



**Plan de Negocios para implementar una empresa dedicada al factoring,
utilizando tecnología financiera (Fintech) y orientada a MIPYMES
principalmente de Arequipa**

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

Gonzalo Mauricio, Davila Garate

Andrea Camila, Parreño Fernandez

Ivan, Portocarrero Villafuerte

Programa de maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa 17

Arequipa, 20 de setiembre de 2022

Esta tesis

**Plan de Negocios para implementar una empresa dedicada al factoring,
utilizando tecnología financiera (Fintech) y orientada a MIPYMES,
principalmente de Arequipa**

ha sido aprobada.



.....
Rosa Nancy Matos Reyes (Jurado)



.....
Aldo De La Cruz González (Jurado)



.....
Jorge Guillén Uyen (Asesor)

Universidad ESAN

2022

Quiero agradecer a Dios por permitirme realizar esta maestría y acompañarme durante este duro camino. Esta tesis y grado están dedicados a aquellas personas que más amo y que, usando las palabras de mi padre, son “mi motor y motivo”: a mi esposa Alexandra, quien es mi compañera, soporte, cómplice y fue la aliada perfecta en la consecución día a día de este gran logro; a mis hijos por nacer pronto Ezequiel y Julián, quienes sin conocerlos aún, motivan cada día de mi vida; a mis padres Gonzalo y Elena, quienes gracias a su esfuerzo hicieron posible el realizar esta ardua maestría y que con sus sabios consejos guían mis pasos por esta vida; a mi hermano José Carlos, quien con su ímpetu y cariño me enseña a valorar la vida desde otra perspectiva; a mi abuelo Alfredo, quien con su experiencia me enseña a afrontar la vida con herramientas útiles; y a mis abuelos Hermilio, Luz Alegría y María, quienes me cuidan desde el cielo.

Gonzalo Mauricio, Dávila Gárate

A mis padres, por su amor e incondicional apoyo.
A mis hermanos y sobrinos, por su cariño y respeto.

Iván, Portocarrero Villafuerte

Dedico este logro en primera instancia a Dios, por que ha permitido que se presenten las oportunidades necesarias para poder llevar a cabo esta maestría, todo cuanto pongo a tus pies sale mejor de lo que imaginé. Asimismo, agradezco a mi esposo Ronny, por el permanente soporte y acompañamiento; gracias por nunca perder la fe en mí y estar a mi lado siempre. A mis padres por el acompañamiento, en especial a mi mamá Cathy por la comprensión, motivación y su ayuda para ver las dificultades siempre con alegría y motivación. A mis hermanos, Edgard y Mariana por la paciencia y apoyo. Finalmente, a toda mi familia, mis abuelos por su vida ejemplar de entrega y perseverancia, mis tíos y primos por darme el impulso, la motivación y el mejor ejemplo para salir siempre adelante.

Andrea Camila Parreño Fernández.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. Fuentes Secundarias.....	3
2.1.1. Ministerio de Producción (PRODUCE):.....	3
2.1.1.1. “Decreto de urgencia que promueve el financiamiento de las MIPYME, emprendimientos y startups”.....	3
2.1.1.2 Diagnóstico productivo regional de Arequipa 2020.....	6
2.1.2. CAVALI: Presentación “Evolución y perspectivas del factoring en el Perú”, Dilma Aranda Chacaliaza, Sub Gerente de Proyectos Post-Trade de la Bolsa de Valores de Lima.....	6
2.1.3 Informe técnico demografía empresarial en el Perú INEI (2020).....	10
2.2. Fuentes Primarias.....	11
2.2.1. Entrevistas.....	11
2.2.2. Encuestas.....	11
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO:.....	13
3.1. Oferta:.....	13
3.1.1. Identificación de empresas y factores críticos de éxito de producto o servicio en competencia.....	13
3.1.2. Atributos valorados por los clientes.....	15
3.1.3. Comparación con la oferta de competidores.....	16
3.2. Demanda:.....	17
3.2.1. Motivación de compra a ser satisfecha por nuestra oferta.....	17
3.3. Resultado de entrevistas realizadas.....	17
3.4. Resultado de las encuestas realizadas.....	19
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	25
4.1. Misión y visión.....	25
4.2. Canvas - idea del negocio.....	25
4.2.1. Propuesta de valor.....	25
4.2.2. Segmento.....	26
4.2.3. Canales.....	26
4.2.4. Relación con clientes.....	26

4.2.5. Fuentes de ingresos.....	27
4.2.6. Recursos Clave.....	27
4.2.7. Procesos Clave.....	27
4.2.8. Socios Clave.....	28
4.3. Análisis del entorno externo.....	28
4.3.1 Análisis de entorno externo indirecto.....	28
4.3.1.1. Político.....	28
4.3.1.2. Económico.....	29
4.3.1.3. Social.....	33
4.3.1.4. Tecnológico.....	35
4.3.1.5. Ecológico:.....	36
4.3.1.6 Legal.....	37
4.3.2 Análisis de entorno externo directo.....	38
4.3.2.1. Proveedores.....	38
4.3.2.2. Competidores Actuales.....	39
4.3.2.3. Productos Sustitutos.....	39
4.3.2.4. Nuevos Competidores.....	40
4.3.2.5. Clientes.....	40
4.4. Análisis del entorno interno.....	41
4.5. Matriz FODA.....	42
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	48
5.1. Estrategia de marketing.....	48
5.1.1. Motivación de compra identificada.....	48
5.1.2. Propuesta de valor.....	49
5.1.3. Aportes de los recursos VRIO.....	49
5.2. Análisis de la competencia.....	51
5.2.1. Propuestas de valor presentes en el mercado.....	51
5.2.2. Comparación de atributos con la competencia y sustitutos.....	51
5.2.3 Estrategias de los competidores directos.....	52
5.2.4. Participación de mercado y caracterización de la competencia.....	54
5.3. Objetivos de Marketing:.....	54
5.3.1. Objetivos cualitativos.....	54
5.3.2. Objetivos cuantitativos.....	55

5.4. Segmentación.....	56
5.4.1. Segmentación del mercado.....	56
5.4.1.1. Para clientes proveedores del servicio.....	56
5.4.1.2. Para clientes inversionistas.....	56
5.4.2 Selección del mercado meta.....	57
5.4.2.1. Evaluación de segmentos de mercado.....	57
5.4.2.2. Selección de segmentos de mercados meta (público objetivo)....	60
5.4.2.3. Estrategias de selección de mercado.....	61
5.5. Diferenciación y posicionamiento.....	61
5.6. Marketing Mix - Estrategias funcionales.....	65
5.6.1. Producto.....	65
5.6.2. Precio.....	67
5.6.3. Distribución y ventas.....	67
5.6.4. Estrategia de comunicación.....	67
5.7. Plan de Marketing Digital.....	69
5.7.1. Objetivos del plan de marketing digital.....	69
5.7.1.1 Objetivos Cualitativos.....	69
5.7.1.2 Objetivos Cuantitativos.....	69
5.7.2. Priorización de redes sociales.....	70
5.7.3. Estrategias de marketing digital.....	70
5.8. Plan a ejecutar:.....	73
5.8.1. Presupuesto de mercadeo.....	75
5.8.2. Métricas de control del plan.....	76
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS FUNCIONALES.....	78
6.1. Organizacional:.....	78
6.2. Recursos humanos:.....	79
6.2.1. Personal clave y su perfil.....	79
6.2.2. Políticas de reclutamiento e incorporación.....	81
6.2.3. Políticas remunerativas y de línea de carrera.....	81
6.3. Operaciones.....	83
6.3.1. Localización y Layout de oficina.....	83
6.3.2. Flujo de operaciones.....	87
6.4. Sistemas de información:.....	90

6.4.1 Usuario:.....	90
6.4.2 Front:.....	91
6.4.3 Back:.....	91
6.4.4 Base de datos:.....	91
6.5. Logística:.....	92
6.5.1. Políticas de compra.....	92
6.5.2. Caracterización de la cadena de abastecimiento.....	92
6.5.2.1 Actores.....	92
6.5.2.2 Elementos.....	93
6.5.2.3 Flujo de Dinero.....	93
6.5.2.4 Información (oferta y demanda).....	94
6.5.3. Análisis GAP - Modelo SCOR.....	95
CAPITULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL	
PROYECTO.....	99
7.1. Estructura de Ingresos.....	99
7.2. Estructura de Costos.....	105
7.2.1.Costos Directos.....	105
7.2.1.1. Costo de Fondos.....	105
7.2.1.2. Planilla.....	105
7.2.2.Costos Indirectos.....	110
7.2.2.1. Costos de Marketing.....	110
7.2.2.2.Costos Varios.....	111
7.2.2.3. Costos e inversión de plataforma tecnológica.....	113
7.3.Inversiones.....	116
7.3.1.Activo Fijo e Intangible.....	116
7.3.2.Capital de Trabajo.....	117
7.3.3.Flujos de Inversión Activo Fijo, Intangible y depreciaciones.....	118
7.4. Proyección de Estado de Resultados.....	122
7.5. Flujos de Caja Proyectados.....	126
7.5.1.Flujo de Caja Económico.....	126
7.5.2.Flujo Financiero.....	128
7.6. Cálculo de costos de capital.....	131
7.6.1.Costo de capital del accionista sin deuda (koa).....	131

7.6.2. Costo de capital del accionista con deuda (ke).....	131
7.7. Indicadores Financieros.....	131
7.8. Análisis de Riesgos.....	132
7.8.1. Análisis de Sensibilidad.....	132
7.8.2. Análisis de puntos críticos.....	137
7.8.3. Análisis de punto de equilibrio.....	137
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....	139
8.1. Conclusiones de los Objetivos por Capítulo.....	139
8.2 Conclusiones Generales.....	141
CAPITULO IX: RECOMENDACIONES.....	142
ANEXOS.....	
	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 01: Modelo de entrevista a especialistas en factoring y fondos de inversión.....	
	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 02: Modelo de encuesta aplicada a MIPYMES en Arequipa.....	
	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 03: Detalle de entrevistas especialistas de inversión y factoring.....	
	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 04: Análisis de la competencia.....	
	¡Error! Marcador no definido.
Anexo N° 5: Matriz de la Competencia Anexo Canvas.....	
	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1.	Comparativo de facturas negociables de proveedores en la Región Arequipa a Nivel Nacional (Enero – Diciembre – 2019).....	3
Tabla 2.2.	Facturas Negociables de proveedores por tamaños de empresas en Arequipa (Enero – diciembre 2019).....	4
Tabla 2.3.	Cantidad de MIPYMES Bancarizadas y No Bancarizadas.....	4
Tabla 2.4	Detalle de empresas MIPYMES en Arequipa.....	5
Tabla 2.5	Promedio de MIPYMES en Arequipa.....	5
Tabla 4.1	Matriz FODA Cruzado.....	44
Tabla 5.1	Recursos internos análisis VRIO	50
Tabla 5.2.	Matriz de evaluación de competencias	51
Tabla 5.3.	Tamaño de empresa en Arequipa y Perú.....	58
Tabla 5.4.	Segmentos de mercado.....	59
Tabla 5.5.	Presupuesto de mercadeo	76
Tabla 6.1	Personal clave y su perfil	79
Tabla 6.2.	Categorización salarial	82
Tabla 6.3.	Determinación de Factores de Evaluación.....	83
Tabla 6.4.	Opciones de Localización de Oficina	84
Tabla 6.5.	Calificación y ponderación de opciones de ubicación	85
Tabla 7.1	Cuadro de demanda.....	99
Tabla 7.2	Cálculo de cantidad de facturas descontadas	100
Tabla 7.3	Propuesta de escenarios.....	100
Tabla 7.4.	Escenario esperado.....	101
Tabla 7.5.	Escenario Optimista	102
Tabla 7.6.	Escenario Pesimista.....	103
Tabla 7.7	Sueldos estipulados	106
Tabla 7.8	Flujo de costo de escenario esperado	107
Tabla 7.9.	Flujo de costo de escenario optimista	108
Tabla 7.10	Flujo de costo de escenario pesimista	109
Tabla 7.11.	Flujo de costos e inversiones en marketing.....	110
Tabla 7.12.	Costos indirectos varios	111
Tabla 7.13	Flujo de costos	112
Tabla 7.14	Costos asociados a la plataforma tecnológica.....	113

Tabla 7.15	Flujo asociado a costos e inversión para la plataforma tecnológica	114
Tabla 7.16	Detalle de costo por ciberseguridad	116
Tabla 7.17	Inversión activo fijo e intangible.....	117
Tabla 7.18	Costos mensuales para capital de trabajo.....	117
Tabla 7.19	Flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones.....	118
Tabla 7.20	Flujo de inversión en activo fijo e intangible con depreciaciones para escenario esperado	119
Tabla 7.21	Flujo de inversión en activo fijo e intangible con depreciaciones para escenario optimista.....	119
Tabla 7.22	Flujo de inversión en activo fijo e intangible con depreciaciones para escenario pesimista.....	120
Tabla 7.23	Resumen flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones para escenario esperado	120
Tabla 7.24	Resumen flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones para escenario optimista.....	120
Tabla 7.25	Resumen flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones para escenario pesimista.....	121
Tabla 7.26	Flujo de inversión total: inversión en activo fijo e intangible, inversión y capital de trabajo para escenario esperado	121
Tabla 7.27	Flujo de inversión total: inversión en activo fijo e intangible, inversión y capital de trabajo para escenario optimista	121
Tabla 7.28	Flujo de inversión total: inversión en activo fijo e intangible, inversión y capital de trabajo para escenario pesimista	122
Tabla 7.29	Proyección de Estado de Resultados para escenario esperado.....	123
Tabla 7.30	Proyección de Estado de Resultados para escenario optimista.....	124
Tabla 7.31	Proyección de Estado de Resultados para escenario pesimista.....	125
Tabla 7.32	Flujo económico para escenario esperado.....	126
Tabla 7.33	Flujo económico para escenario optimista.....	126
Tabla 7.34	Flujo económico para escenario pesimista.....	127
Tabla 7.35	Esquema de financiamiento para escenario esperado	128
Tabla 7.36	Cuadro de pagos y flujo de la deuda para escenario esperado.....	128
Tabla 7.37	Esquema de financiamiento para escenario optimista	128
Tabla 7.38	Cuadro de pagos y flujo de la deuda para escenario optimista	129

Tabla 7.39 Esquema de financiamiento para escenario pesimista.....	129
Tabla 7.40 Cuadro de pagos y flujo de la deuda para escenario pesimista.....	129
Tabla 7.41 Flujo económico financiero y de deuda para escenario esperado.....	130
Tabla 7.42 Flujo económico financiero y de deuda para escenario optimista.....	130
Tabla 7.43 Flujo económico financiero y de deuda para escenario pesimista.....	130
Tabla 7.44 Resultados Escenario Esperado.....	131
Tabla 7.45 Resultados Escenario Optimista.....	132
Tabla 7.46 Resultados Escenario Pesimista.....	132
Tabla 7.47 Variables de Sensibilización.....	133
Tabla 7.48 Resumen de variaciones.....	134
Tabla 7.49 Variables con mayor injerencia.....	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Evolución de monto negociado según tipo de entidad de financiamiento 2016 – 2020 (en millones de Soles)	7
Figura 2.2 Evolución del número de FN anotadas según tipo de entidad de financiamiento (2016 – 2020)	7
Figura 2.3. Evolución Acumulada de Adquirientes	8
Figura 2.4. Proveedores por Sector Industrial 2020	8
Figura 2.5. Evolución de Plazos de Pago (2018 – 2020).....	8
Figura 2.6. Evolución de Ticket Promedio 2016 – 2020 (en S/).....	9
Figura 2.7. Número de Facturas vs Importe Financiado	9
Figura 2.8 Perú: Stock de empresas por trimestre, 2018 – 2022 (en miles).....	10
Figura 3.1. Disposición para adelantar sus facturas	20
Figura 3.2. Tamaño de empresas de acuerdo con su facturación	20
Figura 3.3. Tiempo estimado de cobro de facturas.....	20
Figura 3.4. Tipo de moneda de facturación.....	21
Figura 3.5. Frecuencia promedio para el adelanto de facturas	21
Figura 3.6. Tasa mensual dispuesta a pagar	22
Figura 3.7. Conocimiento de “Factoring” o “Descuento de facturas	22
Figura 3.8. Rubro de empresas encuestadas en Arequipa	22
Figura 3.9. Rubro de adquirientes que trabajan con empresas encuestadas de Arequipa	23
Figura 3.10. Diferenciación de mercados	24
Figura 4.1. Desenvolvimiento PBI en Perú	31
Figura 4.2 Demanda interna y PBI por sectores	31
Figura 4.3 Riesgo País	32
Figura 4.4 Perspectivas del tipo de cambio	33
Figura 4.5. Número de casos por COVID 19 confirmados en América Latina y el Caribe	35
Figura 5.1. Estrategia de Diferenciación	61
Figura 5.2. Lienzo Estratégico.....	62
Figura 6.1 Organigrama propuesto	78
Figura 6.2. Ubicación	84
Figura 6.3. Layout de oficina propuesto.....	86

Figura 6.4. Primera parte flujo del proceso de factoring	87
Figura 6.5. Segunda parte flujo del proceso de factoring.....	88
Figura 6.6 Arquitectura de sistema de información	90
Figura 6.7 Diagrama Radial de Planeamiento	96
Figura 6.8 Diagrama Radial de Abastecimiento.....	96
Figura 6.9 Diagrama Radial de Distribución.....	97
Figura 6.10 Diagrama Radial de Operación.....	97
Figura 6.11 Diagrama Radial de Logística Inversa.....	98
Figura 7.1 Análisis de sensibilidad VANE.....	135
Figura 7.2 Análisis de sensibilidad VANE sin V2 y V11	136
Figura 7.3 Análisis de sensibilidad VANE considerando ciberseguridad.....	136
Figura 7.4. Análisis de sensibilidad VANE considerando ciberseguridad sin V2 y V11.....	137

GONZALO MAURICIO DÁVILA GÁRATE

Profesional con más de 8 años de experiencia comercial enfocado en el mercado B2B en el sur de Perú. Experiencia en diseño estratégico de lineamientos comerciales, prospección comercial, gestión de cartera orientada en objetivos, gestión de relación con clientes, reconocimiento y satisfacción de necesidades por parte de los clientes, análisis financiero, gestión de servicios financieros, manejo de aplicativos CRM, entre otros. Nivel intermedio-avanzado de inglés. Ing. Industrial (año de egreso 2013) de la Universidad Católica de Santa María Arequipa (primer puesto en el ranking promedio ponderado: 17.28), MBA ESAN en proceso. Me considero enfocado en resultados, extrovertido, responsable, proactivo, confiable, creo mucho en la sinergia en un equipo de trabajo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Atria Energía

Generadora y Comercializadora de Energía Eléctricos que gestiona también proyectos y productos financieros. Líder en el mercado eléctrico peruano en cantidad de “clientes libres”, tiene presencia en otros países de Latinoamérica y Europa.

Jefe de Negocios Sur (anteriormente Ejecutivo de Negocios Sur)

Enero 2020 - Actualidad

Principales funciones:

- Encargado comercial de la zona sur del Perú
- Negociación con clientes.
- Manejo comercial de la cartera de clientes.
- Prospeccionar clientes potenciales.
- Evaluación de consumos energéticos y distintas necesidades empresariales.
- Evaluación de necesidades financieras y diseño de productos financieros soportados en el consumo energético.
- Elaboración y análisis de proyectos.
- Elaboración y presentación de propuestas de alto impacto.

Principales logros:

- Logré incrementar la cartera de clientes de 12 a 50 en 2 años y medio.
- Logré generación de margen comercial de 980 mil dólares en 2021 (107% de la meta)

anual).

- Logré generación de margen comercial de 600 mil dólares en 2020 (150% de la meta anual).
- Desarrollé estructura de soporte técnico para atención de clientes en el sur del Perú.
- Logré que 85% de la cartera energética cuente con servicios financieros.

Interbank- Banca Empresa

Cuarto banco más importante en Perú

Ejecutivo de Negocios Hunter Sur

Junio 2019 – Enero 2020

Principales funciones:

- Plantear estrategia de cumplimiento de metas comerciales.
- Prospectar nuevos clientes de acuerdo a parámetros Banca Empresa
- Captar nuevos clientes de acuerdo a sus necesidades de financiamiento
- Gestionar la relación comercial con los clientes.
- Analizar necesidades de financiamiento y cruzar estas necesidades con productos financieros activos (capital de trabajo, factoring, productos de comercio exterior, medianos plazos, leasing, entre otros).
- Captar productos pasivos de clientes (fondos mutuos, certificados bancarios, depósitos a plazo, entre otros)
- Preparar propuestas de líneas de crédito u operaciones puntuales de financiamiento.
- Sustentar las propuestas comerciales de crédito con el área de riesgos.
- Negociar condiciones de las propuestas comerciales con los clientes tales como (tasa, plaza, comisiones, etc)
- Captar colaterales de clientes como: pago de planillas, pago de proveedores, manejo de tesorería, pagos varios, etc.
- Gestionar temas operativos de la cartera como:
 1. Realizar desembolsos de operaciones financieras como pagarés comerciales, cartas fianza, descuentos de letra, etc.
 2. Coordinar con distintas áreas del banco (soporte, red de tiendas, área legal, área de riesgos, gerencias de productos, etc.) la gestión de distintos temas operativos.

Principales logros:

- Logré alcanzar el cumplimiento acumulado del 95% de la meta comercial en 6 meses.

- Desarrollo de la cartera Hunter dentro del equipo de banca empresa sur en Perú.

Interbank- Banca Empresa

Cuarto Banco más importante en Perú.

Analista de Negocios

Agosto 2016 – Mayo 2019

Principales funciones:

- Analizar la situación financiera de las empresas con las que trabaja Banca Empresa.
- Analizar necesidades de financiamiento y cruzar estas necesidades con productos financieros activos (capital de trabajo, productos de comercio exterior, medianos plazos, leasing, entre otros) y pasivos (fondos mutuos, certificados bancarios, depósitos a plazo, entre otros)
- Preparar propuestas de líneas de crédito u operaciones puntuales de financiamiento de cara a sustentarlas frente a un comité de riesgos.
- Gestionar la relación con las empresas dentro de la cartera de Banca Empresa Sur.
- Gestionar temas operativos de la cartera como:
 1. Realizar desembolsos de operaciones financieras como pagarés comerciales, cartas fianza, descuentos de letra, etc.
 2. Hacer seguimiento y actualizar la situación de los financiamientos otorgados.
 3. Mantener la información financiera actualizada.
 4. Coordinar con distintas áreas del banco (soporte, red de tiendas, área legal, área de riesgos, gerencias de productos, etc.) la gestión de distintos temas operativos

Principales logros:

- Logré alcanzar el cumplimiento acumulado del 110% de la meta comercial en 2018.
- Logré alcanzar el cumplimiento acumulado del 100% de la meta comercial en cuarto trimestre 2016.
- Primer puesto a nivel nacional de Trainee Comercial XVIII 2016
- Analista en las 2 principales carteras más grandes en colocaciones en el sur del Perú.

Ferreyros S.A.

Comercializadora de maquinaria pesada para minería, construcción y agricultura.

Dealer exclusivo de la marca Caterpillar con presencia en países de Latinoamérica.

Ing. Trainee Ventas

Diciembre 2014 – Agosto 2016

Principales funciones:

- Primer contacto con nuevos compradores.
- Apoyar a Vendedores en el proceso de Venta.
- Gestionar posibilidades de financiamiento.
- Gestionar documentación en proceso de venta.
- Gestionar y planificar servicio post- venta.
- Encargado del área de marketing sucursal Arequipa.
- Encargado de los eventos en campo de exhibición de maquinaria.
- Encargado de la logística de la venta de maquinaria.
- Una vez hecha la venta, gestionar la llegada de la máquina.
- Gestionar entrada de máquina a taller
- Gestionar entrega de máquina.
- Realizar Inspecciones de seguridad mensuales.
- Miembro de la brigada de seguridad.

Principales logros:

- Logré la venta de 28 equipos como Ing. Trainee ventas.
- Participé en Perumin 2015.

Laboratorios Portugal

Laboratorio médico líder en el sur del Perú con presencia comercial en Latinoamérica.

Jefe Planeamiento y Control Logístico – Planta Galénicos

Marzo 2014 – Diciembre 2014

Principales funciones:

- Encargado de gestionar con el área de ventas el forecast de los productos a fabricar.
- Encargado de gestionar con el área de compras la adquisición y envío de insumos de acuerdo a fechas y cantidades definidas.
- Encargado de armar el programa de producción mensual y semanal.
- Encargado de gestionar con logística la compra y envío de insumos de acuerdo a fechas y cantidades definidas.
- Encargado de analizar la producción y plantear proyectos de aumento de producción.
- controlar y realizar seguimiento a la producción.

Principales logros:

- Incremento en la producción del 50% en las líneas de talcos, quitaesmaltes, frotaciones, jabones y galénicos.
- Implementación del área de planeamiento y control logístico en Planta Galénicos.
- Mejora de procesos de producción.

Parque Arauco – Parque Lambramani

Retail, empresa administradora de centros comerciales.

Practicante Pre-profesional y Practicante Profesional Comercial

Octubre 2013 – Marzo 2014

Encargado de buscar nuevos operadores, dar seguimiento a los operadores existentes, coordinar lo necesario con operadores, gestionar información del Centro Comercial como ventas, reportes, entre otros.

Inkabor

Empresa de extracción y procesamiento de boro.

Practicante Pre-Profesional: Distribución y Planificación y Practicante I+D

Julio 2012 – Diciembre 2012

Encargado de la coordinación de movilización de productos a nivel nacional, practicante exportador, practicante planificador de la producción, practicante en negociación de fletes, practicante de investigación y desarrollo

ADS-TI

Empresa dedicada a asesoría, desarrollo y soporte de tecnología de información.

Practicante Pre-Profesional analista de procesos

Noviembre 2011 - Enero 2012

Encargado del Proyecto: Documentación de Procesos de Negocio para la empresa Star Global Com - Arequipa. Entendimiento de los procedimientos interactuando con las distintas áreas de la empresa, diseño de flujogramas y manuales de procesos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
MBA 2019 - Actualidad

- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, LOS ANGELES, UCLA ANDERSON SCHOOL OF MANAGEMENT
Summer Sessions/Special EMBA Programs, agosto 2022.
- ESADE BUSINESS SCHOOL BARCELONA
Innovación y Design Thinking (programa MBA), mayo 2022.
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN FRANCISCO-PROAVANCE-CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE AREQUIPA
Diplomado en Logística (1er puesto) Marzo a setiembre, 2012
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA – AREQUIPA
Ingeniero Industrial, 2009 - 2013

OTROS ESTUDIOS

- University of Michigan – Ross School of Business - Coursera,
Successful Negotiation: Essential Strategies and Skills, febrero - marzo 2021
- Northwestern University– Kellogg School of Management - Coursera,
Connecting with Sales Prospects, julio 2021
- Universidad de Piura - PAD,
Programa Futuros Empresarios PFE (tercio superior), oct. – dic. 2010
- Universidad de Piura - PAD,
Programa de Iniciación a la Vida Empresarial PIVE (tercio superior), febrero 2011

IDIOMAS

Inglés:

- TOEFL iBT , Noviembre 2020

Best Scores: Reading, 20; Listening, 26; Writing, 24; Speaking, 20; Total: 90/120.

Otras Certificaciones:

- University of Michigan, **Certificate of Competency in English**, 2008
- Seven English for life, **Certificate of achievement, programa “Life Experience”**
2013, Título de intérprete de inglés.

Alemán:

- "Deutsches Sprachdiplom erste Stufe (I)", 2007

- "Deutsches Sprachdiplom zweite Stufe (II)", 2008

EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO Y/O SKILLS

- Miembro activo de Movimiento Avanzada Católica, 2012 - Actualidad

ANDREA CAMILA PARREÑO FERNÁNDEZ

Ingeniera de Industria Alimentaria con especialización en Gestión Comercial, Gestión Pública y Gestión de Comercio Internacional, con 11 años de experiencia formulando y desarrollando actividades de fortalecimiento empresarial y promoción comercial orientados al comercio internacional, con estudios de maestría MBA culminados, amplio conocimiento en la identificación de estrategias de comercialización, posicionamiento y oportunidades de mejora en gestión empresarial. Capacidad en el desarrollo de relaciones institucionales para el desarrollo y organización de actividades conjuntas. Experiencia en gestión pública desde el punto de vista administrativo y operativo, procesos de planeamiento y ejecución de presupuesto basado en resultados. Enfocada en el trabajo en equipo, resolución de conflictos, trabajo bajo presión; extrovertida, proactiva.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1. Comisión de Promoción para la Exportación y Turismo del Perú - PROMPERÚ

Agencia de Promoción orientada a la información, fortalecimiento y promoción de empresas a nivel internacional, institución adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Especialista de Región Macro Región Sur Oeste, Diciembre 2018 – Actualidad

- Dirigir y monitorear el proceso de identificación, consolidación y actualización de la base empresarial segmentada en empresas exportadoras y con potencial exportador de la Macro Región Sur Oeste, con un análisis de cadena de valor.
- Planificar, investigar, analizar, dirigir y elaborar el diagnóstico de la Macro Región, estrategias, indicadores, actividades promocionales y las metas anuales para las empresas de sectores priorizados de las regiones.
- Proponer, dirigir, monitorear, evaluar y coordinar con los especialistas a su cargo (equipo de 08 personas) la ejecución de las estrategias y actividades previstas en el plan operativo institucional para las regiones asignadas (Arequipa, Moquegua y Tacna).
- Proponer, implementar, monitorear y evaluar la ejecución de las actividades de promoción, desarrollo y fortalecimiento de la oferta exportable establecida en el plan operativo institucional que incluya sectores y mercados priorizados de acuerdo a la oferta exportable de la Macro Región, en coordinación con las entidades públicas y privadas gremiales del sector comercio exterior de la Macro

Región a su cargo.

- Proponer, identificar y evaluar nuevas oportunidades donde exista un potencial desarrollo de la oferta exportable con valor agregado para nuevos productos y servicios en el ámbito regional hacia la internacionalización de las empresas.
- Monitorear y evaluar el desempeño de las empresas exportadoras y con potencial exportador de los sectores priorizados en las regiones.
- Coordinar, monitorear e identificar la red de información comercial para la investigación y estudios de mercado especializados para las empresas de la Macro Región Sur Oeste.
- Identificar proyectos de inversión públicos o privados que representen un desarrollo en el comercio internacional a nivel macro regional.
- Desarrollo de una red de contactos públicos y privados vinculados al desarrollo macro regional en términos de comercio internacional.

Asistente Región II (Promotor Agroindustria y Pesca), 2014 - 2018

Identificación, actualización y consolidación de la base de datos empresarial correspondiente al sector agroindustria y pesca de las regiones de Arequipa, Moquegua y Tacna. Identificación de necesidades, oportunidades de producto y/o servicio con potencial exportador para la formulación, diseño y ejecución de actividades de fortalecimiento empresarial y promoción comercial que permitan posicionar a las empresas de la macro región a nivel internacional.

Asistente Región I (Asistente Administrativo), 2013

Gestión de todos los procesos administrativos y operativos para el funcionamiento de la Oficina Macro Regional de Exportación Sur Oeste, desde la ejecución de contrataciones administrativas según la Ley de Contrataciones del Estado hasta la coordinación de proveedores y administración de fondos que viabilicen el desarrollo de las actividades programadas. Controles administrativos de documentos, solicitudes y atenciones.

Consultora Externa – PROMPERÚ, 2012 - 2013

Consultorías vinculadas al desarrollo y organización de agendas de negocios para compradores y exportadores participantes de ruedas de negocio como Expo Amazónica 2013, Norte Exporta 2013 y V Encuentro Binacional Perú – Ecuador. Seguimiento y supervisión de empresas del sector textil y confecciones, postulantes a la obtención de la Certificación de Comercio Justo.

Practicante Profesional PROMPERÚ, 2011 – 2012

Encargada del Programa de Comercio Justo, así como la gestión de Base de Datos Empresarial y seguimiento a las actividades de Inteligencia Comercial para el desarrollo de estudios de mercado.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, 2019 - Actualidad
Maestría en Administración con especialización en Dirección General.
- ESADE BUSINESS SCHOOL BARCELONA
Innovación y Design Thinking (programa MBA), mayo 2022.
- ESCUELA DE DIRECCIÓN - UNIVERSIDAD DE PIURA, nov.2020 – feb 2021.
Programa de Dirección Comercial.
- UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, junio – diciembre 2020.
Programa de Especialización en Gestión Pública.
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA, 2006 – 2010
Ingeniera de Industria Alimentaria.

IDIOMAS (INGLÉS)

TOEFL iBT (82/120), 2022

TOEIC Nivel Intermedio Superior (B2), 2020.

OTROS ESTUDIOS Y CERTIFICACIONES

- Certificación: Controles Preventivos de Alimentos para Humanos FSPCA, 2017.
- Certificación: Produce Safety Alliance FSPCA, 2017
- Asesoría en Internacionalización de empresas Agroalimentarias para Organizaciones de Promoción de Comercio Edición 2 - Banco Interamericano de Desarrollo, 2015
- Diplomado en Gestión Comercio Internacional - ADEX, 2014.
- Taller “Metodología Value Links” - Programa de Desarrollo Rural Sostenible de la GIZ, 2013.

IVÁN PORTOCARRERO VILLAFUERTE

Bachiller en Ingeniería Industrial con más de diez años de experiencia laboral, actualmente cursando una maestría (MBA); con estudios en Gestión de Proyectos (PMI®), amplio conocimiento en informática (SAP, AutoCAD, Excel, MS Project, WaterCAD, entre otros) y dominio de idiomas (inglés, portugués y alemán). Experiencia en el Área Administrativa (créditos y cobranzas, proveedores, caja, entre otros), Finanzas, Facturación, Servicio al Cliente y en proyectos de diversa índole (evaluación económica y ambiental). Enfocado a objetivos; con capacidad de adaptación, trabajo en equipo y buen desenvolvimiento organizacional.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ferreyros S.A.

Comercialización de bienes de capital y servicio técnico especializado de equipos de varias marcas, especialmente Caterpillar (dealer exclusivo en Perú).

Asistente Administrativo de Créditos y Cobranzas

Julio 2018 – Actualidad

Sectorista de las carteras de clientes de la Región Sur (Arequipa, Moquegua, Tacna; y anteriormente Cusco y Puno), colaborando con la aprobación de créditos propios y externos (Cat Financiera, Leasing Total, entre otras) para la venta de maquinaria, alquileres, repuestos y servicio técnico especializado (Caterpillar y Massey-Ferguson, principalmente); así como refinanciamientos de deuda. Gestión crediticia mediante la habilitación de líneas de crédito para clientes calificados, con el objetivo de incrementar las ventas, asegurando el cobro de estas cuentas, conjuntamente a las provisionadas y mediante procedimientos legales establecidos. Apoyo, seguimiento y control de Cuentas Nacionales.

Auxiliar Administrativo

Julio 2017 – Junio 2018

Emisión de requisiciones y órdenes de compra del Área Administrativa y de Servicios. Registro, control y seguimiento de facturas de proveedores. Envío y seguimiento de

facturas de servicios y repuestos a nivel regional y nacional, apoyando en créditos y cobranzas de Cuentas Nacionales. Ingreso y control de horas-hombre de técnicos del Área de Servicios, elaborando reportes periódicos de rendimiento. Apoyo en registro y liquidación de gastos de viaje del personal técnico, haciendo seguimiento al abono de órdenes de pago y devolución. Apoyo en gestión de caja.

Proyecto: Habilitación Urbana “Las Laderas de San Jerónimo” – Arequipa

Proyecto independiente.

