotecaria | 0 | 0% |
| TOTAL | 250 | 100% | No ofrecería garantía | 23 | 9% |
| | | | TOTAL | 250 | 100% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Figura A.4.26.

Características que valoran los microempresarios en un nuevo producto



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

La presente investigación plantea la implementación de una empresa de préstamos registrada en la SBS en la ciudad de Cusco, la empresa no exige garantía mobiliaria sobre los créditos y otorga créditos a personas con ciertos días de atraso en sus pagos (Con problemas potenciales y Deficiente) y a los que no posean un historial en las centrales de riesgo. En ese sentido el producto a ofrecer tendría las siguientes características (acorde a evaluación):

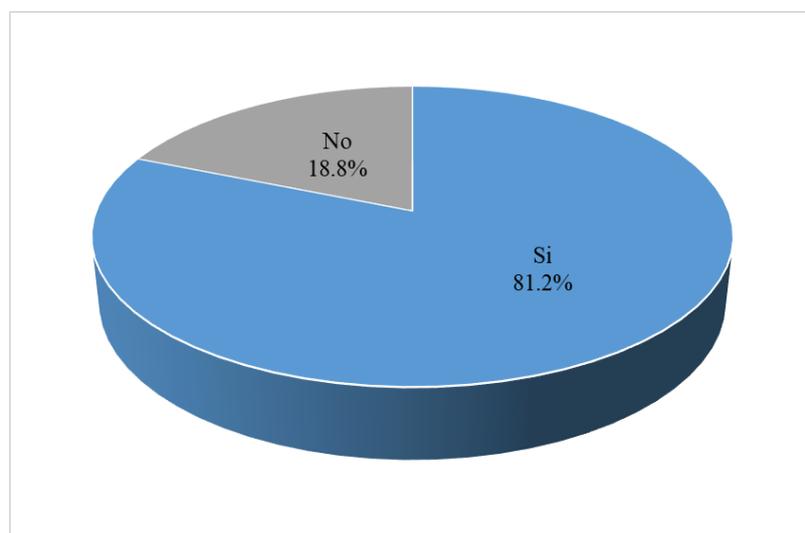
- Monto: de S/.300 a S/. 3,000
- Tasa de interés mensual: de 6%
- Plazo: de 1 a 3 meses
- Frecuencia de pagos: diaria y semanal

Pregunta 56: ¿Estaría dispuesto a solicitar un préstamo con esta nueva entidad?

En la Figura A.4.27. se muestra que el 81% de los microempresarios encuestados manifestó que estaría dispuesto a solicitar un préstamo en la nueva empresa de préstamos, mientras que un 18.8% indicó que no le interesa.

Figura A.4.27.

Microempresarios encuestados dispuestos a solicitar un préstamo en la nueva entidad



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Anexo 4.2

Cálculo de la demanda insatisfecha de préstamos a cubrir por la nueva entidad

Para el cálculo de la demanda potencial insatisfecha se siguió el siguiente procedimiento.

Calculó de la demanda actual de préstamos

Las Tablas A.4.32 y A.4.33 muestran la demanda actual de préstamos en el área de estudio tanto de entidades financieras como no financieras, de acuerdo con el siguiente procedimiento:

1. Se ha tomado como referencia el número de microempresas en el área de estudio al año 2022 (Tabla 15) que asciende a 47,668 microempresas según el Ministerio de la Producción (Columna 1, Fila 1).
2. De acuerdo con la aplicación de las encuestas en el área de estudio se obtuvo los porcentajes de negocios formales (RUC 10) y los negocios informales (no poseen RUC) del total de la muestra (Tabla A.4.23. del Anexo 4).
3. Se tomó como base las microempresas formales como el 72.4% de la muestra y el 27.6% como negocios informales (Columnas 1 y 2, Filas 2 y 3).
4. Con la información de los ítems 1, 2 y 3 se ha calculado la población estimada (Columna 3, Fila 2)
5. La Figura A.4.1. muestra el porcentaje de encuestados con préstamo o sin préstamo. Este ítem permite determinar el número de microempresarios propietarios de negocios que mantienen préstamos en el periodo de estudio. De acuerdo con el estudio de mercado, esto constituye 66.4%. (Columna 4, Filas 2 y 3). En este ítem, se ha calculado el número de microempresarios negociantes con préstamo en el periodo de estudio que ascienden a 42,401 microempresarios.
6. Del mismo modo, la Figura A.4.9. muestra la distribución de los encuestados de acuerdo con la entidad o entidades con las que han trabajado. Esto permitió determinar la cantidad de dueños de negocios que han trabajado con entidades financieras, no financieras o ambas. Cabe recordar que al aludir a financieras se habla de entidades del sistema financiero como bancos, cajas, empresas de crédito, etc. y, en el caso de no financieras, a las empresas de préstamos y prestamistas informales (Columnas 5, 6 y 7; Filas 2 y 3).

7. La Tabla A.4.13. permite calcular la cantidad de préstamos que se han generado. Tomando como base la Tabla A.4.32., se calcula el número de préstamos de acuerdo con el tipo de entidad, recordando que el estudio de mercado arrojó que los negociantes podrían tener préstamos simultáneos de una entidad financiera y/o entidad no financiera.

La Tabla A.4.33. se ha dividido en número de préstamos a entidades financieras y número de préstamos en entidades no financieras. Las Columnas 1, 2 y 3 muestran el número de microempresarios según la cantidad de préstamos que mantengan en el periodo de estudio (Fila 2) y el número de préstamos que han generado (Fila 3) en entidades financieras. La Columna 4 totaliza esos préstamos que para las entidades financieras es de 45,257.

De la misma forma, las Columnas 5, 6 y 7 muestran el número de microempresarios que mantienen préstamos en el periodo de estudio, pero con entidades no financieras; y la columna 8, el número de préstamos que han generado. El total de préstamos en entidades no financieras es de 21,305. Finalmente, la columna 10 muestra el total de préstamos generados por los microempresarios independientemente del tipo de entidad, lo que asciende a 66,561. Esto constituye la demanda actual de préstamos en el área de estudio.

Tabla A.4.32.

Parte 1: Demanda actual de préstamos en el área de estudio

| Descripción | Población estimada Área de estudio | | | Número de negociantes con préstamos | N° Negociantes que indicaron mantener préstamos en diferentes entidades | | |
|---|------------------------------------|---------------------|----------------|-------------------------------------|---|----------------------|---------------------|
| | Negocios Formales | Negocios Informales | Total | | Solo c/ entidad Financiera | solo c/No financiera | Con ambas entidades |
| Negocios Formales en zona de estudio 2022 | 47,668 | | | | | | |
| Población estimada noviembre 2023 | 47,668 | 18,172 | 65,840 | 42,401 | 26,718 | 8,325 | 7,357 |
| TOTAL (%) | 72.4% | 27.6% | 100.00% | 64.4% | 63.0% | 19.6% | 17.4% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Tabla A.4.33.

Parte 2: Demanda actual de préstamos en el área de estudio

| Descripción | Cálculo de número de préstamos en: | | | | | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|--------------|-------------|--------------------------------|----------------|--------------|-------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| | Financieras | | | Total de préstamos financieras | No financieras | | | Total de préstamos no financieras | Total de préstamos en área de estudio |
| | 1 | 2 | 3 | | 1 | 2 | 3 | | |
| N° de préstamos | | | | | | | | | |
| N° Negociantes microempresarios | 24,226 | 8,519 | 1,331 | | 11,244 | 3,255 | 1,184 | | |
| N° préstamos | 24,226 | 17,038 | 3,993 | 45,257 | 11,244 | 6,510 | 3,551 | 21,305 | |
| Total | 71.1% | 25.0% | 3.9% | 100% | 71.7% | 20.8% | 7.5% | 100% | 66,561 |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

El número de microempresarios se obtiene del siguiente modo:

- Entidades financieras: sumar el número de negociantes que mantenían préstamos en entidades financieras más préstamos en ambas multiplicado por el 71.1% que tiene un solo préstamo, por 25% que tiene dos préstamos y, finalmente, 3.9% que tiene tres préstamos. Posteriormente, el número de microempresarios se multiplica por el número de préstamos en entidades financieras.
- Entidades no financieras: sumar el número de negociantes que mantenían préstamos en entidades no financieras más préstamos en ambas multiplicado por 71.7% que tienen un solo préstamo, por 20.8% que tiene dos préstamos y, finalmente, 7.5% que tiene tres préstamos. Posteriormente, el número de microempresarios se multiplica por el número de préstamos en entidades financieras.

Cálculo de la demanda insatisfecha de préstamos en el área de estudio

Para el presente plan de negocios, la demanda insatisfecha está formada principalmente por los préstamos que son atendidos por los prestamistas informales. De acuerdo con la Tabla A.4.15. se puede disgregar el número total de préstamos en entidades no financieras en préstamos en empresas de préstamo y en préstamos con prestamistas informales. En el ítem anterior, ya se había determinado que la demanda actual ascendía a 66,561 préstamos de los cuales 21,305 eran en entidades no financieras.

- a) Aprovechando la demanda que, actualmente, es atendida por el prestamista informal, las empresas de préstamos ya están presentes, aunque aun mínimamente. Así, la Tabla A.4.15. permite comparar la participación de cada una de ellas: 13.2% empresas de préstamos versus 86.8% de prestamistas informales. Las Columnas 2 y 3 muestran cuál es la distribución de préstamos ya sea en prestamista informal (18,491) o empresa de préstamo (2,814).
- b) A los 2,814 préstamos en empresas de préstamo, se le ha afectado por 81.2% de negociantes que manifestaron sí estar de acuerdo con probar los servicios de una nueva entidad de microcréditos y por 14.3% (Tabla A.4.19.) que indicó que no renovarían en las empresas de préstamo con la que actualmente trabajan en el periodo de estudio (Columnas 4 y 5).
- c) Con respecto a este porcentaje de no renovación solo se ha considerado aquellos cuyos motivos son atribuidos a las características de servicio vinculadas a la empresa de

préstamo (Tabla A.4.19.): ya me presté en otra entidad, muy cara la tasa de interés, otra entidad aumento línea de crédito, demora en el trámite del préstamo, no son transparentes. Esto representa 68.2% del total de respuestas obtenidas sobre los motivos de la no renovación (Columna 6).

- d) Las Columnas 7, 8 y 9 muestran la demanda de préstamos en el área de estudio para prestamistas informales (18,491) y empresas de préstamos (223), lo que asciende a un total de 18,714 préstamos (ver Tabla A.4.34.)

Tabla A.4.34.

Demanda Insatisfecha de préstamos en el área de estudio

| Año | N° Préstamos | | | Demanda insatisfecha Empresa de préstamos | | | Demanda insatisfecha en el área de estudio (N° préstamos) | | |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|------------|----------------------------------|---|----------------------|----------------------|
| | Total N° financieras | Empresa de préstamos | Prestamista informal | Elección nueva entidad (Rpt SI) | No renovar | Motivos atribuibles a la entidad | Prestamista informal | Empresa de préstamos | Total (N° préstamos) |
| 2023 | 21,305 | 2,814 | 18,491 | 2,285 | 326 | 223 | 18,491 | 223 | 18,714 |
| Total (%) | 100% | 13.2% | 86.8% | 81.2% | 14.3% | 68.2% | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Cálculo de la demanda insatisfecha de préstamos para la nueva entidad de microcréditos

Para calcular la demanda potencial o insatisfecha que la nueva entidad pueda atender se ha seguido el siguiente procedimiento:

Con respecto a los prestamistas informales (Tabla A.4.35), se puede afirmar que:

- a. Se ha tomado solo aquellos negociantes que han contestado que sí estarían dispuestos a probar en una nueva entidad, Columna 2 (Tabla A.4.35). De acuerdo con lo obtenido en el ítem anterior se ha considerado a aquellos que indicaron que no renovarían (17.4%) el préstamo por motivos atribuibles a la entidad (68.2%). Columnas 3 y 4 ascendiendo a 1,780 préstamos disponibles en prestamistas informales. Con respecto tanto a los prestamistas informales y a las empresas de préstamos, se ha considerado dentro de la demanda insatisfecha a atender (ver Tabla A.4.36).

- b. Variable monto: aquellos préstamos cuyos montos son hasta S/.3,000 y constituyen un total de 1,700 préstamos (Columnas 2 y 3).
- c. Variable duración: Se ha considerado los préstamos con duración mensual hasta trimestral –Columnas de la 4 a la 7, generando 1,351 préstamos—. Cada vez que se aplica una variable filtro para determinar la demanda insatisfecha esta afecta el resultado anterior por lo que va reduciendo a medida que se vean afectadas por más variables.
- d. Variable Plan de inversión: aquellos negociantes que manifestaron que el motivo del préstamo es para capital de trabajo o activo fijo. Aquí, 713 préstamos han sido para capital de trabajo y 280 para activo fijo lo que hacen un total de 993 préstamos a ser asumidos por la nueva entidad de microcréditos. Columnas 8 a 12.

Tabla A.4.35.

Parte 1: Demanda Insatisfecha de préstamos a cubrir la nueva entidad

| Entidad no Financiera | Demanda Insatisfecha en el área de estudio (N° préstamos) | Prestamistas Informales | | |
|-----------------------|---|-----------------------------------|------------|----------------------------------|
| | | Elección nueva entidad (rpta. sí) | No renovar | Motivos atribuibles a la entidad |
| Prestamista informal | 18,491 | 15,014 | 2,611 | 1,780 |
| Total (%) | | 81.2% | 17.4% | 68.2% |
| TOTAL | 1,780 | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Tabla A.4.36.

Parte 2: Demanda Insatisfecha de préstamos a cubrir la nueva entidad

| Entidad no Financiera | Demanda insatisfecha disponible | Préstamos hasta S/.3,000 (%) | Filtros para determinar demanda del plan de negocios | | | | | | | | | Demanda insatisfecha del plan |
|-----------------------|---------------------------------|------------------------------|--|----------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| | | | Préstamos hasta S/.3,000 (N° préstamos) | Duración mensual (%) | Duración mensual (N° préstamos) | Duración 3 meses (%) | Duración 3 meses (N° préstamos) | Motivo: Capital de Trabajo (%) | Motivo: Capital de Trabajo (N° préstamos) | Motivo: Activo Fijo (%) | Motivo: Activo Fijo (N° préstamos) | |
| Prestamista informal | 1,780 | 84.8% | 1509 | 58.70% | 886 | 21.74% | 328 | 52.83% | 641 | 20.75% | 252 | 893 |
| Empresa de préstamos | 223 | 85.7% | 191 | 42.86% | 82 | 28.57% | 55 | | 72 | | 28 | 100 |
| Total (%) | 2,003 | | 1700 | | 968 | | 383 | | 713 | | 280 | 993 |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Tabla A.4.37.

Participación de las entidades no financieras según monto prestado

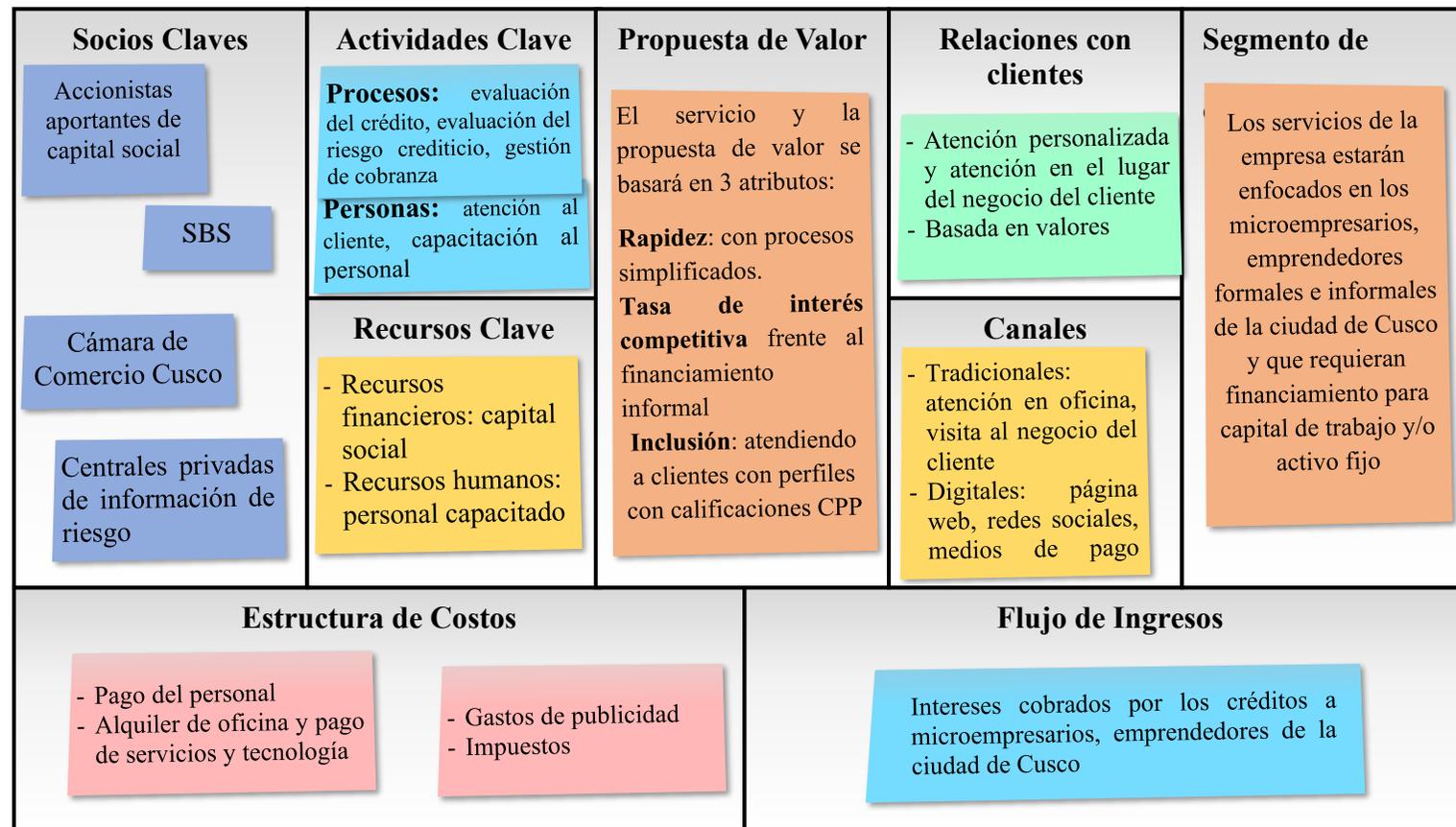
| Prestamista informal | | | | Empresa de Préstamo | | | |
|----------------------|---------------------|-----------|----------------|---------------------|---------------------|----------|----------------|
| Límite Inferior S/. | Límite Superior S/. | # | % | Límite Inferior S/. | Límite Superior S/. | # | % |
| 300 | 1,000 | 25 | 64.10% | 500 | 1,000 | 3 | 50.00% |
| 1,001 | 2,001 | 10 | 25.64% | 1,001 | 2,000 | 2 | 33.33% |
| 2,001 | 3,000 | 4 | 10.26% | 2,001 | 3,000 | 1 | 16.67% |
| Total | | 39 | 100.00% | Total | | 6 | 100.00% |

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas en las zonas de estudio

Anexo 5

Figura A.5.1.

