



Plan de negocios de una *FinTech* especializada en asesoría financiera para emprendedores y potenciales emprendedores de Lima Metropolitana y de la ciudad de Arequipa

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

Joan Christian Alvarez Tinageros

Betsy Fabián Póvez

Homero Emerson Vega Cruz

Nivardo Veliz Guerrero

Programa de la Maestría de Administración a Tiempo Completo 57

Lima, 22 de setiembre de 2021

Esta tesis

Plan de negocios de una *FinTech* especializada en asesoría financiera para emprendedores y potenciales emprendedores de Lima Metropolitana y de la ciudad de Arequipa

ha sido aprobada.



.....
Jaime Serida Nishimura (Jurado)



.....
Carlos Aguirre Gamarra (Jurado)



.....
Armando Borda Reyes (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A mis amados padres, por ser mi ejemplo y guía de vida y su constante motivación.

A mi amada esposa, por su fortaleza y apoyo incondicional.

A mis queridos hermanos, familiares y amigos que con su ayuda y consejos han
sido partícipes de este objetivo.

Joan Christian Alvarez Tinageros

A mis abuelitos, Tolomeo y Martha, por motivarme a ser cada día una mejor
persona y ser mis maestros de vida.

A mi mamá, Melva, por su amor incondicional y apoyo constante en el logro de
mis anhelos.

A mi familia, Póvez Galarza, por ser mis referentes de superación y dicha.

Betsy Fabián Póvez

A mis padres, esposa, hermanos y familiares por su apoyo incondicional.

A mis amigos y colegas con quienes compartí
mis días de estudios en la maestría.

Finalmente, a todos los profesores que compartieron
sus conocimientos y experiencias.

7

Homero Emerson Vega Cruz

El esfuerzo y logro de este trabajo se lo dedico a mis padres, Florentino Veliz
Joaquin y Alicia Guerrero Condor, razones para seguir escalando espiritual y
profesionalmente.

También a todas las personas que estuvieron apoyándome estos dos últimos años,
en el logro de este objetivo.

Nivardo Veliz Guerrero

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor Armando Borda Reyes por acompañarnos y guiarnos a lo largo del proceso de desarrollo de la presente tesis. El éxito de este trabajo es en gran parte gracias a él.

También queremos agradecer a todos nuestros profesores del Programa de la MATC 57, quienes han contribuido significativamente en nuestra formación académica y profesional.

Asimismo, apreciamos la comprensión de la Dirección MBA y el apoyo constante de nuestros coordinadores académicos por brindarnos las facilidades necesarias para cumplir con este trabajo en el actual contexto de pandemia por el COVID-19.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivos.....	2
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
1.2 Justificación	2
1.3 Alcance	3
1.4 Limitaciones	3
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1 Actividad de Emprendimiento.....	5
2.1.1 Sector microempresario según el Ministerio de Producción.....	5
2.1.2 Actividad emprendedora según GEM Perú 2018-2019	5
2.2 FinTech.....	6
2.2.1 Definición de FinTech.....	6
2.2.2 Clasificaciones de FinTech	6
2.3 Asesoría Financiera Empresarial	7
2.4 Aplicación móvil	7
2.5 Plataforma Digital	8
CAPITULO III. IDEA DE NEGOCIO.....	9
3.1 Metodología Lean Startup	9
3.1.1 Pilares del Lean Startup.....	10
3.1.2 Herramientas del Lean Startup.....	11
3.2 El proceso Lean aplicado a la idea de negocio:.....	11
3.2.1 Primera Idea de Negocio	11
3.2.2 Lean Canvas de la Primera Idea de Negocio.....	12

3.2.3	Value Proposition Canvas de la Primera Idea de Negocios	16
3.3	Evolución de la Idea de Negocios	19
3.3.1	Primera Exploración.....	20
3.3.2	Segunda Exploración.....	23
3.3.3	Tercera Exploración	26
3.3.4	Reflexión de las exploraciones.....	29
3.4.1	Lean Canvas de la Idea de Negocio Final	30
3.4.2	Value Proposition de la Idea de Negocios Final	35
CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO		39
4.1	Análisis de macroentorno	39
4.1.1	Análisis SEPTTEG	39
4.1.2	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	51
CAPITULO V. ESTUDIO DE MERCADO		57
5.1	Investigación cualitativa	57
5.1.1	Objetivos de la investigación cualitativa a expertos de Finanzas	57
5.1.2	Objetivos de la investigación cualitativa a expertos de Tecnología..	57
5.1.3	Objetivos de la investigación cualitativa a un representante de una pasarela de pago	58
5.2	Metodología de la investigación cualitativa	58
5.3	Resultados y conclusiones de la investigación cualitativa	58
5.3.1	Especialidad de Finanzas y Desarrollo de Negocios Innovadores....	58
5.3.2	Especialidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones	61
5.3.3	Representante de la pasarela de pagos Niubiz	63
5.4	Investigación cuantitativa	64
5.4.1	Objetivos de la investigación cuantitativa.....	64
5.5	Metodología de la investigación cuantitativa	64
5.6	Resultados de la investigación cuantitativa	65

5.6.1	Análisis de Concepto.....	65
5.6.2	Características Demográficas y Hábitos de Gestión Financiera	70
5.7	Conclusiones de la investigación cuantitativa	71
CAPITULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....		74
6.1	Misión.....	74
6.2	Visión	74
6.3	Valores Institucionales	74
6.4	Evaluación de Factores Externos.....	75
6.4.1	Matriz EFE	75
6.5	Estrategia general	77
6.6	Ventaja competitiva.....	77
6.7	Objetivos y Resultados Clave (OKR).....	78
CAPITULO VII. PLAN DE MARKETING		80
7.1	Objetivos.....	80
7.1.1	Objetivos Cualitativos	80
7.1.2	Objetivo Cuantitativo	80
7.2	Estrategia de Segmentación.....	80
7.2.1	Macrosegmentación	80
7.2.2	Microsegmentación	81
7.2.3	Público Objetivo.....	83
7.3	Estrategia de Posicionamiento.....	83
7.3.1	Identificación de Atributos.....	83
7.3.2	Selección Ventaja Competitiva (Servicio Premium)	84
7.4	Estrategia de Marca	85
7.4.1	Elementos de Marca	85
7.4.2	Dimensiones de Marca	86
7.5	Estrategia Funcional	87

7.5.1	Producto	87
7.5.2	Precio.....	90
7.5.3	Plaza	93
7.5.4	Promoción	94
7.6	Presupuesto de Marketing	100
CAPITULO VIII. PLAN DE OPERACIONES		101
8.1	Estrategia	101
8.2	Objetivos.....	101
8.3	Descripción general de la cadena de suministro.....	102
8.4	Diseño del proceso del servicio	102
8.4.1	Proceso del servicio free (Aplicativo móvil KIPU)	102
8.4.2	Proceso del servicio de Asesoría financiera – Plan Financiero Ágil	103
8.4.3	Proceso del servicio contable – Cálculo de impuestos.....	106
8.4.4	Proceso de Soporte al Cliente	107
8.5	Descripción de comprobación de calidad del servicio	107
8.6	Presupuesto Operativo	108
CAPITULO IX. PLAN DE TECNOLOGÍA.....		110
9.1	Objetivos.....	110
9.2	Arquitectura de la solución tecnológica.	110
9.2.1	Descripción de la solución tecnológica.....	110
9.2.2	Otros Servicios Tecnológicos Necesarios	117
9.2.3	RoadMap de Desarrollo Tecnológico	119
9.3	Presupuesto Plan Tecnológico.....	120
CAPITULO X. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS....		121
10.1	Objetivos.....	121
10.2	Estrategia	121
10.3	Constitución de la empresa.....	121

10.4	Estructura organizacional	123
10.4.1	Modelo organizacional	123
10.4.2	Organigrama.....	123
10.5	Manual de organización y funciones	125
10.6	Reclutamiento y selección	126
10.6.1	Proceso de reclutamiento	126
10.6.2	Proceso de selección.....	127
10.7	Modalidad de contrato	128
10.8	Estructura de remuneraciones.....	129
CAPITULO XI. PLAN FINANCIERO.....		131
11.1	Objetivos.....	131
11.2	Supuestos iniciales.....	131
11.3	Proyección de Ingresos por Ventas	132
11.3.1	Estimación de Demanda.....	132
11.3.2	Proyección de Ventas	133
11.3.3	Proyección de Costo de Ventas.....	136
11.4	Inversión Pre Operativa	138
11.4.1	Gastos Pre Operativos	138
11.5	Presupuesto Gastos de Ventas y Marketing	139
11.6	Presupuesto Gastos Operativos	140
11.6.1	Gastos Operativos	140
11.6.2	Gastos de Personal	141
11.7	Financiamiento y Costo de Capital.....	142
11.7.1	Costo de Capital de Accionistas.....	142
11.7.2	Costo de Deuda con Terceros.....	142
11.7.3	Estructura Deuda/Capital	142
11.8	Estados Financieros Proyectados	143

11.8.1	Estado de Resultados.....	143
11.8.2	Flujo de Caja Financiero	143
11.8.3	Análisis de Rentabilidad.....	144
11.8.4	Análisis de Escenarios.....	144
11.8.5	Punto Muerto.....	145
CAPITULO XII. CONCLUSIONES.....		147
12.1	Conclusiones.....	147
ANEXOS.....		150
BIBLIOGRAFÍA.....		178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Ponderación de factores para rivalidad entre competidores de la industria	52
Tabla 4.2 Ponderación de factores para amenaza de entrada de nuevos competidores	53
Tabla 4.3 Tabla de ponderación de factores para poder de negociación de los proveedores.....	54
Tabla 4.4 Tabla de ponderación de factores para poder de negociación de los clientes	55
Tabla 4.5 Tabla de ponderación de factores para amenaza de productos sustitutos	56
Tabla 6.1 Matriz EFE	76
Tabla 7.1 Estrategia de Producto – Acciones - Tareas	89
Tabla 7.2 Estrategia de Producto - Indicadores.....	90
Tabla 7.3 Estrategia de Precio - Indicadores	93
Tabla 7.4 Estrategia de Plaza - Indicadores.....	94
Tabla 7.5 Comparativa por palabras claves de búsqueda.....	95
Tabla 7.6 Estrategia de Promoción Awareness – Acciones – Tareas.....	96
Tabla 7.7 Estrategia de Promoción Appeal – Acciones – Tareas.....	97
Tabla 7.8 Estrategia de Promoción Ask – Acciones – Tareas.....	98
Tabla 7.9 Estrategia de Promoción Act– Acciones – Tareas	98
Tabla 7.10 Estrategia de Promoción Advocate – Acciones – Tareas.....	99
Tabla 7.11 Estrategia de Promoción - Indicadores.....	99
Tabla 7.12 Presupuesto Plan de Marketing	100
Tabla 9.1 Tabla Presupuesto Plan de Tecnología.....	120
Tabla 10.1 Participación de la empresa por cada accionista	122
Tabla 10.2 Ficha del manual de funciones y perfil de puesto	125
Tabla 10.3 Estructura de remuneraciones	129
Tabla 10.4 Costo por reclutamiento por puesto.....	130
Tabla 11.1 Demanda Proyectada por 5 años	133
Tabla 11.2 Distribución del servicio premium por versión.....	134
Tabla 11.3 Ingresos por ventas proyectadas por 5 años del servicio principal	135

Tabla 11.4 Ingresos por Ventas Proyectadas por 5 años del Servicio Completo..	136
Tabla 11.5 Ingresos totales por ventas proyectadas por 5 años.....	136
Tabla 11.6 Costos por Ventas Proyectadas por 5 años.....	138
Tabla 11.7 Gastos Pre-Operativos	139
Tabla 11.8 Gastos de Marketing Proyectados por 5 años	140
Tabla 11.9 Gastos Operativos Proyectados por 5 años	140
Tabla 11.10 Dotación de Personal Proyectada por 5 años	141
Tabla 11.11 Gastos por Personal Proyectada por 5 años.....	142
Tabla 11.12 Estado de Resultados Proyectado	143
Tabla 11.13 Flujo de Caja Financiero Proyectado	144
Tabla 11.14 Características de los Escenarios propuestos	145
Tabla 11.15 Cálculo del VAN por Escenarios	145
Tabla 11.16 Cálculo del TIR por Escenarios.....	145
Tabla 11.17 Análisis de Punto Muerto	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Lean Canvas de la Primera Idea de Negocios.....	13
Figura 3.2 Value Proposition de la Primera Idea de Negocios.....	17
Figura 3.3 Resultados del anuncio publicitario por Facebook Ads.....	28
Figura 3.4 Lean Canvas de la Idea de Negocio Propuesto.....	31
Figura 3.5 Value Proposition de la Idea de Negocios Final.....	36
Figura 5.1 Probabilidad de utilización del Aplicativo móvil.....	66
Figura 5.2 Jerarquización del nivel de importancia de atributos de la aplicación móvil	66
Figura 5.3 Frecuencia de uso de la aplicación móvil.....	67
Figura 5.4 Probabilidad de contratación del servicio de asesoría financiera.....	67
Figura 5.5 Jerarquización del nivel de importancia de atributos del servicio de asesoría financiera.....	68
Figura 5.6 Tipo de suscripción que contratarían.....	68
Figura 5.7 Precio dispuestos a pagar por el servicio de asesoría financiera.....	69
Figura 5.8 Distribución de clientes por versión: principal y completa.....	70
Figura 5.9 Distribución de suscripción a la versión completa – Plan financiero más cálculo de impuestos.....	70
Figura 5.10 Porcentaje de encuestados de Lima Metropolitana y ciudad de Arequipa	71
Figura 7.1 Matriz Segmentación Mercado de Referencia.....	81
Figura 7.2 Logo de la Marca KIPU.....	85
Figura 8.1 Cadena de Valor de KIPU.....	102
Figura 8.2 Proceso del servicio premium – primera parte.....	104
Figura 8.3 Proceso del servicio premium – segunda parte.....	105
Figura 8.4 Proceso del servicio premium – tercera parte.....	106
Figura 8.5 Proceso del servicio premium – servicio de cálculo de impuestos.....	107
Figura 9.1 Diseño Propuesto para el Desarrollo del FrontEnd del Aplicativo.....	113
Figura 9.2 Diseño Propuesto para el Desarrollo del FrontEnd de la Plataforma ..	117
Figura 10.1 Pasos para conformación de empresa.....	122
Figura 10.2 Organigrama.....	124

Figura 10.3 Servicios externos	124
Figura 10.4 Proceso de reclutamiento externo (primera parte)	127
Figura 10.5 Proceso de reclutamiento externo (segunda parte)	127
Figura 10.6 Proceso de reclutamiento	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I Clasificación de las FinTech según Finnovating.....	150
Anexo II Cuestionario de Preguntas de la Etapa de Exploración de la Idea de Negocios	152
Anexo III Imágenes de referencia presentada para las entrevistas de exploración	154
Anexo IV Medición de interés y deseabilidad a través de página de Facebook. .	155
Anexo V Encuesta para Investigación Cuantitativa – Estudio de mercado	156
Anexo VI Resultados de la investigación cuantitativa - Estudio de Mercado	161
Anexo VII Proceso del servicio free – Aplicación móvil.....	169
Anexo VIII Proceso del servicio de soporte y atención al cliente.....	169
Anexo IX MOF de puestos por debajo de la gerencia.....	170
Anexo X Estructura de Costo por remuneraciones por puesto.....	177
Anexo XI Costo por reclutamiento por puesto.....	177
Anexo XII Costos pre-operativo de recursos humanos.....	177

JOAN CHRISTIAN ALVAREZ TINAGEROS

Maestría en Administración (c) y Bachiller en Ingeniería Industrial, con años de experiencia en el área comercial. Debido a los años de *expertise*, tanto emprendiendo como dentro de un corporativo, sumado a mis estudios, me han permitido obtener una visión holística y transversal respecto a la adecuada operación y administración de una empresa, para la consecución de sus objetivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

LABORATORIOS PORTUGAL

Analista Comercial (junio 2021 – Actualidad)
Encargado del área analítica a nivel nacional de la distribuidora de la empresa.
Responsable del proyecto de reestructuración de la fuerza de ventas.

ALIMENTOS Y SNACKS DEL PERU

Socio Fundador – Gerente (febrero 2015 – marzo 2020)
Responsable de las operaciones de producción, distribución y comercial de la empresa.

ESTILOS

Analista de Planificación (junio 2014 – noviembre 2014)
Encargado del planeamiento del área textil a nivel nacional.

TELEFÓNICA SERVICIOS COMERCIALES

Analista Región Sur (mayo 2013 – enero 2014)
Analista del área de ventas y postventas de las tiendas de la región sur.

GRUPO EPENSA

Asistente de Ventas (marzo 2012 – abril 2013)

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business (2020 – Actualidad)
MBA, Master in Business Administration
ESAN Graduate School of Business (3er Puesto) (2012 – 2013)
Programa de Alta Especialización en Business Administration
ESAN Graduate School of Business (1er Puesto) (2011 – 2011)
Diplomado en Estrategias de Marketing
Universidad Privada Alas Peruanas (2005 – 2010)
Bachiller en Ingeniería Industrial

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Universidad Católica San Pablo (2021)
Curso de Planeamiento de la Demanda
WE EDUCACIÓN EJECUTIVA, partner Microsoft Network® (2021)
Curso de Inteligencia de Negocios con *Power BI*

BETSY FABIAN POVEZ

Maestría en Administración (c) y BSc Ingeniería Económica con 9 años de experiencia en la supervisión del sistema financiero peruano, siendo responsable y mentor en proyectos institucionales. Cuento con especializaciones en finanzas, gestión de riesgos financieros y gestión de proyectos, y con conocimientos prácticos en emprendimiento, innovación y marketing. Poseo liderazgo colaborativo, adaptabilidad al cambio, comunicación asertiva y pensamiento ágil. Además, tengo un espíritu emprendedor que se desenvuelve cómodamente en ambientes multiculturales. Nivel de inglés fluido.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BETRIAX

Chief Revenue Officer (octubre 2021 – actualidad)

Responsable de la evangelización de usuarios y adquisición de clientes.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

Analista Principal del Sistema Financiero (abril 2019 – mayo 2020)

Gestioné proyectos para la supervisión del sistema financiero peruano (SFP).

Analista del Sistema Financiero (noviembre 2017 – marzo 2019)

Planifiqué la implementación del Pilar 3 de Basilea II para el SFP.

Supervisor de Microfinanzas (marzo 2016 – octubre 2017)

Asistí a la misión del Fondo Monetario Internacional que evaluó la estabilidad del SFP.

Analista de Microfinanzas (junio 2012 – febrero 2016)

Expuse a la alta dirección el perfil de riesgos de las instituciones bajo mi supervisión.

Inspector de Microfinanzas (junio 2011 – mayo 2012)

Ejecuté visitas de inspección a empresas microfinancieras del SFP.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Emlyon Business School | Lyon, Francia (2021 – Actual)

International MBA, Exchange Programme

ESAN Graduate School of Business | Lima, Perú (2021 – Actual)

Maestría en Administración (Becaria)

EADA Business School | Barcelona, España (2014 – 2015)

Máster Especializado en Gestión de Proyectos

CENTRUM Graduate Business School | Lima, Perú (2014 – 2015)

Diplomatura Internacional de Especialización Avanzada en Gestión de Proyectos

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas | Lima, Perú (2012-2013)

Diplomado en Gestión de Riesgos Financieros, Banca y Servicios Financieros (1er Puesto)

Universidad Nacional de Ingeniería | Lima, Perú (2006 – 2010)

Ingeniería Económica (1er Puesto)

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Oxford University – Saïd Business School | Londres, Reino Unido (2020)

Oxford Women's Leadership Development Programme

National Institute of Bank Management | Pune, India (2018)

International Programme in Banking and Finance. Focus: Risk Management (Becaria)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP | Lima, Perú (2011)

XII Programa de Extensión (Tercio Superior)

HOMERO EMERSON VEGA CRUZ

Ingeniero Mecánico Electricista con Maestría en Administración (c), con más de 7 años de experiencia en Gestión de Maquinaria Pesada Caterpillar en Gran Minería, trabajando en el campo de la capacitación, planeamiento, monitoreo, proyectos y soporte técnico. Caterpillar *Certified Mining Technician* en *Track Type Tractor D11T* y *Motorgrader 24M*, Especialidad en Metodologías Ágiles y certificación internacional del idioma inglés *CERF Level B2*. Destaco por mi buena capacidad de análisis, lo cual me permite encontrar las mejores soluciones a los problemas que se presenten. Genero un ambiente de confianza con mi equipo de trabajo y demás stakeholders, facilitando el logro de una negociación exitosa mediante acuerdos cooperativos a largo plazo. Alta capacidad de escucha activa, innovación, adaptación al cambio y aprendizaje.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

FERREYROS S.A.

Especialista de Camiones y Equipos Auxiliares Mineros Caterpillar – OP. Cerro Verde (junio 2017 - junio 2019)

Flota Caterpillar a cargo: Camiones 793 | Tractores, Motoniveladoras, Excavadoras y Cargadores mineros.

Instructor Certificador I de Equipos Mineros Caterpillar (junio 2015 - junio 2017)

Operaciones mineras a cargo: Cerro Verde | Antapaccay | Cuajone | Toquepala

Instructor Certificador II de Equipo Pesado Caterpillar (julio 2012 - junio 2015)

Operaciones mineras a cargo: Cerro Verde | Antapaccay | Cuajone | Toquepala

Sucursales a cargo: Arequipa | Cusco | Lima

Ingeniero Trainee (enero 2012 - junio 2012)

EGASA S.A.

Practicante de Mantenimiento Hidráulico (enero 2011 - octubre 2011)

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business (2020 - Actual)
MBA, Maestría en Administración

Pacífico Business School (2021)
Especialización en Metodologías Ágiles

Universidad Católica de Santa María (2006 – 2010)
Ingeniero Mecánico Electricista – Titulado CIP 172216
(Quinto superior, Nro. 4)

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Universidad Católica San Pablo (2019)
Curso de Inteligencia de Negocios con *Power BI*

NIVARDO VELIZ GUERRERO

Ingeniero Mecánico colegiado y habilitado (CIP.172788), Profesional en Gerencia de Proyectos PMP® con código PMI: 2075696 y Maestría en Administración de la universidad ESAN. con más de 12 años de experiencia en el sector de Hidrocarburo y Construcción. Proactivo, con adaptación a cambios y ágil para trabajos en cualquier situación, y siempre gustoso de aplicar y compartir mis experiencias, habilidades y conocimientos para el desarrollo de nuestra Industria Nacional. Especialista en Dirección de Proyectos en sector Hidrocarburo y Minero, Dominio del inglés, Software para Ingeniería y Manejo de Estándares PMBOK-PMI, AWS, API y ASME.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

INMAC PERU SAC

Cargo: Residente de Obras (Lote 8-Loreto) (mayo 2015 a actualidad)

Contrato: Servicio integral de mantenimiento de la infraestructura Industrial en Lote 8: Trabajos de mantenimiento, proyectos de obras civiles y metalmecánica en las instalaciones industriales de la Cía. – PLUSPETROL NORTE S.A

CORPORACION PETROLERA S.A.

Cargo: Residente de Obras (Lote 8-Loreto) (julio 2011 a abril 2015)

Contrato: Mantenimiento Vial y Movimiento de tierras en Lote 8-Prestación de servicio de manteniendo y movimiento de tierras a la Cía. - PLUSPETROL NORTE S.A.

HAUG S.A.

Cargo: Supervisor e Inspector de calidad - QC/QA (diciembre 2010 a julio 2011)
Proyecto: Toromocho - MINERA CHINALCO: Suministro y fabricación de 04 espesadores embridados de 43m de diámetro – OUTOTEC PERU S.A.C - AKER SOLUTION.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business (2020 - Actual)
MBA, Maestría en Administración

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA (2003 – 2009)
Ingeniero Mecánico titulado

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

UNIVERSIDAD ESADE (Barcelona-España) (2021)
Business Analytics e Innovación

PM CERTIFICA (2017)
Diplomado en Dirección de proyectos DDP

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración

Título de la tesis: Plan de negocios de una *FinTech* especializada en asesoría financiera para emprendedores y potenciales emprendedores de Lima Metropolitana y de la ciudad de Arequipa

Autor(es): Joan Christian Alvarez Tinageros

Betsy Fabián Póvez

Homero Emerson Vega Cruz

Nivardo Veliz Guerrero

Resumen:

El Perú es un país de emprendedores. Según el Reporte del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) del 2020, el 40% de la población peruana está dispuesta a iniciar un emprendimiento en los próximos 3 años. Sin embargo, la tasa de consolidación de estos negocios es una de las más bajas, debido principalmente por problemas asociados a la gestión financiera. Sobre el particular, el estudio “Perfil del emprendedor peruano del Bicentenario” mostró que el 46% de los emprendedores busca capacitarse en temas financieros, ligados a contabilidad y manejo de ingresos y gastos.

Considerando las debilidades identificadas de gestión financiera de los emprendedores peruanos y su interés por mejorar dicha gestión, asimismo la adopción acelerada de tecnología en sus negocios a causa del COVID-19, hemos reconocido la existencia de una oportunidad de negocios asociada a la provisión de servicios financieros mediante medios digitales. Por tanto, nuestra solución de negocios se enmarcará en la industria de las *FinTech*, la cual viene mostrando un gran dinamismo en los últimos años, pronosticándose que al menos el 50% de peruanos accederán a un servicio financiero a través de alguna empresa *FinTech* en los siguientes años.

Para la delimitación del mercado objetivo inicial se consideraron las plazas con mayor número de emprendedores a nivel nacional y con una alta participación de

emprendimientos formales. Las ciudades seleccionadas son Lima y Arequipa, las cuales concentran el 36% de las micro y pequeñas empresas del país.

Para el desarrollo del modelo de negocios final se consideró los aprendizajes recopilados de la etapa de exploración -basada en la metodología de Lean Startup-, así como las recomendaciones de los expertos entrevistados y los resultados del estudio de mercado. Cabe resaltar que la etapa de exploración fue muy relevante para determinar la propuesta de valor que se busca ofrecer a los emprendedores, la cual incluyó la presentación de un producto mínimo viable para medir el interés y deseabilidad de la solución.

Por tanto, se decidió denominar a la solución de negocios, FinTech KIPU, la cual ofrecerá un servicio *free* de control financiero a través de una aplicación móvil y un servicio *premium* que comprende dos versiones: principal (la elaboración y seguimiento de un plan financiero ágil) y completa (la elaboración y seguimiento de un plan financiero ágil y el cálculo y pago de impuestos a SUNAT), a través de una plataforma digital con el acompañamiento personalizado de un asesor financiero. Cabe mencionar que los servicios *free* y *premium* recibieron una aceptación por encima del 50% por parte de los emprendedores entrevistados.

Respecto del análisis de macroentorno, por un lado, el análisis SEPTTEG muestra que, pese al entorno económico-político complejo, existen incentivos y oportunidades para que la industria FinTech en el Perú se siga desarrollando, considerando la existencia de mercados desatendidos que buscan soluciones digitales flexibles que le generen valor, asimismo los incentivos regulatorios que promueven la generación de negocios innovadores en la industria financiera. Por otro lado, el análisis de Cinco Fuerzas de Porter arroja que KIPU se desenvolverá en una industria madura y competitiva, donde se ofrece por separado los servicios: asesoría financiera y contabilidad, por lo que podría diferenciarse al ofrecer un servicio innovador que incluye ambos servicios.

En ese sentido, KIPU contará con una estrategia de enfoque en diferenciación, buscando atender a un nicho de emprendedores formales, inicialmente ubicados en Lima y Arequipa, a quienes se les ofrecerá servicios de calidad superior. Sobre el particular, se han establecido objetivos estratégicos mediante el modelo *Objectives and Key Results*

(OKR) para asegurar la visión de KIPU, consistente en: *“Ser la marca de soluciones tecnológicas de gestión y control financiero preferida por los emprendedores y potenciales emprendedores por su sencillez de uso, accesibilidad económica y generación de valor”*.

Sobre el particular, los citados lineamientos estratégicos han servido de marco para el desarrollo de los planes de marketing, operacional, tecnológico, de organización y recursos humanos y financiero, los cuales se han determinado viables. Específicamente a nivel económico-financiero, KIPU es un modelo de negocios factible, reportando ganancias a partir del segundo año de operación.

Finalmente, consideramos que la solución de negocios planteada presenta un alto potencial, incluso en el actual contexto de incertidumbre económico, además que es una alternativa innovadora que resuelve efectivamente las necesidades de los emprendedores.

Resumen elaborado por los autores

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

El Perú tiene una alta tasa de emprendimiento como lo muestra el ranking 2019 del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, en sus siglas en inglés). De hecho, el país ocupa el octavo lugar con mayor intención para emprender a nivel mundial y el cuarto lugar en América Latina. El mismo ranking muestra que el 40% de la población peruana está dispuesto a emprender en los próximos 3 años. En contraste, podemos apreciar que el índice de discontinuación de negocios es de 7.6%, siendo uno de los más altos a nivel mundial. (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda, & Morales, 2020).

Esta información sugiere que existen problemas particulares en los emprendimientos peruanos que evitan un desarrollo sostenible en el tiempo, a pesar del fortalecimiento del ecosistema donde se desenvuelven los emprendedores. El reporte GEM nos muestra las principales razones de este fenómeno, entre las cuales resaltan los problemas financieros y la falta de aprovechamiento de oportunidades.

Por otro lado, en los últimos años se ha observado un desarrollo importante de la industria FinTech¹ en Perú, que podrían representar una opción de servicios financieros innovadores a los emprendimientos generados. Al cierre del 2020, se tienen 151 empresas FinTech en el mercado peruano con un crecimiento anual en el número de participantes de +16% (LaCámara.pe, 2020).

En el presente capítulo se exponen tanto el objetivo general -referido a la viabilidad de implementación de una FinTech de asesoría financiera- como los objetivos específicos del presente plan de negocio. Asimismo, se detalla la justificación, alcances, contribuciones y limitaciones concernientes al presente trabajo.

¹ FinTech: "Finance Technology", empresas del sector financiero las cuales utilizan las nuevas tecnologías para crear productos financieros innovadores. (Finnovating, 2021)

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad económica, financiera, comercial, tecnológica y operativa de un Plan de Negocios de una FinTech, especializada en la asesoría financiera de emprendedores y potenciales emprendedores de Lima Metropolitana y la ciudad de Arequipa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Validar las hipótesis de la idea de negocio inicial y desarrollar el modelo de negocios según la metodología de Lean Startup
- Realizar un análisis del macroentorno asociado al modelo de negocios
- Realizar un estudio de mercado para determinar la aceptación del modelo de negocios
- Elaborar el plan estratégico del modelo de negocios
- Elaborar el plan de marketing del modelo de negocios
- Elaborar el plan tecnológico del modelo de negocios
- Elaborar el plan operacional del modelo de negocios
- Elaborar el plan de organización y recursos humanos del modelo de negocios
- Evaluar un plan financiero del modelo de negocios

1.2 Justificación

La propuesta del presente plan de negocio se justifica principalmente porque los emprendimientos peruanos presentan una de las tasas más bajas de consolidación entre los países de ingresos medios a nivel mundial (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda, & Morales, 2020); siendo una de las principales causas los problemas asociados a la inadecuada gestión financiera. El estudio “Perfil del emprendedor peruano del Bicentenario” (Roca, V., 2021), nos muestra que los emprendedores con negocios entre 1 y 5 años se encuentran familiarizados con medios tecnológicos y están bancarizados: El 66% de ellos aceptan pagos vía internet, el 70% se encuentran bancarizado, y el 46% busca capacitarse en temas financieros como son: la contabilidad y el manejo correcto de los ingresos y egresos.

Debido a la inadecuada gestión financiera y a su impacto en la sobrevivencia de los emprendimientos es que queremos ofrecer servicios financieros a emprendedores y potenciales emprendedores que les permita mejorar su gestión y tener mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos empresariales.

El modelo de negocio propuesto entra en la clasificación de FinTech porque se ofrecerán servicios financieros de gestión empresarial para emprendedores y potenciales emprendedores mediante medios digitales.

1.3 Alcance

Se consideran tres tipos de alcances relevantes para este proyecto: demográfico, geográfico, y temporal.

Como **alcance demográfico**, el modelo de negocio se enfocará en emprendedores y potenciales emprendedores que hayan constituido o estén en proceso de constituir una empresa formal, y se encuentren dentro de la clasificación de micro y pequeña empresa.

Como **alcance geográfico**, se considerará a Lima Metropolitana y Arequipa, porque ambas ciudades concentran alrededor del 36% del total de pequeñas y microempresas a nivel nacional (Perú, 2021). Ello, no implica que el modelo de negocios no sea escalable a otras ciudades del Perú.

Por último, con relación al **alcance temporal**, la determinación de la viabilidad del plan de negocios será dentro de los plazos establecidos por el Comité de Tesis, y no se incluirá la implementación de este plan.

1.4 Limitaciones

Entre las principales limitaciones que presenta el desarrollo del plan de negocios destacan: la accesibilidad a la recolección y obtención de datos, y la disponibilidad de recursos.

Considerando que el país se encuentra en un Estado de Emergencia Nacional por la COVID-19, el estudio de mercado se realizará priorizando la protección de salud de los

involucrados. Por lo tanto, se priorizará el uso de medios digitales para la recolección y obtención de datos. Asimismo, este estudio de mercado se limitará al presupuesto y tiempo disponible de los Autores de la Tesis. Además, no se desarrollará un producto mínimo viable por restricciones presupuestarias y de tiempo.

Podemos culminar el presente capítulo resaltando que existe una oportunidad para ofrecer servicios financieros que generen valor a los emprendedores y potenciales emprendedores peruanos. Esta oportunidad de negocios se basa en las debilidades de gestión financiera de los emprendedores, el contexto donde se desarrollan sus negocios que ha tenido una aceleración de adopción tecnológica; y el crecimiento sostenido de las FinTech en el mercado peruano durante los últimos años. El siguiente capítulo está dedicado al marco teórico.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo muestra una recopilación y exposición de los principales conceptos utilizados en el plan de negocios propuesto. Por tal motivo, se desarrollará la definición de Actividad de Emprendimiento según el Ministerio de Producción y el Monitor de Emprendimiento Global (GEM), debido a que nuestro segmento de mercado son los emprendedores o potenciales emprendedores que desarrollan o desarrollarán una actividad de emprendimiento.

Adicionalmente, se presentará la definición de FinTech y sus clasificaciones para entender mejor el modelo de negocios propuesto. Además, se incluirá el concepto de asesoría financiera empresarial por relacionarse al servicio que generará mayor valor al modelo de negocios propuesto. Finalmente, se mostrarán las definiciones de Aplicación Móvil y Plataforma Digital, dado que la solución de negocios propuesto utilizará dichas interfaces para la prestación de los servicios financieros a los clientes.

2.1 Actividad de Emprendimiento

Sobre la actividad de emprendimiento en el país, se van a emplear dos aproximaciones. En primer lugar, se determinará las características del sector de pequeña y microempresas según las estadísticas del Ministerio de Producción. Y, en segundo lugar, se analizará esta actividad según las definiciones y hallazgos de la GEM Perú 2018-2019.

2.1.1 Sector microempresario según el Ministerio de Producción

En el 2019, el 99.4% del total de empresas formales en el Perú pertenecen al segmento de micro y pequeñas empresas (2 millones 372 mil 460 empresas). (Producción, 2020).

2.1.2 Actividad emprendedora según GEM Perú 2018-2019

El Monitor de Emprendimiento Global (GEM) es considerado como la mayor iniciativa de investigación sobre la actividad emprendedora a nivel mundial (Bergmann, 2014). Fue diseñado para proporcionar información confiable y

comparable que permita analizar la relación entre el emprendimiento y el crecimiento económico (Reynolds, 1999).

El GEM define el emprendimiento como: “Cualquier intento de crear nuevos negocios o nuevas empresas, como, por ejemplo, el autoempleo, la creación de una organización empresarial o la expansión de un negocio existente, llevado a cabo por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido” (Reynolds et al , 2005:223).

2.2 FinTech

2.2.1 Definición de FinTech

Para propósito de esta tesis se considerará la definición que propone la consultora Finnovating, la cual está especializada en el ecosistema, e indica que: “*FinTech es un concepto que define a las empresas que buscan disruptir la forma tradicional de los servicios financieros mediante el uso de la tecnología, teniendo como objetivo el generar nuevos servicios financieros, modificar y/o añadir valor a los tradicionales, desintermediar estos servicios o buscar generar más accesos a estos*”. (Finnovating, 2021).

Las empresas FinTech no presentan periodos largos de madurez porque la disrupción tecnológica en la industria es constante, en comparación con las empresas de otras industrias menos afectas a los avances tecnológicos (Palacios, F., 2018). No obstante, se avizoran importantes oportunidades de crecimiento en la industria FinTech, pronosticándose que al menos el 50% de peruanos accederán a servicios financieros a través de alguna empresa FinTech en los próximos años (Gestión.pe, 2020).

2.2.2 Clasificaciones de FinTech

Existen diferentes tipos de FinTech. Estas se dividen según la actividad y solución que brindan. Sin embargo, es importante indicar que no necesariamente una FinTech se enfoca en un solo tipo, sino que en algunos casos puede pertenecer a más de una clasificación según las actividades que realiza. El número de FinTech en el Perú pasó de 130 a 151 entre el 2019 y 2020, alcanzando un crecimiento anual de +16%, según el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico. Por otro lado, con respecto a los sectores, más del 61% del total de las FinTech peruanas se encuentra

en los rubros de Pagos y Remesas, Préstamos, y *Trading & Markets* (LaCámara.pe, 2020).

Para fines de la elaboración del modelo de negocio se utilizará la clasificación de la reconocida consultora Finnovating. En el Anexo I, se listan las clasificaciones de FinTech. La idea de negocio propuesta entra en la clasificación de Gestoría (Tax & Account Solutions)².

2.3 Asesoría Financiera Empresarial

Podemos partir por el término de asesoría y ceñirnos a la definición básica de la RAE (Real Academia Española) para poder indicar que la asesoría es un servicio profesional de información y consejo en materia especializada. Por tal motivo, el término financiera empresarial nos indica la especialidad en la cual se dará la asesoría y el segmento o rubro en el que se desempeña el usuario a quién se le brindará la asesoría. Los servicios que presta un asesor financiero empresarial serían: la absolución de consultas directas, diagnóstico financiero-económico de la empresa, analizar la viabilidad de inversiones y/o proyectos, soporte en la gestión de recursos financieros, entre otras. Las asesorías financieras ayudan al emprendedor a poder tomar decisiones con una información más confiable y precisa, y por ende incrementar la posibilidad de obtener mejores resultados financieros.

2.4 Aplicación móvil

Según la publicación *“Mobile application and its global impact”* del Dr. Md. Rashedul Islam, se define a la aplicación móvil de la siguiente manera:

“Las aplicaciones móviles consisten en un software o conjunto de programas que se ejecutan en un dispositivo móvil y realizan ciertas tareas para el usuario. (...). La aplicación móvil es fácil de usar, económico, descargable y ejecutable en la mayoría de los teléfonos móviles (...). La aplicación móvil tiene amplios usos para su vasta área de funcionamiento, como llamadas, mensajería, navegación, chat, comunicación en redes sociales, audio, video, juegos, etc. En una gran cantidad de aplicaciones móviles,

² Gestoría (Tax & Account Solutions): FinTech que ofrecen servicios de asesoría contable, fiscal, laborable y legal a sus clientes, además de herramientas destinadas a llevar a cabo la contabilidad y facturación de autónomos y pymes.

algunas están preinstaladas en el teléfono y otras, el usuario puede descargarlas de Internet e instalarlas en el teléfono móvil. Este gran número de mercado de aplicaciones móviles es atendido por un número en aumento de desarrolladores, editores y proveedores de aplicaciones móviles.” (Islam, R., 2010).

2.5 Plataforma Digital

Según el libro “*Platform Revolution*”, una plataforma se define como: “*Un negocio basado en permitir interacciones de creación de valor entre productores y consumidores. La plataforma provee de una infraestructura abierta y participativa, para las interacciones y establece las condiciones de gobernanza para estas. El propósito general de las plataformas es el de lograr una coincidencia entre usuarios y proveedores facilitando el intercambio de bienes, servicios, y moneda, creando valor para todos los participantes*” (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016).

No existe como tal una clasificación formal de plataformas digitales. Sin embargo, se podrá mencionar a las más conocidas: i) plataformas de comercio electrónico, ii) plataformas sociales, iii) plataformas educativas, y iv) plataformas especializadas. Estas últimas son específicas a un grupo definido de usuarios (Giraldo, 2019). Otra forma de clasificación puede ser, de acuerdo a su función: i) conectividad: transfieren información, bienes o personas entre dos actores o ubicaciones; ii) variedad: cumple la función de obtener ofertas de parte de proveedores que son ofrecidos a usuarios; iii) *match*: grupos distintos de usuarios encuentran una conexión adecuada con otro grupo de usuarios; y iv) fijación de precio: hace referencia a los usuarios que muestran el precio al que están dispuestos a intercambiar un bien definido (Novoa, 2020).

En este segundo capítulo, se han detallado los conceptos claves que acompañan en todo el proceso de desarrollo de la tesis, permitiendo su mejor comprensión. El siguiente capítulo está dedicado al desarrollo del modelo de negocio.

CAPITULO III. IDEA DE NEGOCIO

En este capítulo se presentará la metodología de Lean Startup, así como sus pilares y herramientas. Asimismo, se expondrá la primera idea de negocio empleando el Lean Canvas propuesto por Ash Maurya y el *value proposition* de Alexander Osterwalder. Con el propósito de validar los supuestos de la primera idea de negocios, se desarrollarán etapas de exploración siguiendo la citada metodología de Lean Startup. Finalmente, se mostrará el modelo de negocio final que se va a evaluar en esta tesis empleando el Lean Canvas y el *value proposition*.

3.1 Metodología Lean Startup

Eric Ries publicó en el año 2008 el *bestseller* “El método Lean Startup”, basado en las ideas de su mentor Steve Blank, quien proponía una metodología de desarrollo de productos enfocado en la validación del cliente. Ries tomaría estos fundamentos junto a otras ideas para dar forma al concepto de Lean Startup que se conoce en la actualidad (Carazo Alcalde, 2018).

Ries expone que el éxito de una *startup* radica en seguir el proceso correcto en el que se puede aprender y enseñar. El método Lean Startup entonces busca crear un producto que el potencial consumidor o usuario esté dispuesto a adquirir, ya que satisface y/o soluciona una necesidad o problema. Esta metodología va en contra del proceso tradicional que siguen algunos emprendedores donde se financian, desarrollan un producto, lo lanzan al mercado y recién validan el mismo al obtener un *feedback* tardío del mercado (Llamas & Fernandez, 2018).

El objetivo de la metodología es aprender en poco tiempo e invirtiendo recursos mínimos. Ries toma esta idea de la metodología Lean *Manufacturing* o producción ajustada, en la que se busca entregar el máximo valor a los clientes, utilizando el mínimo de recursos necesarios. Un punto adicional en el que se basa son los métodos ágiles, de donde aparece el concepto de iteración. Este concepto hace alusión al ciclo de desarrollo de un producto, que es entregado en un tiempo determinado y al que se le van añadiendo funcionalidades y/o especificaciones gracias a las retroalimentaciones que reciben por

parte de los clientes. Esto permite incorporar modificaciones continuas que dan un valor validado al producto (Ries, 2012).

Finalmente, un foco muy importante para esta metodología es el cliente, en vista que es quien valida y brinda el *feedback* correspondiente. Sin embargo, el contacto con estos debe ser incluso desde antes, al tratar de validar las hipótesis del proyecto, bajo la búsqueda de respuestas a la interrogante: ¿el usuario o consumidor realmente posee esta necesidad insatisfecha y está dispuesto a pagar por una solución? Posteriormente, se intentaría conocer si el usuario o consumidor estaría dispuesto a obtener y pagar por la solución que se le brinda (Llamas & Fernandez, 2018).

3.1.1 Pilares del Lean Startup

Lean Startup se basa en tres pilares que forman parte de un circuito y se explican a continuación: (Llamas & Fernandez, 2018)

Construir: Este pilar hace referencia a la creación de un producto mínimo viable (PMV), el mismo que poseerá las funciones mínimas que permitan obtener un conocimiento validado por parte de los potenciales clientes.

Medir: Representa una parte muy importante de este circuito, en vista de que se tomarán decisiones en base a la información y al trato que se les han dado a los datos recopilados de los clientes.

Aprender: Este punto permite conocer si se está validando la hipótesis inicial del proyecto de negocios para perseverar y/o iterar³ o si por el contrario es necesario que realice un pivote⁴.

La metodología puede esquematizarse en un proceso que empezaría con una idea, seguida de una hipótesis. A continuación, se deberá validar la misma para pasar a un proceso de medición de los resultados. Finalmente, este proceso permitirá generar un aprendizaje validado. Gracias a este aprendizaje se decidirá si es necesario iterar o

³ Definición de Iteración: Iterar es repetir una y otra vez el proceso de idear, testear y rediseñar, hasta obtener el modelo de negocio que se considere óptimo. (Prim, 2020)

⁴ Definición de Pivote: Corrección estructurada que permite probar una nueva hipótesis respecto al producto, la estrategia y el crecimiento (ESIC, 2018)

pivotar. Independientemente de esta decisión, se reiniciará el ciclo ajustando la toma de acciones distintas según lo decidido.