Asistente de Proyectos, Febrero 2017 – Junio 2017

Cotizaciones, presupuestos, evaluación económica y elaboración de CAD (Redes Generales, Conexiones Domiciliarias, Perfiles, Detalles, Simulaciones, etc.), entre otras funciones.

Andenmarkt E.I.R.L.

Proyectos inmobiliarios en Arequipa.

Asistente de Proyectos, Setiembre 2016 – Enero 2017

Proyecto: Instalación de los Sistemas de Agua Potable, Desagüe y Sistema de Riego – Almar, Arenal y Victoria. Mejía – Arequipa

Cotizaciones, presupuestos, evaluación económica y elaboración de CAD (Redes Generales, Conexiones Domiciliarias, Perfiles, Detalles, Simulaciones, etc.), entre otras funciones.

Proyecto: Instalación de los Sistemas de Agua Potable y Desagüe en la Asociación de Granjeros y Pequeños Industriales “Bellavista”. Yura – Arequipa

Proyecto independiente

Asistente de Proyectos, Julio 2015 – diciembre 2015

Estudio de Impacto Ambiental, evaluación económica y elaboración de CAD (Redes Generales, Conexiones Domiciliarias, Perfiles, Detalles, Simulaciones, etc.).

Andenmarkt E.I.R.L.

Proyectos inmobiliarios en Arequipa.

Asistente de Proyectos, Junio 2015 – Agosto 2015

Proyecto: Instalación de los Sistemas de Agua Potable, Desagüe y Sistema de Riego – Andalucía. La Joya – Arequipa.

Cotizaciones, presupuestos, evaluación económica y elaboración de CAD (Redes Generales, Conexiones Domiciliarias, Perfiles, Detalles, Simulaciones, etc.), entre otras funciones.

Asistente de Proyectos, Enero 2015 – Marzo 2015

Proyecto: Instalación de los Sistemas de Agua Potable, Desagüe y Sistema de Riego – Las Fincas. La Joya – Arequipa

Cotizaciones, presupuestos, evaluación económica y elaboración de CAD (Redes Generales, Conexiones Domiciliarias, Perfiles, Detalles, Simulaciones, etc.), entre otras funciones.

Municipalidad Distrital de Cayma

Asistente de Proyectos, Abril 2014 – Julio 2014

Proyecto: Instalación de la línea de Impulsión de la Red de Agua Potable desde la Planta II de SEDAPAR al Reservorio N° 45 Distrito de Cayma – Arequipa

Cotizaciones, presupuestos y elaboración de CAD (Redes Generales, Conexiones Domiciliarias, Perfiles, Detalles, Simulaciones, etc.), entre otras funciones.

E.P.S. SEDAPAR S.A.

Empresa prestadora de los servicios de agua potable y alcantarillado de Arequipa.

Practicante Pre-Profesional, Enero 2012 – Junio 2012

Apoyo en procesos en el Departamento de Facturación – Comercialización y Sub-Gerencia Comercial – Gerencia de Servicios al Cliente.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, 2019 - Actualidad

Maestría en Administración

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, 2015

Diploma en Gestión de Proyectos

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA – AREQUIPA, 2009 - 2013

Bachiller en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

Alemán Intermedio (Instituto Cultural Peruano Alemán – Arequipa 2017).

Portugués Avanzado (Centro Cultural Peruano Brasileiro – Arequipa 2011).

Inglés Avanzado (Centro Cultural Peruano Norteamericano – Arequipa 2008).

Certificado TOEIC® Nivel B2 (Lima 2020).

SAP (2017).

WaterCAD (2016).

Microsoft Excel Avanzado (UNSA – 2014).

Arena Simulation Software (2013).

SPSS (2012).

AutoCAD Avanzado (UNSA – 2011).

ArcGIS Básico (2010).

Autodesk Inventor 2009 (2009).

Microsoft Office (Word, Power Point, Visio, Access, Project).

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de Negocios para implementar una empresa dedicada al factoring, utilizando tecnología financiera (Fintech) y orientada a MIPYMES, principalmente de Arequipa

Autor(es): Gonzalo Mauricio, Dávila Gárate
Andrea Camila, Parreño Fernández
Iván, Portocarrero Villafuerte

Resumen:

El plan de negocios planteado en la presente tesis busca la implementación de una empresa (Factoring 054), que se dedique al descuento o adelanto de facturas operación más conocida como “factoring”. En ese sentido, se ha identificado un nicho de mercado potencial en el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en la región Arequipa que requieren financiamiento; sin embargo, regularmente no son atendidas por el sistema financiero tradicional. Factoring 054 propone el cobro de tasas más accesibles y acordes con la realidad de este tipo de empresas.

Un componente vital del modelo de negocio es obtener capital para financiar la necesidad de liquidez de las empresas. Es así que se plantea un “fondeo” mixto que consta de la gestión de un fondo de inversión y fondeo colectivo (crowdfunding). De esta manera se identifica como clientes tanto a las empresas que necesitan liquidez como a los inversionistas que buscan una rentabilidad atractiva.

Este modelo de negocios tiene como principal fortaleza lograr un mayor alcance con las empresas a través de una propuesta que combina el uso de una plataforma virtual basada en tecnología financiera (Fintech); así como la atención personalizada con ejecutivos

comerciales que buscan entablar relaciones de largo plazo con este segmento de mercado.

Adicionalmente, se desarrolló un estudio de mercado basado en el análisis de información secundaria y la generación de información primaria a través de entrevistas a expertos en el manejo de factoring e inversiones; así como en la aplicación de encuestas a MIPYMES en la región Arequipa. Como resultado de las entrevistas realizadas a especialistas del sector financiero, se identificó que los rubros de las empresas que tienen mayor demanda del servicio de adelanto de facturas son: minería, agroindustria, construcción, transporte industria y comercio.

Según el Ministerio de Producción (PRODUCE), existen 5,171 MIPYMES bancarizas en la región Arequipa, las mismas que se consideran como mercado potencial. Mediante la aplicación de encuestas, se obtuvo como resultado que el 50.3% del mercado potencial sí tiene la necesidad de adelantar facturas.

Por otro lado, se determinó que el éxito del modelo de negocio radica en la diferenciación del servicio. Para lograr esto es necesario ofrecer un servicio innovador enfocado en un nicho de mercado desatendido (MIPYMES bancarizadas en Arequipa) aplicando un plan de marketing agresivo.

Posteriormente, el presente plan de negocios considera un análisis del entorno, desarrolla un plan estratégico y plantea políticas funcionales vinculadas a operaciones, arquitectura tecnológica, recursos humanos, entre otros.

Finalmente, se concluye con el análisis económico-financiero en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista. Asimismo, se realizó un análisis de riesgos; todo esto se evaluó en un horizonte de 10 años. Como resultado del escenario esperado, se obtuvo un VAN económico de 2.1 millones de soles y un VAN financiero de 2 millones de soles. Del mismo modo, respecto a la rentabilidad del presente plan de negocios, se obtuvo como resultado una TIR económica de 62.25% y una TIR Financiera de 66.06%.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El origen del factoring inicia en el siglo XVII, debido a las dificultades en el cobro de las diferentes industrias de la época en las negociaciones entre Inglaterra y Estados Unidos; como por ejemplo la industria textil. Los ingleses decidieron delegar el cobro a empresarios de Estados Unidos, asumiendo los riesgos y gastos que dichas operaciones significaban.

Su tasa de crecimiento fue del 8% anual en promedio, extendiéndose a partir de 1960 de manera global, convirtiéndose en la fuente de financiamiento más utilizada por las pequeñas y medianas empresas. Si bien Estados Unidos fue quien inició en este negocio, actualmente las operaciones de factoring se concentran en Europa y todo el mundo. A pesar de que la mayoría de estas operaciones se realizan de manera interna en cada país; la exportación de este servicio es un esquema que tiene un crecimiento prometedor y sostenible.

En ese sentido, la presente tesis busca conocer la necesidad de liquidez de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) bancarizadas en el mercado arequipeño, principalmente; lo que permitirá desarrollar un plan de negocios que utilice, dentro de todos los instrumentos financieros de préstamo posibles, el factoring por su menor riesgo de “no pago” para satisfacer esta necesidad desatendida. De esta manera, el aporte de la presente tesis consiste en potenciar el desempeño y competitividad de las empresas en este segmento de mercado. Asimismo, el levantamiento de fondos otorgará a los inversionistas una rentabilidad por encima del promedio que ofrece la industria.

Es sabido que el mercado de factoring chileno es uno de los más desarrollados a nivel Latinoamérica, por lo que se dedicará unas líneas en la presente tesis para referenciar este mercado.

Factoring en Chile

El producto como tal llegó a Chile en 1986, desarrollando su primer proyecto en la financiera Financo. Luego se implementó en 1989 otro propósito similar, esta vez en el Banco del Pacífico. Para 1990, se ponía ya en marcha Inco Factor S.A. Consecuentemente, para antes de 1994, ya existían varias empresas dedicadas a este rubro de la economía, destacando, entre otras, a Finersa, Santander Factoring, Factoring Security y BHI Factoring (actualmente Tanner).

Es así que con la formación de la Asociación Chilena de Empresas de Factoring (ACHEF) en 1994, esta industria consolida su accionar en la economía chilena, siendo en la actualidad una de las actividades con más proyección a nivel nacional e internacional. Al asociarse a ACHEF, las empresas de Factoring comparten información estadística periódica, bases de datos del sistema de deudores y se trabaja en distintas iniciativas en el ámbito legal, en especial en la búsqueda del perfeccionamiento de los términos de las cesiones.

Por su lado, la Asociación de Factoring de Chile (EFA), se fundó el 16 de abril de 2003. Su función principal ha sido contribuir al desarrollo socioeconómico del país, apoyando las actividades que sus socios realizan en beneficio de las pequeñas y medianas empresas chilenas.

Para el 2020, hubo más de 150 empresas de este rubro en el país del sur, que se distribuyen en cuatro grupos. Las 10 que son parte de la ACHEF, donde hay cuatro filiales bancarias y seis no bancarias reguladas y de mayor tamaño; las 24 firmas no bancarias que son parte de la EFA; los factoring de los grandes bancos que se salieron de la ACHEF; y las decenas de empresas de este tipo que son más pequeñas, con estados financieros cerrados y que no pertenecen a ningún gremio.

Los asociados a la ACHEF cuentan con alrededor de 18,000 clientes, un stock aproximado de US\$ 1,900 millones y un volumen de transacciones de unos US\$ 9,000 millones por año, mientras que la EFA sumó un stock de colocaciones al cierre de 2019 de unos US\$ 873 millones, atendiendo a más de 15,000 clientes y 30,000 deudores, con foco en las PYMES. (ACHEF, s.f.)

El Marco Legal del Factoring en Chile

La industria del factoring en Chile opera bajo el marco de la Ley 19.983 publicada el 15 de diciembre de 2004, que regula la transferencia y otorga mérito ejecutivo a la copia de la factura, delimitando las obligaciones que tienen quienes emiten y reciben una factura de venta. Con el objeto de facilitar las operaciones de factoring para las PYME, y el actuar de las empresas de factoring que operan en el mercado de la compraventa de facturas. Con fecha 29 de enero de 2009 se publicó la Ley 20.323 que modifica el texto de la Ley 19.983. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s.f.)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Objetivos: Identificar la necesidad del producto factoring en el mercado peruano y arequipeño.

Conclusiones: Se identificó que el mercado no atendido en el nicho MIPYMES bancarizadas en Arequipa es de 1.7 mil millones de soles, que representan aproximadamente 73 mil facturas con potencial de ser descontadas agregando liquidez a las empresas.

Para este plan de negocios, se han utilizado diferentes fuentes de información, basadas en fuentes externas y de investigación propia.

2.1. Fuentes Secundarias

La información en este punto fue obtenida al revisar diferentes documentos de entidades del estado y privadas, relacionadas al rubro. De esta forma, se ha utilizado lo siguiente:

2.1.1. Ministerio de Producción (PRODUCE):

2.1.1.1. “Decreto de urgencia que promueve el financiamiento de las MIPYME, emprendimientos y startups”.

A continuación, se presentan tablas con información relacionada al factoring enfocado en Arequipa:

Tabla 2.1. Comparativo de facturas negociables de proveedores en la Región Arequipa a Nivel Nacional (Enero – Diciembre – 2019)

Region	N° Proveedores	N° Facturas	Montos (S/)	% Provee./Total	% Fact./Total	% Monto /Total
				Nacional	Nacional	Nacional
LIMA	6,869	387,623	10,680,412,623	70.29%	78.67%	80.00%
PROV. CONST. DEL CAL	467	39,787	784,183,671	4.78%	8.07%	5.87%
NO REPORTADO	380	5,364	538,885,557	3.89%	1.09%	4.04%
AREQUIPA	453	14,522	327,229,344	4.64%	2.95%	2.45%
LA LIBERTAD	376	8,782	197,450,264	3.85%	1.78%	1.48%
PIURA	281	9,685	167,209,760	2.88%	1.97%	1.25%
LAMBAYEQUE	150	6,347	137,144,408	1.53%	1.29%	1.03%
ICA	154	8,942	135,031,908	1.58%	1.81%	1.01%
LORETO	43	1,217	91,892,647	0.44%	0.25%	0.69%
UCAYALI	33	1,410	57,013,065	0.34%	0.29%	0.43%
ANCASH	142	4,460	54,814,972	1.45%	0.91%	0.41%
MOQUEGUA	59	680	39,505,599	0.60%	0.14%	0.30%
CAJAMARCA	83	1,106	35,684,812	0.85%	0.22%	0.27%
JUNIN	68	856	33,575,133	0.70%	0.17%	0.25%
CUSCO	65	594	17,628,856	0.67%	0.12%	0.13%
PASCO	9	160	17,501,854	0.09%	0.03%	0.13%
HUANUCO	11	144	12,715,830	0.11%	0.03%	0.10%
AYACUCHO	33	147	5,526,196	0.34%	0.03%	0.04%
MADRE DE DIOS	4	352	4,342,728	0.04%	0.07%	0.03%
PUNO	33	119	4,156,758	0.34%	0.02%	0.03%
APURIMAC	8	105	3,262,874	0.08%	0.02%	0.02%
SAN MARTIN	29	101	1,895,440	0.30%	0.02%	0.01%
TACNA	8	46	1,861,907	0.08%	0.01%	0.01%
AMAZONAS	2	118	948,485	0.02%	0.02%	0.01%
TUMBES	8	49	823,859	0.08%	0.01%	0.01%
HUANCAVELICA	4	16	561,738	0.04%	0.00%	0.00%
TOTAL GENERAL	9,772	492,732	13,351,260,289	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: CAVALTOGEE

Elaboración: Dirección de Instrumentos Financieros, DIF - PRODUCE

Tabla 2.2. Facturas Negociables de proveedores por tamaños de empresas en Arequipa (Enero – diciembre 2019)

Región	N° Proveedores	N° Facturas	Montos (S/)	% Monto / Total Arequipa	% Provee/Total Nacional	% Fact./ Total Nacional	% Monto / Total Nacional
AREQUIPA							
Gran empresa	45	8,301	184,688,879	56%	0.46%	1.68%	1.38%
Mediana	18	625	38,233,310	12%	0.18%	0.13%	0.29%
Micro	170	1,372	15,927,213	5%	1.74%	0.28%	0.12%
Pequeña	220	4,224	88,379,942	27%	2.25%	0.86%	0.66%
TOTAL GENERAL	453	14,522	327,229,344	100%	4.64%	2.95%	2.45%

Fuente: CAVALI/ OGE/IEE
Elaboración: Dirección de Instrumentos Financieros, DIF - PRODUCE

A pesar de que la información es del año 2019, de acuerdo con el D.U., en Arequipa se descontaron 14,522 facturas valorizadas en un total de S/ 327,229,344; siendo la región con mayor participación de descuento de facturas a nivel nacional (2.95%) después de Lima y Callao, reflejando el atractivo de la región para el descuento de facturas como opción de financiamiento, principalmente por la actividad minera y manufacturera existente.

Tabla 2.3. Cantidad de MIPYMES Bancarizadas y No Bancarizadas

Detalle de MIPYMES	2018	2019
	Perú	Arequipa
Nro. de MIPYMES	2,211,163	90,719
Bancarizadas (%)	5.70%	5.70%
Bancarizadas (nro.)	126,036	5,171

Fuente: PRODUCE

Elaboración propia.

Analizando la potencial demanda de mercado, de acuerdo con la información brindada por PRODUCE, en el año 2018 en Perú existían 2,211,163 MIPYMES, de las cuales, para el año 2019; 90,719 se encuentran ubicadas en la ciudad de Arequipa. Únicamente el 5.7% de las empresas en Perú están bancarizadas (activas en el sistema financiero). Si se aplica este porcentaje promedio a las MIPYMES en Arequipa, se

obtienen 5,171 MIPYMES bancarizadas, lo cual demuestra un potencial bastante importante de empresas por atender.

De la información analizada, se puede determinar que el mercado no atendido en el nicho MIPYMES bancarizadas en Arequipa es de 1.7 mil millones de soles, que representan aproximadamente 73 mil facturas. A continuación, se presentan los cuadros explicativos.

Tabla 2.4 Detalle de empresas MIPYMES en Arequipa

	Nro. de empresas		Nro. de Facturas		Monto de Facturas (S/)	
MIPYMES	408	90%	6,271	43%	142,540,465.00	44%
Total	453		14,572		327,229,344.00	

Fuente: Produce
Elaboración Propia

Tabla 2.5 Promedio de MIPYMES en Arequipa

Promedio MYPIMES Arequipa 2019	
N° de facturas / cliente	15.37
S/ / factura	S/22,730.10
Tamaño de mercado	S/1,806,554,694.80
Mercado atendido	S/142,540,465.00
Mercado no atendido	S/1,664,014,229.80

Fuente: Produce
Elaboración: Propia

Como se pudo observar, el alcance de la información anteriormente mencionada corresponde a los años 2018 y 2019; sin embargo, se ha visto por conveniente actualizar la data que esté disponible y publicada por PRODUCE al año 2022. Siendo así, se ha obtenido que, a junio del 2022, el número de proveedores MIPYMES bancarizadas en Arequipa es de 459; y el número de facturas es 6,133. Asimismo, el monto correspondiente a estas facturas es de S/ 133,744,700. A diciembre 2019 los números eran: 408 MIPYMES bancarizadas en Arequipa y 6,271 facturas que corresponden a S/ 142,540,456.

De esta forma observamos que los números son muy optimistas, considerando que a junio del 2022 ya se acercan bastante a los de diciembre 2019; he incluso es mayor en cuanto MIPYMES bancarizadas en Arequipa. Cabe resaltar que esta tendencia se refuerza con la figura 2.9 presentada posteriormente, con una relación lineal creciente en cuanto al stock de empresas en el Perú.

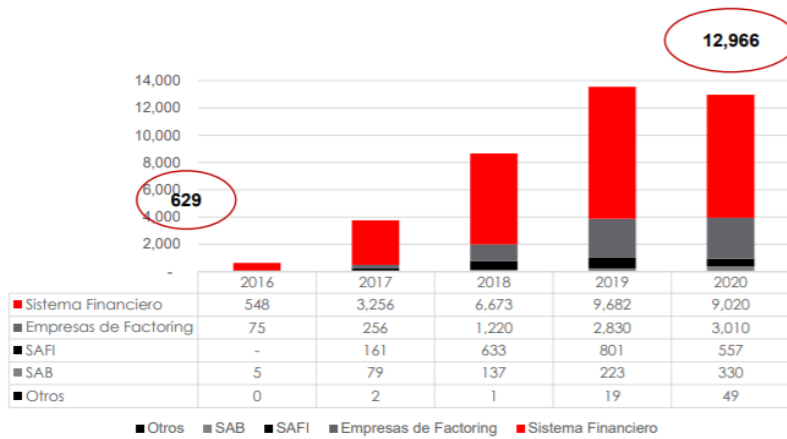
2.1.1.2 Diagnóstico productivo regional de Arequipa 2020

De acuerdo con este documento realizado por el Ministerio de Producción, en el año 2020 la tasa de ingreso de empresas es de 6.6% mientras que la tasa de salida es de 2.5%; es decir, se han constituido mayor cantidad de empresas a pesar de la pandemia, hecho provocado por el COVID 19.

2.1.2. CAVALI: Presentación “Evolución y perspectivas del factoring en el Perú”, Dilma Aranda Chacaliaza, Sub Gerente de Proyectos Post-Trade de la Bolsa de Valores de Lima.

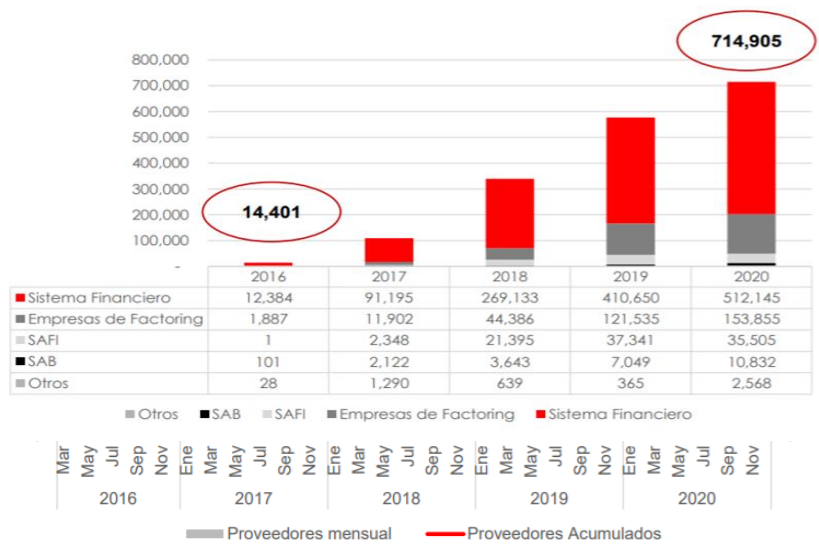
Se analizó la presentación nombrada, de donde se obtiene la siguiente información; primero se presentarán los cuadros y luego un breve resumen de las ideas importantes:

Figura 2.1. Evolución de monto negociado según tipo de entidad de financiamiento 2016 – 2020 (en millones de Soles)



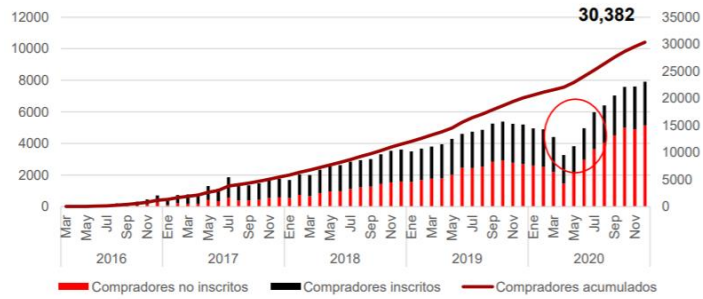
Fuente: Cavali

Figura 2.2 Evolución del número de FN anotadas según tipo de entidad de financiamiento (2016 – 2020)



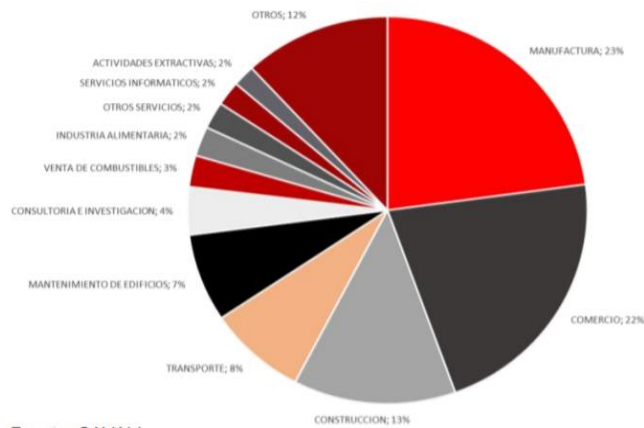
Fuente: Cavali

Figura 2.3. Evolución Acumulada de Adquirientes



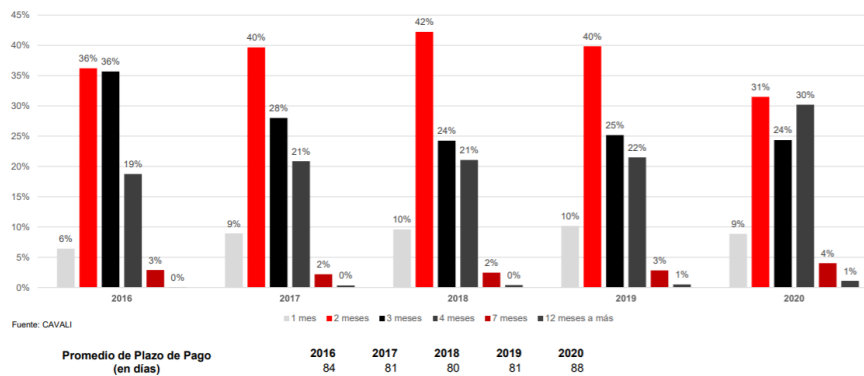
Fuente: Cavali

Figura 2.4. Proveedores por Sector Industrial 2020



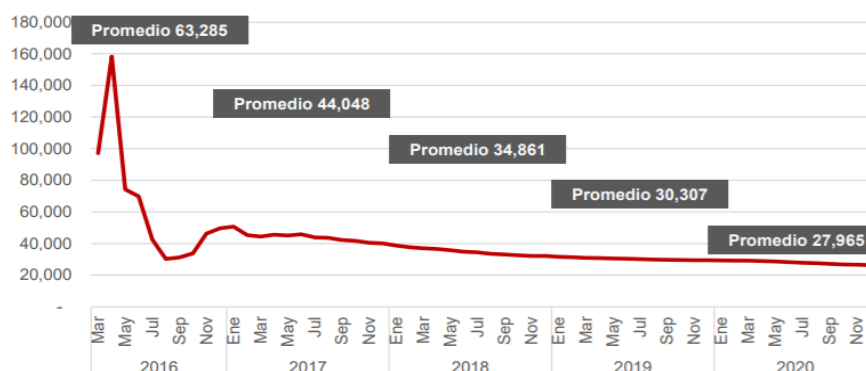
Fuente: CAVALI

Figura 2.5. Evolución de Plazos de Pago (2018 – 2020)



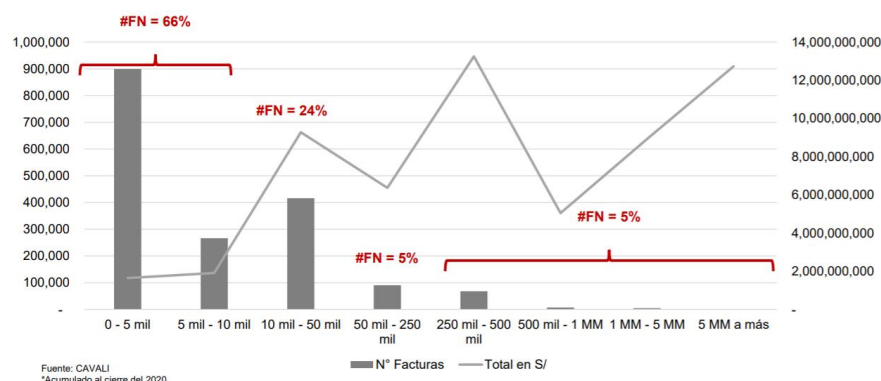
Fuente: Cavali

Figura 2.6. Evolución de Ticket Promedio 2016 – 2020 (en S/)



Fuente: Cavali

Figura 2.7. Número de Facturas vs Importe Financiado



Fuente: Cavali

Resumen de ideas clave de la presentación

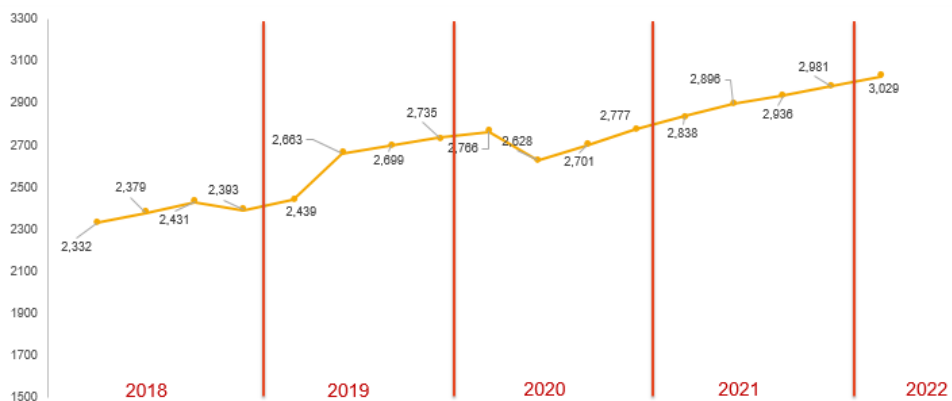
- El tamaño de mercado de descuento de facturas en el 2020 en Perú es de 13 mil millones de soles en 714,905 facturas descontadas.
- Comparando el monto negociado de facturas descontadas 2016 vs. 2020, se observa que la cantidad aumentó en 20 veces, las empresas de factoring aportaron en gran medida con este aumento. Se pasó de 1 empresa de Factoring a 65. Por su lado, la cantidad de facturas descontadas en el mismo periodo de tiempo aumentó en casi 50 veces.

- A pesar de la pandemia, se puede apreciar que la cantidad de adquirentes y proveedores sigue en aumento.
- Sectores principales de descuento de facturas: Manufactura, Comercio y Construcción
- El plazo promedio de pago de las facturas en el 2020 fue de 88 días.
- El ticket promedio de descuento de factura ha disminuido en 56% del 2016 al 2020 hasta cerca de S/ 28,000.00.
- El 66% del número de facturas financiadas corresponde a montos de hasta S/ 10,000.00.

2.1.3 Informe técnico demografía empresarial en el Perú INEI (2020)

Se analizó el documento en mención, en donde se pudo apreciar que, a pesar de la pandemia, el 2020 culminó con 11 empresas adicionales a las del término del 2019 (de 2,766 a 2,777). No obstante, se aprecia una pequeña disminución en el stock de empresas en el segundo trimestre del 2020 producto de la pandemia, lo cual se recuperó en el tercer trimestre.

Figura 2.8 Perú: Stock de empresas por trimestre, 2018 – 2022 (en miles)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informático – Directorio de Central de empresas y establecimientos.

2.2. Fuentes Primarias

La información propia de este estudio se obtuvo básicamente de entrevistas con especialistas y de encuestas a empresas calificadas dentro del nicho objetivo (MIPYMES en Arequipa).

2.2.1. Entrevistas

Se entrevistaron a especialistas relacionados con el mercado financiero, tanto por el lado de inversionistas o usuarios de productos de inversión, como por el lado de especialistas que han trabajado con productos similares o propiamente con factoring.

Este análisis es mayormente cualitativo, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos han sido basados en la experiencia de los entrevistados. Estas conclusiones se desarrollarán más profundamente en el análisis de mercado posterior. (ver Anexo N°2).

2.2.2. Encuestas

Numéricamente hablando, el estudio se basó en encuestas a 358 empresas catalogadas como MIPYMES en Arequipa, según la validación del certificado REMYPE del Ministerio de Producción. En el Anexo N°1 se muestra el modelo de encuesta y en el estudio de mercado el análisis de los resultados obtenidos.

Determinación del tamaño de muestra:

Siguiendo la fórmula del cálculo de una muestra representativa de una población finita, se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado.

N = 5,171 (tamaño de población o universo, es decir, el universo de MYPIMES bancarizadas en Arequipa)

z = 1.96 (nivel de confianza del 95%)

e = 5% (error estimado)

p y $q = 0.5$ (Se refiere a la probabilidad de que ocurra o no el evento estudiado, se considera 0.5 al no existir un estudio previo)

El resultado obtenido de n es 357.66

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO:

Objetivos:

- Identificar factores críticos de éxito atribuibles al servicio de factoring del presente plan de negocios.
- Determinar el mercado disponible y objetivo del presente plan negocios.

Conclusiones:

- Se identificó que, para agregar valor a los clientes, el servicio de factoring del presente plan de negocios debe contar con los siguientes factores críticos de éxito: liquidez otorgada, rapidez de desembolso, flexibilidad de evaluación, seguridad de cobro para inversionistas, agilidad de operaciones y plan de comunicación agresivo.
- Se determinó que el mercado disponible para el presente plan de negocios es de 5,171 empresas y el objetivo de 350 empresas.

3.1. Oferta:

3.1.1. Identificación de empresas y factores críticos de éxito de producto o servicio en competencia.

A continuación, se presentará un breve análisis de la competencia perfecta e imperfecta en el mercado en función a factores críticos de éxito del modelo de negocio. El parámetro de evaluación corresponde a entidades financieras que satisfagan la necesidad de liquidez en el segmento de mercado y que ofrezcan productos de factoring en Arequipa. Es por ello, que se analizaron Cajas Municipales, Banca Pequeña Empresa y Empresas dedicadas al factoring.

De acuerdo a la Asociación de Fintech del Perú, existen 16 empresas Fintech que se dedican al lending, de las cuales 4 utilizan el factoring como producto.

Las empresas dedicadas al factoring identificadas son: Grupo Corill, Uno Capital, Global Factoring, Blanco Safi, Euro Capital, Mavila & Elmkis, FT Capital, Euro, N1 Factoring, Factoring Total.

En el Anexo N°4 se desarrolló una Matriz de la Competencia, en donde se comparó a las empresas que ofrecen este servicio. De esta manera, se obtuvo la siguiente información:

- En cuanto a las cajas municipales, ninguna cuenta con el producto de factoring; sin embargo, los créditos de capital de trabajo actúan como sustituto.
- Algunas de las empresas que ofrecen el producto de factoring utilizando fintech sí se enfocan en MIPYMES; sin embargo, aquellas que no utilizan la herramienta fintech se enfocan principalmente en grandes empresas.
- Las políticas de evaluación y los requisitos para la misma son más flexibles en las empresas de factoring que utilizan la herramienta fintech.
- El Marketing de las empresas que trabajan con factoring es clave, no todas se promocionan como deberían.
- Respecto a las condiciones:
 - Plazo
 - Las Cajas Municipales ofrecen productos de capital de trabajo entre 12 y 36 meses.
 - Las empresas que trabajan con factoring ofrecen plazos de financiamiento asociados a la temporalidad de pago de la factura.
 - Tasas
 - Las Cajas Municipales ofrecen tasas (TEA) que van desde 14% hasta más de 100%, dependiendo del riesgo de cobro.
 - Las empresas que trabajan con factoring ofrecen tasas (TNM) que van desde 1.8% a 5%, dependiendo de la calidad de la factura. Las tasas más altas son para las MIPYMES.
 - Garantías
 - Las Cajas Municipales solicitan, en algunas ocasiones, garantías reales dependiendo del apetito de riesgo de la entidad y monto a financiar.

- Las empresas que trabajan con factoring a través de fintech no solicitan garantías reales.

Con el fin de crear diferenciación, se considera que las empresas a ser referenciadas son:

- Dado que su modelo de negocio es similar al nuestro: Facturedo, Finsmart, Innova Funding y Prestamype,
- En función a la mayor participación de mercado en el segmento MIPYME en Arequipa: Caja Arequipa.