Empresa de préstamo



Anexo 6

Anexo 6.1.

Análisis Interno y Externo

Análisis Interno

El análisis del entorno interno implica un autodiagnóstico para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

Fortalezas

- Experiencia de servicio: El ofrecer el servicio de desembolso en el negocio del cliente por parte de los analistas de crédito y el servicio de recaudación de las cuotas por parte de los gestores de cobranzas también en el mismo negocio, hace que se genere una experiencia de servicio que pocas empresas pueden ofrecer.
- El riesgo crediticio se reduce con los créditos a corto plazo y los montos menores otorgados: se otorgarán créditos desde S/. 500.00 hasta un monto de S/.20,000.00 lo cuál permitirá que la cartera de créditos no se concentre en pocos clientes, en caso se produzca el incumplimiento de pago de las cuotas, las pérdidas serán montos menores por lo tanto se constituirán menos provisiones.
- Alta rotación de los créditos: dado que son otorgados a cortos periodos de tiempo, los créditos recurrentes y ampliaciones se dan con mayor frecuencia.
- Liquidez constante: dado que las cuotas se cobran en su mayoría en frecuencias diarias y semanales
- Personal capacitado: el personal de la empresa va a recibir capacitaciones que le permitirán el desarrollo adecuado de sus funciones, incrementando su productividad y calidad de trabajo lo cual permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Gestión del negocio con exigencias de una empresa supervisada: llevar y tomar como referencia los lineamientos que siguen las empresas reguladas, sobre todo en cuanto a sus estándares de información, administración de los riesgos y controles es necesario para garantizar el crecimiento sostenido de 100PRE Con Lucas.
- Oferta de tasas competitivas: La asignación de tasas de interés es en funciona al riesgo que representa cada cliente, en ese sentido se generaran mejores condiciones de tasas de interés

para los clientes menos riesgosos, esto nos diferenciará de los prestamistas informales que normalmente no disgregan las tasas de acuerdo al riesgo.

Debilidades

- Empresa desconocida en el mercado: la desconfianza puede afectar en una etapa inicial el crecimiento y repago de los créditos.
- Posicionamiento de la marca: En una etapa inicial el posicionamiento será débil.
- Dependencia de fondeo de los accionistas: en una etapa inicial se contara únicamente con el fondeo de los inversionistas.
- Proveedor del sistema informático tercerizado: la empresa hará uso del software de un proveedor externo, lo cual limita el desarrollo de un software a medida y con visión de largo plazo.
- Recursos insuficientes para una adecuada respuesta ante un posible crecimiento de la demanda: ante un eventual incremento de la demanda de financiamiento, la empresa no cuenta con los recursos suficientes en el corto plazo.

Análisis Externo

El análisis del entorno externo ha sido detallado en el Capítulo VII y comprende el macroentorno de la empresa tanto como el análisis de las 5 fuerzas de Porter. El desarrollo de estos análisis ha permitido determinar las oportunidades y amenazas las cuales se detallan a continuación:

Oportunidades

- Incremento de la inversión pública de distintos sectores que permitirá reactivar la economía. El Congreso ha aprobado modificaciones presupuestales a distintos sectores por S/. 5.447 mil millones para hacer frente al peligro inminente del fenómeno El niño y reactivar la economía. Asimismo, la reinserción de pequeños productores agropecuarios al sistema financiero, debido a que el Congreso aprobó los proyectos de ley 93/20921-CR, 545/2021-

CR, 1077/2021-CR 1193/2021-CR que permite Agroperu comprar los créditos vencidos, cobranza judicial o cobranza extrajudicial de Agrobanco.

- El decreto legislativo N° 1106 y la resolución 6338-2021-SBS establecen el marco normativo que permite formalizar la actividad de la empresa de préstamos y/o empeño bajo la supervisión de la SBS a través de la UIF. Lo cual permite transparencia en las actividades que realiza la empresa siendo esto un aspecto diferenciador respecto a la competencia de préstamos informales.
- Incremento de la inversión extranjera, en el ranking de competitividad 2022 el Perú se ubicó en la posición 54 mejorando 4 posiciones respecto a 2021, colocando al país como una opción para hacer negocios y de acuerdo con el diario El Peruano en setiembre 2023 “El ministro de Economía y Finanzas (MEF), Álex Contreras sostuvo que se ha registrado un incremento de US\$ 1,572 millones en el acumulado de capitales internacionales que ingresan al Perú” financiamiento que es necesario para la creación de empleo y reactivación de la economía.
- Incremento de colocaciones de créditos del sistema financiero muestra interés por parte de las microempresas a adquirir nuevos préstamos, de acuerdo con información de la SBS el saldo de créditos del sector microempresario a setiembre de 2023 fue S/. 14,090,490,000 siendo 1.3% mayor a setiembre de 2022 y el número de deudores microempresarios a setiembre 2023 fue 2,522,689 incrementando 4.4% respecto a diciembre de 2022, esto muestra un aumento de la demanda de préstamos por parte del sector microempresario.
- Incremento del número de microempresas y participación significativa de las microempresas respecto a los demás tipos de empresa en el departamento de Cusco, en 2021 las microempresas fue 39,686 representando el 96% del total de empresas y de acuerdo a información estadística del Ministerio de la Producción en el 2022 el número de microempresas en la provincia de Cusco es de 48,482.
- Avance en la inclusión financiera, al cierre del periodo 2022 el departamento del Cusco en acceso al sistema financiero se ubica por encima del promedio nacional sin embargo a junio de 2023 el 2.6% de los distritos del departamento de Cusco todavía no cuentan con un punto de atención del sistema financiero.

- Aumento del número de operaciones digitales permiten a las empresas incrementar la eficiencia, ahorrar en recursos y reducir emisiones contaminantes, asimismo, las billeteras móviles como Yape, Plin entre otros en el 2023 se han posicionado como el principal medio de pago digital.
- Incremento del uso de internet en dispositivos móviles permiten realizar operaciones digitales, el INEI calcula que el 77.3% de los peruanos mayores ha tenido acceso a internet a través de un dispositivo móvil, lo que permite que más peruanos tengan la posibilidad de hacer uso de las billeteras móviles y puedan realizar operaciones digitales.

Amenazas

- Desaceleración de la actividad económica reflejada en la variación negativa de la tasa de crecimiento del PBI, de acuerdo con Reporte de Inflación a Setiembre 2023 elaborado por el BCR en el primer semestre del 2023 la variación del PBI fue de -0.5% afectando a la producción, el empleo y el ingreso real de los peruanos.
- Inestabilidad Política generada por la gestión del actual Gobierno y Congreso, diversas encuestas muestran la que la mayoría de los peruanos desaprueba la gestión del poder ejecutivo y legislativo, y existe la posibilidad de generar manifestaciones sociales en el país, en ese sentido la clasificadora de riesgo Fitch indica que las prolongadas manifestaciones en Perú deterioran las finanzas de las empresas.
- Incremento de la morosidad en el sistema financiero, de acuerdo con información de la SBS la morosidad en el departamento de Cusco es 6.3% y se ha incrementado 0.4% respecto a 2022 y de acuerdo a Forbes la morosidad de las microempresas en Perú paso de 5.3% en enero 2023 a 6.1% en junio 2023, esta situación va a incrementar el costo de financiamiento para las microempresas, como la empresa de préstamos tiene como objetivo las microempresas este contexto limitaría la rentabilidad de la empresa.
- La inflación se encuentra por encima del rango meta del BCRP, la inflación afecta al poder adquisitivo de los consumidores y la variación de esta genera incertidumbre en la toma de decisión de inversión de las empresas.
- Informalidad laboral, en el departamento de Cusco al cierre del periodo 2022 la informalidad laboral fue de 87%, esta situación genera una ineficiente asignación de la mano de obra, evasión de costos laborales y recaudación menor de impuestos.

- Ingreso de nuevas empresas de préstamos, debido a la relativa facilidad jurídica de iniciar una empresa de préstamo, nuevos competidores estarían surgiendo en el mediano plazo.
- Alta competencia en el sistema financiero, por el número de entidades financieras el mercado de servicios financieros en la ciudad del Cusco es competitivo.

Cálculo de la Matriz EFE

En el análisis del entorno externo, se aprecian las oportunidades y amenazas identificadas. Cada una de ellas afecta en forma diferente a la nueva entidad de microcréditos.

Para determinar la matriz EFE se siguieron los siguientes criterios:

- Las oportunidades han sido ponderadas con el 60% considerando que estas tienen mayor influencia sobre la entidad; y las amenazas, con el 40%.
- A cada oportunidad y amenaza se le ha asignado un peso de acuerdo a cómo se prevé que esta influya en la entidad.
- Arbaiza (2012) define la puntuación asignar_ ver tabla A.6.1

Tabla A.6.1

Puntuación

| Amenaza | | Oportunidad | |
|-----------------|-----------------|--------------------|-------|
| Mayor riesgo | Menor riesgo | Menor | Mayor |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

- Se asigna el valor de acuerdo a si su influencia en la empresa es mayor o menor.
- Se multiplica la puntuación asignada por el peso para cada oportunidad y amenaza.
- El valor a considerar es 2.5: si el valor es menor a esta cifra, la empresa no está aprovechando las oportunidades y no hace frente a las amenazas. Si por el contrario, el valor es mayor a 2.5, la empresa está aprovechando las oportunidades y evita las amenazas.

Tabla A.6.2.

Matriz EFE

| N° | Oportunidades | Peso | Califica- ción | Pondera- ción |
|------------------|---|------------|-------------------|------------------|
| 1 | Incremento de la inversión pública de distintos sectores que permitirá reactivar la economía. | 6% | 3 | 0.18 |
| 2 | El marco normativo que permite formalizar la actividad de la empresa de préstamos y/o empeño bajo la supervisión de la SBS a través de la UIF | 8% | 4 | 0.32 |
| 3 | Incremento de la inversión extranjera estimulada por la mejora en el ranking de competitividad 2022 colocando al país como una opción para hacer negocios | 6% | 4 | 0.24 |
| 4 | Incremento de colocaciones de créditos del sistema financiero a microempresas muestra un aumento de la demanda de préstamos por parte del sector microempresario. | 10% | 4 | 0.4 |
| 5 | Incremento del número de microempresas y participación significativa de las microempresas respecto a los demás tipos de empresa en el departamento de Cusco | 12% | 4 | 0.48 |
| 6 | Avance en la inclusión financiera permite a más peruanos hacer uso de los servicios financieros | 7% | 3 | 0.21 |
| 7 | Aumento del número de operaciones digitales permiten incrementar la eficiencia, ahorrar en recursos y reducir emisiones contaminantes | 6% | 3 | 0.18 |
| 8 | Incremento del uso de internet en dispositivos móviles permiten realizar operaciones digitales | 5% | 3 | 0.15 |
| Sub Total | | 60% | | 2.16 |

| N° | Amenazas | Peso | Califica- ción | Ponde- ración |
|----|---|------|-------------------|------------------|
| 1 | Desaceleración de la actividad económica reflejada en la variación negativa de la tasa de crecimiento del PIB | 7% | 1 | 0.14 |
| 2 | Inestabilidad Política generada por la gestión del actual Gobierno y Congreso | 5% | 1 | 0.05 |
| 3 | Incremento de la morosidad en el sistema financiero, disminuye la rentabilidad del sector financiero | 5% | 2 | 0.1 |

| | | | | |
|------------------|---|-------------|---|-------------|
| 4 | La inflación por encima del rango meta del BCRP | 5% | 2 | 0.1 |
| 5 | Informalidad laboral significativa en el departamento de Cusco | 4% | 2 | 0.08 |
| 6 | Ingreso de nuevos prestamistas informales que pueden entrar y salir del mercado | 7% | 1 | 0.07 |
| 7 | Sistema financiero competitivo en el departamento de Cusco | 7% | 1 | 0.14 |
| Sub Total | | 40% | | 0.68 |
| TOTAL | | 100% | | 2.84 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Figura A.7.1.

Material promocional 100PRE Con Lucas



Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.7.1.

Plan de comunicación externa

| Objetivos | Acciones | Plazo | Responsables |
|--|--|----------------------|---------------------|
| Incrementar la notoriedad de la empresa | <u>Campana en radios locales</u> Se anunciará 3 veces cada día, en el horario de la mañana en Radio Rueda de Negocios y Radio Cusco Universal | | |
| | <u>Campana en diarios</u> Se anunciará 1 vez a la semana en el diario Rueda de Negocios y diario El Negociado | De 1er año a 5to año | Administrador |
| | <u>Marketing digital</u> Se publicará contenido 3 veces a la semana en la página <i>web</i> de la empresa y redes sociales | | |
| Reforzar la actividad comercial que realizan los analistas de créditos y gestores de cobranzas | <u>Campana en radios locales</u> Se anunciará 3 veces cada día, en el horario de la mañana en Radio Rueda de Negocios y Radio Cusco Universal | | |
| | <u>Campana Publicitaria</u> Entrega de afiches y material promocional a través de visitas a los negocios de los clientes potenciales | De 1er año a 5to año | Administrador |
| | <u>Marketing digital</u> Se publicará contenido 3 veces a la semana en la página <i>web</i> de la empresa y redes sociales | | |
| | <u>Capacitaciones al personal</u> En temas relacionados a la calidad de atención al cliente | Semestral | |
| Posicionar la marca 100PRE Con Lucas | <u>Campana en radios locales</u> Se anunciará 3 veces cada día, en el horario de la mañana en Radio Rueda de Negocios y Radio Cusco Universal | | |
| | <u>Campana en diarios</u> Se anunciará 1 vez a la semana en el diario Rueda de Negocios y diario El Negociado | De 1er año a 5to año | Administrador |
| | <u>Campana Publicitaria</u> | | |

| Objetivos | Acciones | Plazo | Responsables |
|--|--|--|---|
| | <p>Entrega de afiches y material promocional a través de visitas a los negocios de los clientes potenciales</p> <p><u>Marketing digital</u></p> <p>Se publicará contenido 3 veces a la semana en la página <i>web</i> de la empresa y redes sociales</p> | | |
| Fidelizar a los clientes de la empresa | <p>Atención personalizada a los nuevos clientes</p> <p>Promociones a clientes recurrentes que cuenten con un buen comportamiento de pago a través de visitas a su negocio o por vía WhatsApp</p> | <p>Primer crédito</p> <p>Semestral</p> | <p>Analista de créditos y gestor de cobranzas</p> <p>Administrador y analista de créditos y gestor de cobranzas</p> |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Anexo 8

Anexo 8.1

Figura A.8.1.

Solicitud de crédito



OFICINA PRINCIPAL

SOLICITUD DE CREDITOS

FECHA
NRO

| | | |
|------------------|---|--|
| Datos Personales | Nombres: Dirección: Est. Civil: Doc Idem.: C. Laboral: | Codigo: Teléfonos: Profesion: Ocupación: |
| | Prestamo : Producto: Finalidad: Pagaré: Frecuencia: F. 1rPago: Tipo Desembolso: | Moneda: Monto Solicitado: Monto Aprobado: Monto Neto: Tasa DIAS (L-V): Valor Cuota: PRESTAMO NUEVO |

| Promedio Días Mora | Número de Crédito | Hora de Cobranza | Zona de Cobranza | Nro Entidad |
|--------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------|
| | | | | |

Comentario del Analista (Presentación Titulares Garantes)

Sustento de Propuesta de Crédito - Destino - Respaldo Crediticio y Garantías

Comentario de Aprobación / Observación / Rechazo

| | | |
|--------------------------------|--|-------------------------------|
| _____ Firma del solicitante | <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div> Huella Digital | _____ Analista de Créditos |
| _____ Administrador | | |

Anexo 8.2

Tabal A.8.1

Cronograma de pagos para préstamos de 1 mes – año 1

| Préstamos duración Mes | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|--------------|--------------------|--------------------|---------------|---------------|--------------------|------------------|
| Mes | Colocación diaria promedio | Cuota diaria | Amortización mes 1 | Amortización mes 2 | Interés mes 1 | Interés mes 2 | Amortización total | Interés total |
| 1 | 14,674.5 | 581.7 | 181,581.9 | 199,956.1 | 7,457.6 | 4,206.7 | 381,538.0 | 11,664.3 |
| 2 | 17,609.4 | 698.0 | 217,898.3 | 239,947.3 | 8,949.2 | 5,048.0 | 457,845.6 | 13,997.1 |
| 3 | 20,544.4 | 814.3 | 254,214.7 | 279,938.5 | 10,440.7 | 5,889.3 | 534,153.2 | 16,330.0 |
| 4 | 23,479.3 | 930.7 | 290,531.1 | 319,929.7 | 11,932.2 | 6,730.6 | 610,460.8 | 18,662.9 |
| 5 | 26,414.2 | 1,047.0 | 326,847.5 | 359,921.0 | 13,423.7 | 7,572.0 | 686,768.4 | 20,995.7 |
| 6 | 29,349.1 | 1,163.3 | 363,163.9 | 399,912.2 | 14,915.3 | 8,413.3 | 763,076.1 | 23,328.6 |
| 7 | 29,349.1 | 1,163.3 | 363,163.9 | 399,912.2 | 14,915.3 | 8,413.3 | 763,076.1 | 23,328.6 |
| 8 | 29,349.1 | 1,163.3 | 363,163.9 | 399,912.2 | 14,915.3 | 8,413.3 | 763,076.1 | 23,328.6 |
| 9 | 29,349.1 | 1,163.3 | 363,163.9 | 399,912.2 | 14,915.3 | 8,413.3 | 763,076.1 | 23,328.6 |
| 10 | 29,349.1 | 1,163.3 | 363,163.9 | 399,912.2 | 14,915.3 | 8,413.3 | 763,076.1 | 23,328.6 |
| 11 | 29,349.1 | 1,163.3 | 363,163.9 | 399,912.2 | 14,915.3 | 8,413.3 | 763,076.1 | 23,328.6 |
| 12 | 29,349.1 | 1,163.3 | 363,163.9 | 399,912.2 | 14,915.3 | 8,413.3 | 763,076.1 | 23,328.6 |
| TEM | 6% | | | | | | 8,012,298.5 | 244,950.1 |
| TED | 0.22% | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.8.2.