3.1.2 Herramientas del Lean Startup

Dentro de todo este ciclo existen distintas herramientas o metodologías que ayudarán a ejecutar los proyectos. En la fase de hipótesis para un modelo de negocio nuevo o incipiente es recomendable utilizar el Lean Canvas, que es un lienzo elaborado por Ash Maurya y se orienta hacia empresas *startup* con alto grado de incertidumbre (Estrategia Lean, 2020). Para el siguiente paso de validación de las hipótesis, lo más recomendado es hacer uso de un PMV que esté destinado hacia los *early adopters* que por su naturaleza no solo están dispuestos a obtener un producto nuevo en su fase inicial, sino que son muy activos y propensos a brindar *feedback* (Llamas & Fernandez, 2018).

Por otro lado, para el proceso de medición es necesario saber y/o identificar que KPIs se deberán implementar y medir, ya que estos serán clave para conocer si se está cumpliendo con los objetivos (Carazo Alcalde, 2018). Finalmente, con todo el aprendizaje obtenido e interiorizado se tomará la decisión de perseverar, iterar o pivotar.

3.2 El proceso Lean aplicado a la idea de negocio:

3.2.1 Primera Idea de Negocio

La primera idea de negocio partió con el propósito de brindar una solución a emprendedores y potenciales emprendedores, en lo referente a la gestión financiera de sus negocios. Se consideraron como supuestos iniciales que los emprendedores enfrentan problemas de conocimientos y habilidades financieras, y que ello desencadena en su difícil acceso a financiamiento y, por lo tanto, se limitaba su posibilidad de crecimiento y de sobrevivencia. Se dispuso que la FinTech KIPU ofrecería asesoría financiera personalizada a través de una plataforma virtual, además de una ruta de aprendizaje sobre conocimientos financieros para los emprendedores y potenciales emprendedores.

Asimismo, se presentaría a los emprendedores a entidades financieras para que logren obtener el financiamiento que necesitan. Sobre el particular, se ofrecerían tres modalidades a los emprendedores y potenciales emprendedores: *free*, *freemium* y

premium. La versión gratuita (*free*) daría solo acceso a la plataforma educativa; la versión *freemium* -aparte del acceso a la plataforma educativa- brindaría una asesoría financiera personalizada; y la versión *premium* ofrecería acceso a la plataforma educativa, asesorías financieras personalizadas y la presentación a entidades financieras.

3.2.2 *Lean Canvas de la Primera Idea de Negocio*

A continuación, se presenta el modelo asociado a la primera versión del proyecto:
(Ver Figura 3.1).

Figura III.1 Lean Canvas de la Primera Idea de Negocios

<p>PROBLEMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento de finanzas e inversión para la gestión efectiva de sus emprendimientos • Inadecuada gestión de las finanzas empresariales y personales/familiares • Falta de acceso a financiamiento (nuevo en el SF o perfil crediticio deteriorado). <p>Principales competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acción Emprendedora (ONG); Invenio; Afifi; Entidades Microfinancieras 	<p>SOLUTION</p> <p>Los emprendedores accederán a una plataforma virtual que le brindará una ruta de aprendizaje en finanzas y contarán con asesoría financiera personalizada, además de ser presentados a entidades de financiamiento.</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los emprendedores a las entidades financieras y ayudarlos con el inicio del proceso de obtención de financiamiento. • Asesoría personalizada a los emprendedores por parte de expertos en temas financieros y emprendimiento. • Acceso 24/7 a una plataforma digital educativa en finanzas mediante el uso de gamificación y constante actualización de cursos. 	<p>UNFAIR ADVANTAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y seguimiento cercano y previo del emprendedor antes de su presentación a entidades de financiamiento. 	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>Personas que deseen empezar un nuevo emprendimiento</p> <p>Emprendedores que actualmente poseen un negocio</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un contador. • Buscar en distintas fuentes fuentes por internet. • Inscribirse a un curso de finanzas para no financieros. • Preguntar a conocidos que cuenten con un negocio/emprendimiento o que posean conocimiento de un tema en específico • Hacer uso de Apps de apoyo en el manejo de sus finanzas 	<p>KEY METRICS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de emprendedores presentados a entidades financieras. • % de emprendedores presentados con buen récord crediticio. • Cantidad de asesorías por usuario. • Calificación de asesorías. • Variación de nuevos registros en la plataforma por semana. • Tiempo promedio de interacción diaria del usuario con la plataforma • % de usuarios activos de la plataforma. • % de usuarios que completan el 100% de los módulos del curso. • Calificación de recomendación de la plataforma. 	<p>HIGH LEVEL CONCEPT</p> <p>QUIPU facilita el proceso de obtención de financiamiento a través de asesoría ad hoc y una plataforma de enseñanza financiera amigable y divertida para emprendedores.</p>	<p>CHANNELS</p> <p>Ponencias gratuitas (webinars) Redes Sociales y canal de YouTube/Spotify (podcast) Notas de prensa (publicidad pagada) Google Ads, FaceBook Ads Referencia de Entidades privadas o estatales interesadas en la capacitación de emprendedores. Referidos de la propia plataforma</p>	<p>EARLY ADOPTERS</p> <p>Emprendedores que tienen problemas de rentabilidad y acceso a financiamiento.</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones y pago por servicios profesionales • Costos de implementación de plataforma • Costos en equipos y suministros • Costos administrativos 		<p>REVENUE STREAMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premium (Acceso a: Plataforma educativa más asesorías financieras y presentación a entidades de financiamiento) <p><i>Nota:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Freemium (Acceso a: Plataforma educativa más una asesoría financiera) • Free (Acceso a: Plataforma educativa) 		

Fuente: Elaboración propia

a) Customer Segment

Identificamos a dos potenciales clientes: (i) personas que deseen empezar un nuevo emprendimiento, y (ii) personas que ya poseen un negocio propio.

Early Adopters. Identificamos que serían emprendedores con problemas de rentabilidad y acceso al financiamiento.

b) Problem

Identificamos que los emprendedores podrían tener problemas financieros debido al poco conocimiento de finanzas para la gestión de su negocio propio o futuros emprendimientos. También pueden estar teniendo problemas de financiamiento por ser nuevos emprendedores o tienen un perfil crediticio deteriorado.

Existing Alternatives: Actualmente la forma de resolver estos problemas sería mediante el servicio de un contador externo, el autoaprendizaje mediante buscadores de internet, cursos virtuales y/o herramientas financieras por aplicaciones y buscar ayuda a familiares en base a la experiencia que tengan de algún negocio propio.

c) Solution

La experiencia que deberían tener nuestros clientes es poder acceder a una plataforma virtual que les permita tener un plan o ruta de aprendizaje en temas financieros; así como recibir asesorías financieras personalizadas y ser referenciados a distintas entidades de financiamiento.

d) Unique Value Proposition

Referenciación de emprendedores a entidades financieras, con el fin de poder lograr el financiamiento esperado, brindar una asesoría personalizada mediante expertos en temas financieros para emprendedores y finalmente dar acceso a una plataforma digital en cualquier momento.

High Level Concept. Ayudar a emprendedores en el proceso de obtención de financiamiento a través de asesorías *ad hoc* y de una plataforma de enseñanza financiera gratuita y divertida.

e) Unfair Advantage

Sería la obtención constante de conocimiento sobre los emprendedores, mediante un seguimiento cercano y personalizado. Todo esto antes de referenciarlos a una entidad financiera.

f) Channels

Nuestros canales para llegar a nuestros potenciales clientes serían digitales, como: *webinars, podcast, Google Ads, Facebook Ads* y también por medio de referencias de entidades públicas y privadas interesadas en la capacitación a emprendedores.

g) Key Metrics

Vimos muy importante tener indicadores de referenciación a entidades financieras, como la cantidad de emprendedores referenciados y porcentaje de referencias con buen récord crediticio. Así también se tendría indicadores de la actividad de los usuarios dentro de la plataforma para ver el impacto y permanencia de ellos en la aplicación, y la calificación de los usuarios sobre el contenido y las funcionalidades de la aplicación, tanto de los cursos como de las asesorías personalizadas.

h) Revenue Streams

Nuestra forma de generar utilidad sería mediante un modelo de suscripción *premium*, el cual le permite al usuario tener acceso a la plataforma educativa, asesorías financieras personalizadas y la presentación a las distintas entidades financieras para lograr el financiamiento requerido. Se plantea también los modelos *free* y *freemium*, los cuales están descritos de manera informativa, ya que no se obtendrán ingresos por estos modelos. Estos modelos permitirían al cliente acceder gratuitamente a una plataforma educativa financiera (*free*) y a una asesoría financiera personalizada (*freemium*).

i) Cost Structure

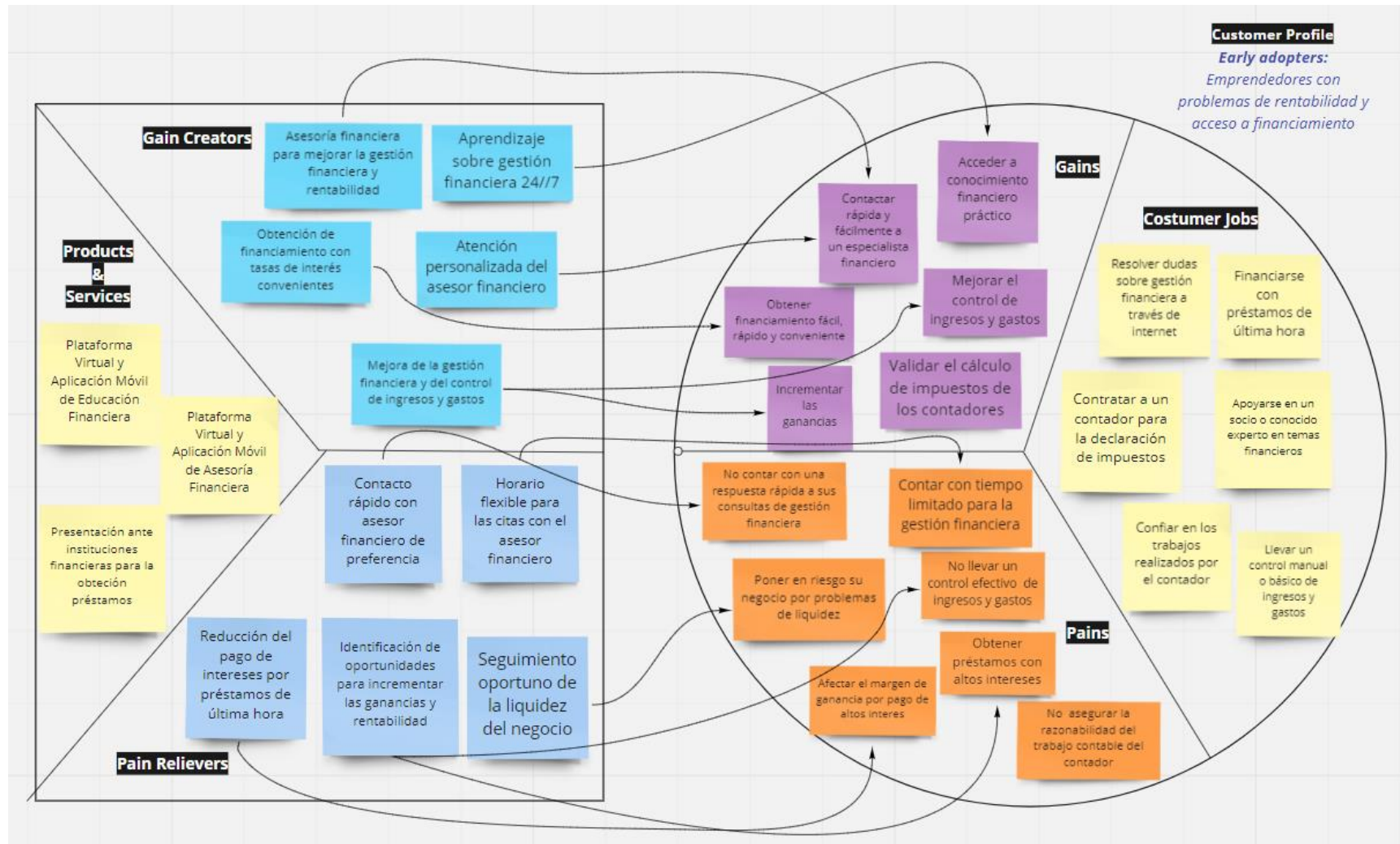
Se tendría una inversión inicial para la implementación de la plataforma digital y adquisición de equipos. Los costos fijos identificados son los salarios del personal que se desenvuelva en las diferentes áreas de la empresa. Los costos variables serían los suministros necesarios para el funcionamiento de la empresa.

3.2.3 Value Proposition Canvas de la Primera Idea de Negocios

Para el desarrollo del *Value Proposition* se consideró a los *early adopters*, quienes serían emprendedores que presentan problemas de rentabilidad y acceso a financiamiento.

En la Figura 3.2 se presenta el *value proposition* para la idea de negocios inicial.

Figura III.2 Value Proposition de la Primera Idea de Negocios



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra detalladamente cada componente del *value proposition*.

a) *Customer Jobs*

Los emprendedores asocian principalmente la gestión financiera al trabajo realizado por el contador. Usualmente contratan a contadores cuando tienen que pagar impuestos a SUNAT. En lo referente a gestión financiera, se suelen apoyar de conocidos que posean conocimientos financieros o buscan información a través de la Web. En general, llevan un control de ingresos y gastos no efectivo para monitorear la liquidez de su negocio, por lo que pueden llegar a tomar préstamos de última hora que involucren alto pago de intereses.

b) *Pains*

Entre los principales dolores que presentan los emprendedores destaca que cuentan con un tiempo limitado para la gestión financiera por lo que se suelen apoyarse en su contador; sin embargo, este no puede atender todas sus consultas financieras rápidamente porque atiende también a otros clientes. Además, no tienen alternativas para validar los cálculos realizados por su contador. Por otro lado, los emprendedores enfrentan problemas de liquidez debido que no llevan un control de ingresos y gastos adecuado, y podrían llegar a pagar altas tasas de interés por préstamos de última hora.

c) *Gains*

Los emprendedores reconocen que un control y monitoreo continuo de sus ingresos y gastos les ayudará a evitar problemas de liquidez o poner en riesgo sus negocios, así como a tomar mejores decisiones. Además, la adecuada gestión financiera mejorará su capacidad para la obtención de financiamientos convenientes. Asimismo, valoran tener un contacto rápido con un especialista que pueda absolver sus dudas financieras. Por otro lado, les gustaría poder validar la razonabilidad de la contabilidad realizada por el contador.

d) *Products and services*

La Fintech KIPU se sostendrá en una plataforma virtual y una aplicación móvil para brindar los servicios de asesoría y educación financiera. Por un lado, los servicios de asesoría se centrarán en el control y monitoreo de ingresos y gastos, así como en la

identificación de oportunidades para incrementar las ganancias. Por otro lado, los servicios de educación estarán enfocados en brindar información práctica para la gestión financiera efectiva de emprendimientos. Además, se ofrecerá acompañamiento en la obtención de financiamientos convenientes.

e) Pain relievers

Considerando que el tiempo es muy valioso para los emprendedores, se ofrecerá horarios flexibles para las citas con los asesores financieros. Asimismo, la atención de los asesores será personalizada, de contacto rápido ante consultas de gestión financiera y se proveerá recomendaciones para mejorar el control financiero y el incremento de ganancias. Ante necesidades de financiamiento, los asesores acompañarán en el proceso de obtención de préstamos, buscando que se alcance las mejores condiciones crediticias. Por último, la plataforma de educación financiera estará disponible 24/7 para que los emprendedores personalicen su propia ruta de aprendizaje.

f) Gain creators

La contratación de las asesorías permitirá a los emprendedores mejorar la gestión financiera de sus negocios e incrementar sus oportunidades de crecimiento y sostenibilidad. Además, obtener préstamos convenientes cuando tengan la necesidad de financiamiento. Mediante el uso de la plataforma de educación financiera, los emprendedores incrementarán sus capacidades para la toma de decisiones efectivas para sus negocios.

3.3 Evolución de la Idea de Negocios

La evolución de la idea de negocios comprende tres etapas de exploración. La **primera** se centró en validar los supuestos de la idea de negocio inicial, ligados a las capacidades financieras de los emprendedores, la gestión financiera de sus negocios y su acceso a financiamiento. La **segunda** se orientó en sensibilizar a los emprendedores respecto de sus capacidades y gestiones financieras y el efecto que tendrían estos en la sostenibilidad de sus negocios, así como en presentar la solución de negocios. La **última** exploración consistió en la presentación del prototipo de la solución de negocios -la cual se ajustó sobre la base de las entrevistas recabadas previamente-, mediante un vídeo publicitado por *Facebook Ads* y la página de *Facebook* de 'KIPU Asesoría Digital'.

Para las dos primeras etapas de exploración se efectuaron entrevistas a los emprendedores a través de videollamadas, en las ciudades de Lima y Arequipa, por parte de los integrantes de la tesis. En el Anexo II. se encuentran los cuestionarios de preguntas realizadas durante las entrevistas.

3.3.1 Primera Exploración

De la definición del modelo de negocios y del *value proposition* iniciales, se prosiguió con la validación de los supuestos asociados a la primera idea de negocios.

Para tal propósito, se desarrollaron 10 entrevistas a emprendedores de Lima y Arequipa. Las entrevistas se basaron en un cuestionario de preguntas que buscaban evaluar los conocimientos y habilidades financieras de los emprendedores y si ellos desarrollan una gestión financiera efectiva para sus negocios, así como si han enfrentado problemas para la obtención de financiamiento. En función de ello, se analizaría si la solución de negocios propuesta les genera valor. El cuestionario de esta primera exploración se encuentra en el Anexo II.

a) Objetivos:

A continuación, se presentan los supuestos y la solución de negocios iniciales antes de establecer los objetivos de la primera exploración:

Los **supuestos** detrás de la idea de negocios son: (i) los emprendedores y potenciales emprendedores presentan poco conocimiento de finanzas e inversión para la gestión efectiva de sus negocios, (ii) inadecuada gestión de las finanzas empresariales y personales/familiares, y (iii) falta de acceso a financiamiento.

La **solución de negocios** propuesta es el ofrecimiento de una plataforma virtual que brindará asesorías financieras personalizadas y rutas de aprendizajes en educación financiera. Además, se ofrecerá la presentación de los emprendedores ante instituciones financieras para la obtención de financiamiento.

Los objetivos de esta primera exploración comprendieron:

- Validar los supuestos de la idea de negocio inicial

- Evaluar la atractividad de la idea de negocio inicial

b) Perfil de entrevistados

Los diez emprendedores entrevistados tienen el siguiente perfil:

- Edad del emprendedor: 25 – 55 años.
- Ubicación física: Lima Metropolitana (06 emprendedores) – Ciudad de Arequipa (04 emprendedores).
- Tiempo dedicado al emprendimiento: Tiempo completo.
- Antigüedad de emprendimiento: 01-15 años.
- Tamaño del emprendimiento: Microempresa.
- Empresa: Formal.
- Rubro emprendimiento: Mantenimiento, Alimentaria, Servicios de Belleza, Textil, Tecnológica, Educación y Construcción.

c) Resultados

Con relación al **primer objetivo** de la exploración, conforme se aprecia en el siguiente análisis, los supuestos fueron validados parcialmente debido a que los emprendedores entrevistados no identificaron la gestión financiera como significativamente relevante para la sostenibilidad de sus negocios, pese a que sus conocimientos y habilidades financieras eran incipientes e incluso no llevaban una adecuada separación de sus cuentas empresariales y personales. Asimismo, se evidenció una preferencia por el financiamiento con recursos propios, aunque se interesaron por los programas REACTIVA y FAE-MYPE, los cuales no supieron cómo aplicar para acceder a créditos con bajas tasas de interés.

Supuesto 1. Los emprendedores y potenciales emprendedores presentan poco conocimiento de finanzas e inversión para la gestión efectiva de sus negocios.

Cuando se efectuaron preguntas relacionadas a conocimientos o habilidades financieras, se apreció que las capacidades financieras de los emprendedores –en su gran mayoría- eran incipientes o básicos. No obstante, ellos no reconocieron que sus conocimientos y habilidades financieros actuales generen un impacto negativo en sus

negocios. En general, se encuentran muy abocados a las dificultades de su *core* de negocios.

Supuesto 2. Inadecuada gestión de las finanzas empresariales y personales/familiares

En la gestión financiera suelen apoyarse en conocidos, contadores, socios con conocimientos en finanzas o se autocapacitan. Asimismo, no establecen una adecuada separación de sus cuentas personales y empresariales, y reconocieron que les gustaría mejorar el control de sus ingresos y gastos. En ese sentido, la gestión financiera de los emprendedores presenta aspectos de mejora, pero los emprendedores entrevistados no perciben los beneficios inmediatos que obtendrían de mejorar en dicha gestión.

Supuesto 3. Falta de acceso a financiamiento

En lo referente al interés de obtención de financiamiento con instituciones financieras, señalaron que prefieren crecer con capital propio y reinversión de utilidades. Asimismo, indicaron que se financiarían con alguna institución financiera en caso el monto de inversión sea alto y no lo puedan asumir o sea muy necesario financiarse con recursos de terceros.

Además, en algunos casos, los emprendedores señalaron que empleaban sus créditos personales para cubrir las necesidades de financiamiento de sus negocios y que estuvieron interesados en solicitar créditos a través de los programas REACTIVA y FAE-MYPE, pero no conocían muy bien los requisitos y no tuvieron un contacto de confianza a quien consultar. No son conscientes del costo de los créditos personales y el impacto en sobre costos que este tipo de financiamiento podría tener en la rentabilidad de sus operaciones.

Respecto del **segundo objetivo** de la exploración, tomando en cuenta los hallazgos sobre la validación de los supuestos de la idea de negocios inicial, se apreció que esta última no era percibida por los emprendedores como significativamente crucial para mejorar la gestión y sostenibilidad de su negocio. Ello, pese a que sus conocimientos financieros son básicos, la gestión financiera de sus negocios presenta oportunidades de mejora y desconocen los beneficios de financiarse no solo con capital propio sino también

con préstamos del sistema financiero, siempre que las condiciones de estos últimas sean favorables.

d) Conclusiones

Considerando que los emprendedores entrevistados no identificaban los efectos de una inadecuada gestión financiera en la sostenibilidad de sus negocios -debido a que están concentrados en la generación de ingresos asociados a su *core* de negocio-, ni los beneficios de financiarse con préstamos convenientes a través de instituciones financieras; se decidió en la siguiente exploración exponer los efectos de la inapropiada gestión financiera para el éxito de sus negocios y las oportunidades que pueden ganarse o los riesgos que pueden evitarse con préstamos adecuados. Además, se presentará directamente la solución de negocios inicial, dado que esta no se expuso en la primera exploración.

3.3.2 Segunda Exploración

En esta segunda exploración se mostraron a los emprendedores videos sobre temas financieros claves que contribuyan a su educación financiera, tales como: “separar cuentas entre finanzas empresariales y finanzas personales” y “financiamiento adecuado”.

Posteriormente, se expuso los dos servicios que brindaría FinTech KIPU. El servicio principal sería la asesoría financiera que comprendería un listado de servicios financieros y la negociación con entidades financieras; y, el servicio complementario, la capacitación en temas financieros. Las imágenes de referencia sobre la presentación realizada para esta entrevista pueden verse en el Anexo III.

En esta segunda exploración se entrevistaron a 11 emprendedores con negocios en Lima y Arequipa, diez de los cuales fueron entrevistados en la primera exploración. Si bien el onceavo emprendedor no fue entrevistado previamente, se tenía información que su negocio enfrentaba problemas financieros, por lo que cumplía características de los *early adopters* planteados en el modelo inicial.

a) Objetivos

En la segunda exploración se estableció el siguiente objetivo:

- Validar si la solución de negocios inicial genera valor a los emprendedores en la gestión financiera de sus negocios

b) Perfil de entrevistados

Los once emprendedores entrevistados tienen el siguiente perfil:

- Edad del emprendedor: 25 – 55 años
- Ubicación física: Lima Metropolitana (07 emprendedores) – Ciudad de Arequipa (04 emprendedores)
- Tiempo dedicado al emprendimiento: Tiempo completo
- Antigüedad de emprendimiento: 01-15 años
- Tamaño del emprendimiento: Microempresa
- Empresa: Formal
- Rubro emprendimiento: Mantenimiento, Alimentaria, Servicios de Belleza, Textil, Tecnológica, Educación, Construcción y Comercio.

c) Resultados

La **proyección de videos** generó interés y reflexión a los emprendedores para la mejora de la gestión financiera de sus negocios.

El primer vídeo “separar cuentas entre finanzas empresariales y finanzas personales” fomentó que los emprendedores reconocieran abiertamente que suelen mezclar sus cuentas empresariales y personales, y que les gustaría mejorar en ese aspecto para llevar un control financiero adecuado de sus negocios.

Entre tanto, el segundo vídeo “financiamiento adecuado” permitió a los emprendedores comprender las ventajas de obtener financiamiento y diferenciar los tipos de financiamientos existentes, siendo los créditos personales los que presentan usualmente las mayores tasas de interés y que no son convenientes para financiar las actividades de sus negocios. Particularmente, los emprendedores con negocios mayores a 5 años señalaron que sus negocios crecieron lentamente porque se autofinanciaron y

que si hubiesen solicitado algún financiamiento hubiesen podido acelerar el crecimiento de sus negocios.

Posteriormente, con el propósito de **validar la solución de negocios**, se expusieron los servicios de asesoría y capacitación financiera a ofrecerse. Respecto del servicio de **asesoría financiera**, los temas que generaron mayor interés entre los emprendedores fueron: el control presupuestario y la negociación con instituciones financieras. En el primer tema, los emprendedores indicaron que contar con una herramienta que les ayude a monitorear el control de sus ingresos y gastos sería relevante para tomar mejores decisiones y no poner en riesgo su negocio. En el segundo tema, los emprendedores valoraron contar con el acompañamiento de un asesor que los ayuden a negociar préstamos con instituciones financieras en condiciones favorables cuando tengan la necesidad de financiamiento.

Con relación al servicio de **capacitación financiera**, los emprendedores se interesaron por los temas de “indicadores financieros”, “finanzas personales versus finanzas empresariales” y “tipo de cambio”. No obstante, señalaron que entre la capacitación y la asesoría financiera prefieren la asesoría financiera y que esta permita realizar consultas frecuentes y/o que el asesor pueda educar/capacitar durante el proceso de asesoría. Asimismo, mencionaron que valoran el contacto humano en las asesorías en vez de la interacción con algún *software* de inteligencia artificial.

d) Conclusiones

La proyección de videos educativos sobre gestión financiera adecuada permitió la reflexión de los emprendedores respecto de su gestión financiera y que esta podría mejorar con ayuda de una herramienta digital para el control financiero y de asesorías financieras para encontrar oportunidades de crecimiento. En la primera exploración de la idea de negocios inicial no hubo esta sensibilización hacia los emprendedores, por lo que no tenían un punto de comparación para evaluar su actual gestión financiera.

En ese sentido, se procederá con la construcción de un **prototipo** que permita explicar el uso de una herramienta digital de control financiero, así como una propuesta de servicio financiero a brindarse a través de asesorías en la tercera exploración. No se

considerará el acompañamiento a los emprendedores para la negociación de préstamos con entidades financieras debido a la poca recurrencia de esta necesidad.

3.3.3 Tercera Exploración

Para la tercera exploración se elaboró un prototipo, mediante un video dirigido al segmento definido en el Lean Canvas con una duración de 1 minuto 58 segundos. En este vídeo se explicaron las consecuencias de una inadecuada gestión financiera en los emprendimientos como problemas de liquidez, endeudamientos de última hora, entre otros, que ponen en riesgo de quiebra a los negocios. Adicionalmente, se presentaron los servicios que KIPU ofrecerá: una **aplicación móvil gratuita** para el control de ingresos y gastos de los emprendedores –como herramienta digital y *free*– y una **plataforma digital** para el desarrollo de asesorías financieras, específicamente en la elaboración y seguimiento de un plan financiero ágil –como servicio *premium*–. Se eligió el plan financiero ágil como servicio de pago porque representa un siguiente escalón en el control financiero y presupuestario, así como en el logro de objetivos empresariales; además que requiere de un acompañamiento cercano y personalizado de un especialista en el proceso.

El prototipo en video se encuentra disponible en la cuenta de Facebook de KIPU Asesoría Digital, en el siguiente enlace: <https://fb.watch/7cRZooI3WJ/>.

Además, se tomó la decisión de realizar un anuncio publicitario por *Facebook Ads*, con una duración de 5 días (entre el 22 y 27 de julio de 2021) y una inversión total de S/49.70 soles.

El anuncio tuvo el objetivo de medir el interés y deseabilidad de los servicios propuestos. Mediante el anuncio de *Facebook Ads*, se solicitó a los emprendedores interesados que nos proporcionen su nombre completo y correo electrónico, y como retribución se les otorgaría 5 *tips* de cómo gestionar efectivamente sus finanzas.

Posterior a la campaña y considerando la efectividad de *Facebook*, se creó una publicación en la página de Facebook de ‘KIPU Asesoría Digital’ el 02 de agosto de 2021, compartiendo el vídeo elaborado para la campaña publicitaria, a fin de seguir evaluando el interés y la deseabilidad de los servicios ofrecidos por KIPU. En la publicación se

añadió el *link* del formulario de *Google Forms*, para el registro de los emprendedores que quieran conocer o adquirir los servicios de KIPU.

A continuación, se presentarán los objetivos de esta exploración, los resultados alcanzados y las conclusiones respectivas.

a) Objetivos

En esta tercera exploración se formularon los siguientes objetivos:

- Medir el interés⁵ que genera el prototipo de la aplicación móvil gratuita para el control financiero y la plataforma digital para la asesoría financiera en el desarrollo de un plan financiero ágil
- Entender la **deseabilidad**⁶ potencial que generaría la aplicación móvil gratuita para el control financiero y la plataforma digital para la asesoría financiera en el desarrollo de un plan financiero ágil

b) Resultados

Publicidad en Facebook Ads

En el caso de *Facebook Ads*, el **interés** se medirá como el porcentaje del número de acciones que realizaron las personas que interactuaron con el vídeo (en términos de Facebook: '*Post engagement*') entre el número total de personas que vieron el vídeo ('*Reach*'). Asimismo, la **deseabilidad** se medirá como el porcentaje del número de personas que se registraron en el formulario ('*leads*') entre el número de *clicks* en el vídeo ('*link clicks*').

En ese sentido, la campaña publicitaria en *Facebook Ads*, con una duración de 5 días y una inversión de S/ 9.94 por día, obtuvo un interés y una deseabilidad de **33.96%** y **38.09%**, respectivamente.

⁵ Interés es la interacción sostenida que tuvo el usuario final ante la presentación del modelo de negocio. Para poder medir este objetivo se utilizó el tiempo de visualización y la interacción de los usuarios con el panel publicitario y/o prototipo.

⁶ Deseabilidad es la predisposición del usuario final de acceder a ser un cliente en el corto plazo, es decir poder probar el servicio mostrado.

Otra métrica interesante obtenida de la campaña es el '*Cost Per On-Facebook Lead*', el cual muestra que conseguir emprendedores que desean adquirir los servicios propuestos tuvo un costo de **S/ 6.21** por emprendedor. (Ver Figura 3.3)

Figura III.3 Resultados del anuncio publicitario por Facebook Ads



Fuente: Elaboración propia.

Página de Facebook

Se consideró medir el **interés** como el porcentaje del número de acciones de las personas que visualizaron el vídeo (en términos de Facebook: '*Engagements*') entre el número de personas que les apareció la publicación ('*People Reached*'). En este caso, la **deseabilidad** se medirá únicamente como el número de personas registradas en el formulario de *Google Forms*, dado que no se sabe exactamente cuántas personas ingresaron al formulario, pero no lo llenaron.

Los resultados obtenidos con 4 días de la publicación (entre el 02 y el 06 de agosto de 2021) son: **43.84%** de interés y **6** nuevos registros como deseabilidad. Al 06 de agosto de 2021 se cuentan con **14** emprendedores registrados que desearían saber más de los servicios de KIPU. (Ver Anexo IV)

c) Conclusiones

Tanto en la campaña publicitaria como en la publicación en la página de *Facebook* de 'KIPU Asesoría Digital' se determinó que existe interés por parte de los emprendedores sobre los servicios que se están ofreciendo. En cuanto a la deseabilidad, esta se ha materializado en la campaña y la publicación a través de *Facebook*, pero los resultados pueden mejorarse. Asimismo, el costo por cliente potencial ('lead') fue **S/ 6.21**, una cifra razonable para el lanzamiento del primer prototipo de la idea de negocios.

En ese sentido, se ha visto conveniente presentar la idea de negocios a expertos en finanzas, tecnologías de información y desarrollo de negocios innovadores para acotar el alcance de los servicios presentados. Asimismo, se desarrollará una encuesta para perfilar mejor los atributos de deseabilidad y factibilidad de los servicios de KIPU. Las entrevistas a expertos y la encuesta forman parte del Capítulo V. Estudio de Mercado.

3.3.4 Reflexión de las exploraciones

Respecto a la primera exploración con los emprendedores entrevistados, se partió de criterios generales para su segmentación, basándonos en la ubicación geográfica (Lima y Arequipa) y la formalidad de sus negocios. En ese sentido, las principales preocupaciones de los emprendedores variaban según el core de negocios. Por tanto, sería recomendable incluir variables adicionales para la segmentación como el número de años de funcionamiento, rubro de negocio, nivel de ventas y número de trabajadores, entre otros. De tal manera que, se pueda profundizar en los problemas similares de los emprendedores que podrían incluir necesidades de gestión contable y financiera.

Con relación a la segunda exploración y considerando que en la primera exploración se daría una segmentación de emprendedores más específica, y en consecuencia se identificarían las preocupaciones comunes en cuanto a gestión financiera y su implicancia en la sostenibilidad y crecimiento de sus negocios; en la segunda exploración se podría presentar un prototipo con la solución de negocios correspondiente, el cual sería evaluado por los emprendedores respecto a si resuelve sus preocupaciones y les genera valor. Asimismo, en esta segunda exploración podrían descubrirse otras preocupaciones o búsquedas de oportunidad por parte de los emprendedores.

Finalmente, siguiendo con las reflexiones correspondientes a la primera y segunda exploración, en la tercera exploración, se podría desarrollar un PMV el cual sería

presentado a los emprendedores entrevistados en las primeras etapas de exploración. Este PMV contaría con características básicas de la solución de negocios propuesta a fin de rápidamente identificar los aspectos de mejora y realizar los ajustes necesarios en la propuesta de valor. Además, en esta etapa se podría validar el valor monetario percibido por los emprendedores (*early adopters*) sobre el PMV.

3.4 Modelo del Negocio Final

El modelo de negocios final es el resultado de la evolución de la propuesta inicial en función de las tres exploraciones de validación de la idea de negocios, aplicando la metodología de Lean Startup. Las dos primeras exploraciones comprendieron un total de 21 entrevistas a emprendedores con negocios en las ciudades de Lima y Arequipa (10 entrevistas en la primera y 11, en la segunda). La última exploración se basó en el desarrollo de un PMV que se lanzó por *Facebook Ads* y la página Facebook de ‘KIPU Asesoría Digital’.

La etapa de exploración ha sido clave para afinar la propuesta de valor que se busca ofrecer a los emprendedores, recogiendo sus preocupaciones e intereses y diseñando una solución de negocios que les aporte valor a su gestión financiera.

A continuación, se presenta detalladamente la idea de negocios final, asimismo se emplean el Lean Canvas y el *value proposition* para esquematizar lo más resaltante de la propuesta de valor.

3.4.1 Lean Canvas de la Idea de Negocio Final

El presente Lean Canvas final de la FinTech KIPU está orientado a emprendedores y potenciales emprendedores que presentan problemas o aspectos de mejora en la gestión financiera de sus negocios y quieren alcanzar sus objetivos empresariales. (Ver Figura 3.4)

La FinTech KIPU brindará un servicio *free* de control financiero mediante una aplicación móvil y un servicio *premium* de elaboración y seguimiento de un plan financiero ágil a través de una plataforma digital con el acompañamiento personalizado de un asesor financiero.

Figura III.4 Lean Canvas de la Idea de Negocio Propuesto

Fuente: Elaboración propia

<p>PROBLEMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades financieras incipientes para la gestión financiera efectiva y logro de objetivos de los emprendimientos • Inadecuada gestión de las finanzas empresariales y personales • Crecimiento limitado del negocio por falta de recursos y capacidades financieras del emprendedor <p><u>Principales competidores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Startups de gestión financiera para emprendimientos. • Asesores financieros independientes 	<p>SOLUTION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación móvil gratuita para el control de ingresos y gastos en tiempo real • Plataforma digital para el desarrollo y seguimiento de plan financiero ágil con acompañamiento personalizado de asesores financieros 	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION</p> <p>Aplicación móvil:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Descarga gratuita de la aplicación * Sincronización automática de movimientos en cuentas financieras * Visualización de gráficos dinámicos en tiempo real * Personalización de cuentas de ingresos y gastos <p>Plataforma Digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Primera cita gratuita con asesor financiero * Contacto continuo y personalizado con asesor financiero * Seguimiento en línea del Plan Financiero ágil * Visualización del cumplimiento de proyecciones financieras * Reportes de Análisis con recomendaciones para alcanzar los objetivos empresariales * Actualización del Plan ante cambios en los objetivos o en el mercado 	<p>UNFAIR ADVANTAGE</p> <p>KIPU no nace con un <i>unfair advantage</i></p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>Personas que desean empezar un nuevo emprendimiento</p> <p>Emprendedores que actualmente poseen un negocio</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un contador quien asume además el rol de asesor financiero • Soporte del emprendedor con el socio de mayor conocimiento contable y financiero • Pregunta a conocidos por referidos en temas contables, tributarios y financieros • Autoaprendizaje y autogestión financiera del emprendedor • Uso de herramientas de gestión financiera 	<p>KEY METRICS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de emprendedores que descargaron la App móvil • Cantidad de emprendedores registrados en la plataforma • Número de asesorías y tiempo total de asesorías • Número de planes financieros realizados • Ingresos mensuales • Calificación de recomendación de la plataforma (NPS) 	<p>HIGH LEVEL CONCEPT</p> <p>"KIPU es tu aliado de confianza y experto financiero para el despegue de tu negocio"</p>	<p>CHANNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ponencias gratuitas (webinars) * Redes sociales y canal de YouTube/Spotify (podcast) * Google Ads, Facebook Ads * Referidos de la propia plataforma 	<p>EARLY ADOPTERS</p> <p>Emprendedores que tienen problemas de liquidez, rentabilidad y crecimiento</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones y pago por servicios profesionales • Costos de implementación y mantenimiento de la plataforma y la aplicación móvil • Costos en equipos y suministros • Costos administrativos y de marketing 		<p>REVENUE STREAMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premium (Acceso a la plataforma digital para la elaboración y seguimiento del plan financiero ágil) <p><u>Nota:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Free (Acceso a la aplicación móvil para el control de ingresos y gastos en tiempo real). 		

A continuación, se explican detalladamente los componentes del Lean Canvas de la idea de negocio propuesta.

a) Customer Segment

Los clientes potenciales se mantienen respecto del modelo de negocios inicial: emprendedores y potenciales emprendedores.

Early Adopters. Se ha ajustado las características que tendrían los *Early Adopters* respecto del modelo inicial. Estos serían emprendedores que presentan problemas de liquidez, rentabilidad y crecimiento. No se está considerando el acceso a financiamiento como un limitante.

b) Problem

Como resultado de las exploraciones previas se han definido los problemas de los potenciales clientes de la siguiente manera: (i) capacidades financieras incipientes para la gestión financiera efectiva y el logro de objetivos de los emprendimientos; (ii) inadecuada gestión de las finanzas empresariales y personales; y (iii) crecimiento limitado del negocio por falta de recursos y capacidades financieras del emprendedor.

Existing Alternatives. Con relación al modelo de negocio inicial, se mantienen las alternativas identificadas previamente: contratación de un contador –quien asume además el rol de asesor financiero-, soporte del emprendedor con socio o conocido de mayor conocimiento contable, financiero y tributario, autoaprendizaje y autogestión financiera, y uso de herramientas de gestión financiera.

Se perciben como principales competidores a empresas *startup* de gestión financiera para emprendimientos y asesores financieros independientes.

c) Solution

Se ha presentado una iteración con relación a la solución de negocios planteada en el modelo inicial (plataforma digital de asesoría y educación financiera, y acompañamiento en la obtención de financiamiento). Considerando los intereses y preocupaciones de los emprendedores, se perfiló la solución de negocios final. Por un lado, se ofrecerá un

servicio *free* de control financiero en tiempo real mediante una aplicación móvil y; por otro lado, un servicio *premium* de desarrollo y seguimiento de plan financiero para el logro de los objetivos empresariales con el acompañamiento continuo y personalizado de asesores financieros, a través de una plataforma digital.

d) Unique Value Proposition

A continuación, se presentan los atributos de los dos servicios que KIPU va a ofrecer:

Servicio *free*: Aplicación móvil

La aplicación móvil KIPU tiene por finalidad ayudar al emprendedor a llevar las cuentas diarias de su negocio, permitiendo que tenga un control separado al de sus finanzas personales. La aplicación podrá ser descargada manera gratuita y requerirá de un simple registro. Una vez que el emprendedor ingrese a la aplicación y registre sus cuentas financieras, la aplicación podrá reconocer automáticamente los ingresos y gastos que el emprendedor realice diariamente en sus distintas cuentas. Además, el emprendedor podrá personalizar la forma de presentación de las etiquetas asociadas a sus registros de ingresos y gastos según su propio criterio y visualizar inmediatamente los resultados de sus ganancias o pérdidas a través de gráficos dinámicos.

- **Descarga gratuita** de la aplicación
- **Sincronización automática** de movimientos de cuentas financieras (tarjetas de débito y/o crédito)
- **Obtención/visualización** de resultados (**ganancia/pérdida**) y gráficos en tiempo real
- **Creación/Personalización** de cuentas de ingresos y gastos en la aplicación

Servicio *premium*: Plataforma Digital

En la versión *premium*, KIPU ayuda a elaborar un plan financiero ágil desde cero y así el emprendedor podrá planificar y alcanzar sus objetivos empresariales. EL plan financiero se desarrollará en la plataforma digital con el acompañamiento personalizado de los asesores financieros.

A través de la plataforma digital, el emprendedor podrá conocer el perfil de los asesores y reservar una cita con el asesor de su preferencia. Esta primera cita es gratuita y tiene como propósito conocer sus necesidades y los objetivos que quiere lograr.

Posteriormente, una vez que decida trabajar con nosotros, con su cuenta propia podrá:

- (i) hacer seguimiento a su plan financiero,
- (ii) realizar consultas y videollamadas con su asesor, las cuales quedarán grabadas,
- (iii) acceder a gráficos dinámicos para visualizar el cumplimiento de sus proyecciones financieras, y
- (iv) recibir reportes con recomendaciones para que cumpla sus objetivos

Si ante cambios en el mercado el emprendedor decide modificar sus objetivos empresariales, KIPU le ayuda a actualizar su plan financiero para que pueda alcanzarlos.

- **Interacción humana** para recibir una asesoría financiera
- **Conocimiento del perfil profesional** de los asesores financieros.
- **Reserva de cita** con el asesor financiero de preferencia
- Sesiones de asesoría mediante **videollamada**
- **Acceso a la grabación** de las **sesiones de asesoría**
- **Primera cita gratuita** con el asesor financiero para conocer sus necesidades y establecer una propuesta de trabajo del **Plan Financiero**
- **Contacto continuo** con el asesor financiero para la **atención de tus** consultas a través de **chat**
- **Seguimiento y monitoreo** continuo y en línea del **Plan Financiero**
- **Acceso a gráficos dinámicos** para la visualización de proyecciones y datos reales
 - **Obtención de Reportes de Análisis para medir** el logro **objetivos** empresariales y la obtención de **recomendaciones**
- **Actualización del Plan Financiero** ante **nuevos objetivos** empresariales y/o a **cambios** significativos en el **mercado**.

High Level Concept. “KIPU es tu aliado de confianza y experto financiero para el despegue de tu negocio”

e) *Unfair Advantage*

La FinTech KIPU no ‘nace’ con un *unfair advantage*. No obstante, se tomarán las acciones necesarias para responder estratégicamente a la competencia, esto se verá desarrollado en el capítulo de planeamiento estratégico.

f) *Channels*

Los canales para llegar a los emprendedores establecidos serán *webinars*, *podcast*, *Google Ads*, *Facebook Ads* y referidos de la propia plataforma.

g) *Key Metrics*

Con la finalidad de medir el éxito de la idea de negocios se monitoreará 6 métricas claves: (i) cantidad de emprendedores que descargaron la aplicación móvil; (ii) cantidad de emprendedores registrados en la plataforma digital; (iii) número de asesorías y tiempo total de asesorías; (iv) número de planes financieros realizados; (v) ingresos mensuales; y (vi) calificación de la recomendación de la plataforma (NPS).

h) *Revenue Streams*

La FinTech KIPU obtendrá ingresos a través del servicio *premium*, el cual brinda acceso a la plataforma digital donde se elabora y monitorea el plan financiero ágil. Para este servicio se ofrecerá suscripciones mensuales y anuales.