3.1.2. Atributos valorados por los clientes

De acuerdo con las entrevistas realizadas a especialistas que manejan el producto de factoring y también fondos de inversiones, se puede determinar que los atributos valorados por los clientes son los siguientes:

- **Liquidez:** Las empresas buscan obtener mayor liquidez acortando el ciclo de cobro de sus facturas.
- **Rapidez de desembolso:** orientada hacia la empresa que descuenta el servicio (proveedoras de servicio). Estas empresas buscan tener liquidez lo más pronto posible para utilizar dicho dinero en su modelo de negocio. Actualmente el tiempo promedio de desembolso en el mercado es de 1 día.
- **Flexibilidad de evaluación:** esta debe estar orientada hacia la empresa que contrata el servicio (adquiriente). Este hecho permite que los prestadores de servicios puedan adquirir productos de capital de trabajo más fácil.
- **Seguridad de cobro para inversionistas:** orientada a asegurar al inversionista el cobro de las facturas descontadas aceptadas por Cavali. Esto permitirá la fidelización y confianza para los inversionistas en futuras operaciones.
- **Agilidad de operaciones:** orientado a la búsqueda de practicidad en la operativa del descuento de facturas. La interfaz debe ser amigable.
- **Dar a conocer el producto factoring:** los clientes buscan reconocer el factoring como una opción de financiamiento y entender de manera simple y dinámica el funcionamiento de esta útil herramienta de liquidez.

3.1.3. Comparación con la oferta de competidores

A continuación, se presentará una matriz de evaluación que muestra cómo los competidores principales identificados atienden los atributos valorados por los clientes. Se utilizará una escala del 1 a 5 para calificar a los competidores, en donde 1 es la peor puntuación y 5 la mejor.

Tabla 3.1. Competidores Principales

Atributos valorados por los clientes	Facturedo	Innova Funding	Finsmart	PrestaMype	Caja Arequipa
Rapidez de desembolso	2	2	4	2	1
Flexibilidad de evaluación	4	3	4	4	1
Seguridad de cobro para inversionistas	4	4	4	4	NA
Agilidad de operaciones	3	4	4	3	3
Conocimiento del producto inversionistas	3	3	4	4	NA
Liquidez	5	5	5	5	5
TOTAL	21	21	25	22	10

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis previo, se puede determinar que Finsmart es la empresa que mejor atiende los atributos valorados por las empresas e inversionistas.

Comparando el modelo de negocio propuesto con la competencia, se observa que la diferenciación debe darse por el lado del enfoque del producto hacia el mercado, es decir, integrar el concepto de factoring a través de una plataforma fintech utilizando fuerza de ventas orientada a prospectar y cerrar negocios con MIPYMES, principalmente en Arequipa. Este modelo se apoya en la inversión mixta entre fondos de inversión y crowdfunding.

Es muy importante destacar la estrategia de comunicación dentro del Plan de Marketing para que el producto se haga conocido en el segmento de mercado adecuadamente.

3.2. Demanda:

3.2.1. Motivación de compra a ser satisfecha por nuestra oferta

Según el análisis realizado, la motivación de compra de los clientes estaría orientada hacia satisfacer las siguientes necesidades:

Para las empresas:

- Tiempo de desembolsos.
- Tasas comerciales adecuadas.
- Facilidad de trámite y uso de plataforma.
- Flexibilidad de análisis de riesgos
- Atención personalizada.

Para los inversionistas

- Retorno de inversión atractivo.
- Seguridad de retorno de inversión.
- Diversificación de riesgo en opciones de inversión.

3.3. Resultado de entrevistas realizadas

En el capítulo 2 se presentó las herramientas para generar información primaria. A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas.

Se tuvo dos grupos de entrevistados, divididos por un lado en las personas relacionadas con el proceso en sí del factoring (que actualmente trabajan o han trabajado con este producto); y, por otro lado, los inversionistas que han manejado diversos tipos de fondos.

Algunos de los comentarios, del lado de las empresas relacionadas al factoring, más resaltantes fueron:

- La mayoría de encuestados indicó que el producto de factoring no era del todo conocido en Arequipa. En muchas ocasiones, el término “factoring” no era rápidamente relacionado con el descuento o pronto pago de facturas.
- No se han identificado desventajas muy significativas en el proceso de descuento de facturas, ya que el riesgo de pago es mínimo al tener proveedores con un sólido patrimonio y estar respaldados por Cavali.
- El tiempo de desembolso en promedio actualmente está en el rango de las 24 horas o menos. Anteriormente, el procedimiento solía ser más engorroso; pero con la ayuda de la tecnología y el propio impulso del mercado junto a la competencia, se están logrando tiempos de atención más eficientes.
- Otro punto de coincidencia rescatado de las entrevistas es la importancia de tener ejecutivos comerciales que guíen a los clientes en las diversas transacciones. Asimismo, se requiere una asesoría personalizada con los usuarios de la plataforma, la cual, por más amigable que pueda llegar a ser, trae consigo una curva de aprendizaje.

Algunos de los comentarios, del lado de la gestión de fondos de inversión, más resaltantes fueron:

- Si bien el producto no llegaba a ser muy conocido, en líneas generales, había una importante predisposición de las empresas y los inversionistas de utilizar instrumentos financieros no tradicionales; aunque se determinó que los productos más conservadores, tales como renta fija y variable, seguían siendo los preferidos.
- El principal cuidado que tienen los inversionistas es la seguridad en el retorno de su capital exigiendo tasas de inversión mínimas asociadas al riesgo asumido.
- Algunos inversionistas un poco más sofisticados, buscan diversificar de los rubros asociados a las facturas en las que invierten. De esta manera reducen considerablemente el riesgo.
- A pesar de que el “crowdfunding” es un término y mecanismo relativamente nuevo en el mercado, está tomando un gran impulso en los últimos años. Cada

vez más inversionistas toman al crowdfunding como un mecanismo interesante para lograr concretar sus inversiones.

- En Perú, existe mayor cantidad de dinero siendo ofertado buscando oportunidades de inversión comparado con la misma cantidad de oportunidades. Los inversionistas buscan oportunidades de inversión estructuradas.
- La gestión patrimonial de inversionistas de ticket mayor y crowdfunding tiene una normativa exigente, que demanda, entre otras cosas, gestión de un fondo fideicometido.

3.4. Resultado de las encuestas realizadas

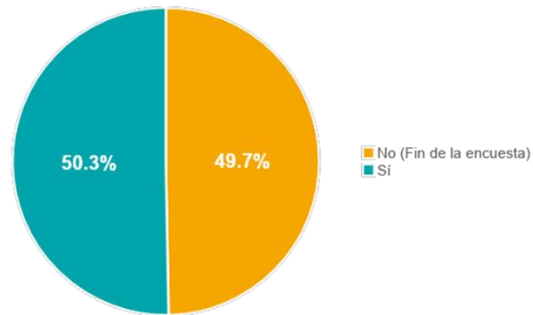
En el capítulo 2 se presentó las herramientas para generar información primaria. A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a las empresas que contaban con una cuenta bancaria activa:

- El 51.40% indica que sí está interesada en adelantar el cobro de sus facturas.
- Existen 11 empresas que están interesadas en adelantar facturas que son consideradas como gran empresa por el nivel de facturación, a pesar de haber sido filtradas previamente con el certificado REMYPE.

Posterior a ello, el análisis se realizará solo con las empresas que indicaron que sí les interesaría adelantar facturas y además son MIPYMES:

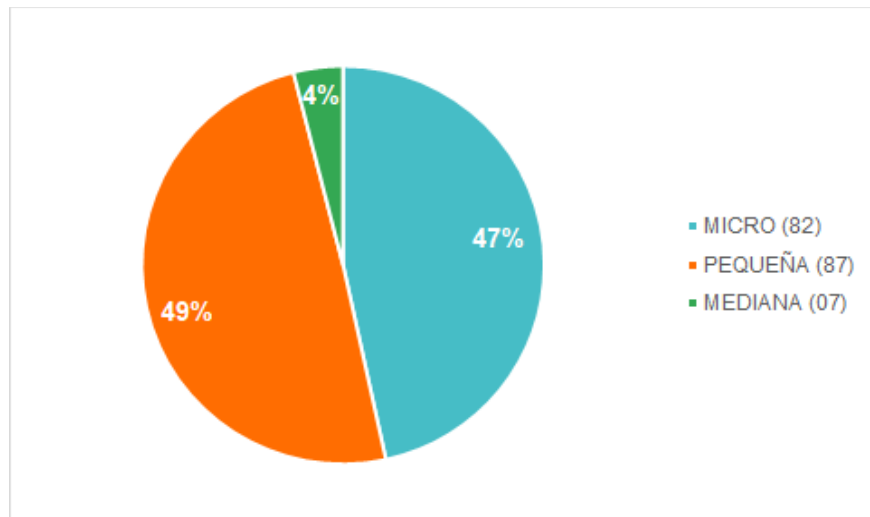
- El 50.3% indica que sí está interesada en adelantar el cobro de sus facturas.
- El 76.1% factura únicamente en soles, el 7.6% sólo en dólares y bimoneda 16.3%.
- El 39.1% cobran sus facturas en menos de 30 días, el 52.7% entre 31 y 60 días; 8.2% entre 61 y 90.
- El 78.3% sí han escuchado acerca del producto "descuento/adelanto de facturas" o factoring.

Figura 3.1. Disposición para adelantar sus facturas



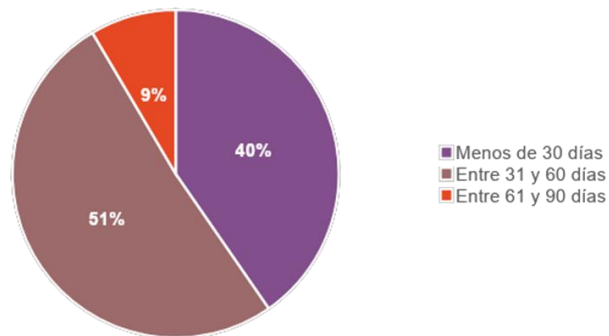
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.2. Tamaño de empresas de acuerdo con su facturación



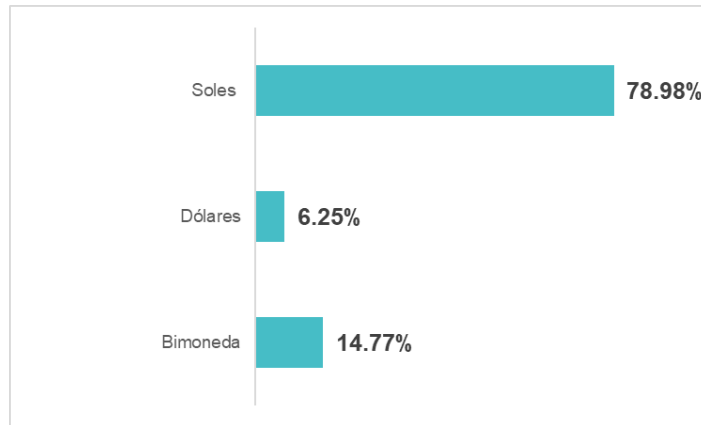
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.3. Tiempo estimado de cobro de facturas



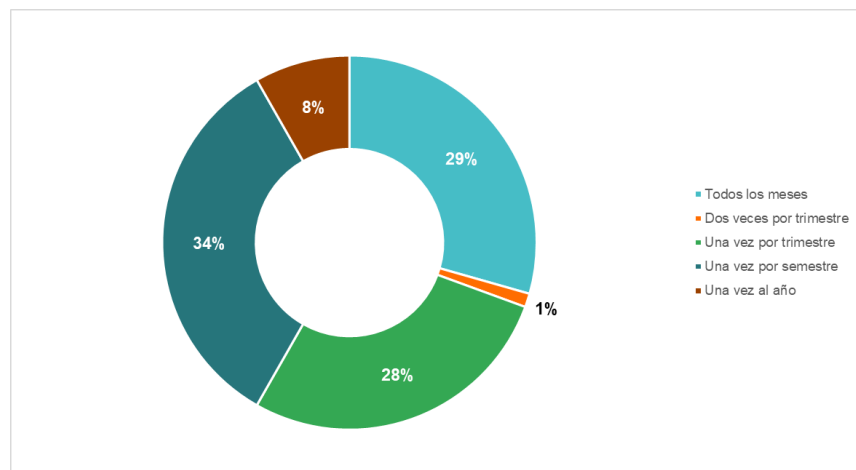
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.4. Tipo de moneda de facturación



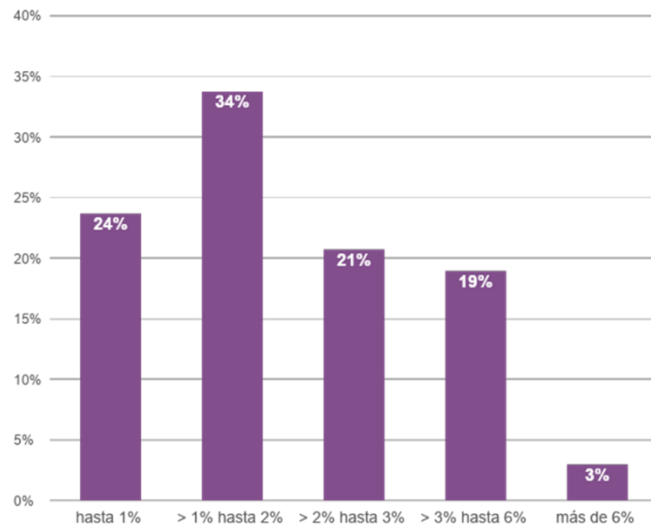
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.5. Frecuencia promedio para el adelanto de facturas



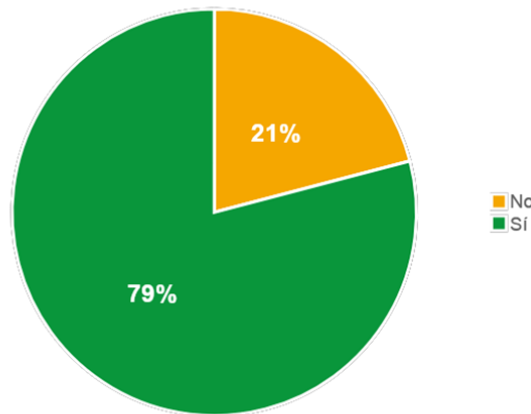
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.6. Tasa mensual dispuesta a pagar



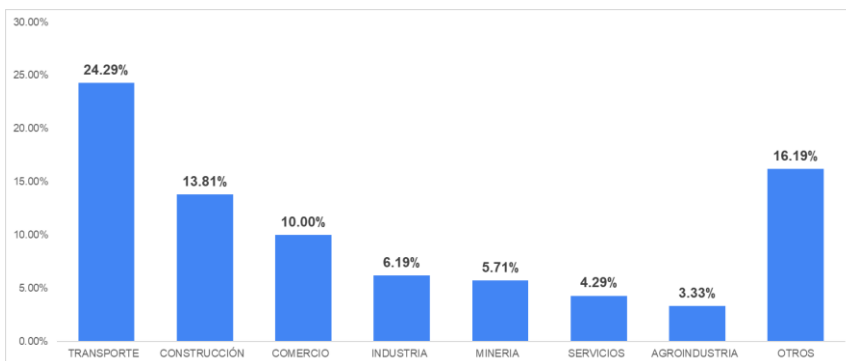
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.7. Conocimiento de “Factoring” o “Descuento de facturas”



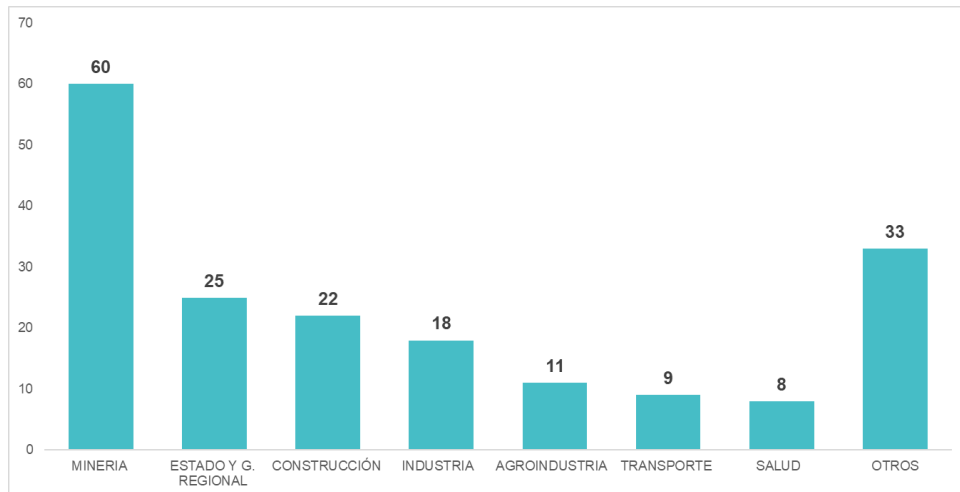
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.8. Rubro de empresas encuestadas en Arequipa



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.9. Rubro de adquirientes que trabajan con empresas encuestadas de Arequipa

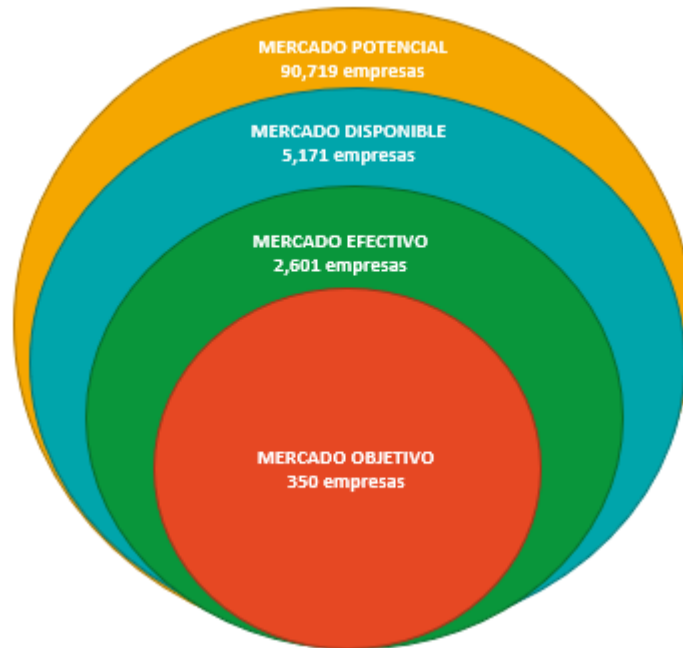


Fuente: Elaboración Propia

Luego de los resultados de generación de información primaria y recolección de información secundaria, se determina que los mercados quedan compuestos de la siguiente manera:

- **Mercado potencial:** Corresponde al universo total de MIPYMES en la región Arequipa. El número estimado es de 90,719 empresas.
- **Mercado disponible:** Corresponde a las MIPYMES bancarizadas en la región Arequipa MIPYMES, las mismas que corresponden al 5.7% del total de MIPYMES en Arequipa, es decir 5,171 empresas.
- **Mercado efectivo:** Aplicando el resultado de la encuesta en la muestra representativa de la población sobre si las empresas adelantasen o no el cobro de sus facturas; el mercado efectivo, es del 50.3% sobre el mercado disponible: 2,601 empresas.
- **Mercado objetivo:** Corresponde al 13.46% del mercado efectivo; es decir, 350 empresas. Este cálculo se ha realizado en función a la capacidad de atención de Factoring 054 (capacidad de atención de empresas por ejecutivos).

Figura 3.10. Diferenciación de mercados



Fuente: Elaboración propia.

Se ha determinado que el nicho de este proyecto será las MIPYMES bancarizadas de la región Arequipa por los siguientes motivos:

- Como se detalla en el punto 2.1, la información secundaria nos indica que este mercado tiene mucho potencial y va en crecimiento, viendo data de la propia región Arequipa y poniéndola en perspectiva con la que se tiene a nivel nacional.
- Las entrevistas realizadas a expertos nos ayudaron a identificar que el mercado MIPYME tiene gran potencial, ya que una de sus prioridades es tener liquidez. De hecho, el no tener la liquidez correspondiente hace que cualquier tipo de empresa desaparezca; y esto es especialmente relevante en las MIPYMES. Asimismo, una sugerencia muy popular fue que se trabaje con MIPYMES bancarizadas, ya que estas suelen ser más formales y con un know-how más orientado a la tecnología, que es una de las razones de ser de este proyecto. Además, los inversionistas que actúan como clientes también suelen tener más confianza con el nicho que se propone.
- Las encuestas también reforzaron la predisposición de usar nuestra herramienta como opción de obtención de liquidez, como se muestra en la figura 3.1.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Objetivos:

- Definir el correcto modelo de negocios del presente plan.
- Determinar la estrategia a seguir en el presente plan de negocios.

Conclusiones:

- Se define el modelo de negocios cuya propuesta de valor se centra en ofrecer el producto de factoring a MIPYMES bancarizadas en Arequipa, utilizando ejecutivos de negocios, integrando todo el proceso en una potente plataforma tecnológica y otorgando una rentabilidad atractiva y segura a los inversionistas.
- La estrategia del presente plan de negocios se centra en la diferenciación y enfoque en nichos de mercado.

4.1. Misión y visión

- **Misión:** “Ofrecer el servicio de factoring mediante una plataforma tecnológica y ejecutivos de negocio como opción de financiamiento inmediato para empresas MIPYME proveedoras de bienes y/o servicios de la región Arequipa, captando inversionistas a través de crowdfunding y fondos de inversión”.
- **Visión:** “Posicionarnos como la principal empresa de factoring en Arequipa en el segmento MIPYME, en los próximos 5 años”.

4.2. Canvas - idea del negocio

El Modelo de Canvas se puede apreciar en el Anexo N°5.

4.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor radica en ofrecer capital de trabajo mediante el producto factoring a MIPYMES en Arequipa de una manera rápida y efectiva; garantizando una atención personalizada a través de ejecutivos de negocio. Desde el punto de vista de los inversionistas, se ofrece una rentabilidad atractiva a través de un producto de inversión alternativo. Todo este modelo de negocio estará integrado mediante una plataforma virtual.

4.2.2. Segmento

Se puede dividir a los clientes en dos tipos: proveedores (prestadores de servicio) e inversionistas. Dentro del primer grupo, se encuentran principalmente a las MIPYMES en Arequipa, dado que es para quienes está enfocado mayoritariamente el producto. Por otro lado, el segundo grupo está conformado por los inversionistas por crowdfunding y por los de fondo de inversión.

4.2.3. Canales

Dado que se trata de un producto basado en tecnología, el principal canal será mediante internet, más específicamente por redes sociales y página web.

Con el fin de fortalecer la relación con los clientes, el modelo de negocio plantea introducir ejecutivos comerciales. Asimismo, también se utilizarán otros medios, tales como apoyos publicitarios, call center y las propias relaciones personales.

4.2.4 Relación con clientes

Las relaciones con los dos tipos de clientes se darán mediante: la propia plataforma tecnológica, las redes sociales y a través de mailing. Para el caso de las MIPYMES, también habrá un apoyo por parte de los ejecutivos de negocio, y para los fondos de inversión, el apoyo será por parte de las relaciones personales directas a través de los gestores de fondos.

Para MIPYMES:

- Ejecutivos de Negocios.
- Plataforma Tecnológica.
- Redes Sociales.
- Mailing.

Para Inversionistas:

- Gestores de fondos.
- Plataforma Tecnológica.
- Redes Sociales.
- Mailing.

4.2.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos se obtienen de dos maneras:

- Interés efectivo en una temporalidad cobrado por descuento de facturas.
- Comisión única por descuento de factura.

4.2.6. Recursos Clave

Los recursos que permiten poner en marcha el negocio son:

- Fondeo
- Plataforma tecnológica.
- Ejecutivos Comerciales.
- Gestores de fondos.
- Personal Middle y Back Office (riesgos + cobranzas)
- Plan de Marketing.

4.2.7. Procesos Clave

Los procesos que permiten llevar a cabo correctamente la operación son:

- Fondeo con inversionistas.
- Identificación de clientes.
- Capacitación al área comercial.
- Comunicación dinámica del producto.
- Venta del producto.
- Evaluación de riesgos
- Descuento de facturas con CAVALI.
- Seguimiento y cobranza de facturas.
- Soporte a la plataforma tecnológica.

4.2.8. Socios Clave

Principalmente como socios clave se tiene a Cavali y al proveedor de la plataforma tecnológica.

- Cavali.
- Proveedores de Plataforma Tecnológica.
 - Software
 - Servidor
 - Seguridad

4.3. Análisis del entorno externo

4.3.1 Análisis de entorno externo indirecto

4.3.1.1. Político

Desde el mes de julio de 2021 hasta la actualidad, han pasado 5 meses de un gobierno liderado por el presidente Pedro Castillo, gobierno reconocido como un gobierno que ha generado la inestabilidad política y económica que afecta tanto a nuestro país principalmente por la reducción de inversiones internacionales y por haber generado la inflación más elevada en los últimos 10 años. Desde que este nuevo gobierno asumió el liderazgo del poder ejecutivo se le ha catalogado como un gobierno improvisado, definición que nace por la asignación de ministros y líderes gubernamentales cercanos al partido o movimiento de izquierda al que el actual presidente pertenece. La asignación de estos funcionarios por afinidad dejó a relucir la inexperiencia e interés personales que contraponen la búsqueda del bienestar común y colectivo al que está llamado el gobierno. Bajo este panorama, el congreso, representado principalmente por partidos de derecha, han enfocado sus esfuerzos en definir estrategias que permitan reducir el interés personal del actual gobierno del presidente Castillo, así como mermar las fatales consecuencias de decisiones tomadas por ministros inexpertos que lideran carteras de las que dependen el desarrollo del país. En ese sentido, el actual gobierno se ha visto en la obligación de solicitar la renuncia del ex premier Bellido y otros ministros que se encontraban en procesos de investigación o que simplemente no se acercaban al perfil mínimo necesario.

En ese sentido, el actual Congreso exigió los cambios en el gabinete del presidente Castillo a cambio de no iniciar un proceso de vacancia, sin embargo, esta estrategia está latente dadas las circunstancias y desatinadas decisiones del gobierno actual para generar la inestabilidad política, económica y social que actualmente venimos viviendo.

Según Datum, actualmente el presidente Castillo tiene una desaprobación del 59%, la misma que se desplomó luego del escándalo de su secretario Bruno Pacheco, a quien la fiscalía le incautó \$20,000 en un baño de palacio de gobierno, el mismo que estaría vinculado a ascensos militares no justificados.

Sumado a lo antes mencionado, no se puede dejar pasar la necesidad que todo el país tiene de tener un gobierno que afronte de manera efectiva el impacto de la pandemia provocada por el SARS COVID-19, no solo en términos sanitarios sino también en términos económicos.

4.3.1.2. Económico

Para analizar la componente económica del entorno externo, esta se divide en economía mundial y economía Perú.

Economía mundial

La recuperación económica mundial continúa, pese al resurgimiento de la pandemia. Según proyecciones del FMI, se estima que, para el cierre del 2021, la economía mundial crezca 5.9% y 4.9% en 2022 (0.1 % menos en 2021 que lo previsto en julio). Más allá de 2022, se proyecta que el crecimiento se modere alrededor de 3.3% a mediano plazo.

Las tasas de inflación general han aumentado con rapidez en Estados Unidos y en algunas economías de mercados emergentes y en desarrollo. Aunque se prevé que las presiones de precios se moderen en la mayoría de los países en 2022, las perspectivas de la inflación son sumamente inciertas. La inflación aumenta a pesar de que el empleo está por debajo de los niveles previos a la pandemia en muchas economías, lo cual plantea disyuntivas para las autoridades. Los riesgos de inflación se inclinan al alza y podrían materializarse si los descalces entre la oferta y la demanda producidos por la pandemia persisten más de lo previsto.

Los riesgos para el crecimiento se inclinan a la baja en términos generales. El principal motivo de inquietud es la posibilidad de que aparezcan variantes más agresivas del virus SARS-CoV-2 antes de alcanzar un nivel generalizado de vacunación. Sabemos

que los esfuerzos multilaterales por acelerar el acceso universal a la vacunación, brindar alivio de liquidez y deuda a las economías que sufren limitaciones, y mitigar y adaptarse al cambio climático siguen siendo esenciales, tal como lo indican los Informes de Perspectivas de la economía mundial del Fondo Monetario Internacional en octubre del 2021.

Asimismo, vale la pena mencionar la crisis logística que atraviesa el mundo, más conocida como la “crisis de los contenedores”. Esta crisis es originada principalmente por problemas energéticos que afronta China y le impide, entre otras cosas, fabricar mayor cantidad de contenedores; todo esto, como rezago de la pandemia por el virus covid-19. La BBC afirmó en setiembre del 2021 que este hecho tiene un fuerte impacto en la estructura de costos de las empresas, nicho hacia dónde está enfocado el presente plan de negocios, el flete marítimo cuadruplicó su valor por este hecho en poco menos de un año.

Economía nacional

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Perú es el país estrella en la región debido a las cifras económicas que presenta. Se estima que el crecimiento económico del Perú en el 2021 haya sido de 13% con un déficit de casi 2.6%. El pronóstico de crecimiento económico para el 2022 es de 3%. Los ingresos tributarios del Perú son los más altos de los últimos nueve años y 20% más altos que los del 2019, periodo prepandemia según datos del Diario El Peruano en enero 2022. Lamentablemente, la realidad política desestabiliza y pone en riesgo cualquier proyección económica.

Por otro lado, el 25 de agosto del 2021, el Ministerio de Economía y Finanzas publicó el Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025. Para 2021 se elevó la proyección de crecimiento del PBI a 10.5%, como resultado de la fuerte recuperación de la actividad económica impulsada tanto por factores externos como internos. Destacan las medidas implementadas para impulsar la recuperación de la producción, el empleo y dar alivio a las familias.

Se estima que para el año 2022, la economía mantendrá su dinamismo y se proyecta que crecería 4.8%, impulsada por el incremento del gasto privado, el avance de las exportaciones (ante la mayor producción de Mina Justa y el inicio gradual de Quellaveco) y la mejora de la demanda externa, en un entorno de mayor control de la

pandemia y vacunación masiva de la población. De esta manera, para 2022 se proyecta que se alcanzarán niveles de PBI previos a la pandemia (en términos anuales). En el periodo 2023-2025, el PBI se incrementaría 4.1% en promedio, explicado por la continuidad en la recuperación de la demanda interna, principalmente por mayores inversiones; la mayor operatividad de las actividades más afectadas por la pandemia; el incremento de las exportaciones por el inicio de producción de minas cupríferas y auríferas; y la continuidad de medidas para impulsar la competitividad y productividad, los cuales permitirán generar nuevos motores de crecimiento.

Figura 4.1. Desenvolvimiento PBI en Perú



Fuente: INEI, BCRP, proyecciones MEF

Figura 4.2 Demanda interna y PBI por sectores

	Demanda interna y PBI (Var. % real anual)							PBI por sectores (Var. % real anual)							
	Estructura % del PBI 2020	2021	2022	2023	2024	2025	Promedio 2023-2025	Peso del año base 2007	2021	2022	2023	2024	2025	Promedio 2023-2025	
I. Demanda interna ¹	98,0	11,2	4,4	4,0	3,7	3,4	3,7	Agropecuario	6,0	1,4	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0
1. Gasto privado	82,3	10,5	4,6	4,4	3,9	3,6	3,9	Agrícola	3,8	1,8	4,0	4,3	4,3	4,3	4,3
a. Consumo privado	65,5	8,0	4,4	4,2	3,8	3,5	3,8	Pecuaria	2,2	1,0	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
b. Inversión privada	16,8	20,0	5,5	4,8	4,0	4,0	4,3	Pesca	0,7	4,2	2,8	2,2	3,2	3,4	3,0
2. Gasto público	18,0	13,1	3,2	1,7	2,5	2,5	2,3	Minería e hidrocarburos	14,4	8,6	8,6	3,9	2,8	1,2	2,6
a. Consumo público	13,8	10,3	2,0	1,4	1,5	1,5	1,5	Minería metálica	12,1	10,4	8,5	4,4	3,2	1,4	3,0
b. Inversión pública	4,3	22,1	6,7	2,5	5,1	5,1	4,3	Hidrocarburos	2,2	-0,8	9,0	1,1	0,0	0,0	0,4
II. Demanda externa neta								Manufactura	16,5	15,4	4,5	4,1	4,0	3,6	3,9
1. Exportaciones ²	22,6	11,6	8,2	6,4	6,1	4,6	5,7	Primaria	4,1	9,1	5,7	4,4	4,4	4,0	4,3
Tradicional	13,3	11,0	7,7	4,1	3,7	2,7	3,5	No primaria	12,4	18,2	4,0	3,9	3,8	3,5	3,7
No tradicionales	6,4	16,1	7,0	6,9	6,8	6,8	6,9	Electricidad y agua	1,7	7,9	4,5	4,3	4,0	3,6	4,0
b. Servicios	1,6	9,7	14,0	21,0	18,5	9,0	16,2	Construcción	5,1	25,5	5,2	4,4	4,0	4,0	4,2
2. Importaciones ³	20,5	14,6	6,6	4,8	4,3	4,0	4,4	Comercio	10,2	14,3	4,6	4,4	3,9	3,5	4,0
III. PBI	100,0	10,5	4,8	4,5	4,2	3,6	4,1	Servicios	37,1	7,9	4,7	4,7	4,6	4,0	4,5
								PBI	100,0	10,5	4,8	4,5	4,2	3,6	4,1
								PBI primario	25,2	6,6	6,7	4,0	3,3	2,4	3,2
								PBI no primario ³	66,5	11,5	4,7	4,6	4,4	3,9	4,3

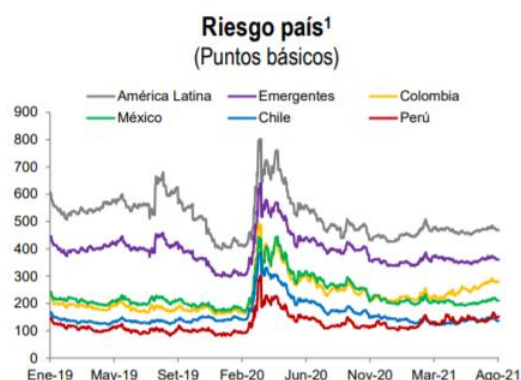
1/ Incluye inventarios. 2/ De bienes y servicios no financieros. 3/ No considera derechos de importación ni otros impuestos.

Fuente: INEI, BCRP, proyecciones MEF

Asimismo, el país mantiene condiciones fiscales sólidas, las cuales están reflejadas en que la deuda pública del país se encuentra entre las más bajas de la región. Esto

permite tener un riesgo país bajo, con lo cual los sectores público y privado del país pueden acceder a condiciones favorables de financiamiento en los mercados financieros internacionales, facilitando inversiones que dinamicen a la actividad económica y mejoren el bienestar de los ciudadanos, así lo menciona el Marco Macroeconómico Multianual del MEF publicado en agosto del 2021.

Figura 4.3 Riesgo País



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual

Adicionalmente, según encuestas realizadas por el BCR a finales del 2021, las expectativas de inflación anual 2022 de analistas económicos fue de 3.6%, del sistema financiero fue de 3.75% y de empresas no financieras fue de 3.5%. Estos mismos tres grupos estimaron que la inflación para el 2023 sería de 2.9%, 3% y 3% respectivamente. De esta manera se puede apreciar que la inflación se está viendo controlada nuevamente, en gran medida gracias al aumento de la tasa de referencia del BCRP según la encuesta de expectativas macroeconómicas del Banco Central de Reserva del Perú en diciembre del 2021.

Otro de los factores económicos a analizar que tiene injerencia sobre el presente plan de negocios es el tipo de cambio USD/PEN (dólar - sol). El valor en soles del dólar (tipo de cambio) en enero del 2021 según SBS fue de 3.624 compra y 3.628 venta. El ruido político asociado a las elecciones en el país, el resultado de las elecciones arrojando un gobierno con corte de izquierda extrema y la fuerte apreciación del dólar; desencadenaron que el tipo de cambio suba a su máximo histórico de 4.127 compra y 4.134 venta según SBS. No obstante, las épocas de pasividad política, el resultado de la balanza comercial positiva y el aumento de la tasa de referencia hacen que el tipo de cambio corrija a la baja. El 2021 el tipo de cambio cerró en 3.975 compra y 3.998 venta

según SBS. Lo cierto es que la incertidumbre política genera una gran incertidumbre sobre el tipo de cambio; sin embargo, actualmente las perspectivas tienden a que el tipo de cambio baje.