Programa de cobranzas de interés para préstamos con una duración de un mes – año 1

| | Año 1 | | | | | | | | | | | | TOTAL (S/.) | | |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | | | |
| Enero | 7,457.6 | 4,206.7 | | | | | | | | | | | | 11,664.3 | |
| Febrero | | 8,949.2 | 5,048.0 | | | | | | | | | | | 13,997.1 | |
| Marzo | | | 10,440.7 | 5,889.3 | | | | | | | | | | 16,330.0 | |
| Abril | | | | 11,932.2 | 6,730.6 | | | | | | | | | 18,662.9 | |
| Mayo | | | | | 13,423.7 | 7,572.0 | | | | | | | | 20,995.7 | |
| Junio | | | | | | 14,915.3 | 8,413.3 | | | | | | | 23,328.6 | |
| Julio | | | | | | | 14,915.3 | 8,413.3 | | | | | | 23,328.6 | |
| Agosto | | | | | | | | 14,915.3 | 8,413.3 | | | | | 23,328.6 | |
| Setiembre | | | | | | | | | 14,915.3 | 8,413.3 | | | | 23,328.6 | |
| Octubre | | | | | | | | | | 14,915.3 | 8,413.3 | | | 23,328.6 | |
| Noviembre | | | | | | | | | | | 14,915.3 | 8,413.3 | | 23,328.6 | |
| Diciembre | | | | | | | | | | | | 14,915.3 | | 14,915.3 | |
| TOTAL (S/.) | 7,457.64 | 13,155.82 | 15,488.67 | 17,821.53 | 20,154.39 | 22,487.25 | 23,328.58 | 236,536.8 | |
| | | | | | | | | | | | | | | Intereses anuales por los préstamos colocados en el año | 236,536.8 |
| | | | | | | | | | | | | | | Intereses totales generados por los préstamos colocados | 244,950.1 |
| | | | | | | | | | | | | | | Interés que pasa al primer mes del año siguiente | 8,413.3 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.8.3.

Programa de Cobranzas de Amortizaciones para préstamos duración de un mes - año 1

| | Año 1 | | | | | | | | | | | | TOTAL (S/.) | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|--------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | | | |
| Enero | 181,581.9 | 199,956.1 | | | | | | | | | | | | 381,538.0 | |
| Febrero | | 217,898.3 | 239,947.3 | | | | | | | | | | | 457,845.6 | |
| Marzo | | | 254,214.7 | 279,938.5 | | | | | | | | | | 534,153.2 | |
| Abril | | | | 290,531.1 | 319,929.7 | | | | | | | | | 610,460.8 | |
| Mayo | | | | | 326,847.5 | 359,921.0 | | | | | | | | 686,768.4 | |
| Junio | | | | | | 363,163.9 | 399,912.2 | | | | | | | 763,076.1 | |
| Julio | | | | | | | 363,163.9 | 399,912.2 | | | | | | 763,076.1 | |
| Agosto | | | | | | | | 363,163.9 | 399,912.2 | | | | | 763,076.1 | |
| Setiembre | | | | | | | | | 363,163.9 | 399,912.2 | | | | 763,076.1 | |
| Octubre | | | | | | | | | | 363,163.9 | 399,912.2 | | | 763,076.1 | |
| Noviembre | | | | | | | | | | | 363,163.9 | 399,912.2 | | 763,076.1 | |
| Diciembre | | | | | | | | | | | | 363,163.9 | | 363,163.9 | |
| TOTAL | 181,581.9 | 417,854.4 | 494,162.0 | 570,469.6 | 646,777.2 | 723,084.8 | 763,076.1 | 7,612,386.4 | |
| | | | | | | | | | | | | | | Amortización de los préstamos colocados en el año | 7,612,386.4 |
| | | | | | | | | | | | | | | Amortización total de los préstamos colocados | 8,012,298.5 |
| | | | | | | | | | | | | | | Saldo que pasa al primer mes del año siguiente | 399,912.2 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.8.4

Cronograma de pagos para préstamos de 3 meses – año 1

| Mes | Colocación mensual promedio | Colocación diaria promedio | Cuota diaria | Amortización mes 1 | Amortización mes 2 | Amortización mes 3 | Amortización mes 4 | Interés mes 1 | Interés mes 2 | Interés mes 3 | Interés mes 4 | Amortización total | Interés total |
|-----|-----------------------------|----------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|------------------|
| 1 | 155,839.5 | 5,993.8 | 83.8 | 23,296.7 | 50,348.5 | 53,369.4 | 28,824.9 | 3,954.5 | 6,334.0 | 3,313.1 | 606.4 | 155,839.5 | 14,208.0 |
| 2 | 187,007.4 | 7,192.6 | 100.6 | 27,956.0 | 60,418.2 | 64,043.3 | 34,589.9 | 4,745.4 | 7,600.8 | 3,975.7 | 727.7 | 187,007.4 | 17,049.6 |
| 3 | 218,175.3 | 8,391.4 | 117.4 | 32,615.3 | 70,487.9 | 74,717.2 | 40,354.8 | 5,536.3 | 8,867.6 | 4,638.3 | 849.0 | 218,175.3 | 19,891.2 |
| 4 | 249,343.2 | 9,590.1 | 134.2 | 37,274.7 | 80,557.6 | 85,391.1 | 46,119.8 | 6,327.3 | 10,134.4 | 5,300.9 | 970.3 | 249,343.2 | 22,732.8 |
| 5 | 280,511.1 | 10,788.9 | 150.9 | 41,934.0 | 90,627.3 | 96,065.0 | 51,884.8 | 7,118.2 | 11,401.2 | 5,963.5 | 1,091.5 | 280,511.1 | 25,574.4 |
| 6 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | 311,679.0 | 28,416.0 |
| 7 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | 311,679.0 | 28,416.0 |
| 8 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | 311,679.0 | 28,416.0 |
| 9 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | 311,679.0 | 28,416.0 |
| 10 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | 311,679.0 | 28,416.0 |
| 11 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | 311,679.0 | 28,416.0 |
| 12 | 311,679.0 | 11,987.7 | 167.7 | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | 311,679.0 | 28,416.0 |
| TEM | 6% | | | | | | | | | | | 3,272,629.0 | 298,368.1 |
| TED | 0.22% | | | | | | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.8.5.

Programa de cobranzas de interés para préstamos con una duración de 3 meses – año 1

| | Año 1 | | | | | | | | | | | | TOTAL (S/.) | | |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | | | |
| Enero | 3,954.5 | 6,334.0 | 3,313.1 | 606.4 | | | | | | | | | | 14,208.0 | |
| Febrero | | 4,745.4 | 7,600.8 | 3,975.7 | 727.7 | | | | | | | | | 17,049.6 | |
| Marzo | | | 5,536.3 | 8,867.6 | 4,638.3 | 849.0 | | | | | | | | 19,891.2 | |
| Abril | | | | 6,327.3 | 10,134.4 | 5,300.9 | 970.3 | | | | | | | 22,732.8 | |
| Mayo | | | | | 7,118.2 | 11,401.2 | 5,963.5 | 1,091.5 | | | | | | 25,574.4 | |
| Junio | | | | | | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | | | | | 28,416.0 | |
| Julio | | | | | | | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | | | | 28,416.0 | |
| Agosto | | | | | | | | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | | | 28,416.0 | |
| Setiembre | | | | | | | | | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | 1,212.8 | | 28,416.0 | |
| Octubre | | | | | | | | | | 7,909.1 | 12,668.0 | 6,626.1 | | 27,203.2 | |
| Noviembre | | | | | | | | | | | 7,909.1 | 12,668.0 | | 20,577.0 | |
| Diciembre | | | | | | | | | | | | 7,909.1 | | 7,909.1 | |
| TOTAL (S/.) | 3,954.53 | 11,079.42 | 16,450.20 | 19,776.93 | 22,618.54 | 25,460.14 | 27,510.83 | 28,294.73 | 28,416.01 | 28,416.01 | 28,416.01 | 28,416.01 | 28,416.01 | 268,809.4 | |
| | | | | | | | | | | | | | | Intereses anuales por los préstamos colocados en el año | 268,809.4 |
| | | | | | | | | | | | | | | Intereses totales generados por los préstamos colocados | 298,368.1 |
| | | | | | | | | | | | | | | Interés que pasa al año siguiente | 29,558.8 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.8.6.

Programa de Cobranzas de Amortizaciones para préstamos duración de 3 meses - año 1

| | Año 1 | | | | | | | | | | | | TOTAL (S/.) | | |
|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|--------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Setiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | | | |
| Enero | 23,296.7 | 50,348.5 | 53,369.4 | 28,824.9 | | | | | | | | | | 155,839.5 | |
| Febrero | | 27,956.0 | 60,418.2 | 64,043.3 | 34,589.9 | | | | | | | | | 187,007.4 | |
| Marzo | | | 32,615.3 | 70,487.9 | 74,717.2 | 40,354.8 | | | | | | | | 218,175.3 | |
| Abril | | | | 37,274.7 | 80,557.6 | 85,391.1 | 46,119.8 | | | | | | | 249,343.2 | |
| Mayo | | | | | 41,934.0 | 90,627.3 | 96,065.0 | 51,884.8 | | | | | | 280,511.1 | |
| Junio | | | | | | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | | | | | 311,679.0 | |
| Julio | | | | | | | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | | | | 311,679.0 | |
| Agosto | | | | | | | | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | | | 311,679.0 | |
| Setiembre | | | | | | | | | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | 57,649.8 | | 311,679.0 | |
| Octubre | | | | | | | | | | 46,593.3 | 100,697.0 | 106,738.8 | | 254,029.2 | |
| Noviembre | | | | | | | | | | | 46,593.3 | 100,697.0 | | 147,290.4 | |
| Diciembre | | | | | | | | | | | | 46,593.3 | | 46,593.3 | |
| TOTAL | 23,296.7 | 78,304.5 | 146,403.0 | 200,630.8 | 231,798.7 | 262,966.6 | 289,475.1 | 305,914.0 | 311,679.0 | 311,679.0 | 311,679.0 | 311,679.0 | 311,679.0 | 2,785,505.0 | |
| | | | | | | | | | | | | | | Amortización de los préstamos colocados en el año | 2,785,505.0 |
| | | | | | | | | | | | | | | Amortización total de los préstamos colocados | 3,272,629.0 |
| | | | | | | | | | | | | | | Saldo que pasa al año siguiente | 487,124.0 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Anexo 8.3

Determinación de Localización

Para determinar la ubicación de la oficina de 100PRE Con Lucas se consideraron cuatro opciones:

- Opción A: Calle Machupicchu N-3 (Wanchaq). En el primer piso, área total $75 m^2$
- Opción B: Calle Tres Cruces de Oro 328 (Cusco) En el segundo piso, área total $90 m^2$
- Opción C: Calle Belen 905 (Santiago). En el segundo piso, área total $84 m^2$
- Opción D: Urb. Los Kantus Larapa B-10 En el primer piso, área total $67 m^2$

Los factores que se ha considerado para elegir la localización son los siguientes:

1. Cercanía al mercado objetivo (30%) este factor tiene mayor peso porque Se le ha dado el mayor peso debido a que la proximidad a los negocios va a permitir ser más accesibles al público objetivo.
2. Seguridad de la zona (10%).
3. Precio de alquiler de la oficina (10%). El precio de alquiler en un costo fijo mensual e influirá en el presupuesto de la empresa.
4. Área de las instalaciones (15%). Las opciones disponibles abarcan las áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa.
5. Gasto en licencias y trámites (5%). Este gasto ocurre al empezar las operaciones de la empresa e incluye la licencia de funcionamiento, el tiempo del trámite son de 15 días hábiles a partir de la presentación de la solicitud en las 4 municipalidades.
6. Proximidad a otras entidades financieras (10%). Este es un factor a considerar debido a que posiciona a la empresa como una alternativa respecto a otras entidades.
7. Facilidad y comodidad de acceso (15%). Se considera que los clientes deben poder ubicar fácilmente la empresa y el acceso debe ser cómodo, por ello se han considerado opciones en la primer y segundo piso de los edificios.
8. Precio de servicios básicos (5%). Se tiene conocimiento que el precio de los servicios eléctricos y de agua son mayores para locales de actividad comercial, por ello la empresa ha considerado opciones que son departamentos que cuentan con tarifas domésticas.

Tabla A.8.7.

Método de Ponderación Cualitativa por puntos

| Factores | Pesos (p) | Calle Machupicchu N-3 | | Calle Tres Cruces de Oro 328 | | Calle Belen 905 | | Urb. Los Kantus Larapa B-10 | |
|--|-------------|-----------------------|------------|------------------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| | | Puntaje (Pt) | p x Pt | Puntaje (Pt) | p x Pt | Puntaje (Pt) | p x Pt | Puntaje (Pt) | p x Pt |
| Cercanía al mercado objetivo | 30% | 7 | 2.1 | 8 | 2.4 | 8 | 2.4 | 5 | 1.5 |
| Área de las instalaciones | 15% | 7 | 1.05 | 7 | 1.05 | 7 | 1.05 | 7 | 1.05 |
| Facilidad y comodidad de acceso | 15% | 6 | 0.9 | 7 | 1.05 | 7 | 1.05 | 5 | 0.75 |
| Seguridad de la zona | 10% | 8 | 0.8 | 7 | 0.7 | 7 | 0.7 | 8 | 0.8 |
| Gasto en licencias y trámites | 5% | 5 | 0.25 | 5 | 0.25 | 5 | 0.25 | 5 | 0.25 |
| Precio de alquiler | 10% | 5 | 0.5 | 7 | 0.7 | 8 | 0.8 | 6 | 0.6 |
| Precio de servicios básicos | 5% | 6 | 0.3 | 6 | 0.3 | 6 | 0.3 | 8 | 0.4 |
| Proximidad a otras entidades financieras | 10% | 8 | 0.8 | 7 | 0.7 | 7 | 0.7 | 6 | 0.6 |
| Totales | 100% | 52 | 6.7 | 54 | 7.15 | 55 | 7.25 | 50 | 5.95 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Anexo 8.4

Tabla A.8.8.

Requerimiento, presupuesto de mobiliario y equipo

| Equipos/muebles | Áreas | Cantidad | Precio unitario (S/.) | Precio Total(S/.) |
|---|--|----------|-----------------------|-------------------|
| Adecuación de local | | 1 | 12,000 | 12,000 |
| Caja fuerte 90 x 63 x 60 cm | Administración | 1 | 3,600 | 3,600 |
| Laptops Lenovo - 1TB | Atención al cliente, | 4 | 1,999 | 7,996 |
| Impresora multifuncional | Atención al cliente, | 2 | 679 | 1,358 |
| Equipos de cámaras de seguridad e instalación | Atención al cliente, administración, área de caja y espera | 1 | 1,159 | 1,159 |
| Celular Redmi 9C | Atención al cliente, | 4 | 299 | 1,196 |
| Televisor LG NanoCell 50 pulgadas | Sala de espera | 1 | 1,499 | 1,499 |
| Estación de trabajo para 2 analistas de | Atención al cliente | 1 | 1,799 | 1,799 |
| Caunter de atención para caja | Área de Caja | 1 | 629 | 629 |
| Banqueta de espera 4 asientos | Atención al cliente | 2 | 556 | 1,112 |
| Mesa de impresora 75 x 80 x 50 | Área de atención al | 1 | 369 | 369 |
| Escritorio de oficina 2 x 1.5 | Administración | 1 | 979 | 979 |
| Estantes 1.5 x 0.80 x 1.2 | Administración, | 3 | 459 | 1,377 |
| Mesa para reuniones 1.8 x 0.9 x 0.75 | Sala de reuniones | 1 | 669 | 669 |
| Caja fuerte 20 x 25 x 15 | Área de caja | 1 | 189 | 189 |
| locker 1.9 x 0.4 x 0.5 | Archivo/almacén | 3 | 1,015 | 3,045 |
| Silla de escritorio | Administración | 1 | 120 | 120 |
| sillas | Atención al cliente, administración, sala | 15 | 85 | 1275 |
| Pizarras 50 x 60 | Administración y sala | 2 | 69 | 138 |
| Termómetro Bokang BK8005 | Área de atención al | 1 | 165 | 165 |
| Total | | | | 40,674 |

Nota. Fuente: cotizaciones en Promart y Falabella.

Anexo 8.5

Consideraciones complementarias del crédito

Control de productividad y mora. Este indicador será medido permanentemente por el administrador de agencia, debiendo analizar el grado de avance y el logro de metas por cada analista. En el caso de mora, los Analistas con indicador superior al rango establecido en los memorándums de metas, podrán bajar de categoría, además se aplicarán penalidades en la remuneración o en su defecto serán suspendidos un tiempo determinado sin tener derecho a comisionar.

Principales Indicadores

- **Crecimiento sostenible de cartera**, es importante mantener un constante crecimiento de la cartera de créditos, ya que, la población cada vez aumenta y por ello se incrementan las necesidades a satisfacer, lo que se pretende siempre es atender a la mayoría de la población de un determinado mercado.
- **Ratio de morosidad**, es importante tener esta ratio controlada y dentro de los niveles de apetito y tolerancia al riesgo crediticio, ya que, nos muestra el porcentaje de toda nuestra cartera que se encuentra en calidad de incumplimiento de pago.
- **Crecimiento en número de socios**, los diferentes mercados se encuentran en una constante expansión, por el cual es necesario amoldarnos a este crecimiento y tratar de captar la mayor parte de clientes de un determinado mercado, ya que de esta forma también se garantiza el incremento de la rentabilidad de la empresa.
- **Rentabilidad**, es importante cuidar la tasa de interés de los créditos, ya que estas sustentan todos los costos y gastos que realizamos al momento de otorgar un crédito, es importante obtener una buena rentabilidad, ya que garantiza la sostenibilidad y funcionamiento de la empresa.

Anexo 9

Tabla A.9.1.