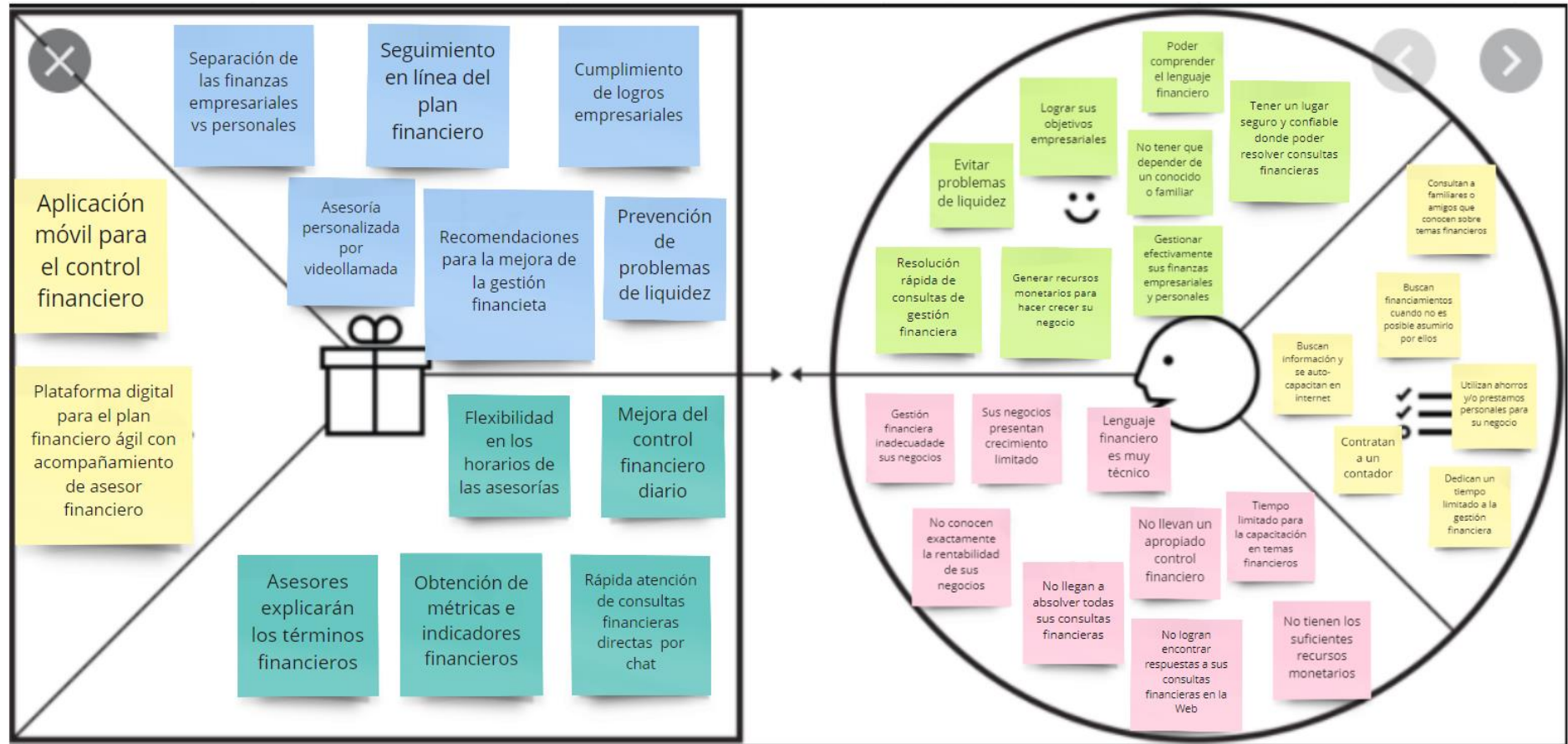
i) *Cost Structure*

Se tendrá una inversión inicial para la implementación y mantenimiento de la plataforma digital y aplicación móvil. Los costos fijos se concentrarán principalmente en el pago de remuneraciones del personal administrativo, así como los gastos de marketing. Finalmente, los costos variables serían por los pagos de servicios profesionales de los asesores financieros y de los suministros necesarios para el funcionamiento de la empresa.

3.4.2 *Value Proposition de la Idea de Negocios Final*

En la Figura 3.5 se muestra el *value proposition* para la idea de negocios final.

Figura III.5 Value Proposition de la Idea de Negocios Final



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta cada elemento del *value proposition* final:

a) *Customer Jobs*

Se ha identificado las siguientes funciones que los emprendedores ejercen para la gestión financiera de sus negocios: contratan a un contador cuando requieren pagar impuestos a SUNAT, utilizan ahorros y/o préstamos personales para sus negocios, buscan financiamientos cuando no pueden asumirlos por ellos mismos, consultan a familiares o conocidos sobre aspectos financieros y se autocapacitan a través de internet para resolver problemas financieros.

b) *Pains*

Uno de los principales dolores que enfrentan los emprendedores es el tiempo limitado que pueden dedicar a la gestión financiera de sus negocios, por lo que no suelen llevar un apropiado control financiero de sus ingresos y gastos, desconocen la rentabilidad de su negocio y presentan limitaciones para el crecimiento de su emprendimiento. Ante problemas financieros, no disponen de un experto financiero que les provea una respuesta rápida y efectiva.

c) *Gains*

Los emprendedores quieren llevar una gestión financiera efectiva de sus negocios que le permita evitar problemas de liquidez, identificar oportunidades de crecimiento y lograr los objetivos empresariales. Además, buscan una relación de confianza en un entorno seguro con un experto financiero que responda oportunamente sus consultas financieras.

d) *Products and services*

La FinTech KIPU ofrecerá dos servicios financieros a emprendedores y potenciales emprendedores: un servicio *free* de control financiero en tiempo real a través de una aplicación móvil y un servicio *premium* de elaboración y seguimiento del plan financiero ágil con acompañamiento de un asesor financiero mediante una plataforma digital.

e) *Pain relievers*

Considerando que el tiempo es muy valioso para los emprendedores, el contacto con los asesores será en horarios flexibles y a través de videollamadas que quedarán grabadas

para su posterior revisión. Los asesores responderán rápidamente las consultas financieras de los emprendedores mediante un chat disponible dentro de la plataforma, asimismo se asegurarán de que los términos financieros sean comprendidos por los emprendedores. Tanto en el servicio *free* como en el *premium*, los emprendedores obtendrán métricas e indicadores financieros para evaluar la gestión financiera de sus negocios. Específicamente, la aplicación móvil permitirá a los emprendedores mejorar el control financiero en tiempo real.

f) Gain creators

La plataforma digital creará un entorno de interacción de los emprendedores con la elaboración y seguimiento de su plan financiero ágil para el logro de sus objetivos empresariales. La plataforma permitirá evaluar el cumplimiento de las proyecciones financieras y brindará recomendaciones para la mejora de la gestión financiera que eviten problemas de liquidez o el incumplimiento de las metas empresariales. Los asesores financieros se encargarán de acompañar a los emprendedores con la interacción de la plataforma a través de sesiones por videollamada, ofreciéndose una atención personalizada.

Se culmina el presente capítulo destacando la importancia de la aplicación de metodología *Lean Startup* en el desarrollo de un modelo de negocios. Las principales contribuciones obtenidas de la citada metodología son la validación de los supuestos de la idea de negocios inicial, la exploración del interés y deseabilidad de la solución de negocios y, finalmente, su iteración. Asimismo, esta metodología ha permitido un aprendizaje colaborativo entre los miembros de la tesis.

CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se realizará la evaluación del macroentorno asociado a la propuesta del modelo de negocio a través de los análisis SEPTEG y 5 fuerzas de Porter. Ambos análisis serán relevantes para identificar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

4.1 Análisis de macroentorno

4.1.1 Análisis SEPTEG

Se va a desarrollar el Análisis SEPTEG para la industria de las empresas FinTech, considerando que KIPU forma parte de esta industria. El propósito del análisis es identificar el nivel de dinamismo y complejidad de esta industria.

a) Entorno sociocultural

Para el análisis de los factores socioculturales, se han considerado las encuestas realizadas por Euromonitor sobre los hábitos de consumo y de comportamiento de los peruanos en el 2020; así como los resultados de la última encuesta de capacidades financieras del 2019 efectuada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y la Cooperación Andina de Fomento.

A raíz de la disposición del confinamiento estricto en Perú en marzo del 2020, se apreció un crecimiento notable en la preferencia de los consumidores por la experiencia *online*. Al respecto, un 57% de los encuestados por Euromonitor (2020) señaló que valoran la experiencia virtual-online, además que un 79% de los consumidores buscan experiencias que se adaptan a sus gustos.

De acuerdo a Euromonitor International Lifestyle Survey (2020) para Perú, los encuestados que mostraron mayor interés en probar nuevos productos y servicios, principalmente pertenecen a la generación X⁷, seguido de los *millennials*⁸. En ambos casos se identificó una preferencia por productos y servicios nuevos alrededor del 70%. Adicionalmente, el 50% de los consumidores de la generación X y *millennials* están dispuestos a gastar dinero para ahorrar tiempo.

⁷ Según Pew Research Center, la generación X corresponden a los nacidos entre 1965-1981.

⁸ Los millennials son las personas nacidas entre 1981 y 1996 de acuerdo a Pew Research Center.

Pese a la brecha existente de acceso de conexión a internet en Perú, entre el 2015 y el 2020 se ha apreciado un crecimiento relevante de conectividad, de 71% a 88%. En esa línea, el 86% de los consumidores encuestados señalaron que cuentan con un celular, el cual es el medio más usado para comunicarse. Respecto del uso de la tecnología, el 80% de los encuestados indicó que emplea su celular para mirar TV o videos y el 70%, hace uso de la tecnología para mejorar su vida día a día.

Por otro lado, según el último Global Financial Inclusion (Global Findex) disponible, a nivel mundial el 68.5% de los adultos tiene una cuenta en el sistema financiero al cierre del 2017. Este índice se reduce a 55.1% para América Latina y el Caribe y a 42.6% para Perú. En ese sentido, se aprecia que existe todavía un camino por recorrer con relación a la inclusión financiera, especialmente en nuestro país.

Sobre el particular, la “Encuesta de Medición de Capacidades Financieras Perú, 2019”, elaborado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la Cooperación Andina de Fomento (CAF), identificó que solo el 37% de los adultos peruanos manejó adecuadamente los conocimientos financieros –tales como: inflación, tasa de interés, diversificación, riesgo y rentabilidad-; 44% presentó comportamientos adecuados –referidos a la administración de las finanzas como: propensión a ahorrar, a no gastar más de lo que ganan, pagar puntualmente las deudas y evitar quedarse sin dinero-; y, 47% mostró actitudes para tomar decisiones financieras adecuadas –en relación a las decisiones de corto plazo y el ahorro en el largo plazo-. A nivel agregado, el índice de capacidad o educación financiera del país –que agrupa a los tres resultados previos- se ubicó en 12.4 de un máximo de 21. Si bien ha mejorado respecto de la encuesta anterior (2013) que se obtuvo un valor de 12.1, la mejora aún no es suficiente para contar con una población en mejores capacidades para gestionar sus finanzas.

En resumen, la pandemia por el COVID-19 ha acelerado la propensión a hábitos de consumo digitales, prefiriéndose aquellas que se personalizan o generan ahorro de tiempo o mejora de capacidades. A nivel de capacidades financieras, los peruanos se ubican por debajo de la región; especialmente por sus menores conocimientos financieros. En ese sentido, se visualiza oportunidades para el recibimiento de productos o servicios digitales

que contengan atributos de personalización, eficacia y cobertura de brechas de conocimientos financieros por parte de los peruanos.

b) Entorno económico

Para el análisis de los factores económicos se han tomado en cuenta los principales indicadores macroeconómicos del país, así como el último Doing Business Report, de modo que se tenga una perspectiva del entorno económico y de las capacidades para la creación y desarrollo de empresas en el país.

De acuerdo al Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2021-2024 del MEF, el PBI de Perú se contrajo en -11.1% en el 2020 debido principalmente al deterioro del consumo privado, la inversión y las exportaciones, junto con el empeoramiento del mercado laboral, en un contexto de restricciones de confinamiento estrictas para contrarrestar la pandemia por el COVID-19. Para el 2021 se proyecta un crecimiento del PBI de +10.0% principalmente por la recuperación de la demanda interna y de las exportaciones en un contexto internacional favorable, en el cual los principales socios comerciales del país se vienen recuperando. Adicionalmente, según el Informe “Perú: Implicaciones sectoriales post elecciones” de Apoyo Consultoría, dada la incertidumbre en la agenda política y económica del presidente elegido, Sr. Pedro Castillo Terrones, se han establecido escenarios de las posibles proyecciones del PBI. Para el presente año el escenario moderado coincide con la proyección del MEF (+10%) y el escenario extremo proyecta un crecimiento menor (+9.5%). Para el periodo 2022-2023 el primer escenario muestra una tasa de crecimiento promedio anual de +4.4%; mientras que el segundo escenario, de +1.4%. De concretarse la proyección del escenario extremo para el periodo 2022-2023, el Perú registraría una de las menores tasas de la región.

Por otro lado, entre el 2019 y 2020 se ha apreciado un incremento de la deuda pública respecto del PBI en +8 p.p. (de 26.8% a 34.8%). Este incremento obedece a la necesidad de mayor gasto público para medidas gubernamentales de apoyo económico a familias vulnerables y empresas afectadas, tales como: el otorgamiento de bonos, la creación de fondos de garantía para el otorgamiento de créditos empresariales (Reactiva, FAE-MYPE, FAE-Turismo y FAE-Agro), entre otros. Para el 2021, se proyecta un crecimiento del gasto público de +12.6%, principalmente por inversión pública para reactivar la economía (MEF, 2021). Para el periodo 2022-2026, el Informe de Apoyo Consultoría

estima en el escenario extremo que la deuda pública representará en promedio el 69% del total del PBI, debido a que se requerirá financiar un mayor gasto público con fines sociales.

Con relación a la inversión privada, esta se contrajo significativamente en el 2020 (-17.2%) en un entorno de alta incertidumbre y reducción de la confianza empresarial (MEF, 2021). En el escenario extremo se pronostica un crecimiento negativo de la inversión privada tanto en el periodo 2016-2021 (-0.5%) como en el periodo 2022-2026 (-10.6%), debido a potenciales riesgos como: politización de entidades reguladoras, aumento de carga fiscal, terminación de contratos de concesión, restricción de salida de dividendos y nacionalización o estatización (Consultoría, 2021).

El consumo privado se contrajo en -8.7% en el 2020 (MEF, 2021) . Según el escenario extremo, el consumo privado para el 2016-2021 mostraría un reducido crecimiento (+1.9%) y para el 2022-2026, un decrecimiento (-1.4%) por menores ingresos laborales por la significativa caída de la inversión privada.

Por otro lado, según el Reporte de Inflación del BCRP de junio 2021, el nivel de inflación cerró en 2.0% en el 2020 y se estima un valor similar para el 2021. Sin embargo, a julio de 2021 la inflación interanual alcanzó el porcentaje de +3.8% por encima del rango meta del BCRP (3.0%). Se espera que el aumento de la inflación sea transitorio y se modere en los próximos meses (BCRP, 2021). Respecto del tipo de cambio, este cerró julio de 2021 en 4.04 según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. No obstante, se espera que en los próximos meses este se ubique entre 4.20 y 4.25 (Arreaza, 2021).

Con relación al nivel desempleo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que en el trimestre febrero-marzo-abril del 2021, la tasa de desempleo alcanzó el porcentaje de 15.1% -calculado como el número de personas desocupadas de la PEA entre el número total de personas de la PEA- en Lima Metropolitana. Este valor es notoriamente superior a las tasas registradas en los mismos trimestres de los años 2020 y 2019 (9.0% y 7.3%, respectivamente). Este incremento considera el efecto del confinamiento por el COVID-19 que llevó a las empresas a adaptarse al trabajo remoto, en el cual muchos empleos que no pudieron migrar a ese modo virtual se convirtieron en desempleos. En adición, entre abril del 2020 y marzo del 2021, el INEI señaló que a nivel

nacional el empleo informal en el área urbana se incrementó en +5.1% -incorporándose 418 mil trabajadores al sector informal-, principalmente trabajadores de 45 años a más (+6.4%) y aquellos que poseen educación superior-universitaria (+6.7%).

Según el indicador Doing Business 2020, el Perú su ubica en el puesto 76 de un total de 190 países con un score de 68.7 de 100. Por tópicos, se aprecia que en “Getting Credit”⁹ el país obtiene la mejor ubicación (puesto: 37) con un score de 75.0, por encima de Chile (score: 55.0) y del promedio América Latina y El Caribe (score: 52.0). Este resultado corresponde principalmente por los índices positivos de profundidad de información crediticia y de fortaleza de los derechos legales. En contraparte, en el tópico “Starting a Business”¹⁰ el país obtuvo la ubicación menos favorable (puesto: 133) con un score de 82.1, por debajo de sus pares como Chile (score: 91.4), Colombia (87.0) y México (86.1), aunque por encima del promedio de la región (79.6). La ubicación en este tópico queda rezagada por el número de procedimientos (Perú: 8 versus OECD: 4.9) y el número de días para la conformación de un negocio (Perú: 26 versus OECD: 9.2).

En esa línea, a raíz del incremento del empleo informal, así como de las condiciones existentes en el país para la conformación de negocios, se desprende que el emprendimiento continúa siendo uno de los principales motores de sostenibilidad económica en periodos de crisis.

En resumen, el entorno económico peruano se ve fuertemente influenciado por los efectos del entorno político, por lo que se proyecta en el corto plazo cierta mesura por la realización de inversiones privadas, debido a que las expectativas se muestran restrictivas. Por tanto, no solo las familias sino también los micro y pequeños empresarios se encontrarán motivados a llevar un adecuado control de sus gastos, a fin de evitar encontrarse en situaciones de iliquidez. Por su parte, las medianas y grandes empresas pondrán sus proyectos de inversión en *stand by* hasta que perciban señales claras de la política económica que busca implementar el actual gobierno.

⁹ “Getting Credit”: Este tema explora la solidez de los sistemas de informes crediticios y la eficacia de las leyes sobre garantías y quiebras para facilitar los préstamos.

¹⁰ “Starting a business”: Este tema mide el número de procedimientos, el tiempo, el costo y el requisito de capital mínimo desembolsado para que una empresa pequeña o mediana de responsabilidad limitada.

c) Entorno político y legal

Los factores políticos-legales se han analizado desde la óptica de la clasificadora de riesgos Moody's que cambió la perspectiva de la calificación de grado de inversión del país por el entorno político; asimismo, se considera los avances en temas de lucha contra la corrupción, aunque siguen siendo insuficientes y se presenta el marco normativo entorno a las actividades de las FinTech en Perú.

En mayo de 2021 la clasificadora de riesgos Moody's comunicó su cambio de perspectiva de la calificación A3 de Perú (grado de inversión), de estable a negativa. En su comunicado señaló que “el cambio de perspectiva obedece al entorno político cada vez más polarizado y fracturado, que socava la eficacia de la formulación de políticas públicas, y, en consecuencia, deteriora progresivamente la fortaleza institucional del país.”.

Sin embargo, dado el resultado de las recientes elecciones presidenciales -declarado como ganador el candidato del partido de izquierda “Perú Libre”-, se proyecta el deterioro de la clasificación de riesgos del Perú en dos calificaciones (de A3 a Baa2) en los próximos 12 meses, por lo que estaría muy cerca de perder el grado de inversión. Moody's sería la primera clasificadora de riesgos en efectuar dicho *downgrade* (Arreaza, 2021).

En relación al índice de corrupción, el Perú alcanza la puntuación de 38 de 100 en el 2020, habiendo subido solamente dos puntos desde 2012. Entre los avances conseguidos se observan las investigaciones de casos de corrupción y la ratificación de leyes contra la corrupción. Por un lado, se ubica la ley que impide a las personas condenadas por corrupción postular a cargos públicos u ocupar cargos de confianza. Por otro lado, la ley que mejora la transparencia, rendición de cuentas e integridad de la financiación de los partidos políticos. Sin embargo, en palabras de Transparencia Internacional (2020), *“Perú sufre corrupción estructural, impunidad e inestabilidad política. En menos de cinco años, el país ha rechazado a cuatro presidentes, tres de los cuales están siendo investigados”*.

Por otro lado, en el ámbito legal del ecosistema de las FinTech del Perú, se ha establecido un hito importante con la entrada en vigencia del Reglamento de la Actividad de Financiamiento Participativo Financiero y sus Sociedades Administradoras

(Reglamento de Crowdfunding) desde el 21 de mayo del 2021. Este Reglamento señala que el Financiamiento Participativo Financiero (FPF) puede realizarse a través de las modalidades de valores o préstamos, asimismo que los fondos recaudados por medio del FPF podrán destinarse únicamente para proyectos de tipo personal y/o empresarial (SMV, 2021). Posiblemente, hacia adelante se desarrollen normativas adicionales que regulen otros tipos de operaciones y servicios que ofrecen las FinTech, lo que conllevaría a incrementar la confianza del público en este tipo de empresas innovadoras.

Adicionalmente, mediante Circular 8-2021-BCRP, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) dispuso las tasas máximas de interés a aplicarse a operaciones de crédito - tanto en moneda nacional como en extranjera- otorgadas por empresas del sistema financiero y ajenas al sistema financiero (como las FinTech). En ese sentido, las FinTech que ofrecen préstamos podrán competir con los mismos topes de tasas de interés que las empresas supervisadas del sistema financiero. Anteriormente, los límites que contaban las FinTech eran inferiores a los que accederán con la citada Circular; mientras que, las empresas del sistema financiero no contaban con límites a las tasas de interés.

Por último, con fecha 26 de mayo del 2021 la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) pre-publicó el “Reglamento para la realización temporal de actividades en modelos novedosos”. En palabras de la socia fundadora de Vodanovic Legal, Ljubica Vodanovic, este proyecto de reglamento representa “(..) *un primer gran paso para impulsar soluciones innovadoras en nuestra industria financiera*”. Al respecto, las empresas supervisadas del sistema financiero podrán acogerse a diversas modalidades del “Sandbox”¹¹ (espacios de prueba) para desarrollar su innovación sin tener una carga regulatoria temporal que la limite. El proyecto normativo actualmente está acotado a empresas del sector regulado, por lo que un aspecto de mejora sería incluir a “(..) *agentes no regulados -como las FinTech o las BigTech- que están desarrollando iniciativas muy innovadoras que podrían requerir un Sandbox. No se puede regular por agente sino por actividad y el impacto de la innovación en la inclusión financiera*”, señaló la especialista.

¹¹ Según el Informe “Regulatory sandbox” de noviembre de 2015 del Financial Conduct Authority, un sandbox regulatorio es un “espacio seguro” en el cual las empresas pueden probar productos innovadores, servicios, modelos de negocio y mecanismos de entrega sin incurrir inmediatamente en todas las consecuencias normativas aplicables (<https://www.fca.org.uk/publication/research/regulatory-sandbox.pdf>).

A modo de resumen, el entorno político es el menos favorable para el país en el corto y mediano plazo, por lo que las instituciones tendrán una importante labor para generar confianza empresarial y de la sociedad, a través de acciones técnicas e independientes. A nivel regulatorio, se observan avances significativos en el desarrollo de modelos innovadores en la industria financiera, lo que resulta favorable para la idea de negocios de esta Tesis.

d) Entorno tecnológico

Respecto de los factores tecnológicos, se analizan diversas ventajas que proveen las tecnologías de la Industria 4.0 a la industria FinTech. Además, se evalúa el grado de madurez digital de las empresas peruanas y se observa el crecimiento de las FinTech en el país.

Según International Journal of Good Conscience (2021), “la industria 4.0 –o también conocida como la cuarta revolución industrial- genera cambios en los modelos de negocios, procesos y estrategias de las organizaciones que apropian tecnologías de información y comunicación avanzadas, tales como: la nube (*cloud*), inteligencia artificial, automatización, internet de las cosas y *machine learning*, realidad aumentada y realidad virtual, robot autónomos, manufactura auditiva (impresión 3D), *big data*, hiperconectividad y ciberseguridad”.

En esa línea, McKinsey publicó el artículo “COVID-19: Un punto de inflexión para la Industria 4.0”, mediante el cual pone en descubierto que las tecnologías de la Industria 4.0 han jugado un rol decisivo en la respuesta a la pandemia en muchas empresas, pero la crisis está colocando el futuro de las operaciones digitales bajo nuevas presiones. Sobre el particular, las empresas que han respondido a esta crisis económica y sanitaria han sido aquellas que ya habían implementado las tecnologías de la cuarta revolución industrial previo al COVID-19. A su vez, esta pandemia forzó al resto de empresas a reevaluar el progreso de su transformación digital, en la medida que las tecnologías de la Industria 4.0 no solo se perciben en función de su capacidad para agregar valor en las operaciones habituales, sino también para responder en situaciones de crisis. Por tanto, se está presentando el replanteo de las estrategias operacionales que prioricen la agilidad y flexibilidad a las necesidades de los consumidores, así como la eficiencia operativa. Estas

tres prioridades se aprecian comunes entre empresas de distintos sectores y geografías (McKinsey, 2021).

Sobre lo anterior, EY Perú determinó el índice de madurez digital de Perú en 62.63 para el 2021, identificando que un 9% de empresas cuenta con una transformación “avanzada”, un 73% se encuentran en una transformación “encaminada” y un 18% está en una transformación “incipiente”. El sector que destaca por una mayor madurez digital es “Banca y Seguros” con un índice de 73.01. A este sector le siguen otros cuatro sectores que obtuvieron índices próximos y por encima del promedio del país: Consumo masivo y *retail* (67.42), telecomunicaciones (66.04), educación (64.66) y servicios profesionales (64.55). Una de las lecciones principales del estudio de EY Perú es que *“la capacidad de muchas empresas dependió del grado de avance en el camino hacia una transformación digital avanzada”*, lo cual va en línea con el análisis de McKinsey. Adicionalmente, EY Perú señala que *“aquellas organizaciones que estén en posición de inferir tendencias y conductas del nuevo consumidor, mediante un adecuado equilibrio de inversiones en herramientas tecnológicas y perfiles profesionales adecuados, tendrán la opción de redirigir sus esfuerzos transformacionales ágilmente y fortalecerse para estar en posición de generar ventajas competitivas en los próximos meses”* (EY Perú, 2021). Por tanto, las empresas que incorporen un alto grado digitalización que responda ágilmente a las necesidades de sus clientes tendrá mayores oportunidades de ser sostenible.

Por otro lado, según la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo “Expansión de herramientas financieras digitales para impulsar el comercio electrónico de las MiPyMES de América Latina”, *“Las FinTech están digitalizando los servicios financieros y proporcionando nuevas herramientas financieras que dan acceso a oportunidades a una enorme población históricamente desatendida.”*. En ese sentido, se aprecia que las FinTech compiten directamente con los bancos, otras se asocian, y otras les suministran bienes y servicios. Asimismo, entre las principales tecnologías que aplican, destacan: APIs, *Big Data*, Biometría, *Cloud Computing*, *Contactless* – incluyendo el uso de QRs-, identidades digitales, tecnología de registro distribuido (*Blockchain*), e Internet de las Cosas. (BID, 2021).

Al cierre del 2020, el número de empresas FinTech en el Perú superó las 150, según señala la coordinadora de Emprendimiento e Innovación de InnoVA ESAN, Karen

Montjoy. Además, agregó que las FinTech ingresan al mercado para atender especialmente a micro y pequeñas empresas (mypes) ya que por el tamaño de sus negocios buscan flexibilidad. En adición, el gerente de Regulación Financiera y FinTech de EY Law, Darío Brigante, indicó que *“la digitalización financiera en el Perú es irreversible”* (Diario El Peruano, 2021). Por ende, la expansión de las FinTech en el Perú no es ajena a lo visto en la región, donde se busca brindar productos y servicios a mercados no atendidos.

A modo de conclusión, las industrias de las FinTech en Perú y de la región están aprovechando los beneficios de las tecnologías de la Industria 4.0 para brindar soluciones a mercados desatendidos. En cuanto a la transformación digital de las empresas peruanas, aún existe un porcentaje relevante que está en proceso, por lo que estarán más abiertas a contratar productos o servicios digitales.

e) Entorno ecológico

Para el análisis de factores ecológicos se ha tomado en cuenta el término de Economía Circular, el cual está tomando mucha relevancia en el desarrollo sostenible. Asimismo, se analiza la relación de las FinTech con pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de modelos de negocios sostenibles.

Sobre el particular, el medio ambiente requiere una rápida aceleración en la transformación de las sociedades y las economías con mejores soluciones a la contaminación, el cambio climático y la pérdida de biodiversidad. En ese sentido, un término que ha cobrado mucha relevancia en los últimos años es la economía circular (CE en sus siglas en inglés) como marco para lograr el crecimiento económico sostenible y prosperidad humana. En palabras de la Coordinadora regional de Eficiencia de Recursos y Consumo Sostenible de ONU Medio Ambiente, Adriana Zacarías, *“la economía circular implica el cambio en la producción y consumo, en el cual se cierra los ciclos de producción y se mantiene un flujo constante de recursos naturales.”*

Sobre el particular, Pizzi, S., Corbo, L., Caputo, A., (2021), efectuaron un estudio sobre el rol de las FinTech en el desarrollo sostenible, en el cual mencionan que un número creciente de empresas FinTech han comenzado a lanzar nuevos servicios para evitar las barreras organizacionales que impactan negativamente en la adopción

voluntaria de modelos de negocios sostenibles por parte de pequeñas y medianas empresas (pymes) –que conduzcan a una mejor integración de las prácticas de economía circular-. A través de tecnologías como *blockchain*, internet de las cosas e inteligencia artificial, las FinTech pueden facilitar la transición de las pymes hacia modelos de negocios sostenibles; por un lado, a través de la adopción de soluciones digitales innovadoras como el “pago por uso” que permite la optimización de flujos de caja para lograr relaciones duraderas con los clientes; y, por otro lado, mediante la desmaterialización de parte de las actividades de las pymes, lo que redefine el proceso productivo y las cadenas de suministro, generando eficiencias económicas, sociales y ecológicas. Es así que las FinTech pueden permitir ahorros de costos significativos ya que la digitalización reduce los costos de transacción y pueden brindar automatización, reduciendo los costos administrativos.

A modo de conclusión, las FinTech a través de los servicios que ofrecen están en capacidad de contribuir con el desarrollo de modelos de negocios sostenibles en pequeñas y medianas empresas, ya que estas últimas pueden beneficiarse de las tecnologías de las FinTech, delegando funciones que pueden desmaterializarse y generar ahorros.

f) Entorno geográfico

Los factores geográficos se analizan desde la perspectiva del desarrollo de la industria FinTech en la región de América Latina, así como su grado de internacionalización y los motivos que conllevaron a su expansión.

En el último informe del BID sobre la industria de las FinTech en América Latina (“FinTech América Latina 2018 – Crecimiento y Consolidación”) se indica que existen 166 emprendimientos FinTech al cierre del 2018 (+66% respecto del año anterior) que se clasifican en 11 segmentos de negocios, siendo los más representativos: pagos y remesas (24% del total de empresas FinTech), préstamos (18%) y gestión de finanzas empresariales (15%). El estudio se realizó en los 18 países de América Latina, denotando la amplitud geográfica que ha adquirido la industria; sin embargo, 5 países concentran el 86% del total de la actividad FinTech de la región, que recae en: Brasil (33% del total), México (23%), Colombia (13%), Argentina (10%) y Chile (7%). En sexto y séptimo lugar se ubican Perú y Ecuador con 5% y 3% del total, respectivamente. Es de destacar que Perú mostró la segunda tasa más alta de crecimiento de emprendimientos FinTech en la

región entre 2017 y 2018 (+256%), al pasar de 16 a 57 emprendimientos FinTech. Este número ha continuado creciendo superando los 150 emprendimientos FinTech al 2020.

Adicionalmente, el citado informe señala que el índice de emprendimientos que se han internacionalizado sus operaciones es tan solo el 32% del total de emprendimientos; de los cuales, el 32% opera en 2 países, el 20% en 3 países y el 14% en 4 países. No obstante, se identificó un 14% que opera en más de 10 países. Adicionalmente, de los emprendimientos FinTech que se han internacionalizado, el 59.5% señaló que lo ha hecho fuera de América Latina. Entre los principales destinos elegidos destacan: Estados Unidos (47%), Europa (35%) y Asia (19%) (BID, 2018).

En adición, según Strange, A., Hafemeister, M. (2021), *“considerando que la mayoría de países latinoamericanos presentan una alta concentración de la intermediación financiera por un pequeño grupo de bancos, existe la oportunidad para el ingreso de nuevos jugadores que elijan un segmento de clientes y desarrollen servicios financieros adaptados a esas necesidades. En ese punto, la rápida digitalización de las empresas en la región está desarrollando necesidades de modernizar la forma en que operan las empresas establecidas y las herramientas que necesitan competir”*.

Además, agregan que *“entre los desafíos que enfrentan las FinTech en su internacionalización destacan no solo aspectos culturales y de idiomas, sino también la diversidad regulatoria, las monedas, la infraestructura tecnológica y los métodos de pago preferidos. En ese propósito, algunas FinTech han logrado la internacionalización, seleccionando un mercado de referencia (especialmente un mercado grande); otras se han expandido implementando cambios en sus modelos de negocios adaptándose a los nuevos mercados”*.

Sobre lo anterior, se desprende que a nivel de la región de América Latina existen mercados FinTech más desarrollados que otros. El caso del mercado FinTech peruano muestra un dinamismo interesante. Es así como sus actores pueden seguir modelos de expansión recogiendo las mejores prácticas de sus antecesores.

Finalmente, el Análisis SEPTEG realizado muestra que la industria FinTech del Perú cuenta con potencial para seguir desarrollándose. Más allá de los escenarios complejos a

nivel político y económico, existen condiciones para la innovación en la industria financiera que vienen siendo incentivadas por los reguladores, además que existen mercados potenciales desatendidos que se han familiarizado rápidamente con las soluciones digitales.

4.1.2 *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

a) Rivalidad entre los competidores de la industria

Los factores para evaluar la rivalidad entre los competidores son: la cantidad de competidores, el posicionamiento de estos en el mercado y los precios de los servicios que ofrecen, los cuales se ponderarán entre 1 y 5 (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto).

Por el aprendizaje obtenido de las entrevistas exploratorias que se realizaron para la elaboración del modelo de negocio, se pudo conocer que los emprendedores entienden y engloban dentro de la misma asesoría financiera temas de contabilidad y tributación. Teniendo esto como premisa, se podrá hacer el análisis de los competidores de la industria.

La industria de asesoría financiera en el Perú y exactamente en las ciudades de Lima y Arequipa posee una amplia oferta, la misma que está constituida principalmente por estudios contables-financieros o legales, o por profesionales independientes. Según datos del INEI en el año 2019, si bien el sector de servicios prestados a empresas creció en 2.95%, se indica que las actividades relacionadas a la contabilidad se vieron disminuidas (INEI, 2019). Una característica interesante es que las empresas que ofrecen asesoría exclusivamente financiera, en su mayoría se orientan a empresas medianas o grandes, por lo que no entrarían como competidores directos de nuestra plataforma. Respecto al resto, las soluciones que ofrecen son generales; es decir, que pueden ofrecer un servicio al emprendedor en cualquiera de sus fases, y la característica en común más representativa, es que no ofrecen un servicio completamente virtual, sin embargo, cuentan con páginas web de contacto, tienen presencia en redes sociales o se ofertan mediante algún directorio *online*. Adicionalmente, existen los que no cuentan con ninguna presencia digital, propio de estudios pequeños o independientes que hacen uso de la ubicación física de su negocio o del boca a boca de sus clientes. El rango de precios de los servicios de este tipo de

empresas es muy variable, siendo S/ 50 soles el precio mínimo que se puede encontrar en el mercado.

Por otro lado, entre empresas que brindan asesorías financieras completamente digitales, destaca DUCIS. Si bien sus servicios y precios son similares al resto de empresas de asesoría financiera digital, es de destacar que el costo de sus servicios varía según el tamaño de la empresa del emprendedor, brindando tarifas mensuales que van desde los S/600 soles para emprendedores *junior* hasta los S/6,000 para emprendedores *senior* (Ducis, 2021).

Adicionalmente, las entidades financieras (bancos, cajas, cooperativas, etc.) ofrecen asesorías, aunque con un campo de acción general, pudiendo atender desde potenciales emprendedores hasta grandes empresas consolidadas. Sus servicios de asesoría en muchos casos son sin costo porque pretenden la captación de clientes para el ofrecimiento de sus productos financieros.

En el Perú existen 20 empresas FinTech de gestión de finanzas empresariales (Leasein.pe, 2021); mientras que, en la región LATAM se puede encontrar un mayor número de empresas FinTech, estas poseen características diferenciables. Por ejemplo, existen soluciones que utilizan solo robots de *software* para brindar asesorías financieras, otras que se especializan en contabilidad o en aplicativos para la gestión financiera.

Tabla IV.1 Ponderación de factores para rivalidad entre competidores de la industria

Parámetro	Valoración
Cantidad de competidores	5
Posicionamiento	3
Precios	4
Promedio	4

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior expuesto y realizando la ponderación cualitativa (Ver Tabla 4.1), podemos evidenciar que la rivalidad de la industria es **alta**.

b) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los factores para evaluar la amenaza de entrada de nuevos competidores son: inversión de capital, cartera de potenciales clientes, experiencia financiera, los cuales se ponderarán entre 1 y 5 (siendo 1 muy baja y 5 muy alto).

Dentro de las empresas que podrían ingresar, se debe mencionar a las Big Tech (Fernandez, H., s.f.), más conocidas como las GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon y Microsoft) que cuentan una amplia red de operaciones, infraestructura digital, capital, experiencia tecnológica y una gran base de usuarios, las cuales están empezando a incursionar en el sector financiero, pudiendo llegar a desplazar a las empresas del sector financiero tradicional ante la incursión de nuevos modelos de negocio característicos de estas empresas.

Tabla IV.2 Ponderación de factores para amenaza de entrada de nuevos competidores

Parámetro	Valoración
Inversión de capital.	5
Cartera de potenciales clientes.	5
Experiencia financiera.	3
Promedio	4.3

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior expuesto y realizando la ponderación cualitativa (Ver tabla 4.2), podemos evidenciar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es **alta**.

c) Poder de negociación de los proveedores

Los factores para evaluar el poder de negociación de los proveedores son: recursos tecnológicos, precios, oferta de empresas de outsourcing, los cuales se ponderarán entre 1 y 5 (siendo 1 muy baja y 5 muy alto).

Existen una gran cantidad de empresas que brindan herramientas financiera-contable tecnológicas, como softwares y/o aplicativos empaquetados de fácil personalización. Por ejemplo, SISCONT, ALEGRA, entre otros, los cuales ofrecen precios variables dependiendo del tipo de instalación (a un ordenador o a la nube). Asimismo, se puede desarrollar una herramienta tecnológica en base a las preferencias únicas del cliente por

parte de un programador independiente. Por tal motivo, los precios tienen un rango muy variable debido a la diversidad de la oferta.

Respecto a la oferta de empresas de selección de personal, se cuenta desde empresas que tercerizan todo el proceso de reclutamiento y selección (e.g. Adecco, ManPower, Tawa Consulting, entre otros) hasta empresas que cuentan con un portal de empleos para la recepción de hojas de vida a ser canalizadas a los encargados de reclutamiento de las empresas solicitantes (e.g. Computrabajo, Bumerang, entre otros). Por lo tanto, los precios son muy variables dependiendo de la complejidad del servicio.

Tabla IV.3 Tabla de ponderación de factores para poder de negociación de los proveedores

Parámetro	Valoración
Recursos tecnológicos	2
Precios	2
Oferta de empresas de outsourcing	2
Promedio	2

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior expuesto y realizando la ponderación cualitativa (Ver tabla 4.3), podemos evidenciar que el poder de negociación de los proveedores es **bajo**.

d) Poder de negociación de los clientes

Los factores para evaluar el poder de negociación de los clientes son: oferta de servicios financieros, precios, confianza, los cuales se ponderarán entre 1 y 5 (siendo 1 muy baja y 5 muy alto).

Como se evidenció en la evaluación de rivalidad de competidores, existe una amplia oferta de servicios de gestión financiera-contable, cada uno con una tarifa según presupuesto, calidad de servicio, cercanía física, tamaño de empresa, entre otros.

Asimismo, el nivel de confianza será un factor importante que el cliente considerará para decidir si cambia a un nuevo proveedor o permanece con su proveedor actual, conforme se pudo observar en las entrevistas de exploración realizadas. Los

emprendedores entrevistados indicaron que la elección de su contador dependía del nivel de confianza que éste le transmitía a través de su trabajo y resultados.

Tabla IV.4 Tabla de ponderación de factores para poder de negociación de los clientes

Parámetro	Valoración
Oferta de servicios financieros	5
Precios	5
Confianza	4
Promedio	4.6

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior expuesto y realizando la ponderación cualitativa (Ver tabla 4.4), podemos evidenciar que el poder de negociación de los clientes es muy **alto**.

e) Amenaza de productos sustitutos

Los factores para evaluar la amenaza de productos sustitutos son: cantidad de oferta, nivel de solución de la necesidad y facilidad de adquisición, los cuales se ponderarán entre 1 y 5 (siendo 1 muy baja y 5 muy alto).

Sobre la oferta existente de productos sustitutos, se pueden considerar a las empresas de servicio de consultoría y gestión integral, las cuales evalúan toda la cadena de valor de una empresa. Asimismo, las empresas de servicios de auditoría financiera y contable que tienen como objetivo emitir una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros de la empresa, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, así como brindar asesorías sobre la base de las observaciones encontradas (e.g. Vargas Alencastre, García & Asociados, entre otros).

Adicionalmente, se puede considerar el caso del programa nacional “Tu Empresa” provisto por el Ministerio de Producción, que brinda asesorías como capacitación mediante los centros de desarrollo empresarial descentralizados que posee a nivel nacional y su plataforma web (Camara de Comercio de la Libertad, 2021). Asimismo, los programas de capacitación y consultoría de COFIDE mediante su centro de desarrollo empresarial (COFIDE, 2020).

Además, se pueden considerar las soluciones en aplicativos que la banca tradicional lanza o puede lanzar al mercado para ayudar a los emprendedores. Por ejemplo, “GROU” que es un aplicativo del Banco de Crédito del Perú que permite a los emprendedores llevar un registro de sus ingresos y gastos (GROU, 2021) y “Mujeres emprendedoras BCP” que es un programa de capacitación (EMPRENDER.PE, 2020).

Tabla IV.5 Tabla de ponderación de factores para amenaza de productos sustitutos

Parámetro	Valoración
Cantidad de oferta	4
Nivel de solución de la necesidad	2
Facilidad de adquisición	4
Promedio	3.3

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior expuesto y realizando la ponderación cualitativa (Ver tabla 4.5), podemos evidenciar que la amenaza de productos sustitutos es **media**.

Tomando solo como base el análisis anterior de las Cinco Fuerzas de Porter, se puede concluir que la industria como tal es **competitiva**, por lo que se podría incluso inferir que es una industria madura, donde KIPU podría innovar con un nuevo producto y satisfacer las necesidades de los emprendedores.

Finalmente, el presente capítulo -conformado por los análisis SEPTEG y Cinco Fuerzas de Porter- servirá como referencia para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que será desarrollado en el Capítulo VI del Plan Estratégico.

CAPITULO V. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se realizará el proceso de investigación de mercado para analizar la aceptación del modelo de negocios, el cual servirá de soporte para el desarrollo de los siguientes capítulos. El estudio está comprendido en tres etapas, dos estudios cualitativos y uno cuantitativo. En cuanto a la primera etapa, el primer estudio cualitativo fue cubierto dentro la metodología Lean Startup del Capítulo III. Por consiguiente, en el presente capítulo se describirá el segundo estudio cualitativo, referido a entrevistas a expertos del rubro de finanzas y tecnología, así como a una representante de la pasarela de pagos Niubiz. Finalmente, se realizó el estudio cuantitativo mediante una encuesta aplicada a 152 personas (muestra no probabilística), de los cuales 141 fueron válidas, siendo 89 encuestados de Lima Metropolitana y 52 encuestados de la ciudad de Arequipa, presentándose los resultados correspondientes.

5.1 Investigación cualitativa

A continuación, se desarrolla la investigación cualitativa detallando los objetivos planteados, la metodología a seguir, el análisis de los resultados y las conclusiones pertinentes. Esta sección se ha estructurado en función a los tipos de expertos entrevistados: expertos en finanzas, experto en tecnologías de información y representante de una de las pasarelas de pago líderes en el país.