Figura 4.4 Perspectivas del tipo de cambio



Fuente: Google Finance

4.3.1.3. Social

En general, los peruanos siempre han demostrado una actitud emprendedora, ya sea por su propia naturaleza de salir adelante o por la coyuntura económica y política, y más recientemente incluso sanitaria; que muchas veces obliga a la sociedad a salir delante de una manera no planeada. El índice de desempleo y la informalidad en la que está inmerso el Perú desde hace ya varias décadas, también contribuyen a esta alternativa de generar ingresos

Según el estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que tiene por propósito investigar las actitudes, actividades y características de los emprendedores en el mundo, así como su impacto en diversos rubros, existen tres bloques de países de acuerdo a su economía: los países que se basan en sus recursos naturales y que tienen ingresos bajos, los que basan sus economías en la eficiencia (como el Perú), que tiene ingresos medios y, los que se basan en la innovación, que son los países ricos y desarrollados. Asimismo, el GEM define a la Tasa de Actividad Emprendedora (TAE) como el número de emprendimientos entre la población económicamente activa y presenta resultados como la percepción de oportunidades, de capacidades, el miedo al fracaso y las intenciones de emprendimiento.

Perú está dentro de los 10 países en el mundo con una mayor tasa de actividad emprendedora, siendo el puesto 9 con un 22.2%. En la región lo superan Ecuador (puesto 2), Chile (puesto 6) y Colombia (puesto 8). Esto significa que, de cada 100 peruanos, 22 realizan alguna actividad emprendedora, principalmente en microempresas.

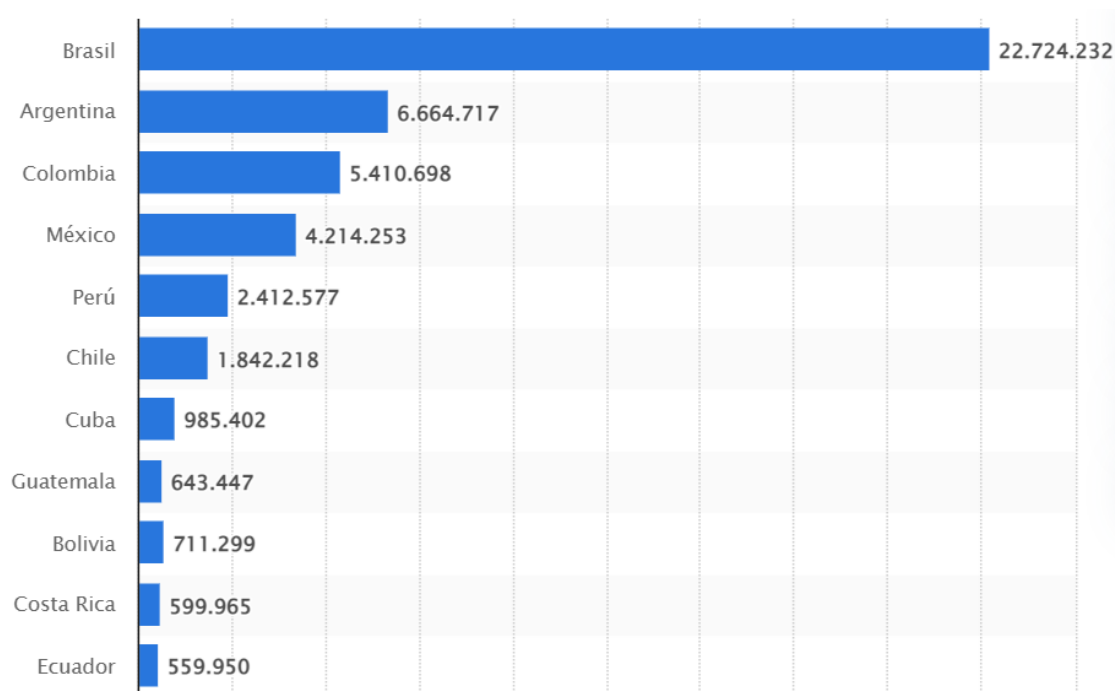
Sin embargo, por más que la TAE en el Perú es considerablemente alta, el porcentaje ha sido menor que años anteriores. En el 2014, 28 de cada 100 peruanos emprendían; y en el 2007, 25.

Por otro lado, en cuanto a las actitudes y percepciones emprendedoras de la población mundial entre 18 y 64 años, el porcentaje de intenciones de emprendimiento en el Perú es de 38.6%, la percepción de oportunidades 51.4%, percepción de capacidades 65.3% y miedo al fracaso 25.5%. Estas cifras son positivas ya que se encuentran muy por encima del promedio regional. Además, el Perú es el país con el mayor porcentaje (17.8) de su población entre 18 y 64 años que son actualmente propietarios de una nueva empresa, cuyo funcionamiento no tiene más de 42 meses ni menos de 3. Seguidamente continúan Chile y Colombia, con 16.5% y 15.6%, respectivamente.

Por otro lado, la pandemia de la COVID-19 es el mayor desafío que las sociedades han enfrentado desde la Gran Depresión, debido a sus efectos sanitarios, sociales y económicos. Según la OMS, para fines del 2021 el número de contagios registrados en el mundo se ubica por encima de los 300 millones de personas y el número de muertos excede los 5 millones de personas, superando largamente a otras epidemias recientes como el Ébola (en 2015), el MERS (en 2012) y el SARS (en 2003). La COVID-19, que inició en China a finales de 2019, se extendió rápidamente a nivel global, impactando a la mayoría de las economías avanzadas y emergentes.

En particular, Latinoamérica, actualmente, es la región más afectada del mundo, superando los 50 millones de infectados (más del 25% de los casos totales). Los países con mayores registros de contagios en la región son: Brasil, Argentina, Colombia, México, Perú y Chile.

Figura 4.5. Número de casos por COVID 19 confirmados en América Latina y el Caribe



Fuente: Statista.

4.3.1.4. Tecnológico

Actualmente, prácticamente todo modelo de negocios se basa en un entorno digital, ya sea de manera parcial o incluso total. En las últimas décadas, el mundo ha sido testigo de esta transformación, que se ha dado de manera exponencial. La industria financiera y más específicamente el factoring, no han sido ajenos a ello, y es que actualmente toda empresa del giro maneja al menos una plataforma digital, donde se da la interacción con el cliente y demás involucrados del negocio.

Se pueden identificar tres grandes etapas por las que la tecnología financiera (fintech) ha atravesado. Así tenemos, la primera, que abarca la transformación de lo analógico a lo digital (desde fines del siglo XIX hasta fines de los ochenta); la segunda, que corresponde al desarrollo de los servicios financieros tradicionales (desde los noventa hasta la primera década del siglo XXI); y la tercera, que puede catalogarse como la democratización digital de los servicios financieros (desde la segunda década del siglo XXI hasta el presente).

En 2017, la financiación global de fintech alcanzó la cifra de US\$ 31,000 millones, de acuerdo al informe “Pulse of Fintech” de KPMG. En 2016, la cifra era de US\$ 17,400 millones. A escala global, un promedio de 33% de personas con acceso a servicios financieros utilizan fintech. En Brasil, la cifra supera 40% y en México 36%, siendo estos dos mercados, parte de los 10 países con mayor penetración. El primer lugar lo ocupa China con más de 69%. Esto recalca el crecimiento acelerado y la integración de las fintech dentro de la economía global.

El Perú se encuentra en un auge en cuanto al desarrollo de la industria fintech, esto principalmente por la regulación promotora del Estado y el gran avance en cuanto a conectividad y uso del celular. Según la empresa peruana Vodanovic Legal, junto con el apoyo de otras firmas de la región, todas especialistas en la industria fintech, se ha encontrado que, para fines del 2021, ya operan en Perú más de 10 fintech internacionales de un total de 170, y existen varios otros interesados por ingresar. Algunas de estas fintech internacionales son PayJoy, Facturedo, Buda, PayU, Ebanx, Openpay, Lana, Mercado Pago, Kushki, Afluenta, entre otras.

4.3.1.5. Ecológico:

La nueva aplicación de energía verde de ANT traduce los datos de transacciones financieras en las emisiones de carbono que producen directa o indirectamente. Si este enfoque se extiende a más plataformas de pago podría hacer que cientos de millones de personas integren el ahorro de emisiones de carbono a sus decisiones cotidianas.

Todas las revoluciones tienen costes inesperados y pueden ser objeto de desvíos, si no de corrupción directa. La revolución de las fintech no es diferente. El riesgo más evidente es la pérdida de privacidad; de hecho, a pesar de los esfuerzos por crear salvaguardas, es inevitable. Pero también hay riesgos menos visibles que se originan en la disrupción de los mercados emergentes. Como destacara el periodista y escritor Michael Lewis en su éxito de ventas *Flash Boys*, los riesgos que crea el trading de alta frecuencia sobre los retornos financieros de nuestro pesado sistema de fondos de pensiones del siglo veinte tienen un amplio alcance (Project Syndicate, 2017).

Los beneficios de estas iniciativas podrían ser sustanciales para los hogares, los proveedores de servicios financieros y el medio ambiente. Con esto en mente, en la última reunión anual del Foro Económico Mundial, en Davos, Suiza, se presentó una

coalición de compañías de servicios financieros, la Alianza para las Finanzas Digitales Verdes.

Uno de los fundadores de la alianza, ANT Financial Services, tiene una plataforma de pagos móviles con más de 450 millones de usuarios solo en China, y hoy colabora con el PNUMA para ofrecer una aplicación experimental de «energía verde» que recompense a los usuarios por consumir menos carbono.

4.3.1.6 Legal

Existen leyes y normas que regulan el mercado de factoring y fintech en el Perú. El mercado de factoring tiene una regulación mucho más clara que lo que respecta a las fintech en el país.

El pasado 17 de setiembre del 2021, el Ministerio de Economía y Finanzas hizo pública una nota de prensa en donde mediante Decreto Supremo N° 239-2021-EF se aprobó y publicó el reglamento de lo establecido en el Título I del Decreto de Urgencia 013-2020, implementando de esta manera las medidas que mejoran la operatividad de la conformidad y registro de las facturas electrónicas y reducen los plazos de los procesos en SUNAT, buscando que el factoring se convierta en una herramienta de financiamiento alternativo para las micro y pequeñas empresas.

El ministro de Economía y Finanzas, Pedro Francke indicó: “Estas medidas permitirán que las micro y pequeñas empresas tengan una alternativa para conseguir liquidez de manera inmediata o a tasas de descuento más competitivas, en comparación a un crédito tradicional del sistema financiero, para el desarrollo de sus negocios”.

Es importante precisar lo siguiente del actual reglamento:

- Dependiendo de la negociación que se dé entre el adquiriente y proveedor, el factoring podrá ser aplicado en facturas electrónicas o recibos por honorarios pagado de forma total o en plazo.
- Asimismo, se precisa que, para la aplicación de crédito fiscal, el registro de facturas en SUNAT y la responsabilidad de registrar los incumplimientos de pago que se den durante el proceso, dicho registro se debe realizar en la plataforma de pago oportuno del Ministerio de Producción.

Adicionalmente, el MEF indica que en el actual reglamento se han realizado precisiones que permitan facilitar la negociación en plataformas de negociación. En ese sentido, se contempla que los proveedores podrán anotar sus facturas electrónicas o recibos de honorarios ante la Institución de Compensación y Liquidación de Valores (ICLV), para realizar gestiones para transferencia a terceros, cobro y ejecución en caso de incumplimiento.

Asimismo, el reglamento señala que los comprobantes de pago emitidos con anterioridad al vencimiento del plazo, que no estén relacionados a transacciones al crédito, y que no se paguen en la fecha de su vencimiento, pueden dar origen a facturas negociables que se representen por anotación en cuentas en la Institución de Compensación y Liquidación de Valores (ICLV).

Para finalizar, el reglamento establece que, en un plazo de 90 días desde la fecha de publicación del reglamento, el Ministerio de Producción deberá implementar el reglamento correspondiente a su plataforma de pago oportuno.

4.3.2 Análisis de entorno externo directo

Para el análisis del entorno externo directo, se utilizará el análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

4.3.2.1. Proveedores

Luego de realizar un análisis de los proveedores de Factoring 054, se pudo determinar que los principales proveedores de la empresa son:

- Proveedor de plataforma tecnológica: En donde interactúan el personal de Factoring 054, inversionistas y empresas que descuentan las facturas. Su poder de negociación es medio, debido a que existe una variedad considerable de desarrolladores de plataformas tecnológicas; sin embargo, sólo algunos tienen la capacidad de ofrecer un servicio acorde a nuestros intereses y necesidades
- Inversionistas: proveen fondos para adelantar dinero a las empresas que descuentan facturas. Su poder de negociación es alto debido a que existe gran variedad de opciones de inversión con rendimientos atractivos en el mercado.

- Cavali: proveedor de servicio de aseguramiento de cobranza de las facturas. Utilizan el software “Factrack”. Su poder de negociación es alto ya que son la única entidad autorizada por la SBS para dicho fin.

También se pueden identificar proveedores secundarios tales como: proveedor de computadoras y hardware en general, proveedores de servicios básicos (luz, agua, internet), servicio técnico, proveedor de oficina (alquiler) y proveedor de mobiliario. Su poder de negociación es bajo debido a que existe gran variedad de opciones en el mercado.

4.3.2.2. Competidores Actuales

Hoy en día existen 95 empresas dedicadas al factoring registradas en la SBS, de las cuales 62 están registradas en CAVALI y sólo 4 están inscritas en la Asociación de Fintech del Perú.

En el mercado arequipeño, se tienen identificadas a las siguientes empresas que brindan el servicio de factoring; sin embargo, su segmento meta de mercado no es atender a las empresas MIPYME: Grupo Corill, Uno Capital, Global Factoring, Blanco SAFI, Euro Capital, Mavil & Elmkis, FT Capital, Euro, N1 Factoring, Factoring Total, Nuevo Capital, Banpro, entre otras.

Se debe tener en cuenta que los principales bancos (BCP, Interbank, BBVA, Scotiabank, entre otros) también ofrecen este servicio; sin embargo, su foco principal es atender a grandes empresas.

Se puede apreciar que hay una oferta importante del producto de factoring en el mercado arequipeño; sin embargo, la competencia no se especializa en atender el nicho de mercado de MIPYMES en Arequipa.

4.3.2.3. Productos Sustitutos

La banca tradicional está compuesta por divisiones que atienden a MIPYMES, las cuales ofrecen diversos productos de capital de trabajo que atienden la misma necesidad de liquidez.

Por otro lado, las Cajas ofrecen también productos financieros que satisfacen la necesidad de capital de trabajo de las empresas MIPYME en Arequipa. Principalmente, se conoce a Caja Arequipa, Caja Huancayo, Caja Ica, Caja Cusco y Caja Piura.

Se determinó que hay productos sustitutos que atienden la necesidad de capital de trabajo en el nicho de mercado MIPYME Arequipa, pero que no trabaja con el producto factoring. Esto hace que no aprovechen al máximo todos los beneficios del descuento de facturas.

4.3.2.4. Nuevos Competidores

Analizando las barreras de entrada del mercado, se considera que éstas tienen un grado medio de complejidad. Esto debido a que el mercado financiero (SBS, Cavali y Asociación de Fintech, principalmente) pide ciertos requisitos mínimos para la afiliación y poder trabajar con este tipo de productos financieros.

Asimismo, se necesita cumplir con requisitos para manejo de fondos provenientes de inversionistas. No obstante, cualquier empresa puede intentar participar en este mercado cumpliendo los requisitos mínimos.

4.3.2.5. Clientes

Hay 2 tipos de clientes:

a. Empresas que descuentan facturas: Proveedores de Servicios

A nivel nacional existen más de 2 millones de MIPYMES, de las cuales sólo el 5.71% participan del sistema financiero. Tal como se indicó en el capítulo 2, según PRODUCE, en el año 2018, se registraron un total de 91,181 empresas en la región Arequipa, de las cuales 90,719 son MIPYMES. Esto nos deja un mercado disponible de aproximadamente 5,171 empresas. En el año 2019, sólo descontaron facturas un total de 453 empresas arequipeñas.

Su poder de negociación es alto debido a que tienen amplias opciones para atender su necesidad de capital de trabajo.

b. Inversionistas

Que a su vez se dividen en:

- **Inversionistas de capitales mayores (aprox. desde S/ 100,000.00 en adelante):** Para captar este tipo de inversionistas, es necesario tener reuniones presenciales. Es por ello que el enfoque territorial, según el alcance logístico, será en Arequipa como primer radio de acción y el sur del país como segundo radio de acción, sin cerrar la posibilidad de trabajar con inversionistas a nivel nacional; siempre y cuando el aporte y rentabilidad sean beneficiosos para Factoring 054. Su poder de negociación es alto debido a que existe gran variedad de opciones de inversión con rendimientos atractivos en el mercado.
- **Inversionistas crowdfunding:** La captación de estos inversionistas tendrá un alcance mucho más generalizado, enfocándose en todo el territorio peruano. Se descartan inversionistas extranjeros por las restricciones y dificultades que pone la SBS. Sin embargo, toda posibilidad siempre está sujeta a evaluación. Su poder de negociación es alto debido a que existe gran variedad de opciones de inversión con rendimientos atractivos en el mercado.

4.4. Análisis del entorno interno

A continuación, se identifican los factores críticos de éxito (FCE) que este negocio deberá utilizar como pilares estratégicos:

- **Liquidez:** orientado a las empresas que descuentan el servicio (proveedoras de servicio). Estas empresas utilizan las facturas por cobrar para obtener liquidez inmediata.
- **Rapidez de desembolso:** orientada hacia la empresa que descuenta el servicio (proveedoras de servicio). Estas empresas buscan tener liquidez lo más pronto posible para utilizar dicho dinero en el modelo de negocios.
- **Flexibilidad de evaluación:** orientada hacia la empresa que descuenta el servicio (proveedoras de servicio). Se deben brindar requisitos adecuados sin complicaciones, con un enfoque principal en la calidad crediticia de la empresa que acepta la factura.

- **Seguridad de cobro:** orientada a asegurar al inversionista el cobro de las facturas descontadas aceptadas por Cavali. Esto permitirá la fidelización y confianza para los inversionistas en futuras operaciones.
- **Agilidad de operaciones:** orientada hacia Factoring 054. Será la base de los posibles resultados hacia todos los stakeholders de la empresa.
- **Planteamiento y ejecución de marketing:** orientados para que la empresa cuente con un reconocimiento sostenible en el mercado financiero y el producto sea reconocido por las empresas que requieran liquidez en el segmento del mercado objetivo (MIPYMES en Arequipa).

4.5. Matriz FODA

Del análisis externo e interno anteriores, se procede a realizar el análisis utilizando la matriz FODA Cruzado.

a) Fortalezas

1. Integración de procesos internos y externos en plataforma tecnológica.
2. Plataforma tecnológica que permita la interacción entre los actores.
3. Ejecutivos de negocio y gestores de fondos que afiancen la relación con los clientes e inversionistas.
4. Enfoque de negocio en un nicho de mercado determinado (MIPYMES).
5. Políticas de evaluación crediticia más flexibles.
6. Seguridad de cobro de facturas.
7. Rapidez de desembolso.

b) Debilidades

1. Procesos operativos complejos.
2. Dependencia externa de algunos procesos operativos (Cavali).
3. Alta dependencia de inversionistas.
4. Alta dependencia de plataforma tecnológica.
5. Empresa nueva en el mercado.
6. No existe cartera de clientes definida.

c) Oportunidades

1. Nuevas tendencias tecnologías como Fintech.
2. Economía deteriorada a raíz del COVID-19.
3. Necesidad de liquidez de las empresas.
4. Segmento de mercado potencial atractivo.
5. Necesidad insatisfecha por el sistema financiero.
6. Clientes que recién emprenden un negocio y no tienen historial crediticio.
7. Inversionistas en búsqueda de nuevos productos con retornos atractivos.

d) Amenazas

1. Alta Competencia en el sistema financiero.
2. Amplia diversidad de productos para atender una misma necesidad financiera.
3. Producto no muy conocido en el segmento de mercado.
4. Economía deteriorada a raíz del COVID-19.
5. Legislación y regulación de las Fintech en curso.
6. Entorno político.
7. Posible ciberataque a plataforma Fintech.
8. Bajas barreras de entrada para nuevos competidores.
9. Mercado paralelo no regulado.
10. Inevitable atracción de competencia.

Tabla 4.1 Matriz FODA Cruzado

	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS – F</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES - D</u></p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de procesos internos y externos en plataforma tecnológica. 2. Plataforma tecnológica que permita la interacción entre los actores. 3. Enfoque de negocio en un nicho de mercado determinado (MIPYMES). 4. Políticas de evaluación crediticia más flexibles. 5. Seguridad de cobro de facturas. 6. Rapidez de desembolso. 7. Correcto plan de Marketing 8. Ejecutivos de negocio y gestores de fondos que afiancen la relación con los clientes e inversionistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos operativos complejos. 2. Dependencia externa de algunos procesos operativos (Cavali). 3. Alta dependencia de inversionistas. 4. Alta dependencia de plataforma tecnológica. 5. Empresa nueva en el mercado. 6. No existe cartera de clientes definida.

OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tendencias tecnológicas como Fintech. 2. Economía deteriorada a raíz del COVID-19. 3. Necesidad de liquidez de las empresas. 4. Segmento de mercado potencial atractivo. 5. Necesidad insatisfecha por el sistema financiero. 6. Clientes que recién emprenden un negocio y no tienen historial crediticio. 7. Inversionistas en búsqueda de nuevos productos con retornos atractivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender segmento MIPYMES bancarizadas en Arequipa. (4,5+3) 2. Innovar constantemente el modelo de negocio mediante la actualización de la plataforma tecnológica. (1+1,2) 3. Desarrollar políticas de evaluación más flexibles para diferenciarnos de la competencia. (6+4) 4. Mitigar el riesgo del modelo de negocio emergentes asegurando el cobro de facturas a través de CAVALI. (2,6 + 5) 5. Reducir el tiempo de desembolso para cubrir la necesidad inmediata de liquidez de las empresas. (3,6) 6. Brindar información precisa y segura a los inversionistas a través de la interacción entre los distintos actores del modelo de negocio. (7+2) 7. Aplicar un correcto plan de marketing para hacer conocidos los productos de factoring e inversión. (5,6,7 + 7) 8. Fortalecer el vínculo de confianza a través de la atención personalizada de ejecutivos con empresas e inversionistas. (8+4, 5, 6, 7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simplificar los procesos operativos con la plataforma tecnológica, acortando la curva de aprendizaje operativa. (1+1,2,5,4) 2. Desarrollar la cartera de clientes con el mercado MIPYME sin atender. (4,5+6) 3. Diversificar cartera de inversionistas (1, 7+3) 4. Desarrollar un modelo de negocio innovador para atender a un segmento de mercado insatisfecho. (3,4,5 + 5)

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta Competencia en el sistema financiero. 2. Amplia diversidad de productos para atender una misma necesidad financiera. 3. Producto no muy conocido en el segmento de mercado. 4. Economía deteriorada a raíz del COVID-19. 5. Legislación y regulación de las Fintech en curso. 6. Entorno político. 7. Posible ciberataque a plataforma Fintech. 8. Barreras de entrada medias para nuevos competidores. 9. Mercado paralelo no regulado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar procesos con la plataforma tecnológica ante posibles variaciones de regulación de mercado. (3+1) 2. Asegurar el cobro de facturas ante competencia no regulada. (7+5) 3. Potenciar la plataforma tecnológica e interacción entre los actores para obtener una ventaja competitiva. (1, 6,8+1,2) 4. Asegurar el cobro de las facturas para reducir el riesgo de no pago. (2+5) 5. Mitigar el impacto de la competencia mediante políticas de evaluación más flexibles y rapidez de desembolso. (1,2 + 4,6). 6. Dar a conocer las ventajas del producto para promocionarlo en el mercado. (3 +7) 7. Fortalecer el vínculo de confianza a través de la atención personalizada de ejecutivos con empresas e inversionistas. (8 + 3, 6, 8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir e implementar políticas de ciberseguridad. (7+4) 2. Diseñar una política de comunicación clara hacia los clientes. (3+1) 3. Provisionar un fondo propio de financiamiento. (1+3) 4. Definir políticas de fidelización de clientes. (1,2+5,6)

Fuente: Elaboración Propia

Luego del análisis externo, interno y FODA cruzado, según Michael Porter, se define las siguientes estrategias puras:

- **Diferenciación**

- Tiempo mínimo de desembolso de la factura negociada, en la medida de lo posible menor a 24 horas.
- Integración de la parte operativa y levantamiento de fondos de manera sistematizada.
- Propuesta híbrida de inversión: crowdfunding y fondo de inversión.
- Combinación de ejecutivos comerciales y plataforma tecnológica, en donde a su vez hay interacción con empresas e inversionistas.
- Plan de marketing, con enfoque en el desarrollo del plan de comunicación, que debe ser claro y eficaz.

Esta estrategia debe estar acompañada de:

- Enfoque de nicho de mercado de MIPYMES en Arequipa.

Se analizan además las distintas estrategias propuestas, encontrando patrones que permitan desarrollar ventajas competitivas a través de las siguientes estrategias globales:

1. Integrar y simplificar procesos a través de la plataforma tecnológica, asegurando principalmente la rapidez de desembolso y seguridad de cobro.
2. Explotar las bondades de la plataforma tecnológica junto con la confianza que genera la atención personalizada de los ejecutivos de negocios.
3. Definir e implementar políticas de evaluación de crédito flexibles.
4. Implementar un correcto plan de marketing para hacer más conocido el producto.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Objetivos:

- Identificar las empresas competidores del mercado que ofrezcan atributos similares a este plan de negocios.
- Determinar adecuadamente el segmento de mercado a atender por cada tipo de cliente.
- Desarrollar el marketing mix para el presente plan de negocios.

Conclusiones:

- Se identificó que las empresas competidoras con las características más parecidas a Factoring 054, y por ende tenerlas monitoreadas siempre, son: Finsmart, Innova Funding, Prestamype, Facturedo y Caja Arequipa.
- Se determinó que el segmento de mercado a atender para empresas es el de MIPYMES en Arequipa bancarizadas, para inversionistas vía crowdfunding es el de personas con estilo de vida “sofisticado” entre 25 y 60 años, y para inversionistas de capitales mayores es el de personas con estilo de vida “sofisticado” mayores de 45 años.
- Se desarrolló el marketing mix para el servicios de factoring en el cual se detalló atributos de producto, precio, distribución y plan de comunicación.

5.1. Estrategia de marketing

5.1.1. Motivación de compra identificada.

Desde la perspectiva de la empresa: Se identifican los siguientes factores motivacionales:

- Necesidad de capital de trabajo
- Flexibilidad de evaluación crediticia.
- Rapidez de desembolso una vez aprobado el crédito.
- Atención diferenciada

Desde la perspectiva del inversionista: Se identifican los siguientes factores motivacionales:

- Intención de invertir en productos financieros alternativos.
- Seguridad del retorno de la inversión.

- Rentabilidad promedio superior.
- Posibilidad de inversión con montos bajos.

5.1.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor radica en ofrecer capital de trabajo mediante el producto factoring a MIPYMES en Arequipa de una manera rápida y efectiva; garantizando una atención personalizada a través de ejecutivos de negocio. Desde el punto de vista de los inversionistas, se ofrece una rentabilidad atractiva a través de un producto de inversión alternativo. Todo este modelo de negocio estará integrado mediante una plataforma virtual.

5.1.3. Aportes de los recursos VRIO.

Analizando los recursos internos más relevantes para el modelo de negocio, se utiliza el análisis VRIO para determinar su aporte. A continuación, se explica la terminología según Jay B. Barney, quien desarrolló esta herramienta:

- **Valor:** se considera que aportan valor cuando la empresa pueda utilizarlos para aprovecharse de una oportunidad, defenderse de alguna amenaza o superar una debilidad.
- **Raros:** la rareza o escasez viene determinada por cuántos de los competidores pueden acceder a ellos. En el caso de que este modelo sea el único en contar con estos elementos, se parte de una posición ventajosa.
- **Imitabilidad:** si la ventaja que se disfruta es fácilmente copiable o sustituible, le resta relevancia; ya que, pierde el atractivo del largo plazo.
- **Organización:** quizás la variable menos evidente a primera vista, pero puede que la más importante, ya que hace referencia a la capacidad de la empresa a la hora de explotar eficiente y eficazmente ese recurso o capacidad.

Tabla 5.1 Recursos internos análisis VRIO

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organización alineada con recursos	Tipo de Recurso
Fondeo	OK	NO	NO	OK	Igualdad competitiva
Plataforma Tecnológica	OK	OK	NO	OK	Ventaja Competitiva Temporal
Ejecutivos Comerciales Especializados	OK	OK	OK	OK	Ventaja Competitiva Sostenible
Personal Middle y Back Office (riesgos + cobranzas)	OK	OK	NO	OK	Ventaja Competitiva Temporal
Plan de Marketing	OK	OK	NO	OK	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración Propia.

Del análisis VRIO se determina que el principal recurso clasificado como ventaja competitiva sostenible son los Ejecutivos Comerciales Especializados, debido a que este modelo de negocio se basa en el reclutamiento de personal comercial que tenga experiencia trabajando en el nicho de mercado y será capacitado especializándose en el producto. El mix de experiencia y capacitación hace que este recurso sea valioso, raro, inimitable y alineado con la organización; marcando un valor diferenciado ante la competencia.

Los recursos Personal Middle/Backoffice, Plataforma tecnológica y Plan de marketing son ventajas competitivas temporales. Este análisis demuestra la importancia de ir renovando y actualizando continuamente tanto el plan de marketing como la plataforma tecnológica para mantener vigente su valor en el modelo de negocio y mercado.

Finalmente, el fondeo viene a ser una igualdad competitiva, ya que existe una paridad con competidores.

5.2. Análisis de la competencia.

5.2.1. Propuestas de valor presentes en el mercado.

En el mercado existen distintos modelos de negocio que ofrecen a su vez distintas propuestas de valor. Por ejemplo, se tiene a las empresas que realizan factoring únicamente bajo el modelo de fintech. Estas empresas también suelen fundarse a través del dinero de inversionistas mediante el crowdfunding. La comunicación del funcionamiento y atributos del producto, muchas veces no son las más adecuadas. Asimismo, estas empresas atienden a todo tipo de clientes, principalmente grandes empresas y en menor proporción medianas, pequeñas y microempresas; es decir, no tienen un nicho de mercado específico.

Por otro lado, existen empresas que atienden nichos de mercado específicos de acuerdo al perfil de las empresas que necesitan liquidez. Esta atención se da a través de distintos productos que satisfacen necesidades de liquidez; sin embargo, no utilizan el producto de factoring. El alcance de estas empresas es a través de ejecutivos de negocios que prospectan, visitan y gestionan relaciones con clientes.

5.2.2. Comparación de atributos con la competencia y sustitutos.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de competencia que muestra cómo los competidores principales identificados atienden los atributos valorados por los clientes. Se utilizará una escala de 1 a 5 para calificar, en donde 1 es la peor puntuación y 5 la mejor:

Tabla 5.2. Matriz de evaluación de competencias

Atributos valorados por los clientes	Facturedo	Innova Funding	Finsmart	PrestaMype	Caja Arequipa
Rapidez de Desembolso	2	2	4	2	1
Flexibilidad de Evaluación	4	3	4	4	1
Seguridad de cobro para inversionistas	4	4	4	4	N/A

Agilidad de operaciones	3	4	4	3	3
Dar a conocer el producto factoring	3	3	4	4	N/A
Liquidez	5	5	5	5	5
TOTAL	21	21	25	22	10

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, en líneas generales, Finsmart es el competidor que mejor atiende los principales atributos valorados por los clientes. Sin embargo, como Factoring 054, se puede distinguir que la comunicación del producto de Factoring puede ser mucho mejor haciendo que este producto sea más reconocido y fácil de comprender. Por otro lado, la integración de todo el proceso de descuento de factura en una misma plataforma agilizará en gran medida el proceso de desembolso.

5.2.3 Estrategias de los competidores directos.

A continuación, se presenta un análisis de las propuestas de valor de los principales competidores identificados:

Facturedo

Cuenta con una plataforma fintech que integra componentes de información y operación para los inversionistas y empresas, explicando de manera dinámica y detallada los beneficios del factoring para ambos actores y los pasos para cada una de las operaciones. Para los inversionistas, la plataforma permite ingresar las opciones de montos y plazos estimados de inversión y para las empresas pone a disposición una simulación gratuita de adelanto en donde se debe completar información de la empresa, adquirente, monto y días de crédito de la factura. Asimismo, cuenta con canales de ayuda virtuales (chatbot) y telefónicos. La estrategia de comunicación de sus servicios y de los beneficios del factoring se refleja en sus redes sociales, a través de su participación en diferentes eventos de promoción de iniciativa privada y pública.

Por otro lado, el manejo de inversiones lo realizan a través de crowdfunding, especificando su atención financiando a más de 400 PYMES y recibiendo la inversión de 2,500 inversionistas activos desde el inicio de sus operaciones. Es importante resaltar que, hasta la actualidad, han financiado 108 millones de soles, lo que refleja la experiencia y posicionamiento en el mercado.

Innova Funding

Conecta en su plataforma a las empresas que desean obtener liquidez inmediata por sus facturas al crédito con inversionistas que ofertan una tasa de descuento por éstas; asimismo, ofrecen a los inversionistas una gama amplia de bancos a nivel nacional. Es así como se genera una especie de subasta online.

Desarrollan tecnología in house, y cuentan con algoritmos de asignación eficiente, además de seguridad y un diseño para mejorar la experiencia del usuario final.

Finsmart

Fintech que integra el servicio de factoring con el servicio de inversión en descuento de facturas. La gestión de factoring la realizan 100% a través de su plataforma fintech con políticas de evaluación flexibles. No tiene un enfoque de mercado específico, pero sí atiende a MYPIMES. De cara a la gestión de inversiones, utiliza el sistema de crowdfunding para el manejo de inversiones. Asimismo, tiene ejecutivos de negocio que monitorean a los inversionistas con capital mayor a S/ 10,000.00. Desarrollan una comunicación clara de los beneficios de los productos a través de su página web, también utilizan la aplicación Telegram como medio de difusión hacia los inversionistas.

Prestamype

Plataforma fintech dedicada a otorgar liquidez a las MYPES en Perú. Tiene diversos productos de capital de trabajo, uno de ellos factoring. El trámite es 100% online con bajos requisitos de evaluación, la cual se centra en el adquirente. En la misma plataforma se gestiona a los inversionistas que tienen opciones de inversión en préstamos con garantía hipotecaria y factoring. Respecto a la comunicación, Prestamype se centra en explicar beneficios y requisitos para el producto factoring.

Caja Arequipa

Empresa líder en las microfinanzas, orientada en MYPIMES principalmente en Arequipa. Provee de productos de capital de trabajo a dichas empresas; sin embargo, no utiliza el producto de factoring. Se centra en utilizar ejecutivos de negocio que buscan empresas prestadoras de servicios y necesitan liquidez. La comunicación que emplea la Caja Arequipa es muy clara y potente con muy buena llegada a su nicho de mercado objetivo.