Comparación de una empresa de préstamo y empresa de créditos

| Descripción | Empresa de préstamos | Empresa de créditos |
|---|---|--|
| Definición | <p>Persona natural con negocio o persona jurídica dedicada a otorgar préstamos de dinero con fondos propios a favor de una persona natural o jurídica (cliente). Puede recibir de garantía un bien mueble o inmueble, otorgada por el cliente o un tercero. Incluye garantía sobre alhajas u otros objetos de oro o plata, así como oro en lingotes. actividad se realiza de manera: i) presencial, en un establecimiento con licencia de funcionamiento vigente para otorgar préstamos o empeño expedida por la Municipalidad correspondiente, o ii) electrónica, a través de una plataforma virtual, debiendo contar con la autorización respectiva expedida por la Municipalidad correspondiente. (Resolución-SBS N°6338 - 2012)</p> | <p>Es aquella empresa especializada en otorgar créditos a las microempresas y pequeñas empresas</p> |
| Pertenece al sistema financiero | No pertenece | Si pertenece |
| Capital mínimo requerido para constituir la empresa | No existe un monto de capital mínimo para formar una empresa de préstamos | El capital mínimo establecido es S/.1,552,080 |
| Criterios y requisitos para otorgar el financiamiento | <p>La resolución SBS N°6338-2021 S.B.S. no establece criterios de evaluación o requisitos para el otorgamiento de créditos, por lo cual la empresa puede desarrollar los criterios y requisitos que considere relevantes.</p> | <p>La resolución 11356-2008 S.B.S. indica que el otorgamiento de créditos está determinado por la capacidad de pago del solicitante que está definida por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios. Para evaluar el otorgamiento de créditos a deudores minoristas, se analizará la capacidad de pago en base a los ingresos del solicitante, su patrimonio neto, el importe de sus diversas obligaciones, y el monto de las cuotas asumidas para con la empresa; así como las clasificaciones crediticias asignadas por las otras empresas del sistema financiero. En el caso de los créditos a pequeñas empresas y a microempresas, las empresas podrán rescindir de algunos de los requisitos documentarios, pudiéndose elaborar conjuntamente entre cliente y empresa indicadores mínimos, a satisfacción de este organismo de control, que permitan determinar la capacidad de pago para el cumplimiento de la obligación.</p> |

| Descripción | Empresa de préstamos | Empresa de créditos |
|---------------------------------------|--|--|
| Entidades de supervisión y regulación | Se debe registrar en la SBS y está supervisada por esta a través de la UIF-Perú, para prevenir el riesgo LA/FT. | Regulada y supervisada por las SBS |
| Estructura organizacional | En este tipo de empresas no existe una estructura organizacional establecida por la S.B.S. en ese sentido la empresa puede crear una estructura organizacional que más le convenga | Tiene una estructura más compleja debido a que la resolución 3780-2011 S.B.S. establece que las empresas del sistema financiero deben contar con una Unidad de Riesgos de acuerdo a la complejidad de sus operaciones. |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Anexo 9.1

Las tasas de interés máximas y la usura en el Perú

Respecto a las tasas de interés de los créditos que la empresa de préstamos va a otorgar, se debe considerar la Ley N° 31143 “Ley que protege de la Usura a los consumidores de los servicios financieros” que en su art. 6 señala que las tasas de interés que cobran las empresas del sistema financiero para los créditos de consumo, micro y pequeñas empresas se deben encontrar dentro del límite establecido por el BCR en aplicación del 52 del Decreto Ley 26123, asimismo, dicha ley señala que las tasas cobradas fuera de los límites serán tipificadas como un delito de acuerdo al artículo 214 del Código penal peruano.

De acuerdo con lo anterior en el art. 52 del Decreto Ley N° 26123 Ley Orgánica del BCRP, se señala que el BCRP propicia que las tasas de intereses en el sistema financiero se determinen por la libre competencia, sin embargo, se indica que el BCRP tienen la facultad de fijar tasas de interés máximos y mínimos con el propósito de regular el mercado. Por otro lado, en el Código penal peruano se tipifica la usura como delito y en su art. 214 se señala que: el que, con fin de obtener una ventaja patrimonial, para sí o para otro, en la concesión de un crédito, obliga o hace prometer pagar un interés superior al límite fijado por la ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de tres años y con veinte a treinta días-multa.

Por otro lado, en el marco de la Ley 31143 “Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros” el Banco Central de Reserva del Perú BCRP viene actualizando las tasas máximas de interés compensatorio semestralmente y el 4 de octubre de 2023 actualizó las tasas máximas de interés compensatorio a 101.86% en soles y 82.94% en US\$, las cuales estarán vigentes hasta el 30 de abril de 2024. Esta medida permitirá que más peruanos sean elegibles para créditos en el sistema financiero.

Asimismo, se debe considerar que la nueva empresa de préstamos al no formar parte del sistema financiero, no se encuentra regulada por la normativa mencionada anteriormente, sin embargo, debe ofrecer créditos con tasas de interés que se encuentren establecidas por el organismo regulador.

Anexo 9.2.

Formato de Solicitud de inscripción en el registro de empresas y personas que efectúan operaciones financieras o de cambio de moneda



ANEXO N° 1

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE EMPRESAS Y PERSONAS QUE EFECTÚAN OPERACIONES FINANCIERAS O DE CAMBIO DE MONEDA

Señor
Secretario General
 Secretaría General
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
 Los Laureles N° 214, San Isidro

.....(Nombre de la persona natural con negocio o Razón Social de la persona jurídica)....., con nombre comercial (de ser el caso).....con RUC N°....., con capital social (de ser el caso)..... con partida registral N°.....(de ser el caso), Asiento Rubro..... dedicado a la actividad de (marque con una "X" lo que corresponda): compraventa de divisas o moneda extranjera () o empresas de préstamo y/o empeño (), con domicilio para estos efectos en, N°, Of./Interior N°, distrito de, provincia de....., departamento de, representado por..... (de ser el caso), identificado con (marque con una "X" lo que corresponda): DNI () Carné de Extranjería () Pasaporte () Otro documento legalmente establecido para la identificación de extranjeros, según corresponda (Especifique) N°....., con teléfono N°..... y correo electrónico, con poder inscrito en la partida electrónica N°....., Asiento Rubro: solicito a usted la inscripción en el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda, para lo cual declaro bajo juramento la información siguiente:

(Agregar las filas necesarias para incluir la información requerida en cada uno de los cuadros)

1. Con relación a los socios o accionistas, los directores y/o gerentes¹:

| Nombres y Apellidos | Tipo ² y N° de Documento de Identidad | Consigne la letra que corresponda: A= Accionista, S= Socio, D= Director, G=Gerente | Nacionalidad |
|---------------------|--|--|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

¹ Sólo aplicable para el caso de personas jurídicas.

² DNI, Carné de Extranjería, Pasaporte, Otro (Especifique)



**SUPERINTENDENCIA
DE BANCA, SEGUROS Y AFP**
República del Perú

2. Con relación a la licencia de funcionamiento o autorización de actividad:

| N° de Licencia de Funcionamiento o Autorización | Fecha de Otorgamiento (día/mes/año) | Municipalidad | Dirección del Establecimiento |
|---|-------------------------------------|---------------|-------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

2.1 En caso realiza la actividad por plataforma virtual, complete la información siguiente, de ser aplicable:

| | |
|---------------|---------------------|
| Sitio web: | Aplicación(es) web: |
| Dirección IP: | Otro (Especifique): |

3. Con relación a los establecimientos nacionales y en el extranjero:

| Nombre Comercial | País | Dirección del Establecimiento |
|------------------|------|-------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

4. Con relación a los principales clientes y/o proveedores en el extranjero:

| Nombre del cliente y/o proveedor | País | Dirección |
|----------------------------------|------|-----------|
| | | |
| | | |
| | | |

Atentamente.

Firma del Representante Legal

Tabla A.9.2.**Sanciones ante incumplimiento de la norma**

| Código de infracción | Tipo de infracción | Infracción | Persona Natural | Persona jurídica |
|-----------------------------|---------------------------|--|---|---|
| 001 | Infracción leve | No comunicar a la SBS, las variaciones señaladas en el artículo 10° (actualización de información que consta en el registro) de la presente norma. | Primera vez: Amonestación o multa no menor de 0.15UIT ni mayor a 2UIT Segunda vez: Multa no menor de 2 UIT ni mayor a 3UIT. | Primera vez: Amonestación o multa no menor de 0.50UIT ni mayor a 5UIT. Segunda vez: Multa no menor de 5UIT ni mayor a 10UIT |
| 002 | Infracción grave | No comunicar a la SBS la relación e identificación de cambistas | Multa no menor de 0.50 UIT ni mayor a 6 UIT. | Multa no menor de 2 UIT ni mayor a 20 UIT. |
| 003 | Infracción muy grave | No acatar lo establecido en la resolución de cierre del local dispuesto por el incumplimiento de inscripción o renovación en el Registro | Multa no menor de 4UIT ni mayor a 15UIT | Multa no menor de 7 UIT ni mayor a 50 UIT. |

Nota. Fuente: Resolución SBS N° 6338-2012

Anexo 9.3**Contenido del Manual de prevención y gestión de los riesgos de LA/FT**

Índice

1. Aspectos generales
 - 1.1. Definiciones relevantes relacionadas a la prevención y gestión de riesgos de la/ft.
 - 1.2. Objetivo y destinatarios del manual.
 - 1.3. Políticas referidas a la prevención y gestión de los riesgos de LA/FT.
 - 1.4. Programas de capacitación, considerando el contenido mínimo que se desarrolla en el reglamento.
 - 1.5. Lineamientos generales establecidos en el código de conducta de la empresa 100PRE Con Lucas con el objetivo de gestionar los riesgos de LA/FT.
 - 1.6. Infracciones y sanciones internas, contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, el código de conducta, el manual del sistema de prevención y gestión de los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo o las disposiciones legales sobre la materia, por incumplimiento de las obligaciones establecidas.

2. Funciones y responsabilidades
 - 2.1. Obligaciones generales aplicables a todos los trabajadores de la empresa 100PRE
Con Lucas en materia de prevención del LA/FT.
 - 2.2. Funciones y responsabilidades asociadas con la prevención y gestión de los riesgos del administrador/oficial de cumplimiento y los trabajadores
 - 2.3. Jerarquía, funciones y responsabilidades del oficial de cumplimiento y del personal a su cargo.
3. Mecanismos generales de gestión de riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo
 - 3.1. Descripción de los factores de riesgos de LA/FT.
 - 3.2. Descripción de la metodología aplicada para la evaluación y gestión de los riesgos de LA/FT.
 - 3.3. Procedimiento de participación del oficial de cumplimiento en la evaluación de propuestas de lanzamiento de nuevos productos, participación en nuevos mercados, entre otros.
 - 3.4. Descripción de la metodología, criterios del conocimiento de los clientes, mercado, banca corresponsal, entidades de transferencias de fondos, proveedores y contrapartes, indicando los niveles o cargos responsables de su ejecución.
 - 3.5. Sistema para evaluar los antecedentes personales, laborales y patrimoniales de los trabajadores, gerentes y directores
 - 3.6. Señales de alerta para determinar conductas inusuales de trabajadores y administrador
 - 3.7. Señales de alerta para determinar conductas inusuales o sospechosas por parte de los proveedores y contrapartes
 - 3.8. Señales de alerta para la detección de operaciones inusuales o sospechosas de los clientes
 - 3.9. Procedimiento de análisis de alertas, operaciones inusuales y operaciones sospechosas
4. Procedimientos de registro y comunicación
 - 4.1. La forma y periodicidad con la que se debe informar a los accionistas y a administración, entre otros, sobre la exposición a los riesgos de LA/FT de la empresa y de cada unidad de negocio

- 4.2. Procedimientos de registro, archivo y conservación de la información y documentación requerida, conforme a la regulación vigente
 - 4.3. Formularios para el registro de operaciones y reporte de operaciones inusuales.
 - 4.4. Procedimientos internos de consulta y comunicación de operaciones inusuales y/o sospechosas.
 - 4.5. Procedimientos para el reporte de operaciones sospechosas a la UIF-Perú dentro del plazo legal.
 - 4.6. Procedimientos para atender los requerimientos de información o de información adicional solicitada por las autoridades competentes.
 - 4.7. Canales de comunicación entre las oficinas de la cooperativa con las diferentes instancias al interior de la empresa para los fines del sistema de prevención del la/ft.
 - 4.8. Mecanismos de consulta entre el oficial de cumplimiento y todas las dependencias de la cooperativa. en caso de que el oficial de cumplimiento sea corporativo, se debe indicar los mecanismos de consulta entre todas las cooperativas del grupo económico.
 - 4.9. Evaluación del sistema de prevención del LA/FT
5. Referencias internacionales y normativas sobre prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo

Anexo 9.4.

Definiciones y Abreviatura según resolución SBS 789 – 2018

Beneficiario: persona a favor de quien se realiza la operación.

Beneficiario final: persona natural en cuyo nombre se realiza una operación o que posee o ejerce el control efectivo final sobre un cliente, a favor del cual se realiza una operación. También, incluye a las personas que ejercen el control efectivo final sobre una persona jurídica o ente jurídico.

Cliente: toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que solicita y recibe del sujeto obligado la prestación de un servicio, el suministro de un bien o de un producto.

Ejecutante: persona natural que solicita o físicamente realiza la operación.

Financiamiento del terrorismo: delito tipificado en el Artículo 4-A del Decreto Ley N° 25475, Decreto Ley que establece la penalidad para los delitos de terrorismo y los procedimientos para la investigación, la instrucción y el juicio, y sus normas modificatorias; así como en el Artículo 297, último párrafo, del Código Penal y sus modificatorias.

LA/FT: lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

Lavado de activos: delito tipificado en el Decreto Legislativo N° 1106, Decreto Legislativo de Lucha Eficaz contra el Lavado de Activos y otros Delitos Relacionados a la Minería Ilegal y Crimen Organizado, y sus normas modificatorias.

Operaciones inusuales: Operaciones realizadas o que se hayan intentado realizar, cuya cuantía, características y periodicidad no guardan relación con la actividad económica del cliente, salen de los parámetros de normalidad vigentes en el mercado o no tienen un fundamento legal evidente. Sin perjuicio de la naturaleza y complejidad de la operación, se puede considerar como información o criterios adicionales, la actividad económica de proveedores y contrapartes, zonas geográficas o países de riesgo LA/FT, fuentes de financiamiento, entre otros.

Operaciones sospechosas: operaciones realizadas o que se hayan intentado realizar, cuya cuantía o características no guardan relación con la actividad económica del cliente, o que no cuentan con fundamento económico; o que, por su número, cantidades transadas o las características particulares de estas, puedan conducir razonablemente a sospechar que se está utilizando al sujeto obligado para transferir, manejar, aprovechar o invertir recursos provenientes de actividades delictivas o destinados a su financiación.

Ordenante: persona en cuyo nombre se realiza la operación.

Personas expuestas políticamente (PEP): personas naturales, nacionales o extranjeras, que cumplen o que, en los últimos cinco (5) años, hayan cumplido funciones públicas destacadas o funciones prominentes en una organización internacional, sea en el territorio nacional o extranjero, y cuyas circunstancias financieras puedan ser objeto de un interés público. Así mismo, se considera como PEP al colaborador directo de la máxima autoridad de la institución

Préstamo y/o empeño: actividad que realiza una persona natural con negocio o una persona jurídica, con inscripción vigente en el “Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda”, que consiste en otorgar préstamos de dinero con fondos propio, a favor de una persona natural o jurídica (cliente), pudiendo recibir en garantía un bien mueble y/o inmueble, otorgada por el cliente o un tercero, incluyendo garantía sobre alhajas u otros objetos de oro o plata, así como de oro en lingotes. La actividad se realiza de manera: i) presencial, en un establecimiento con licencia de funcionamiento vigente para otorgar préstamos y/o empeño expedido por la Municipalidad correspondiente, o ii) electrónica, a través de una plataforma virtual, debiendo contar con la autorización de la actividad expedida por la Municipalidad correspondiente.

Registro de Operaciones (RO): registro que el sujeto obligado a informar debe llevar, conservar y comunicar a la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú, en el que se registra información precisa y completa, tanto de la operación como del cliente y/o participantes en cada operación que se realice cuando el monto de la misma iguale o supere el umbral establecido en la normativa vigente o sea un tipo de operación que por sus características no tenga umbral o no pueda ser definido al momento de ejecutar la operación.

SPLAFT: sistema de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

Sujeto obligado: persona natural con negocio o jurídica que se dedica a alguna de las actividades señaladas en el Artículo 2, conforme a las definiciones previstas en el Artículo 3 de esta Norma.

Trabajador: persona natural que mantiene vínculo laboral o contractual con el sujeto obligado; incluye al gerente general, gerentes, administradores o a quienes desempeñen cargos similares; al oficial de cumplimiento, al oficial de cumplimiento alternativo, al oficial de cumplimiento corporativo y al coordinador corporativo, cuando corresponda.

UIF-Perú: Unidad de Inteligencia Financiera del Perú, unidad especializada de la SBS.

Anexo 9.5

Tabla A.9.3.