5.1.1 Objetivos de la investigación cualitativa a expertos de Finanzas

La presente investigación tiene como objetivos:

- Conocer los hábitos de gestión financiera y de las necesidades financieras más recurrentes de los emprendedores desde el punto de vista del experto
- Recoger las apreciaciones y recomendaciones técnicas sobre los atributos de la solución financiera ofrecida en el modelo de negocio
- Determinar la viabilidad técnica del servicio financiero ofrecido, así como posibles variantes

5.1.2 Objetivos de la investigación cualitativa a expertos de Tecnología

La presente investigación de tiene como objetivos:

- Recoger las apreciaciones y recomendaciones técnicas sobre los atributos de la solución tecnológica ofrecida en el modelo de negocio
- Determinar la viabilidad de los componentes tecnológicos del servicio ofrecido, así como posibles variantes

5.1.3 Objetivos de la investigación cualitativa a un representante de una pasarela de pago

La presente investigación de tiene como objetivos:

- Conocer en mayor profundidad los servicios que ofrece una pasarela de pagos
- Identificar la posibilidad de desarrollar una alianza estratégica con una pasarela de pagos

5.2 Metodología de la investigación cualitativa

Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas, permitiendo que el experto no solo nos brinde su punto de vista, sino que nos realice consultas sobre el modelo de negocio, de tal manera que pueda brindarnos recomendaciones más precisas.

5.3 Resultados y conclusiones de la investigación cualitativa

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas desarrolladas a expertos en las áreas de finanzas y desarrollo de negocios innovadores, así como de tecnologías de información y comunicaciones, y una representante de la pasarela de pagos Niubiz.

5.3.1 Especialidad de Finanzas y Desarrollo de Negocios Innovadores

Primera Entrevista

Nombre de Especialista	:	Carlos Antonio Aguirre Gamarra
Empresa	:	ESAN Graduate School of Business
Cargo	:	Profesor del Área de Finanzas, Contabilidad y Economía
Fecha	:	03 de agosto de 2021
Tiempo aproximado	:	30 minutos

Propósito

El propósito de esta entrevista, desde el punto de vista del experto, fue conocer los hábitos de gestión financiera de un emprendedor en edad temprana, recoger las

recomendaciones técnicas de la versión *free* y *premium* del modelo de negocio y conocer los posibles servicios adicionales que podrían requerir.

Desarrollo

El experto señaló que los emprendedores cuando empiezan un emprendimiento les interesa las herramientas de gestión, pero no están dispuestos a pagar o si pagan sería una suma reducida. En ese sentido, sugirió que en la encuesta se consulte por otros servicios financieros adicionales a los que se están en el modelo de negocios de KIPU como: elaboración de presupuesto y flujo de caja; obtención de préstamo; revisión de razonabilidad de la contabilidad hecha por el contador; y cálculo de impuestos.

Adicionalmente, el experto sugirió que se evalúe el escalonamiento del servicio *premium* ya que emplea personal (asesores financieros). Asimismo, indicó que se determine adecuadamente el perfil de competencias que se buscará de los asesores financieros, así como la modalidad de contrato. Ello, considerando que no se vea afectado el presupuesto de KIPU.

Conclusiones

El experto considera que la FinTech propuesta podría tener aceptación en el mercado. En función a sus comentarios, se tomó la decisión de incluir los servicios financieros adicionales recomendados por él en la encuesta para evaluar su deseabilidad. Asimismo, se evaluará sobre el perfil y modalidad de contrato de los asesores financieros más convenientes para KIPU en los planes de recursos humanos y financiero.

Segunda Entrevista

Nombre de Especialista	:	Alfredo Melchor Mendiola Cabrera
Empresa	:	ESAN Graduate School of Business
Cargo	:	Profesor Asociado del Área de Finanzas, Contabilidad y Economía
Fecha	:	10 de agosto del 2021
Tiempo aproximado	:	30 minutos

Propósito

El propósito de esta entrevista fue recabar las recomendaciones técnicas sobre las soluciones financieras ofrecidas al emprendedor, así como las posibles variantes al

servicio y el comportamiento de los emprendedores ante la necesidad de servicios de gestión financiera.

Desarrollo

Sobre la versión *free* (aplicación móvil), el experto indicó que el atributo de sincronización automática de las transacciones de las cuentas financieras podría generar un posible rechazo por parte de los emprendedores, ya que se compartiría abiertamente datos de transacciones financieras. Además, recomendó plantear la sincronización en una segunda etapa cuando la empresa haya podido generar confianza entre sus clientes.

Sobre la versión *premium* (asesoría financiera para el desarrollo y seguimiento del plan financiero), el especialista recomendó que se precise detalladamente el contenido de la oferta del plan financiero hacia el emprendedor para mitigar percepciones erróneas del potencial cliente y puedan percibir el valor que se busca generarle. Consideramos que esta recomendación está en línea con lo expresado por el primer experto, por lo que se incluirán preguntas específicas en la encuesta.

Adicionalmente, el experto sugirió que se realice un análisis comparativo entre empresas que ofrezcan un servicio similar al propuesto en el modelo de negocio, tanto en el Perú como en la región, y con ello determinar los factores críticos de éxito del modelo de negocio de KIPU.

Finalmente, el experto rescató que un problema común de los emprendedores es la generación de liquidez, por lo que propuso unir la asesoría financiera a un *crowdfunding* de facturas, de modo que se incrementaría la generación de ingresos para KIPU. Si bien esta línea de negocios planteada tiene mucho potencial, será considerada en una segunda o tercera etapa una vez que la idea principal del negocio consiga la tracción necesaria.

Conclusión

A raíz de los comentarios recibidos, el conocer el posible comportamiento del emprendedor ante los servicios mostrados, nos permitió tomar la decisión de empezar el desarrollo de la aplicación móvil gratuita con el atributo de introducir manualmente los ingresos y gastos, y posponer a futuro evaluar el desarrollo de una sincronización automática. Así mismo, respecto a la viabilidad técnica financiera, se decidió evaluar,

mediante una entrevista, una posible alianza con una empresa de pasarela de pago. También, se tomó en cuenta el realizar con mayor detalle y entendimiento, de cara al cliente, las características que tendrá el servicio del plan financiero, de tal manera que el cliente pueda sentir el valor que le genera a la gestión y crecimiento de su negocio.

5.3.2 *Especialidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones*

Tercera Entrevista

Nombre de Especialista	:	José Antonio Robles Flores
Empresa	:	ESAN Graduate School of Business
Cargo	:	Coordinador Académico del Programa de Alta Especialización en <i>Business Intelligence</i>
Fecha	:	03 de agosto de 2021
Tiempo aproximado	:	30 minutos

Propósito

El propósito de la entrevista fue presentar las tres alternativas tecnológicas que los integrantes de la Tesis estaban evaluando para la implementación del servicio *free* de KIPU (aplicación móvil para el control de ingresos y gastos) y una opción tecnológica para el servicio *premium* (plataforma digital para el desarrollo de un plan financiero), así como conocer la viabilidad de estas opciones desde el punto de vista del experto.

Desarrollo

Servicio *free*

Para este servicio se planteó como primera opción que KIPU podría convertirse en una pasarela de pagos para poder llevar el registro *online* de los ingresos y gastos de los emprendedores. Sobre el particular, el experto comentó que en este caso KIPU tendría que someterse a controles rigurosos para obtener la licencia de funcionamiento, por lo que sugirió que se contacte con alguna pasarela de pago del mercado peruano para desarrollar una alianza estratégica. La pasarela sería la proveedora de la información detallada de los ingresos y gastos de los emprendedores y KIPU sería un promotor de nuevos clientes para la pasarela.

La segunda opción consistió en emplear los estados de cuentas, los cuales serían ingresados a la aplicación móvil por los emprendedores mensualmente. Esta segunda alternativa no convenció al experto porque carece de rapidez y la información no

agregaría valor a los emprendedores por su desfase en el tiempo y la frecuencia de su obtención.

La tercera y última opción comprendió que los emprendedores realicen los registros de ingresos y gastos manualmente en la aplicación móvil. Si bien esta opción podría generar un trabajo extra para los emprendedores, el experto sugirió que se podría sensibilizar a los emprendedores de los beneficios que obtendría -en cuanto al control financiero de su negocio- si se genera este hábito y/o se delega a una persona la actividad de realizar los registros.

Servicio *premium*

Dentro del servicio *premium* se ofrece el desarrollo de un plan financiero que consta de varias etapas, entre ellas, la realización de proyecciones de los ingresos y gastos. Al respecto, se indicó que se podría emplear *machine learning* para el aprendizaje de algoritmos que se encarguen de las proyecciones. El experto sugirió como condición necesaria para el uso de esta tecnología que se construya previamente un modelo matemático inicial sobre el cual el algoritmo pueda aprender. Además, que este modelo cuente suficiente data que permita su validación, por lo que el uso de *machine learning* sería en el mediano plazo. Por otro lado, recomendó que un uso alternativo para esta tecnología podría ser el perfilamiento de los emprendedores, así como la estimación del *customer lifetime value*.

Conclusiones

Tomando las recomendaciones del experto, se decidió lo siguiente:

Servicio *free*: Contactar a una pasarela de pago para evaluar la posibilidad de una alianza estratégica con KIPU. En caso esta opción no resultaría factible, la alternativa elegida sería el registro manual de ingresos y gastos por parte de los emprendedores en la aplicación móvil.

Servicio *premium*: La inclusión de la tecnología de *machine learning* se daría en el mediano plazo, en la medida que KIPU almacene datos de sus clientes para desarrollar modelos matemáticos, tanto para el cálculo de proyecciones como para el perfilamiento de los clientes.

5.3.3 Representante de la pasarela de pagos Niubiz

Cuarta Entrevista

Nombre de Especialista	:	María Isabel Villa Mora
Empresa	:	Niubiz
Cargo	:	Head of Pricing
Fecha	:	12 de agosto de 2021
Tiempo aproximado	:	30 minutos

Propósito

El propósito de esta entrevista fue conocer la viabilidad de una alianza estratégica entre KIPU y la pasarela de pago NIUBIZ considerando la recomendación del especialista de tecnologías de información y comunicaciones.

Desarrollo

La representante de la empresa Niubiz comentó que las dos principales pasarelas de pagos del Perú son Niubiz e EasyPay, siendo su empresa la líder del sector. Además, agregó que en el sector existen *payment facilitators* que son empresas que se sostienen de la tecnología de Niubiz y/o EasyPay para ofrecer el servicio de pagos electrónicos.

Por otro lado, la especialista también nos compartió que Niubiz ofrece a sus clientes el registro detallado de las operaciones de pagos electrónicos en archivos Excel que pueden descargarlos. Además, ofrecen herramientas de inteligencia de negocios mediante cobro que permite a los clientes conocer estadísticas de sus ventas e ingresos, así como del comportamiento promedio de sus competidores.

Respecto de la asociación estratégica, la especialista comentó que sería más factible que KIPU se convierta en un cliente de Niubiz y por tanto obtendría directamente la información de los registros de los pagos electrónicos de los clientes comunes, tanto de KIPU como de Niubiz.

Conclusiones

Sobre la base de la entrevista, se tomó la decisión que en la primera etapa de KIPU, la aplicación móvil estará diseñada para el registro manual de ingresos y gastos por parte

de los emprendedores, asimismo será compatible con el formato de archivo de Excel de Niubiz para capturar esa información detallada y así los emprendedores puedan integrar en una sola aplicación toda la información de ingresos y gastos de sus negocios y gestionar su control financiero eficazmente. También los archivos de Excel serían ingresados por los emprendedores en la aplicación móvil.

5.4 Investigación cuantitativa

A continuación, se desarrolla la investigación cuantitativa detallando los objetivos planteados, la metodología a seguir, el análisis de los resultados de las encuestas y las conclusiones correspondientes.

5.4.1 *Objetivos de la investigación cuantitativa*

La presente investigación tiene como objetivo:

- Determinar el nivel de aceptación del concepto de negocio.
- Determinar los atributos más valiosos de la aplicación móvil y del servicio de asesoría para el público objetivo.
- Determinar la posible incorporación de un servicio financiero adicional.
- Determinar el precio más adecuado del servicio premium.
- Determinar las características demográficas y hábitos de gestión financiera del público objetivo.

5.5 Metodología de la investigación cuantitativa

La técnica que se utilizó para la investigación cuantitativa será la encuesta del tipo formulario online, dirigido a personas del segmento objetivo.

El formulario tiene una primera sección de preguntas de filtro, para asegurar que los encuestados sea del público objetivo. Por otra parte, están las secciones de la encuesta comprendidos por las secciones de aceptación del concepto del negocio, hábitos de gestión financiera y finalmente datos demográficos. El modelo de la encuesta se encuentra en el Anexo V.

El grupo objetivo para la realización de la encuesta está comprendido por emprendedores y emprendedores potenciales. En el caso de emprendedores pueden ser

quienes tengan negocios formales (micro y pequeña empresa) o informales y que residan en las ciudades de Lima Metropolitana y Arequipa.

El tipo de muestra a tomar es no probabilística o dirigida, sabiendo que *“la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”* (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P., 2014).

De tal manera que, los autores de la tesis, ante la facilidad de aplicación y el limitante de tiempo y recursos, deciden aplicar este tipo de muestreo, que no será representativo de la población, pero ayudará a cumplir con los objetivos planteados para la investigación cuantitativa.

Las encuestas alcanzadas fueron en total 152, de las cuales se depuraron las que no cumplían con el perfil de emprendedor y potencial emprendedor, quedando válidas 141 encuestas, de las cuales 89 fueron de Lima Metropolitana y 52 de la ciudad de Arequipa. La encuesta se realizó en un lapso de tres semanas, comenzando el día 06 de agosto.

5.6 Resultados de la investigación cuantitativa

A continuación, se describen los resultados más importantes obtenidos del procesamiento de datos de las respuestas a la encuesta por parte del público objetivo. El detalle completo de los resultados y tabulaciones se pueden revisar en el Anexo VI.

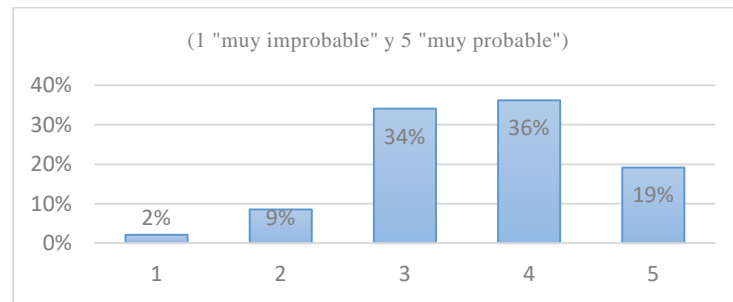
5.6.1 Análisis de Concepto

Versión Free – Aplicación Móvil KIPU

Como primer análisis, los entrevistados, en un 55% (T2B¹²), indican una disposición favorable a utilizar la “Aplicación móvil KIPU” presentada (Ver Figura 5.1).

¹² Una puntuación de Top Two Box (T2B), es una forma de resumir las respuestas positivas de una pregunta de encuesta en escala Likert, para este caso las escalas 4 y 5.

Figura V.1 Probabilidad de utilización del Aplicativo móvil



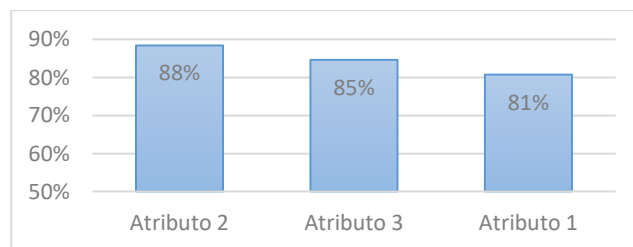
Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación del nivel de importancia sobre los atributos de la aplicación móvil, sólo se tomó en cuenta al grupo de encuestados del T2B del análisis previo, por ser los más interesados en utilizar la aplicación móvil. Para identificar y jerarquizar los principales atributos por parte de este grupo de encuestados, se ha considerado únicamente las escalas 4 “importante” y 5 “muy importante” (T2B).

En ese sentido, los siguientes tres atributos superan el 80% del nivel de importancia buscado (T2B), siendo el más importante el atributo 2 seguido del atributo 3 y por último el atributo 1 (Ver Figura 5.2). Teniendo en cuenta el siguiente detalle de los tres atributos:

- Atributo 2: obtención y visualización de resultados de ganancias o pérdidas.
- Atributo 3: creación y personalización de cuentas de ingresos y gastos.
- Atributo 1: descarga gratuita de la aplicación.

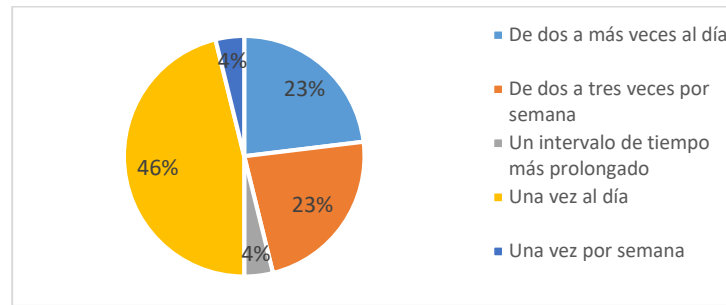
Figura V.2 Jerarquización del nivel de importancia de atributos de la aplicación móvil



Fuente: Elaboración Propia

De igual manera, dentro del grupo de encuestados del T2B del primer análisis, por ser los más interesados en adquirir la aplicación móvil, el 46% de ellos mostraron su predisposición a utilizar por lo menos una vez al día y un 23 % de ellos de dos a más veces por día. (Ver Figura 5.3).

Figura V.3 Frecuencia de uso de la aplicación móvil



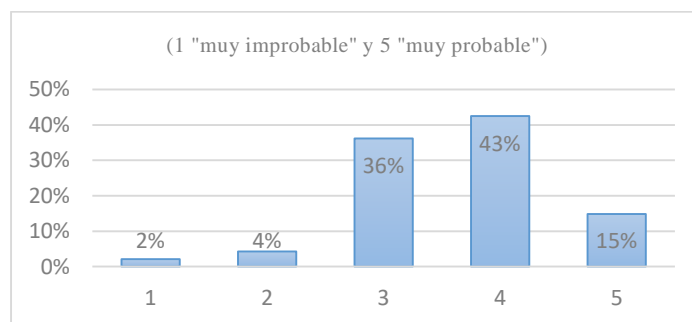
Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, los entrevistados dieron sus opiniones sobre los algunos atributos adicionales que les gustaría que tuviera la aplicación móvil, los cuales fueron agrupados por similitud, siendo la sugerencia más recurrente el de incluir “Alertas / Notificaciones”.

Versión Premium – Servicio de Asesoría – Plan Financiero Ágil

Como primer análisis, los entrevistados, en un 58% (T2B), indican una disposición favorable a contratar los servicios de “Asesoría financiera” presentada, con el fin de elaborar un plan financiero ágil, (Ver Figura 5.4).

Figura V.4 Probabilidad de contratación del servicio de asesoría financiera



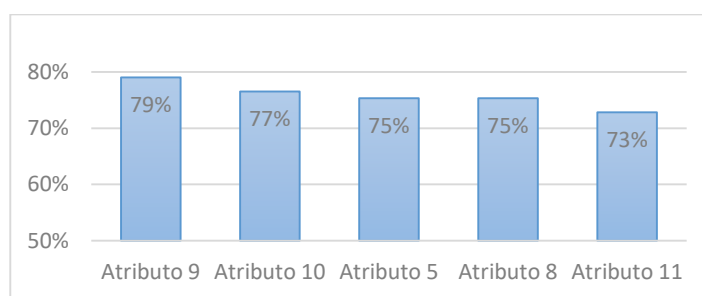
Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación del nivel de importancia sobre los atributos de la asesoría financiera, sólo se tomó en cuenta al grupo de encuestados del T2B del análisis previo, por ser los más interesados en contratar el servicio de asesoría financiera. Para identificar y jerarquizar los principales cinco atributos por parte de este grupo de encuestados, se ha considerado únicamente las escalas 4 “importante” y 5 “muy importante” (T2B).

En ese sentido, los siguientes cinco principales atributos superan el 72% del nivel de importancia buscado (T2B), siendo el más importante el atributo 9 seguido del atributo 10, 5, 8 y por último el atributo 11 (Ver Figura 5.5). Teniendo en cuenta el siguiente detalle de los cinco principales atributos:

- Atributo 9: Acceso a gráficos dinámicos para la visualización de tus proyecciones
- Atributo 10: Obtención de Reportes de Análisis.
- Atributo 5: Acceso a la grabación de tus sesiones de asesoría.
- Atributo 8: Seguimiento y monitoreo continuo de tu Plan Financiero
- Atributo 11: Actualización del Plan Financiero

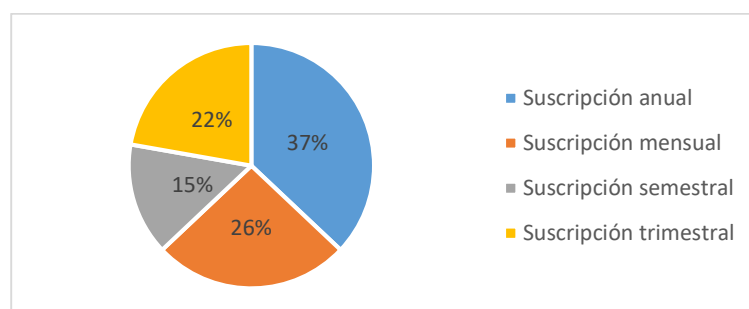
Figura V.5 Jerarquización del nivel de importancia de atributos del servicio de asesoría financiera



Fuente: Elaboración Propia

De igual manera, dentro del grupo de encuestados del T2B del primer análisis, por ser los más interesados en contratar el servicio de asesoría financiera, el 37 % de ellos mostraron su predisposición a contratar una suscripción anual y un 26 % de ellos contratarían una suscripción mensual (Ver Figura 5.6).

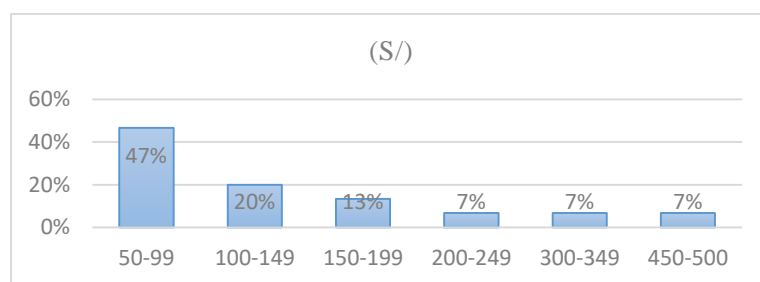
Figura V.6 Tipo de suscripción que contratarían



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, dentro del grupo de encuestados del T2B del primer análisis, por ser los más interesados en contratar el servicio de asesoría financiera, el 48 % de ellos mostraron su preferencia horaria en el turno noche (de 18:00 a 24:00 horas) y un 37 % de ellos tienen una preferencia por el turno tarde (de 12:00 a 18:00 horas). De este mismo grupo de entrevistados, el 67% de ellos estarían dispuestos a pagar entre 50 y 150 soles por un mes del “servicio de asesoría”. (Ver Figura 5.7)

Figura V.7 Precio dispuestos a pagar por el servicio de asesoría financiera



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, los entrevistados dieron sus opiniones sobre los algunos atributos adicionales que les gustaría que tuviera el servicio de asesoría financiera presentada, los cuales fueron agrupados por similitud, siendo la sugerencia más recurrente el de incluir “Asesoría contable / tributaria”.

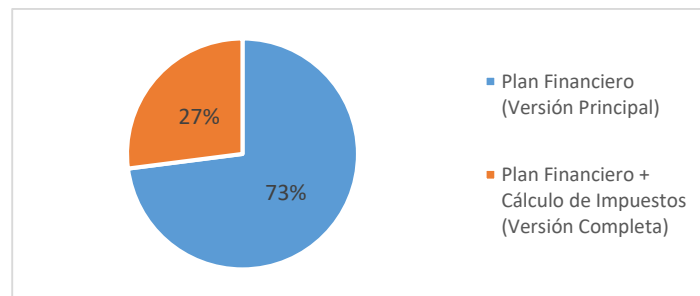
Servicio Adicional

De los cuatro servicios adicionales que podrían ofrecerse, adicional al plan financiero ágil, sólo el servicio de “Cálculo de Impuestos” tuvo una aceptación favorable (>50%) (T2B) por parte de los entrevistados. El análisis muestra que un 62% de éstos contratarían este servicio adicional. Dentro de este grupo de encuestados del T2B, se analizó los montos que estarían dispuestos a pagar, mostrando que el 75% de ellos, estarían dispuestos a pagar entre 50 a 150 soles. Cabe resaltar que este es un precio es referencial, y no se considerará como una adición directa al precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio de plan financiero ágil.

Versión Premium: Versión principal y versión completa

Se ha realizado un análisis en conjunto del servicio de plan financiero ágil, al cual denominamos la versión principal, y del servicio de cálculo de impuestos, al cual en conjunto denominamos la versión completa. De este análisis, pudimos verificar que, de darse un servicio premium con estas dos opciones, principal y completa, el 27% de encuestados dispuestos a tomar el servicio premium, tomarían la versión completa y el 73% restante adquirirían sólo la versión principal. (Ver Figura 5.8).

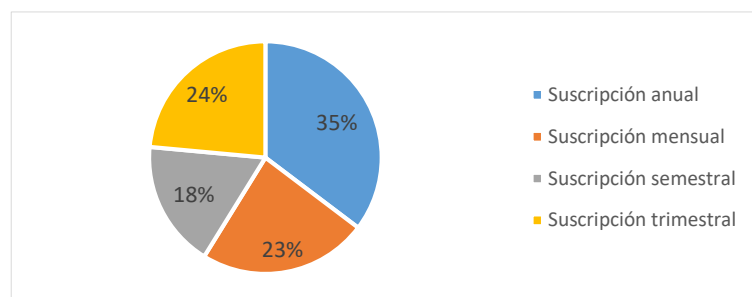
Figura V.8 Distribución de clientes por versión: principal y completa



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, para los encuestados que adquirirían la versión completa de la versión *premium*, se pudo determinar el tipo de suscripción que tomarían, siendo la suscripción anual la más resaltante con 35%, seguida de las suscripciones mensuales y trimestrales con 23% y 24%. (Ver Figura 5.9).

Figura V.9 Distribución de suscripción a la versión completa – Plan financiero más cálculo de impuestos



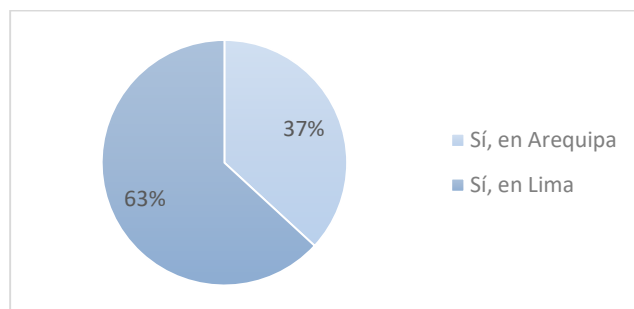
Fuente: Elaboración Propia

5.6.2 Características Demográficas y Hábitos de Gestión Financiera

Los emprendedores con negocio en marcha, el 63% se sitúa en Lima y el 37% en Arequipa (Ver Figura 5.10) y más de la mitad de ellos (55%) tienen negocios con una

antigüedad de tres años y aproximadamente una cuarta parte (27%) una antigüedad de entre 4 a 6 años de funcionamiento. Así mismo, el 94% de emprendedores tienen un negocio dentro de la categoría de microempresa y el 6% restante categorizados como pequeña empresa. Además, dentro de los emprendedores, destacan en primer lugar las empresas del rubro tecnológico (26%), seguido del comercio (21%).

Figura V.10 Porcentaje de encuestados de Lima Metropolitana y ciudad de Arequipa



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, respecto a la edad promedio de los encuestados, se ubica principalmente entre los 25 a 39 años (este rango no varía entre potenciales emprendedores y emprendedores), quienes en conjunto representan el 68% del total, siendo la media de 36 años y una desviación estándar de 8 años. Así mismo, los encuestados son en su mayoría varones (70%) respecto a las mujeres (30%).

Finalmente, en cuanto a la gestión financiera, tanto los emprendedores con negocio y los potenciales emprendedores, usan y usarían Excel como herramienta principal para el control de sus gastos e ingresos del negocio (38% y 43% respectivamente). Pero, como segundo mecanismo que usan los emprendedores con negocio es la del apoyarse en su contador (25%). Por otro lado, los encuestados indican en un 62% que, ante la necesidad de financiamiento, recurrirían únicamente al sistema formal.

5.7 Conclusiones de la investigación cuantitativa

Concepto – Versión free

El concepto de la “Aplicación Móvil KIPU” tiene un nivel de aceptación favorable (55%) que nos permite tener la seguridad de lanzar el servicio dentro del modelo de negocio.

El atributo más importante, de entre los 4 mostrados, para los encuestados que están dispuestos a utilizar la “Aplicación Móvil KIPU”, es la “obtención y visualización de resultados de ganancias o pérdidas” con un 88%.

Se rescata la opinión de incluir “Alertas / Notificaciones” en la aplicación móvil KIPU, por ser el concepto más concurrente y de interés dado por parte de los encuestados, por lo cual se añadió este atributo al producto final mencionado.

Concepto – Versión Premium

El concepto del “Servicio de Asesoría – Plan Financiero Ágil” tiene un nivel de aceptación favorable (58%) que nos permite tener la seguridad de lanzar el servicio dentro del modelo de negocio.

El precio que la mayoría de encuestados, que están dispuestos a utilizar el “Servicio de Asesoría – Plan Financiero Ágil”, están dispuestos a pagar por un mes de servicio, ronda entre los 50 a 150 soles.

Los dos atributos más importantes, de entre los 11 mostrados, para los encuestados que están dispuestos a utilizar el “Servicio de Asesoría – Plan Financiero Ágil”, es la “acceso a gráficos dinámicos para la visualización de tus proyecciones” con un 79% y la “Obtención de Reportes de Análisis” con un 77%.

Se rescata la opinión de incluir “Asesoría contable / Tributaria” en el servicio de asesoría, por ser el concepto más concurrente y de interés dado por parte de los encuestados, por lo cual se tomó en cuenta este concepto para reforzar la viabilidad de añadir este atributo a la versión premium.

Servicio Adicional

El servicio adicional propuesto de “Cálculo de Impuestos” tuvo una aceptación del 62%, y además está alineada a la opinión de añadir la “Asesoría contable / Tributaria”.

El precio que están dispuestos a pagar por un mes de servicio, ronda entre los 50 a 150 soles, el cual se toma como dato referencial, y no tendrá en cuenta para un cálculo directo ante la inclusión dentro del paquete *premium*.

Versión Premium: Versión principal y versión completa

Dentro de los encuestados dispuestos a tomar un servicio *premium*, la versión principal (servicio plan financiero ágil) sería el más solicitado por los encuestados con un

73% de preferencia y el 37% restante optarían por una versión completa (servicio plan financiero ágil más servicio de cálculo de impuestos).

La suscripción más relevante, dentro de los que optarían por la versión completa, es la anual con un 35% de preferencia.

Demográfico y hábito financiero

La distinción de género, si bien tiene predominancia del sexo masculino (70%) sobre el sexo femenino, no es relevante para realizar una distinción entre los servicios ofrecidos en el modelo de negocio propuesto.

Como también lo muestra las estadísticas en el Perú, en el presente resultado de las encuestas se tiene una proporción similar, en cuanto a la predominancia de micro empresas (94%) sobre las pequeñas empresas.

Las encuestas nos muestran que la mayoría de los actuales emprendedores, el rubro de su negocio es el de tecnología (26%), lo cual nos servirá para proyectar un tipo de especialización de los servicios ofrecidos por el modelo de negocio propuesto.

Podemos culminar el presente capítulo, resaltando la importancia de las entrevistas a expertos, que ayudaron a poder tomar decisiones para el plan de implementación de los servicios propuestos, así como para la elaboración más específica de la encuesta. También se ha comprobado la viabilidad del servicio *free* y *premium* del modelo de negocio, siendo el modelo *premium* el servicio de asesoría financiera para el desarrollo del “plan financiero ágil” y adicionalmente se ha encontrado que el servicio contable para el “cálculo de impuestos”, propuesto como un posible servicio adicional, ha tenido la aceptación de los encuestados. Gracias a la percepción del valor en el servicio adicional, se podrá definir un servicio *premium* con la inclusión de la misma, el cual puede ser implementado como dos versiones, la versión principal (sólo el plan financiero ágil) y la versión completa (plan financiero ágil más el cálculo de impuestos), estas versiones se evaluarán y definirán su implementación el Plan de Marketing. Finalmente, para tener una mayor precisión de la información relacionada al servicio de asesoría financiera, se recomienda profundizar el tema mediante entrevistas a potenciales asesores financieros dispuestos a aplicar al puesto. Estos resultados nos permiten seguir con el desarrollo de la estrategia de la empresa, así como sus planes correspondientes.

CAPITULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrollará el plan estratégico del plan de negocio, considerando los factores externos identificados en el Capítulo IV. Diagnóstico, así como los resultados obtenidos en el Capítulo V. Estudio de Mercado.

6.1 Misión

“Brindar soluciones tecnológicas de gestión y control financiero que potencien el crecimiento de los negocios de los emprendedores y potenciales emprendedores”

Nuestro fin supremo es convertirnos en un aliado de los emprendedores y potenciales emprendedores para que puedan concentrarse en el crecimiento de sus negocios confiando en nosotros la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión y control financiero.

6.2 Visión

“Ser la marca de soluciones tecnológicas de gestión y control financiero preferida por los emprendedores y potenciales emprendedores por su sencillez de uso, accesibilidad económica y generación de valor”.

A medida que conozcamos con mayor profundidad a nuestros clientes, desarrollaremos soluciones integradoras y complementarias a las soluciones iniciales, que potencien la gestión empresarial de los emprendedores y potenciales emprendedores del país y de la región de América Latina.

6.3 Valores Institucionales

Los valores institucionales de KIPU son cinco y se abrevian como CRECI. Esta abreviación también expresa el diminutivo de CRECIMIENTO, el cual no solo abarca el crecimiento de la empresa o de nuestros principales clientes (los emprendedores y potenciales emprendedores), sino especialmente el crecimiento de nuestros propios colaboradores.

En ese sentido, estos valores tienen el propósito de fomentar un clima laboral cálido para el trabajo individual y colaborativo, así como para el desarrollo personal y profesional.

- **Creatividad:** Estamos abiertos a probar nuevas ideas y soluciones. Todas son bienvenidas y reconocidas.
- **Responsabilidad:** El trabajo bien cumplido de cada uno es muy valioso para el logro de los objetivos de la empresa.
- **Empatía:** Antes que colaboradores, somos seres humanos. El bienestar de nuestros colaboradores se procura siempre.
- **Colaboración:** Todos avanzamos hacia la misma dirección. El trabajo en equipo fomenta un ambiente de aprendizaje colaborativo.
- **Integridad:** Somos personas capaces de actuar y tomar decisiones en forma íntegra que no generen ningún perjuicio ni propio ni a terceros.

6.4 Evaluación de Factores Externos

Considerando que la FinTech KIPU es un nuevo emprendimiento, la evaluación estratégica se centrará en el análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas) y no de los factores internos (fortalezas y debilidades). Para la evaluación del entorno extorno se tomará en cuenta el desarrollo del Capítulo IV. Diagnóstico y se empleará la Matriz EFE.

6.4.1 Matriz EFE

Con la finalidad de analizar si la FinTech KIPU estaría aprovechando adecuadamente las principales oportunidades, así como haciendo frente a las potenciales amenazas, se elaboró la siguiente Matriz EFE. (Ver Tabla 6.1)

Tabla VI.1 Matriz EFE

Oportunidades y Amenazas	Peso	Ponderación	Puntaje Ponderado
O.1 Baja penetración de mercado de soluciones tecnológicas para emprendedores y potenciales emprendedores	0.12	4	0.48
O.2 Emprendedores familiarizados y abiertos al uso de soluciones digitales	0.11	3	0.33
O.3 Aceleración del crecimiento del número de emprendimientos	0.11	4	0.44
O.4 Predisposición de los emprendedores al mayor control financiero para el sostenimiento de sus negocios	0.14	4	0.56
O.5 Apoyo legal y financiero a los emprendedores por parte del gobierno	0.09	3	0.27
A.1 Desaceleración del crecimiento económico	0.12	1	0.12
A.2 Reducción significativa de la inversión y consumo privados	0.12	1	0.12
A.3 Tasa de inflación y tipo de cambio crecientes	0.09	2	0.18
A.4 Condiciones crediticias más restrictivas para los emprendedores	0.1	2	0.2
TOTAL	1.00		2.7

Fuente: Elaboración Propia

El resultado final de la Matriz EFE de **2.7** nos muestra que el modelo de negocios de la FinTech KIPU aprovecha las oportunidades y da respuesta efectiva a las amenazas. En ese sentido, el éxito de KIPU se potenciará en la medida que los riesgos a nivel macroeconómico y financiero se reduzcan o mitiguen, ya que resulta indispensable un ambiente de estabilidad que permita que los agentes económicos puedan mejorar sus expectativas para la inversión y consumo. A pesar de ello, la disposición de los emprendedores a llevar un mayor control financiero de sus negocios, evitando costos excesivos o pagos no previstos, así como una baja penetración de soluciones financieras tecnológicas que integran gestión contable y financiera a un precio competitivo, constituyen importantes oportunidades para el desarrollo del presente modelo de negocios.

6.5 Estrategia general

Tomando en cuenta las estrategias básicas de M. Porter, la estrategia de negocios que KIPU adoptará será la **Estrategia de enfoque en diferenciación**.

En ese sentido, para este segmento de emprendedores y potenciales emprendedores se buscará brindarles **servicios de calidad excepcional**. Por tanto, los procesos asociados a los servicios que se ofrecerán (*free* y *premium*) estarán adecuadamente definidos para ser ofrecidos en el tiempo y alcance acordados con el cliente. Además, se tendrá especial interés en la satisfacción de la atención al cliente, por lo que se tendrá un área a cargo de atender y monitorear las consultas y solicitudes de los emprendedores y potenciales emprendedores.

6.6 Ventaja competitiva

KIPU se diferenciará de sus competidores por sus servicios de **calidad superior**. En el servicio *free*, la aplicación móvil será confiable porque contendrá mecanismo de alta seguridad para el almacenamiento de la información de sus ingresos y gastos, asimismo tendrá atributos adicionales que facilitarán la gestión del flujo de efectivo diario como gráficos dinámicos e históricos, además de notificaciones y alertas para el cuidado de sus finanzas empresariales. En caso tuviera problemas con la aplicación móvil, el área tecnológica brindará soporte necesario.

Por otro lado, respecto del servicio *premium*, la calidad superior se basará en la **excelencia de la asesoría financiera** que se concentrará inicialmente en el desarrollo y seguimiento del plan financiero y en la **confiabilidad de la gestión contable** que se realizará para el cálculo y pago de impuestos ante SUNAT.

La excelencia de la asesoría financiera se obtendrá del aseguramiento de estándares internos a las diferentes etapas que comprende la asesoría. Además, que habrá un responsable del aseguramiento de la calidad de las etapas de asesoría. La confiabilidad de la gestión contable se logrará a través de validaciones técnicas del trabajo realizado inicialmente por contadores, y que posteriormente se automatizarán para reducir los márgenes de errores e incrementar la eficiencia en tiempo y costo.

Por tanto, se pretende que la calidad superior de los servicios de KIPU fortalezca su imagen y reputación, y mediante el logro de su visión, su ventaja competitiva sea sostenible y diferenciable de sus competidores.

Finalmente, para lograr posicionar a KIPU como una FinTech que ofrece servicios de calidad superior, se ejecutarán las siguientes acciones:

- **Interacción 24/7** con los clientes y enrutamiento inteligente de sus consultas y solicitudes a través de un agente virtual y asesores de atención al cliente
- **Atención efectiva y personalizada** de las consultas y solicitudes del cliente (en un tiempo máximo de 24 horas)
- **Excelencia y confiabilidad de los entregables** asociados al servicio *premium* según los estándares internos
- **Alta seguridad de la información** almacenada por los servicios *free* y *premium*
- **Mejora continua de los procesos** de servicios *free* y *premium*, y de atención al cliente mediante automatización, *bigdata* y análisis causa-raíz de incidentes

6.7 Objetivos y Resultados Clave (OKR)

Para organizar las actividades de KIPU y realizar un control y seguimiento de los colaboradores, utilizamos el método OKR porque nos permite plantear los objetivos principales de la empresa y luego monitorear el progreso de estos en un determinado periodo (ESAN, 2019).

En este plan se han definido 4 Objetivos relevantes para el éxito del negocio de KIPU, asimismo se han determinado Resultados Clave por cada objetivo, los cuales se medirán anualmente y se monitorearán trimestralmente. Es posible que cada año se revisen y actualicen los Objetivos y/o los Resultados Clave correspondientes.

Objetivo 1: Brindar servicio de calidad a los clientes

KR1.1: Medir mensualmente los niveles de satisfacción de los clientes según el indicador NPS que no deberá ser inferior de 8

KR1.2: Reconocer el buen desempeño de los colaboradores y otorgar bonos semestrales en función del cumplimiento de metas, los cuales variarán entre el 10% y 35% de los sueldos

Objetivo 2: Optimizar los procesos operativos

KR2.1: Optimizar el tiempo del servicio de asesoría financiera con una reducción progresiva de 15min por emprendedor cada dos años

KR2.2: Optimizar el tiempo del servicio de cálculo de impuestos asesoría financiera con reducción progresiva de 15min por emprendedor cada año

Objetivo 3: Fidelizar clientes

KR3.1: Alcanzar como mínimo el 50% de renovación de las suscripciones del servicio *premium*

KR3.2: Actualizar precios promocionales por paquetes del servicio *premium* cada dos años

KR3.3: Premiar semestralmente la suscripción renovada de los clientes con *merchandising*

Objetivo 4: Maximizar el valor de los accionistas y/o inversionistas

KR4.1: Alcanzar un margen operativo no inferior a 45% cada año respecto del total de ingresos

KR4.2: Obtener una utilidad neta no inferior a S/ 200 mil a partir del segundo año

En el presente capítulo se han establecido los lineamientos estratégicos generales de KIPU que servirán de guía a los planes de Marketing, Operacional, Tecnológico, de Recursos Humanos y Financiero que se desarrollan en los siguientes capítulos.

CAPITULO VII. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se presentarán las estrategias de marketing de segmentación, posicionamiento, funcionales y de marca que serán utilizadas para la consecución de los objetivos cualitativos y cuantitativos planteados para la introducción de la marca KIPU al mercado. Así mismo, se indicarán acciones propuestas para la ejecución de las estrategias elaboradas, se formularán indicadores para el control de las mismas, y finalmente se mostrará el presupuesto necesario para el desarrollo del plan de marketing.

7.1 Objetivos

7.1.1 *Objetivos Cualitativos*

- Posicionar la marca KIPU en el segmento de emprendedores formales en la categoría de gestión contable y asesoría financiera.
- Generar la asociación de la marca como un proveedor estratégico de información financiera para la toma de decisiones, con los servicios de proyecciones, indicadores y reportes financieros online, en el público objetivo

7.1.2 *Objetivo Cuantitativo*

- Obtener una base de 800 clientes al finalizar el primer año de operación, para la versión premium de KIPU.

7.2 Estrategia de Segmentación

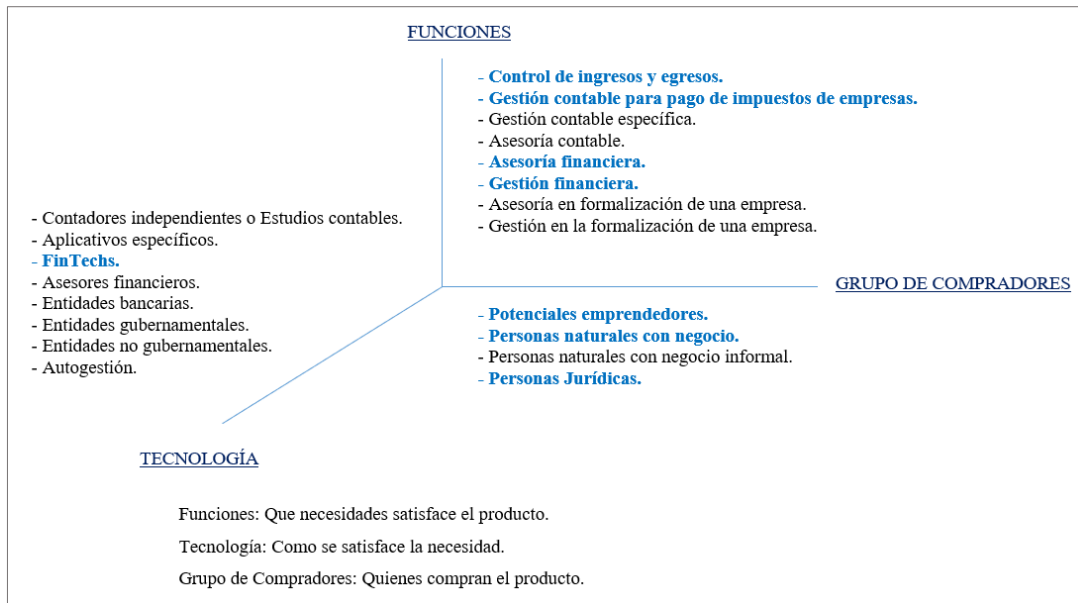
7.2.1 *Macrosegmentación*

a) *Definición del mercado de referencia*

- Categoría del Producto: El producto que ofrece KIPU se encuentra clasificado como una FinTech de gestión de finanzas empresariales.
- Subcategoría del Producto: Dentro de la clasificación anterior, la FinTech KIPU se encuentra dentro de las soluciones de asesoría y gestión financiera – contable
- Mercado de referencia: Personas naturales que deseen emprender y personas naturales con negocios, personas naturales con un negocio informal y personas jurídicas que deseen llevar una asesoría, gestión y control financiero – contable sobre sus negocios o potenciales emprendimientos.