5.2.4. Participación de mercado y caracterización de la competencia.

El financiamiento a través de facturas negociables ha ganado participación en el mercado. En el 2015 representó solo el 0.2% del crédito empresarial y a setiembre del 2021 ya significa el 8.3%.

Son más de 12,281 micro y pequeñas empresas que se financiaron a través de las facturas negociables, representando el 82.9 % del total de empresas que usaron este producto.

Asimismo, en la plataforma en línea de FACTRACK, operan alrededor de 70 empresas de factoring a setiembre del 2021. (PRODUCE, 2021)

5.3. Objetivos de Marketing:

En este punto se presentan los principales objetivos del plan de marketing asociados al plan de negocios de Factoring 054.

5.3.1. Objetivos cualitativos

- Desarrollar y consolidar una cartera de clientes prestadores de servicio. El enfoque será captar clientes que trabajen con la competencia utilizando el producto de factoring u otros productos financieros que proporcionen liquidez pero que nunca hayan utilizado el producto de factoring; y finalmente, clientes que necesiten liquidez pero que no tengan acceso al sistema financiero tradicional por barreras de evaluación crediticia.
- Implementar una estrategia de comunicación adecuada del producto factoring mediante términos sencillos que den a conocer el funcionamiento y los beneficios del producto. En el mercado aún existe desconocimiento del factoring, motivo por el cual, la implementación adecuada de esta estrategia nos permitirá tener una mayor cobertura con nuestros potenciales clientes.

- Lograr un adecuado posicionamiento en el segmento de mercado MIPYME en la ciudad de Arequipa.
- Crear y posicionar una marca que represente los beneficios del factoring y nuestra propuesta de valor diferenciada como empresa basada en la rapidez de desembolso, flexibilidad de evaluación y oportunidades de inversión.
- Atraer a diversos inversionistas mediante el crowdfunding, para que logren reconocer al producto de factoring como una oportunidad de inversión alternativa y rentable.

5.3.2. *Objetivos cuantitativos*

- Lograr atender a 88 proveedores de servicios en el primer año que se encuentren en el segmento de mercado MYPIME Arequipa, de los cuales descuenten facturas por lo menos 40 empresas (45%). Posteriormente desarrollar un crecimiento anual de modo que al final de los 5 años se lleguen a atender 310 empresas, de los cuales 248 descuenten facturas con Factoring 054, llegando así al 80%.
- Lograr que el 25% de nuestros clientes utilicen el producto de factoring por primera vez.
- Obtener un 30% de recordación de marca durante el primer año de funcionamiento y un incremento anual del 5%.
- Asegurar un 15% de participación de mercado en el sector MIPYME Arequipa durante el primer año con miras a obtener un 25% a partir del décimo año de funcionamiento.
- Asegurar un 10% de “Share Of Wallet” (SOW) de los clientes activos de Factoring 054 durante el primer año con miras a obtener un 25% a partir del sexto año de funcionamiento.
- Lograr un fondeo mediante crowdfunding de por lo menos 100 inversionistas en el primer año de funcionamiento con un incremento anual del 10%.

5.4. Segmentación

5.4.1. Segmentación del mercado

5.4.1.1. Para clientes proveedores del servicio

Respecto al sector a atender, teniendo en consideración las entrevistas exhaustivas realizadas a especialistas, así como las encuestas a las distintas empresas proveedoras de servicios, se priorizará el trabajo con empresas del sector minería y anexos, metalmecánico, transporte, agroindustria, construcción, comercio/retail, industria y textil.

Para realizar la segmentación de mercado, se utilizarán tres bases de segmentación, que a la larga son las que permitirán definir nuestras estrategias marcando la diferencia:

- **Segmentación geográfica:** Al ser un servicio otorgado para empresas, se considera a todas las empresas del territorio peruano de todos los segmentos económicos que tengan la necesidad de descontar una factura.
- **Segmentación por tamaño de empresa:** Las empresas peruanas están divididas en gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa y microempresa. Esto va a depender sobre todo de su nivel de ingresos:
 - Microempresa: ventas anuales no exceden de 150 UIT.
 - Pequeña Empresa: ventas anuales sobrepasan las 150 UIT pero no exceden de 1,700 UIT.
 - Mediana Empresa: ventas anuales sobrepasan las 1,700 UIT pero no exceden de 2,300 UIT.
 - Gran Empresa: ventas mayores a 2,300 UIT

5.4.1.2. Para clientes inversionistas

Es necesario mencionar que se tendrá dos tipos de inversionistas: Inversionistas de capitales mayores (aprox. desde S/ 100,000.00) e Inversionistas crowdfunding.

Para realizar la segmentación de mercado, se utilizarán tres bases de segmentación diferenciadas que permitan definir las estrategias, las mismas que se detallan a continuación:

- **Segmentación por estilos de vida:** Según Arellano Marketing, existen distintos estilos de vida en el Perú: sofisticados, progresistas, modernas, formalistas, conservadoras y austeros.
- **Segmentación geográfica:** existe la posibilidad de llamar la atención de inversionistas a nivel nacional e internacional.
- **Segmentación demográfica por edad y niveles de ingreso:** para realizar una inversión adecuada para financiar facturas, los niveles de ingreso deben ser por encima del promedio, generando excedentes suficientes como para realizar una inversión. Este nivel de ingreso está relacionado directamente con la edad.

Estos segmentos cumplen con las características mínimas que son medibles, accesibles, sustanciales, diferenciables y aplicables.

5.4.2 Selección del mercado meta

5.4.2.1. Evaluación de segmentos de mercado

a) Para nuestros clientes proveedores del servicio

Para este trabajo se crearán 4 segmentos de mercado en función a las bases de segmentación anteriormente mencionadas:

- S1: Gran Empresa y MIPYMES Perú
- S2: Gran Empresa y MIPYMES Arequipa
- S3: MIPYMES Perú
- S4: MIPYMES Arequipa

i. Volumen y el crecimiento del segmento

Analizando el siguiente cuadro:

Tabla 5.3. Tamaño de empresa en Arequipa y Perú

	Perú		Arequipa	
Gran Empresa	9,182	0.41%	302	0.33%
MIPYME	2,211,981	99.59%	90,719	99.67%
Total	2,221,163		91,021	

Fuente: PRODUCE

Se puede apreciar que, en cuanto a volumen, las MIPYMES tienen casi la totalidad del mercado; por lo que, si se tiene en cuenta que el negocio es el descuento de facturas, mientras haya mayor cantidad de facturas descontadas mejorará la rentabilidad del negocio.

ii. Atractivo estructural del segmento

Para analizar la estructura de los segmentos, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 5.4. Segmentos de mercado

	S1	S2	S3	S4
Nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor cantidad de empresas de factoring ✓ Las fintech en el Perú crecieron 75% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor cantidad de empresas de factoring ✓ Las Fintech en el Perú crecieron 75% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor cantidad de empresas de factoring centradas en la gran empresa. ✓ Las fintech en el Perú crecieron 75% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor cantidad de empresas de factoring centradas en la gran empresa. ✓ Las fintech en el Perú crecieron 75%
Competidores actuales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Más de 50 empresas que hacen factoring peleando por las grandes empresas ✓ Los 4 principales bancos también descuentan facturas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alrededor de 10 empresas que hacen factoring peleando por las grandes empresas ✓ Los 4 principales bancos también descuentan facturas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las cajas no ofrecen el producto de factoring como tal. ✓ Los bancos no se centran mucho en las Mipymes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las cajas no ofrecen el producto de factoring como tal. ✓ Los bancos no se centran mucho en las Mipymes
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de negociación medio, proveedor tecnológico, no hay mucha competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de negociación medio, proveedor tecnológico, no hay mucha competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de negociación medio, proveedor tecnológico, no hay mucha competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de negociación medio, proveedor tecnológico, no hay mucha competencia
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedor del servicio: Alto poder de negociación por su fácil acceso al crédito. ✓ Inversionista. Poder de negociación medio por otras alternativas de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedor del servicio: Alto poder de negociación por su fácil acceso al crédito. ✓ Inversionista. Poder de negociación medio por otras alternativas de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedor del servicio: Poder de negociación regular por facilidad geográfica de accesos al crédito. ✓ Inversionista. Poder de negociación medio por otras alternativas de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedor del servicio: Bajo poder de negociación. ✓ Inversionista: Poder de negociación medio por otras alternativas de inversión
Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los bancos tradicionales tienen políticas de evaluación rígidas. ✓ Financiamientos de capital de trabajo a tasas bajas ✓ Diversos productos financieros para inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los bancos tradicionales tienen políticas de evaluación rígidas. ✓ Financiamientos de capital de trabajo a tasas bajas ✓ Diversos productos financieros para inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cajas otorgan créditos de capital de trabajo a tasas elevadas. ✓ Empresas paralelas al sistema financiero con tasas elevadas ✓ Diversos productos financieros para inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cajas otorgan créditos de capital de trabajo a tasas elevadas. ✓ Empresas paralelas al sistema financiero con tasas elevadas. ✓ Existen fondos de inversión con alcance limitado al mercado de Mypes de la región sur del país. ✓ Diversos productos financieros para inversionistas.

Fuente: Elaboración Propia.

iii. Objetivos y recursos de la empresa

Alineando los objetivos de la empresa y sobre todo analizando los elementos de diferenciación propuestos vinculados a la atención personalizada de parte de los ejecutivos comerciales hacia los potenciales clientes, se debería atender principalmente a empresas proveedoras de servicio que tengan sede en la región Arequipa. (S4).

b) Para nuestros clientes inversionistas

Según las bases de segmentación analizadas anteriormente, existen tantas cantidades de segmento como cruces posibles de variables entre las mismas bases. El factor decisorio para la evaluación del público objetivo será los objetivos y recursos de la empresa.

Al analizar los objetivos de la empresa se puede observar que el uso de la plataforma tecnológica podría captar gran cantidad de inversionistas que no necesariamente tengan una capacidad de inversión alta.

5.4.2.2. Selección de segmentos de mercados meta (público objetivo)

a) Proveedores de Servicio

Principalmente MIPYMES de Arequipa que se encuentran bancarizadas (alrededor de 5,100 empresas). De acuerdo al análisis previo, el segmento a atender es el S4.

Estas empresas deben estar bancarizadas; es decir, deben contar con al menos una cuenta bancaria para los desembolsos de los descuentos de facturas.

Respecto al sector económico, se priorizará el trabajo con empresas del sector minería y anexos, metalmecánica, transporte, agroindustria, construcción, comercio/retail, industria y textil.

b) Inversionistas de capitales mayores (aprox. desde S/ 100,000.00)

Se considera en este apartado a las personas con un estilo de vida “sofisticado”; principalmente por el hecho que es común que posean un nivel de ingresos elevado. Asimismo, se está tomando más en cuenta a aquellos inversionistas mayores de 45 años, ya que son ellos los que normalmente han logrado capitalizar más recursos gracias a su experiencia y son los que tendrían los niveles de ingresos más elevados de la población en promedio. De la misma

manera, se busca que sean de Arequipa o la región sur del Perú, ya que la atención es más personalizada.

c) Inversionistas crowdfunding

También se considera a las personas con un estilo de vida “sofisticado” de todo el Perú; sin embargo, se ha determinado de manera más específica un rango promedio de edades entre 25 y 60 años con niveles de ingresos superiores al promedio. Estas personas suelen estar más informadas de, por ejemplo, productos más complejos y alternativos como el factoring.

5.4.2.3. Estrategias de selección de mercado

De acuerdo al análisis previo y a la elección del público objetivo para cada tipo de cliente, se puede determinar que la estrategia de selección de mercado que se utilizará es la de Marketing concentrado (de nicho); ya que, el segmento objetivo es las MIPYMES de Arequipa bancarizadas y de los sectores antes mencionados para los proveedores de servicio; y en perfiles muy específicos para los inversionistas tanto por crowdfunding como para los inversionistas de capitales mayores.

5.5. Diferenciación y posicionamiento

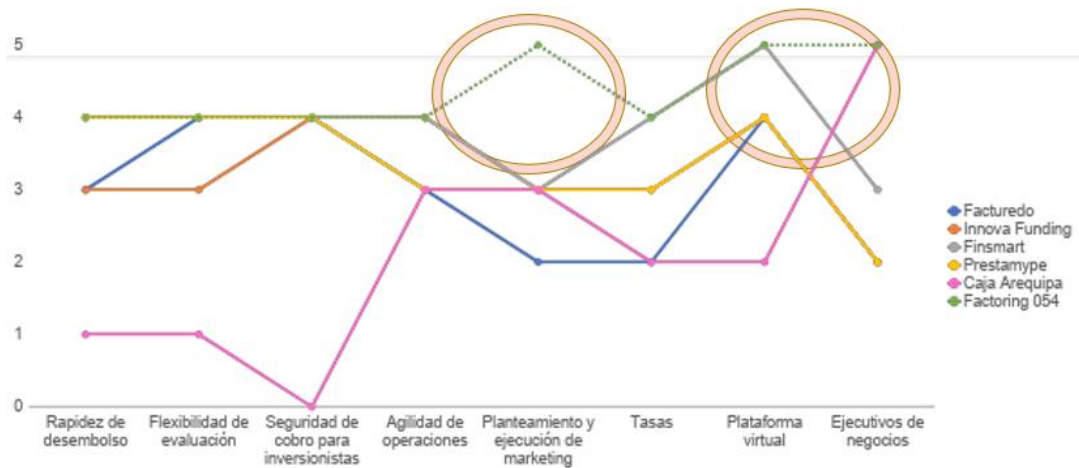
Se explica la estrategia de diferenciación y posicionamiento con el siguiente gráfico y posterior lienzo estratégico comparando la propuesta Factoring 054 con la competencia:

Figura 5.1. Estrategia de Diferenciación



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 5.2. Lienzo Estratégico



Fuente: Elaboración propia

El presente lienzo estratégico se realizó valuando ciertos factores críticos de éxito (FCE) mencionados anteriormente, así como algunos atributos adicionales. De todas las empresas identificadas como competidores, se resalta principalmente a 5 empresas, las cuales cumplen competencia perfecta o imperfecta. En un primer grupo, podemos encontrar a Facturedo, Innova Funding y Finsmart; las cuales utilizan Fintech para atender el producto factoring. Prestamype también ofrece factoring a través de una plataforma tecnológica, así como otros productos de lending. Si bien es cierto que Caja Arequipa no trabaja el producto factoring ni tiene una plataforma tecnológica, se enfoca en atender mediante productos tradicionales de lending la necesidad de liquidez del nicho de mercado al que Factoring 054 apunta: Mipymes en Arequipa.

El análisis del lienzo estratégico tiene dos objetivos. El primero es identificar cuáles son los estándares mínimos de algunos FCE en donde Factoring 054 no pueda diferenciarse de la competencia. En el gráfico se puede apreciar una línea verde punteada, la cual muestra la expectativa de performance de Factoring 054. El cumplimiento de estos estándares conformará un pilar muy importante en la propuesta de valor de la empresa. Así se tiene:

- **Rapidez de desembolso:** El promedio de la industria es de 24 horas. Se puede apreciar que no todos los competidores lo cumplen, yendo hasta 48 horas. Para Factoring 054, es de vital importancia cumplir como máximo las 24 horas de desembolso. Se realizará los mejores esfuerzos por mejorar este tiempo, garantizando como máximo dicho valor.

- **Flexibilidad de evaluación:** Se propone trabajar con “factoring sin recurso”, hecho que permitirá evaluar únicamente al adquirente, de esta manera se alineará Factoring 054 a las empresas competidoras. Este hecho permitirá, entre otras cosas, trabajar por ejemplo con empresas de creación reciente que comiencen a trabajar con un adquirente financieramente sólido y prestigioso. Se propone incluso realizar un scoring interno para los adquirentes, hecho que permitirá agilizar y flexibilizar más la evaluación crediticia.
- **Seguridad de cobro para inversionistas:** Cumplir este atributo es esencial para el funcionamiento del modelo de negocio. En este punto se evalúan dos aspectos: es vital gestionar adecuadamente el área de cobranzas, de modo que se encargue del pago puntual de las facturas, se espera no tener mayor problema en este aspecto ya que se plantea trabajar con adquirentes de buena reputación de pago. Por otro lado, también se necesita considerar la ciberseguridad, explicada posteriormente; ello con el fin de asegurar la correcta gestión del dinero de los inversionistas.
- **Agilidad de Operaciones:** Factoring 054 debe cumplir con gestionar la plataforma virtual de manera intuitiva, de modo que no se le dificulte al cliente, por ejemplo, el subir documentos relacionados a la operación de descuento de facturas. Por otro lado, el área de riesgos y back office, deben también estar alineadas con este punto, de modo que las operaciones de descuento de facturas cumplan con tener siempre los documentos mínimos requeridos y en el tiempo adecuado. Este punto está muy ligado con la rapidez de desembolso.
- **Tasas:** El promedio de tasa mensual de descuento del mercado se encuentra entre los valores de 1.5% y 2.5%. Las comisiones se encuentran entre los valores de 0.1% y 1% del total de la factura a descontar. Es natural que cada empresa maneje rangos distintos de “pricing”. Como Factoring 054 se tiene presente que las condiciones comerciales deben estar enmarcadas dentro de la banda del mercado. Se estima cobrar 1.70% a los clientes como tasa de descuento mensual promedio y una comisión de desembolso de 0.30%.

El segundo objetivo del análisis del lienzo estratégico es identificar posibles “gaps” de oferta, en los cuales Factoring 054 debería focalizar su modelo de negocio buscando la diferenciación y no entrar en una “guerra de precios” con la competencia. Es así que se identificó:

- **Planteamiento y ejecución de marketing:** Se identificó que uno de los principales “pain points” del mercado era el desconocimiento de la palabra “factoring” como tal. Es normal que el empresario arequipeño no utilice algún producto que no conoce. Se plantea utilizar un claro y correcto plan de comunicación dentro de un plan de marketing robusto, esto se explicará a detalle en el punto 5.6.4 dentro del Marketing Mix. La idea es centrar la estrategia de comunicación utilizando el término “Adelanto de Facturas” o “Descuento de Facturas”.
- **Plataforma virtual y Ejecutivos de Negocio:** Otro de los puntos a atacar identificados es la atención híbrida a las empresas utilizando la plataforma tecnológica y ejecutivos de negocio. El empresario arequipeño aprecia bastante poder desarrollar una relación con una persona que representa a la empresa y puede, por ejemplo, resolver posibles problemas. Trabajar con ejecutivos de negocio genera confianza y ayuda a desarrollar el mercado de una mejor manera.

La tarea de diferenciación y posicionamiento incluye cuatro pasos:

- a) **Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas:**
 - i. **Diferenciación de productos:** Factoring 054 propone tasas competitivas en el mercado, tanto en el descuento de facturas de los proveedores de las MIPYMES como en la rentabilidad de las operaciones de los inversionistas.
 - i. **Diferenciación de servicios:** el tiempo en el proceso general de Factoring es uno de los puntos clave para este tipo de negocio. Se plantea que los trámites internos y con los clientes sean lo menos tedioso posible, de manera que se logren desembolsos en menos de 24 horas.
 - ii. **Diferenciación de promoción:** De acuerdo al estudio de mercado, para las empresas proveedoras se deberá usar un lenguaje sencillo y dinámico que permita entender las definiciones y los procesos de la operación de factoring, resaltando el beneficio del adelanto de facturas.
 - iii. **Diferenciación de canal:** la plataforma a utilizar en todo el procedimiento tendrá como objetivo que éste se desarrolle de la manera más fluida posible; tanto con el cliente interno como con el externo.

b) Elegir las ventajas competitivas correctas

Factoring 054 busca mantener tasas competitivas en el mercado, sin embargo, como ya se mencionó, el enfoque es un servicio diferenciado que busca lograr una ventaja competitiva que permita tener un posicionamiento en la región Arequipa.

Estrategia pura: Se pretende desarrollar una estrategia de diferenciación con enfoque en nicho de mercado, a los cuales normalmente las entidades financieras deciden no atender. Estos nichos están compuestos por las MIPYMES en Arequipa, ya que también se pretende una atención comercial más personalizada, en la medida que una gestión logística alcanzable lo permita.

c) Seleccionar una estrategia general de posicionamiento.

La propuesta de valor será desarrollar la estrategia “más por lo mismo”; es decir que, el mantener tasas competitivas en el mercado permitirá ingresar en un inicio, para posteriormente agregar valor mediante un procedimiento más sofisticado y una atención más personalizada que la competencia.

d) Elaboración de una declaración de posicionamiento

“Para medianas, pequeñas y microempresas que requieran liquidez inmediata para sus operaciones y sin trámites complejos, Factoring 054 es el mejor aliado; ya que, cuenta con un innovador concepto de Fintech mediante una plataforma virtual que permitirá hacer un seguimiento en tiempo real de todo el procedimiento de adelanto de facturas, logrando diferenciarse por la inmediatez de las operaciones realizadas y un servicio comercial personalizado a través de los ejecutivos comerciales”.

5.6. Marketing Mix - Estrategias funcionales

5.6.1. Producto

- **Producto aumentado:** asesoría, garantía, servicio postventa, apoyo para el uso del producto.
- **Producto industrial tipo suministros y servicios:** asesoría de negocios, necesita un contrato.

- **Decisiones sobre productos:**

- **Atributos del producto o servicio:**

- **Calidad:** Servicio de factoring que otorgue rápido desembolso, alta rentabilidad y seguimiento instantáneo.
- **Características del producto:** servicio financiero otorgado a través de una plataforma tecnológica que adelanta liquidez para las empresas descontando facturas con adquirentes en un plazo promedio de 24 horas o menos. El proveedor deberá pagar una tasa de descuento y una comisión de desembolso. El servicio de descuento de factura está respaldado por Cavali, que asegura el cobro de la factura.

Por otro lado, el inversionista de crowdfunding deposita dinero a través de la misma plataforma virtual pudiendo escoger la factura a descontar, recibe una rentabilidad alta en contraprestación. Asimismo, existirán inversionistas de capitales mayores a quienes se les pagará una rentabilidad superior a la del promedio del mercado.
- **Marca:** al ser un Project, la marca aún no existe, pero la propuesta es “Factoring 054”. Se utiliza el nombre genérico del producto y lo acompaña el código “054” (prefijo telefónico relacionado a Arequipa) tomando en cuenta el mercado regional y que los clientes “proveedores” serán inicialmente de esta región.
- **Servicios de apoyo a productos:** el gran servicio de apoyo a factoring es el uso de la plataforma tecnológica, la cual es la base para el desarrollo del negocio tanto para los clientes “proveedores” como para los inversionistas.

- **Decisiones de línea de producto:** se tienen dos líneas diferenciadas de productos:

- **Línea 1:** servicio de Factoring hacia los proveedores.
- **Línea 2:** producto financiero para inversionista con extensión de dos productos: uno orientado al crowdfunding y el otro orientado a inversionistas de “fondo de inversión”.

5.6.2. Precio

La estrategia de fijación de precio utilizada está basada en la competencia ya que se debe cobrar un precio que vaya acorde al mercado financiero que atiende a las MIPYMES; y también basada en el valor que le dan los clientes al producto.

Asimismo, se utilizará una fijación de precios para penetrar en el mercado ya que el objetivo es captar a la mayor cantidad de proveedores que deseen descontar facturas y a la mayor cantidad de inversionistas que deseen probar productos distintos.

Para el producto financiero hacia los inversionistas, se utilizará una estrategia de fijación de precio segmentada: un precio (rentabilidad) para los inversionistas crowdfunding y otro precio para los inversionistas de “fondo de inversión”.

5.6.3. Distribución y ventas

- Canal de marketing directo ya que no se utilizarán intermediarios.
- Sistema de marketing vertical corporativo ya que Factoring 054 integra toda la plataforma tecnológica para brindar el servicio.
- La estrategia es de multicanalidad: ya que se llegará a clientes de la siguiente manera:
 - o A los Inversionistas: a través de correos electrónicos, redes sociales y página web.
 - o A los proveedores: a través de ejecutivos de negocio y página web.

Finalmente, todos los canales estarán integrados dentro de la plataforma tecnológica.

5.6.4. Estrategia de comunicación

Del estudio de mercado realizado, y levantando información secundaria y generando información primaria; se pudo determinar que uno de los factores débiles de la industria es la estrategia de comunicación de las empresas que trabajan con factoring. Una correcta estrategia de comunicación es uno de los pilares neurálgicos del modelo de negocio de “Factoring 054”.

Si se analiza el nicho de mercado “MYPIMES en Arequipa” se puede observar que está compuesto por empresas típicamente regionalistas y conservadoras. Es usual que no utilicen productos que no conocen y más aún si no se explica adecuadamente la utilidad de los mismos.

Es por ello que la estrategia de comunicación gira alrededor de la idea de explicar el término “factoring” como “adelanto de facturas”. Esta definición del producto irá como cabecera explicativa en todos los canales de comunicación: página web, redes sociales, merchandising, branding, videos explicativos, etc.

Si bien es cierto el nombre propuesto para la empresa es “Factoring 054”, la estrategia busca que las empresas del nicho a atender asocien inmediatamente el término “Factoring” a la marca de la empresa que “adelanta facturas”; de esta manera, se logra instruir a las empresas del nicho con un lenguaje financiero, pero con utilidad práctica.

- **Mezcla de promoción**

- **Publicidad:** se realizará publicidad en Facebook, Instagram, LinkedIn y Google a través de anuncios pagados.

Una de las características del nicho de mercado “MIPYMES en Arequipa” es el uso de videos cortos en donde se explica las bondades de los productos. Factoring 054 utilizará esta herramienta para llegar de una mejor manera a los clientes.

Asimismo, habrá participación en ferias financieras y aquellas vinculadas a los sectores priorizados. Ejemplo: PERUMIN.

- **Promoción de Ventas:** Se propondrá programas de recompensa ligados a promociones particulares como, por ejemplo:

Cada dólar invertido por parte de los inversionistas crowdfunding, acumulan 1 punto de recompensa. Por cada 10,000 puntos la empresa otorga un bono de US\$100 al inversionista.

- **Ventas personales:** Este es uno de los pilares de todo el modelo de negocio y está vinculado a la fuerza de ventas para captar proveedores que descuenten facturas. Utilizarán presentaciones genéricas institucionales, así como merchandising. Es fundamental el reclutamiento de personal comercial que tenga experiencia trabajando en el nicho de mercado MIPYMES en Arequipa y será capacitado especializándolo en el producto de factoring. El mix de experiencia y capacitación marcará un valor diferenciado ante la competencia.

- **Relaciones Públicas:** Se forjan buenas relaciones a través de las redes sociales y la página web de la empresa.
- **Marketing Directo y digital:** se explotará al máximo la interacción a través de las redes sociales y mails con los inversionistas utilizando la plataforma tecnológica.

Se utilizará la estrategia de atracción ya que se invertirá una buena cantidad de dinero en publicidad para atraer a las empresas proveedoras de servicio e inversionistas.

5.7. Plan de Marketing Digital

5.7.1. Objetivos del plan de marketing digital

5.7.1.1 Objetivos Cualitativos

- Utilizar las redes sociales como herramientas de promoción y captación de nuevos clientes e inversionistas.
- Generar la mayor cantidad de negocios a través de la página web.
- Posicionar a Factoring 054 en redes sociales, principalmente: Facebook, Whatsapp e Instagram.
- Profundizar la relación con clientes e inversionistas a través de la plataforma digital, conociendo aún más sus necesidades.

5.7.1.2 Objetivos Cuantitativos

- Obtener el 30% de los clientes e inversionistas de Factoring 054 a través de redes sociales y página web.
- Lograr un incremento interanual de descuento de facturas para clientes del 10%.
- Incrementar en un 15% el monto invertido a través de crowdfunding de manera interanual.
- Aumentar el nivel de interacción dentro de la plataforma web en un 30% en función al tiempo promedio de exploración.
- Generar un aumento interanual de 15% en cantidad de registros/creaciones de cuentas.

5.7.2. Priorización de redes sociales

De acuerdo al resultado de las encuestas realizadas explicado en el Capítulo 2, 63 empresas de las 176 encuestadas; es decir, el 35.8%, mencionan que les gustaría recibir información del mercado financiero por redes sociales. A continuación, se detalla la preferencia por tipo de red social: 77% Facebook, 21.3% WhatsApp y 1.64% Instagram. En ese sentido, las empresas ven por conveniente utilizar principalmente las redes sociales para crear campañas de anuncios publicitarios con la finalidad de aumentar la cartera de posibles clientes y la tasa de conversión de los inversionistas de crowdfunding. El objetivo es atraer a la mayor cantidad de este tipo de inversionistas por esta vía tomando en cuenta sus características según estilo de vida.

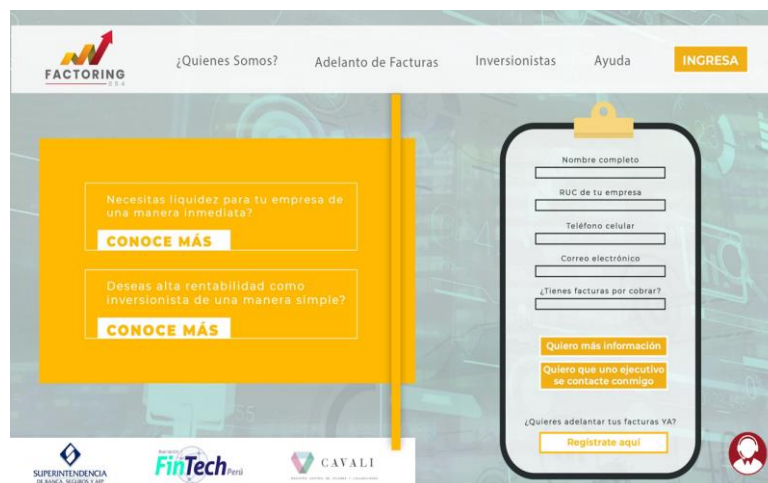
5.7.3. Estrategias de marketing digital

- **Diseñar y gestionar una página web interactiva:** Una parte muy importante de la plataforma tecnológica es la página web. Este será el principal medio en el que las empresas e inversionistas interactúen en operativa con Factoring 054. Es por ello que será necesario que la página web tenga las siguientes funcionalidades:
- **Para inversionistas:**
 - Simular inversiones.
 - Realizar inversiones con cargo a cuenta o tarjeta de crédito.
 - Resolver dudas a través de chatbot.
 - Brindar información de cómo funciona Factoring 054.
 - Ser el vínculo entre los inversionistas y los gestores de patrimonio.
 - Generar confianza a los inversionistas a través de certificaciones “Cavali”, “Asociación Fintech Perú” y “SBS”.
- **Para empresas**
 - Simular costo de descuento de facturas.
 - Subir documentos de la empresa.
 - Resolver dudas a través de chatbot.
 - Brindar información de cómo funciona Factoring 054.

- Ser el vínculo entre las empresas y los ejecutivos de negocio.
- Generar seguridad a las empresas a través de certificaciones “Cavali”, “Asociación Fintech Perú” y “SBS”.

A continuación, se presentan algunos vistazos de cómo se verá la página web y sus funcionalidades. Todas las vistas deberán tener el mismo encabezado de página web.

Página menú principal





Página “Adelanto de Facturas” para empresas

¿CÓMO FUNCIONA?

- REGÍSTRATE**
Regístrate y sube los documentos necesarios para que podamos verificar tu empresa. **Es 100% online** y no tendrás que firmar ningún papel.
- SUBE TUS FACTURAS**
Sube tus facturas y crea tu primera operación. Una vez la hayamos verificado, los inversionistas empezarán a hacer ofertas.
- ¡RECIBE TU DINERO!**
Te transferiremos el adelanto de tu factura para que puedas seguir con tu empresa. Cuando tu cliente nos pague la factura, te transferiremos el remanente.

SIMULA TU ADELANTO

RUC de tu empresa

Monto de la factura

Días de crédito de la factura

30 DÍAS 45 DÍAS 60 DÍAS

RUC de tu cliente (empresa pagadora)

Tu correo

Tu teléfono (opcional)

COTIZA MI FACTURA

Página “Inversionistas”

¿CÓMO FUNCIONA?

- REGÍSTRATE Y SUBE TUS DOCUMENTOS**
Es 100% online y no tendrás que firmar ningún papel.
- ELIGE UNA OPERACIÓN**
Haz una "oferta" por el total o un porcentaje de las facturas.
- ¡RECIBE TU DINERO MÁS TUS GANANCIAS!**
Una vez la empresa deudora pague la factura te transferiremos el monto original más tu ganancia.
- DISFRUTA TU DINERO Y SIGUE RENTABILIZANDO**
¡Listo! Ahora te recomendamos buscar otra operación para seguir rentabilizando tu dinero con Facturedo.

SIMULA TU INVERSIÓN AQUÍ

Inversión inicial (Min. 300PEN)

Periodo de inversión

Período	Monto
Inicial	1.000,00 PEN
6 meses	1.455,25 PEN

REGÍSTRATE

- Desarrollar de manera eficiente el Social Media Marketing, mediante la utilización de diferentes recursos, tales como:
 - Content Calendar: con el fin de realizar programaciones de actividades promocionales, novedades, entre otros.
 - Posteos: de diferentes temas de interés del ámbito financiero, que aporten conocimiento adicional tanto para los inversionistas como para los clientes.
 - Videos explicativos: videos que den a entender de una manera sencilla y resumida el proceso, actores, tiempos e implicancias de una operación de factoring, considerando los puntos de vista tanto del inversionista como de la empresa.
 - Videos tutoriales: Videos que sirvan de soporte al usuario (inversionista y empresa) para iniciar su proceso de descuento de facturas o inversión a través de la plataforma digital.
- **Desarrollar plan SEM (*Search Engine Marketing*) y SEO (*Search Engine Optimization*)**, con el fin de que Factoring 054 sea una de las primeras alternativas al buscar opciones de inversión y adelanto de facturas. Algunas palabras clave con las que se relacionaría la búsqueda serían: factoring, descuento de facturas, inversión, adelanto de facturas, comisión, ganancias a corto plazo, capital de trabajo, entre otras.

5.8. Plan a ejecutar:

Se describe las acciones que serán realizadas en las siguientes etapas (ciclo de vida del producto):

Prelanzamiento

Es la etapa donde se encuentra actualmente el producto, y donde básicamente se realizan todos los estudios previos necesarios para entender el mercado y la propuesta de valor en sí. Lo más factible es realizar diversas pruebas, con el fin de validar las hipótesis planteadas.

Es importante recalcar que este es el momento donde se deberían realizar los cambios más trascendentes en cuanto a los principales puntos de partida de la empresa.

El estudio de mercado realizado ha dado un importante feedback. Por un lado, se tienen las entrevistas a expertos, de donde se ha podido rescatar las principales características valoradas por los potenciales clientes; y por el otro, las encuestas realizadas al nicho de mercado objetivo,

de donde se ha obtenido información muy valiosa, especialmente cuantitativa. En este punto, se han determinado las preferencias de los clientes en cuanto al producto ofrecido, y se ha calculado cuál sería el mercado real proyectado.

El plan de marketing digital sentará las bases para lograr un buen arranque al momento de la puesta en marcha del negocio, como se explica en el punto 5.7

Introducción

Será la etapa donde se refleje la mayor inversión en marketing, y donde posiblemente se puedan ver resultados negativos en cuanto a la utilidad; lo cual inicialmente suele ser normal. Este es el momento adecuado donde el producto debe darse a conocer de la mejor manera y sentar las bases para un crecimiento estructurado, forjando un conocimiento de la marca. Es muy importante que los ejecutivos comerciales tengan un rol relevante en dar a conocer la marca de manera directa con los clientes, ya que marcará la pauta para lograr una diferenciación aceptable en el mercado.

Si bien se trata de una etapa que no se contempla aún en este plan de negocio, se daría con la proyección ya planteada en el plan de marketing, reforzando lo realizado en la etapa anterior. El objetivo finalmente es que la etapa posterior, es decir, el crecimiento, se dé con las mejores bases.