Declaración Jurada del Conocimiento del Cliente Persona Natural

|  | | DECLARACIÓN JURADA DE CONOCIMIENTO DEL CLIENTE (PERSONA NATURAL) | | | |
|--|---|---|--|-----------------|----|
| Por el presente documento, declaro bajo juramento, lo siguiente: | | | | | |
| 1 | Nombres: | | Apellidos: | | |
| 2 | Tipo y número de documento de identidad (marque con una "X" según corresponda). | | | | |
| | DNI () | Pasaporte () | Carné de Extranjería () | Otro (Indique): | N° |
| 3 | Nacionalidad (en caso de extranjero): | | | | |
| 4 | Domicilio (Indicar: Jr. - Av. - Calle - Pasaje / N° / Dpto-Int. N° /Urb - Complejo - Zona – Sector /Distrito/Provincia/Departamento): | | | | |
| 5 | Ocupación (Marque el código de 3 dígitos, según corresponda): () 001: Ama de casa; 002: Desempleado; 003: Empleado; 004: Empleador(a); 005: Estudiante; 006: Jubilado(a); 007: Miembro de las fuerzas armadas / Miembro del clero; 008: Obrero(a); 009: Trabajador(a) del hogar; 010: Trabajador(a) Independiente; 099: No declara. | | | | |
| 6 | N° Teléfono: | | Correo electrónico: | | |
| 7 | Propósito de la relación con el sujeto obligado (siempre que esta no se desprenda directamente del objeto del contrato): | | | | |
| 8 | Indicar si es PEP: ¿Ha cumplido, en los últimos 5 años: i) funciones públicas en un organismo público o ii) funciones prominentes en una organización internacional? (marque con una "X" según corresponda): SI SOY () SI HE SIDO () NO SOY () NO HE SIDO () | | | | |
| | ¿Ha sido colaborador directo de la máxima autoridad en dichas instituciones? SI SOY () SI HE SIDO () NO SOY () NO HE SIDO () | | | | |
| | Si marcó "Si soy" o "Si he sido", complete la información siguiente: | | | | |
| | Cargo: | | Nombre de la institución (organismo público u organización internacional): | | |
| | De ser PEP, hacer referencia a los nombres y apellidos de: - Sus parientes hasta el 2do grado de consanguinidad y 2do de afinidad: - Cónyuge o conviviente: | | | | |
| Indicar si es pariente de PEP hasta el 2do. grado de consanguinidad y 2do.de afinidad: SI SOY () NO SOY () (marque "X" según corresponda) Cónyuge o conviviente de PEP: SI SOY () NO SOY (). | | | | | |
| Si marcó "Si soy" especifique los Nombres y apellidos de la PEP: | | | | | |
| BENEFICIARIO: DATOS DE LA PERSONA QUE REALIZA LA OPERACIÓN (EJECUTANTE) | | | | | |
| Realizo esta operación a favor de (marque con una "X" según corresponda): 1. De mí mismo () 2. Persona natural () 3. Persona jurídica () 4. Ente jurídico () | | | | | |
| Si marcó la opción 1, complete la información del numeral 9.1; si marcó la opción 2, complete la información del numeral 9.2 y si marcó la opción 3, complete la información del numeral 9.3. Si marco la opción 4 complete la información del numeral 9.3, en lo que resulte aplicable. | | | | | |
| 9.1. Si realiza la operación a favor de sí mismo, complete la información siguiente: | | | | | |
| a) Origen de los fondos/activos involucrados en la operación, cuando esta se realice en efectivo e iguale o supere el umbral para efectos del RO: | | | | | |
| 9.2. Si realiza la operación a favor de un tercero persona natural, complete la información siguiente: | | | | | |
| 9 | a) Nombres y apellidos: | | | | |
| | b) Datos de la representación (si actúa con poder y si este está por escritura pública) o mandato: | | | | |
| | c) Origen de los fondos/activos involucrados en la operación, cuando esta se realice en efectivo e iguale o supere el umbral para efectos del RO: | | | | |
| 9.3. Si realiza la operación a favor de persona jurídica, complete la información siguiente: | | | | | |
| | a) Denominación o Razón Social: | | | | |

| | | | | |
|---|--|---|--------------------------|--------------------|
| | Denominación o razón social: | | | |
| | Número de RUC: | Número de Registro equivalente, para no domiciliados: | | |
| 5 | Propósito de la relación con el sujeto obligado (siempre que esta no se desprenda directamente del objeto del contrato): | | | |
| 6 | Datos de identificación del Ejecutante: | | | |
| 6 | a) Nombres y apellidos: | | | |
| | b) Tipo y número de documento de identidad (marque con una "X" según corresponda). | | | |
| | DNI () | Pasaporte () | Carné de Extranjería () | Otro (Indique): N° |
| | c) El Ejecutante tiene representación por (Marque con una "X" según corresponda): Poder () Mandato () | | | |
| | Datos del instrumento público notarial: Nombres y apellidos del Notario: Marque con una "X" según corresponda: Escritura Pública () Indique fecha de la escritura pública: Copia Certificada de Acta () Indique fecha de copia certificada () y Fecha del Acta () Otros (Especifique): | | | |
| | Datos de Inscripción Registral: Partida Electrónica N° | Asiento N° | Rubro: | Zona Registral N° |
| 7 | Dirección de la oficina o local principal donde desarrolla las actividades propias del negocio (Indicar: Jr. - Av. - Calle - Pasaje / N° / Dpto-Int. N° /Urb. - Complejo - Zona - Sector /Distrito/Provincia/Departamento): | | | |
| | N° Teléfono: | | | |
| 8 | Origen de los fondos/activos involucrados en la operación, cuando esta se realice en efectivo e iguale o supere el umbral para efectos del RO: | | | |
| Afirmo y ratifico todo lo manifestado en la presentedeclaración jurada: | | F I R M A | | |
| | | FECHA (día/mes/año): | / | / |
| | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla A.9.6.

Formato del Registro de Operaciones

| | | | | | | | |
|---|-----------------|---------------------|---------------|---------------------------------------|--------------|-----|------|
|  | | | | Registro de Operaciones Únicas | | | |
| | | | | N° | | Año | |
| Clase | Reporte Inicial | | Corrección | | Ampliación | | |
| Corrección o ampliación indicar referencia: | | | | | | | |
| Fecha del reporte que se corrige o amplía | | | | | | | |
| Nombres y apellidos o Razón social | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Persona Natural | | | | | | | |
| Tipo Documento | DNI | | Nacionalidad: | | Ocupación: | | |
| | CE | | | | | | |
| Dirección | | | | | | | |
| Departamento | | | Provincia | | Distrito | | |
| Persona Jurídica | | | | | | | |
| Ruc | | Actividad Económica | | | | | |
| Dirección | | | | | | | |
| Departamento | | | Provincia | | Distrito | | |
| Representante Legal | | | | | | | |
| Información de la Operación | | | | | | | |
| Tipo de Operación | Crédito | | Garantía | | Sin Garantía | | |
| | Pagos | | Parcial | | Total | | |
| Monto | | Moneda | | | | | |
| Medio de Pago/ Depósito | Efectivo | | Transferencia | | Cheque | | Otro |
| | | | | | | | |
| Si es un crédito describa el motivo del mismo (fines) | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Sello y Firma | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla A.9.7.

Formato del Registro de Operaciones Sospechosas

| | | | | | | | |
|---|-----------------|----------------------------|----------------------|--|-------------------|------|--|
|  | | | | Registro de Operaciones Sospechosas | | | |
| | | | | N° | | Año | |
| Clase | Reporte Inicial | | Corrección | | Ampliación | | |
| Corrección o ampliación indicar referencia: | | | | | | | |
| Fecha del reporte que se corrige o amplía | | | | | | | |
| Nombres y apellidos o Razón social | | | | | | | |
| Persona Natural | | | | | | | |
| Tipo Documento | DNI | | Nacionalidad: | | Ocupación: | | |
| | CE | | | | | | |
| Dirección | | | | | | | |
| Departamento | | Provincia | | | Distrito | | |
| Persona Jurídica | | | | | | | |
| Ruc | | Actividad Económica | | | | | |
| Dirección | | | | | | | |
| Departamento | | Provincia | | | Distrito | | |
| Representante Legal | | | | | | | |
| Información de la Operación | | | | | | | |
| Tipo de Operación | Crédito | Garantía | | Sin Garantía | | | |
| | Pagos | Parcial | | Total | | | |
| Monto | | Moneda | | | | | |
| Medio de Pago/ Depósito | Efectivo | Transferencia | | Cheque | | Otro | |
| Descripción y Evaluación de la Operación Sospechosa | | | | | | | |
| Describa hechos detallados y ordenados cronológicamente para su calificación en operación sospechosa | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Opinión de las Operaciones sospechosas | | | | | | | |
| Sustente la razón indicando las señales de alerta u otros hechos por lo que la operación está siendo propuesta y calificada como operación sospechosa | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Sello y Firma | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla A.9.8.

Formato del Registro de Operaciones Inusuales

| | | | | | | | |
|---|-----------------|--|----------------------------|--|-------------------|-----|------|
|  | | | | Registro de Operaciones Sospechosas | | | |
| | | | | N° | | Año | |
| Clase | Reporte Inicial | | Corrección | | Ampliación | | |
| Corrección o ampliación indicar referencia: | | | | | | | |
| Fecha del reporte que se corrige o amplía | | | | | | | |
| Nombres y apellidos o Razón social | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Persona Natural | | | | | | | |
| Tipo Documento | DNI | | Nacionalidad: | | Ocupación: | | |
| | CE | | | | | | |
| Dirección | | | | | | | |
| Departamento | | | Provincia | | Distrito | | |
| Persona Jurídica | | | | | | | |
| Ruc | | | Actividad Económica | | | | |
| Dirección | | | | | | | |
| Departamento | | | Provincia | | Distrito | | |
| Representante Legal | | | | | | | |
| Información de la Operación | | | | | | | |
| Tipo de Operación | Crédito | | Garantía | | Sin Garantía | | |
| | Pagos | | Parcial | | Total | | |
| Monto | | | Moneda | | | | |
| Medio de Pago/ Depósito | Efectivo | | Transferencia | | Cheque | | Otro |
| | | | | | | | |
| Descripción y Evaluación de la Operación Inusual | | | | | | | |
| Describa hechos detallados y ordenados cronológicamente para su calificación | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Opinión de las Operaciones sospechosas | | | | | | | |
| Sustente la razón porque las operaciones califican como operación inusual | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Sello y Firma | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10

Anexo 10.1

Cargos y funciones de la empresa

Administrador

Es el órgano de línea, responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar a nivel institucional la gestión crediticia y las actividades relacionadas al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa de préstamos, buscando en todo momento maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo de las colocaciones. El administrador realizará las siguientes funciones:

- Recibir y dar trámite a las correspondencias de ingreso y salida de documentos.
- Controlar y monitorear las actividades planificadas para el cumplimiento de objetivos y metas de las colocaciones, recuperación y captaciones.
- Capacitar permanentemente a su personal a cargo encargado del área de créditos sobre los protocolos de atención y servicio al socio, manual de créditos, reglamento y manual de riesgos y sus modificaciones.
- Responsable de la administración del personal de la agencia a su cargo.
- Responsable de la custodia de los activos fijos de la agencia y su buen funcionamiento.
- Custodia los fondos líquidos y los valores en bóveda.
- Aprobar, controlar, autorizar y firmar diariamente todas las operaciones de créditos de acuerdo a la autonomía otorgada.
- Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la colocación de créditos y la recuperación de cartera vencida.
- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, así como con toda la normativa interna y externa aplicable a su ámbito de acción.
- Será designado como el Oficial de cumplimiento de la empresa

Respecto a el perfil que debe cumplir:

- Ser bachiller o titulado en contabilidad, administración, economía o carreras afines.
- Contar con experiencia no menor a 3 años como analista de créditos y experiencia no menor a 2 años en el sistema financiero.
- Contar con conocimientos en el paquete de office, evaluación de créditos, análisis de ratios financieros.

Analista de créditos

Es el encargado de realizar las colocaciones a través de la captación, evaluación y fidelización de los clientes. Asimismo, es responsable de la recuperación de los créditos asignados a su cartera. Las funciones que realizará son:

- Promocionar los productos de la empresa.
- Evaluar las solicitudes de crédito.
- Realizar acciones de recuperación de los créditos asignados a su cartera
- Recopilar información veraz, objetiva e independiente para la toma de decisiones sobre la aprobación de una solicitud de crédito.
- Ejecutar correctamente las políticas, procedimientos y disposiciones sobre: prospección, evaluación, aprobación, seguimiento, y recuperación de créditos.
- Brindar información oportuna y veraz sobre las características, requisitos y demás condiciones asociadas a los productos y servicios que otorga la cooperativa.
- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo establecidos por la empresa, así como con toda la normativa interna y externa aplicable a su ámbito de acción.

Asimismo, los requisitos que debe cumplir son:

- Ser bachiller, técnico en contabilidad, administración, economía, carreras afines o estudios inconclusos teniendo experiencia en cargos similares
- Contar con experiencia no menor a 6 meses como analista de créditos.
- Contar con conocimientos en el paquete de office, evaluación de créditos, análisis de ratios financieros.

Auxiliar de Operaciones

Es el encargado brindar atención al cliente y realizar las transacciones u operaciones de ingreso y salida de dinero en la agencia. El perfil que debe cumplir es:

- Ser técnico en contabilidad, administración, economía, carreras afines o estudios inconclusos con experiencia en el ejercicio de las funciones del puesto
- Contar con experiencia no menor de 6 meses como auxiliar de operaciones, cobranzas o cajero en instituciones privadas o públicos.
- Contar con conocimientos en el paquete de office.

A continuación, se detallan las funciones que va a realizar:

- Atención de manera oportuna a los clientes.
- Realizar todo tipo de transacciones inherentes a desembolso de créditos, pago de cuotas; verificando la conformidad de los documentos y firmas autorizadas; así como identificar debidamente al cliente revisando su documento de identidad.
- Recibe e informa al administrador sobre las correspondencias de ingreso y salida de documentos.
- Promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa, informando a los clientes de manera clara y transparente sobre los requisitos, las condiciones y beneficios de cada producto; para ello deberá conocer la normatividad vigente.
- Atender las consultas, reclamos o quejas de los clientes previa coordinación con el Administrador.
- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, así como con toda la normativa interna y externa aplicable a su ámbito de acción

Gestor de Cobranzas

Es el encargado de recaudar y recibir el efectivo de pagos de cuotas de los créditos en las zonas donde la empresa tenga clientes. El perfil que debe cumplir es:

- Ser técnico en contabilidad, administración, economía, carreras afines o estudios inconclusos con experiencia en el ejercicio de las funciones del puesto.
- Contar con experiencia no menor de 6 meses en manejo de efectivo o caja.
- Contar con conocimientos en el paquete de office y reconocimiento de billetes y moneda nacional.

Las funciones que realiza un gestor de cobranzas son:

- Realizar la recaudación diaria de pago de cuotas de los créditos a los clientes comerciantes de los mercados en sus puestos de trabajo, negocio, de acuerdo a las zonas, sectores, rutas que se le asigne.
- Entregar los Boucher de depósito y/o amortización de créditos, según sea el caso, a los clientes que realizan sus transacciones fuera de la oficina, dentro de las 24 horas de efectuada la transacción.

- Ingresar lo recaudado al sistema y emitir el reporte diario (hoja de colecta) al auxiliar de operaciones, detallando la cantidad de billetes de cada denominación tanto en soles y/o dólares, con los Boucher debidamente ordenados.
- Promocionar los productos que ofrece la empresa, informando a los clientes de manera clara y transparente sobre los requisitos, las condiciones y beneficios de cada producto; para ello deberá conocer la normatividad vigente.
- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, así como con toda la normativa interna y externa aplicable a su ámbito de acción.
- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, así como con toda la normativa interna y externa aplicable a su ámbito de acción.

Anexo 10.2

Fines y objetivos del Reglamento

- Desarrollar y ejecutar acciones y procedimientos precisos que aseguren de manera oportuna y efectiva la recuperación de los créditos.
- Consolidar una política de recuperaciones integral que salvaguarde los intereses de la empresa de préstamos a través de un accionar permanente y responsable.
- Normar los procedimientos de recuperación.
- Controlar permanentemente los niveles de morosidad, en base a los procedimientos y mecanismos establecidos en el presente reglamento
- La gestión de recuperación se realiza teniendo en cuenta el marco legal vigente y las normas internas, para esto se aplicarán los siguientes criterios:
- La gradualidad en la utilización de las herramientas de cobranza: a mayor número de días de mora mayor presión en la gestión de cobranza.
- Conocimiento del tipo de cliente que permita aplicar las alternativas de negociación de acuerdo a la actitud de cada uno.
- Conocimiento de los garantes que intervienen en el crédito sobre quienes se realiza la gestión de recuperación.

- La recuperación tiene por finalidad reducir la cartera en riesgo mediante el pago en efectivo y no prioriza la adjudicación de bienes en parte de pago
- La gestión de recuperación de un mismo cliente con más de un préstamo debe tener un único responsable.

Anexo 11

Anexo 11.1

Tabla A.11.1

Elaboración de la Matriz EFI

| N° | Fortalezas | Peso | Calificación | Ponderación |
|------------------|--|-------------|--------------|-------------|
| 1 | Los montos de los créditos reducen el riesgo crediticio y la concentración de la cartera | 10% | 3 | 0.3 |
| 2 | Experiencia en el servicio | 10% | 4 | 0.4 |
| 3 | Personal capacitado | 12% | 4 | 0.48 |
| 4 | Alta rotación de los créditos y | 11% | 4 | 0.44 |
| 5 | Gestión del negocio con exigencia de una empresa supervisada | 9% | 3 | 0.27 |
| 6 | Oferta de tasas competitivas | 8% | 3 | 0.24 |
| Sub Total | | 60% | | 2.13 |
| N° | Debilidades | Peso | Calificación | Ponderación |
| 1 | Empresa desconocida en el mercado | 8% | 1 | 0.08 |
| 2 | Posicionamiento debil de la marca | 9% | 1 | 0.09 |
| 3 | Recursos insuficientes para una adecuada respuesta ante un incremento de la demanda | 6% | 1 | 0.06 |
| 4 | Dependencia de fondeo de los accionistas | 9% | 2 | 0.18 |
| 5 | Proveedor del sistema informático tercerizado | 8% | 2 | 0.16 |
| Sub Total | | 40% | | 0.57 |
| TOTAL | | 100% | | 2.70 |

Nota. Fuente: Elaboracion propia

Tabla A.11.2

Elaboración del FODA Cruzado

| | | Fortalezas (F) | | Debilidades (D) | |
|--------------------------|---|-----------------------|---|------------------------|--|
| | | F1 | Los montos de los créditos reducen el riesgo crediticio y la | D1 | Empresa desconocida en el mercado |
| | | F2 | Experiencia de servicio | D2 | Posicionamiento debil de la marca |
| | | F3 | Personal capacitado | D3 | Recursos insuficientes para una adecuada respuesta ante un |
| | | F4 | Alta rotación de los créditos y | D4 | Dependencia de fondeo de los |
| | | F5 | Gestión del negocio con exigencia de una empresa supervisada | D5 | Proveedor del sistema informático tercerizado |
| | | F6 | Oferta de tasas competitivas | | |
| Oportunidades (O) | | | | | |
| O1 | Incremento de la inversión pública de distintos sectores que permitirá reactivar la economía. | FO1 | Incrementar el uso de la tecnología para desarrollar procesos sencillos en la etapa de promoción, evaluación y cobranza del crédito | DO1 | Capacitar al personal en temas de negociación efectiva |
| O2 | El marco normativo que permite formalizar la actividad de la empresa de préstamos y/o empeño bajo la supervisión de la SBS a través de la UIF | FO2 | Reforzar las campañas por medio de canales digitales para atraer a nuevos clientes | DO2 | Capacitar al personal en el uso del sistema informático de la empresa, e implementar un protocolo de contingencia en caso de fallo del sistema |

| | | Fortalezas (F) | | Debilidades (D) | |
|-----------|---|-----------------------|---|------------------------|---|
| O3 | Incremento de la inversión extranjera estimulada por la mejora en el ranking de competitividad 2022 colocando al país como una opción para hacer negocios | FO3 | Incrementar las visitas a negocios que se convertirán en potenciales clientes | DO3 | Reinvertir parte de las utilidades en la empresa |
| | Incremento de colocaciones de créditos del sistema financiero a microempresas muestra un aumento de la demanda de préstamos por parte del sector microempresario. | FO4 | Capacitación al personal para incrementar las colocaciones en el mercado | D04 | Retener a los buenos clientes a través de las promociones |
| O5 | Incremento del número de microempresas y participación significativa de las microempresas respecto a los demás tipos de empresa en el departamento de Cusco | | | | |
| O6 | Avance en la inclusión financiera permite a más peruanos hacer uso de los servicios financieros | | | | |
| O7 | Aumento del número de operaciones digitales permiten incrementar la eficiencia, ahorrar en recursos y reducir emisiones contaminantes | | | | |
| O8 | Incremento del uso de internet en dispositivos móviles permiten realizar operaciones digitales | | | | |

| | | Fortalezas (F) | | Debilidades (D) | |
|---------------------|---|-----------------------|--|------------------------|--|
| Amenazas (A) | | | | | |
| A1 | Desaceleración de la actividad económica reflejada en la variación negativa de la tasa de crecimiento del PIB | FA1 | Mejorar la segmentación del mercado objetivo para ofrecer un producto acorde a las necesidades del cliente | DA1 | Reforzar y mejorar la identidad del personal de la empresa 100PRE Con Lucas |
| A2 | Inestabilidad Política generada por la gestión del actual Gobierno y Congreso | FA2 | Mejorar la experiencia del cliente a través de capacitaciones a los trabajadores en atención al cliente | DA2 | Mejorar el posicionamiento de la empresa 100PRE Con Lucas en la ciudad del Cusco |
| A3 | Incremento de la morosidad en el sistema financiero, disminuye la rentabilidad del sector financiero | FA3 | Mejorar la tecnología crediticia de la empresa | DA3 | Implementar capacitaciones para mejorar la gestión de cobranzas |
| A4 | La inflación por encima del rango meta del BCRP | | | | |
| A5 | Informalidad laboral significativa en el departamento de Cusco | | | | |
| A6 | Ingreso de nuevas empresas de préstamo al mercado | | | | |
| A7 | Sistema financiero competitivo en el departamento de Cusco | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Anexo 11.2