- Conceptualización del Mercado de Referencia (Ver Figura 7.1)

Figura VII.1 Matriz Segmentación Mercado de Referencia



Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior analizado, se considera que la macrosegmentación para el producto de KIPU, se encuentra dentro de las categorías de FinTechs de gestión de finanzas empresariales, especializada en la asesoría y gestión contable - financiera, orientado a potenciales emprendedores, personas naturales con negocio y personas jurídicas, que busquen realizar un control de sus ingresos y egresos, una gestión contable para pago de impuestos de una empresa, asesoría y gestión financiera.

7.2.2 Microsegmentación

Haciendo uso de los resultados obtenidos en el capítulo de estudio de mercado se realizaron los siguientes análisis.

- Segmentación Geográfica: Para efectos del estudio de esta tesis se tomará como ubicaciones geográficas para el lanzamiento del producto de KIPU a las ciudades de Lima Metropolitana y Arequipa.
- Segmentación Demográfica:
 - Sexo y Edad: Con la información obtenida en el capítulo de investigación de mercado, los emprendedores y potenciales emprendedores

son indistintamente hombres y mujeres comprendidos entre los 25 a 40 años de edad.

- Tamaño de Empresa: Emprendedores con negocios considerados micro y pequeños empresarios, que poseen de 1 a 10 empleados y/o no superan las 150 UIT (Unidad Impositiva Tributaria) en ventas anuales.
- Tiempo del Emprendimiento: Emprendedores en edad temprana o consolidados.
- Régimen Tributarios: Empresas de los tres regímenes, Especial, MYPE Tributario y General

- Segmentación Psicográfica:

Tomando como base la curva de adopción de la tecnología de Everett Rogers, para el lanzamiento e introducción al mercado de la propuesta de KIPU se orientará a las personas denominadas como innovadores y primeros seguidores.

Entre las características de personalidad de este segmento se pueden mencionar su capacidad adaptativa, liderazgo, su gusto por la aventura, tolerancia al riesgo, seguros de sí mismos, sociales. (Rogers, 1962). Adicionalmente, por la información obtenida en las entrevistas que se realizaron, se puede indicar que estas personas se encuentran altamente conectadas a los canales digitales, hacen uso de redes sociales, aplicativos y/o softwares, les gusta mantenerse informados, suelen ser autodidactas y reconocen la importancia del conocimiento y la experiencia.

- Segmentación Conductual:

- Ocasionalidad: Debido a la naturaleza del servicio, la adquisición del producto no responde a ninguna estacionalidad.
- Beneficios Buscados: Información, orden, monitoreo y control respecto al manejo de su negocio.
- Frecuencia de Uso: La gestión contable para el cálculo tributario por su naturaleza es de uso intensivo, mientras que la asesoría y gestión financiera responde más a un uso ocasional o medio.
- Grado de lealtad: Por lo encontrado en las entrevistas realizadas previamente, se infiere que el grado de lealtad será proporcionalmente directo a la cantidad de años con los que el emprendedor venga trabajando con el contador, sin embargo, este podría cambiar de proveedor si recibiese una

oferta que le brinde un mejor costo-beneficio. Respecto a la asesoría y gestión financiera, se considera que, debido a la ocasionalidad de la toma del servicio, no se evidencia un alto grado de lealtad.

7.2.3 Público Objetivo

Finalmente, se puede indicar que el público objetivo de KIPU son emprendedores de 25 a 40 años de edad, de las ciudades de Lima Metropolitana y Arequipa, que poseen una empresa formal y calificada como micro o pequeña empresa, mayoritariamente en edad temprana y de los regímenes especial y MYPE Tributario. Estos emprendedores, tienen un perfil psicográfico innovador o de primeros seguidores, que se encuentran altamente conectados al canal digital, además de ser personas instruidas y autodidactas. Su grado de lealtad al servicio propuesto, responde a un análisis de costo-beneficio, los mismos que responden a un eficiente y efectivo uso de la información, orden, monitoreo y control de su negocio.

Por todo lo anterior revisado, se considera que la mejor elección de estrategia de segmentación, responde a la estrategia de marketing concentrado o de nicho. Para lo cual, los esfuerzos de marketing se enfocarán en el segmento de emprendedores determinado en el público objetivo. Por tanto, las tácticas que se plantearán en las estrategias funcionales se encontrarán dirigidas al mercado definido.

7.3 Estrategia de Posicionamiento

7.3.1 Identificación de Atributos.

Utilizando la información obtenida en el estudio de mercado se dividirá la identificación de atributos tanto para el producto gratuito como para el premium.

A continuación, se lista en orden de importancia los atributos que más valoraron los encuestados para la opción gratuita referida al aplicativo.

1. Obtención y visualización de resultados de ganancias o pérdidas
2. Creación y personalización de cuentas de ingresos y gastos
3. Descarga gratuita de la aplicación

El atributo de alertas y recordatorios, es resultado de sugerencias por parte de los encuestados y que se considerará una característica importante para el desarrollo del aplicativo.

A continuación, se listan los atributos que más valoraron los encuestados para la opción premium, en orden de importancia:

1. Acceso a gráficos dinámicos para la visualización de tus proyecciones.
2. Obtención de Reportes de Análisis.
3. Acceso a la grabación de tus sesiones de asesoría.
4. Seguimiento y monitoreo continuo de tu Plan Financiero.
5. Actualización del Plan Financiero

Adicionalmente, se les consulto que servicio adicional a la solución propuesta les gustaría recibir y estarían dispuestos a adquirir. Dando como resultado el servicio de gestión contable para el cálculo de impuestos online, el mismo que además de poseer una alta afinidad con la solución presentada, sirve como base para la obtención de mayor información para el servicio premium.

7.3.2 Selección Ventaja Competitiva (Servicio Premium)

De acuerdo a los datos obtenidos se puede indicar que los atributos que más valoran los encuestados muestran la importancia que tienen para ellos la obtención y visualización de información propia de sus negocios. Que la presentación de la misma sea amigable y que además posean control de esta, con monitoreos y actualizaciones, siempre con el apoyo y seguimiento de un especialista.

Por todo lo analizado anteriormente, se considera que la estrategia más adecuada para la introducción de la marca KIPU para su producto premium es la de “MÁS POR LO MISMO”, esto debido a que se ofrecerá el servicio de gestión contable para el cálculo de impuestos online, que será utilizado como servicio base y de insumo de información, pero con el valor agregado de la asesoría y gestión financiera en el mismo paquete. Con esto presente, las tácticas que se planearán para las estrategias funcionales, tendrán como base este análisis.

7.4 Estrategia de Marca

7.4.1 Elementos de Marca

- Nombre: KIPU proviene de la palabra quechua “Quipu” o “Khipu”, que en español significa nudo, y era utilizado en la cultura Inca como un sistema de información contable, y recientes investigaciones sugieren que también eran utilizados para decodificar relatos, historias y cartas. (BBVA Perú, 2020). La palabra KIPU es un vocablo que transmite peruanidad y valores positivos al evocar en la memoria de las personas la cultura incaica, y además la asocian con números, cuentas u orden.

Finalmente, KIPU es un término de dos sílabas, de fácil pronunciación y recordación.

- Símbolo: KIPU es un isologo con un diseño minimalista, que se enfoca en resaltar el nombre de la marca, la imagen conexas por su parte, brinda la percepción en un solo golpe de vista, de crecimiento, estadísticas, finanzas y/o contabilidad, que finalmente es reforzado con el slogan. (Ver Figura 7.2)

Figura VII.2 Logo de la Marca KIPU



Fuente: Elaboración Propia

- Colores: El color seleccionado es netamente azul, esto debido a la implicancia psicológica basada en la teoría del color que indica que el azul transmite estabilidad, confianza, seguridad, profesionalismo y seriedad. Las mismas que son características importantes en la categoría del servicio de KIPU y que se desean transmitir al público objetivo.
- Slogan: El lema de la marca “Tu aliado para el despegue de tu negocio”, busca generar en el público objetivo, cercanía y confianza al transmitir que se

desea ser más que un proveedor, ser un socio o un aliado que tiene como objetivo ayudar en un fin común, y ese objetivo es el crecimiento del negocio.

7.4.2 Dimensiones de Marca

- Personalidad de la Marca:
 - Historia de la Marca: Este proyecto respaldado por la marca KIPU nace con el objetivo de ayudar a los emprendedores a potenciar y hacer crecer su negocio. Este propósito se da por la experiencia previa que tienen los creadores del proyecto, tanto en propios emprendimientos, como en el área de finanzas. Sumado al conocimiento obtenido en el MBA y conocedores de la importancia y relevancia que tiene la información para la sostenibilidad de una empresa, es que deciden optar por un proyecto de tesis que permita mostrar y dotar de información financiera que los mismos negocios poseen, pero que en la mayoría de los casos los emprendedores desconocen. Todo esto en aras del desarrollo del emprendedor peruano.
 - Misión: La misión de KIPU es *“Brindar soluciones tecnológicas de gestión y control financiero que potencien el crecimiento de los negocios de los emprendedores y potenciales emprendedores”*
 - Valores: Los valores con los que se identifica la marca KIPU son: i) Creatividad, ii) Responsabilidad, iii) Empatía, iv) Colaboración e v) Integridad.

Estos valores además de su importancia al ser pilares de la empresa, reflejan y van de la mano con nuestro objetivo de mostrar a los clientes nuestro compromiso con el crecimiento de sus negocios, por ello se hará énfasis en el acrónimo CRECI al momento de exponerlos exteriormente.
 - Promesa de valor: Hacer crecer tu negocio con decisiones basadas en información.

Con lo anterior analizado y utilizando las dimensiones de personalidad de Aaker, se considera que la marca KIPU encajaría en la tercera dimensión de la personalidad de marca que hace referencia a la competencia. De ella se desprenden 3 fases que son la confiabilidad, la inteligencia y el éxito. Con esto se desea transmitir al mercado, que KIPU es una marca confiable, que posee los conocimientos y dominio técnico en su campo,

mostrándose como una marca segura que busca alcanzar sus objetivos y liderar su campo. (Torreblanca, 2017).

- Posicionamiento de Marca: Para posicionar la marca KIPU, se considera esencial asociar la marca en un único atributo, que el público objetivo pueda percibir. Para ello se englobará las características del producto que se identificaron como más importantes en la estrategia de posicionamiento, en el atributo de información, para ello, KIPU buscará ser reconocido como un proveedor de información estratégica para los emprendedores, buscando que estos encuentren en este atributo el beneficio de obtener mejores resultados para su emprendimiento al tomar decisiones más informadas.

7.5 Estrategia Funcional

7.5.1 *Producto*

a) Niveles del Producto

- Valor Fundamental: Conocimiento y planificación para la reducción del riesgo en la toma de decisiones.
- Producto Real: KIPU ofrece los servicios *free* y *premium*. En el primero, los usuarios (emprendedores) pueden hacer uso de un aplicativo que les permite llevar el control de sus ingresos y egresos, mientras que, en el segundo, los clientes (emprendedores) acceden a dos versiones. La versión principal que está compuesta por el desarrollo y seguimiento del plan financiero y la versión completa que incluye la versión principal más el cálculo y pago de impuestos a SUNAT a través de una plataforma digital.
- Servicio *free* (aplicativo): El servicio de aplicativo, que como se verá en el capítulo tecnológico será responsivo, permite al emprendedor mediante una interfaz simple pueda registrar una cuenta en la que lleve el control de ingresos y egresos de su emprendimiento, para ello el usuario deberá ingresar esta información al aplicativo, el mismo que tendrá etiquetas generales preestablecidas, que le darán un formato y orden sobre los gastos e ingresos del negocio, así mismo el usuario podrá establecer subetiquetas más específicas

acorde a su rubro dentro de las generales obligatorias. Con ello, el aplicativo le dará con la información que contenga, indicadores y reportería, referido a los ingresos y egresos. (utilidad, clasificación de gastos e ingresos por porcentaje de participación, históricos de ingresos, gastos y totales) además, el aplicativo permitirá a los usuarios que utilicen Niubiz como pasarela de pago, importar los archivos excel que brinda esa empresa sobre los movimientos de ingresos que poseen. Finalmente, el aplicativo KIPU generará alertas sobre los resultados, y brindará a los usuarios la capacidad de crear recordatorios como el pago de tributos, pago a proveedores o fechas de cobranza a clientes.

- **Servicio *Premium*:** Mediante una plataforma web, los clientes del servicio premium, accederán al servicio de asesoría y gestión financiera, que constará de: Evaluación y asesoría para la estandarización de sus finanzas básicas, establecimiento de objetivos trimestrales con el emprendedor, proyecciones de ingresos y gastos con seguimiento mensual de los mismos, actualización de los objetivos y proyecciones de ser el caso, reporte de recomendaciones, cálculo de indicadores y reportería online. Además, podrán optar por el servicio adicional de contabilidad para el cálculo y pago de sus impuestos, para ello en su cuenta subirán y descargarán los archivos necesarios para llevar esta contabilidad. Toda la información e interacciones necesarias se realizarán mediante la cuenta que poseerá el cliente en la plataforma y/o medio digitales auxiliares.

- **Producto Aumentado:**
 - Soporte para el manejo del aplicativo y la plataforma.
 - Capacitaciones, cursos, y noticias sobre la categoría financiera – contable y emprendimiento. Dentro de la plataforma y por medio de boletines.

a) *Estrategia de Producto (Ver Tabla 7.1)*

Tabla VII.1 Estrategia de Producto – Acciones - Tareas

Estrategia Producto I: Asegurar la calidad del Producto.	
ACCIONES	TAREAS
Desarrollar un producto de fácil usabilidad	Desarrollo del producto basado en el cliente, utilizando UX
	Diseñar la interfaz de los productos utilizando UI
	Desarrollar un producto responsivo y multidispositivo
	Adquisición del dominio KIPU.INFO
	Elaboración de tutoriales para el uso del aplicativo y plataforma
	Soporte de atención al cliente en el uso del producto por medio de chat
Asegurar la seguridad y disponibilidad	Contratar un servicio ad hoc en la nube que brinde espacio y ancho de banda, respaldos, elementos de seguridad y soporte 24/7
	Adquisición de un certificado SSL ¹³
	Adquisición de licencias de software de videollamada e instalación de WhatsApp Business
	Brindar soporte técnico por medio de un asesor
	Verificar preventivamente la seguridad de la plataforma
Evaluar la operatividad del producto	Desarrollar el proceso para la contratación de asesores
	Evaluar periódicamente al personal de contabilidad.
	Evaluar a los asesores de finanzas por sesión realizada.
	Desarrollar una matriz para que el cliente pueda evaluar la asesoría.
	Permitir que el cliente pueda evaluar el uso de la plataforma
	Permitir que el cliente pueda evaluar la calidad de atención al cliente
Desarrollar el producto aumentado	Suscribir al personal de marketing a diarios y/o páginas especializadas para el desarrollo de contenido.
	Elaboración de un boletín quincenal con noticias e informes destacados sobre la categoría y emprendimiento.
	Elaboración de videos de capacitación sobre nuevas normas, temas específicos o temas pedidos por los clientes y cargados en la plataforma.
	Envío del boletín por mail de manera quincenal.

Fuente: Elaboración Propia

¹³ Un certificado SSL habilita una conexión segura entre un servidor y un navegador mediante una clave criptográfica. El certificado activa el protocolo HTTPS y es utilizado para proteger transacciones, transferencia de datos e inicios de sesión. <https://www.globalsign.com/es/ssl-information-center/what-is-an-ssl-certificate>

b) Indicadores (Ver Tabla 7.2)

Tabla VII.2 Estrategia de Producto - Indicadores

ESTRATEGIA	INDICADORES
Asegurar la calidad del Producto	Porcentaje de satisfacción de usabilidad en el testeado de UX.
	Cantidad de consultas vs consultas resueltas satisfactoriamente de atención al cliente y soporte técnico.
	Medición de la votación externa en PlayStore sobre el aplicativo.
	Medición de las evaluaciones de los clientes y la empresa sobre los asesores y personal contable
	Número de interacciones con los videos o publicaciones cargadas en la plataforma.
	Medición del Net Promote Score (NPS) del producto como un todo por parte del cliente.

Fuente: Elaboración Propia

7.5.2 Precio

c) Análisis Precio

- Precios Competencia: Respecto a los precios por el servicio de contabilidad estos varían entre contadores independientes y estudios contables, y su tarifa también variará entre las ciudades de Lima y Arequipa. Revisando información de portales de anuncios, se encuentra que el precio de un contador independiente parte desde los S/50.00 a S/100.00 soles por servicio, y según el portal Estudia Perú, la tarifa mínima de un contador es de S/250.00 soles (Estudia Perú, 2021). Por otro lado, los estudios contables cuentan con tarifas por paquetes, es decir cobran por el tipo de régimen de la empresa, nivel de facturación, libros contables necesarios y/o presentación del PLAME (Planillas). Con esto en cuenta el promedio de tarifas es el siguiente:

- Régimen Especial: Entre S/140.00 a S/300.00 soles
- Régimen MYPE Tributario y General: Entre S/250.00 a S/600.00 soles

Respecto a los precios de asesoría financiera, estos no responden a un promedio o un paquete, sino que se encuentran en función del tipo de asesoría que se vaya a realizar, el tamaño de la empresa, el tipo de proyecto que se desea evaluar, entre otros factores. Adicionalmente, los asesores podrían cobrar de tres maneras distintas como lo menciona

el portal Rankia, que serían: i) Un porcentaje de comisión por los beneficios obtenidos, ii) Comisión por la cantidad de patrimonio que gestione iii) Cuota fija, normalmente por precio por hora acordado.

- **Análisis Precio Encuesta:** Según los resultados obtenidos del estudio de mercado, un 47% estaría dispuesto a pagar entre S/50 y S/99; un 20%, entre S/100 y S/149 y un 13%, S/150 y S/199. Por otro lado, respecto del precio que estarían dispuestos a pagar por el cálculo de impuestos, el 50% de los encuestados indicó entre S/50 y S/99, y el 25%, entre S/100 y S/149.
- **Análisis Punto Muerto:** En el capítulo financiero se realiza el análisis de P.M., dando como resultado un precio de S/126.00 soles para la versión principal y S/176.00 para la versión completa. El mismo que nos permite tener una base mínima para la asignación del precio final.

d) Estrategia de Precio

Estrategia Precio I: Asignar Precio por Valor Agregado

Asignación del Precio:

- Lo que reflejan los resultados, muestran que los encuestados toman como punto de referencia la tarifa por servicio promedio de un contador para la gestión contable para cálculo de impuestos, por ello el precio que resulta es muy similar al visto en el análisis de competencia. Además, responde a una contabilidad menos elaborada ya sea por el régimen o por la cantidad de libros.
- No todos los encuestados poseen un punto de referencia respecto a la asesoría financiera, porque como se ha observado este muy variable, por lo que utilizan como base conocida, las tarifas promedio de un contador.
- Tomando como punto de partida las estrategias anteriormente planteadas de nicho de mercado y de ofrecer más por lo mismo -además que el servicio de asesoría y gestión financiera proporciona un alto valor agregado al P.O. por brindarse con calidad superior-, se considera que la asignación de precio mensual del servicio *premium* – versión principal será de S/ 149.9, dado que corresponde al precio medio del 33% de los interesados en este servicio. Si bien existe un 47% que estaría dispuesto a pagar por debajo de S/99.9, este segmento no sería

totalmente desatendido ya que si contratasen la suscripción anual del servicio (S/1,198.8), podrían llegar a pagar simbólicamente la suma mensual de S/ 99.9.

- Con relación a la asignación del precio mensual del servicio *premium* – versión completa, este será de S/199.9 ya que se estaría adicionando al precio mensual del servicio *premium* – versión principal (S/ 149.9) la suma de S/50. Si bien este monto resultaría por debajo de la mayor preferencia en el precio a pagar según el estudio de mercado (50% indicó que pagaría entre S/50 y S/99 y el 25%, entre S/100 y S/149), la estrategia detrás es que los emprendedores sustituyan a sus contadores de confianza por KIPU, y a través de una relación de mediano plazo, nos convirtamos en su aliado financiero para hacer sostenible su negocio.
- Ambos precios responden a una fijación de precios por referencias y buen valor. Toda vez que: i) el precio del servicio *premium* – versión principal posee un porcentaje de aceptación aceptable para el logro de nuestro objetivo, ii) el precio adicional a pagar por el servicio *premium* – versión completa es altamente competitivo, teniendo como referencia los precios promedios de la competencia solo por el servicio contable para el cálculo de impuestos, y iii) ambos precios responden a la figura de brindar un producto de alta calidad a un precio accesible.

Acciones y Tareas:

- Colocar precios por paquete: El servicio *premium* – versión principal brindará paquetes: el trimestral a un precio de S/389.7, el semestral a S/659.4 y el anual a S/1,198.8. Asimismo, el servicio *premium* – versión completa brindará los siguientes paquetes: trimestre a un precio de S/539.7, el semestral a S/959.4 y el anual a S/1,798.8. En todos los casos se utiliza el precio de referencia mensual para realizar la comparación y vender los paquetes a un precio mensual simbólico atractivo. Estas ofertas de paquetes permitirán utilizar el factor psicológico de referencia ya que los potenciales clientes valoran el costo-beneficio. Con la venta de los paquetes se espera generar una gran atracción de los clientes en el primer año para fidelizarlos en los siguientes años.

e) *Indicadores (Ver Tabla 7.3)*

Tabla VII.3 Estrategia de Precio - Indicadores

ESTRATEGIA	INDICADORES
Asignar Precio por Valor Agregado	Número de clientes que tomaron el servicio principal y el servicio completo
	Número de clientes que renovaron su mensualidad al precio de lista.
	Número de clientes que tomaron un paquete y tipo de paquete.
	Ingresos generados por paquetes.

Fuente: Elaboración Propia

7.5.3 Plaza

a) *Análisis Plaza*

- Canal de Distribución: Por la naturaleza del servicio que ofrece KIPU, el canal que se utilizará es el canal online, constará de un canal directo para el servicio premium, y un canal indirecto para la distribución de la aplicación.
- Canales de la Competencia: El canal utilizado por los contadores independientes, estudios contables, y asesores financieros es el canal físico, hacen uso de oficinas físicas y/o haciendo visitas al cliente. Algunos cuentan también con un canal online, pero es utilizado más como medio de comunicación o información mediante una página web y en algunos casos solo como medio de publicidad en directorios o marketplace horizontales y/o verticales.

b) *Estrategia de Plaza*

Estrategia Plaza I: Desarrollar el canal online

Acciones y Tareas:

- Generar compra en el e-commerce: Las siguientes tareas se basan en la premisa de que KIPU es un monoproducto.
 - Desarrollar una landingpage para los leads.
 - Elaborar una página web con un e-commerce.
 - Colocar los botones de llamado de acción para la compra del producto en las zonas calientes de la página.
 - Usar la cabecera de la página como medio para mostrar los precios de paquetes y promoción vistos en las estrategias de precio.

- Colocar un botón de llamado de acción para la descarga del aplicativo gratuito y/o uso gratuito dentro de la plataforma.
- Propender al uso del aplicativo:
 - Cargar el aplicativo al Google Play Store.
 - Capacitar sobre el uso del aplicativo.
 - Enseñar que el aplicativo puede usarse en su versión web.
 - Utilizar el aplicativo para mostrar la versión premium.

c) Indicadores (Ver Tabla 7.4)

Tabla VII.4 Estrategia de Plaza - Indicadores

ESTRATEGIA	INDICADORES
Desarrollar el canal online	Número de lead que llegan al landigpage
	Porcentaje de rebote y tiempo en el e-commerce y landigpage
	Número de clientes que adquirieron un paquete o promoción
	Cantidad de descargas del aplicativo en el Google Play Store
	Conversión de clientes del aplicativo al servicio premium.

Fuente: Elaboración Propia

7.5.4 Promoción

a) Análisis Promoción

- Presencia Online de la Competencia:
 - Posicionamiento en Google: Se realizó un análisis haciendo una búsqueda con palabras clave que pueden asociarse a los servicios que prestará KIPU. Se tomará como referencia la 1ra página de resultados, teniendo en cuenta que el 90% de los clicks se realizan en esta página. (Capella, 2020) el número de resultado relevantes hará referencia al número de empresas que aparecieron en las páginas, la columna SEO14 hace referencia a un posicionamiento orgánico mientras que la columna SEM15 indica un posicionamiento por pago, así mismo se indicará si se trata de una página web de una empresa/persona o un directorio. (Ver Tabla 7.5).

¹⁴ SEO: “Acrónimo de Search Engine Optimization -en castellano optimización de motores de búsqueda-, son el conjunto de acciones y técnicas que se emplean para mejorar el posicionamiento (la visibilidad) en buscadores de un sitio web en Internet, dentro de los resultados orgánicos en los motores de búsqueda” <https://www.economista.es/diccionario-de-economia/seo-search-engine-optimization>

¹⁵ SEM: “Acrónimo de Search Engine Marketing, hace referencia al posicionamiento logrado a través de enlaces patrocinados” <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/diferencias-sem-seo/>

- Presencia en Facebook:

MarketPlace de FaceBook: No existe mucha oferta y mayoritariamente se trata de contadores independientes, por el lado de finanzas la oferta es inexistente, los resultados son más académicos (libros, cursos, profesores)

Páginas: Respecto a asesoría financiera no se encuentra una alta oferta ni fanpages con un alto número de fans, por el lado contable si es mayor la oferta aunque al igual que con la búsqueda de finanzas, las fanpages no poseen muchos usuarios, sin embargo se debe resaltar la página del estudio contable “JSConsultores”, que posee más de 20 mil fans y publica activamente, también se puede mencionar a “ContabilidadPerú” que posee más de 5 mil usuarios, publican regularmente, aunque utilizan su muro con publicaciones corporativas internas, en la misma línea también se puede mencionar a la página “ContabilidadGratisPerú” del Grupo PymesCont que tiene más de 3 mil fans pero no interactúa regularmente.

Tabla VII.5 Comparativa por palabras claves de búsqueda

Palabra Clave	Resultados Relevantes	Competencia	Directorios	SEO	SEM
Servicio Contabilidad Perú	9	6	3	8	1
Asesoría financiera Perú	8	7	1	8	0
Contabilidad Perú	0	0	0	0	0
Asesoría Financiera PYME	4	4	0	4	0
Contadores Perú	3	2	1	3	0
Asesoría financiera	6	6	0	6	0
Asesoría Contable	5	5	0	5	0

Fuente: Elaboración Propia

Adicional al cuadro anterior es importante indicar que Google muestra en su opción de Google Maps, los locales físicos cerca a la ubicación de quien hace la búsqueda.

- Presencia en YouTube: En esta red social no se aprecia una empresa que la utilice como medio comunicacional en el área de finanzas para el país, pero por el lado contable se puede hallar al canal del “Grupo Oyola” que posee más de 12 mil suscriptores y que publica regularmente.

- **Aplicativos Móviles:** Dentro del Google Play Store, bajo la búsqueda de finanzas empresas o contabilidad empresas, entre los primeros resultados se pueden hallar entre 15 a 20 aplicativos que prometen llevar el control de gastos, tanto para empresas como personas naturales. Sin embargo, destacan los aplicativos que permiten llevar ingresos e incluso inventarios, “Treinta” y “Gestor de Gastos, Ingresos y Presupuestos” cada uno con más de un millón de descargas y una calificación de 5 estrellas.

b) Estrategia de Promoción

A continuación, se exponen las acciones y tareas para el *funnel* de marketing en las Tablas 7.6, 7.7, 7.8, 7.9 y 7.10.

Tabla VII.6 Estrategia de Promoción Awareness – Acciones – Tareas

Estrategia Promoción I: AWARENESS	
ACCIONES	TAREAS
Campana reconocimiento de Marca	Creación de un fan page en Facebook, canal en YouTube, página en LinkedIn y un blog dentro de la página y contratar un community manager.
	Elaboración de mensajes con copywriting ¹⁶ con temas relevantes sobre las finanzas en emprendimiento (Para el público objetivo).
	Elaboración de publicidad audiovisual, diseño y contenido con los mensajes generados para el reconocimiento de la marca.
	Creación de una campaña publicitaria en FaceBook y Youtube con el objetivo de conseguir suscripciones a cada red social.
	Creación de una campaña de Google Ads (SEM) dirigida al contenido del blog de la página.
	Creación de una campaña con FaceBook Ads que lleve al contenido del blog.
	Utilizar las herramientas de Google Sugestion y Keyword.io para la búsqueda de palabras claves más relacionadas
	Generar SEO para buscar en el largo plazo un posicionamiento orgánico con las palabras claves seleccionadas.
	Cargar código de Google Analytics y Pixel de FaceBook a la web
Campana reconocimiento de Aplicativo	Elaboración de un mensaje sobre la importancia de la gestión de ingresos y egresos en un emprendimiento.
	Creación de material audiovisual, diseño y contenido para redes sociales y blog.

¹⁶ Copywriting: “Conjunto de técnicas y prácticas usadas para producir textos escritos que estimulen en los lectores un movimiento de compra” <https://rockcontent.com/es/blog/copywriting/>

	Campana publicitaria en FaceBook y Youtube hacia el contenido de redes sociales y hacia el blog.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla VII.7 Estrategia de Promoción Appeal – Acciones – Tareas

Estrategia Promoción II: APPEAL	
ACCIONES	TAREAS
Campana lanzamiento de aplicativo	Elaboración de contenido referido a la solución que brinda el aplicativo gratuito de llevar los ingresos y egresos de un emprendimiento
	Publicar el contenido en redes sociales y blog de la pagina
	Generación de una campana con FaceBook Ads y Youtube con llamado a la acción para la descarga de la aplicación (1ra audiencia)
	Generación de una campana con palabras claves que lleven al link de descarga de la aplicación
	Publicar en grupos y Marketplace de FaceBook
	Contratar un influencer – youtuber, considerado confiable y de la categoría de información y/o cultura para publicitar el aplicativo en un video de contenido evergreen. ¹⁷
	Obtención de correos, de las personas que descarguen el aplicativo gratuito.
Campana lanzamiento servicio Premium	Elaboración de contenido sobre la solución contable con el valor agregado de la asesoría y gestión financiera
	Publicar el contenido en redes sociales y blog por parte del community manager
	Creación de publicidad audiovisual, y diseño gráfico para utilizar el precio de descuento como leadmagnet ¹⁸
	Creación de campana con FaceBook Ads y Youtube con llamado a la acción hacia un landigpage con el leadmagnet (1ra audiencia)
	Creación de un webinar sobre emprendimiento y creación de un webinar sobre finanzas para no financieros, con un sorteo a todos los participantes.
	Lanzar el webinar en grupos, Marketplace.
	Contratar publicidad en medios informativos independientes locales para los webinars
	Campana en FaceBook Ads y LinkedIn para los eventos de Webinars
Sortear entre todos los participantes que hayan dejado sus datos una o más suscripciones por xx tiempo del servicio premium.	

Fuente: Elaboración Propia

¹⁷ Contenido Evergreen, hace referencia aquel que es perenne en el tiempo y constituye una fuente constante de tráfico a un sitio. <https://i.workana.com/glosario/contenido-evergreen/>

¹⁸ LeadMagnet, contenido y/o beneficio que se ofrece a cambio de una acción, usualmente a cambio de información personal (e-mail, teléfono, etc) <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/lead-magnet-que-es-y-como-puede-ayudarme-a-generar-mas-clientes>

Tabla VII.8 Estrategia de Promoción Ask – Acciones – Tareas

Estrategia Promoción III: ASK	
ACCIONES	TAREAS
Educar sobre el servicio Premium	Creación de contenido especializado sobre la gestión financiera en emprendimientos
	Subir la base de datos de correos obtenidos a FaceBook y en Google para la creación de una segunda audiencia con gustos similares.
	Utilizar la segmentación de Google sobre nuevos emprendimientos para la creación de una 2da audiencia.
	Contratar la herramienta mailchimp, bootmaker. Para generar la generación y supervisión de los contactos con los potenciales clientes.
	Realizar mailing con los correos obtenidos.
	Realizar Campañas de FaceBook Ads a la segunda audiencia y campañas de retargeting ¹⁹ . Con horarios de atención que coincida con el horario de atención al cliente. Y que haga un llamado a la acción a la landigpage.
	Realizar una campaña de Google Ads con palabras claves hacia la landigpage.
	Generar llamadas de acción para resolver consultas por medio de WhatsApp y conseguir el número de teléfono
	El asesor de atención al cliente deberá conseguir un mail para seguir en contacto.
	Enviar información del producto premium vía correo y WhatsApp
El community manager deberá contestar todas las preguntas de redes sociales e interactuar constantemente.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla VII.9 Estrategia de Promoción Act– Acciones – Tareas

Estrategia Promoción IV: ACT	
ACCIONES	TAREAS
Generar una experiencia de compra positiva	Elaborar un video instructivo sobre el uso del aplicativo
	Elaborar un video instructivo sobre la inscripción y el uso de la plataforma
	Atención al cliente guiará y apoyará en el proceso de inscripción.
	Con el proceso de inscripción el cliente recibirá un mail con información sobre la plataforma y su primer curso gratuito.

Fuente: Elaboración Propia

¹⁹ El retargeting es una técnica de marketing digital que implica volver a impactar sobre los potenciales clientes que ya habían interactuado y/o mostrado interés en un producto o la marca. <https://www.isdi.education/mx/blog/que-significa-el-termino-retargeting-y-para-que-sirve>

Tabla VII.10 Estrategia de Promoción Advocate – Acciones – Tareas

Estrategia Promoción V: ADVOCATE	
ACCIONES	TAREAS
Generar una experiencia de servicio superior	Elaborar una guía de preguntas frecuentes técnicas y del servicio.
	Recibir atención personal inmediata en horario de oficina y por chatboot en horario no regular.
	Asesoramiento y seguimiento sobre la carga de archivos para la gestión contable en el cálculo de impuestos.
	Asesoramiento y seguimiento sobre la carga de archivos para la asesoría y gestión financiera.
	Seguimiento sobre las citas con los asesores financieros.
	Seguimiento sobre la conformidad del servicio recibido.
	Envío de boletines y cursos gratuitos.
	Envío de alguna promoción o atributo extra para clientes que consideran no están recibiendo un buen servicio.
	Tener un registro de las interacciones que haya tenido el cliente en cualquiera de los canales de comunicación.

Fuente: Elaboración Propia

Es importante indicar que el proceso de manejo de audiencias es dinámico y este debe estar en constante mejora con los datos obtenidos, el proceso de palabras claves es revisado y de igual forma mejorado según resultados. Finalmente, debe existir un proceso de depuración de bases de correos según la data que brinda la herramienta. Con todo esto se debe indicar que el proceso en su totalidad es cíclico y dinámico.

c) Indicadores (Ver Tabla 7.11)

Tabla VII.11 Estrategia de Promoción - Indicadores

ESTRATEGIA	INDICADORES
Awareness, Appeal, Ask, Act, Advocate	CAC – Costo de Adquisición del cliente
	CLV – Valor de Vida de un Cliente
	Numero de conversiones de leads a clientes
	Presupuesto por campaña vs lead y/o número de clientes
	Presupuesto por campaña vs alcance
	Número de leads por campaña
	CPC – Costo por click
	CTR – Número de click respecto a las impresiones

	Número de suscriptores en las redes sociales e interacciones.
	% Retención de YouTube
	Número de clientes atendidos por WhatsApp
	Número de correos depurados

Fuente: Elaboración Propia

7.6 Presupuesto de Marketing

En la Tabla 7.12 se expone el presupuesto necesario para el plan de marketing.

Tabla VII.12 Presupuesto Plan de Marketing

ACCIONES	PRESUPUESTO PRE OPERATIVO (S/)	PRESUPUESTO MES (S/)	PRESUPUESTO ANUAL (S/)
Dominio			80.00
Videos para la capacitación			2,460.00
Suscripciones revistas		143.09	1,717.08
Facebook ads	3,331.00	3,075.00	39,975.00
Google ads (google + youtube)	3,775.00	3,485.00	45,305.00
Linkedin ads		205.00	2,460.00
Copywriting	492.00	492.00	5,904.00
Diseño video campañas (10min)	2,460.00	2,460.00	29,520.00
Mailchimp essential		40.59	487.08
Merchandising			12,583.00
Contrato influencer (1 video)			3,000.00
TOTAL			S/143,491.06

Fuente: Elaboración Propia

El presente capítulo se puede culminar resaltando la viabilidad del plan de marketing, en vista que las estrategias y acciones planteadas se consideran factibles de ejecutar y controlar. La determinación del público objetivo o audiencia ha sido clave para la propuesta de estas. Además, estas estrategias y acciones indicadas guardan relación entre ellas y desde un punto de vista macro se encuentran correlacionadas con los planteamientos del proyecto en general.

CAPITULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo, se presentan todos los procesos involucrados para la operatividad del servicio que prestará KIPU, para así lograr los objetivos estratégicos de la empresa, teniendo como principal objetivo lograr una alta satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad destacado. Además, dentro del plan se define la estrategia operacional, se plantean los objetivos y se describe el subproceso para garantizar la calidad del servicio.

8.1 Estrategia

La estrategia del plan de operaciones debe estar alineada a la estrategia general de la empresa, por lo que la estrategia de operaciones para el desarrollo del servicio de KIPU es la de mantener un servicio estandarizado de alta calidad y la reducción de tiempos de atención mediante la incorporación de tecnología en los procesos, para lograr una alta satisfacción del cliente y por ende una ventaja competitiva en el mercado.

- Calidad: Cada uno de los procesos para el desarrollo del servicio deberán asegurar que se cumpla con las expectativas del servicio, las cuales están orientadas para la satisfacción de los clientes (emprendedores).

- Eficiencia de Tiempo: La reducción de tiempos de procesamiento de la información contable-financiera del emprendedor al incorporar la tecnología a los procesos primarios, repercute en una reducción de recursos y una mayor satisfacción de cara al cliente.

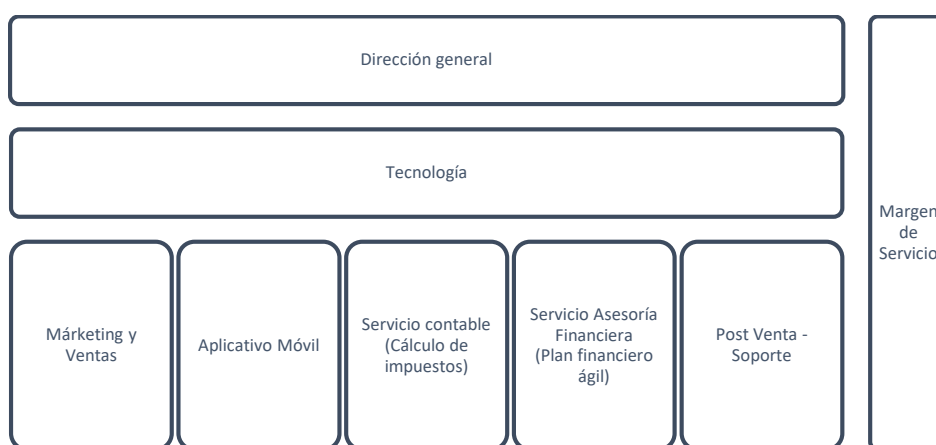
8.2 Objetivos

- Establecer los procesos de interactividad de la aplicación móvil.
- Establecer los procesos del servicio contable para el cálculo de impuestos.
- Establecer los procesos del servicio asesoramiento financiero para la elaboración del plan financiero ágil.
- Establecer los procesos de soporte al cliente.
- Describir el subproceso para garantizar la calidad de servicio.
- Estructurar un presupuesto operativo.

8.3 Descripción general de la cadena de suministro

Para tener una visión completa de los procesos necesarios, se ha plasmado la cadena de valor de KIPU, como se muestra en la Figura 8.1, donde se identifica en la parte inferior las actividades primarias, así mismo, en la parte superior las actividades de apoyo y finalmente a la derecha el margen del servicio que es valor que se genera hacia el usuario. En el siguiente punto se detallarán los procesos de las principales actividades primarias.

Figura VIII.1 Cadena de Valor de KIPU



Fuente: Elaboración Propia

Marketing y Ventas: El flujo del proceso inicia con la captación de emprendedores y potenciales emprendedores mediante las distintas técnicas de promoción de marca o servicio, las cuales son descritas a detalle en el capítulo del plan de Marketing.

8.4 Diseño del proceso del servicio

A continuación, se describen los procesos del servicio *free* (*Aplicación móvil*), *premium* (Asesoría financiera - contable) y de soporte al cliente.

8.4.1 Proceso del servicio *free* (*Aplicativo móvil KIPU*)

En el Anexo VII, se describe el proceso operativo de la aplicación móvil en conjunto a la interacción del usuario (emprendedor). Una vez que el usuario ha decidido optar por el uso del aplicativo móvil KIPU, inicia con la acción de descarga y el registro correspondiente, cabe resaltar que este registro servirá para el uso del servicio *free* y también para el *premium* si así lo desea contratar. En este momento ya se genera la creación de una nueva cuenta en la base de datos de KIPU, con los datos pertinentes. Una

vez el usuario se familiarice con las funciones del aplicativo, podrá personalizar, si así lo desea, las etiquetas de las cuentas y gastos que se acomoden mejor a su negocio o forma de gestión, o puede usar las que vienen predefinidas, siendo también guardadas y actualizadas por la aplicación en la cuenta del usuario.

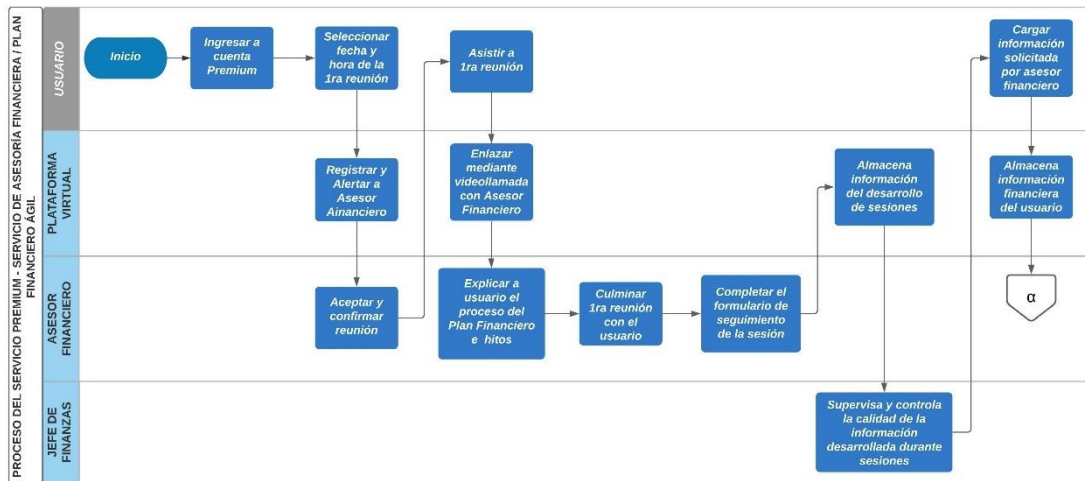
Luego, el usuario podrá digitar los montos de sus ingresos y gastos en las distintas categorías de cuentas, siendo la aplicación la que recoja todos estos datos y los procese, para realizar el cálculo del estado de ganancias y pérdidas, además de generar gráficos en tiempo real, lo cual genere valor en el usuario, al poder visualizar de manera más amigable los resultados que requiera. El aplicativo también almacenará recordatorios o alertas que requiera el usuario, para así lanzar notificaciones o alertas según se cumplan las condiciones o límites puestos por el usuario al resultado de los cálculos del estado de pérdidas y ganancias.

8.4.2 *Proceso del servicio de Asesoría financiera – Plan Financiero Ágil*

Este proceso es parte del paquete *premium* ofrecido por KIPU, la cual está basada en la elaboración de un plan financiero ágil, que permita al emprendedor lograr sus metas mediante una correcta gestión financiera.

Como se aprecia en la Figura 8.3, una vez el usuario haya ingresado a su cuenta, éste podrá agendar, mediante la plataforma, la primera reunión con un asesor financiero, quien confirmará y liderará la reunión, el enlace es mediante videollamada, que será soportada por la plataforma. En la reunión, el asesor financiero da la información general referente al plan financiero, la información requerida para elaborarlo, y las reuniones e hitos para el seguimiento del plan. Una vez culminada la reunión, el asesor financiero completa un formulario de seguimiento de la sesión, la cual contiene un resumen de la reunión, así como la información brindada hacia el usuario, la misma que se guarda en la plataforma para que seguidamente el jefe de finanzas pueda revisarlo, y brindar un control de la calidad de la asesoría, este proceso es continuo después de cada reunión. Finalmente se espera que el usuario cargue la información solicitada por el asesor y la plataforma la almacenará, para poder ser vista por el asesor en una segunda reunión.