Crecimiento

La idea de esta etapa es que la planificación planteada se materialice de la mejor forma posible, con el fin de alcanzar los objetivos requeridos. En ese sentido, para lograr el crecimiento y posicionamiento esperado de Factoring 054, es necesario validar que las estrategias planteadas efectivamente permitan dar a conocer el nivel de diferenciación que se tendrá con la competencia respecto al servicio de atención al cliente a través de los ejecutivos comerciales, el nivel de interacción de los clientes con la plataforma y los cumplimientos de tiempo de respuesta.

En este período, Factoring 054 ya debe contar un sistema estable y ajustado a la necesidad de los clientes para que logre una interacción fluida entre la parte interna y externa del proceso de descuento de facturas. Asimismo, la propuesta de valor ya debería tener resultados significativos que efectivamente refleje en la cantidad de facturas descontadas previstas dentro del segmento de micro, pequeñas y medianas empresas de Arequipa.

Madurez

Será cuando el producto experimente su máximo potencial y el volumen de descuento de facturas alcance su mayor estabilidad. El objetivo es que este período abarque el mayor tiempo posible, teniendo en cuenta que inevitablemente el producto terminará su ciclo de vida en algún punto; sin embargo, una vez alcanzada esta etapa se buscará una fidelización permanente de parte de los clientes, tanto empresarios como inversionistas. Finalmente, se buscará una propuesta innovadora que permita mejorar el servicio de manera diferenciada, el alcance del mismo pensando en regiones del sur o mejorar el acceso a la plataforma a través de aplicativos móviles.

Relanzamientos

Esta etapa se caracteriza por ser el momento en el que el producto debe reinventarse, realizando nuevamente estudios previos a un nuevo lanzamiento y aprovechando los pros y los contras de la coyuntura del momento en el que ocurra. Todo producto eventualmente llega a su declive, lo cual indefectiblemente se verá reflejado en sus indicadores de desempeño.

Es por este motivo que, teniendo en consideración la cobertura digital en todos los entornos, sectores e industrias; se propondrá el desarrollo de un aplicativo móvil que permita realizar la operación de factoring y el seguimiento de la misma, logrando de esta manera brindar mayores facilidades de acceso a nuestros clientes.

5.8.1. Presupuesto de mercadeo.

Se elaboró el siguiente presupuesto orientado al marketing, con el objetivo de tener mapeados todos los costos que estarán involucrados en la gestión de la marca y algunos procesos adicionales. Cabe resaltar que esta es una cotización inicial, dado que una vez que se inicien operaciones podría haber ciertos ajustes. Se aprecia también la periodicidad del costo e inversión.

Tabla 5.5. Presupuesto de mercadeo

Concepto	Costo unitario		Periodicidad
	US\$	S/	
Branding		S/3,000.00	inversión inicial
Brandeo de oficina		S/10,000.00	inversión inicial
Papelería de Marketing		S/100.00	mensual
Inversión Publicidad en Redes	100.00		mensual
Videos larga duración		S/5,000.00	2 veces al año
Videos cortos		S/300.00	4 veces al año
Merchandising		S/2,500.00	3 veces al año
Participación en Ferias		S/5,000.00	2 veces al año
Participación en Perumin		S/50,000.00	1 vez cada 2 años

Fuente: Elaboración Propia.

5.8.2. Métricas de control del plan.

Con el fin de medir los resultados del plan de marketing, se presenta algunos indicadores de control:

- **Costo de adquisición de cliente:** costo total de ventas y marketing (costos fijos y variables de marketing) comparado con el número de nuevos clientes, ambos datos generados del mismo período.

Costes del programa en marketing + sueldos + comisiones + extras + gastos generales
Clientes nuevos en el mismo periodo

- **Porcentajes de clientes originados por el plan de marketing:** El objetivo de este indicador es revisar el impacto que genera el equipo de marketing al momento de generar leads y clientes nuevos. Se calcula dividiendo el número de clientes generados a partir de los leads vinculados a campañas de marketing entre el total de clientes nuevos en un período de tiempo determinado.

Total de clientes a partir de leads de marketing
Total de clientes nuevos

- **Retorno de Inversión:** Relacionar beneficios por gestión de marketing con la inversión/gasto en marketing. Este indicador mide la eficiencia.
- **Grado de ejecución de presupuesto de marketing**

- **Relación Costo-Beneficio de videos, campañas y ferias.**

CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS FUNCIONALES

Objetivos:

- Desarrollar las estrategias y políticas funcionales para el presente plan de negocios.

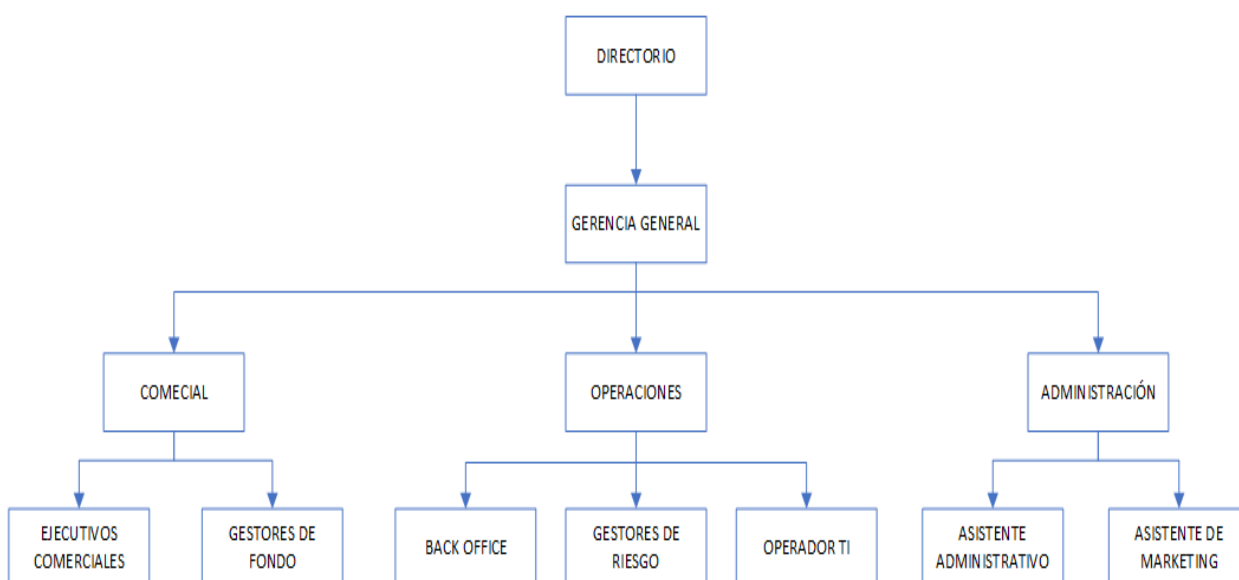
Conclusiones:

- Se desarrollaron las siguientes estrategias y políticas funcionales: organizacional, recursos humanos, operaciones, sistemas de información y logística.

6.1. Organizacional:

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la empresa:

Figura 6.1 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, las políticas organizacionales planteadas son:

- **Comerciales**

- Política de trabajo colaborativo y respeto de cartera entre ejecutivos.
- Crecimiento mínimo en cartera de clientes del 5%.
- Atención personalizada al cliente.

- **Operaciones**

- Búsqueda continua de la excelencia a todo nivel de procesos.

- Constante actualización tecnológica de la plataforma.
- Participación activa en eventos o actividades de promoción comercial.
- **Financieras**
 - Repartición de dividendos anual siempre y cuando el resultado del período sea positivo.
 - Reinversión de utilidades en mínimo un 20% del resultado del período anterior.
 - Pago puntual a inversionistas.
- **Recursos Humanos**
 - Cero discriminaciones, de ningún tipo.
 - Formación profesional y personal de colaboradores.

6.2. Recursos humanos:

6.2.1. Personal clave y su perfil.

Tabla 6.1 Personal clave y su perfil

Personal Clave	Perfil
Gerente General	Administrador/a de Empresas, Ingeniero/a Industrial, Ingeniero/a Comercial o profesional de carreras afines con experiencia mínima de 5 años. en puestos similares de manejo de equipos de trabajo en factoring. Colaborador acostumbrado a trabajar en equipo, enfocado en resultados, trabajar bajo presión, empático. Amplio dominio de Microsoft Office.
Ejecutivo Comercial	Egresado/a o Titulado/a de las carreras de administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o carreras afines con experiencia mínima de 2 años en puestos comerciales similares, de preferencia en el rubro financiero. Colaborador deberá tener de preferencia cartera de clientes pre trabajada. Colaborador acostumbrado a trabajar en equipo, enfocado en resultados, trabajar bajo presión, empático, resiliente. Amplio dominio de Microsoft Office.
Gestores de Fondos	Egresado/a o Titulado/a de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o carreras afines con experiencia mínima de 2 años en puestos comerciales similares, de preferencia manejo de fondos de inversión. Colaborador deberá tener de

	preferencia cartera de clientes pre trabajada. Colaborador acostumbrado a trabajar en equipo, trabajar bajo presión, enfocado en resultados, empático, resiliente.
Asistente de Marketing	Egresado/a o Titulado/a de las carreras de Publicidad, Marketing, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o carreras afines con experiencia mínima de 2 años en puestos similares. Experiencia probada en diseño gráfico y edición de videos. Colaborador acostumbrado a trabajar en equipo, trabajar bajo presión, supervisar y coordinar con proveedores, empático, resiliente. Amplio dominio de software de diseño.
Gestor de Riesgos	Egresado/a o Titulado/a de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o carreras afines con experiencia mínima de 2 años en puestos similares de gestión de riesgos financieros, de preferencia en factoring. Colaborador deberá tener de preferencia perfil comercial desarrollado. Colaborador acostumbrado a trabajar en equipo, trabajar bajo presión, enfocado en resultados, empático, resiliente, analítico. Amplio dominio de Microsoft Office.
Back Office	Egresado/a o Titulado/a de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o carreras afines con experiencia mínima de 2 años en puestos similares de soporte. Colaborador acostumbrado a trabajar en equipo, trabajar bajo presión, enfocado en resultados, empático, resiliente, manejo amplio de sistemas de información.
Operador TI	Egresado/a o Titulado/a de las carreras de Ingeniería de Sistemas o carreras afines con experiencia mínima de 3 años en puestos similares. Dominio de lenguaje de programación, experiencia en desarrollo de software (de preferencia softwares de manejo financiero, CRM y Factrack). Manejo amplio de sistemas de información. Colaborador acostumbrado a trabajar en equipo, trabajar bajo presión, empático, resiliente.
Asistente Administrativo	Egresado/a o Titulado/a de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o carreras afines con experiencia mínima de 2 años en puestos similares, de preferencia en el rubro financiero. Colaborador acostumbrado a trabajar en equipo, enfocado en resultados, trabajar bajo presión, empático, resiliente. Amplio dominio de Microsoft Office.

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.2. Políticas de reclutamiento e incorporación.

- Garantizar la igualdad de oportunidades para la postulación y reclutamiento asegurando los mismos derechos para todos.
- Detallar los requisitos y competencias exigidos para cada puesto de manera clara y precisa.
- Actualizar de manera permanente y definir las competencias requeridas al empleado por parte de la empresa, así como los objetivos y responsabilidades de cada uno.
- Evitar la subcontratación de cualquier tipo en las diferentes áreas de la empresa.
- Asegurar el sueldo de manera puntual con los derechos laborales correspondientes negociados y acordados con el empleado durante el proceso de contratación.
- Promover la difusión de oportunidades de trabajo que se den en la empresa por medios tradicionales y no tradicionales.
- Desarrollar prácticas periódicas de motivación de personal a través de cursos, capacitaciones y desarrollo de habilidades blandas para un adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa.
- Asegurar un proceso de inducción para el personal nuevo o ante la rotación de nuevos puestos con el fin de dar a conocer las responsabilidades, objetivos y aspectos generales del puesto.
- Implementar de manera previa un proceso de reclutamiento interno que permita dar la oportunidad a colaboradores de la empresa que estén interesados en el puesto siempre y cuando cumplan con el perfil y requerimientos exigidos.

6.2.3. Políticas remunerativas y de línea de carrera.

Se tendrán las siguientes políticas laborales:

- Todo colaborador ingresante, percibirá la remuneración mínima de su respectiva categoría.
- Dentro de los tres primeros meses de prueba de cada colaborador, se establecerán los objetivos anuales de cumplimiento, los cuales deben ser pertinentes, reales y medibles. Se realizarán dos evaluaciones al año, en una escala de calificación del 0 al 100 cada

una. Al final del año se realizará un promedio ponderado: evaluación del primer semestre * 0.4 + evaluación del segundo semestre * 0.6

- Si el promedio alcanza un puntaje entre 90 y 100, se evaluará un aumento en la remuneración del colaborador, que irá entre el 5% y el 15%. En ningún caso se excederá la remuneración máxima de su categoría salarial respectiva.
- Del mismo modo, si se alcanza un puntaje entre 85 y 100, se podría evaluar un ascenso, siempre que haya disponibilidad de vacante.
- Si se obtiene un puntaje de 75 o menor el colaborador será sujeto a evaluación para mantenerse en el puesto.
- La categoría salarial se determinará de acuerdo con el puesto del colaborador, teniendo en cada una remuneración mínima y máxima. A continuación, se muestra el detalle:

Tabla 6.2. Categorización salarial

CATEGORÍA SALARIAL	PUESTOS COMPRENDIDOS	REMUNERACIÓN MÍNIMA S/	REMUNERACIÓN MÁXIMA S/
I	Gerente General	9,000	12,000
II	Ejecutivo Comercial	4,500	9,000
III	Gestor de Fondos	8,000	11,000
IV	Operador TI Gestor de Riesgos	2,800	5,000
V	Backoffice, Asistente de Marketing, Asistente Administrativo	2,500	3,000

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Operaciones

6.3.1. Localización y Layout de oficina.

- **Localización de la oficina**

Se aplicará el método de localización de planta por factores. Es necesario mencionar que, por el modelo de negocio planteado, se aplicará el método de localización de una oficina administrativa para la atención de clientes. Para ello, se adjunta en primera instancia la determinación de los factores de evaluación:

Tabla 6.3. Determinación de Factores de Evaluación

Factores de evaluación	%	Peso Relativo	%	Ponderación
Costo de alquiler	20%			20%
Estacionamiento para clientes	80%	8	18.18%	14.55%
Ubicación céntrica		9	20.45%	16.36%
Vías de acceso		8	18.18%	14.55%
Seguridad		7	15.91%	12.73%
Modernidad de instalaciones		6	13.64%	10.91%
Área óptima		6	13.64%	10.91%

Fuente: Elaboración Propia.

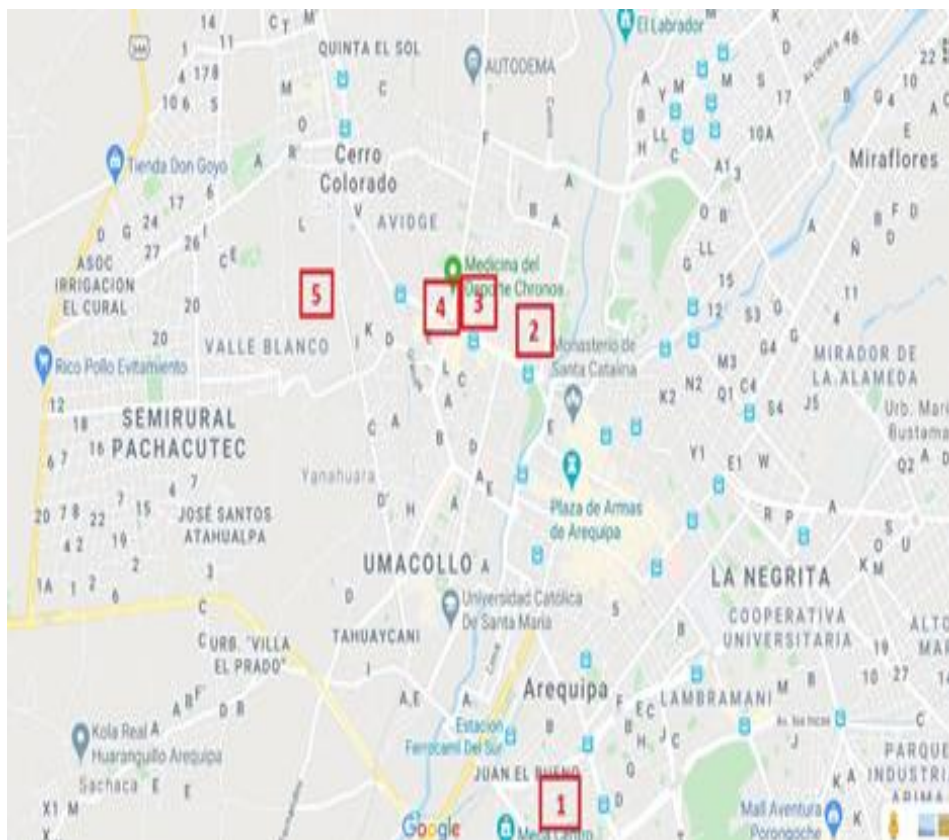
A continuación, se presenta el siguiente cuadro con las opciones a evaluar:

Tabla 6.4. Opciones de Localización de Oficina

Opciones	Detalle
Opción 1	Oficina en Edificio Vucetich
Opción 2	Oficina en Edificio Nasya I
Opción 3	Oficina en Edificio Nasya II
Opción 4	Centro Financiero Cayma
Opción 5	City Center Arequipa

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6.2. Ubicación



Fuente: Google Maps

Elaboración: Propia.

A continuación, se determina la mejor localización posible:

Tabla 6.5. Calificación y ponderación de opciones de ubicación

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE OPCIONES DE UBICACIÓN											
Ponderación	Factores de evaluación	Opción 1: Oficina en Edificio Vucetich		Opción 2: Oficina en Edificio Nasya I		Opción 3: Oficina en Edificio Nasya II		Opción 4: Centro Financiero Cayma		Opción 5: City Center Arequipa	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
20%	Costo de alquiler	7	1.40	10	2.00	10	2.00	6	1.20	5	1.00
15%	Estacionamiento para clientes	8	1.16	5	0.73	5	0.73	7	1.02	10	1.45
16%	Ubicación céntrica	6	0.98	10	1.64	9	1.47	8	1.31	5	0.82
15%	Vías de acceso	8	1.16	10	1.45	10	1.45	10	1.45	6	0.87
13%	Seguridad	4	0.51	8	1.02	8	1.02	8	1.02	10	1.27
11%	Modernidad de instalaciones	8	0.87	6	0.65	7	0.76	5	0.55	10	1.09
11%	Área óptima	7	0.76	7	0.76	7	0.76	8	0.87	10	1.09
			6.85		8.25		8.20		7.42		7.60

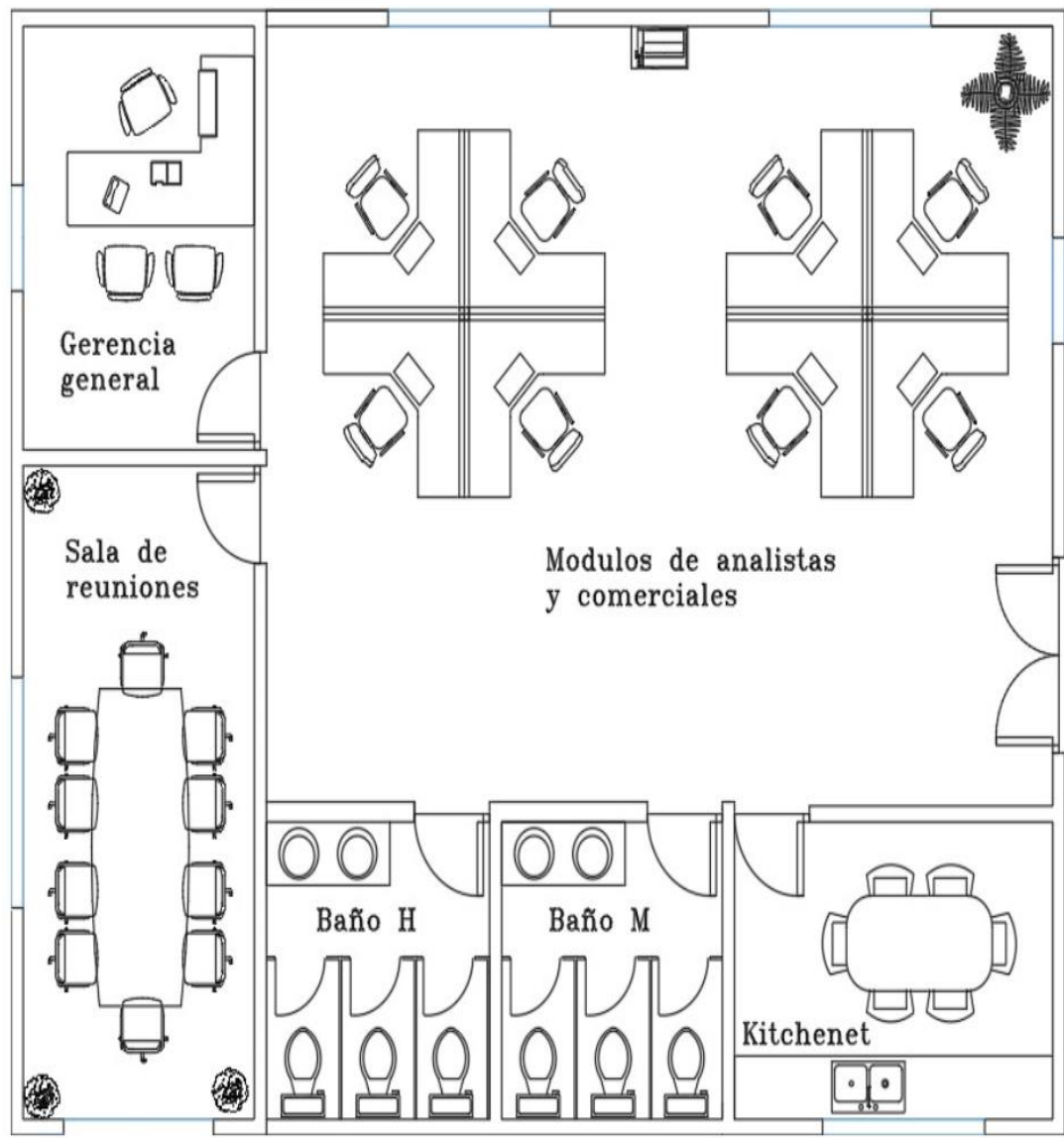
Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior, se concluye que la mejor opción para localizar nuestra oficina administrativa y de atención al público se encuentra en el edificio Nasya I.

Layout de Oficina

A continuación, se presenta una propuesta inicial del layout de la oficina. Esta podrá estar sujeto a modificaciones.

Figura 6.3. Layout de oficina propuesto

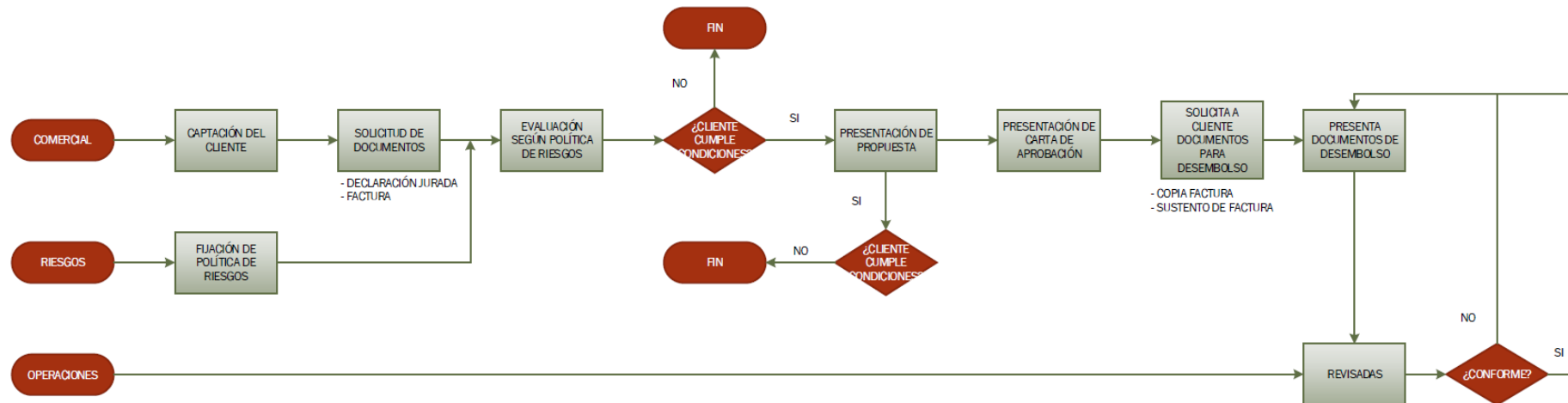


Fuente: Elaboración Propia

6.3.2. Flujo de operaciones.

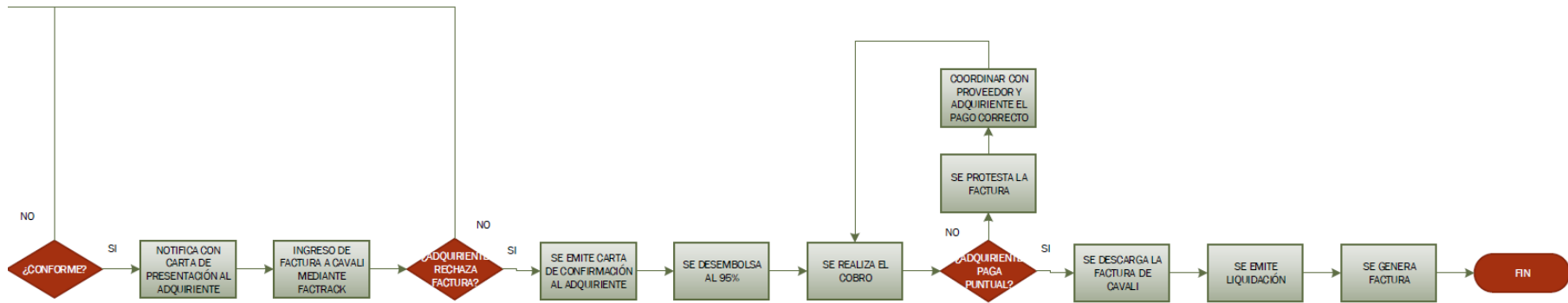
Se presenta el flujo del proceso de factoring:

Figura 6.4. Primera parte flujo del proceso de factoring



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.5. Segunda parte flujo del proceso de factoring



Fuente: Elaboración Propia

Descripción del proceso de Factoring

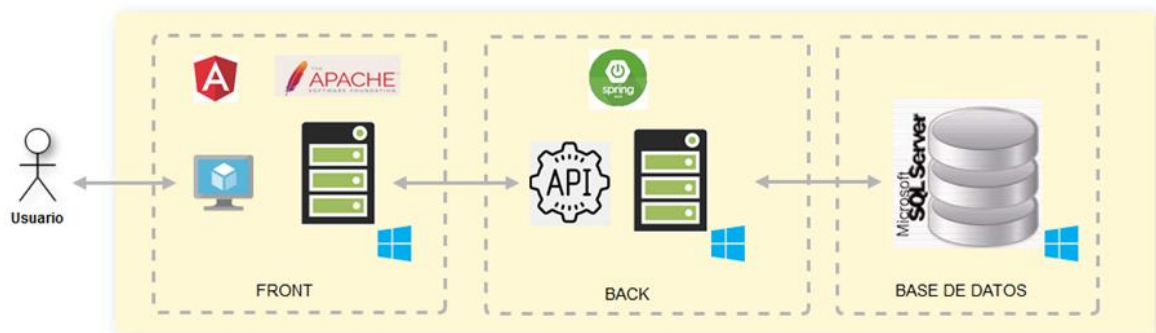
1. El área comercial se encarga de captar el cliente.
2. Posteriormente el área comercial solicita los documentos mínimos de evaluación al cliente: últimas dos declaraciones juradas de renta y factura a descontar.
3. El área comercial evalúa los documentos presentados por el cliente según las políticas de riesgo de la empresa.
4. Si el cliente cumple con las condiciones, el área comercial debe hacer la propuesta formal a riesgos; en caso no cumpla, el área comercial deberá buscar otro cliente.
5. El área de riesgos evalúa si el cliente cumple con las condiciones; de ser el caso, el área comercial emite una carta de aprobación al proveedor; si no cumple las condiciones el área comercial deberá buscar otro cliente.
6. Luego de la gestión de la carta de presentación, el área comercial debe solicitar al cliente los documentos para el desembolso: copia de la factura y sustentos de la factura.
7. Seguidamente el área comercial presenta los documentos de desembolso al área de operaciones.
8. El área de operaciones revisa los documentos, de estar conformes se procede con la notificación al adquirente mediante carta de presentación, la misma que contiene información de la factura a pagar; si no es conforme, el área de operaciones deberá coordinar con el área comercial para rectificar los documentos.
9. A continuación, el área de operaciones ingresa la factura a CAVALI a través del portal FACTRACK.
10. El adquirente tiene un plazo de 08 días para aprobar la factura en CAVALI; en caso de rechazo, el área comercial debe coordinar con el proveedor para presentar documentos correctos; en caso de no ser rechazada, el área de operaciones emite una carta de confirmación al adquirente con los datos definitivos de la factura a descontar.

11. Luego de la carta de confirmación, el área de operaciones desembolsa el 95% de la factura. El 5% restante se utiliza como garantía de pago puntual.
12. Al vencimiento de la factura el área de operaciones se debe encargar de monitorear el cobro de la factura.
13. Si el adquirente paga puntual la factura, el área de operaciones debe descargar la misma de FACTRACK-CAVALI; en caso que el adquirente no pague puntual la factura, el área de operaciones debe protestar la factura y coordinar con el área comercial la gestión correcta de pago de factura.
14. Después de descargar la factura en CAVALI, el área de operaciones se encarga de emitir la liquidación respectiva.
15. El proceso termina cuando el área de operaciones genera la factura correspondiente.

6.4. Sistemas de información:

La arquitectura básica de todo sistema de información consiste en cuatro partes: usuario, front, back y base de datos.

Figura 6.6 Arquitectura de sistema de información



Fuente: Elaboración Propia.

6.4.1 Usuario:

Es el individuo que utiliza el sistema en su conjunto. Este puede ser un agente interno (colaborador de Factoring 054) o externo (inversionista o MIPYME en Arequipa).

6.4.2 Front:

Corresponde a la interfaz que tendrá la relación directa con el usuario. En este punto, se requiere un servidor web (frontend), un dominio web y un software. Dado que este modelo de negocio se basa casi de manera integral en una plataforma, se optará por contar con un Certificado de Seguridad SSL, que brindará mayor confianza a los usuarios al momento de navegar por la web y realizar transacciones en línea. Es necesario considerar el desarrollo de la plataforma web en esta parte, lo cual incluye: página web, módulo operativo, módulo workflow y cobranzas, vinculación con redes sociales y módulo CRM para inversionistas y clientes.

6.4.3 Back:

Consiste básicamente en el Servidor Api Rest (Backend) y el software correspondiente. Se contará con las mismas características del servidor utilizado en el Frontend, de manera que el flujo de información funcione de la mejor manera.

6.4.4 Base de datos:

Al igual que el front y el back, requiere de un servidor que soporte las características del negocio, además de un software especializado.

Factoring 054 optará por realizar un pago mensual en los tres servidores mencionados (front, back y base de datos) a un proveedor dedicado a este servicio, de manera que estos siempre se encuentren operativos. Tanto para el servidor front como para el back, se utilizarán aplicaciones libres (sin costo), pero para la base de datos sí se utilizará un motor adecuado, por el cual se paga una licencia por única vez.

Además, se optará por tercerizar un soporte técnico especializado, que abarcará algunas características importantes, como la solución inmediata de cualquier caída de sistema, monitoreo de aplicaciones, detección y eliminación de software malicioso, respaldo de información, configuración de red, entre otros.

El soporte técnico especializado también abarcará la ciberseguridad que se requiere. En realidad, esto ocurre con cualquier plataforma digital, a fin de que no tenga problemas en su funcionamiento. Como se mencionó anteriormente, la seguridad arranca con el SSL, que es una tecnología estandarizada que permite cifrar el tráfico de datos entre un navegador web y un sitio web (o entre dos servidores web), protegiendo así la conexión. Lo mencionado anteriormente tiene como base las normas internacionales NIST,

específicamente hablando de ciberseguridad, donde se plantean estándares, guías y buenas prácticas para el desarrollo de tecnología.

En el Capítulo 7 se desarrollarán los costos, inversión y periodicidad asociados a la plataforma tecnológica.

6.5. Logística:

6.5.1. Políticas de compra.

Para los pocos proveedores que Factoring 054 manejará, se planteará las siguientes políticas de compra:

- La empresa pagará a sus proveedores a 90 días, flujo calzado con los días promedio de pago de los proveedores de servicios (88 días en total).
- Se cotizará al menos dos presupuestos de proveedores diferentes para cualquier requerimiento.

6.5.2. Caracterización de la cadena de abastecimiento

6.5.2.1 Actores

- Proveedores de servicios básicos (luz, agua, internet).
- Proveedor de plataforma tecnológica.
- Proveedor de computadoras y hardware en general.
- Servicio técnico.
- Proveedor de oficina (alquiler).
- Proveedor de mobiliario.
- Suministradores del servicio.
- Adquirientes
- Inversionistas.
- Cavali.
- Factoring 054.
- Bancos

6.5.2.2 Elementos

a) Producto:

i. Servicio: Descuento de facturas.

Características

- Se hace una evaluación financiera previa de la factibilidad del descuento.
- Cantidad de dinero acorde al monto de la factura.
- Se descuenta el 95% del valor de la factura en promedio.
- Se cobra una comisión por el importe descontado.
- Se cobra también una tasa de interés mensual por el monto descontado.
- El plazo de descuento va asociado con el plazo de la factura (varía entre 30 a 180 días).
- Existe un proceso de inscripción de la factura en CAVALI para el descuento.
- El descuento de las facturas se hace por la plataforma tecnológica utilizando cuentas bancarias ligadas.
- La cobranza de la factura está a cargo de Factoring 054 en combinación con CAVALI.

ii. Rentabilidad para los accionistas.

Características

- La forma de tratar con los inversionistas es mediante crowdfunding (usando la plataforma tecnológica) y levantamiento de fondos de inversión “one-to-one”.
- Se paga una rentabilidad a los accionistas según la modalidad del fondo, importe del fondo, tipo de factura a financiar y plazo de factura a financiar.

6.5.2.3 Flujo de Dinero

La propuesta de pago a proveedores por parte de Factoring 054:

- Pagos recurrentes:
 - Pagos a 30 días:
 - Proveedores de servicios básicos (luz, agua, internet).
 - Proveedor de oficina (alquiler)
 - Pagos a 90 días:
 - Proveedor de plataforma tecnológica.
 - Servicio técnico.
- Pagos Únicos:
 - Pagos hasta los 90 días
 - Proveedor de mobiliario.
- Pagos estructurados según cronograma:
 - Proveedor de computadoras y hardware en general.

La forma de cobrar de Factoring 054 va a depender del plazo de las facturas.

Factoring 054 es la empresa intermediaria que maneja el flujo de dinero que implica a los inversionistas y a los suministradores de servicios.

1. Factoring 054 capta el exceso de liquidez de los inversionistas.
2. El suministrador del servicio tiene facturas pendientes de cobro y utiliza a Factoring 054 para que le adelante dicho importe con un porcentaje descontado. Factoring 054 utiliza el dinero de los inversionistas para este fin.
3. A cambio el suministrador paga una tasa mensual de descuento.
4. A cambio Factoring 054 le paga un porcentaje de rentabilidad al inversionista.