Tabla A.11.3

Matriz cuantitativa de planeamiento Estratégico (MCPE) - parte 1

| Opciones estratégicas | | FO1 | | FO2 | | FO3 | | FO4 | | DO1 | | DO2 | | DO3 | |
|--|------|--------------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| Factores críticos de éxito en la industria | Peso | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| | | Oportunidades (O) | | | | | | | | | | | | | |
| O1 | 6% | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| O2 | 8% | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| O3 | 6% | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 |
| O4 | 10% | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| O5 | 12% | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 1 | 0.12 | 3 | 0.36 |
| O6 | 7% | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 |
| O7 | 6% | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| O8 | 5% | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Amenazas (A) | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1 | 7% | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 |
| A2 | 5% | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | | 0.00 | 1 | 0.05 |
| A3 | 5% | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| A4 | 5% | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| A5 | 4% | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| A6 | 7% | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| A7 | 7% | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 |

Matriz cuantitativa de planeamiento Estratégico (MCPE) - parte 1 (continuación)

| Opciones estratégicas | | FO1 | | FO2 | | FO3 | | FO4 | | DO1 | | DO2 | | DO3 | |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Factores críticos de éxito en la industria | Peso | PA | TPA |
| Fortalezas (F) | | | | | | | | | | | | | | | |
| F1 | 10% | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 |
| F2 | 10% | 2 | 0.20 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 |
| F3 | 12% | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 |
| F4 | 11% | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | 1 | 0.11 | 3 | 0.33 |
| F5 | 9% | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 |
| F6 | 8% | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Debilidades (D) | | | | | | | | | | | | | | | |
| D1 | 8% | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| D2 | 9% | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 |
| D3 | 6% | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 |
| D4 | 9% | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 |
| D5 | 8% | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 |
| TOTAL | | | 4.52 | | 4.01 | | 4.91 | | 4.87 | | 4.51 | | 2.54 | | 4.55 |

Matriz cuantitativa de planeamiento Estratégico (MCPE) - parte 2

| Opciones estratégicas | | DO4 | | FA1 | | FA2 | | FA3 | | DA1 | | DA2 | | DA3 | |
|--|--------------------------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| Factores críticos de éxito en la industria | Peso | PA | TPA |
| | Oportunidades (O) | | | | | | | | | | | | | | |
| O1 | 6% | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| O2 | 8% | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| O3 | 6% | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| O4 | 10% | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| O5 | 12% | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 1 | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| O6 | 7% | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 |
| O7 | 6% | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| O8 | 5% | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Amenazas (A) | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1 | 7% | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 |
| A2 | 5% | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 |
| A3 | 5% | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 |
| A4 | 5% | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 |
| A5 | 4% | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| A6 | 7% | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 |
| A7 | 7% | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 |

Matriz cuantitativa de planeamiento Estratégico (MCPE) - parte 2 (continuación)

| Opciones estratégicas | | DO4 | | FA1 | | FA2 | | FA3 | | DA1 | | DA2 | | DA3 | |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Factores críticos de éxito en la industria | Peso | PA | TPA |
| Fortalezas (F) | | | | | | | | | | | | | | | |
| F1 | 10% | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 3 | 0.30 |
| F2 | 10% | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 |
| F3 | 12% | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| F4 | 11% | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | 1 | 0.11 | 2 | 0.22 | 4 | 0.44 |
| F5 | 9% | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 |
| F6 | 8% | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| Debilidades (D) | | | | | | | | | | | | | | | |
| D1 | 8% | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| D2 | 9% | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 |
| D3 | 6% | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 |
| D4 | 9% | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 |
| D5 | 8% | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| TOTAL | | | 4.57 | | 4.84 | | 4.31 | | 4.45 | | 2.73 | | 4.53 | | 4.50 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Anexo 12

Anexo 12.1

Egresos

Tabla A.12.1

Inversión inicial de activos fijos

| Equipos y Muebles | Valor Total (S/.) | Valor sin/IGV (s/.) | IGV (s/.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|----------------|-----------------|---|---|---|---|---|
| Acondicionamiento del local | 12,000.00 | 10,169.5 | 1,830.5 | 10,169.5 | | | | | |
| Equipos y muebles | 28,673.90 | 24,299.9 | 4,374.0 | 24,299.9 | | | | | |
| Total | 40,673.90 | 34,469.4 | 6,204.5 | 34,469.4 | - | - | - | - | - |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Los egresos de inversión inicial en activos fijos, se muestran en la Tabla A.12.2, los cuales se realizan en el año 0, por el monto de S/.40,673.9, y corresponden al acondicionamiento del local y equipos y muebles.

Tabla A.12.2

Otros activos

| Otros Gastos | Valor Total (S/.) | Valor sin/IGV (s/.) | IGV (s/.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|-------------------|---------------------|-----------|---|---|--------------|---|----------------|--------------|
| Equipos menores | | | | | | 525.5 | | 1,677.5 | 586.0 |
| Total | | - | - | - | - | 525.5 | - | 1,677.5 | 586.0 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Tabla A.12.3 muestra los egresos por otros activos, referidos a los equipos telefónicos, los cuales serán renovados.

Tabla A.12.3**Inversión inicial en activos intangibles**

| Intangibles | Valor Total (S/.) | Valor sin/IGV (s/.) | IGV (s/.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|----------------------------|------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Software Sicoop Microfinanzas (pc y app)(*) | 25,000.0 | 21,186.4 | 3,813.6 | 21,186.4 | | | | | |
| Constitución de la empresa | | | | | | | | | |
| Gastos registrales | 1,287.0 | 1,287.0 | | 1,287.0 | | | | | |
| Gastos notariales | 1,200.0 | 1,016.9 | 183.1 | 1,016.9 | | | | | |
| Licencia de funcionamiento | 800.0 | 800.0 | | 800.0 | | | | | |
| Total | 28,287.0 | 24,290.4 | 3,996.6 | 24,290.4 | - | - | - | - | - |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Tabla A.12.3 muestra la inversión inicial realizada en activos intangibles, los cuales son referidos al *Software Sicoop Microfinanzas*, utilizado por la empresa; gastos de constitución; gastos registrales; y licencias.

Tabla A.12.4**Gastos preoperativos**

| Preoperativos | Valor Total (S/.) | Valor sin/IGV (s/.) | IGV (s/.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--------------------------|----------------------------|------------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Servidor en la nube | 100.0 | 100.0 | | 100.0 | | | | | |
| Gastos de marketing | 3,305.0 | 2,800.8 | 504.2 | 2,800.8 | | | | | |
| Administrador | 4,000.0 | 4,000.0 | | 4,000.0 | | | | | |
| Total | 7,405.0 | 6,900.8 | 504.2 | 6,900.8 | - | - | - | - | - |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12.5**Gastos operativos**

| Servicios Generales | Valor Total Anual (S/.) | Valor Anual sin/IGV (s/.) | IGV (s/.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------------|----------------------------------|------------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Servicios Básicos y tecnológicos | 12,000.0 | 10,169.5 | 1,830.5 | | 10,169.5 | 8,657.0 | 8,977.3 | 9,649.7 | 10,006.7 |
| Alquileres | 24,000.0 | 24,000.0 | | | 24,000.0 | 24,888.0 | 25,808.9 | 26,763.8 | 27,754.0 |
| Servicios de Limpieza y seguridad externos | 40,320.0 | 34,169.5 | 6,150.5 | | 34,169.5 | 35,433.8 | 36,744.8 | 38,104.4 | 39,514.2 |
| Total | 76,320.0 | 68,339.0 | 7,981.0 | - | 68,339.0 | 68,978.8 | 71,531.0 | 74,517.9 | 77,275.0 |
| Factor de inflación | 1.037 | | | | | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Los gastos operativos se dan a lo largo de los 5 años, y se muestran en la Tabla A.12.5 y corresponden a servicios básicos, alquileres, servicio de limpieza y seguridad externos. Estos gastos son afectados a lo largo del periodo por el factor inflación.

Tabla A.12.6**Herramientas tecnológicas**

| Herramientas Tecnológicas | Valor Total Anual (S/.) | Valor Anual sin/IGV (s/.) | IGV (s/.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------------|----------------------------------|------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Reportes crediticios de las centrales de riesgo | 11,800.0 | 10,000.0 | 1,800.0 | | 10,000.0 | 10,370.0 | 10,753.7 | 11,151.6 | 11,564.2 |
| Servidor en la nube | 100.0 | 100.0 | | 100.0 | | 103.7 | 107.5 | 111.5 | 115.6 |
| Antivirus Panda Dome Premium | 450.0 | 381.4 | 68.6 | | 381.4 | 395.5 | 410.1 | 425.3 | 441.0 |
| Total | 12,350.0 | 10,481.4 | 1,868.6 | 100.0 | 10,381.4 | 10,869.2 | 11,271.3 | 11,688.4 | 12,120.8 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Como muestra la Tabla A.12.6, la empresa a lo largo de 5 años contará con el uso de herramientas tecnológicas tales como reportes crediticios de las centrales de riesgo, servidor en la nube y el antivirus, para el funcionamiento adecuado de sus operaciones. Estos gastos son afectados por el factor de inflación

Tabla A.12.7**Gastos por materiales e insumos**

| Materiales e insumos | Valor Total Anual (S/.) | Valor Anual sin/IGV (s/.) | IGV (s/.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Materiales e insumos | 13,703.4 | 11,613.1 | 2,090.3 | | 11,613.1 | 12,042.7 | 12,488.3 | 12,950.4 | 13,429.5 |
| Total | 13,703.4 | 11,613.1 | 2,090.3 | - | 11,614.1 | 12,044.7 | 12,491.3 | 12,954.4 | 13,434.5 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Los gastos por materiales e insumos para el funcionamiento de la empresa se efectuarán a lo largo de los 5 años proyectados, afectos por el factor de inflación.

Tabla A.12.8**Gastos de personal administrativo**

| Personal administrativo | Sueldo Bruto mensual | cantidad | Anual | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Administrador | 3,500.0 | 1.0 | 42,000.0 | 42,000.0 | 43,050.0 | 44,126.3 | 45,229.4 | 46,360.1 | |
| Ejecutivo de operaciones de tienda | 1,300.0 | 1.0 | 15,600.0 | 15,600.0 | 15,990.0 | 16,389.8 | 16,799.5 | 17,219.5 | |
| Beneficios sociales | | | | | | | | | |
| Administrador | | | 20,275.8 | 20,275.8 | 20,782.7 | 21,302.3 | 21,834.9 | 22,380.7 | |
| Ejecutivo de operaciones de tienda | | | 8,304.2 | 8,304.2 | 8,511.8 | 8,724.6 | 8,942.7 | 9,166.2 | |
| Total | 4,800.0 | 2 | 86,180.0 | - | 86,180.0 | 88,334.5 | 90,542.9 | 92,806.4 | 95,126.6 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12.9**Gastos de personal de ventas**

| Personal de ventas | Sueldo mensual | Anual | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Analistas de créditos y gestor de cobranzas microcréditos | 1,500.0 | 18,000.0 | 54,000.0 | 73,800.0 | 73,800.0 | 92,250.0 | 92,250.0 | |

| Personal de ventas | Sueldo mensual | Anual | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|-----------------------|--------------|----------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Beneficios sociales | | 9,392.5 | 28,177.5 | 38,509.3 | 38,509.3 | 48,136.6 | 48,136.6 | |
| Pago por movilidad | 300.0 | 3,600.0 | 10,800.0 | 14,400.0 | 14,400.0 | 18,000.0 | 18,000.0 | |
| Total | 1800 | | 0 | 92,977.5 | 126,709.3 | 126,709.3 | 158,386.6 | 158,386.6 |
| | # personas | | | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12.10

Gastos de marketing

| Marketing | Valor Total Anual (S/.) | Valor Anual sin/IGV (s/.) | IGV (s/.) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Afiches y volantes | 1,000.0 | 847.5 | 152.5 | 847.5 | | 878.8 | 911.3 | 945.0 | 980.0 |
| Material promocional | 1,200.0 | 1,016.9 | 183.1 | 1,016.9 | | 1,054.6 | 1,093.6 | 1,134.1 | 1,176.0 |
| Elaboración del spot publicitario en radio | 200.0 | 169.5 | 30.5 | 169.5 | | 175.8 | 182.3 | 189.0 | 196.0 |
| Diseño de la página web y redes sociales de la empresa | 1,499.9 | 1,271.1 | 228.8 | 1,271.1 | | | | | |
| Dominio y Hosting (incluido en diseño de web primer año) | 250.0 | 211.9 | 38.1 | | | 219.7 | 227.8 | 236.3 | 245.0 |
| Publicidad radial | 4,960.4 | 4,203.7 | 756.7 | | 4,203.7 | 2,179.6 | 2,260.3 | 2,343.9 | 2,430.6 |
| Total | 9,110.3 | 7,720.6 | 1,389.7 | 3,305.0 | 4,080.0 | 4,508.5 | 4,675.3 | 4,848.3 | 5,027.7 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12.11

Gastos no desembolsables

| No desembolsables | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Depreciación | | 6,944.56 | 7,119.74 | 7,119.74 | 7,337.30 | 7,357.47 |
| Amortización | | 3,119.12 | 3,119.12 | 3,119.12 | 3,119.12 | 3,119.12 |
| Total | | 10,063.68 | 10,238.86 | 10,238.86 | 10,456.42 | 10,476.59 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12.12**Cronograma crédito 1**

| | |
|-----------------------|--------------|
| DEUDA | 500,000.00 |
| TEA | 12.0% |
| Meses x Año | 12 |
| TEM | 0.95% |
| Plazo de Pago (meses) | 60 |
| Cuota | S/.10,967.85 |

Cronograma de pago

| MES | CUOTA | INTERESES | CAPITAL | SALDO CAPITAL |
|-----|-----------|-----------|----------|---------------|
| - | | | | 500,000.00 |
| 1 | 10,967.85 | 4,744.40 | 6,223.45 | 493,776.55 |
| 2 | 10,967.85 | 4,685.34 | 6,282.50 | 487,494.04 |
| 3 | 10,967.85 | 4,625.73 | 6,342.12 | 481,151.93 |
| 4 | 10,967.85 | 4,565.55 | 6,402.30 | 474,749.63 |
| 5 | 10,967.85 | 4,504.80 | 6,463.05 | 468,286.58 |
| 6 | 10,967.85 | 4,443.47 | 6,524.37 | 461,762.21 |
| 7 | 10,967.85 | 4,381.57 | 6,586.28 | 455,175.93 |
| 8 | 10,967.85 | 4,319.07 | 6,648.78 | 448,527.15 |
| 9 | 10,967.85 | 4,255.98 | 6,711.87 | 441,815.28 |
| 10 | 10,967.85 | 4,192.29 | 6,775.55 | 435,039.73 |
| 11 | 10,967.85 | 4,128.00 | 6,839.85 | 428,199.88 |
| 12 | 10,967.85 | 4,063.10 | 6,904.75 | 421,295.13 |
| 13 | 10,967.85 | 3,997.58 | 6,970.27 | 414,324.87 |
| 14 | 10,967.85 | 3,931.44 | 7,036.41 | 407,288.46 |
| 15 | 10,967.85 | 3,864.68 | 7,103.17 | 400,185.29 |
| 16 | 10,967.85 | 3,797.28 | 7,170.57 | 393,014.72 |
| 17 | 10,967.85 | 3,729.24 | 7,238.61 | 385,776.11 |
| 18 | 10,967.85 | 3,660.55 | 7,307.30 | 378,468.81 |
| 19 | 10,967.85 | 3,591.21 | 7,376.64 | 371,092.17 |
| 20 | 10,967.85 | 3,521.22 | 7,446.63 | 363,645.54 |
| 21 | 10,967.85 | 3,450.56 | 7,517.29 | 356,128.25 |
| 22 | 10,967.85 | 3,379.23 | 7,588.62 | 348,539.63 |
| 23 | 10,967.85 | 3,307.22 | 7,660.63 | 340,879.00 |
| 24 | 10,967.85 | 3,234.53 | 7,733.32 | 333,145.68 |
| 25 | 10,967.85 | 3,161.15 | 7,806.70 | 325,338.99 |
| 26 | 10,967.85 | 3,087.07 | 7,880.77 | 317,458.21 |
| 27 | 10,967.85 | 3,012.30 | 7,955.55 | 309,502.66 |
| 28 | 10,967.85 | 2,936.81 | 8,031.04 | 301,471.62 |
| 29 | 10,967.85 | 2,860.60 | 8,107.25 | 293,364.37 |