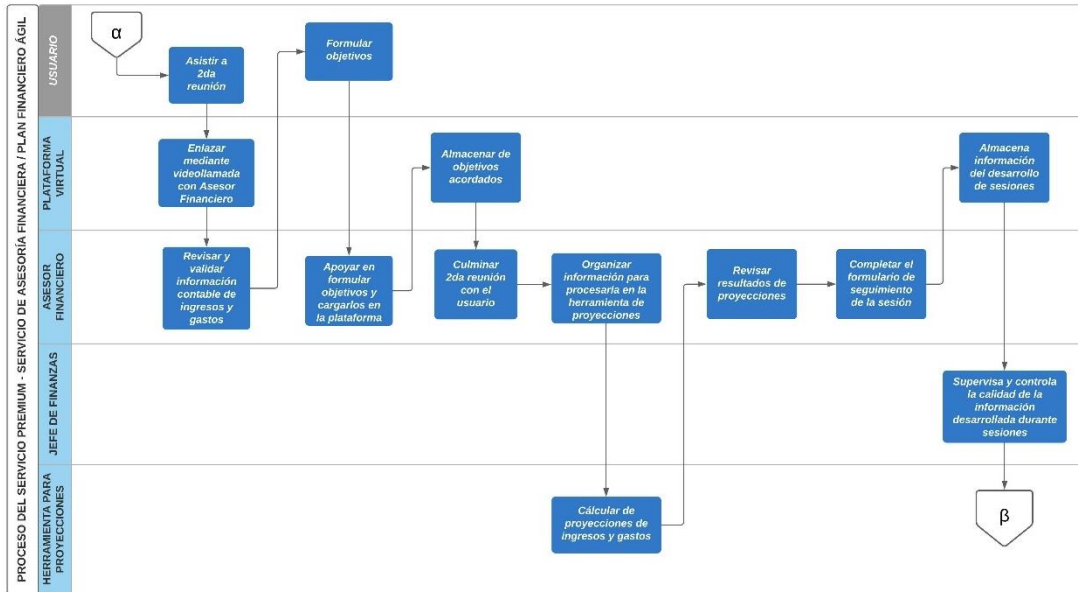
Figura VIII.2 Proceso del servicio premium – primera parte



Fuente: Elaboración Propia

El proceso continúa en una segunda reunión, como se muestra en la Figura 8.4. En esta segunda reunión el asesor financiero revisa y valida la información subida a la plataforma por el usuario, especialmente la información contable de ingresos y gastos de la empresa. Esta validación se hace en conjunto con el usuario para dar conformidad a los datos, seguidamente, se consulta sobre los objetivos que ha formulado el emprendedor para su empresa, de no tenerlos de manera concreta el asesor brinda el soporte a la formulación de estos objetivos, por ser la base para estructurar el plan financiero. Estos objetivos se cargan en la plataforma y se da por culminado la segunda reunión. El asesor continúa con la organización de la información ya validada y realiza proyecciones mediante una herramienta informática. Como en toda reunión se llena el formulario de seguimiento de la sesión y junto con las proyecciones revisadas se cargan a la plataforma, siendo el jefe de Finanzas el encargado de revisar y brindar un control de calidad de la asesoría, como se indicó, este proceso es continuo, para asegurar el objetivo de una asesoría de calidad destacada.

Figura VIII.3 Proceso del servicio premium – segunda parte

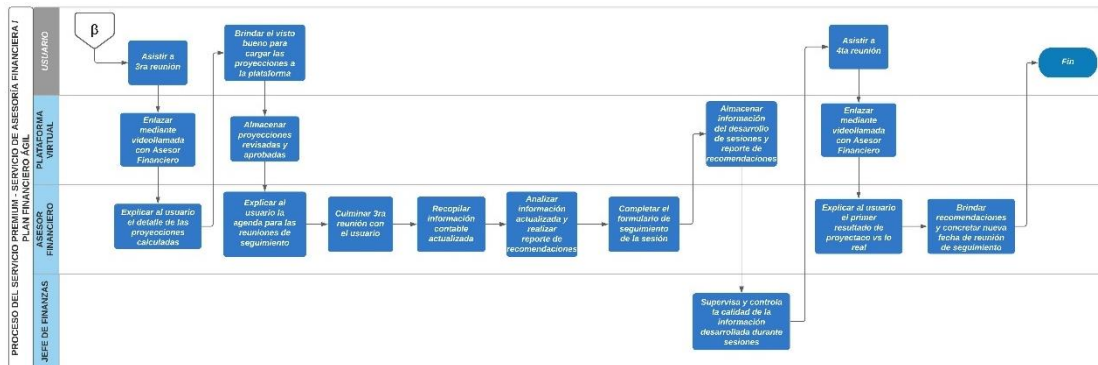


Fuente: Elaboración Propia

El proceso continúa en una tercera reunión, como se muestra en la Figura 8.5. En esta tercera el asesor financiero brindará la explicación de las proyecciones calculadas para su negocio y una vez se dé el visto bueno del usuario, éstos se cargarán en la plataforma, pasando luego a agendar las reuniones de seguimiento y explicar sobre la información que debe ir subiendo el emprendedor para la actualización de las proyecciones y la revisión entre lo proyectado versus lo real. De esta manera se cierra la tercera reunión. El asesor continúa el proceso, recopilando la nueva información que vaya suministrando el usuario, analizándola y emitiendo un reporte donde brindará las recomendaciones pertinentes, seguidamente se prosigue con el control de calidad, ya antes descrito, realizado por el jefe de Finanzas, gracias al formulario de seguimiento de las sesiones y el nuevo informe de recomendaciones para el usuario.

El proceso continuaría en una cuarta reunión donde se muestran los resultados del primer seguimiento o hito, en este punto se podrá determinar el desempeño de la empresa, comparando con lo planificado, y de requerir ajustes el plan financiero se actualizará, es por ello que se le denomina ágil. Estas reuniones de seguimiento y control continuarán mientras dure la contratación del servicio premium.

Figura VIII.4 Proceso del servicio premium – tercera parte



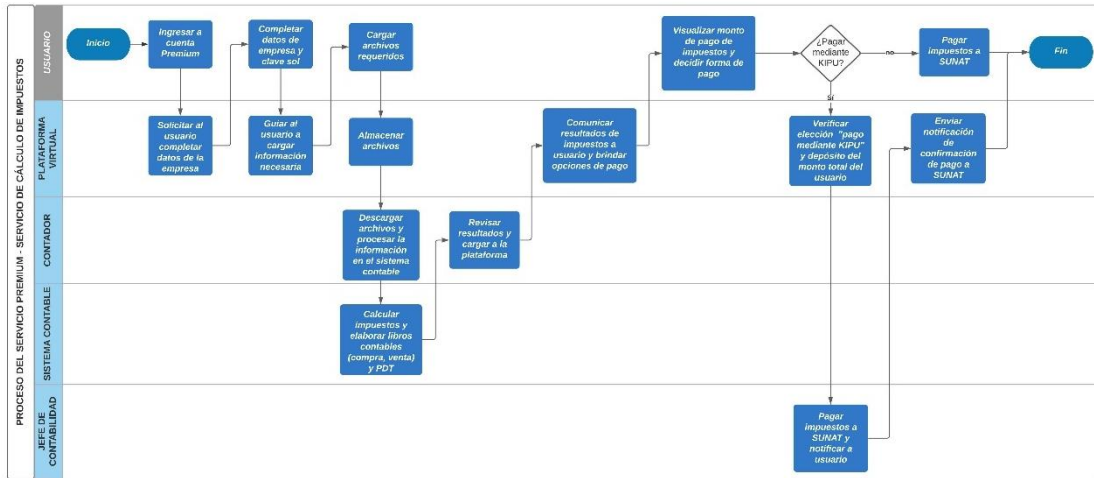
Fuente: Elaboración Propia

8.4.3 Proceso del servicio contable – Cálculo de impuestos

En este proceso es parte del paquete *premium* ofrecido por KIPU, la cual está basada en el cálculo de impuestos del negocio del emprendedor.

Como se aprecia en la Figura 8.6, una vez que el usuario ingrese a su cuenta mediante la plataforma KIPU, la plataforma solicitará completar datos adicionales de la empresa, para realizar con éxito el servicio contable, una vez realizado, la plataforma brindará una guía para que el usuario pueda subir la información necesaria para el cálculo de sus impuestos del mes (boletas, facturas, etc.), esta información es almacenada en la plataforma, a la cual un contador KIPU podrá acceder y descargarla, todo mediante la plataforma, luego esta información es procesada por el contador mediante un sistema informático contable, obteniendo los resultados del impuesto a pagar, y los libros contables necesarios para subir al sistema de la SUNAT, los cuales son subidos a la plataforma, la misma que lanza un comunicado al usuario para que pueda visualizarlo y en este punto podrá decidir si pagar él mismo sus impuestos mediante una guía detallada que le brindará la plataforma, o podrá solicitar que KIPU se encargue del pago, para lo cual el usuario hará un depósito a la cuenta de KIPU y una vez confirmado el pago, el jefe de contabilidad de KIPU, será el encargado de verificar y realizar pago correspondiente, para luego mediante la plataforma enviar una notificación de confirmación del pago y cierre del proceso al usuario.

Figura VIII.5 Proceso del servicio premium – servicio de cálculo de impuestos



Fuente: Elaboración Propia

8.4.4 Proceso de Soporte al Cliente

En el Anexo VIII, se muestra el flujo de procesos del servicio de soporte al cliente, el cual tendrá distintos niveles de atención, según el nivel y tipo de consulta. En un primer nivel, cuando el usuario realiza una consulta básica, esta será atendida automáticamente por la plataforma o por los asesores de atención al cliente pertenecientes al área de marketing. En un segundo nivel, cuando la consulta no pueda ser resuelta por el asesor de atención a los clientes, éste puede derivar la consulta al área especializada. Las consultas relacionadas a tecnología serán resueltas por el personal de soporte de TI, las consultas relacionadas a contabilidad serán resueltas por el jefe de contabilidad como representante del área contable, y finalmente la consulta relacionada al tema financiero, será resuelto por los asesores financieros.

8.5 Descripción de comprobación de calidad del servicio

Para la comprobación de la calidad del servicio, tanto el jefe de contabilidad, como el jefe de finanzas, realizan un control de calidad sobre el desarrollo de las reuniones o resultados presentados hacia el emprendedor, de tal manera que se asegure que la información brindada o previa a ser presentada, esté correcta. Para este proceso, se hace uso de la plataforma KIPU, la cuál es el medio de interacción principal entre el asesor y el emprendedor, así como el lugar de almacenamiento de la información que carga el emprendedor, como también la información del análisis y el resultado y recomendaciones

que brinda el asesor financiero y contable. Esta última puede ser auditada en cualquier momento por las jefaturas correspondientes, pudiendo ser observada y devuelta al asesor para su corrección de ser necesario. Este tipo de casos serán registrados, de tal manera que se pueda medir el nivel de eficacia de los asesores, al medir la cantidad de incidencias. Los jefes tendrán la potestad de tomar las acciones correctivas de ser el caso.

Finalmente, para la comprobación de calidad de servicio por parte del emprendedor, se enviarán de manera mensual encuesta a cada uno de los emprendedores que forman parte de KIPU, a fin de poder medir la satisfacción que estos presentan con el servicio ofrecido, como es detallado en el Plan de Márketing.

8.6 Presupuesto Operativo

El presente presupuesto, corresponde a los costos incurridos en conceptos necesarios para mantener la operatividad de la empresa, exceptuando los conceptos que son vistos en los presupuestos de los planes de márketing, tecnología y recursos humanos, evitando de esta manera una redundancia y mantener un orden para la consolidación de los costos en el capítulo del plan financiero. Por lo tanto, se detallarán tres costos en el presente capítulo, el costo por contabilidad realizada (asesor externo *on demand*), costo por contrato de pasarela de pago para realizar los cobros y la subvención del internet requerido por los asesores financieros.

En base a lo anterior expuesto, primero se analiza el presupuesto necesario para la contratación de los contadores externos, quienes responderán según la demanda requerida, lo cual es parte de la estrategia de optimización de tiempo y por ende de recursos. Por ende, se especificará el costo promedio por trabajo de contabilidad realizada, para con ello poder calcular el costo total anualizado en base a la demanda calculada en el plan financiero. Se determinó el tiempo promedio de 03 horas de trabajo contable para el cálculo de impuesto por servicio contratado por emprendedor, considerando que el contador tendrá la plataforma digital como soporte de transferencia de información de los ingresos y gastos que el emprendedor cargue y la habilitación de una herramienta informática contable, los cuales facilitarán la realización de la tarea. Y se estimó un costo por hora de servicio contable de S/25 soles, lo cual hace que el presupuesto del costo total promedio por contabilidad realizada sea de S75 soles.

En segundo lugar, para el proceso de cobro por servicio prestado, será necesario contratar una pasarela de pago. Se plantea trabajar con IziPay al ser la alternativa que tiene el menor costo de comisión por transacción, 3.44% de la transacción + S/0.69 + IGV, no cobran costo de mantenimiento, ni costo de afiliación, aceptan todas las tarjetas y el depósito que realizan hacia la empresa es cada 4 días. Para fines del presupuesto, será necesario multiplicar el costo de transacción antes detallado por el monto del paquete adquirido por el cliente. De esta manera se podrá determinar el presupuesto anual, según la demanda calculada en el plan financiero.

Para asegurar la adecuada calidad del servicio de asesoría y gestión financiera, y tomando como premisa que los asesores harán trabajo remoto, es que KIPU brindará una subvención de S/60.00 soles mensuales para el pago del servicio de internet de los asesores financieros. Se considera este precio, tomando en cuenta que la tarifa fija de internet por 30mbs a 50mps fluctúa entre los 60 a 75 soles, en las principales empresas de telecomunicaciones del país. Asumiendo el costo de S/60 soles por asesor financiero, teniendo en cuenta que se ha establecido tener 14 asesores, el presupuesto mensual necesario sería de S/2400.

Podemos culminar el presente capítulo indicando que el plan de operaciones se realizó acorde a los lineamientos del plan estratégico y plan de marketing, teniendo en cuenta la estrategia de servicio estandarizado de alta calidad y la reducción de tiempos para la atención a los emprendedores, mediante la incorporación de tecnología y la flexibilidad de los procesos, así mismo, KIPU atenderá las necesidades y requerimientos de los emprendedores, teniendo en cuenta el entorno ágil en el cual están inmersos los emprendedores. Los servicios se brindarán en forma *free* y *premium*. Así mismo, podemos mencionar algunas limitantes asociada a la automatización del proceso del servicio premium, ya que implementar una solución de automatización del proceso, implica una inversión inicial considerable por lo que se debe analizar al detalle los beneficios que generará en términos de productividad y cumplimiento.

CAPITULO IX. PLAN DE TECNOLOGÍA

En el presente capítulo se presentarán las características tecnológicas necesarias para el desarrollo de los servicios gratuitos y premium propuestos. Así mismo, se indicará la arquitectura tecnológica necesaria, así como las características funcionales que deberán tener los productos propuestos. Por otro lado, se detallarán otras herramientas tecnológicas que deberán adquirirse para la puesta en marcha de la operación de KIPU. Finalmente, se mostrará el presupuesto necesario del área.

9.1 Objetivos

- Elaborar las especificaciones para el desarrollo del aplicativo KIPU.
- Elaborar las especificaciones para el desarrollo de la plataforma KIPU.
- Determinar las herramientas adicionales para la operación de KIPU.

9.2 Arquitectura de la solución tecnológica.

Para la elaboración de la solución tecnológica, se utilizará los servicios de una empresa y/o un desarrollador de software y aplicaciones, sin embargo, será necesario indicar las características que se consideran necesarias con las que deberían cumplir para el desarrollo del aplicativo y plataforma. Es importante mencionar que por la naturaleza del servicio existe una oferta global, de empresas y/o desarrolladores independientes por las que se puede optar. Es así, que existen diferentes portales en los que se pueden encontrar esta oferta, como es el caso de fiverr.com, workana.com, freelancer.com entre otros.

9.2.1 Descripción de la solución tecnológica.

A continuación, se describe las características que deberá tener el desarrollo de la solución tecnológica, tanto de frontEnd²⁰. como de BackEnd.²¹

a) *Aplicativo*

1) *BackEnd*

Compatibilidad

²⁰ FrontEnd: Se refiere a la parte con la que interactúa un usuario con la interfaz de un aplicativo, software o desarrollo web

²¹ BackEnd: Se refiere a la parte que no es accesible por los usuarios pero que es necesaria para la ejecución de una aplicación, software o desarrollo web, como son las bases de datos, lenguajes de programación, servidores, etc.

La aplicación debe ser híbrida, es decir que tendrá tanto las características de una aplicación nativa (Se entiende por aplicación nativa aquella que es desarrollada para un sistema operativo S.O y dispositivo específico, es usualmente asociado con los equipos móviles y para los S.O de Android y IOS) como la de una web app (PWA). Esto le permitirá al usuario poder acceder a su cuenta desde un dispositivo móvil, tablet y/o por medio de un ordenador. El aplicativo, deberá ser desarrollado para el S.O Andorid ya que. El 84% de usuarios a nivel global utilizan este S.O y un 16% utilizan IOS (Statista, 2021). Para el segundo año se deberá lanzar su versión en IOS, para poder abarcar todo el mercado. En línea a este requerimiento y teniendo en cuenta las actualizaciones anuales que se realizan del S.O de Android, se necesitaría que el aplicativo sea compatible con equipos que soporten hasta Android Oreo, esto permitirá asegurar que usuarios con un equipo de una antigüedad de hasta 4 años en promedio puedan usar el aplicativo.

Desarrollo Técnico

El aplicativo deberá ser desarrollado en JavaScript y trabajar con una base de datos MySQL²². Debido a que se utilizará una estructura fija y preconcebida para el ingreso de la información y que además será compatible con la base de datos que se manejará en la plataforma. Adicionalmente, se deberá utilizar Google FireBase + CloudGoogle²³ para el desarrollo y alojamiento en la nube del aplicativo, que además brinda las siguientes características:

- Permite el manejo de base de datos en tiempo real.
- Permite la autenticación de usuarios utilizando el perfil de Google.
- Brinda reportes de errores y fallos
- Permite realizar testeos del aplicativo.
- Configuración remota de del aplicativo.
- Brinda estadística y métricas.
- Otorga certificado SSL y la seguridad propia de Google
- Es escalable según la demanda y necesidad del aplicativo

²² MySQL es un sistema de base de datos relacional, de código abierto y multiplataforma. <https://wpinsideout.com/que-es-wordpress/base-datos-mysql/>

²³ <https://firebase.google.com/>

2) *FrontEnd*

A continuación, se detalla como deberá ser la interfaz que deberá tener el aplicativo

Zona de acceso:

La persona se autentifica ingresando nombre, correo electrónico, y teléfono o accede mediante su cuenta de Google u otra red social, para convertirse en usuario.

Zona de usuario

Área para la creación de la cuenta de la empresa: Se pedirán los siguientes datos para la creación de la empresa: i) Nombre de la empresa, ii) Ubicación de la empresa, iii) Rubro de la empresa y iv) Tamaño de la empresa.

Área predefinida de categorías de ingresos y gastos con las siguientes etiquetas:

- Ingresos: i) Ingresos por ventas, ii) Otros Ingresos
- Gastos: i) Pago Proveedores, ii) Pago Servicios Gastos: i) Pago Proveedores, ii) Pago Servicios, iii) Pago Impuestos, iv) Pago Sueldos, v) Pagos Bancos, vi) Otros Gastos.

El usuario deberá poder dentro de cada categoría y etiqueta pre establecida, crear sub etiquetas personalizadas.

Área de Notificaciones y Alertas: El usuario podrá editar la alerta del porcentaje de ingresos vs gastos, así como editar la alerta de porcentaje (%) según etiqueta o sub etiqueta. Podrá también crear notificaciones de recordatorios, indicando mensaje, fecha y hora.

Área de Ingreso de Información: El usuario contará con una interfaz para ingresar numéricamente un monto, y seleccionar si se trata de un ingreso o gasto y posteriormente seleccionar una etiqueta y sub etiqueta. O podrá cargar un archivo excel, con un formato pre definido para la carga de sus ingresos.

Zona de Reportes y Gráficos:

El usuario podrá acceder a revisar reportes y gráficas de: i) Utilidad, ii) Clasificación de ingresos y gastos por etiquetas y sub etiquetas por porcentaje de participación, iii) Históricos de ingresos, gastos y totales.

Zona Consultas y Sugerencias

El usuario contará con una interfaz para poder enviar sus comentarios.

3) Prototipo

El Prototipo se muestra en la Figura 9.1.

Figura IX.1 Diseño Propuesto para el Desarrollo del FrontEnd del Aplicativo



Fuente: Elaboración Propia

b) Plataforma Web

1) BackEnd

Compatibilidad y Diseño

La página web y la plataforma deberán tener un diseño responsivo y ser compatibles con los distintos navegadores web: Chrome, Safari, FireFox y Edge, esto le permitirá al usuario tener múltiples alternativas de acceso según su preferencia de navegación, y además le permite acceder por distintos dispositivos. La página y plataforma web deberá ser desarrollada en el gestor de contenidos WordPress, ya que permitirá brindar paneles de control y edición más amigables para los administradores y los encargados de TI. Para la edición de la página web se utilizará HTML y CSS, conocidos como estándares web que permiten desarrollar todo el potencial con un uso adecuado de recursos. (INESEM, 2019).

Desarrollo Técnico

Para la creación de la plataforma del servicio premium se utilizará el plugin de WordPress llamado WP Customer Area²⁴ el mismo que permitirá desarrollar la plataforma sin necesidad de tener que programar una desde cero. Las características que posee el plugin son:

- Creación de un área individual por cliente
- Creación de diferentes perfiles con permisos restringidos
- Permite la carga y descarga de archivos
- Creación de tareas y proyectos
- Envío de notificaciones automáticos por eventos dentro de cada área
- Sistema de mensajería interna
- Elaboración de grupo por tipo de usuario
- Personalizar el diseño
- Permite edición de código a los desarrolladores

Para el alojamiento de la página y plataforma se utilizará el servicio de un proveedor cloud hosting especializado en WordPress que utilice los

²⁴ WP Customer Area “es una solución modular todo en uno para administrar contenido privado con WordPress. Archivos, páginas, conversaciones, tareas, etc”. <https://wp-customerarea.com/>

servidores de Google y brinde características necesarias para la puesta en marcha y operación del servicio premium. El proveedor seleccionado es KINSTA²⁵, que es reconocido como un proveedor especializado en WordPress y además cuenta con clientes reconocidos y es recomendado tanto para nuevos proyectos como para proyecto de envergadura. (WSHR, 2021). Que además de trabajar con los servidores *cloud* de Google y la seguridad garantizada que estos brindan, posee las siguientes características que se consideran importantes.

- 20 Gb de espacio y banda ancha ilimitada
- Se adquirirá 20Gb extras para el 2 año
- El plan seleccionado soporta hasta 50 mil visitas por día.
- 100Gb de CDN²⁶ (Content delivery network)
- Generación de *Backup* con 14 días de antigüedad
- Antimalware y certificado SSL
- Monitoreo del rendimiento
- Soporte técnico 24/7

2) *FrontEnd*

A continuación, se detalla como deberá ser la interfaz que deberá tener la página y plataforma web.

Página web:

La página web deberá contar con las siguientes páginas: Inicio, solución, blog, contacto, área de cliente, carrito de compras.

Plataforma web:

Zona de Registro

Para realizar el registro y pago por el servicio se utilizará un formulario con los siguientes datos: i) Nombres, ii) Correo Electrónico, iii) Contraseña, iv) Teléfono, v) Nombre / RUC de la Empresa, vi)

²⁵ <https://kinsta.com/>

²⁶ CDN: “Es un grupo de servidores repartidos en distintas zonas geográficas que aceleran la entrega del contenido web al acercarlo a los usuarios” <https://www.akamai.com/es/our-thinking/cdn/what-is-a-cdn>

Opción de Pago: a) Tarjeta de crédito b) Transferencia bancaria y/o depósito.

Área de Clientes

Se deberán crear los siguientes perfiles de usuarios: Clientes, Asesores Financieros, Contadores, Administradores. Cada uno con permisos y accesos distintos.

- La zona de cliente podrá acceder a ver sus notificaciones, comunicaciones, tareas, proyectos, archivos subidos, reportes y gráficos, y la opción de carga de archivos.
- Permisos Contadores: Podrán ver la página solo de los archivos subidos para el cálculo de impuestos y crear notificaciones para los clientes asignados.
- Permisos Asesores: Podrán ver toda el área de sus clientes asignados, así como notificar, dejar tareas, revisar proyectos, subir reportes y archivos.
- Permisos Administradores: Tendrán permisos completos.

Interfaz del Plataforma

La interfaz deberá permitir al usuario en un golpe de vista encontrar los vínculos para acceder a las áreas de los servicios de contabilidad, finanzas, reportes & gráficos y a la aplicación gratuita. Además, deberá poder ver sus tareas y proyectos pendientes o en proceso, así como las noticias, cursos, reserva de citas y carga de archivos con facilidad, para que la usabilidad de la plataforma tienda a ser intuitiva.

3) Prototipo

El Prototipo se muestra en la Figura 9.2.

Figura IX.2 Diseño Propuesto para el Desarrollo del FrontEnd de la Plataforma



Fuente: Elaboración Propia

9.2.2 Otros Servicios Tecnológicos Necesarios

Para la puesta en marcha de la operación es necesario contar con otras soluciones tecnológicas que permitan brindar un adecuado servicio, estas son:

a) Software Contable

Para el servicio de gestión contable se adquirirá la licencia de un software, SAAS²⁷, contable, que brinde la característica de ser multiusuario y que permita trabajar en línea, esto debido al modelo de negocio en el que se tercerizará este proceso con contadores independientes, por lo que será necesario crear y desactivar usuarios, así como no tener como limitante la ubicación geográfica:

Además, se busca que el software que tenga ciertas características contables como son: i) Plan contable actualizado, ii) Libros electrónicos, iii) Registro de Ingresos y Compras, iv) Libros diarios, v) Retenciones, detracciones, percepciones, vi) Planillas vii) Centro de Costos y viii) asientos automáticos. Para ello se contratará el servicio de NubeCont²⁸, que posee las características buscadas

²⁷ “El software como servicio (SaaS) es una forma de cloud computing que ofrece a los usuarios una aplicación en la nube junto con toda su infraestructura de TI y plataformas subyacentes” <https://www.redhat.com/es/topics/cloud-computing/what-is-saas>

²⁸ <https://nubecont.com/>

además de brindar soporte en línea en horario de oficina y posee un precio competitivo en el mercado.

Finalmente, es importante indicar que según el roadmap propuesto con el transcurso de los años se ira programando un algoritmo para el reconocimiento de imágenes, sumado a la data obtenida que permita la automatización de la gestión contable. Para ello se planea programar un algoritmo que vaya iterando programado en R o Python.

b) *Algoritmo de Proyección financieras*

Se les brindará una herramienta única para el modelamiento y proyecciones financieras a los asesores, para ello para la primera versión se utilizará el entorno y lenguaje de programación R, el cual por su concepción estadística y numérica sumado a su uso para la elaboración de algoritmos de machine learning (ML), permitirán crear un algoritmo inicial, que será usado como base para que los asesores elaboren sus proyecciones financieras, además con la data obtenida en el transcurso del tiempo este algoritmo deberá iterar periódicamente para crear una solución de ML de modelamiento y proyección financiera.

c) *Servicio de Videoconferencia*

Una herramienta indispensable para la comunicación entre los asesores financieros y los emprendedores será el software (SAAS) de videollamada, además podrá utilizarse este para reuniones internas o reuniones con mayor número de emprendedores. Entre las características buscadas se necesita de un software que permita como mínimo 14 salas simultaneas, brinde almacenamiento para grabaciones, sea responsivo y/o posea aplicativo móvil y que permita integrarse en la plataforma de WordPress. Por lo anterior se opta por tomar el servicio de BigBlueButton²⁹ ya que cumple con lo buscado y tiene un precio competitivo.

²⁹ <https://bigbluebutton.org/>

d) Gestión y Atención al Cliente

Se necesita de una herramienta para la gestión de clientes, la cual integre todos los canales de comunicación, quede registro de los contactos realizados, brinde información respecto a la gestión que se está realizando con los clientes, y permita una atención 24/7 fuera de horarios de oficina. Para ello se utilizará el SAAS, BotMaker³⁰ el mismo que permite integrar los canales de comunicación de WhatsApp, FaceBook Messenger, chat de la página web y plataforma, Gmail, SMS, Teléfono, entre otros canales. Además, brinda un tablero de control que permite brindar seguimiento a los contactos e interacciones realizadas y finalmente permite crear chatbot para responder a los clientes, en nuestro caso para la atención fuera del horario de oficina

9.2.3 RoadMap de Desarrollo Tecnológico

En esta sección se describe el plan para los próximos 5 años, en los que se desarrollaran soluciones de software para hacer más eficiente los procesos tanto de gestión contable para el cálculo de impuestos como para la gestión financiera, para ello será necesario la recopilación de *bigdata* tanto estructurada y no estructurada, obtenida por los mismos clientes, redes sociales e información externa.

- Año 1 y 2:
 - Almacenamiento de datos subidos fotográficos y/o escaneados
 - Almacenamiento de data contable de los clientes
 - Almacenamiento de data financiera de los clientes
 - Almacenamiento de data general de los clientes
 - Elaboración y testeado de algoritmo de reconocimiento de imágenes
 - Elaboración y testeado de algoritmo de gestión contable
 - Elaboración y testeado de algoritmo de gestión financiera

- Año 3 y 4
 - Almacenamiento de la data anteriormente mencionada

³⁰ <https://botmaker.com/es/>

- Almacenamiento de data externa estructurada y no estructurada afín a la categoría
- Elaboración, testeo y uso de algoritmo de reconocimiento de imágenes
- Elaboración, testeo y uso de algoritmo de gestión contable
- Elaboración, testeo y uso de algoritmo de gestión financiera
- Año 5
 - Almacenamiento de la data anteriormente mencionada
 - Elaboración, testeo, uso y mejora continua de los algoritmos anteriormente mencionados.

9.3 Presupuesto Plan Tecnológico

El presupuesto se presenta en la Tabla 9.1.

Tabla IX.1 Tabla Presupuesto Plan de Tecnología

ACCIONES	PRESUPUESTO PRE OPERATIVO	PRESUPUESTO 1ER AÑO	PRESUPUESTO 2DO AÑO
DESARROLLO DE APLICATIVO	S/80,000.00		
CLOUD HOSTING GOOGLE FIREBASE	S/100.00	S/1,200.00	S/1,200.00
CUENTA DESARROLADOR PLAYSTORE	S/100.00		
CUENTA DESARROLADOR APP STORE			S/396.00
DISEÑO WEB E INSTALCIÓN Y ADECUACIÓN DE PLUGINS	S/3,000.00		
CLOUD HOSTING KINSTA (WORDPRESS)	S/150.00	S/2,880.00	S/3,840.00
PLUGING WP CUSTOMER AREA	S/1,440.00	S/1,440.00	S/1,440.00
SOFTWARE CONTABLE NUBECONT		S/1,180.00	S/1,180.00
LICENCIA BIG BLUEBUTTON		S/477.60	S/477.60
GESTIÓN CLIENTES BOOTMAKER		S/4,752.00	S/4,752.00
OTROS		S/850.00	S/850.00
TOTAL		S/12,779.60	S/14,135.60

Fuente: Elaboración Propia

Por todo lo anterior detallado, se considera que el desarrollo del plan tecnológico de KIPU es viable. En vista que, no es necesario recurrir a grandes inversiones tecnológicas desde el inicio, en cambio se podrá hacer uso de SAAS y servicios en la nube. Finalmente, la programación del aplicativo no se considera ni especializada ni compleja.

CAPITULO X. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo, pretende dar a conocer la estructura organizacional, el manual de organización y funciones, la estructura remunerativa y además dar lineamientos clave para el proceso de reclutamiento, selección y la modalidad de contrato. De tal manera, se pueda lograr mantener la operatividad del negocio y la calidad de los servicios ofrecidos de cara al cliente.

10.1 Objetivos

El presente plan tiene como objetivos:

- Definir el tipo de sociedad y el régimen tributario al cuál pertenecerá la empresa.
- Estructurar un organigrama para el inicio operaciones.
- Describir los cargos, funciones y perfiles de cada uno de los puestos.
- Definir los procesos de reclutamiento y selección.
- Definir la modalidad de contratos de cada puesto.
- Brindar una estructura remunerativa para cada puesto.

10.2 Estrategia

Esta área fomenta como estrategia principal la creación de valor para el cliente, para poder lograr una fidelización de marca, por tal motivo es clave la elaboración de un correcto manual de operación y funciones que permita realizar una selección del personal idóneo de cara a mantener los niveles de eficiencia y productividad de las diferentes áreas, que se verá reflejado en la calidad de atención hacia el cliente, con el fin de generar confianza y posteriormente la lealtad.

10.3 Constitución de la empresa

De acuerdo a las características que cuenta cada tipo de empresa (proinversión.gob.pe, s.f.), En el presente plan de negocios se ha considerado constituir una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), donde los autores de esta tesis formarán parte de dicha sociedad.

- Nombre de la empresa o razón social: **KIPU S.A.C.**
- Nombre comercial: **KIPU.**
- Actividad: **Asesoría Financiera Empresarial**

Para completar la conformación de la empresa, se necesita seguir los pasos siguientes como lo indica PROINVERSIÓN. (Ver Figura 10.1).

Figura X.1 Pasos para conformación de empresa



Fuente: (proinversión.gob.pe, s.f.)

El costo presupuestado a incurrir para la constitución de la empresa será de S/1200 soles y adicionalmente un pago de S/540 soles para el registro de Marca.

Una vez constituida la empresa, es necesario definir un régimen tributario de los cuatro tipos según la clasificación de SUNAT. Acorde a las actividades de la empresa y al modelo de negocio planteado, KIPU se amparará bajo el régimen RMT (Régimen MYPE tributario), diseñado para la micro y pequeña empresa. La condición para poder pertenecer a este régimen es no exceder las 1700 UIT en relación con los ingresos.

Adicionalmente, como lo requiere una sociedad anónima cerrada, se estipula que la sociedad estará conformada por 4 accionistas, los autores de la presente tesis, los cuales serán los inversionistas de KIPU S.A.C. (Ver Tabla 10.1).

Tabla X.1 Participación de la empresa por cada accionista

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Accionista #1	40%
Accionista #2	20%
Accionista #3	20%
Accionista #4	20%

Fuente: Elaboración propia

Durante el año cero y año uno, los accionistas deberán de realizar el aporte del capital inicial en forma proporcional y en moneda nacional. Este aporte tiene como objetivo garantizar el inicio de las operaciones del primer año operativo, según mostrado en el Plan Financiero del Capítulo XI.

10.4 Estructura organizacional

10.4.1 Modelo organizacional

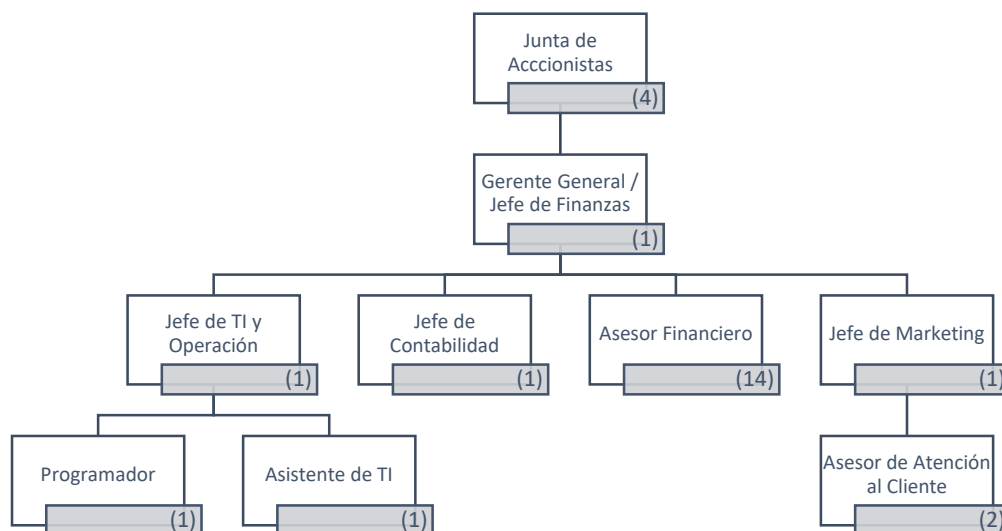
La estructura organizacional se tiene prevista con unidades de Gerencia General / Finanzas, Tecnología de la Información y Operación, Contabilidad y Marketing. Cada una de ellas tiene claras sus funciones y los puestos que se incluyen dentro tales divisiones. El orden jerárquico se ha establecido conforme a las responsabilidades, perfil y puesto asignado en la organización que se requerirán para iniciar el modelo propuesto y más adelante pasaremos a la descripción de las funciones principales de cada perfil.

10.4.2 Organigrama

En la Figura 10.2, se muestra el organigrama con un modelo funcional, debido a que es basado en el criterio de conocimiento o habilidad en las áreas y jerárquica porque existe líneas de mando-subordinación (Louffat, E., 2015), donde las áreas de la empresa están bajo la dirección de la Gerencia General, contando con un nivel jerárquico con un orden decreciente que representa las autonomías y delegaciones de poder a cada área.

Cabe resaltar que la empresa debe orientar sus esfuerzos en formar una base sólida de conocimientos y una fuerza laboral adecuada y eficiente.

Figura X.2 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Como Externos (Ver Figura 10.3): se debe contratar los servicios de un Asesor Legal para que apoye a la Gerencia General en los procesos legales que conlleva la parte preoperativa y operativa de la empresa y garantizar la correcta y adecuada aplicación legal de la normativa vigente en cada una de las actuaciones realizadas por la empresa.

También, se debe contratar los servicios de Asesores de Contabilidad, quienes reportarán al Jefe de Contabilidad, para que realice el servicio del “Cálculo de Impuestos” descrito en el modelo de negocio. Así mismo, se contratará los servicios de una agencia de Reclutamiento, quien reportará al Gerente General, para garantizar la incorporación de colaboradores con los perfiles adecuados para el puesto requerido por la empresa. Finalmente, se contará los servicios de un desarrollador o agencia de desarrollo de aplicaciones móviles y plataformas web digitales, quien reportará al Jefe de TI.

Figura X.3 Servicios externos



Fuente: Elaboración propia

10.5 Manual de organización y funciones

El presente manual, tiene como finalidad determinar, guiar e informar sobre las funciones específicas de los puestos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa en concordancia con la estrategia organizacional. Así mismo, se determina las líneas de autoridad estableciendo las interrelaciones jerárquicas, precisando para cada puesto a quien se debe informar y quien debe informarle. También se establecen las responsabilidades sobre las funciones. Por último, nos presenta el perfil requerido del puesto, la experiencia y las competencias necesarias por cada puesto. La Tabla 10.2 muestra la ficha del manual de funciones y perfil del puesto de la Gerencia General. Las fichas de los demás puestos se muestran en el Anexo IX.

Tabla X.2 Ficha del manual de funciones y perfil de puesto

FICHA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente General / Jefe de Finanzas
CÓDIGO	MOFKIPU-001-00
II. MISIÓN DEL PUESTO	
Asegurar el cumplimiento de la estrategia para el logro de los objetivos y metas de la empresa.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a KIPU en los actos y contratos administrativos. • Planifica, organiza, dirige y controla la organización, asegurando, gestionando y proporcionando los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, • Presentar el Plan Estratégico de la organización, garantizando que se alineen los objetivos de satisfacción de clientes, rentabilidad y generación de ventaja competitiva. • Promover los valores y principios de la empresa y aplicar las medidas correctivas en los casos de incumplimiento de los mismos. • Gestionar el proceso de contratación de servicios de tercerización de selección de personas y de la asesoría legal. • Supervisar y validar la calidad del asesoramiento financiero. • Ser parte del proceso de selección de talento humano. • Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo. 	
IV. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	
NIVEL MÍNIMO DE GRADO DE ESTUDIOS:	Profesional
ESPECIALIDAD:	Administración, Finanzas, Contabilidad.
FORMACIÓN DESEABLE EN:	Post grado en Administración y/o Finanzas.
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	03 años

V. LÍNEA DE AUTORIDAD DEL PUESTO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Junta de Accionistas
EJERCE MANDO Y SUPERVISIÓN SOBRE:	Jefe de TI Jefe de Contabilidad Jefe de Márketing Asesores Financieros
VI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica. • Negociación. • Pensamiento estratégico. • Liderazgo. 	

Fuente: Elaboración propia

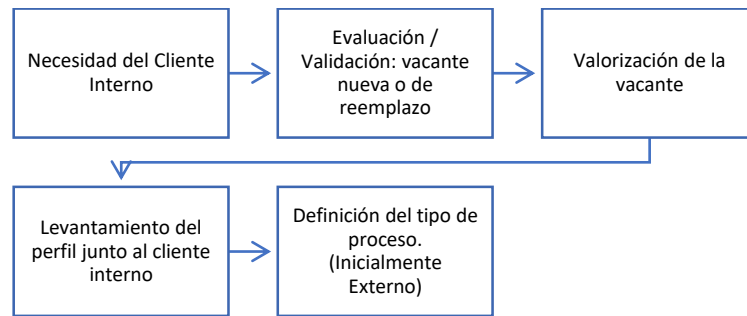
10.6 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección del personal es considerado un proceso de suma importancia, que va desde el requerimiento de personal hasta su incorporación al puesto de trabajo dentro de la empresa. Así mismo, se busca el personal idóneo que permita brindar un servicio de calidad de cara hacia el cliente, acorde a su cualificación y competencias descritas en el Manual de Organización y Funciones de cada uno de los puestos requeridos para KIPU. El Gerente General será el encargado de la contratación de una agencia externa especializada en reclutamiento de personal y posteriormente ambos serán los encargados del proceso de reclutamiento y contratación del personal de la empresa que está por debajo de las jefaturas, teniendo en cuenta que el gerente general será reclutado y seleccionado directamente por los accionistas y de igual manera el gerente lo hará directamente con las jefaturas a su cargo. El costo por tercerizar el proceso de reclutamiento y selección se calcula en base al salario de cada puesto más una comisión que está determinado por la empresa de reclutamiento, como se muestra al final del presente capítulo.

10.6.1 Proceso de reclutamiento

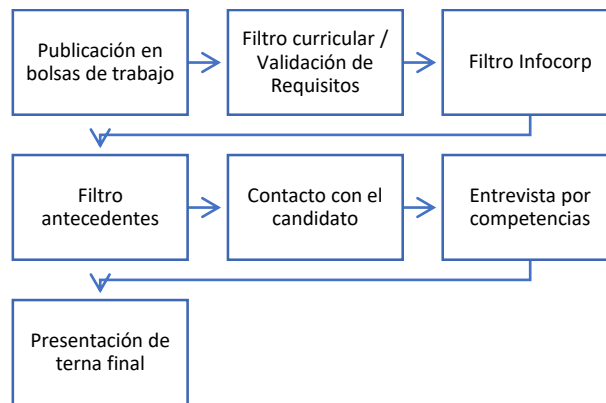
El método de reclutamiento, inicialmente, será externo. Se evaluará la implementación de reclutamiento interno en una segunda etapa del proyecto. En la Figura 10.4 y 10.5, se detalla el proceso que seguirá el reclutamiento externo por parte de la agencia contratada por KIPU, el cual consta de una etapa previa de requerimiento y seguidamente la de reclutamiento propiamente dicha.

Figura X.4 Proceso de reclutamiento externo (primera parte)



Fuente: Elaboración propia

Figura X.5 Proceso de reclutamiento externo (segunda parte)

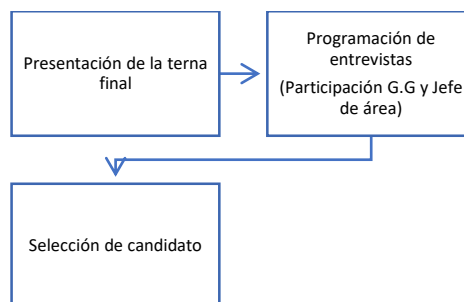


Fuente: Elaboración propia

10.6.2 Proceso de selección

Los candidatos que pasen estos filtros y la entrevista por competencia, serán citados para una entrevista de tipo semiestructura y situacional con la participación del Gerente General y el Jefe de Área según corresponda (Ver Figura 10.6), para finalmente seleccionar y contratar al candidato.

Figura X.6 Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

10.7 Modalidad de contrato

Todo candidato que cumpla con el perfil y pase las pruebas y entrevista, pasará a ser contratado a plazo fijo por seis meses, con un periodo de prueba de tres meses. Los contratos se firmarán de Naturaleza Temporal por inicio o lanzamiento de una nueva actividad sujeto y Contratos para obra o Servicio según el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (congreso.gob.pe, s.f.).