6.5.2.4 Información (oferta y demanda)

- a) Demanda

A continuación, se presenta información detallada en el Capítulo 2:

- Según PRODUCE, en el año 2018 en Perú existían 2,211,163 MIPYMES, de las cuales, para el año 2019, 90,719 se encuentran ubicadas en la ciudad de Arequipa. Únicamente el 5.7% de las empresas en Perú están bancarizadas (activas en el sistema financiero). Si se aplica este porcentaje promedio a las MIPYMES en Arequipa, se obtienen 5,171 MIPYMES bancarizadas, lo cual demuestra un potencial bastante importante de empresas por atender.
- El tamaño de mercado de descuento de facturas actual en Perú es de 13 mil millones de soles en 714,905 facturas descontadas.
- En Arequipa se descontaron 14,522 facturas valorizadas en un total de S/. 327,229,344; siendo la región con mayor participación de descuento de facturas a nivel nacional (2.95%) después de Lima y Callao

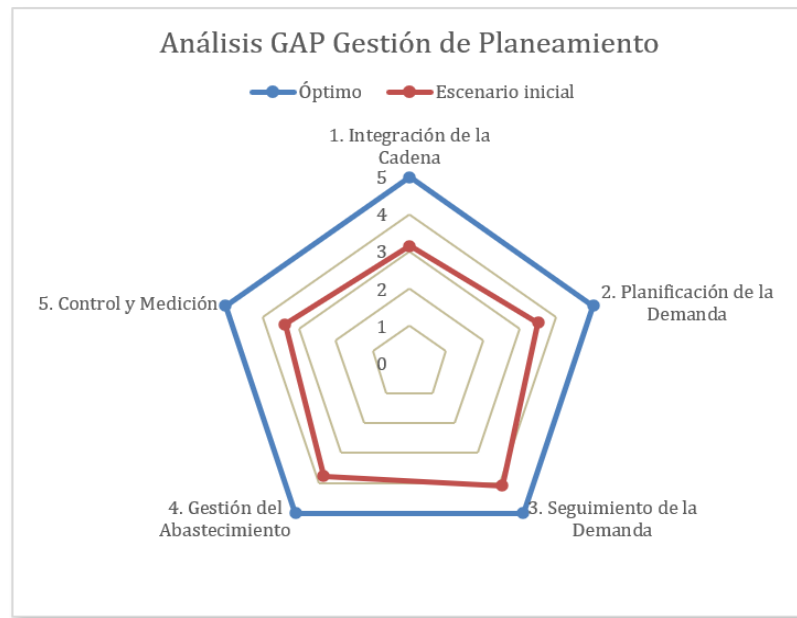
b) Oferta:

- A nivel nacional existen alrededor de 95 instituciones que descuentan facturas, dentro de las cuales destacan 9 que son bancos, 35 corresponden a factoring no reguladas, 7 SAFI (Sociedad Administradora de Fondos de Inversión), 7 SAB (Sociedad Agente de Bolsa), 1 empresa de factoring regulada y 3 clasificadas como otros.
- En Arequipa existen 8 empresas dedicadas exclusivamente al Factoring (FT Capital, N1 Factoring, Global Factoring, Blanco Safi, Euro Capital, Factoring Total, Mavila&Elmkis y Grupo Corill) y bancos que también hacen factoring (BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank).

6.5.3. Análisis GAP - Modelo SCOR

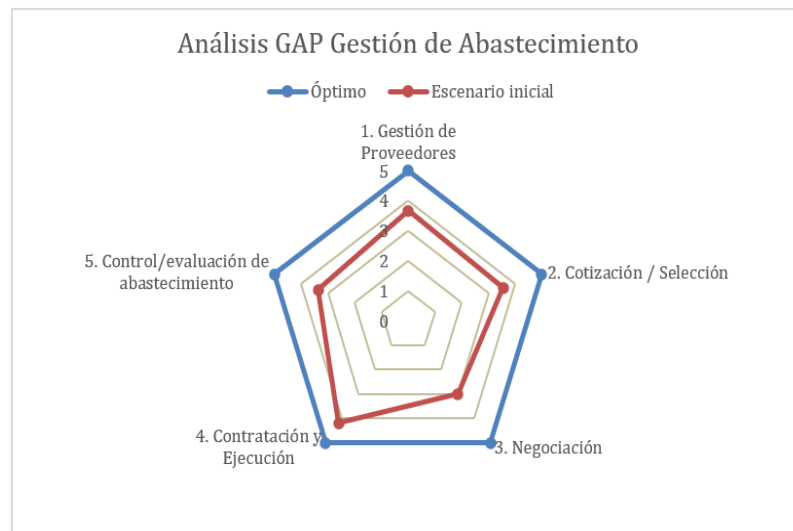
A continuación, se presenta el diagrama radial para cada proceso de la cadena de suministro: planeamiento, abastecimiento, operación, distribución y logística inversa. Asimismo, se identifican 5 actividades de cada proceso de la cadena, las mismas que fueron evaluadas en función a variables asignadas para cada una de ellas. Finalmente, se estima un puntaje a cada variable bajo un escenario inicial probable y se compara con un escenario óptimo deseado, utilizando la herramienta de diagrama radial.

Figura 6.7 Diagrama Radial de Planeamiento



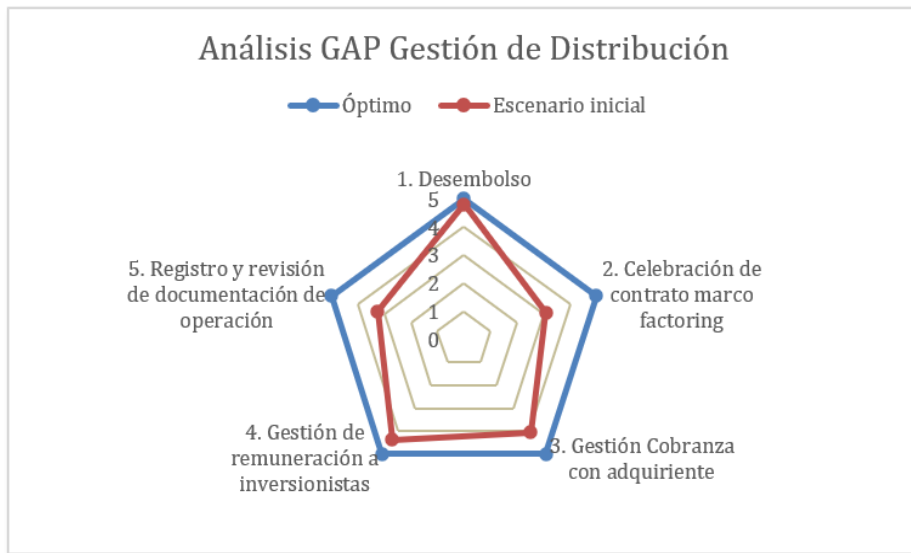
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6.8 Diagrama Radial de Abastecimiento



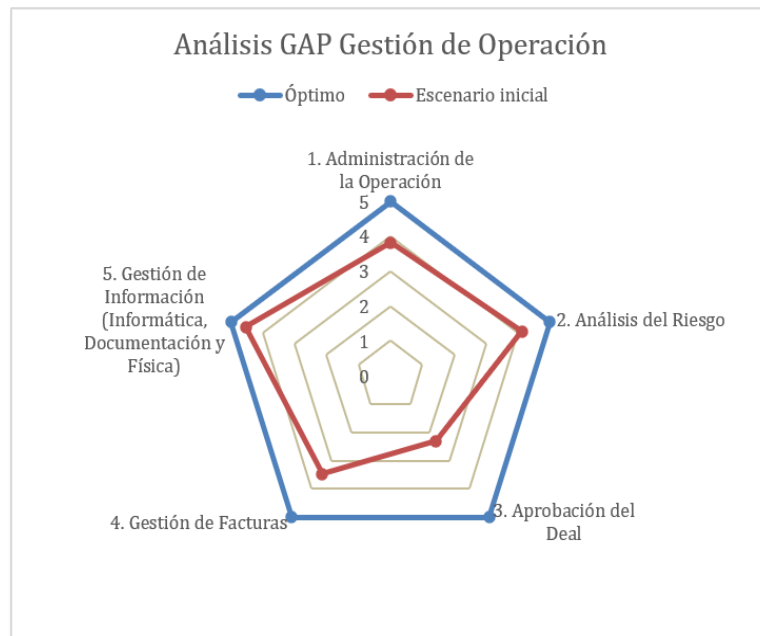
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6.9 Diagrama Radial de Distribución



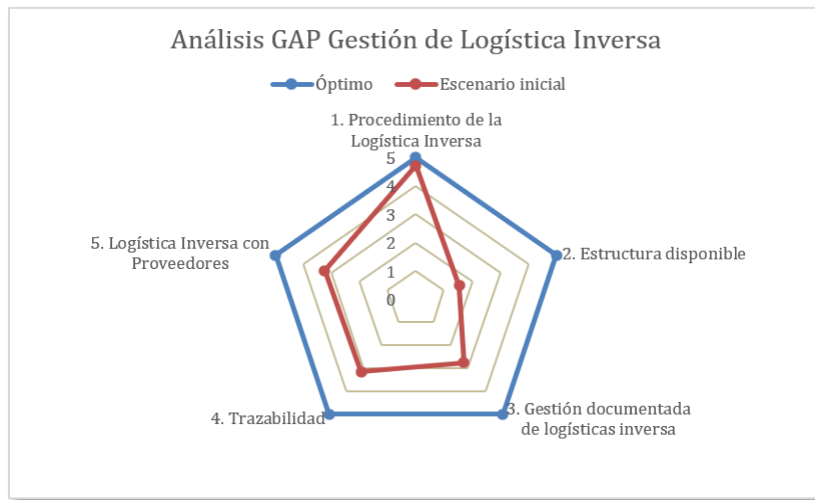
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6.10 Diagrama Radial de Operación



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6.11 Diagrama Radial de Logística Inversa



Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

Objetivos:

- Determinar la viabilidad económica y financiera del presente plan de negocios.

Conclusiones:

- Se determinó que el proyecto es viable y rentable. Así se tiene: VANE de S/ 2,120,522.00, TIRE de 62.25%, VANF de S/ 2,009,133.34, TIRF 66.06% y un periodo de recuperación de 4 años.

7.1. Estructura de Ingresos

A continuación, se presenta un cuadro de demanda que define la cantidad de empresas a atender. Para efectos del presente plan de negocios, la restricción principal a considerar para determinar la cantidad de empresas a atender será el número de ejecutivos y la cantidad de empresas que éstos puedan gestionar. Posteriormente se presentará en el flujo la cantidad de estos ejecutivos, que inicialmente son 4.

Tabla 7.1 Cuadro de demanda

Demanda	Detalle	Cantidad
Demanda Potencial	Cantidad de MIPYMES en la región Arequipa	90,719
Demanda Disponible	Cantidad de Empresas MIPYMES Bancarizadas en Arequipa	5,171
	% MIPYMES que adelantarían Facturas (Encuesta)	50.30%
Demanda Efectiva	Cantidad MIPYMES bancarizadas que adelantarían Facturas en Arequipa	2,601
Demanda Objetivo	13.5% de la Demanda Objetivo (restricción de capacidad)	350

Fuente: Elaboración Propia.

Seguidamente, se expone la lógica del cálculo para hallar la cantidad de facturas descontadas en el año por una empresa.

Tabla 7.2 Cálculo de cantidad de facturas descontadas

Información Cantidad de facturas descontadas	
Promedio de facturación de empresas encuestadas	S/3,122,395.00
Ticket promedio de la factura descontada (CAVALI)	S/10,000.00
Cantidad de facturas descontadas en el año en promedio (facturas/empresa)	312

Fuente: Elaboración Propia.

El modelo contempla 3 escenarios: optimista, esperado y pesimista. Los supuestos utilizados en cada uno de ellos son los siguientes:

Tabla 7.3 Propuesta de escenarios

Supuestos para Escenarios	Optimista	Esperado	Pesimista
<u>Condiciones Comerciales</u>			
Tasa Promedio mensual a cobrar	1.75%	1.70%	1.60%
Tasa Promedio anual a cobrar	21.00%	20.40%	19.20%
Comisión de descuento por factura a cobrar	0.35%	0.30%	0.25%
<u>Gestión de empresas clientes</u>			
Empresas / Ejecutivo	25	22	20
<u>Gestión de cartera de ejecutivos</u>			
% inicial de empresas que descuentan facturas al mes en promedio	47%	45%	42%
% de incremento anual de empresas que descuentan facturas	12%	10%	8%
% objetivo de empresas que descuentan facturas	83%	80%	78%
% inicial de facturas a descontar por Factoring 054 (SOW)	12%	10%	10%
% Incremento SOW	3%	3%	3%
% Objetivo SOW	27%	25%	22%

Fuente: Elaboración Propia.

Se presenta los flujos de ingresos de los 3 escenarios considerando la información expuesta anteriormente.

Tabla 7.4. Escenario esperado

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad de Ejecutivos	4	6	6	7	7	8	8	9	9	10
Empresas / Ejecutivo	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Cantidad de Empresas Objetivo	88	138	144	175	182	216	224	261	270	310
% de Empresas que descuentan facturas al mes en promedio	45%	55%	65%	75%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Cantidad de Empresas que descuentan facturas al mes en promedio	40	76	94	131	146	173	179	209	216	248
Cantidad de Facturas Descontadas al mes en promedio por empresa	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
% de facturas descontadas de clientes en promedio (SOW)	10%	13%	16%	19%	22%	25%	25%	25%	25%	25%
Cantidad de Facturas Descontadas al mes en promedio por F054 por empresa	3	3	4	5	6	7	7	7	7	7
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al mes	120	228	376	655	876	1,211	1,253	1,463	1,512	1,736
Cantidad de Facturas Descontadas al año en promedio por F054 por empresa	36	36	48	60	72	84	84	84	84	84
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al año	1,440	2,736	4,512	7,860	10,512	14,532	15,036	17,556	18,144	20,832
Monto total descontado por F054 al año	S/14,400,000.00	S/27,360,000.00	S/45,120,000.00	S/78,600,000.00	S/105,120,000.00	S/145,320,000.00	S/150,360,000.00	S/175,560,000.00	S/181,440,000.00	S/208,320,000.00
Ingresos por tasa de descuento (a)	S/2,937,600.00	S/5,581,440.00	S/9,204,480.00	S/16,034,400.00	S/21,444,480.00	S/29,645,280.00	S/30,673,440.00	S/35,814,240.00	S/37,013,760.00	S/42,497,280.00
Ingresos por comisión de descuento (b)	S/43,200.00	S/82,080.00	S/135,360.00	S/235,800.00	S/315,360.00	S/435,960.00	S/451,080.00	S/526,680.00	S/544,320.00	S/624,960.00
Ingresos Totales (a + b)	S/2,980,800.00	S/5,663,520.00	S/9,339,840.00	S/16,270,200.00	S/21,759,840.00	S/30,081,240.00	S/31,124,520.00	S/36,340,920.00	S/37,558,080.00	S/43,122,240.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.5. Escenario Optimista

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ejecutivos	4	6	6	7	7	8	8	9	9	10
Empresas / Ejecutivo	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Cantidad de Empresas Potenciales	100	156	162	196	203	240	248	288	297	340
% de Empresas que descuentan facturas al mes en promedio	47%	59%	71%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	83%
Cantidad de Empresas que descuentan facturas al mes en promedio	47	92	115	163	168	199	206	239	247	282
Cantidad de Facturas Descontadas al mes en promedio por empresa	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
% de facturas descontadas de clientes en promedio (SOW)	12%	15%	18%	21%	24%	27%	27%	27%	27%	27%
Cantidad de Facturas Descontadas al mes en promedio por F054	3	4	5	5	6	7	7	7	7	7
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al mes	141	368	575	815	1,008	1,393	1,442	1,673	1,729	1,974
Cantidad de Facturas Descontadas al año en promedio por F054	36	48	60	60	72	84	84	84	84	84
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al año	1,692	4,416	6,900	9,780	12,096	16,716	17,304	20,076	20,748	23,688
Monto total descontado por F054 al año	S/16,920,000.00	S/44,160,000.00	S/69,000,000.00	S/97,800,000.00	S/120,960,000.00	S/167,160,000.00	S/173,040,000.00	S/200,760,000.00	S/207,480,000.00	S/236,880,000.00
Ingresos por tasa de descuento (a)	S/3,553,200.00	S/9,273,600.00	S/14,490,000.00	S/20,538,000.00	S/25,401,600.00	S/35,103,600.00	S/36,338,400.00	S/42,159,600.00	S/43,570,800.00	S/49,744,800.00
Ingresos por comisión de descuento (b)	S/59,220.00	S/154,560.00	S/241,500.00	S/342,300.00	S/423,360.00	S/585,060.00	S/605,640.00	S/702,660.00	S/726,180.00	S/829,080.00
Ingresos Totales (a + b)	S/3,612,420.00	S/9,428,160.00	S/14,731,500.00	S/20,880,300.00	S/25,824,960.00	S/35,688,660.00	S/36,944,040.00	S/42,862,260.00	S/44,296,980.00	S/50,573,880.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.6. Escenario Pesimista

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ejecutivos	4	6	6	7	7	8	8	9	9	10
Empresas / Ejecutivo	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Cantidad de Empresas Potenciales	80	126	132	161	168	200	208	243	252	290
% de Empresas que descuentan facturas al mes en promedio	42%	50%	58%	66%	74%	78%	78%	78%	78%	78%
Cantidad de Empresas que descuentan facturas al mes en promedio	34	63	77	106	124	156	162	190	197	226
Cantidad de Facturas Descontadas al mes en promedio por empresa	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
% de facturas descontadas de clientes en promedio (SOW)	10%	13%	16%	19%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Cantidad de Facturas Descontadas al mes en promedio por F054	3	3	4	5	6	6	6	6	6	6
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al mes	102	189	308	530	744	936	972	1,140	1,182	1,356
Cantidad de Facturas Descontadas al año en promedio por F054	36	36	48	60	72	72	72	72	72	72
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al año	1,224	2,268	3,696	6,360	8,928	11,232	11,664	13,680	14,184	16,272
Monto total descontado por F054 al año	S/12,240,000.00	S/22,680,000.00	S/36,960,000.00	S/63,600,000.00	S/89,280,000.00	S/112,320,000.00	S/116,640,000.00	S/136,800,000.00	S/141,840,000.00	S/162,720,000.00
Ingresos por tasa de descuento (a)	S/2,350,080.00	S/4,354,560.00	S/7,096,320.00	S/12,211,200.00	S/17,141,760.00	S/21,565,440.00	S/22,394,880.00	S/26,265,600.00	S/27,233,280.00	S/31,242,240.00
Ingresos por comisión de descuento (b)	S/30,600.00	S/56,700.00	S/92,400.00	S/159,000.00	S/223,200.00	S/280,800.00	S/291,600.00	S/342,000.00	S/354,600.00	S/406,800.00
Ingresos Totales (a + b)	S/2,380,680.00	S/4,411,260.00	S/7,188,720.00	S/12,370,200.00	S/17,364,960.00	S/21,846,240.00	S/22,686,480.00	S/26,607,600.00	S/27,587,880.00	S/31,649,040.00

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia, aún en el escenario optimista, en el año 10 se alcanza a atender 290 empresas. Este número está incluido dentro de la demanda efectiva (2,601 empresas).

Estructura de Inversionistas

Del análisis anterior, se sabe que cada factura en promedio es por S/10,000.00, es así que se puede determinar la cantidad de facturas a descontar en un período determinado utilizando toda la información anteriormente presentada. Por ejemplo, tomando en cuenta el escenario esperado, se estima que el primer año se descuenten 1,440 facturas, lo que representa S/14,400,000.00.

Se sabe que uno de los principales pilares del presente modelo de negocio es el fondeo a través de crowdfunding y gestión de fondos de inversión. De hecho, tomando como referencia otras empresas del sector, se estima que el fondeo provendría aproximadamente en un 35% del crowdfunding y 65% de la gestión del fondo de inversión.

Adicionalmente, es necesario mencionar que se estima que la inversión promedio de cada inversionista crowdfunding es de S/ 5,000.00 y utilizaría su inversión cuatro veces en el mismo año; es decir, cobra el monto invertido en facturas y lo vuelve a invertir. Del lado de los inversionistas de mayor importe destinados a la gestión patrimonial a través de fondo de inversiones, se estima que el ticket promedio de su inversión sería de S/ 500,000.00 y que daría vuelta a su dinero al menos dos veces en el año.

Si se lleva este análisis a la cantidad de inversionistas necesarios por cada tipo de inversión, se tendría lo siguiente:

Año 1

- Dinero necesario para descontar facturas: S/ 14,400,000.00.
- Cantidad de dinero obtenido por crowdfunding: S/5,040,000.00 obtenido de 252 inversionistas.
- Cantidad de dinero obtenido por gestión de fondo de inversiones: S/9,360,000.00 obtenido de 10 inversionistas.

Año 10

- Dinero necesario para descontar facturas: S/ 208,320,000.00.
- Cantidad de dinero obtenido por crowdfunding: S/72,912,000.00 obtenido de 3,646 inversionistas.
- Cantidad de dinero obtenido por gestión de fondo de inversiones: S/135,408,000.00 obtenido de 136 inversionistas.

La competencia actualmente tiene la siguiente gestión:

- Para crowdfunding maneja en promedio 2,500 inversionistas.
- Para fondo de inversiones se maneja, entre cuatro gestores, un total de S/ 728,000,000.00.

Con esto se demuestra que las proyecciones son alcanzables desde el año 1.

Del lado de los inversionistas, la idea es que luego de cerrar el negocio con la empresa proveedora del servicio, se suba la factura a la plataforma tecnológica. Luego, los inversionistas crowdfunding mostrarán su interés ofertando su inversión para cubrir el monto de la inversión. Lo usual es que se cubra con el mismo dinero de este tipo de inversionistas. No obstante, en caso se necesite mayor cantidad de dinero se cubrirá con el dinero gestionado del fondo de inversiones. Con el fin de gestionar la cobertura de manera adecuada, se gestionará un planeamiento adecuado de modo que se llegue a cubrir todas las facturas por descontar logrando un balance adecuado entre el crowdfunding y gestión de fondo de inversiones.

7.2. Estructura de Costos

7.2.1. Costos Directos

7.2.1.1. Costo de Fondos

El costo de fondos es el equivalente a la rentabilidad exigida por inversionistas. Para efectos del presente modelo y su simplificación, se considera:

- Una rentabilidad promedio tanto para los inversionistas a través de fondo de inversión como para los atraídos por crowdfunding.
- Una rentabilidad promedio independiente de la moneda, ya sea soles o dólares.
Costo de fondos: 16.00%

7.2.1.2. Planilla

Para el análisis del costo de planillas se considera algunos supuestos:

- Un Back Office puede procesar en promedio 400 facturas al mes.
- Un Gestor de Riesgos puede gestionar operaciones relacionadas a 80 clientes por mes.

- Para efectos del modelo y con el fin de cubrir los costos de planilla (beneficios sociales principalmente), se considera 46% de sobrecosto sobre el sueldo nominal mensual.
- Cada escenario tendrá su propia estructura de costos por la distinta cantidad de trabajadores necesarios.
- Los sueldos estipulados son los siguientes:

Tabla 7.7 Sueldos estipulados

COLABORADOR	SUELDO	Costo Planilla
Ejecutivo Comercial	S/ 5,000.00	S/ 7,300.00
Back Office	S/ 2,500.00	S/ 3,650.00
Gestor de Riesgos	S/ 4,000.00	S/ 5,840.00
Gestores de Fondos	S/ 10,000.00	S/ 14,600.00
Operador TI	S/ 3,000.00	S/ 4,380.00
Asistente Administrativo	S/ 2,500.00	S/ 3,650.00
Asistente de Marketing	S/ 2,500.00	S/ 3,650.00
Gerencia	S/ 9,500.00	S/ 13,870.00
Total	S/ 39,000.00	S/ 56,940.00

Fuente: Elaboración Propia.

Se presenta los flujos de costos de planillas para los 3 escenarios considerando la información expuesta anteriormente.

Tabla 7.8 Flujo de costo de escenario esperado

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al mes	120	228	376	655	876	1,211	1,253	1,463	1,512	1,736
Ejecutivos de negocio										
Cantidad necesaria	4	6	6	7	7	8	8	9	9	10
Costo de Ejecutivos / año	S/350,400.00	S/525,600.00	S/525,600.00	S/613,200.00	S/613,200.00	S/700,800.00	S/700,800.00	S/788,400.00	S/788,400.00	S/876,000.00
Back Office										
Cantidad necesaria	1	1	1	2	3	4	4	4	4	5
Costo de BO / año	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/87,600.00	S/131,400.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/219,000.00
Gestor de Riesgos										
Cantidad necesaria	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4
Costo de GR / año	S/70,080.00	S/70,080.00	S/140,160.00	S/140,160.00	S/140,160.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/280,320.00
Gestores de Fondos										
Cantidad necesaria	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Costo de GF / año	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/350,400.00	S/350,400.00	S/350,400.00
Operador TI										
Cantidad	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Costo de OTI / año	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00
Asistente Administrativo (1)	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00
Asistente de Marketing (1)	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00
Gerencia (1)	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00
Total Planilla	S/946,080.00	S/1,121,280.00	S/1,191,360.00	S/1,322,760.00	S/1,366,560.00	S/1,620,600.00	S/1,620,600.00	S/1,883,400.00	S/1,883,400.00	S/2,084,880.00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.9. Flujo de costo de escenario optimista

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al mes	141	368	575	815	1,008	1,393	1,442	1,673	1,729	1,974
Ejecutivos de negocio										
Cantidad necesaria	4	6	6	7	7	8	8	9	9	10
Costo de Ejecutivos / año	S/350,400.00	S/525,600.00	S/525,600.00	S/613,200.00	S/613,200.00	S/700,800.00	S/700,800.00	S/788,400.00	S/788,400.00	S/876,000.00
Back Office										
Cantidad necesaria	1	1	2	3	3	4	4	5	5	5
Costo de BO / año	S/43,800.00	S/43,800.00	S/87,600.00	S/131,400.00	S/131,400.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/219,000.00	S/219,000.00	S/219,000.00
Gestor de Riesgos										
Cantidad necesaria	1	2	2	3	3	3	3	3	4	4
Costo de GR / año	S/70,080.00	S/140,160.00	S/140,160.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/280,320.00	S/280,320.00
Gestores de Fondos										
Cantidad necesaria	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Costo de GF / año	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/350,400.00	S/350,400.00	S/350,400.00	S/350,400.00	S/350,400.00
Operador TI										
Cantidad	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Costo de OTI / año	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00
Asistente Administrativo (1)	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00
Asistente de Marketing (1)	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00
Gerencia (1)	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00
Total Planilla	S/946,080.00	S/1,191,360.00	S/1,235,160.00	S/1,436,640.00	S/1,436,640.00	S/1,795,800.00	S/1,795,800.00	S/1,927,200.00	S/1,997,280.00	S/2,084,880.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.10 Flujo de costo de escenario pesimista

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad de Facturas Descontadas en total por F054 al mes	102	189	308	530	744	936	972	1,140	1,182	1,356
Ejecutivos de negocio										
Cantidad necesaria	4	6	6	7	7	8	8	9	9	10
Costo de Ejecutivos / año	S/350,400.00	S/525,600.00	S/525,600.00	S/613,200.00	S/613,200.00	S/700,800.00	S/700,800.00	S/788,400.00	S/788,400.00	S/876,000.00
Back Office										
Cantidad necesaria	1	1	1	2	2	3	3	3	3	4
Costo de BO / año	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/87,600.00	S/87,600.00	S/131,400.00	S/131,400.00	S/131,400.00	S/131,400.00	S/175,200.00
Gestor de Riesgos										
Cantidad necesaria	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3
Costo de GR / año	S/70,080.00	S/70,080.00	S/70,080.00	S/140,160.00	S/140,160.00	S/140,160.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/210,240.00	S/210,240.00
Gestores de Fondos										
Cantidad necesaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Costo de GF / año	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/175,200.00	S/350,400.00
Operador TI										
Cantidad	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Costo de OTI / año	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/52,560.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00	S/105,120.00
Asistente Administrativo (1)	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00
Asistente de Marketing (1)	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00	S/43,800.00
Gerencia (1)	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00	S/166,440.00
Total Planilla	S/946,080.00	S/1,121,280.00	S/1,121,280.00	S/1,322,760.00	S/1,322,760.00	S/1,506,720.00	S/1,576,800.00	S/1,664,400.00	S/1,664,400.00	S/1,971,000.00

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Costos Indirectos

7.2.2.1. Costos de Marketing

En el capítulo 5 se presenta el presupuesto de marketing junto a su periodicidad. Seguidamente, se presenta el flujo de costos e inversiones en marketing.

Tabla 7.11. Flujo de costos e inversiones en marketing

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Branding	S/3,000.00										
“Brandeo” de oficina	S/10,000.00										
Papelería de Marketing		S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00
Inversión Publicidad en Redes		S/4,920.00	S/4,920.00	S/4,920.00	S/4,920.00	S/4,920.00	S/4,920.00	S/4,920.00	S/4,920.00	S/4,920.00	S/4,920.00
Video larga duración		S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
Video corto		S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,200.00
Merchandising		S/7,500.00	S/7,500.00	S/7,500.00	S/7,500.00	S/7,500.00	S/7,500.00	S/7,500.00	S/7,500.00	S/7,500.00	S/7,500.00
Participación en Ferias		S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
Perumin			S/50,000.00		S/50,000.00		S/50,000.00		S/50,000.00		S/50,000.00
Total MKT	S/13,000.00	S/34,820.00	S/84,820.00	S/34,820.00	S/84,820.00	S/34,820.00	S/84,820.00	S/34,820.00	S/84,820.00	S/34,820.00	S/84,820.00

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2.2. Costos Varios

A continuación, se presentan los costos indirectos varios a considerar.

Tabla 7.12. Costos indirectos varios

Costos Varios	Costo mes
Costo Alquiler	S/1,500.00
Aumento alquiler anual	3%
Economato	S/250.00
Movilidad por Ejecutivo	S/500.00
Gestión Fideicomiso	S/8,000.00
Agua	S/30.00
Luz	S/300.00
Internet + Teléfono	S/250.00

Fuente: Elaboración Propia

Luego, se presenta esta misma estructura de costos en flujo. Dentro del flujo a presentar, se considera también la inversión por Constitución y Permisos.

Tabla 7.13 Flujo de costos

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alquiler		S/18,000.00	S/18,540.00	S/19,096.20	S/19,669.09	S/20,259.16	S/20,866.93	S/21,492.94	S/22,137.73	S/22,801.86	S/23,485.92
Economato		S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00
Movilidad		S/24,000.00	S/36,000.00	S/36,000.00	S/42,000.00	S/42,000.00	S/48,000.00	S/48,000.00	S/54,000.00	S/54,000.00	S/60,000.00
Servicios		S/6,960.00	S/6,960.00	S/6,960.00	S/6,960.00	S/6,960.00	S/6,960.00	S/6,960.00	S/6,960.00	S/6,960.00	S/6,960.00
MKT		S/34,820.00	S/84,820.00	S/34,820.00	S/84,820.00	S/34,820.00	S/84,820.00	S/34,820.00	S/84,820.00	S/34,820.00	S/84,820.00
Gestión Fideicomiso		S/96,000.00	S/96,000.00	S/96,000.00	S/96,000.00	S/96,000.00	S/96,000.00	S/96,000.00	S/96,000.00	S/96,000.00	S/96,000.00
Constitución y Permisos	S/5,000.00										
Total Costos Varios	S/5,000.00	S/182,780.00	S/245,320.00	S/195,876.20	S/252,449.09	S/203,039.16	S/259,646.93	S/210,272.94	S/266,917.73	S/217,581.86	S/274,265.92

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2.3. Costos e inversión de plataforma tecnológica

Se presenta el cuadro con los costos asociados a la plataforma tecnológica, principalmente asociados a software, junto a su periodicidad.

Tabla 7.14 Costos asociados a la plataforma tecnológica

Concepto	Monto	Periodicidad
1. SERVIDOR WEB (FRONTEND)	S/344.00	mensual
2. COSTO DE DOMINIO WEB	S/140.00	anual
3. CERTIFICADO DE SEGURIDAD SSL	S/115.00	anual
4. SERVIDOR API REST (BACKEND)	S/344.00	mensual
5. SERVIDOR DE BASE DE DATOS	S/370.00	mensual
6. LICENCIA DE BASE DE DATOS	S/3,600.00	inversión inicial
7. DESARROLLO DE PLATAFORMA WEB		
7.1. Página web – Diseño	S/1,700.00	inversión inicial
7.2. Módulo Operativo		
7.2.1. Descuento de facturas	S/1,920.00	inversión inicial
7.2.2. Funcionalidades administrativas	S/2,200.00	inversión inicial
7.3. Módulo Workflow	S/2,560.00	inversión inicial
7.4. CRM para inversionistas y empresas	S/266.00	mensual
7.5 Soporte	S/1,200.00	mensual
7.6 Factrack		
7.6.1. Licencia Módulo	\$2,500.00	inversión inicial
7.6.2. Servicio Integral de Registro	S/3.85	por factura

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta el flujo asociado a los costos e inversión para la plataforma tecnológica. En primer lugar, se presenta los conceptos independientes de los escenarios, luego los conceptos que sí son afectados por los escenarios. Al final un breve resumen de los flujos por escenario.