| MES | CUOTA | INTERESES | CAPITAL | SALDO CAPITAL |
|--------------|-----------|-------------------|-------------------|---------------|
| 30 | 10,967.85 | 2,783.67 | 8,184.17 | 285,180.20 |
| 31 | 10,967.85 | 2,706.02 | 8,261.83 | 276,918.37 |
| 32 | 10,967.85 | 2,627.62 | 8,340.23 | 268,578.14 |
| 33 | 10,967.85 | 2,548.48 | 8,419.37 | 260,158.77 |
| 34 | 10,967.85 | 2,468.59 | 8,499.26 | 251,659.52 |
| 35 | 10,967.85 | 2,387.95 | 8,579.90 | 243,079.62 |
| 36 | 10,967.85 | 2,306.53 | 8,661.32 | 234,418.30 |
| 37 | 10,967.85 | 2,224.35 | 8,743.50 | 225,674.80 |
| 38 | 10,967.85 | 2,141.38 | 8,826.47 | 216,848.33 |
| 39 | 10,967.85 | 2,057.63 | 8,910.22 | 207,938.11 |
| 40 | 10,967.85 | 1,973.08 | 8,994.77 | 198,943.35 |
| 41 | 10,967.85 | 1,887.73 | 9,080.12 | 189,863.23 |
| 42 | 10,967.85 | 1,801.57 | 9,166.28 | 180,696.96 |
| 43 | 10,967.85 | 1,714.60 | 9,253.25 | 171,443.70 |
| 44 | 10,967.85 | 1,626.79 | 9,341.05 | 162,102.65 |
| 45 | 10,967.85 | 1,538.16 | 9,429.69 | 152,672.96 |
| 46 | 10,967.85 | 1,448.68 | 9,519.17 | 143,153.80 |
| 47 | 10,967.85 | 1,358.36 | 9,609.49 | 133,544.30 |
| 48 | 10,967.85 | 1,267.17 | 9,700.67 | 123,843.63 |
| 49 | 10,967.85 | 1,175.13 | 9,792.72 | 114,050.91 |
| 50 | 10,967.85 | 1,082.21 | 9,885.64 | 104,165.27 |
| 51 | 10,967.85 | 988.40 | 9,979.45 | 94,185.82 |
| 52 | 10,967.85 | 893.71 | 10,074.14 | 84,111.68 |
| 53 | 10,967.85 | 798.12 | 10,169.73 | 73,941.95 |
| 54 | 10,967.85 | 701.62 | 10,266.23 | 63,675.73 |
| 55 | 10,967.85 | 604.21 | 10,363.64 | 53,312.08 |
| 56 | 10,967.85 | 505.87 | 10,461.98 | 42,850.10 |
| 57 | 10,967.85 | 406.60 | 10,561.25 | 32,288.85 |
| 58 | 10,967.85 | 306.38 | 10,661.47 | 21,627.38 |
| 59 | 10,967.85 | 205.22 | 10,762.63 | 10,864.75 |
| 60 | 10,967.85 | 103.09 | 10,864.75 | 0.00 |
| Total | | 158,070.88 | 500,000.00 | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Tabla A.12.12 muestra el cronograma del primer crédito solicitado por 100PRE Con Lucas, con una TEA del 12%. Este se realizaría en el año 0 y el monto solicitado sería por la cantidad de S/.500,000.

Tabla A.12.13**Cronograma crédito 2**

| | |
|-----------------------|-------------|
| DEUDA | 141,549.00 |
| TEA | 12.0% |
| Meses x Año | 12 |
| TEM | 0.95% |
| Plazo de Pago (meses) | 48 |
| Cuota | S/.3,685.04 |

Cronograma de pago

| MES | CUOTA | INTERÉS | CAPITAL | SALDO CAPITAL |
|-----|---------|---------|---------|---------------|
| - | | | | 141,549.0 |
| 1 | 3,685.0 | 1,343.1 | 2,341.9 | 139,207.1 |
| 2 | 3,685.0 | 1,320.9 | 2,364.1 | 136,843.0 |
| 3 | 3,685.0 | 1,298.5 | 2,386.6 | 134,456.4 |
| 4 | 3,685.0 | 1,275.8 | 2,409.2 | 132,047.2 |
| 5 | 3,685.0 | 1,253.0 | 2,432.1 | 129,615.1 |
| 6 | 3,685.0 | 1,229.9 | 2,455.1 | 127,160.0 |
| 7 | 3,685.0 | 1,206.6 | 2,478.4 | 124,681.5 |
| 8 | 3,685.0 | 1,183.1 | 2,502.0 | 122,179.6 |
| 9 | 3,685.0 | 1,159.3 | 2,525.7 | 119,653.9 |
| 10 | 3,685.0 | 1,135.4 | 2,549.7 | 117,104.2 |
| 11 | 3,685.0 | 1,111.2 | 2,573.9 | 114,530.4 |
| 12 | 3,685.0 | 1,086.8 | 2,598.3 | 111,932.1 |
| 13 | 3,685.0 | 1,062.1 | 2,622.9 | 109,309.1 |
| 14 | 3,685.0 | 1,037.2 | 2,647.8 | 106,661.3 |
| 15 | 3,685.0 | 1,012.1 | 2,672.9 | 103,988.4 |
| 16 | 3,685.0 | 986.7 | 2,698.3 | 101,290.1 |
| 17 | 3,685.0 | 961.1 | 2,723.9 | 98,566.1 |
| 18 | 3,685.0 | 935.3 | 2,749.8 | 95,816.4 |
| 19 | 3,685.0 | 909.2 | 2,775.9 | 93,040.5 |
| 20 | 3,685.0 | 882.8 | 2,802.2 | 90,238.3 |
| 21 | 3,685.0 | 856.3 | 2,828.8 | 87,409.5 |
| 22 | 3,685.0 | 829.4 | 2,855.6 | 84,553.9 |
| 23 | 3,685.0 | 802.3 | 2,882.7 | 81,671.2 |
| 24 | 3,685.0 | 775.0 | 2,910.1 | 78,761.1 |
| 25 | 3,685.0 | 747.3 | 2,937.7 | 75,823.4 |
| 26 | 3,685.0 | 719.5 | 2,965.6 | 72,857.9 |
| 27 | 3,685.0 | 691.3 | 2,993.7 | 69,864.2 |
| 28 | 3,685.0 | 662.9 | 3,022.1 | 66,842.1 |

| MES | CUOTA | INTERÉS | CAPITAL | SALDO CAPITAL |
|--------------|---------|-----------------|------------------|---------------|
| 29 | 3,685.0 | 634.3 | 3,050.8 | 63,791.3 |
| 30 | 3,685.0 | 605.3 | 3,079.7 | 60,711.5 |
| 31 | 3,685.0 | 576.1 | 3,109.0 | 57,602.6 |
| 32 | 3,685.0 | 546.6 | 3,138.5 | 54,464.1 |
| 33 | 3,685.0 | 516.8 | 3,168.2 | 51,295.9 |
| 34 | 3,685.0 | 486.7 | 3,198.3 | 48,097.6 |
| 35 | 3,685.0 | 456.4 | 3,228.6 | 44,868.9 |
| 36 | 3,685.0 | 425.8 | 3,259.3 | 41,609.6 |
| 37 | 3,685.0 | 394.8 | 3,290.2 | 38,319.4 |
| 38 | 3,685.0 | 363.6 | 3,321.4 | 34,998.0 |
| 39 | 3,685.0 | 332.1 | 3,352.9 | 31,645.1 |
| 40 | 3,685.0 | 300.3 | 3,384.8 | 28,260.3 |
| 41 | 3,685.0 | 268.2 | 3,416.9 | 24,843.4 |
| 42 | 3,685.0 | 235.7 | 3,449.3 | 21,394.1 |
| 43 | 3,685.0 | 203.0 | 3,482.0 | 17,912.1 |
| 44 | 3,685.0 | 170.0 | 3,515.1 | 14,397.0 |
| 45 | 3,685.0 | 136.6 | 3,548.4 | 10,848.6 |
| 46 | 3,685.0 | 102.9 | 3,582.1 | 7,266.5 |
| 47 | 3,685.0 | 69.0 | 3,616.1 | 3,650.4 |
| 48 | 3,685.0 | 34.6 | 3,650.4 | 0.0 |
| Total | | 35,332.7 | 141,549.0 | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Tabla A.12.13 muestra el cronograma del primer crédito solicitado por 100PRE Con Lucas, con una TEA del 12%. Este se realizaría en el segundo año y el monto solicitado sería por la cantidad de S/.141,549.

Tabla A.12.14

Cronograma crédito 3

| | |
|-----------------------|-------------|
| DEUDA | 162,781.00 |
| TEA | 12.0% |
| Meses x Año | 12 |
| TEM | 0.95% |
| Plazo de Pago (meses) | 36 |
| Cuota | S/.5,359.09 |

Cronograma de pago

| MES | CUOTA | INTERESES | CAPITAL | SALDO CAPITAL |
|-----|---------|-----------|---------|---------------|
| - | | | | 162,781.00 |
| 1 | 5,359.1 | 1,544.6 | 3,814.5 | 158,966.5 |
| | | 298 | | |

| MES | CUOTA | INTERESES | CAPITAL | SALDO CAPITAL |
|--------------|---------|-----------------|------------------|---------------|
| 2 | 5,359.1 | 1,508.4 | 3,850.7 | 155,115.8 |
| 3 | 5,359.1 | 1,471.9 | 3,887.2 | 151,228.6 |
| 4 | 5,359.1 | 1,435.0 | 3,924.1 | 147,304.5 |
| 5 | 5,359.1 | 1,397.7 | 3,961.3 | 143,343.1 |
| 6 | 5,359.1 | 1,360.2 | 3,998.9 | 139,344.2 |
| 7 | 5,359.1 | 1,322.2 | 4,036.9 | 135,307.3 |
| 8 | 5,359.1 | 1,283.9 | 4,075.2 | 131,232.1 |
| 9 | 5,359.1 | 1,245.2 | 4,113.9 | 127,118.3 |
| 10 | 5,359.1 | 1,206.2 | 4,152.9 | 122,965.4 |
| 11 | 5,359.1 | 1,166.8 | 4,192.3 | 118,773.1 |
| 12 | 5,359.1 | 1,127.0 | 4,232.1 | 114,541.0 |
| 13 | 5,359.1 | 1,086.9 | 4,272.2 | 110,268.8 |
| 14 | 5,359.1 | 1,046.3 | 4,312.8 | 105,956.0 |
| 15 | 5,359.1 | 1,005.4 | 4,353.7 | 101,602.3 |
| 16 | 5,359.1 | 964.1 | 4,395.0 | 97,207.3 |
| 17 | 5,359.1 | 922.4 | 4,436.7 | 92,770.6 |
| 18 | 5,359.1 | 880.3 | 4,478.8 | 88,291.8 |
| 19 | 5,359.1 | 837.8 | 4,521.3 | 83,770.5 |
| 20 | 5,359.1 | 794.9 | 4,564.2 | 79,206.3 |
| 21 | 5,359.1 | 751.6 | 4,607.5 | 74,598.8 |
| 22 | 5,359.1 | 707.9 | 4,651.2 | 69,947.5 |
| 23 | 5,359.1 | 663.7 | 4,695.4 | 65,252.2 |
| 24 | 5,359.1 | 619.2 | 4,739.9 | 60,512.2 |
| 25 | 5,359.1 | 574.2 | 4,784.9 | 55,727.3 |
| 26 | 5,359.1 | 528.8 | 4,830.3 | 50,897.0 |
| 27 | 5,359.1 | 483.0 | 4,876.1 | 46,020.9 |
| 28 | 5,359.1 | 436.7 | 4,922.4 | 41,098.5 |
| 29 | 5,359.1 | 390.0 | 4,969.1 | 36,129.4 |
| 30 | 5,359.1 | 342.8 | 5,016.3 | 31,113.1 |
| 31 | 5,359.1 | 295.2 | 5,063.9 | 26,049.2 |
| 32 | 5,359.1 | 247.2 | 5,111.9 | 20,937.3 |
| 33 | 5,359.1 | 198.7 | 5,160.4 | 15,776.9 |
| 34 | 5,359.1 | 149.7 | 5,209.4 | 10,567.5 |
| 35 | 5,359.1 | 100.3 | 5,258.8 | 5,308.7 |
| 36 | 5,359.1 | 50.4 | 5,308.7 | 0.0 |
| Total | | 30,146.2 | 162,781.0 | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Tabla A.12.14 muestra el cronograma del primer crédito solicitado por 100PRE Con Lucas, con una TEA del 12%. Este se realizaría en el tercer año y el monto solicitado sería por la cantidad de S/.162,781.

Tabla A.12.15**Cronograma crédito 4**

| | |
|--------------------------|-------------|
| DEUDA | 187,198.00 |
| TEA | 12.0% |
| Meses x Año | 12 |
| TEM | 0.95% |
| Plazo de Pago (meses) | 24 |
| Cuota | S/.8,758.53 |

Cronograma de pago

| MES | CUOTA | INTERESES | CAPITAL | SALDO CAPITAL |
|--------------|---------|-----------------|------------------|---------------|
| 0 | | | | 187,198.00 |
| 1 | 8,758.5 | 1,776.3 | 6,982.2 | 180,215.8 |
| 2 | 8,758.5 | 1,710.0 | 7,048.5 | 173,167.3 |
| 3 | 8,758.5 | 1,643.1 | 7,115.4 | 166,051.9 |
| 4 | 8,758.5 | 1,575.6 | 7,182.9 | 158,869.0 |
| 5 | 8,758.5 | 1,507.5 | 7,251.1 | 151,617.9 |
| 6 | 8,758.5 | 1,438.7 | 7,319.9 | 144,298.1 |
| 7 | 8,758.5 | 1,369.2 | 7,389.3 | 136,908.8 |
| 8 | 8,758.5 | 1,299.1 | 7,459.4 | 129,449.3 |
| 9 | 8,758.5 | 1,228.3 | 7,530.2 | 121,919.1 |
| 10 | 8,758.5 | 1,156.9 | 7,601.7 | 114,317.5 |
| 11 | 8,758.5 | 1,084.7 | 7,673.8 | 106,643.7 |
| 12 | 8,758.5 | 1,011.9 | 7,746.6 | 98,897.1 |
| 13 | 8,758.5 | 938.4 | 7,820.1 | 91,076.9 |
| 14 | 8,758.5 | 864.2 | 7,894.3 | 83,182.6 |
| 15 | 8,758.5 | 789.3 | 7,969.2 | 75,213.4 |
| 16 | 8,758.5 | 713.7 | 8,044.8 | 67,168.6 |
| 17 | 8,758.5 | 637.3 | 8,121.2 | 59,047.4 |
| 18 | 8,758.5 | 560.3 | 8,198.2 | 50,849.1 |
| 19 | 8,758.5 | 482.5 | 8,276.0 | 42,573.1 |
| 20 | 8,758.5 | 404.0 | 8,354.6 | 34,218.5 |
| 21 | 8,758.5 | 324.7 | 8,433.8 | 25,784.7 |
| 22 | 8,758.5 | 244.7 | 8,513.9 | 17,270.8 |
| 23 | 8,758.5 | 163.9 | 8,594.6 | 8,676.2 |
| 24 | 8,758.5 | 82.3 | 8,676.2 | - |
| Total | | 23,006.7 | 187,198.0 | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Tabla A.12.15 muestra el cronograma del primer crédito solicitado por 100PRE Con Lucas, con una TEA del 12%. Este se realizaría en el cuarto año y el monto solicitado sería por la cantidad de S/.187,198.

Tabla A.12.16**Cronograma crédito 5**

| | |
|-----------------------|--------------|
| DEUDA | 215,278.00 |
| TEA | 12.0% |
| Meses x Año | 12 |
| TEM | 0.95% |
| Plazo de Pago (meses) | 12 |
| Cuota | S/.19,065.46 |

Cronograma de pago

| MES | CUOTA | INTERESES | CAPITAL | SALDO CAPITAL |
|--------------|-----------|------------------|-------------------|---------------|
| - | | | | 215,278.00 |
| 1 | 19,065.46 | 2,042.73 | 17,022.74 | 198,255.26 |
| 2 | 19,065.46 | 1,881.20 | 17,184.26 | 181,071.00 |
| 3 | 19,065.46 | 1,718.15 | 17,347.32 | 163,723.68 |
| 4 | 19,065.46 | 1,553.54 | 17,511.92 | 146,211.76 |
| 5 | 19,065.46 | 1,387.37 | 17,678.09 | 128,533.67 |
| 6 | 19,065.46 | 1,219.63 | 17,845.84 | 110,687.83 |
| 7 | 19,065.46 | 1,050.29 | 18,015.17 | 92,672.66 |
| 8 | 19,065.46 | 879.35 | 18,186.11 | 74,486.55 |
| 9 | 19,065.46 | 706.79 | 18,358.68 | 56,127.87 |
| 10 | 19,065.46 | 532.59 | 18,532.88 | 37,594.99 |
| 11 | 19,065.46 | 356.73 | 18,708.73 | 18,886.26 |
| 12 | 19,065.46 | 179.21 | 18,886.26 | 0.00 |
| Total | | 13,507.58 | 215,278.00 | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Tabla A.12.16 muestra el cronograma del primer crédito solicitado por 100PRE Con Lucas, con una TEA del 12%. Este se realizaría en el quinto año y el monto solicitado sería por la cantidad de S/.215,278.

De acuerdo con la información publicada por la SBS a junio 2023, las colocaciones dirigidas a las microempresas en el área de estudio fueron de S/ 432,267,000 de los cuáles la participación de mercado de las cajas municipales es de 76%, asimismo la caja municipal con mayor participación es la Caja Municipal Cusco, por ello para el cálculo del gasto de provisiones para los créditos que la empresa de préstamos va a otorgar, se ha tomado como referencia la clasificación del deudor y la exigencia de provisiones exigida por la SBS a las

entidades del sistema financiero, específicamente se ha tomado como referencia las clasificaciones del deudor de CMAC Cusco a diciembre 2022, en cuanto a su cartera microempresa. Se tienen en cuenta que las provisiones se engloban en genéricas, a la que pertenece la categoría Normal, y específicas en la que se encuentran las categorías CPP, deficiente, dudoso y pérdida.

A continuación, la Tabla A.12.17 muestra el gasto de provisión para los saldos de cartera de 100Pre Con Lucas y la Tabla A.12.18 muestra las consideraciones para el cálculo de provisiones.