Aclaremos que, en el caso específico de los Asesores Contables, la modalidad de contrato será de Contrato por Servicio, mediante Contrato Intermitente. Según el Artículo 64, *“Los contratos de servicio intermitente son aquellos celebrados entre un empleador y un trabajador, para cubrir las necesidades de las actividades de la empresa que por su naturaleza son permanentes pero discontinuas. Estos contratos podrán efectuarse con el mismo trabajador, quien tendrá derecho preferencial en la contratación, pudiendo consignarse en el contrato primigenio tal derecho, el que operará en forma automática, sin necesidad de requerirse de nueva celebración de contrato o renovación”*, el Artículo 65, *“En el contrato escrito que se suscriba deberá consignarse con la mayor precisión las circunstancias o condiciones que deben observarse para que se reanude en cada oportunidad la labor intermitente del contrato”* y el Artículo 66.- *“El tiempo de servicios y los derechos sociales del trabajador contratado bajo esta modalidad se determinarán en función del tiempo efectivamente laborado”*.

Utilizamos este tipo de contrato debido a la recomendación de uno de los expertos de Finanzas entrevistado y por estrategia de reducción de personal a tiempo completo, lo cual permite una reducción de los costos de planilla.

Los colaboradores de KIPU, según la demanda diaria y del puesto que han sido designados, serán distribuidos en horas de trabajo, por lo cual se garantizará que no excedan la cantidad de horas por semana según indica la ley en Perú (trabajo.gob.pe, 2012). La modalidad de trabajo será remota para todos los puestos de trabajo.

10.8 Estructura de remuneraciones

KIPU estará compuesta por veintidós (22) colaboradores, la cual se mantendrá los primeros 5 años. En la Tabla 10.3, se presentan los costos mensuales por concepto de nómina para el inicio de operaciones. Esta nómina está compuesta por el sueldo base acorde al perfil del puesto, así como también por los beneficios de acuerdo a ley (régimen PYME / pequeña empresa) y adicionalmente se brinda una bonificación extraordinaria semestral por cumplimiento de metas y resultados, los cuales tienen un porcentaje distinto por puesto. El detalle del cálculo y composición de la estructura y nómina de remuneraciones se encuentra en el Anexo X. Dicha bonificación se brinda también como estrategia de incentivo hacia el postulante al puesto en el momento del proceso de reclutamiento. Cabe resaltar que habrá un incremento en las remuneraciones de 5% anual en el tercer año de operación, la cual se verá reflejado en el plan financiero.

Tabla X.3 Estructura de remuneraciones

Puesto	Pago de Nómina Mensual (S/)
Gerente General / Jefe de Finanzas	3,944
Jefe de Contabilidad	3,623
Jefe de Marketing	3,623
Jefe de TI	3,623
Asesor Financieros	2,657
Asesor de Atención al Cliente	1,191
Asistente de TI	1,761
Programador	2,935

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, teniendo el salario por cada puesto, se puede determinar el costo por tercerizar el proceso de reclutamiento y selección por cada puesto (Ver Tabla 10.4), el cual servirá para el cálculo detallado en el plan financiero. El detalle del cálculo del costo por el reclutamiento por cada puesto se encuentra en el Anexo XI.

Tabla X.4 Costo por reclutamiento por puesto

Puesto	Pago por Reclutamiento y Selección (S/)
Asesor Financieros	2,508
Asesor de Atención al Cliente	1,140
Asistente de TI	1,710
Programador	2,850

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto requerido, para los gastos preoperativos se detalla en el Anexo XII.

Podemos culminar el presente capítulo, indicando que KIPU, al ser una FinTech de gestión empresarial y al manejar un modelo de asesoría basado en la confianza entre el asesor y el emprendedor, el reclutar y seleccionar un talento humano idóneo para el puesto, que se adapte a la tecnología interna y a la vez brindar un servicio de calidad, lleva al negocio a plantear una tercerización del área de reclutamiento y selección del personal operativo, de tal manera que se garantice un servicio diferenciado de cara al cliente. Además, el sistema organizacional funcional propuesto, permite la supervisión y el control de calidad, de las jefaturas, en los trabajos a ser presentados a cliente y también evaluar el desempeño de sus colaboradores.

CAPITULO XI. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se realizará la evaluación de la viabilidad económica-financiera del modelo de negocios propuesto, considerando el estudio de mercado y los planes funcionales desarrollados previamente. Asimismo, se incluirá el análisis de escenarios, así como el análisis de punto muerto a fin de determinar las condiciones en las cuales el modelo de negocios dejaría de ser rentable para los inversionistas.

11.1 Objetivos

En el presente plan se ha establecido los siguientes objetivos:

- Evaluar la viabilidad económica-financiera del modelo de negocios
- Establecer escenarios para analizar la viabilidad del modelo de negocios
- Determinar el punto muerto de variables claves del modelo de negocios

11.2 Supuestos iniciales

A continuación, se presentan los supuestos para el modelamiento de la evaluación económica-financiera del modelo de negocios.

- **Horizonte de Tiempo:** el proyecto contará con un horizonte de tiempo de 6 años. El primer periodo corresponde al año “0” de la etapa pre-operativa, luego vendría la etapa operativa que comprende del año “1” al “5”.
- **Política de Cobranzas:** el cobro de los servicios se efectuará de forma anticipada a través de las modalidades de suscripción mensual, trimestral, semestral y anual.
- **Política de Pagos a Proveedores:** se establecerán negociaciones con los proveedores para contar con un periodo de crédito de pago desde el año “0”.
- **Inventarios:** considerando la naturaleza digital e intangible de los servicios ofrecidos, no se contarán con inventarios de productos finales, en proceso, materiales e insumos.
- **Inversión en Capital de Trabajo:** tomando en cuenta que el cobro de los servicios es por adelantado, no existen inventarios y el pago a los proveedores es posterior, el plan de negocio no requiere inversión en capital de trabajo.

- **Aspectos Tributarios:** la operatividad del negocio en los primeros cinco años se desarrollará íntegramente en el país, por lo que los flujos se expresarán en soles (S/). En ese sentido, los impuestos que se aplicarán corresponden al Impuesto General a la Venta (IGV) de 18% e Impuesto a la Renta de 29.5% por ser una MYPE con una renta anual mayor a 15 UIT.

11.3 Proyección de Ingresos por Ventas

Para el cálculo de los ingresos por ventas se considerará la proyección de la demanda potencial sobre la base de la cantidad de servicios que se estiman vender por año.

11.3.1 Estimación de Demanda

De acuerdo al documento ‘Las micro y pequeñas empresas en el Perú – Resultados en 2020’ de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, al cierre del 2020 se registraron alrededor de 3.1 millones de mypes a nivel nacional, un 48.8% menos que el 2019 debido a los efectos de la COVID-19. Asimismo, durante el 2020, solo un 39% de los emprendedores mype contaban con un producto financiero formal. En temas financieros-contables, *“el 75.3% de las mypes no llevaban ningún registro de cuentas, 21.2% solo lleva apuntes personales de gastos o ingresos, y el resto (3.5%) lleva libros contables o tiene un sistema completo de contabilidad instalado”* (Perú, 2021).

Para la estimación de la demanda de los próximos 5 años se ha considerado la tasa de crecimiento del PBI en un escenario conservador³¹ de 2.5% para el horizonte de evaluación. Para el cálculo del mercado objetivo de KIPU, se ha desarrollado una desagregación, comenzando por la identificación del número total de mypes en Lima y Arequipa, los cuales llegan a representar alrededor del 32% y 4% del número total de mypes a nivel nacional, respectivamente (Perú, 2021).

Posteriormente, se procedió a considerar únicamente a las mypes formales ya que ellas tienen la obligación de rendir cuentas y pagar impuestos a SUNAT. Tanto en el caso de Lima como de Arequipa, el 30% de las mypes son formales (Perú, 2021). Teniendo el mercado potencial de mypes de Lima y Arequipa, se tomó la decisión de determinar la

³¹ El Informe “Perú: Implicaciones sectoriales post elecciones” de Apoyo Consultoría considera un crecimiento del PBI de 2.5% para el periodo 2022-2023.

participación que se busca alcanzar en ambos departamentos para calcular el mercado objetivo.

Tomando como referencia las proporciones de los encuestados provenientes de dichos departamentos (63% para Lima y 37% para Arequipa), así como la preferencia por el mercado limeño debido a su gran tamaño, se decidió una participación del mercado potencial de **0.2%** para Lima y de **0.4%** para Arequipa, que en número absolutos representan 671 emprendedores de mypes formales de Lima (80% del mercado objetivo) y 168 emprendedores de mypes formales de Arequipa (20% del mercado objetivo) para el primer año. Adicionalmente, se estima que la tasa de crecimiento de los clientes será igual que la esperada para el crecimiento del PBI, dada la gran correlación entre ambas variables. (Ver Tabla 11.1).

Tabla XI.1 Demanda Proyectada por 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Tasa de crecimiento PBI conservador	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Nº Mypes a nivel nacional (millones)	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9
Nº Mypes en Lima (millones)	1.1	1.1	1.2	1.2	1.2
Nº Mypes en Arequipa (millones)	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
Nº Mypes en Lima Formales (miles)	336	344	353	361	370
Nº Mypes en Arequipa Formales (miles)	42	43	44	45	46
Nº Total Mypes de Lima y Arequipa Formales (miles)	377	387	397	407	417
Nº Mypes en Lima Formales del M.O.	671	688	705	723	741
Nº Mypes en Arequipa Formales del M.O.	168	172	176	181	185
Nº Mypes del Mercado Objetivo	839	860	881	903	926

Fuente: Elaboración propia

11.3.2 Proyección de Ventas

Considerando que KIPU ofrecerá dos versiones dentro del servicio *premium*: versión principal (plan financiero) y versión completa (plan financiero y cálculo y pago de impuestos), en primer lugar, se estableció como objetivo determinar la distribución de los clientes para ambas versiones del servicio *premium*. Tomando en cuenta los resultados del Estudio de Mercado, se identificó que el **73%** de los encuestados estarían interesados en contratar únicamente la versión principal; mientras que el **27%** restante, la versión completa. En ese sentido, para el primer año de operación: **612** clientes contratarían la versión principal y **227**, la versión completa. En la Tabla 11.2 se muestran las proyecciones de clientes para ambas versiones del servicio *premium*.

Tabla XI.2 Distribución del servicio premium por versión

Distribución de Clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Versión Principal	612	627	643	659	676
Versión Completa	227	232	238	244	250
Total	839	860	881	903	926

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, para determinar los ingresos por ventas por cada versión del servicio *premium* se consideró las preferencias por los tipos de suscripción, según el Estudio de Mercado. Luego, contando con los ingresos por ventas por cada versión, se procedió a sumar ambos ingresos para obtener los ingresos totales por ventas.

Ingresos por ventas de la versión principal

Para el cálculo de los ingresos por ventas de la versión principal se ha considerado el precio base de la suscripción mensual de **S/ 149.9** según el Plan de Marketing. Además, este precio base estaría vigente por los dos primeros años de operación. Luego en el tercer y quinto año se darían incrementos del 10%, debido a mejoras en la eficiencia operativa que permitirán atender en tiempos óptimos a los clientes. Cabe precisar que los precios de las suscripciones trimestral, semestral y anual cuentan con descuentos que los hacen más atractivos para los clientes, llegando a pagar simbólicamente por mes **S/ 129.9**, **S/ 109.9** y **S/ 99.9**, respectivamente, en el primer año.

Respecto de las cantidades de los servicios de la versión principal a venderse por tipo de suscripción, se ha tomado en cuenta las preferencias recogidas del Estudio de Mercado. En ese sentido, el **26%** de los encuestados señalaron que prefieren contratar la suscripción mensual; luego, el **22%** la suscripción trimestral, el **15%** la suscripción semestral y el **37%** restante la suscripción anual. Sobre la base de dichas preferencias se realizó la distribución de los clientes estimados previamente para la versión principal. Además, para cada año del horizonte de evaluación se ha considerado que el 50% de los clientes renovarían su suscripción y el 50% restante serán clientes nuevos que se lograrán captar gracias a los esfuerzos de marketing.

Adicionalmente, siendo el primer año el año de ingreso de KIPU al mercado, se ha visto por conveniente asumir -en forma conservadora- que los ingresos provendrían de un semestre y no del año completo. Para los siguientes años se levanta este criterio. En tal sentido, se aprecia un incremento de los ingresos entre el primer y segundo año (**S/580**

mil versus S/911 mil). En los años siguientes el incremento de los ingresos es menos pronunciado, pero se mantiene creciente; cerrando el quinto año con S/1,189 mil. (Ver Tabla 11.3).

Tabla XI.3 Ingresos por ventas proyectadas por 5 años del servicio principal

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Precio Suscripción Mensual	S/149.9	S/149.9	S/165.0	S/165.0	S/182.0
Precio Suscripción Trimestral	S/389.7	S/389.7	S/429.0	S/429.0	S/472.0
Precio Suscripción Semestral	S/659.4	S/659.4	S/725.0	S/725.0	S/798.0
Precio Suscripción Anual	S/1,198.8	S/1,198.8	S/1,319.0	S/1,319.0	S/1,451.0
Cantidad de Servicios Susc. Mensual	159	163	167	171	176
Cantidad de Servicios Susc. Trimestral	135	138	141	145	149
Cantidad de Servicios Susc. Semestral	92	94	96	99	101
Cantidad de Servicios Susc. Anual	226	232	238	244	250
Ingresos por Susc. Mensual	S/143,146	S/293,448	S/331,084	S/339,361	S/383,683
Ingresos por Susc. Trimestral	S/104,963	S/215,173	S/242,795	S/248,865	S/280,654
Ingresos por Susc. Semestral	S/60,547	S/124,121	S/139,881	S/143,378	S/161,760
Ingresos por Susc. Anual	S/271,519	S/278,307	S/313,867	S/321,714	S/362,757
Total Ingresos (S/)	S/580,174	S/911,050	S/1,027,626	S/1,053,317	S/1,188,855

Fuente: Elaboración propia

Ingresos por ventas de la versión completa

Al igual que los ingresos por ventas de la versión principal, se está considerando incrementos en el precio de 10% para el tercer y quinto año de operación. Entre tanto, el precio base de la suscripción mensual de la versión completa se encuentra S/ 50 por encima del precio base de la suscripción mensual de la versión principal; es decir, en S/199.9 según el Plan de Marketing. Asimismo, con la finalidad que los precios de las suscripciones trimestral, semestral y anual se muestren atractivos, estos simbólicamente alcanzan precios mensuales de S/ 179.9, S/ 159.9 y S/ 149.9, respectivamente, para el primer año. Estos precios simbólicos también mantienen la diferencia positiva de S/50 respecto de los precios simbólicos de la versión principal.

Con relación a la cantidad de servicios de la versión completa por tipo de suscripción, se ha tomado en cuenta las preferencias obtenidas del Estudio de Mercado. Es así como, el 24% estaría interesado en la suscripción mensual; el 23%, en la suscripción trimestral; 18%, en la suscripción semestral y 35%, en la suscripción anual. En la versión completa también se asume que el 50% de los clientes renovarían sus suscripciones y el 50% restante serán clientes nuevos que se lograrán captar como resultado de las acciones de marketing.

De la misma manera que en la versión principal, se está considerando que en el primer año de operación de obtendrán ingresos equivalentes a un semestre y no a un año como criterio conservador. A partir del segundo año se levanta este criterio. En ese sentido, se

obtienen ingresos por ventas de la versión individual por **S/232 mil** en el primer año, luego por **S/476 mil** en el segundo año y **S/620 mil** en el último año. (Ver Tabla 11.4).

Tabla XI.4 Ingresos por Ventas Proyectadas por 5 años del Servicio Completo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Precio Suscripción Mensual	S/199.9	S/199.9	S/220.0	S/220.0	S/242.0
Precio Suscripción Trimestral	S/539.7	S/539.7	S/594.0	S/594.0	S/653.0
Precio Suscripción Semestral	S/959.4	S/959.4	S/1,055.0	S/1,055.0	S/1,161.0
Precio Suscripción Anual	S/1,798.8	S/1,798.8	S/1,979.0	S/1,979.0	S/2,177.0
Cantidad de Servicios Susc. Mensual	54	56	57	59	60
Cantidad de Servicios Susc. Trimestral	52	53	55	56	58
Cantidad de Servicios Susc. Semestral	41	42	43	44	45
Cantidad de Servicios Susc. Anual	79	81	83	85	88
Ingresos por Susc. Mensual	S/65,262	S/133,788	S/150,921	S/154,694	S/174,418
Ingresos por Susc. Trimestral	S/56,286	S/115,386	S/130,170	S/133,424	S/150,343
Ingresos por Susc. Semestral	S/39,153	S/80,263	S/90,467	S/92,729	S/104,597
Ingresos por Susc. Anual	S/71,369	S/146,306	S/164,987	S/169,112	S/190,682
Total Ingresos (S/)	S/232,069	S/475,742	S/536,545	S/549,959	S/620,040

Fuente: Elaboración propia

Ingresos por ventas totales

Considerando los ingresos por ventas por cada versión, mostrados en las Tablas 11.3 y 11.4, se procedió a sumarlos para obtener los ingresos por ventas totales conforme se muestra en la siguiente Tabla 11.5.

Tabla XI.5 Ingresos totales por ventas proyectadas por 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Susc. Mensual	S/208,408	S/427,236	S/482,005	S/494,055	S/558,101
Ingresos por Susc. Trimestral	S/161,248	S/330,559	S/372,964	S/382,288	S/430,998
Ingresos por Susc. Semestral	S/99,699	S/204,384	S/230,348	S/236,107	S/266,357
Ingresos por Susc. Anual	S/342,888	S/424,613	S/478,854	S/490,825	S/553,439
Total Ingresos (S/)	S/812,243	S/1,386,792	S/1,564,171	S/1,603,276	S/1,808,895

Fuente: Elaboración propia

11.3.3 Proyección de Costo de Ventas

Si bien el servicio *premium* de KIPU posee dos versiones (principal y completo), en el trasfondo son dos sub-servicios. Por un lado, el desarrollo y seguimiento del plan financiero y, por otro lado, el cálculo y pago de impuestos a SUNAT. En ese sentido, para fines prácticos en el cálculo del costo de ventas se van a considerar los costos directos asociados a la provisión de los dos sub-servicios que componen la versión *premium*.

Respecto del sub-servicio de desarrollo y seguimiento del plan financiero, se van a considerar el costo fijo de pago de planilla de los asesores financieros y el costo fijo por la licencia BigBlueButton -que será el software para efectuar las videollamadas- y por el

pago de internet a los asesores financieros para que puedan trabajar remotamente. Con relación al cálculo y pago de impuestos a SUNAT, se van a tomar en cuenta el costo variable por la contratación de contadores externos en función de la demanda y el costo fijo por el *software* contable-financiero de pago anual.

Específicamente, para determinar el costo asociado a la contratación de los contadores externos, previamente se determinó el tiempo promedio de trabajo contable por emprendedor en 3 horas; considerando que el contador dispondrá de toda la información de ingresos y gastos en formato de imagen y PDF en la plataforma, asimismo podrá hacer uso de un *software* financiero-contable para realizar el cálculo de impuestos. Luego, se estableció un pago estimado por servicio contable externo por hora en S/ 25, que equivaldría al pago de S/2,400 por 12 días de trabajo de 8 horas.

Es de precisar que se estiman reducciones continuas en el tiempo promedio de trabajo contable por emprendedor de 15 minutos por año. Al respecto, se espera mejorar la eficiencia a través del desarrollo de programas propios que automaticen los trabajos rutinarios y manuales de los contadores.

Posteriormente, mediante la multiplicación entre el tiempo total por trabajo contable y el pago por hora se obtuvo el costo de contratación de los contadores externos *on demand* para cada año del horizonte de evaluación.

Al igual que los ingresos de ventas del primer año, los costos de ventas del mismo periodo también han sido ajustados al escenario conservador. Es decir, no se espera que la demanda de los servicios de la versión *premium* sea en todo el año, sino por un semestre. En ese sentido, la contratación de contadores externos responderá a esa demanda, la contratación de los asesores financieros será progresiva en el primer año -es decir, la mitad de los asesores serán contratados a inicio de año y la otra mitad a inicios del segundo semestre-, por lo que tanto el pago de sus honorarios como del servicio de internet se ajustarán a dicha contratación progresiva. Por otro lado, los pagos del *software* contable-financiero y de la licencia BigBlueButton sí corresponderán a un año completo en el primer año. Para los siguientes años, se levantan los ajustes y todos los costos reflejan un año de operaciones completo. (Ver Tabla 11.6).

Tabla XI.6 Costos por Ventas Proyectadas por 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Servicio de Cálculo y Pago de Impuestos	S/103,204	S/192,899	S/179,827	S/165,982	S/151,333
<i>Contratación de Contadores Externos On Demand</i>	<i>S/102,024</i>	<i>S/191,719</i>	<i>S/178,647</i>	<i>S/164,802</i>	<i>S/150,153</i>
<i>Software contable-financiero</i>	<i>S/1,180</i>	<i>S/1,180</i>	<i>S/1,180</i>	<i>S/1,180</i>	<i>S/1,180</i>
Servicio de Asesoría Financiera	S/342,757	S/456,850	S/479,164	S/479,164	S/502,595
<i>Pago de Planilla de los Asesores Financieros</i>	<i>S/334,719</i>	<i>S/446,292</i>	<i>S/468,607</i>	<i>S/468,607</i>	<i>S/492,037</i>
<i>Licencia BigBlueButton</i>	<i>S/478</i>	<i>S/478</i>	<i>S/478</i>	<i>S/478</i>	<i>S/478</i>
<i>Pago de Internet</i>	<i>S/7,560</i>	<i>S/10,080</i>	<i>S/10,080</i>	<i>S/10,080</i>	<i>S/10,080</i>
Costo por Ventas Total	S/445,960	S/649,749	S/658,992	S/645,146	S/653,928

Fuente: Elaboración propia

11.4 Inversión Pre Operativa

Para el presente modelo de negocios no se ha considerado la inversión en activos tangibles, ya que no se dispondrá de un espacio físico para el ofrecimiento de los servicios *free* y *premium* porque ambos son digitales y *online*. Asimismo, el personal administrativo realizará trabajo remoto.

No obstante, los gastos asociados para el inicio de operaciones sí se considerarán como parte de la inversión preoperativa, los cuales son principalmente para la puesta en marcha de la aplicación móvil (servicio *free*) y de la plataforma digital (servicio *premium*), así como gastos de marketing, reclutamiento de personal y constitución de empresa.

11.4.1 Gastos Pre Operativos

La inversión inicial comprende los gastos preoperativos (**S/ 173,962 mil**), los cuales están concentrados principalmente en el desarrollo y puesta en marcha del soporte tecnológico de los servicios (**S/ 100,147**): aplicación móvil (S/ 94,636) y plataforma (S/ 5,511); seguido en la organización y conformación del personal (**S/ 61,703**): pago a empresa externa para el reclutamiento de personal técnico (S/ 49,503) y pago del sueldo al personal administrativo clave en un mes previo al inicio de operaciones (S/ 12 200). Finalmente, gastos de marketing para el lanzamiento de la marca KIPU (**S/ 10,059**) y gastos de constitución de la empresa (**S/ 2 053**). Es de precisar que los gastos preoperativos se han obtenidos de los presupuestos de los planes precedentes.

En la siguiente Tabla 11.7, se muestra mayor detalle de cada subconcepto de los gastos preoperativos.

Tabla XI.7 Gastos Pre-Operativos

Concepto	Valor	IGV	Precio
<i>Desarrollo de Aplicación Móvil</i>	S/80,200	S/14,436	S/94,636
Cloud Hosting (Google Firebase)	S/100	S/18	S/118
Cuenta de Desarrollador de PlayStore	S/100	S/18	S/118
Desarrollo externo	S/80,000	S/14,400	S/94,400
<i>Desarrollo de Plataforma Digital</i>	S/4,670	S/841	S/5,511
Dominio	S/80	S/14	S/94
Aplicativo para plataforma	S/1,440	S/259	S/1,699
Cloud Hosting (Google Cloud)	S/150	S/27	S/177
Página Web	S/3,000	S/540	S/3,540
<i>Constitución de Empresa</i>	S/1,740	S/313	S/2,053
Asesor Legal externo	S/1,200	S/216	S/1,416
Registro de Marca	S/540	S/97	S/637
<i>Reclutamiento</i>	S/41,952	S/7,551	S/49,503
Empresa de selección y reclutamiento externo	S/41,952	S/7,551	S/49,503
<i>Gastos de Marketing</i>	S/10,059	S/0	S/10,059
Facebook Ads	S/3,331	S/0	S/3,331
Google Ads (Google + YouTube)	S/3,775	S/0	S/3,775
Copywriting	S/492	S/0	S/492
Diseño Video Campañas (10 min)	S/2,460	S/0	S/2,460
<i>Personal Administrativo</i>	S/12,200	S/0	S/12,200
Gerente General / Jefe de Finanzas	S/3,200	S/0	S/3,200
Jefe de Contabilidad	S/3,000	S/0	S/3,000
Jefe de Marketing	S/3,000	S/0	S/3,000
Jefe de TI	S/3,000	S/0	S/3,000
Total	S/150,821	S/23,141	S/173,962

Fuente: Elaboración propia

11.5 Presupuesto Gastos de Ventas y Marketing

El presupuesto de gastos de marketing se ha obtenido del Capítulo VII. Plan de Marketing. Este presupuesto tiene la estrategia de enfocar los recursos principalmente en el primer año, dado que se espera captar a los emprendedores del mercado objetivo propuesto. A partir del año 2, la estrategia es fidelizar a los clientes captados en el año anterior, ya que no se espera un crecimiento significativo de los clientes en los siguientes años. Por tanto, el presupuesto se reduce en el año 2 y prácticamente se mantiene hasta el año 5. (Ver Tabla 11.8).

Tabla XI.8 Gastos de Marketing Projectados por 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Dominio	S/80	S/80	S/80	S/80	S/80
Videos para Capacitación	S/2,460	S/2,460	S/2,460	S/2,460	S/2,460
Suscripciones a Revistas	S/1,717	S/1,717	S/1,717	S/1,717	S/1,717
Facebook Ads	S/39,975	S/15,990	S/15,990	S/15,990	S/15,990
Google Ads (Google + YouTube)	S/45,305	S/18,122	S/18,122	S/18,122	S/18,122
LinkedIn Ads	S/2,460	S/984	S/984	S/984	S/984
Copywriting	S/5,904	S/2,362	S/2,362	S/2,362	S/2,362
Diseño Video Campañas (10 min)	S/29,520	S/11,808	S/11,808	S/11,808	S/11,808
Mailchimp Essential	S/487	S/487	S/487	S/487	S/487
Contrato Influencer (1 vídeo)	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Merchandising	S/12,583	S/25,795	S/26,440	S/27,101	S/27,778
Total	S/143,491	S/82,805	S/83,450	S/84,111	S/84,788

Fuente: Elaboración propia

11.6 Presupuesto Gastos Operativos

Para los gastos operativos se van a considerar los gastos relacionados al soporte operativo y tecnológico para el ofrecimiento de los servicios *free* (aplicación móvil) y *premium* (plataforma digital), así como los gastos de personal.

11.6.1 Gastos Operativos

Los gastos operativos forman parte del presupuesto de los planes operativos y tecnológico desarrollados en los Capítulos VIII y IX, respectivamente. Estos gastos están relacionados principalmente con el funcionamiento de la aplicación móvil (servicio *free*) y la plataforma digital (servicio *premium*). Es de resaltar que se efectuará un contrato con la pasarela de pagos IziPay para los pagos electrónicos de las suscripciones, de tal manera que los clientes contarán con esta facilidad de pago adicional a las transferencias bancarias a las cuentas de KIPU. (Ver Tabla 11.9).

Tabla XI.9 Gastos Operativos Projectados por 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Aplicación Móvil	S/1,416	S/1,883	S/1,883	S/1,883	S/1,883
Cloud Hosting	S/1,416	S/1,416	S/1,416	S/1,416	S/1,416
Cuenta de Desarrollador de AppleStore		S/467	S/467	S/467	S/467
Plataforma Digital	S/47,148	S/71,682	S/82,503	S/80,633	S/89,065
Aplicativo para construir plataforma	S/1,699	S/1,699	S/1,699	S/1,699	S/1,699
Cloud Hosting (Google Cloud)	S/3,398	S/4,531	S/4,531	S/4,531	S/4,531
Página Web			S/3,540		
Software Chatboot	S/5,800	S/5,800	S/5,800	S/5,800	S/5,800
Pasarela de Pago IziPay	S/36,131	S/59,532	S/66,813	S/68,483	S/76,915
Pago de Línea de Celular	S/120	S/120	S/120	S/120	S/120
Total	S/48,564	S/73,565	S/84,386	S/82,517	S/90,948

Fuente: Elaboración propia

11.6.2 Gastos de Personal

La asignación del personal se ha obtenido del plan de RR.HH. del Capítulo X. Respecto de los puestos de mayor responsabilidad (Gerencia General y Jefaturas), estos serán asignados como cargos de confianza y serán reclutados por los inversionistas de KIPU. Con relación a la contratación del personal técnico se empleará a la empresa Manpower, la cual se encargará de su reclutamiento y selección.

Considerando que KIPU busca diferenciarse de su competencia mediante el ofrecimiento de servicios de calidad superior, contará con personal capacitado para la buena atención al cliente y especialistas para el desarrollo de mejoras continuas en cuanto a programación y automatización de procesos. Es de precisar que no habrá variaciones en la dotación de personal para el horizonte de análisis, debido a que no se espera un crecimiento relevante en el número de clientes, además que las mejoras generarán mayor productividad y eficiencia. (Ver Tabla 11.10).

Tabla XI.10 Dotación de Personal Proyectada por 5 años

Puestos de Trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General / Jefe de Finanzas	1	1	1	1	1
Jefe de Contabilidad	1	1	1	1	1
Jefe de Marketing	1	1	1	1	1
Jefe de TI	1	1	1	1	1
Asesores Financieros	14	14	14	14	14
Asesores de Atención al Cliente	2	2	2	2	2
Asistente de TI	1	1	1	1	1
Programador	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Para la estimación de los gastos de personal se han considerado los criterios del régimen MYPE al cual pertenece KIPU, en cuanto a los pagos de gratificación, CTS, vacaciones y EsSalud. Además, se ha establecido el pago de una bonificación semestral según el cumplimiento de objetivos para el personal asociado directamente a las ventas de los servicios (no se incluye al Asistente de TI y al programador). A la par que se realizarán incrementos en el precio de suscripción del servicio *premium* en los años 3 y 5, también se aumentarán los sueldos base del personal en un 5% en dichos años.

Adicionalmente, si bien los asesores financieros son profesionales de planilla, no se les considerará en los gastos de personal proyectados porque sus gastos han sido tomados en cuenta en los costos de ventas. (Ver Tabla 11.11).

Tabla XI.11 Gastos por Personal Proyectada por 5 años

Puestos de Trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General / Jefe de Finanzas	S/47,328	S/47,328	S/49,694	S/49,694	S/52,179
Jefe de Contabilidad	S/43,470	S/43,470	S/45,644	S/45,644	S/47,926
Jefe de Marketing	S/43,470	S/43,470	S/45,644	S/45,644	S/47,926
Jefe de TI	S/43,470	S/43,470	S/45,644	S/45,644	S/47,926
Asesores de Atención al Cliente	S/28,580	S/28,580	S/30,009	S/30,009	S/31,509
Asistente de TI	S/21,135	S/21,135	S/22,192	S/22,192	S/23,301
Programador	S/35,225	S/35,225	S/36,986	S/36,986	S/38,836
Total	S/262,678	S/262,678	S/275,812	S/275,812	S/289,602

Fuente: Elaboración propia

11.7 Financiamiento y Costo de Capital

Para el financiamiento de la inversión inicial se dispondrá del capital propio de los accionistas y deuda con terceros. Asimismo, en el primer año de operación los accionistas realizarán un aporte adicional para financiar las necesidades de recursos financieros.

11.7.1 Costo de Capital de Accionistas

Los accionistas del presente modelo de negocios son los cuatro integrantes de la Tesis, quienes esperan obtener un rendimiento de 20% por los aportes de capital que realicen. Esta tasa de rendimiento considera la prima de riesgo por la actual coyuntura de incertidumbre política-económica del país.

11.7.2 Costo de Deuda con Terceros

Respecto de la obtención de financiamiento, uno de los accionistas cuenta con un crédito preaprobado con el Banco de Crédito del Perú (BCP) de **S/ 90,000**, a una TCEA de **11.6%** y con plazo de **60 meses**. Dada la condición del crédito de preaprobado, sin condiciones previas de garantías y de obtención rápida, el préstamo será considerado para financiar el presente modelo de negocios.

11.7.3 Estructura Deuda/Capital

Tomando en cuenta que la inversión inicial del modelo de negocios asciende a **S/173,962** y que el préstamo a emplearse del BCP sería de S/ 90 000, el capital propio a ser aportado por los accionistas asciende a la suma de S/ 83,962 en el primer año³². En

³² En el segundo año de operación los accionistas realizarán un aporte adicional para cubrir la necesidad de recursos por S/ 113,170.

ese sentido, el porcentaje de financiamiento con deuda es 52% y el porcentaje restante (48%) representa el financiamiento con capital propio.

11.8 Estados Financieros Proyectados

En esta sección se consolidarán los cálculos previos y se elaborarán el estado de resultados y el flujo de caja económico-financiero proyectados con la finalidad de efectuar posteriormente el análisis de rentabilidad.

11.8.1 Estado de Resultados

Según el Estado de Resultados proyectado, KIPU empezará a generar utilidades netas a partir del segundo año y estas se mantendrán crecientes. (Ver Tabla 11.12).

Tabla XI.12 Estado de Resultados Proyectado

Periodo (años)	Año 1 2021	Año 2 2022	Año 3 2023	Año 4 2024	Año 5 2025
Estado de Resultados					
Ventas netas	S/812,243	S/1,386,792	S/1,564,171	S/1,603,276	S/1,808,895
Costo de ventas	S/445,960	S/649,749	S/658,992	S/645,146	S/653,928
Utilidad Bruta	S/366,283	S/737,043	S/905,180	S/958,129	S/1,154,967
Cloud Hosting	S/1,416	S/1,416	S/1,416	S/1,416	S/1,416
Cuenta de Desarrollador de AppleStore	S/0	S/467	S/467	S/467	S/467
Aplicativo para construir plataforma	S/1,699	S/1,699	S/1,699	S/1,699	S/1,699
Cloud Hosting (Google Cloud)	S/3,398	S/4,531	S/4,531	S/4,531	S/4,531
Página Web	S/0	S/0	S/3,540	S/0	S/0
Software Chatboot	S/5,800	S/5,800	S/5,800	S/5,800	S/5,800
Pasarela de Pago IziPay	S/36,131	S/59,532	S/66,813	S/68,483	S/76,915
Pago de Línea de Celular	S/120	S/120	S/120	S/120	S/120
Marketing	S/143,491	S/82,805	S/83,450	S/84,111	S/84,788
Planillas	S/262,678	S/262,678	S/275,812	S/275,812	S/289,602
Utilidad antes de impuestos	-S/88,450	S/317,995	S/461,532	S/515,690	S/689,628
Pérdidas acumuladas	-S/88,450	S/0	S/0	S/0	S/0
Utilidad impositiva	S/0	S/229,546	S/461,532	S/515,690	S/689,628
Impuesto a la Renta	S/0	S/67,716	S/136,152	S/152,129	S/203,440
Utilidad neta	-S/88,450	S/250,279	S/325,380	S/363,562	S/486,188

Fuente: Elaboración propia

11.8.2 Flujo de Caja Financiero

Tomando en cuenta la información del Estado de Resultados proyectado, asimismo los cálculos previos de la inversión inicial (gastos preoperativos) y del servicio de deuda (por el préstamo con el BCP), se ha construido el siguiente flujo de caja financiero proyectado. (Ver Tabla 11.13).

Tabla XI.13 Flujo de Caja Financiero Proyectado

Periodo (años)	Año 0	Año 1 2021	Año 2 2022	Año 3 2023	Año 4 2024	Año 5 2025
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
EBITDA		-S/88,450	S/317,995	S/461,532	S/515,690	S/689,628
- Impuestos		S/0	S/67,716	S/136,152	S/152,129	S/203,440
EBITDA después de impuestos		-S/88,450	S/250,279	S/325,380	S/363,562	S/486,188
Inversiones						
Gastos Pre-Operativos	-S/173,962	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Flujo de Caja de Inversiones	-S/173,962	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Flujo de Caja antes de Deuda	-S/173,962	-S/88,450	S/250,279	S/325,380	S/363,562	S/486,188
Ingresos por préstamos	S/90,000					
Egresos por servicio de deuda		-S/24,720	-S/24,720	-S/24,720	-S/24,720	-S/24,720
Flujo de Caja de la Deuda	S/90,000	-S/24,720	-S/24,720	-S/24,720	-S/24,720	-S/24,720
Flujo de Caja Financiero	-S/83,962	-S/113,170	S/225,560	S/300,660	S/338,842	S/461,468

Fuente: Elaboración propia

11.8.3 Análisis de Rentabilidad

Tomando en cuenta que el costo de oportunidad de los accionistas (20%) y efectuando el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) a los flujos financieros obtenidos en la sección 11.8.2, se obtuvo que el modelo de negocios de KIPU es viable con un VAN positivo de **S/ 501,223**.

Asimismo, se realizó el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), obteniéndose un valor de **93.75%**, el cual se ubica por encima del costo de oportunidad de los accionistas (20%). Adicionalmente, se obtuvo el periodo de recuperación de la inversión -a través de flujos descontados-, el cual corresponde a **2 años y 1 mes**. Por tanto, el presente modelo de negocios es viable para ejecutarse.

11.8.4 Análisis de Escenarios

Para el análisis de escenarios se han considerado cuatro variables claves que podrían afectar significativamente a la viabilidad del modelo de negocios: precio de suscripción mensual por la versión principal³³, tasa de crecimiento de clientes, número de asesores financieros y tiempo promedio de trabajo contable.

Asimismo, se han diseñado tres escenarios. El escenario conservador corresponde al escenario base sobre el cual se han realizado los cálculos de VAN y TIR de la sección

³³ Todo ajuste al precio de suscripción mensual de la versión principal tiene efecto directo en el precio de suscripción mensual de la versión completa, en la medida que entre ambos precios existe una diferencia de S/50 que se mantendrá sea que el precio de la versión principal suba o baje.

1.8.3. El escenario **pesimista** considera un menor precio de suscripción, una menor tasa de crecimiento de clientes, un mayor número de asesores financieros y un mayor tiempo promedio de trabajo contable respecto del escenario base. Por el contrario, el escenario **optimista** toma en cuenta un precio de suscripción más alto, una tasa de crecimiento de clientes mayor, un número menor de asesores financieros y un tiempo promedio de trabajo contable menor con relación al escenario base. (Ver Tabla 11.14).

Tabla XI.14 Características de los Escenarios propuestos

CONDICIONES	Escenarios		
	Pesimista	Conservador	Optimista
Precio de Suscripción Mensual	S/127.4	S/149.9	S/172.4
Tasa de Crec. de Clientes	1.4%	2.5%	4.4%
Nro de Asesores Financieros	16	14	12
Tiempo Promedio de Trabajo de Contador	3.5	3	2.5

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de los resultados del VAN y TIR por escenarios, se aprecia que el modelo de negocio es sensible principalmente al precio de suscripción mensual (Ver Tabla 11.15 y 11.16).

Tabla XI.15 Cálculo del VAN por Escenarios

VAN	Escenarios		
	Pesimista	Conservador	Optimista
Precio de Suscripción Mensual	-S/135,073	S/501,223	S/1,120,484
Tasa de Crec. de Clientes	S/425,960	S/501,223	S/636,279
Nro de Asesores Financieros	S/367,101	S/501,223	S/635,344
Tiempo de Trabajo de Contador	S/435,806	S/501,223	S/566,639

Fuente: Elaboración propia

Tabla XI.16 Cálculo del TIR por Escenarios

TIR	Escenarios		
	Pesimista	Conservador	Optimista
Precio de Suscripción Mensual	2.9%	93.7%	208.6%
Tasa de Crec. de Clientes	84.9%	93.7%	108.8%
Nro de Asesores Financieros	71.1%	93.7%	119.4%
Tiempo de Trabajo de Contador	83.2%	93.7%	104.6%

Fuente: Elaboración propia

11.8.5 Punto Muerto

Para determinar las condiciones necesarias para que el modelo de negocio sea viable, se empleará el análisis de punto muerto a las cuatro variables consideradas en el análisis de escenarios previo. En ese sentido, se observa que el precio de suscripción mensual

mínimo de la versión principal que se debe cobrar es **S/ 126.0**³⁴, asimismo el número de asesores financieros no debe exceder de **21** y el tiempo promedio de trabajo contable por emprendedor no debe superar las **6 horas y 47 minutos**. Respecto de la tasa de crecimiento de clientes, el modelo de negocios dejaría de ser viable si presenta un decrecimiento anual consecutivo de **-5.5%**, que en términos absolutos representaría una reducción aproximada de 40 clientes cada año. (Ver Tabla 11.17).

Tabla XI.17 Análisis de Punto Muerto

VAN = 0	Punto Muerto
Precio de Suscripción Mensual	S/126.0
Tasa de Crec. de Clientes	-5.5%
Nro de Asesores Financieros	21
Tiempo de Trabajo de Contador (hrs)	6.8

Fuente: Elaboración propia

Considerando los resultados de los análisis de escenarios y del punto de equilibrio, corresponderá a KIPU principalmente generar posicionamiento y fidelidad en sus clientes para evitar realizar ajustes de reducción del precio y/o pérdidas consecutivas de clientes.

³⁴ Los precios mensuales mínimos simbólicos de la versión principal por las suscripciones trimestral, semestral y anual serían: S/106, S/86 y S/76, respectivamente. Por otro lado, el precio de suscripción mensual mínimo de la versión completa sería S/ 176 y los precios mensuales mínimos simbólicos de la versión completa por las suscripciones trimestral, semestral y anual serían: S/156, S/136 y S/126, respectivamente.

CAPITULO XII. CONCLUSIONES

12.1 Conclusiones

El modelo final de negocio de la FinTech KIPU presenta una gran oportunidad de mercado, y está basado en los servicios *free* y *premium*, orientados a emprendedores y potenciales emprendedores de Lima y Arequipa, en la primera etapa. El servicio *free* ofrece una herramienta tecnológica (aplicación móvil) para el control diario de ingresos y egresos, y el servicio *premium* está compuesto por una versión principal y una versión completa, los cuales se desarrollan en una plataforma digital. La versión principal comprende el desarrollo y seguimiento de un plan financiero con acompañamiento personalizado de un asesor financiero, y la versión completa, adiciona a la versión principal, el cálculo y pago de impuestos a SUNAT.

El modelo final de negocio partió de un proceso exhaustivo de validación, aplicando la metodología LeanStartUp. Durante este proceso se iteró la idea inicial de negocio hacia el modelo final de la FinTech KIPU, el cual contó con una buena aceptación del público objetivo. Posteriormente, se realizó un estudio de mercado mediante el cual se validó los atributos más importantes de los servicios *-free* y *premium-* ofrecidos para el segmento de mercado objetivo; además, se identificó un servicio adicional muy valorado por este segmento *-el cálculo y pago de impuestos a SUNAT-*, el cual se agregó como parte del servicio *premium*.

Adicionalmente, el estudio de mercado corroboró que existe un mercado bastante atractivo para el modelo de negocio propuesto. Ello, se evidenció en las preferencias por los dos servicios consultados. El servicio *free* alcanzó un 55% de preferencia y el servicio *premium*, un 58% de aceptación. Respecto del servicio *premium*, la versión principal obtuvo una aceptación favorable del 73% por parte de los encuestados; y, la versión completa, alcanzó el 27%.

Con el modelo de negocios validado y tomando como base el análisis de macroentorno realizado, se identificó que la estrategia más adecuada para KIPU es el enfoque en diferenciación, que permitirá a la FinTech orientar sus esfuerzos hacia el público objetivo definido. Este último se encuentra conformado por el 0.2% de los emprendedores formales de Lima y el 0.4% de los emprendedores formales de Arequipa,

lo que representa un total de 839 emprendedores en el primer año. Además, se determinó que la ventaja competitiva de KIPU -que le permitirá competir y posicionarse en el segmento de mercado definido- es la de calidad superior. Esta ventaja competitiva brinda los lineamientos con los que se regirá la FinTech.

Mediante el plan de marketing, se determinó que los objetivos estratégicos propuestos son factibles de cumplirse debido a que se ha elaborado un *funnel* para atraer, convertir y fidelizar a la audiencia meta. Este *funnel* permitirá obtener el posicionamiento deseado en el público objetivo (P.O.) y conseguir el número de clientes meta; además, se cuenta con una base importante de acciones definidas de las distintas estrategias planteadas que acompañan y sustentan este proceso para la obtención de los objetivos planteados. Es importante indicar que se observó que el P.O. no se encuentra expuesto a esfuerzos comunicacionales resaltantes por parte de la oferta actual, y no se identificó una marca fuertemente posicionada en la categoría, por lo que existe una gran oportunidad para obtener el segmento de mercado definido.