Tabla A.12.17

Gasto de Provisión

| Saldo de cartera Total (SCT) | Deudor Normal | Deudor CPP | Deudor Deficiente | Deudor Dudoso | Deudor Perdida | Provisión Total (s/.) |
|------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| 943,655.5 | 835,718.2 | 36,094.8 | 17,910.6 | 21,392.1 | 32,539.8 | 60,014.6 |
| 1,085,203.8 | 961,075.9 | 41,509.0 | 20,597.2 | 24,600.9 | 37,420.7 | 69,016.8 |
| 1,247,984.4 | 1,105,237.3 | 47,735.4 | 23,686.8 | 28,291.1 | 43,033.8 | 79,369.3 |
| 1,435,182.0 | 1,271,022.9 | 54,895.7 | 27,239.8 | 32,534.7 | 49,488.9 | 91,274.7 |
| 1,650,459.3 | 1,461,676.3 | 63,130.0 | 31,325.8 | 37,414.9 | 56,912.3 | 104,965.9 |
| 6,362,485.0 | 5,634,730.6 | 243,364.9 | 120,760.2 | 144,233.7 | 219,395.5 | 404,641.4 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12.18

Consideraciones para el cálculo de la provisión

| Clasificación del Riesgo del Deudor | Provisión | Categoría del deudor de Créditos Microempresa (CMAC Cusco) |
|-------------------------------------|-----------|--|
| Deudor Normal | 1% | 88.56% |
| CPP | 5% | 3.82% |
| Deficiente | 25% | 1.90% |
| Dudoso | 60% | 2.27% |
| Pérdida | 100% | 3.45% |

Nota. Fuente: SBS diciembre 2022

Anexo 12.2

Ingresos

El cálculo de los ingresos va a depender de los montos a colocar y de cómo estos se van amortizando, así como del saldo de cartera. Para 100PRE Con Lucas se ha establecido una tasa de cartera atrasada del 6%.

Las Tablas A.12.19 y A.12.20 muestran el movimiento de las colocaciones tanto para 1 mes como para 3 meses de duración.

Tabla A.12.19

Movimiento de las colocaciones: 1000Lucas a 1 mes (Año 1 – Año 5)

| Año | Amortización Total Proyectado por el préstamo | Saldo al periodo siguiente (SPS) | Amortización del año x préstamos del año (AA) | Cartera atrasada (CA) | Saldo de cartera (SC) | Amortización Percibida en el año (AP) |
|--------------|---|----------------------------------|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| 1 | 8,012,298.53 | 399,912.17 | 7,612,386.35 | 25,526.31 | 425,438.48 | 7,586,860.04 |
| 2 | 9,214,143.30 | 459,899.00 | 8,754,244.30 | 29,355.26 | 489,254.26 | 9,150,327.53 |
| 3 | 10,596,264.80 | 528,883.85 | 10,067,380.95 | 33,758.54 | 562,642.39 | 10,522,876.66 |
| 4 | 12,185,704.52 | 608,216.43 | 11,577,488.09 | 38,822.33 | 647,038.75 | 12,101,308.16 |
| 5 | 14,013,560.20 | 699,448.89 | 13,314,111.30 | 44,645.67 | 744,094.57 | 13,916,504.38 |
| TOTAL | 54,021,971.34 | 2,696,360.35 | 51,325,611.00 | 172,108.11 | 2,868,468.45 | 53,277,876.78 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12.20

Movimiento de las colocaciones: 1000Lucas a 3 meses (Año 1 – Año 5)

| Año | Amortización Total Proyectado por el préstamo | Saldo al periodo siguiente (SPS) | Amortización del año x préstamos del año (AA) | Cartera atrasada (CA) | Saldo de cartera (SC) | Amortización percibida en el año (AP) |
|--------------|---|----------------------------------|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| 1 | 3,272,628.98 | 487,123.97 | 2,785,505.00 | 31,093.02 | 518,216.99 | 2,754,411.98 |
| 2 | 3,763,523.32 | 560,192.57 | 3,203,330.75 | 35,756.97 | 595,949.54 | 3,685,790.77 |
| 3 | 4,328,051.82 | 644,221.46 | 3,683,830.36 | 41,120.52 | 685,341.97 | 4,238,659.39 |
| 4 | 4,977,259.59 | 740,854.67 | 4,236,404.92 | 47,288.60 | 788,143.27 | 4,874,458.30 |
| 5 | 5,723,848.53 | 851,982.88 | 4,871,865.66 | 54,381.89 | 906,364.76 | 5,605,627.04 |
| TOTAL | 22,065,312.24 | 3,284,375.55 | 18,780,936.69 | 209,640.99 | 3,494,016.54 | 21,158,947.48 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

En la Columna 1, se aprecian las amortizaciones proyectadas por el préstamo que son las colocaciones que se efectúan en el año y cuya recuperación no se realiza en su totalidad dentro del año. Este saldo pasa al periodo siguiente (SPS). Las amortizaciones que se proyectan recuperar en el año (AA) son afectadas por la cartera atrasada (CA).

Por tanto, se tiene que:

$$SC_N = SPS_N + CA_N$$

La amortización percibida en el año que servirá para los préstamos del siguiente periodo se calcula así:

$$AP_N = (AA_N - CA_N) + SC_{N-1}$$

La cartera atrasada con respecto a la amortización definirá los intereses atrasados que afectarán al interés a percibir en el periodo. Las Tablas A.12.21 y A.12.22. muestran el cálculo de los intereses percibidos tanto para 1 mes como para 3 meses de duración.

Tabla de A.12.21

Cálculo de intereses 1000Lucas a 1 mes (Año 1 – Año 5)

| Año | Interés Total Proyectado por el préstamo | Interés al periodo siguiente (IPS) | Interés del año x préstamos del año (IAA) | Interés atrasado (IA) | Interés Percibido en el año (IP) |
|--------------|--|--|---|--------------------------|--|
| 1 | 244,950.06 | 8,413.31 | 236,536.75 | 1,531.58 | 235,005.17 |
| 2 | 281,692.57 | 9,675.30 | 272,017.27 | 1,761.32 | 280,200.83 |
| 3 | 323,946.45 | 11,126.60 | 312,819.86 | 2,025.51 | 322,230.96 |
| 4 | 372,538.42 | 12,795.59 | 359,742.83 | 2,329.34 | 370,565.60 |
| 5 | 428,419.18 | 14,714.92 | 413,704.26 | 2,678.74 | 426,150.44 |
| TOTAL | 1,651,546.68 | 56,725.71 | 1,594,820.97 | 10,326.49 | 1,634,153.01 |
| i | 6% | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

El interés atrasado sería:

$$IA_n = CA_n * i$$

Tabla A.12.22**Cálculo de intereses 1000Lucas a 3 meses (Año 1 – Año 5)**

| Año | Interés Total Proyectado por el préstamo | Interés al periodo siguiente (IPS) | Interés del año x préstamos del año (IAA) | Interés atrasado (IA) | Interés Percibido en el año (IP) |
|--------------|--|--|---|--------------------------|--|
| 1 | 298,368.13 | 29,558.76 | 268,809.37 | 1,865.58 | 266,943.79 |
| 2 | 343,123.34 | 33,992.57 | 309,130.77 | 2,145.42 | 338,409.69 |
| 3 | 394,591.85 | 39,091.46 | 355,500.39 | 2,467.23 | 389,171.15 |
| 4 | 453,780.62 | 44,955.17 | 408,825.45 | 2,837.32 | 447,546.82 |
| 5 | 521,847.72 | 51,698.45 | 470,149.27 | 3,262.91 | 514,678.84 |
| TOTAL | 2,011,711.65 | 199,296.40 | 1,812,415.25 | 12,578.46 | 1,956,750.29 |
| i | 6% | | | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia

El interés percibido en el periodo es igual a:

$$IP = (IAA_N - IA_N) + IPS_{N-1} + IA_{N-1}$$

Los ingresos proyectados están constituidos por la suma de los intereses percibidos de 1000Lucas a 1 mes más intereses percibidos de 1000Lucas a 3 meses.

Tabla A.12.23**Saldo a favor del IGV**

| Saldo de IGV | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|-----------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| IGV Compras | 10,705.3 | 12,696.7 | 12,948.3 | 13,329.5 | 14,138.4 | 14,503.4 |
| IGV Ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuesto a pagar | -10,705.3 | -12,696.7 | -12,948.3 | -13,329.5 | -14,138.4 | -14,503.4 |
| Saldo a favor periodo anterior | | -10,705.3 | -23,401.9 | -36,350.2 | -49,679.7 | -63,818.1 |
| Saldo a favor del periodo | | - 23,401.9 | -36,350.2 | -49,679.7 | -63,818.1 | -78,321.5 |

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12.24

Sensibilidad unidimensional

| | | VAN | TIR | | | VAN | TIR |
|--------------------------------|-----------|----------------|--------------|--|---------|----------------|--------------|
| | | 264,092 | 20.0% | | | 264,092 | 20.0% |
| variación % promedio de la TEM | -50.00% | -488,683 | -0.3% | variación % promedio de la Tasa de crecimiento de colocaciones | -50.00% | 44,431 | 15.7% |
| | -45.00% | -413,143 | 1.9% | | -45.00% | 65,021 | 16.1% |
| | -40.00% | -337,660 | 4.0% | | -40.00% | 85,913 | 16.5% |
| | -35.00% | -262,236 | 6.1% | | -35.00% | 107,109 | 17.0% |
| | -30.00% | -186,871 | 8.1% | | -30.00% | 128,609 | 17.4% |
| | -25.00% | -111,564 | 10.2% | | -25.00% | 150,416 | 17.8% |
| | -20.00% | -36,315 | 12.2% | | -20.00% | 172,530 | 18.3% |
| | -15.00% | 38,875 | 14.2% | | -15.00% | 194,952 | 18.7% |
| | -10.00% | 114,006 | 16.1% | | -10.00% | 217,686 | 19.1% |
| | -5.00% | 189,078 | 18.1% | | -5.00% | 240,732 | 19.6% |
| | 0.00% | 264,092 | 20.0% | | 0.00% | 264,092 | 20.0% |
| | 5.00% | 339,046 | 21.9% | | 5.00% | 287,767 | 20.5% |
| | 10.00% | 413,941 | 23.8% | | 10.00% | 311,761 | 20.9% |
| | 15.00% | 488,777 | 25.7% | | 15.00% | 336,074 | 21.4% |
| | 20.00% | 563,553 | 27.6% | | 20.00% | 360,710 | 21.8% |
| | 25.00% | 638,270 | 29.5% | | 25.00% | 385,668 | 22.3% |
| | 30.00% | 712,927 | 31.3% | | 30.00% | 410,953 | 22.7% |
| | 35.00% | 787,525 | 33.1% | | 35.00% | 436,566 | 23.2% |
| | 40.00% | 862,063 | 34.9% | | 40.00% | 462,510 | 23.6% |
| | 45.00% | 936,541 | 36.7% | | 45.00% | 488,786 | 24.1% |
| 50.00% | 1,010,959 | 38.5% | 50.00% | 515,397 | 24.5% | | |

Respecto a la sensibilidad del plan de negocios se consideran las variaciones de la tasa de interés efectiva mensual y la tasa de crecimiento de las colocaciones, la Tabla A.12.24 muestra que el plan de negocios es más sensible a variaciones de la tasa de interés mensual ya que si la tasa de interés mensual disminuye en un 20% el VAN del plan de negocios es negativo, por otro lado, el plan de negocios es menos sensible a la variación de la tasa de crecimiento de las colocaciones, porque si esta tasa disminuye en un 50% en VAN es todavía positivo.

Asimismo, la Tabla A.12.25 muestra que cuando la tasa de interés efectiva mensual disminuye en 30% el VAN es negativo aún cuando la tasa de crecimiento de las colocaciones se incrementa en un 50%, por lo cual el plan de negocios es más sensible a las variaciones de la tasa de interés efectiva mensual.

Tabla A.12.25

Sensibilidad bidimensional

| Variación % promedio de la tasa de crecimiento de las colocaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 264,092 | -50% | -45% | -40% | -35% | -30% | -25% | -20% | -15% | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | 35% | 40% | 45% | 50% |
| Variación % promedio de la TEM | -50% | -588,431 | -579,154 | -569,722 | -560,136 | -550,395 | -540,499 | -530,447 | -520,240 | -509,878 | -499,359 | -488,683 | -477,850 | -466,860 | -455,711 | -444,403 | -432,937 | -421,309 | -409,522 | -397,572 | -385,460 | -373,185 |
| | -45% | -524,914 | -514,503 | -503,922 | -493,172 | -482,252 | -471,162 | -459,901 | -448,469 | -436,866 | -425,090 | -413,143 | -401,022 | -388,727 | -376,258 | -363,613 | -350,793 | -337,796 | -324,621 | -311,267 | -297,734 | -284,021 |
| | -40% | -461,447 | -449,903 | -438,174 | -426,261 | -414,163 | -401,879 | -389,409 | -376,753 | -363,910 | -350,880 | -337,660 | -324,252 | -310,654 | -296,865 | -282,885 | -268,712 | -254,346 | -239,785 | -225,028 | -210,075 | -194,924 |
| | -35% | -398,032 | -385,355 | -372,479 | -359,403 | -346,127 | -332,651 | -318,973 | -305,094 | -291,011 | -276,726 | -262,236 | -247,542 | -232,641 | -217,534 | -202,218 | -186,694 | -170,959 | -155,013 | -138,855 | -122,482 | -105,895 |
| | -30% | -334,669 | -320,859 | -306,836 | -292,598 | -278,145 | -263,477 | -248,592 | -233,490 | -218,169 | -202,630 | -186,871 | -170,891 | -154,688 | -138,263 | -121,613 | -104,738 | -87,636 | -70,306 | -52,747 | -34,957 | -16,934 |
| | -25% | -271,356 | -256,415 | -241,246 | -225,847 | -210,218 | -194,358 | -178,266 | -161,942 | -145,384 | -128,592 | -111,564 | -94,299 | -76,796 | -59,053 | -41,071 | -22,846 | -4,378 | 14,335 | 33,295 | 52,502 | 71,959 |
| | -20% | -208,096 | -192,024 | -175,708 | -159,148 | -142,344 | -125,293 | -107,996 | -90,450 | -72,656 | -54,611 | -36,315 | -17,766 | 1,037 | 20,095 | 39,410 | 58,984 | 78,817 | 98,912 | 119,271 | 139,894 | 160,783 |
| | -15% | -144,887 | -127,684 | -110,223 | -92,504 | -74,524 | -56,284 | -37,781 | -19,015 | 15 | 19,312 | 38,875 | 58,707 | 78,809 | 99,182 | 119,829 | 140,750 | 161,948 | 183,424 | 205,180 | 227,218 | 249,540 |
| | -10% | -81,729 | -63,397 | -44,791 | -25,912 | -6,759 | 12,671 | 32,378 | 52,364 | 72,629 | 93,176 | 114,006 | 135,120 | 156,520 | 178,208 | 200,185 | 222,453 | 245,014 | 267,870 | 291,023 | 314,475 | 338,227 |
| | -5% | -18,623 | 838 | 20,587 | 40,625 | 60,953 | 81,571 | 102,482 | 123,686 | 145,186 | 166,983 | 189,078 | 211,474 | 234,171 | 257,172 | 280,478 | 304,092 | 328,016 | 352,251 | 376,800 | 401,664 | 426,847 |
| | 0% | 44,431 | 65,021 | 85,913 | 107,109 | 128,609 | 150,416 | 172,530 | 194,952 | 217,686 | 240,732 | 264,092 | 287,767 | 311,761 | 336,074 | 360,710 | 385,668 | 410,953 | 436,566 | 462,510 | 488,786 | 515,397 |
| | 5% | 107,432 | 129,151 | 151,186 | 173,539 | 196,212 | 219,205 | 242,521 | 266,162 | 290,128 | 314,422 | 339,046 | 364,001 | 389,290 | 414,915 | 440,878 | 467,181 | 493,826 | 520,816 | 548,153 | 575,840 | 603,879 |
| | 10% | 170,382 | 193,228 | 216,406 | 239,916 | 263,760 | 287,940 | 312,457 | 337,314 | 362,513 | 388,054 | 413,941 | 440,175 | 466,759 | 493,694 | 520,983 | 548,629 | 576,634 | 605,000 | 633,730 | 662,826 | 692,291 |
| | 15% | 233,281 | 257,253 | 281,572 | 306,238 | 331,253 | 356,619 | 382,337 | 408,410 | 434,839 | 461,628 | 488,777 | 516,289 | 544,166 | 572,411 | 601,026 | 630,014 | 659,377 | 689,118 | 719,239 | 749,744 | 780,635 |
| | 20% | 296,126 | 321,226 | 346,685 | 372,506 | 398,691 | 425,242 | 452,161 | 479,449 | 507,109 | 535,143 | 563,553 | 592,342 | 621,512 | 651,066 | 681,006 | 711,334 | 742,055 | 773,170 | 804,682 | 836,594 | 868,909 |
| | 25% | 358,920 | 385,145 | 411,745 | 438,721 | 466,075 | 493,810 | 521,928 | 550,431 | 579,320 | 608,599 | 638,270 | 668,335 | 698,797 | 729,658 | 760,922 | 792,591 | 824,668 | 857,155 | 890,057 | 923,375 | 957,114 |
| | 30% | 421,662 | 449,012 | 476,751 | 504,881 | 533,404 | 562,323 | 591,639 | 621,355 | 651,474 | 681,997 | 712,927 | 744,267 | 776,020 | 808,189 | 840,775 | 873,783 | 907,215 | 941,075 | 975,365 | 1,010,089 | 1,045,249 |
| 35% | 484,351 | 512,826 | 541,704 | 570,987 | 600,679 | 630,780 | 661,294 | 692,223 | 723,569 | 755,336 | 787,525 | 820,140 | 853,182 | 886,657 | 920,565 | 954,911 | 989,698 | 1,024,928 | 1,060,606 | 1,096,733 | 1,133,315 | |
| 40% | 546,988 | 576,587 | 606,602 | 637,039 | 667,898 | 699,181 | 730,892 | 763,033 | 795,607 | 828,616 | 862,063 | 895,951 | 930,283 | 965,062 | 1,000,292 | 1,035,975 | 1,072,115 | 1,108,715 | 1,145,779 | 1,183,310 | 1,221,311 | |
| 45% | 609,573 | 640,294 | 671,448 | 703,036 | 735,062 | 767,527 | 800,434 | 833,786 | 867,586 | 901,837 | 936,541 | 971,701 | 1,007,322 | 1,043,405 | 1,079,955 | 1,116,974 | 1,154,466 | 1,192,435 | 1,230,884 | 1,269,817 | 1,309,237 | |
| 50% | 672,106 | 703,949 | 736,240 | 768,979 | 802,171 | 835,816 | 869,919 | 904,482 | 939,508 | 974,999 | 1,010,959 | 1,047,391 | 1,084,299 | 1,121,686 | 1,159,554 | 1,197,908 | 1,236,752 | 1,276,088 | 1,315,922 | 1,356,255 | 1,397,094 | |