De acuerdo el plan operativo de la FinTech KIPU, los procesos operativos se han desarrollado siguiendo las directrices necesarias para estandarizar y garantizar la calidad en los diferentes procesos, asociados a los servicios a ofrecerse, así como a la atención al cliente. Asimismo, se han desarrollado lineamientos para la mejora continua de la eficiencia y operatividad de los citados procesos con la finalidad que KIPU mantenga su ventaja competitiva.

Según lo analizado en el plan tecnológico, se apreció que no es necesario un alto desarrollo tecnológico en el inicio de operaciones de KIPU en vista que existe una variada oferta de los recursos necesarios en el mercado. Por otro lado, respecto del desarrollo de las soluciones tecnológicas propias que se plantean para los servicios de KIPU, la innovación constante no solo es necesaria sino obligatoria para la eficiencia operativa. La innovación que se plantea para posteriores etapas del proyecto será la base para el crecimiento acelerado de la FinTech.

Respecto de la gestión de recursos humanos, se diseñó una organización funcional que cuenta con una distribución adecuada del personal para atender los requerimientos del mercado y brindar un servicio de calidad superior de cara al cliente. Siendo este último

un factor muy importante para lograr obtener la confianza del usuario, se ha visto conveniente asegurar la contratación de personal calificado mediante la contratación de una empresa reconocida y especializada en reclutamiento y selección de talento humano.

Según la evaluación económica-financiera, el VAN esperado de KIPU asciende a S/501,223, con un periodo de recuperación 2 años y 1 mes y con una TIR de 93.75%; considerando una inversión inicial de S/173,962 -financiado con capital propio (S/83,962) y recursos de terceros (S/ 90,000)- y un aporte adicional de los accionistas en el primer año de operación de S/113,170, por lo que el modelo de negocios es viable para ser implementado. Es de precisar que el costo de oportunidad de los accionistas es 20%.

Tomando en cuenta que el modelo de negocios es sensible al precio, los esfuerzos de marketing y el aseguramiento de los estándares de calidad internos deben procurar que el precio se mantenga competitivo. En ese sentido, el precio de suscripción mensual de la versión principal no debe ser inferior de S/ 126.00 ni el precio de suscripción mensual de la versión completa, de S/ 176.00 para que el proyecto se mantenga viable, dadas las demás condiciones del modelo constantes. Por tanto, es importante generar la fidelidad de los clientes -a través de la renovación de los servicios- y optimizar y automatizar continuamente los procesos de asesoría financiera y cálculo contables según lo planificado.

ANEXOS

Anexo I *Clasificación de las FinTech según Finnovating*

1. *Currencies*: Son aquellas FinTech que su modelo se basa en el cambio de divisas *online*.
2. *Insurtech*: FinTech dedicada a brindar soluciones en seguros.
3. *Scoring*: Se dedican a realizar evaluaciones de riesgo crediticio.
4. *Payment cards*: Brindan al usuario una alternativa de tarjeta de pago virtual
5. *Payment Apps*: Se refiere a los aplicativos de pagos.
6. *Collective payments*: La actividad que realizan es la de generar un fondo de dinero colectivo entre diferentes usuarios para poder realizar pagos.
7. *Payment platform*: La actividad de esta FinTech es brindar una solución de pasarela de pagos.
8. *Remittances*: FinTech dedicadas al envío de remesas.
9. *Financical infraestructura*: El servicio que brindan estas FinTech es la de facilitar una infraestructura para operaciones financieras, es decir venden el servicio a instituciones financieras u otras FinTech bajo un desarrollo *back-end*, con herramientas como *bank as a service* (Baas), conectividad, seguridad, autenticación, analítica, etc. (Holmes, 2020)
10. *Risk managment Tools*: FinTech que se encargan del riesgo financiero.
11. *Saving tools*: Su actividad se basa en conseguir las mejores tasas para cuentas de ahorro.
12. *Personal finance Tools*: FinTech dedicada a dar herramientas y/o apoyo a las finanzas personales
13. *Crowdlending y Crowdfunding*: Son FinTech encargadas de ser el nexo para conseguir un *crowdlending*, que es un préstamo para un proyecto o persona financiado por un capital privado, o un *crowdfunding*, que busca obtener fuentes de inversión ya sea por donación o por participación. (Crowdlending Es, 2020)
14. *Lending marketplace*: Es una plataforma *online* a personas o empresas que buscan un prestamos con inversores, prestamistas o entidades financieras que buscan ofrecer préstamos.
15. *Factoring*: Su actividad es la de obtener financiamiento a sus clientes a través de la venta de sus facturas con personas o entidades interesadas en adquirirlas.
16. *Debt compensation*: FinTech dedicada al manejo de las deudas, consolidando las mismas y/o buscando mejores tasas de interés para el usuario.
17. *Micro credits*: El servicio que ofrecen es el de brindar micro créditos.
18. *Lending comparision*: Plataformas que permiten la comparación de servicios financieros.
19. *P2P: FinTech Peer to Peer*, es decir se encarga de hacer un *match* entre prestamistas y

prestatarios.

20. *Lending*: Brindan el servicio de préstamos *online*.
21. *Investment managment*: FinTech que brinda el servicio de la administración de inversiones.
22. Gestoría (Tax and Accounting Solution): Fintech que ofrecer servicios de asesoría contable, fiscal, laboral, y legal. Además de brindar herramientas para la gestión de contabilidad y facturación de autónomos y pymes.

Fuente: (Delgado, 2020)

Anexo II
Cuestionario de Preguntas de la Etapa de Exploración de la Idea de Negocios

PRIMERA ENTREVISTA

- **Ciudad :**
- **Género :**
- **Edad :**
- **Empresa:**
- **RUC :**
- **Fecha :**

TIPO DE ENTREVISTADOS:

- Emprendedores con negocios en Lima y Arequipa.

HIPÓTESIS:

- Poco conocimiento de finanzas e inversión para la gestión financiera efectiva de sus emprendimientos
- Inadecuada gestión de las finanzas empresariales y personales/familiares
- Falta de acceso a financiamiento (nuevo en el sistema financiero o perfil crediticio deteriorado)

OBJETIVOS:

Objetivo General

- Validar las hipótesis del Lean Canvas inicial de la FinTech KIPU.

Objetivos Específicos

- Conocer si los emprendedores consideran el desconocimiento de finanzas como un problema en la gestión de su emprendimiento.
- Explorar cómo es la gestión financiera de los emprendedores y si tienen algún(os) problema(s) en su gestión
- Indagar el interés de los emprendedores por una plataforma de educación financiera
- Explorar si el acceso al financiamiento es uno de los principales problemas para hacer crecer su negocio

INTRODUCCIÓN:

Buenos días/tardes,

Gracias por brindarme este tiempo para poder conocer cómo viene gestionando su negocio en plena pandemia. Sus respuestas serán de mucha utilidad para el desarrollo de un Plan de Tesis de Maestría, que busca ayudar a los emprendedores.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo calificarías tu conocimiento y gestión de finanzas empresariales?
2. ¿Cómo aprendiste ese conocimiento financiero?
3. ¿Cómo gestionas el dinero de tu emprendimiento?
4. ¿Podrías mejorar la gestión del dinero de tu emprendimiento? ¿Cómo?
5. ¿Cuáles son las alternativas que empleas para resolver consultas o problemas financieros?
6. Cuando has necesitado dinero para tu negocio, ¿cómo te has financiado?
7. ¿Has encontrado barreras para ingresar al sistema financiero? ¿De qué tipo?
8. ¿Has sacado préstamos a tu nombre o al de la empresa?
9. ¿Has tenido problemas para financiar tu negocio?

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo III

Imágenes de referencia presentada para las entrevistas de exploración

**FINTECH QUIPU
ASESORÍA FINANCIERA**



Servicios Financieros

¿Conoces la rentabilidad de tu negocio?



- Contabilidad
- Nóminas e Impuestos
- Gestión de Cash Flow
- Gestión de Pago de Proveedores
- Facturas de ventas
- Cobro a clientes
- Control Presupuestario
- Vacaciones empleados



Financiamiento

¿Quieres obtener financiamiento para que tu negocio crezca?



- Negociación con Instituciones Financieras



Finanzas Personales Vs. Finanzas Empresariales
¿Cómo gestionarlas por separado?

**FINTECH QUIPU
CAPACITACIÓN**



Tarjetas de crédito y débito
¿Como hacer uso adecuado de tus tarjetas?



Tipo de Cambio
¿Sabías que puedes comprar dólares u otra divisa desde tu cel sin salir de casa?



Préstamos
¿Sabes si tienes capacidad de endeudamiento?



Indicadores financieros
¿Cómo controlar los ingresos y egresos de tu negocio?



Ahorros e ingresos
¿Cómo generar valor a cambio de dinero?
¿Sabes cómo rentabilizar tus ahorros?

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo IV
Medición de interés y deseabilidad a través de página de Facebook.

KIPU Asesoría Digital
Published by Betsy Fabián Póvez · August 2 at 12:17 AM · 🌐

Deseas mayor información, regístrate 🙌🙌🙌
<https://docs.google.com/.../1FAIpQLSdfSCQgEcUS5Q.../viewform>
#Emprendedor #emprendimiento #FintechPeru #AsesoríaFinanciera

Preguntas Respuestas 16

KIPU
Tu aliado para el despegue de tu negocio

0:34 / 1:58

Reach More People With This Video
You could reach up to 192 people daily by boosting your video for PEN28.

Emprendimiento KIPU

Este sencillo formulario tiene el propósito de conocerte y si lo deseas, mantenemos en contacto contigo para futuras actualizaciones de KIPU, tu aliado para el despegue de tu negocio.

422 People Reached 185 Engagements **Boost Post**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo V
Encuesta para Investigación Cuantitativa – Estudio de mercado

ENCUESTA
SERVICIOS DE ASESORÍA FINANCIERA “KIPU”

D) INICIO

- 1.1. ¿Tienes un emprendimiento en operación o estás planificando emprender en el corto plazo?**
- a) Sí, soy un emprendedor con negocio en marcha
 - b) Sí, quiero emprender
 - c) No
- 1.2. ¿Tu emprendimiento tiene o tendrá ubicación física en Lima y/o Arequipa?**
- a) Sí, en Lima
 - b) Sí, en Arequipa
 - c) No
- 1.3. ¿Tu negocio o tú cuentan con una cuenta financiera (ahorro o crédito)?**
- a) Sí, mi negocio posee una cuenta financiera
 - b) Sí, yo poseo con una cuenta financiera
 - c) Ambos a) y b)
 - d) No

II) EVALUACIÓN DE CONCEPTOS

2.1. VERSIÓN FREE - APLICACIÓN MÓVIL KIPU



2.1.1. ¿Qué tan probable sería que utilices la aplicación móvil KIPU mostrada? Donde 1 es “muy Improbable” y 5 es “muy probable”

1	2	3	4	5

2.1.2. ¿Cómo calificarías la importancia de los siguientes atributos de la aplicación móvil KIPU? Donde 1 es “nada importante” y 5 es “extremadamente importante”.

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5
Descarga gratuita de la aplicación					
Obtención/visualización de resultados (ganancia/pérdida) y gráficos en tiempo real.					
Creación/Personalización de cuentas de ingresos y gastos en la aplicación					

2.1.3. ¿Qué otro atributo adicional agregarías a la aplicación móvil?

- a) _____
 b) Ninguno

2.1.4. ¿Cuál sería la frecuencia de uso de la aplicación?

- a) De dos a más veces al día
 b) Una vez al día
 c) De dos a tres veces por semana
 d) Una vez por semana
 e) Al menos una vez al mes
 f) Un intervalo de tiempo más prolongado

2.2. VERSION PREMIUM – SERVICIO DE ASESORÍA - PLAN FINANCIERO ÁGIL



2.2.1. ¿Qué tan probable sería que utilices el “Servicio de Asesoría – Plan Financiero Ágil”? Donde 1 es “muy Improbable” y 5 es “muy probable”

1	2	3	4	5

2.2.2. ¿Cómo calificarías la importancia de los siguientes atributos del “Servicio de Asesoría – Plan Financiero Ágil”? Donde 1 es “nada importante” y 5 es “extremadamente importante”.

Los siguientes atributos se desarrollan dentro de la Plataforma Digital de KIPU:

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5
Interacción humana para recibir una asesoría financiera					
Conocimiento del perfil profesional de los asesores financieros.					
Reserva de cita con el asesor financiero de preferencia.					
Sesiones de asesoría mediante videollamada .					
Acceso a la grabación de tus sesiones de asesoría.					
Primera cita gratuita con el asesor financiero para conocer tus necesidades y establecer una propuesta de trabajo del Plan Financiero .					
Contacto continuo con tu asesor financiero para la atención de tus consultas a través de chat .					
Seguimiento y monitoreo continuo y en línea de tu Plan Financiero .					
Acceso a gráficos dinámicos para la visualización de tus proyecciones y los datos reales.					
Obtención de Reportes de Análisis para medir si estás logrando tus objetivos empresariales y con recomendaciones .					
Actualización del Plan Financiero por nuevos objetivos empresariales y/o a cambios significativos en el mercado .					

2.2.3. ¿Qué otros atributos o servicios agregarías a la versión premium?

- a) _____
b) Ninguno

2.2.4. ¿Qué tipo de suscripción contratarías por la versión premium?

- a) Suscripción mensual
b) Suscripción trimestral
c) Suscripción semestral
d) Suscripción anual

2.2.5. ¿Cuál sería el precio máximo que pagarías por la suscripción mensual del “Servicio de Asesoría – Plan Financiero Ágil”?

S/_____ máximo por mes

2.2.6. ¿En qué horarios preferirías recibir el servicio de asesoría por videollamada? Puedes escoger más de uno.

- a) 06:00 a 12:00 (Turno mañana)
b) 12:00 a 18:00 (Turno tarde)
c) 18:00 a 24:00 (Turno noche)

2.2.7. Respecto de los siguientes servicios de asesoría adicionales, ¿Cuál(es) te interesaría que KIPU te ofrezca?

	1 No lo contrataría	2 Es poco probable	3 Es probable	4 Es muy probable	5 Sí lo contrataría
Hacer tu presupuesto y flujo de caja					
Ayudarte a obtener un préstamo					
Revisar si la contabilidad hecha por tu contador es razonable					
Calcular tu pago de impuestos					

2.2.8. De los servicios seleccionados como 3, 4 ó 5 de la pregunta anterior, ¿cuál sería el precio máximo que pagarías por trabajo realizado?

Servicios de Asesoría	Precio máximo S/
Hacer tu presupuesto y flujo de caja	
Ayudarte a obtener un préstamo	
Revisar si la contabilidad hecha por tu contador es razonable	
Calcular tu pago de impuestos	

III) HÁBITOS DE GESTIÓN DE FINANCIERA

3.1 Ante la necesidad de financiamiento para tu negocio, ¿recurre o recurrirás al sistema financiero formal, informal, ambos o recursos propios?

- a) Sistema formal (instituciones financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP)
- b) Sistema informal (fuera del sistema formal)
- c) Ambos a) y b)
- d) Recursos propios

3.2 ¿Qué mecanismos usas o usarías para llevar el control de los ingresos y gastos de tu negocio? (Puede marcar más de uno)

- a) Libreta a mano
- b) Excel
- c) Aplicativo móvil
- d) Programa (software)
- e) Lo lleva mi contador
- f) Otros. Especificar: _____

IV) DATOS DEMOGRÁFICOS

4.1 Sexo: _____

4.2 Edad: _____

4.3 Años de funcionamiento del emprendimiento

- a) _____ años de funcionamiento
- b) No aplica

4.4 Sector del negocio o futuro negocio:

- a) Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- b) Manufactura
- c) Construcción
- d) Comercio
- e) Alojamiento y restaurantes
- f) Educación / Capacitación
- g) Tecnología
- h) Otros. Especificar: _____

4.5 ¿Cuál es el tamaño de negocio?

- a) Estoy en proceso de emprender.
- b) Microempresa (1-10 trabajadores; ventas anuales hasta 150 UIT o S/ 660,000.00)
- c) Pequeña empresa (1-100 trabajadores; ventas anuales hasta 1700 UIT o S/ 7,480,000.00)

1 UIT 2021 = S/ 4,400.00

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo VI
Resultados de la investigación cuantitativa - Estudio de Mercado

Resultados Aplicación Móvil

Etiquetas de fila	Cuenta de app
1	2%
2	9%
3	34%
4	36%
5	19%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de app Atributo 1
3	19%
4	12%
5	69%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de app Atributo 2
2	8%
3	19%
4	23%
5	50%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de app Atributo 3
1	1%
2	3%
3	8%
4	27%
5	62%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de app Atributo 4
2	8%
3	8%
4	12%
5	73%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de frecuencia uso app
De dos a más veces al día	23%
De dos a tres veces por semana	23%
Un intervalo de tiempo más prolongado	4%
Una vez al día	46%
Una vez por semana	4%
Total general	100%

¿Qué otro atributo adicional agregarías a la app móvil KIPU?	Respuestas agrupadas
Agenda diaria o alertas	Alertas / Notificaciones
Alertar de montos fuera de lo normal	
Alertas cuando se realicen transacciones de alto valor	
Avisos pago deudas	
Notificaciones de alertas	
Que te avise para pagar a la SUNAT	
Límite de gastos de la empresa	
Calendarización	
Alerta de límites de gastos	
Descarga de reportes	Reportes
Estados de ganancias y pérdidas	
Reporte ganancias y pérdidas	
Que permita guardar reportes en PDF, más por si la información mostrada es extensa, de lo contrario un print screen creo sería suficiente.	
Gastos por evento (en mi caso es una empresa de eventos, quisiera ver lo que recibo y gasto por evento)	
Indicadores	Información Adicional
Información de finanzas	
Información en tiempo real	
KPIs	
Consejos de cómo mejorar los movimientos que se puedan realizar.	
Cálculo de Impuestos	Cálculos / Impuestos
Cálculo de renta mensual	
Predicción de ganancias/pérdidas	
Proyecciones	
Impuestos, cuentas por pagar, pagos a plazos, proyecciones.	
Oferta de créditos y tasas en diferentes bancos.	Préstamos
Créditos	
Créditos revolventes	
Plazos de créditos revolventes	
Datos sensibles asegurados	Seguridad
Seguridad alta	
Seguridad extrema	

Pagar a través de la app	Transacciones
Pagos para mejora de eficiencia	
Pagos y cobros desde la app.	
Que sea en todo el Perú	Otros
Sucursales, leer código barras, fotos de los productos.	
Que sea multi país. Muchas startups- empresas tienen operación en más de un país.	
Agrupación por tipo de gastos, Artículos para mejorar las finanzas.	
Guardado de documentos	
Afiliaciones con otros bancos	

Resultados Asesoría – Plan Financiero

Etiquetas de fila	Cuenta de plan
1	5%
3	47%
4	21%
5	26%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 1
3	38%
4	19%
5	43%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 2
2	7%
3	27%
4	22%
5	43%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 3
2	11%
3	31%
4	37%
5	21%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 4
3	31%
4	30%
5	40%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 5
3	25%
4	40%
5	36%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 6
2	19%
3	10%
4	21%
5	51%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 7
2	5%
3	26%
4	33%
5	36%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 8
2	6%
3	25%
4	23%
5	46%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 9
2	11%
3	10%
4	36%
5	43%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 10
2	9%
3	15%
4	30%
5	47%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de plan Atributo 11
2	9%
3	19%
4	33%
5	40%
Total general	100%

¿Qué otro atributo adicional agregarías al servicio de Asesoría Financiera?	Grupo de respuestas
Presentación de impuestos, que reemplace al contador habitual, así ese gasto mensual destinado al contador va para la app premium	Asesoría Contable / Tributaria
Asesoría de Contabilidad	
Asesoría contable	
Apoyo y asesoría contable	
Contabilidad	
Cálculo de impuestos	
Cálculo de Impuestos,	
Calculo impuestos	
Llevar contabilidad	
Servicio Asesoría Tributaria	
Verificar planillas	
Asesoría personalizada	Calidad y contacto de Asesor
Asesoría personalizada	
Disponibilidad de asesoría diaria	
Contacto con el asesor por otros medios no solo chat	
Asesoría de al menos una vez por semana.	
Reuniones físicas	
Visitas presenciales	
Gráficos comparativos	Gráficos
Graficas	
Algunos gráficos comparativos, talvez con la industria u otros indicadores macroeconómicos	
Capacitación	Capacitación
Poder aprender a manejar mejor las finanzas de nuestros emprendimientos. En foros de discusión etc.	
Seguridad alta	Seguridad de datos
Seguridad extrema en el manejo de cuentas	
Rapidez y calidad	Duración
Tiempo corto	
Respaldo de alguna entidad financiera.	Otros
¡Todo bien...!	
Están coberturando todo	
Capacidad de hacer pagos automatizados como planilla.	
Alianzas con empresas	

Etiquetas de fila	Cuenta de Suscrip. plan
Suscripción anual	37%
Suscripción mensual	26%
Suscripción semestral	15%
Suscripción trimestral	22%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de horario
06:00 a 12:00 (Turno mañana)	15%
12:00 a 18:00 (Turno tarde)	37%
18:00 a 24:00 (Turno noche)	48%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de Precio plan
50-99	47%
100-149	20%
150-199	13%
200-249	7%
300-349	7%
450-500	7%
Total general	100%

Resultado Servicios Adicionales

Etiquetas de fila	Cuenta de Serv. Add 1
2	9%
3	43%
4	30%
5	19%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de Serv.Add 2
1	6%
2	28%
3	36%
4	13%
5	17%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de Serv.Add 3
1	6%
2	9%
3	35%
4	24%
5	26%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de Serv.Add 4
1	4%
2	6%
3	27%
4	22%
5	40%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de precio Serv. add4
50-99	50%
100-149	25%
150-199	6%
200-249	6%
250-300	13%
Total general	100%

Resultados Demográficos

Etiquetas de fila	Cuenta de Tipo Emprendedor
Sí, quiero emprender	60%
Sí, soy un emprendedor con negocio en marcha	40%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de Sexo
Femenino	30%
Masculino	70%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de Ciudad
Sí, en Arequipa	37%
Sí, en Lima	63%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de Tamaño Empresa
Microempresa (1-10 trabajadores; ventas anuales hasta 150 UIT o S/ 660,000.00)	94%
Pequeña empresa (1-100 trabajadores; ventas anuales hasta 1700 UIT o S/ 7,480,000.00)	6%
Total general	100%

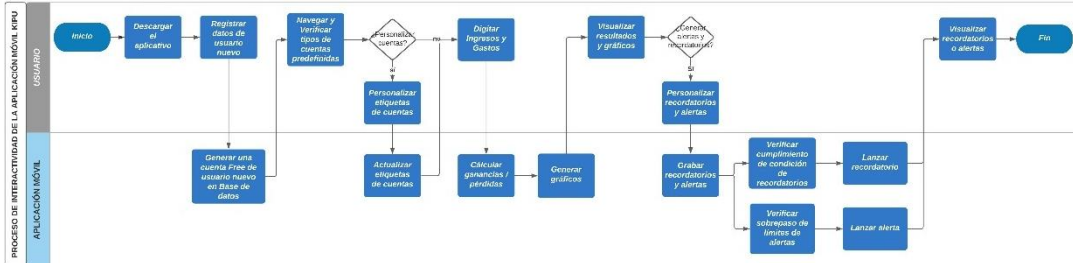
Etiquetas de fila	Cuenta de Sector
Comercio	21%
Construcción	16%
Educación / Capacitación	11%
Manufactura	5%
Otros	21%
Tecnología	26%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de Años emprendimiento
1-3	55%
4-6	27%
10-12	6%
13-15	6%
16-18	6%
Total general	100%

Etiquetas de fila	Cuenta de edad
20-24	4%
25-29	17%
30-34	36%
35-39	15%
40-44	11%
45-49	6%
50-54	9%
55-60	2%
Total general	100%

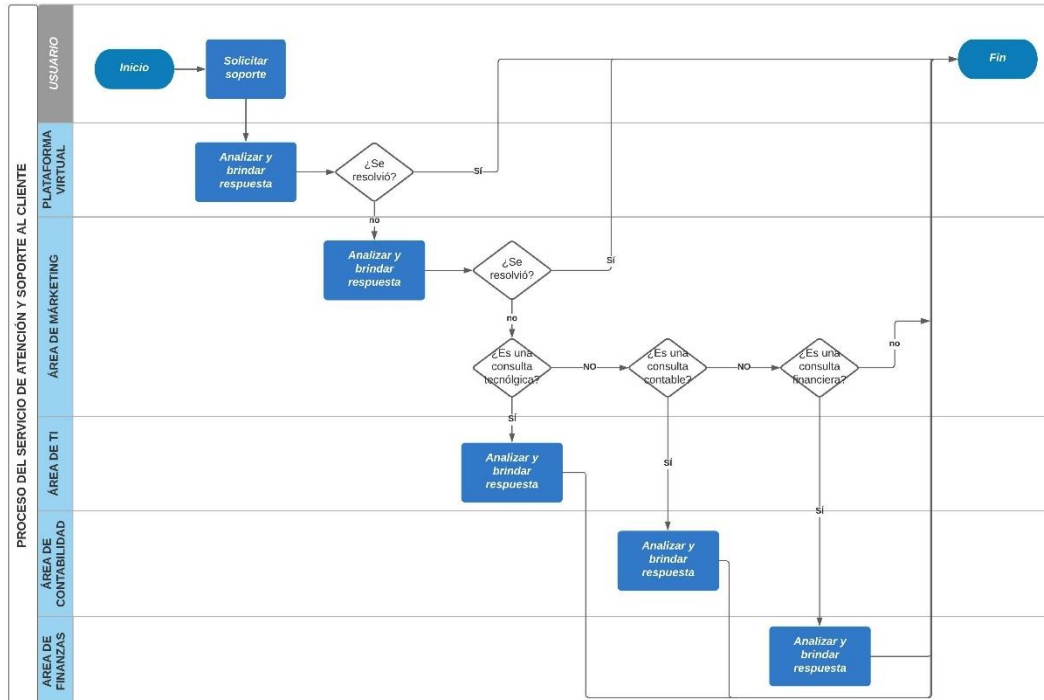
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo VII
Proceso del servicio free – Aplicación móvil



Fuente: Elaboración Propia

Anexo VIII
Proceso del servicio de soporte y atención al cliente



Fuente: Elaboración Propia

Anexo IX
MOF de puestos por debajo de la gerencia

FICHA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de TI y Operaciones
CÓDIGO	MOFKIPU-002-00
II. MISIÓN DEL PUESTO	
Asegurar el cumplimiento de la estrategia para el logro de los objetivos y metas del área de TI.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza, dirige y controla el área de TI, gestionando y proporcionando los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos del área. • Presentar el Plan del área de TI, garantizando que se alineen a los objetivos de la empresa. • Promover los valores y principios de la empresa y aplicar las medidas correctivas en los casos de incumplimiento de los mismos dentro de su área. • Buscar la eficiencia dentro los procesos operativos. • Gestionar el proceso de contratación de servicios de tercerización correspondientes al área de TI. • Gestionar un equipo de personal que incluye programadores y asistentes. • Ser parte del proceso de selección del personal por debajo de la línea jerárquica del área de TI. • Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo. 	
IV. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	
NIVEL MÍNIMO DE GRADO DE ESTUDIOS:	Profesional.
ESPECIALIDAD:	Ingeniería de Sistemas
FORMACIÓN DESEABLE EN:	Post grado en Tecnología de la Información.
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	02 años
V. LÍNEA DE AUTORIDAD DEL PUESTO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Gerente General
EJERCE MANDO Y SUPERVISIÓN SOBRE:	Programador Asistente de TI
VI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica. • Maneo de conflictos. • Toma de decisiones. • Liderazgo. 	

FICHA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Contabilidad
CÓDIGO	MOFKIPU-003-00
II. MISIÓN DEL PUESTO	
Asegurar el cumplimiento de la estrategia para el logro de los objetivos y metas del servicio de Asesoría Contable.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza, dirige y controla el servicio de Asesoría Contable, gestionando y proporcionando los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos. • Promover los valores y principios de la empresa y aplicar las medidas correctivas en los casos de incumplimiento de los mismos dentro de su área. • Supervisar y validar la calidad del asesoramiento contable. • Ser parte del proceso de selección del personal de asesores contables. • Buscar la eficiencia dentro los procesos operativos. • Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo. 	
IV. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	
NIVEL MÍNIMO DE GRADO DE ESTUDIOS:	Profesional.
ESPECIALIDAD:	Licenciatura en Contabilidad
FORMACIÓN DESEABLE EN:	Post grado en Administración y/o Finanzas Empresarial.
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	02 años
V. LÍNEA DE AUTORIDAD DEL PUESTO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Gerente General / Jefe de Finanzas
EJERCE MANDO Y SUPERVISIÓN SOBRE:	Asesor Contable
VI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica. • Manejo de conflictos. • Toma de decisiones. • Liderazgo. 	

FICHA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Márketing
CÓDIGO	MOFKIPU-004-00
II. MISIÓN DEL PUESTO	
Asegurar el cumplimiento de la estrategia para el logro de los objetivos y metas del área de Márketing.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza, dirige y controla el área de Márketing, gestionando y proporcionando los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos del área. • Presentar el Plan del área de Márketing, garantizando que se alineen a los objetivos de la empresa. • Promover los valores y principios de la empresa y aplicar las medidas correctivas en los casos de incumplimiento de los mismos dentro de su área. • Investigación de la demanda de los servicios de la empresa. • Investigación de la competencia y demás <i>stakeholders</i>. • Desarrollo y gestión de campañas publicitarias. • Gestionar un equipo de personal que incluye Asesores de Atención al Cliente. • Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo. 	
IV. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	
NIVEL MÍNIMO DE GRADO DE ESTUDIOS:	Profesional.
ESPECIALIDAD:	Licenciatura en Márketing
FORMACIÓN DESEABLE EN:	Post grado en Márketing Digital.
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	02 años
V. LÍNEA DE AUTORIDAD DEL PUESTO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Gerente General
EJERCE MANDO Y SUPERVISIÓN SOBRE:	Asesor de Atención al Cliente
VI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica. • Maneo de conflictos. • Toma de decisiones. • Liderazgo. 	

FICHA DEL PUESTO	
VII. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Programador
CÓDIGO	MOFKIPU-002-10
VIII. MISIÓN DEL PUESTO	
Controlar y mejorar los sistemas tecnológicos del servicio prestado por la empresa.	
IX. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el procedimiento de implementación, mantenimiento, seguimiento, y mejora de los sistemas tecnológicos de aplicaciones móviles y plataforma digital web. • Realizar el análisis de impacto de cambios requeridos por el usuario interno, estimando e informando la cantidad de códigos y tiempos impactados. • Ejercer sus funciones y tareas bajo las normas y estándares, definidas por la empresa y el área correspondiente. • Analizar y diseñar el modelo físico de datos en conjunto. • Elaborar manuales del sistema y usuario del proyecto. • Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo. 	
X. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	
NIVEL MÍNIMO DE GRADO DE ESTUDIOS:	Bachiller
ESPECIALIDAD:	Ingeniería de sistemas o Ingeniería Informática
FORMACIÓN DESEABLE EN:	Lenguaje de programación R. Análisis estadístico.
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	02 años
XI. LÍNEA DE AUTORIDAD DEL PUESTO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Jefe de TI
EJERCE MANDO Y SUPERVISIÓN SOBRE:	N/A
XII. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica. • Organización de información. • Razonamiento lógico. • Empatía. 	

FICHA DEL PUESTO	
XIII. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de TI
CÓDIGO	MOFKIPU-002-20
XIV. MISIÓN DEL PUESTO	
Brindar soporte al servicio tecnológico prestado por la empresa.	
XV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener permanentemente actualizados los estándares, guías de acción, procedimientos de control y la documentación relacionados al sistema tecnológico de la empresa, para garantizar que los usuarios internos y externos trabajen en forma continua. • Mantener y supervisar las defensas del sistema informático. • Asistir a los usuarios ante eventualidades en el sistema tecnológico / informático. • Proporcionar apoyo técnico en el funcionamiento del hardware y el software según corresponda. • Ejercer sus funciones y tareas bajo las normas y estándares, definidas por la empresa y el área correspondiente. • Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo. 	
XVI. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	
NIVEL MÍNIMO DE GRADO DE ESTUDIOS:	Técnico o Bachiller
ESPECIALIDAD:	Carrera Técnica o Ingeniería de sistemas o Carrera Técnica o Ingeniería Informática.
FORMACIÓN DESEABLE EN:	N/A
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	01 años
XVII. LÍNEA DE AUTORIDAD DEL PUESTO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	jefe de TI
EJERCE MANDO Y SUPERVISIÓN SOBRE:	N/A
XVIII. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Habilidad analítica. • Razonamiento lógico. • Empatía. 	

FICHA DEL PUESTO	
XIX. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Asesor Financiero
CÓDIGO	MOFKIPU-003-10
XX. MISIÓN DEL PUESTO	
Brindar una asesoría financiera que permita al cliente desarrollar su emprendimiento.	
XXI. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan financiero de acuerdo a las necesidades del cliente. • Gestionar las finanzas del cliente, procurando la buena administración de éstas. • Pronosticar escenarios económicos. • Entablar reuniones mediante medios digitales directamente con el cliente. • Evaluar oportunidades y riesgos potenciales del cliente. • Establecer objetivos y metas económicas en conjunto con el cliente. • Ejercer sus funciones y tareas bajo las normas y estándares, definidas por la empresa y el área correspondiente. • Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo. 	
XXII. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	
NIVEL MÍNIMO DE GRADO DE ESTUDIOS:	Profesional
ESPECIALIDAD:	Licenciatura en Finanzas
FORMACIÓN DESEABLE EN:	Especialización en Finanzas Empresariales
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	02 años
XXIII. LÍNEA DE AUTORIDAD DEL PUESTO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Jefe de Finanzas
EJERCE MANDO Y SUPERVISIÓN SOBRE:	N/A
XXIV. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica. • Organización de información. • Resolución de problemas. • Empatía hacia cliente. 	

FICHA DEL PUESTO (Personal Externo)	
XXV. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Asesor Contable
CÓDIGO	MOFKIPU-003-11
XXVI. MISIÓN DEL PUESTO	
Brindar una asesoría contable para el cálculo de impuestos, que permita al cliente mantener un orden financiero.	
XXVII. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes (activos, pasivos, ingresos y egresos) del cliente. • Registrar las facturas del cliente, recibidas de los proveedores, y emitidas. • Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas del cliente, y presentación de declaraciones ante SUNAT – PDTS. • Ejercer sus funciones y tareas bajo las normas y estándares, definidas por la empresa y el área correspondiente. • Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo. 	
XXVIII. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA REQUERIDA POR EL PUESTO	
NIVEL MÍNIMO DE GRADO DE ESTUDIOS:	Profesional
ESPECIALIDAD:	Licenciatura en Contabilidad
FORMACIÓN DESEABLE EN:	N/A
EXPERIENCIA FUNCIONAL:	02 años
XXIX. LÍNEA DE AUTORIDAD DEL PUESTO	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Jefe de Contabilidad
EJERCE MANDO Y SUPERVISIÓN SOBRE:	N/A
XXX. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad. • Metodológico • Empatía hacia cliente. 	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo X
Estructura de Costo por remuneraciones por puesto

Base Mensual	Bonificación Semestral	Gratificaciones	Vacaciones	CTS	EsSalud	Sueldo Anual	Mensual
3200	1120	3200	1600	1,600	288	47,328	3,944
3000	600	3000	1500	1,500	270	43,470	3,623
3000	600	3000	1500	1,500	270	43,470	3,623
3000	600	3000	1500	1,500	270	43,470	3,623
2200	440	2200	1100	1,100	198	31,878	2,657
1000	100	1000	500	500	90	14,290	1,191
1500		1500	750	750	135	21,135	1,761
2500		2500	1250	1,250	225	35,225	2,935

Fuente: Elaboración Propia

Anexo XI
Costo por reclutamiento por puesto

Puesto	Base Mensual	Manpower (Comisión 14%)
Asesores Financieros	2,200	2,508.00
Asesores de Atención al Cliente	1,000	1,140.00
Asistente de TI	1,500	1,710.00
Programador	2,500	2,850.00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo XII
Costos pre-operativo de recursos humanos

Gastos Pre Operativos Plan RRHH	Valor
Gerente General / Jefe de Finanzas	S/3,200
Jefe de Contabilidad	S/3,000
Jefe de Marketing	S/3,000
Jefe de TI	S/3,000
Empresa de Selección y Reclutamiento	S/41,952

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

- Arreaza, A. P. (2021). *Peru - Playing hardball*. London: Barclays.
- BBVA Perú. (2020). *Khipus: Mucho más que el sistema contable de los incas*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/khipus-mucho-mas-que-el-sistema-contable-de-los-incas/>
- BCRP. (2021). *Nota Informativa 2021-08-13*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2021/nota-informativa-2021-08-13.pdf>
- Bergmann, H. M. (2014). The use of Global Entrepreneurship Monitor data in academic research: A critical inventory and future potentials. *Internacional Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(3), 242-276.
- BID. (2018). *FinTech América Latina 2018 - Crecimiento y Consolidación*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Fintech-Am%C3%A9rica-Latina-2018-Crecimiento-y-consolidaci%C3%B3n.pdf>
- BID. (2021). *Expansión de herramientas financieras digitales para impulsar el comercio electrónico de las MiPyMEs de América Latina*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Expansion-de-herramientas-financieras-digitales-para-impulsar-el-comercio-electronico-de-las-MiPyMEs-de-America-Latina.pdf>
- Camara de Comercio de la Libertad. (2021). *Centro de Desarrollo empresarial*. Obtenido de <http://www.camaratru.org.pe/web2/index.php/layouts/centro-de-desarrollo-empresarial/itemlist/category/48-centro-de-desarrollo-empresarial>
- Capella, M. (2020). *Posicionamiento web: estar en posición 1 en 9 pasos*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-posicionar-mi-web-5-pasos-para-ser-top-1-en-google>
- Carazo Alcalde, J. (2018). *Método «Lean Startup»*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>
- COFIDE. (2020). *APOYO A LA MIPYME, EMPRENDIMIENTOS Y STARTUPS*. Obtenido de https://www.cofide.com.pe/COFIDE/apoyo_mipyme.php#centroDesarrolloEmpresarial

- congreso.gob.pe. (s.f.). *Texto Unico Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)
- Consultoría, A. (2021). *Perú: Implicaciones sectoriales post elecciones*. Lima: Apoyo Consultoría.
- Crowdlending Es. (2020). *Diferencias entre crowdfunding y crowdlending*. Obtenido de crowdlending.es: <https://www.crowdlending.es/blog/diferencias-entre-crowdfunding-y-crowdlending>
- Delgado, A. (2020). *Análisis del Ecosistema Fintech en España*. Obtenido de https://biblioteca.cunef.edu/files/documentos/TFG_Alejandro_Rafael_Delgado_Garcia.pdf
- Diario El Peruano. (2021). *Fintech llegan a movilizar más de US\$ 15,000 millones*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/119110-fintech-llegan-a-movilizar-mas-de-us-15000-millones>
- Ducis. (2021). *Ducis*. Obtenido de <https://ducis.pe/>
- EMPRENDER.PE. (2020). *Lanzan programa de capacitación para mujeres emprendedoras*. Obtenido de <https://emprender.pe/lanzan-programa-de-capacitacion-para-mujeres-emprendedoras/>
- ESAN. (2019). *Modelo OKR: todo lo que necesitas saber para implementarlo*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/12/modelo-okr-todo-lo-que-necesitas-saber-para-implementarlo/>
- ESIC. (2018). *Modelo Lean Startup: ¿qué es? y ¿para qué sirve?* Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/modelo-lean-startup-que-es-y-para-que-sirve>
- Estrategia Lean. (2020). *DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO CON LEAN CANVAS*. Obtenido de <https://estrategialean.com/disenio-de-modelo-de-negocio-con-lean-canvas>
- Estudia Perú. (2021). *¿Cuál es el sueldo de un contador en Perú? Salarios y honorarios*. Obtenido de <https://estudiaperu.pe/guias/sueldo-de-un-contador-en-peru/>
- EY Perú. (2021). *Impacto de la crisis en la madurez digital de las empresas peruanas*. Obtenido de https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru

- Fernandez, H. (s.f.). *Big tech ¿La próxima amenaza del sector bancario?* Obtenido de <https://economy.com/big-tech/>
- Finnovating. (2021). *Definición de Fintech*. Obtenido de Finnovating News: <https://www.finnovating.com/news/definicion-de-fintech/>
- Gestión.pe. (2020). *Industria fintech del Perú avanza a nivel regional*. Obtenido de <https://gestion.pe/podcast/industria-fintech-del-peru-avanza-a-nivel-regional-noticia/>
- Giraldo, V. (2019). *Plataformas digitales: ¿qué son y qué tipos existen?* Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/>
- GROU. (2021). *Tu cuaderno no es la mejor forma de llevar tu negocio*. Obtenido de <https://www.tiogrou.com/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191)*. México: McGraw-Hill.
- Holmes, C. (2020). *Financial infrastructure: the FinTech way*. Obtenido de Finextra: <https://www.finextra.com/blogposting/18474/financial-infrastructure-the-fintech-way>
- INEI. (2019). *Sector servicios prestados a empresas aumentó 2,95% en junio de 2019 y acumuló 26 meses de comportamiento positivo*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-servicios-prestados-a-empresas-aumento-295-en-junio-de-2019-y-acumulo-26-meses-de-comportamiento-positivo-11748/>
- INESEM. (2019). *¿Qué son los estándares web y por qué se deben utilizar?* Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/informatica-y-tics/estandares-web/>
- Islam, R. (2010). *Mobile application and its global impact*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/308022297_Mobile_application_and_its_global_impact
- LaCámara.pe. (2020). *Sector fintech creció 16% este 2020 debido a la pandemia*. Obtenido de <https://lacamara.pe/sector-fintech-crecio-16-este-2020-debido-a-la-pandemia/?print=print>
- Leasein.pe. (2021). *Mapa Fintech Perú 2021: ¿Qué startups lo conforman?* Obtenido de <https://leasein.pe/mapa-fintech-peru-2021-startups/>

- Llamas, J., & Fernandez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 79-95. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo.* , 2015-11-27. *VitalBook file*. Buenos Aires: Cengage Learning Editores.
- McKinsey. (2021). *COVID-19: An inflection point for Industry 4.0*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/covid-19-an-inflection-point-for-industry-40>
- MEF. (2021). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2021-2024*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf
- Novoa, F. (2020). Estrategia para Plataformas. Base de datos de UESAN (087384).
- Palacios, F. (2018). *Ciclo de vida de una organización*. Obtenido de <https://blog.axend.io/blog/2018/05/30/economia-empresarial/>
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform Revolution*. W.W Norton & Company.
- Perú, S. d. (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú - Resultados en 2020*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>
- Prim, A. (2020). *Definiciones Lean Start -Up: Qué es Iterar*. Obtenido de <https://innokabi.com/definiciones-lean-start-up-que-es-iterar/>
- Producción, M. d. (2020). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2019*. Obtenido de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeedocumentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/940-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2019>
- proinversión.gob.pe. (s.f.). *CÓMO ESTABLECER UNA EMPRESA EN EL PERÚ*. Obtenido de https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/COMO_ESTABLECER_EMPRESA/COMO_ESTABLECER_UNA_EMPRESA_EN_EL_PERU.pdf
- Reynolds et al . (2005:223).
- Reynolds, H. &. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor 1999. Executive Report*. Wellesley, MA, Estados Unidos: Babson College; Kansas City, MO: Kauffman

- Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Kauffman Foundation;
Londres: London Business School.
- Ries, E. (2012). *El Método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
- Roca, V. (2021). Obtenido de <https://gestion.pe/blog/conciencia-corporativa/2021/06/emprender-en-el-peru.html/>
- Rogers, E. (1962). *Innovation Diffusion Theory*. New York: Free Press.
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneur Ship*. Obtenido de Universidad ESAN: https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM%202019.pdf
- SMV. (2021). *Reglamento de la Actividad de Financiamiento Participativo Financiero y sus Sociedades Administradoras*. Obtenido de https://www.smv.gob.pe/Frm_SIL_Detallev1.aspx?data=98EDBDC7A7F16CA558BBC951981CA1DE2C2E2A4CFA0F7B38
- Statista. (2021). *Android y iOS dominan el mercado de los smartphones*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/18920/cuota-de-mercado-mundial-de-smartphones-por-sistema-operativo/>
- Torreblanca, F. (2017). *Dimensiones de la personalidad de marca según Aaker: Competencia*. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/personalidad-marca-aaker-competencia/>
- trabajo.gob.pe. (2012). *Jornada de trabajo*. Obtenido de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/INF_JORNADA_TRABAJO.pdf
- Vodanovic, L. (2020). *Guía Fintech Perú 2020/2021*. Lima: Ernst & Young Consultores S. Civil de R.L.
- WSHR. (2021). *La mejor plataforma en la nube de Google WordPress Servicios de Hosting*. Obtenido de <https://www.websitehostingrating.com/es/web-hosting/best-google-cloud-platform-wordpress-hosting/>