Tabla 7.15 Flujo asociado a costos e inversión para la plataforma tecnológica

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. SERVIDOR WEB (FRONTEND)		S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00
2. COSTO DE DOMINIO WEB		S/140.00	S/140.00	S/140.00	S/140.00	S/140.00	S/140.00	S/140.00	S/140.00	S/140.00	S/140.00
3. CERTIFICADO DE SEGURIDAD SSL		S/115.00	S/115.00	S/115.00	S/115.00	S/115.00	S/115.00	S/115.00	S/115.00	S/115.00	S/115.00
4. SERVIDOR API REST (BACKEND)		S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00	S/4,128.00
5. SERVIDOR DE BASE DE DATOS		S/4,440.00	S/4,440.00	S/4,440.00	S/4,440.00	S/4,440.00	S/4,440.00	S/4,440.00	S/4,440.00	S/4,440.00	S/4,440.00
6. LICENCIA DE BASE DE DATOS	S/3,600.00										
7. DESARROLLO DE PLATAFORMA WEB											
7.1. Página web - Diseño	S/1,700.00										
7.2. Módulo Operativo											
7.2.1. Descuento de facturas	S/1,920.00										
7.2.2. Funcionalidades administrativas	S/2,200.00										
7.3. Módulo Workflow	S/2,560.00										
7.4. CRM para inversionistas y empresas		S/3,192.00	S/3,192.00	S/3,192.00	S/3,192.00	S/3,192.00	S/3,192.00	S/3,192.00	S/3,192.00	S/3,192.00	S/3,192.00
7.5 Soporte		S/14,400.00	S/14,400.00	S/14,400.00	S/14,400.00	S/14,400.00	S/14,400.00	S/14,400.00	S/14,400.00	S/14,400.00	S/14,400.00
7.6 Factrack											
7.6.1. Licencia Módulo	S/10,250.00										

Fuente: Elaboración Propia

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Escenario Esperado</u>											
7.6.2. Servicio Integral de Registro		S/5,544.00	S/10,533.60	S/17,371.20	S/30,261.00	S/40,471.20	S/55,948.20	S/57,888.60	S/67,590.60	S/69,854.40	S/80,203.20
<u>Escenario Optimista</u>											
7.6.2. Servicio Integral de Registro		S/6,514.20	S/17,001.60	S/26,565.00	S/37,653.00	S/46,569.60	S/64,356.60	S/66,620.40	S/77,292.60	S/79,879.80	S/91,198.80
<u>Escenario Pesimista</u>											
7.6.2. Servicio Integral de Registro		S/4,712.40	S/8,731.80	S/14,229.60	S/24,486.00	S/34,372.80	S/43,243.20	S/44,906.40	S/52,668.00	S/54,608.40	S/62,647.20

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Escenario Esperado</u>											
Total Flujo Plataforma Tecnológica	S/22,230.00	S/36,087.00	S/41,076.60	S/47,914.20	S/60,804.00	S/71,014.20	S/86,491.20	S/88,431.60	S/98,133.60	S/100,397.40	S/110,746.20
<u>Escenario Optimista</u>											
Total Flujo Plataforma Tecnológica	S/22,230.00	S/37,057.20	S/47,544.60	S/57,108.00	S/68,196.00	S/77,112.60	S/94,899.60	S/97,163.40	S/107,835.60	S/110,422.80	S/121,741.80
<u>Escenario Pesimista</u>											
Total Flujo Plataforma Tecnológica	S/22,230.00	S/35,255.40	S/39,274.80	S/44,772.60	S/55,029.00	S/64,915.80	S/73,786.20	S/75,449.40	S/83,211.00	S/85,151.40	S/93,190.20

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los costos de ciberseguridad, se desarrolla lo mencionado en el punto 6.4.4 de la siguiente manera:

Tabla 7.16 Detalle de costo por ciberseguridad

CONCEPTO	Costo US\$	Periodicidad
Plan de ciberseguridad según normas NIST	5,000.00	Inversión inicial
Honorarios especialista ciberseguridad para evaluar, implementar y elaborar manual de ciberseguridad	1,500.00	Mensual los 12 primeros meses
Costo implementación firewall, access point, licencias, entre otros	4,000.00	Única vez en los 12 primeros meses
TOTAL DE INVERSIÓN	\$27,000.00	
Revisión del plan y manual de ciberseguridad (a partir del primer año)	\$1,000.00	Anual

Fuente: Elaboración propia

7.3. Inversiones

En los puntos precedentes, con el fin de guardar relación y naturaleza entre conceptos, se consideró costos e inversiones. En este inciso, se detalla todas las inversiones.

7.3.1. Activo Fijo e Intangible

Se presenta el detalle de inversión activo fijo e intangible:

Tabla 7.17 Inversión activo fijo e intangible

Inversión	Concepto	Precio unitario	Depreciación / Amortización %	Depreciación / Amortización - anual
ACTIVO FIJO	Equipos de Cómputo c/u	S/3,500.00	20%	S/700.00
	Impresora	S/3,500.00	20%	S/700.00
	Mueblería	S/25,000.00	10%	S/2,500.00
	“Brandeo” de oficina	S/10,000.00	10%	S/1,000.00
ACTIVO INTANGIBLE	Plataforma tecnológica	S/22,230.00		
	Constitución Empresa y Licencias	S/5,000.00		
	Branding	S/3,000.00		

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.2. Capital de Trabajo

A continuación, se presenta la relación de costos mensuales a considerar para el cálculo del capital de trabajo. Considerando que algunas facturas se comienzan a cobrar desde los 30 y 60 días, se considera capital de trabajo para 2 meses.

Tabla 7.18 Costos mensuales para capital de trabajo

CONCEPTO	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Costo Alquiler	S/1,500.00	1	S/1,500.00
Economato	S/250.00	1	S/250.00
Movilidad / Ejecutivo	S/500.00	1	S/500.00
Servicios	S/580.00	1	S/580.00
Gestión Fideicomiso	S/8,000.00	1	S/8,000.00
Ejecutivo Comercial	S/5,000.00	4	S/20,000.00
Back Office	S/2,500.00	1	S/2,500.00
Gestor de Riesgos	S/4,000.00	1	S/4,000.00
Gestores de Fondos	S/10,000.00	1	S/10,000.00
Operador TI	S/3,000.00	1	S/3,000.00
Asistente Administrativo	S/2,500.00	1	S/2,500.00
Asistente de Marketing	S/2,500.00	1	S/2,500.00
Gerencia	S/9,500.00	1	S/9,500.00
		TOTAL MES	S/64,830.00
		CAPITAL DE TRABAJO	S/129,660.00

Fuente: Elaboración propia

7.3.3. Flujos de Inversión Activo Fijo, Intangible y depreciaciones

Se presenta flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones de aquellos conceptos que no varían según los escenarios. Se toma como política de reinversión la nueva inversión del activo al final de su vida útil.

Tabla 7.19 Flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<u>Impresora</u>											
Cantidad Compra	1					1					
Inversión	-S/3,500.00					-S/3,500.00					
Reinversión						-S/3,500.00					
Inversión Impresora	-S/3,500.00					-S/7,000.00					
Depreciación Impresora		-S/700.00	-S/700.00	-S/700.00	-S/700.00	-S/700.00	-S/700.00	-S/700.00	-S/700.00	-S/700.00	-S/700.00
<u>Mueblería</u>											
Cantidad Compra	1										
Inversión	-S/15,000.00										
Inversión Mueblería	-S/15,000.00										
Depreciación Mueblería		-S/1,500.00	-S/1,500.00	-S/1,500.00	-S/1,500.00	-S/1,500.00	-S/1,500.00	-S/1,500.00	-S/1,500.00	-S/1,500.00	-S/1,500.00
<u>Plataforma Tecnológica</u>											
Cantidad Compra	1										
Inversión Plataforma Tecnológica	-S/22,230.00					-S/11,115.00					

Fuente: Elaboración Propia.

Seguidamente, se presenta inversión activo fijo, intangible y depreciaciones de aquellos conceptos que sí son afectados por los escenarios. Posteriormente, se resume el flujo de inversión en activo fijo e intangible con depreciaciones total por cada tipo de escenario.

Tabla 7.20 Flujo de inversión en activo fijo e intangible con depreciaciones para escenario esperado

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos de Cómputo		11	13	14	16	17	21	21	23	23	26
Cantidad Compra	11	2	1	2	1	4		2		3	
Inversión	-S/38,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/14,000.00		-S/7,000.00		-S/10,500.00	
Reinversión						-S/38,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	
Valor de Recuperación											S/12,499.15
Inversión Equipos de Cómputo	-S/38,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/52,500.00	-S/7,000.00	-S/10,500.00	-S/7,000.00	-S/14,000.00	S/12,499.15
Depreciación Equipos de Cómputo		-S/7,700.00	-S/9,100.00	-S/9,800.00	-S/11,200.00	-S/11,900.00	-S/7,000.00	-S/5,600.00	-S/6,300.00	-S/4,900.00	-S/6,300.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.21 Flujo de inversión en activo fijo e intangible con depreciaciones para escenario optimista

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos de Cómputo		11	14	15	18	18	22	22	24	25	26
Cantidad Compra	11	3	1	3		4		2	1	1	
Inversión	-S/38,500.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00		-S/14,000.00		-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/3,500.00	
Reinversión						-S/38,500.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00		
Valor de Recuperación											S/12,499.15
Inversión Equipos de Cómputo	-S/38,500.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00		-S/52,500.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	-S/14,000.00	-S/3,500.00	S/12,499.15
Depreciación Equipos de Cómputo		-S/7,700.00	-S/9,800.00	-S/10,500.00	-S/12,600.00	-S/12,600.00	-S/7,700.00	-S/5,600.00	-S/6,300.00	-S/4,200.00	-S/4,200.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.22 Flujo de inversión en activo fijo e intangible con depreciaciones para escenario pesimista

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos de Cómputo		11	13	13	16	16	19	20	21	21	24
Cantidad Compra	11	2		3		3	1	1		3	
Inversión	-S/38,500.00	-S/7,000.00		-S/10,500.00		-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/3,500.00		-S/10,500.00	
Reinversión						-S/38,500.00	-S/7,000.00		-S/10,500.00		
Valor de Recuperación											S/12,499.15
Inversión Equipos de Cómputo	-S/38,500.00	-S/7,000.00		-S/10,500.00		-S/49,000.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	S/12,499.15
Depreciación Equipos de Cómputo		-S/7,700.00	-S/9,100.00	-S/9,100.00	-S/11,200.00	-S/11,200.00	-S/5,600.00	-S/4,200.00	-S/4,900.00	-S/2,800.00	-S/2,800.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.23 Resumen flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones para escenario esperado

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Total AF e Intangible	-S/79,230.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/70,615.00	-S/7,000.00	-S/10,500.00	-S/7,000.00	-S/14,000.00	S/12,499.15
Amortización y Depreciación Total		-S/9,900.00	-S/11,300.00	-S/12,000.00	-S/13,400.00	-S/14,100.00	-S/9,200.00	-S/7,800.00	-S/8,500.00	-S/7,100.00	-S/8,500.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.24 Resumen flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones para escenario optimista

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Total AF e Intangible	-S/79,230.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00		-S/70,615.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	-S/14,000.00	-S/3,500.00	S/12,499.15
Amortización y Depreciación Total		-S/9,900.00	-S/12,000.00	-S/12,700.00	-S/14,800.00	-S/14,800.00	-S/9,900.00	-S/7,800.00	-S/8,500.00	-S/6,400.00	-S/6,400.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.25 Resumen flujo de inversión activo fijo, intangible y depreciaciones para escenario pesimista

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Total AF e Intangible	-S/79,230.00	-S/7,000.00		-S/10,500.00		-S/67,115.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	S/12,499.15
Amortización y Depreciación Total		-S/9,900.00	-S/11,300.00	-S/11,300.00	-S/13,400.00	-S/13,400.00	-S/7,800.00	-S/6,400.00	-S/7,100.00	-S/5,000.00	-S/5,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presenta Flujos de Inversión Total, en donde se considera inversión en activo fijo e intangible; así como inversión por capital de trabajo. Asimismo, se considera los valores de recupero de los activos que así lo contemplan.

Tabla 7.26 Flujo de inversión total: inversión en activo fijo e intangible, inversión y capital de trabajo para escenario esperado

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión AF e Intangible	-S/119,460.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/70,615.00	-S/7,000.00	-S/10,500.00	-S/7,000.00	-S/14,000.00	-
Valor de recupero AF											S/12,499.15
Inversión Capital de Trabajo	-S/129,660.00										
Total Inversión	-S/249,120.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/70,615.00	-S/7,000.00	-S/10,500.00	-S/7,000.00	-S/14,000.00	S/12,499.15

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.27 Flujo de inversión total: inversión en activo fijo e intangible, inversión y capital de trabajo para escenario optimista

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión AF e Intangible	-S/119,460.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00	-	-S/70,615.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	-S/14,000.00	-S/3,500.00	-
Valor de recupero AF											S/12,499.15
Inversión Capital de Trabajo	-S/129,660.00										
Total Inversión	-S/249,120.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00	-	-S/70,615.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	-S/14,000.00	-S/3,500.00	S/12,499.15

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.28 Flujo de inversión total: inversión en activo fijo e intangible, inversión y capital de trabajo para escenario pesimista

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión AF e Intangible	-S/119,460.00	-S/7,000.00		-S/10,500.00		-S/67,115.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	
Valor de recupero AF											S/12,499.15
Inversión Capital de Trabajo	-S/129,660.00										
Total Inversión	-S/249,120.00	-S/7,000.00	-	-S/10,500.00	-	-S/67,115.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	S/12,499.15

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Proyección de Estado de Resultados

En función a la información presentada previamente, se presenta proyección de Estado de Resultados por los distintos escenarios:

Tabla 7.29 Proyección de Estado de Resultados para escenario esperado

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Ingresos	S/2,894,400.00	S/5,499,360.00	S/9,069,120.00	S/15,798,600.00	S/21,129,120.00	S/29,209,320.00	S/30,222,360.00	S/35,287,560.00	S/36,469,440.00	S/41,872,320.00
Total Costo de Fondos	- S/2,304,000.00	- S/4,377,600.00	- S/7,219,200.00	- S/12,576,000.00	- S/16,819,200.00	- S/23,251,200.00	- S/24,057,600.00	- S/28,089,600.00	- S/29,030,400.00	- S/33,331,200.00
Utilidad Bruta	S/590,400.00	S/1,121,760.00	S/1,849,920.00	S/3,222,600.00	S/4,309,920.00	S/5,958,120.00	S/6,164,760.00	S/7,197,960.00	S/7,439,040.00	S/8,541,120.00
Total Costos de Operación	- S/1,199,767.00	- S/1,492,496.60	- S/1,469,970.40	-S/1,720,833.09	-S/1,675,433.36	-S/2,051,558.13	-S/1,954,124.54	-S/2,333,271.33	-S/2,236,199.26	-S/2,554,712.12
Depreciación y Amortización	-S/9,900.00	-S/12,000.00	-S/12,700.00	-S/14,800.00	-S/14,800.00	-S/9,900.00	-S/7,800.00	-S/8,500.00	-S/6,400.00	-S/6,400.00
Utilidad Operativa	-S/619,267.00	-S/382,736.60	S/367,249.60	S/1,486,966.91	S/2,619,686.64	S/3,896,661.87	S/4,202,835.46	S/4,856,188.67	S/5,196,440.74	S/5,980,007.88
Costo Deuda Bancaria Inversión	-S/61,986.18	-S/34,436.77								
Utilidad Antes de Impuestos	-S/681,253.18	-S/417,173.37	S/367,249.60	S/1,486,966.91	S/2,619,686.64	S/3,896,661.87	S/4,202,835.46	S/4,856,188.67	S/5,196,440.74	S/5,980,007.88
IR	S/0.00	S/0.00	-S/110,174.88	-S/446,090.07	-S/785,905.99	-S/1,168,998.56	-S/1,260,850.64	-S/1,456,856.60	-S/1,558,932.22	-S/1,794,002.36
Utilidad Neta	-S/681,253.18	-S/417,173.37	S/257,074.72	S/1,040,876.84	S/1,833,780.65	S/2,727,663.31	S/2,941,984.82	S/3,399,332.07	S/3,637,508.52	S/4,186,005.52

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.30 Proyección de Estado de Resultados para escenario optimista

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Ingresos	S/3,510,900.00	S/9,163,200.00	S/14,317,500.00	S/20,293,500.00	S/25,099,200.00	S/34,685,700.00	S/35,905,800.00	S/41,657,700.00	S/43,052,100.00	S/49,152,600.00
Total Costo de Fondos	S/2,707,200.00	S/7,065,600.00	S/11,040,000.00	S/15,648,000.00	S/19,353,600.00	S/26,745,600.00	S/27,686,400.00	S/32,121,600.00	S/33,196,800.00	S/37,900,800.00
Utilidad Bruta	S/803,700.00	S/2,097,600.00	S/3,277,500.00	S/4,645,500.00	S/5,745,600.00	S/7,940,100.00	S/8,219,400.00	S/9,536,100.00	S/9,855,300.00	S/11,251,800.00
Total Costos de Operación	S/1,200,737.20	S/1,569,044.60	-S/1,522,964.20	-S/1,842,105.09	-S/1,751,611.76	-S/2,235,166.53	-S/2,138,056.34	-S/2,386,773.33	-S/2,360,104.66	-S/2,565,707.72
Depreciación y Amortización	-S/9,900.00	-S/12,000.00	-S/12,700.00	-S/14,800.00	-S/14,800.00	-S/9,900.00	-S/7,800.00	-S/8,500.00	-S/6,400.00	-S/6,400.00
Utilidad Operativa	-S/406,937.20	S/516,555.40	S/1,741,835.80	S/2,788,594.91	S/3,979,188.24	S/5,695,033.47	S/6,073,543.66	S/7,140,826.67	S/7,488,795.34	S/8,679,692.28
Costo Deuda Bancaria Inversión	-S/32,832.86	-S/18,240.48								
Utilidad Antes de Impuestos	-S/439,770.06	S/498,314.92	S/1,741,835.80	S/2,788,594.91	S/3,979,188.24	S/5,695,033.47	S/6,073,543.66	S/7,140,826.67	S/7,488,795.34	S/8,679,692.28
IR	S/0.00	-S/149,494.48	-S/522,550.74	-S/836,578.47	-S/1,193,756.47	-S/1,708,510.04	-S/1,822,063.10	-S/2,142,248.00	-S/2,246,638.60	-S/2,603,907.68
Utilidad Neta	-S/439,770.06	S/348,820.45	S/1,219,285.06	S/1,952,016.44	S/2,785,431.77	S/3,986,523.43	S/4,251,480.56	S/4,998,578.67	S/5,242,156.74	S/6,075,784.60

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.31 Proyección de Estado de Resultados para escenario pesimista

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Ingresos	S/2,380,680.00	S/4,411,260.00	S/7,188,720.00	S/12,370,200.00	S/17,364,960.00	S/21,846,240.00	S/22,686,480.00	S/26,607,600.00	S/27,587,880.00	S/31,649,040.00
Total Costo de Fondos	-S/1,958,400.00	-S/3,628,800.00	-S/5,913,600.00	-S/10,176,000.00	-S/14,284,800.00	-S/17,971,200.00	-S/18,662,400.00	-S/21,888,000.00	-S/22,694,400.00	-S/26,035,200.00
Utilidad Bruta	S/422,280.00	S/782,460.00	S/1,275,120.00	S/2,194,200.00	S/3,080,160.00	S/3,875,040.00	S/4,024,080.00	S/4,719,600.00	S/4,893,480.00	S/5,613,840.00
Total Costos de Operación	-S/1,198,935.40	-S/1,490,694.80	-S/1,396,748.80	-S/1,715,058.09	-S/1,625,534.96	-S/1,924,973.13	-S/1,897,342.34	-S/2,099,348.73	-S/2,001,953.26	-S/2,423,276.12
Depreciación y Amortización	-S/9,900.00	-S/11,300.00	-S/11,300.00	-S/13,400.00	-S/13,400.00	-S/7,800.00	-S/6,400.00	-S/7,100.00	-S/5,000.00	-S/5,000.00
Utilidad Operativa	-S/786,555.40	-S/719,534.80	-S/132,928.80	S/465,741.91	S/1,441,225.04	S/1,942,266.87	S/2,120,337.66	S/2,613,151.27	S/2,886,526.74	S/3,185,563.88
Costo Deuda Bancaria Inversión	-S/93,656.95	-S/52,031.64								
Utilidad Antes de Impuestos	-S/880,212.35	-S/771,566.44	-S/132,928.80	S/465,741.91	S/1,441,225.04	S/1,942,266.87	S/2,120,337.66	S/2,613,151.27	S/2,886,526.74	S/3,185,563.88
IR	S/0.00	S/0.00	S/0.00	-S/139,722.57	-S/432,367.51	-S/582,680.06	-S/636,101.30	-S/783,945.38	-S/865,958.02	-S/955,669.16
Utilidad Neta	-S/880,212.35	-S/771,566.44	-S/132,928.80	S/326,019.34	S/1,008,857.53	S/1,359,586.81	S/1,484,236.36	S/1,829,205.89	S/2,020,568.72	S/2,229,894.72

Fuente: Elaboración Propia

7.5. Flujos de Caja Proyectados

7.5.1. Flujo de Caja Económico

A continuación, se presenta flujo económico por cada escenario

Tabla 7.32 Flujo económico para escenario esperado

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		S/2,894,400.00	S/5,499,360.00	S/9,069,120.00	S/15,798,600.00	S/21,129,120.00	S/29,209,320.00	S/30,222,360.00	S/35,287,560.00	S/36,469,440.00	S/41,872,320.00
Costos		-S/3,503,767.00	-S/5,870,096.60	-S/8,689,170.40	-S/14,296,833.09	-S/18,494,633.36	-S/25,302,758.13	-S/26,011,724.54	-S/30,422,871.33	-S/31,266,599.26	-S/35,885,912.12
Total Inversión	-S/249,120.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/7,000.00	-S/3,500.00	-S/70,615.00	-S/7,000.00	-S/10,500.00	-S/7,000.00	-S/14,000.00	S/12,499.15
IR		S/0.00	S/0.00	-S/110,174.88	-S/446,090.07	-S/785,905.99	-S/1,168,998.56	-S/1,260,850.64	-S/1,456,856.60	-S/1,558,932.22	-S/1,794,002.36
Flujo Económico	-S/249,120.00	-S/616,367.00	-S/374,236.60	S/262,774.72	S/1,052,176.84	S/1,777,965.65	S/2,730,563.31	S/2,939,284.82	S/3,400,832.07	S/3,629,908.52	S/4,204,904.67
Flujo Económico Acumulado	-S/249,120.00	-S/865,487.00	-S/1,239,723.60	-S/976,948.88	S/75,227.96	S/1,853,193.61	S/4,583,756.92	S/7,523,041.74	S/10,923,873.81	S/14,553,782.32	S/18,758,686.99

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.33 Flujo económico para escenario optimista

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		S/3,510,900.00	S/9,163,200.00	S/14,317,500.00	S/20,293,500.00	S/25,099,200.00	S/34,685,700.00	S/35,905,800.00	S/41,657,700.00	S/43,052,100.00	S/49,152,600.00
Costos		-S/3,907,937.20	-S/8,634,644.60	-S/12,562,964.20	-S/17,490,105.09	-S/21,105,211.76	-S/28,980,766.53	-S/29,824,456.34	-S/34,508,373.33	-S/35,556,904.66	-S/40,466,507.72
Total Inversión	-S/249,120.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00	-	-S/70,615.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	-S/14,000.00	-S/3,500.00	S/12,499.15
IR		S/0.00	-S/149,494.48	-S/522,550.74	-S/836,578.47	-S/1,193,756.47	-S/1,708,510.04	-S/1,822,063.10	-S/2,142,248.00	-S/2,246,638.60	-S/2,603,907.68
Flujo Económico	-S/249,120.00	-S/407,537.20	S/375,560.92	S/1,221,485.06	S/1,966,816.44	S/2,729,616.77	S/3,985,923.43	S/4,248,780.56	S/4,993,078.67	S/5,245,056.74	S/6,094,683.75
Flujo Económico Acumulado	-S/249,120.00	-S/656,657.20	-S/281,096.28	S/940,388.78	S/2,907,205.22	S/5,636,821.99	S/9,622,745.42	S/13,871,525.98	S/18,864,604.65	S/24,109,661.39	S/30,204,345.14

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.34 Flujo económico para escenario pesimista

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		S/2,380,680.00	S/4,411,260.00	S/7,188,720.00	S/12,370,200.00	S/17,364,960.00	S/21,846,240.00	S/22,686,480.00	S/26,607,600.00	S/27,587,880.00	S/31,649,040.00
Costos		-S/3,157,335.40	-S/5,119,494.80	-S/7,310,348.80	-S/11,891,058.09	-S/15,910,334.96	-S/19,896,173.13	-S/20,559,742.34	-S/23,987,348.73	-S/24,696,353.26	-S/28,458,476.12
Total Inversión	-S/249,120.00	-S/7,000.00	-	-S/10,500.00	-	-S/67,115.00	-S/10,500.00	-S/3,500.00	-S/10,500.00	-S/10,500.00	S/12,499.15
IR		S/0.00	S/0.00	S/0.00	-S/139,722.57	-S/432,367.51	-S/582,680.06	-S/636,101.30	-S/783,945.38	-S/865,958.02	-S/955,669.16

Flujo Económico	-S/249,120.00	-S/783,655.40	-S/708,234.80	-S/132,128.80	S/339,419.34	S/955,142.53	S/1,356,886.81	S/1,487,136.36	S/1,825,805.89	S/2,015,068.72	S/2,247,393.87
Flujo Económico Acumulado	-S/249,120.00	-S/1,032,775.40	-S/1,741,010.20	-S/1,873,139.00	-S/1,533,719.66	-S/578,577.13	S/778,309.68	S/2,265,446.04	S/4,091,251.93	S/6,106,320.64	S/8,353,714.51

Fuente: Elaboración Propia

7.5.2. Flujo Financiero

Para el flujo financiero, se consideró el flujo acumulado negativo más elevado para buscar aporte de capital y financiamiento con la banca para el presente proyecto. La estructura que se propone es 80% capital propio (accionistas) y 20% deuda bancaria.

A continuación, se presenta el esquema de financiamiento, cuadro de pagos y flujo de la deuda por escenario planteado. Para el financiamiento con la banca y considerando el riesgo del proyecto, se considera una TEA de 25% a 2 años.

Tabla 7.35 Esquema de financiamiento para escenario esperado

Estructura	%	Capital Necesario
Deuda	20%	S/247,944.72
Capital accionistas	80%	S/991,778.88
Total	100%	S/1,239,723.60

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.36 Cuadro de pagos y flujo de la deuda para escenario esperado.

Año	0	1	2
Saldo Inicial	S/247,944.72	S/247,944.72	S/137,747.07
Capital		S/110,197.65	S/137,747.07
Intereses		S/61,986.18	S/34,436.77
Cuota		S/172,183.83	S/172,183.83
Saldo Final		S/137,747.07	S/0.00
Flujo de la Deuda	S/247,944.72	-S/172,183.83	-S/172,183.83

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.37 Esquema de financiamiento para escenario optimista

Estructura	%	Capital Mínimo Necesario
Deuda	20%	S/131,331.44
Capital accionistas	80%	S/525,325.76
Total	100%	S/656,657.20

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.38 Cuadro de pagos y flujo de la deuda para escenario optimista

Año	0	1	2
Saldo Inicial	S/131,331.44	S/131,331.44	S/72,961.91
Capital		S/58,369.53	S/72,961.91
Intereses		S/32,832.86	S/18,240.48
Cuota		S/91,202.39	S/91,202.39
Saldo Final		S/72,961.91	S/0.00
Flujo de la Deuda	S/131,331.44	-S/91,202.39	-S/91,202.39

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.39 Esquema de financiamiento para escenario pesimista

Estructura	%	Capital Mínimo Necesario
Deuda	20%	S/374,627.80
Capital accionistas	80%	S/1,498,511.20
Total	100%	S/1,873,139.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.40 Cuadro de pagos y flujo de la deuda para escenario pesimista

Año	0	1	2
Saldo Inicial	S/374,627.80	S/374,627.80	S/208,126.56
Capital		S/166,501.24	S/208,126.56
Intereses		S/93,656.95	S/52,031.64
Cuota		S/260,158.19	S/260,158.19
Saldo Final		S/208,126.56	S/0.00
Flujo de la Deuda	S/374,627.80	-S/260,158.19	-S/260,158.19

Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente se presentan flujos económicos, de la deuda y financieros por cada tipo de escenario.

Tabla 7.41 Flujo económico financiero y de deuda para escenario esperado

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo Económico	-S/249,120.00	-S/616,367.00	-S/374,236.60	S/262,774.72	S/1,052,176.84	S/1,777,965.65	S/2,730,563.31	S/2,939,284.82	S/3,400,832.07	S/3,629,908.52	S/4,204,904.67
Flujo de la Deuda	S/247,944.72	-S/172,183.83	-S/172,183.83								
Flujo Financiero	-S/1,175.28	-S/788,550.83	-S/546,420.43	S/262,774.72	S/1,052,176.84	S/1,777,965.65	S/2,730,563.31	S/2,939,284.82	S/3,400,832.07	S/3,629,908.52	S/4,204,904.67

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.42 Flujo económico financiero y de deuda para escenario optimista

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo Económico	-S/249,120.00	-S/407,537.20	S/375,560.92	S/1,221,485.06	S/1,966,816.44	S/2,729,616.77	S/3,985,923.43	S/4,248,780.56	S/4,993,078.67	S/5,245,056.74	S/6,094,683.75
Flujo de la Deuda	S/131,331.44	-S/91,202.39	-S/91,202.39								
Flujo Financiero	-S/117,788.56	-S/498,739.59	S/284,358.53	S/1,221,485.06	S/1,966,816.44	S/2,729,616.77	S/3,985,923.43	S/4,248,780.56	S/4,993,078.67	S/5,245,056.74	S/6,094,683.75

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.43 Flujo económico financiero y de deuda para escenario pesimista

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo Económico	-S/249,120.00	-S/783,655.40	-S/708,234.80	-S/132,128.80	S/339,419.34	S/955,142.53	S/1,356,886.81	S/1,487,136.36	S/1,825,805.89	S/2,015,068.72	S/2,247,393.87
Flujo de la Deuda	S/374,627.80	-S/260,158.19	-S/260,158.19								
Flujo Financiero	S/125,507.80	-S/1,043,813.59	-S/968,392.99	-S/132,128.80	S/339,419.34	S/955,142.53	S/1,356,886.81	S/1,487,136.36	S/1,825,805.89	S/2,015,068.72	S/2,247,393.87

Fuente: Elaboración Propia

7.6. Cálculo de costos de capital

7.6.1. Costo de capital del accionista sin deuda (*koa*)

Tomando en cuenta el costo de oportunidad de accionistas con perfil acorde al modelo de negocio expuesto; así como el costo de la deuda anteriormente mencionado, el *koa* calculado es de 30% (costo de oportunidad del capital).

7.6.2. Costo de capital del accionista con deuda (*ke*)

Para determinar este costo de capital, se toma en cuenta la segunda proposición de Modigliani & Miller. El costo de la deuda (*kd*) es de 25%, la tasa de impuesto a la renta (*IR*) es de 30% y el ratio de apalancamiento de deuda (*D*) entre capital (*S*) es de 0.25 (*D*: 20% / *S*: 80%). La fórmula a utilizar para determinar el *ke* es:

$$ke = koa + \frac{D}{S} \times (koa - kd) \times (1 - IR)$$

El *ke* calculado es de 30.88%.

7.7. Indicadores Financieros

Se analizará las ratios: Van Económico (VE), Van Financiero (VF), TIR Económica (TIRE), TIR Financiera (TIRF) y Período de Recupero (PR).

La evaluación del van económico se realizará con el “*koa*” como tasa de descuento; mientras que, el van financiero se realizará con el “*ke*”.

La TIR económica se analiza sobre el flujo económico; mientras que la TIR financiera sobre el flujo financiero.

A continuación, se presentan los resultados por cada tipo de escenario.

Tabla 7.44 Resultados Escenario Esperado

<i>koa</i>	30%
VANE	S/2,120,522.00
TIRE	62.25%
<i>ke</i>	31%
VANF	S/2,009,133.34
TIRF	66.06%
PR	4 años

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.45 Resultados Escenario Optimista

koa	30%
VANE	S/4,691,099.86
TIRE	115%
ke	31%
VANF	S/4,491,790.91
TIRF	126.25%
PR	3 años

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.46 Resultados Escenario Pesimista

koa	30%
VANE	S/139,922.20
TIRE	32%
ke	31%
VANF	S/107,693.07
TIRF	32.86%
PR	6 años

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que en todos los escenarios se genera valor con el modelo de negocio planteado. Los indicadores VANE y VANF son siempre positivos a pesar de las altas tasas de descuento. Asimismo, los valores TIRE, TIRF y PR son bastante atractivos.

7.8. Análisis de Riesgos

Para analizar el riesgo asociado al presente modelo de negocio se realizará 3 tipos de análisis: análisis de sensibilidad, análisis de puntos críticos y análisis de punto de equilibrio

7.8.1. Análisis de Sensibilidad

A continuación, se presenta el análisis de sensibilidad que se realizó sobre el modelo económico realizado. Las variables que se sensibilizaron fueron las siguientes:

Tabla 7.47 Variables de Sensibilización

Código	Variable
V1	Ticket promedio de la factura descontada (CAVALI)
V2	Tasa promedio mensual a cobrar
V3	Comisión de descuento por factura a cobrar
V4	Empresas / Ejecutivo
V5	% inicial de Empresas que descuentan facturas al mes en promedio
V6	Incremento anual de empresas que descuentan facturas
V7	% objetivo de empresas en cartera que descuentan facturas
V8	% inicial de facturas a descontar por Factoring 054 SOW
V9	Incremento SOW
V10	% SOW Objetivo
V11	Tasa Exigida por Inversión (Costo de Fondos)
V12	TEA financiamiento bancario
V13	Costos de planillas
V14	Costos varios
V15	Costos MKT
V16	Costos Plataforma

Fuente: Elaboración Propia

El indicador financiero que se testeó modificando las variables entre -20% y 20% de su valor original, fue el VANE. Se presenta un cuadro resumen de las variaciones:

Tabla 7.48 Resumen de variaciones

Var	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
V1	S/1,691,253.42	S/2,066,410.29	S/1,949,595.25	S/2,008,302.94	S/2,120,522.00	S/2,010,078.39	S/1,988,520.13	S/2,092,234.87	S/2,368,090.08
V2	-S/4,935,919.05	-S/2,842,592.50	-S/1,051,219.83	S/563,365.29	S/2,120,522.00	S/3,666,831.41	S/5,191,030.53	S/6,689,257.57	S/8,187,484.61
V3	S/2,026,806.28	S/2,050,235.21	S/2,073,664.14	S/2,097,093.07	S/2,120,522.00	S/2,143,950.93	S/2,167,379.86	S/2,190,808.79	S/2,214,237.72
V4	S/1,137,166.95	S/1,377,897.19	S/1,619,627.87	S/1,850,090.01	S/2,120,522.00	S/2,389,687.38	S/2,570,571.53	S/2,794,892.40	S/3,047,992.36
V5	S/1,703,628.48	S/1,819,334.64	S/1,932,361.68	S/2,023,336.10	S/2,120,522.00	S/2,211,496.41	S/2,260,153.05	S/2,318,600.23	S/2,391,895.79
V6	S/1,964,493.14	S/2,013,354.13	S/2,063,372.89	S/2,087,502.14	S/2,120,522.00	S/2,153,302.96	S/2,177,432.20	S/2,210,452.06	S/2,231,287.85
V7	S/1,288,418.60	S/1,538,219.19	S/1,753,265.11	S/1,935,381.41	S/2,120,522.00	S/2,307,785.64	S/2,450,501.60	S/2,571,518.23	S/2,706,257.80
V8	S/1,572,859.01	S/1,729,340.74	S/1,729,340.74	S/1,854,849.52	S/2,120,522.00	S/2,339,698.80	S/2,339,698.80	S/2,471,059.30	S/2,471,059.30
V9	S/1,630,552.63	S/1,879,303.81	S/1,879,303.81	S/2,004,812.60	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,339,698.80
V10	S/1,176,365.46	S/1,723,648.35	S/1,723,648.35	S/1,723,648.35	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,331,920.32
V11	S/7,037,330.52	S/5,826,642.00	S/4,615,953.48	S/3,370,064.96	S/2,120,522.00	S/870,979.04	-S/426,994.10	-S/1,767,781.88	-S/3,328,920.89
V12	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00	S/2,120,522.00
V13	S/2,752,576.23	S/2,594,562.67	S/2,436,549.11	S/2,278,535.55	S/2,120,522.00	S/1,962,508.44	S/1,804,494.88	S/1,646,481.33	S/1,488,467.77
V14	S/2,232,647.33	S/2,204,616.00	S/2,176,584.67	S/2,148,553.33	S/2,120,522.00	S/2,092,490.66	S/2,064,459.33	S/2,036,428.00	S/2,008,396.66
V15	S/2,149,620.11	S/2,142,345.58	S/2,135,071.05	S/2,127,796.53	S/2,120,522.00	S/2,113,247.47	S/2,105,972.94	S/2,098,698.42	S/2,091,423.89
V16	S/2,148,262.38	S/2,141,327.28	S/2,134,392.19	S/2,127,457.09	S/2,120,522.00	S/2,113,586.90	S/2,106,651.81	S/2,099,716.71	S/2,092,781.62

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, para simplificar el análisis de sensibilidad, se eligió las 8 variables con mayor injerencia en el resultado del VANE. Para ello, se evaluarán las siguientes variables:

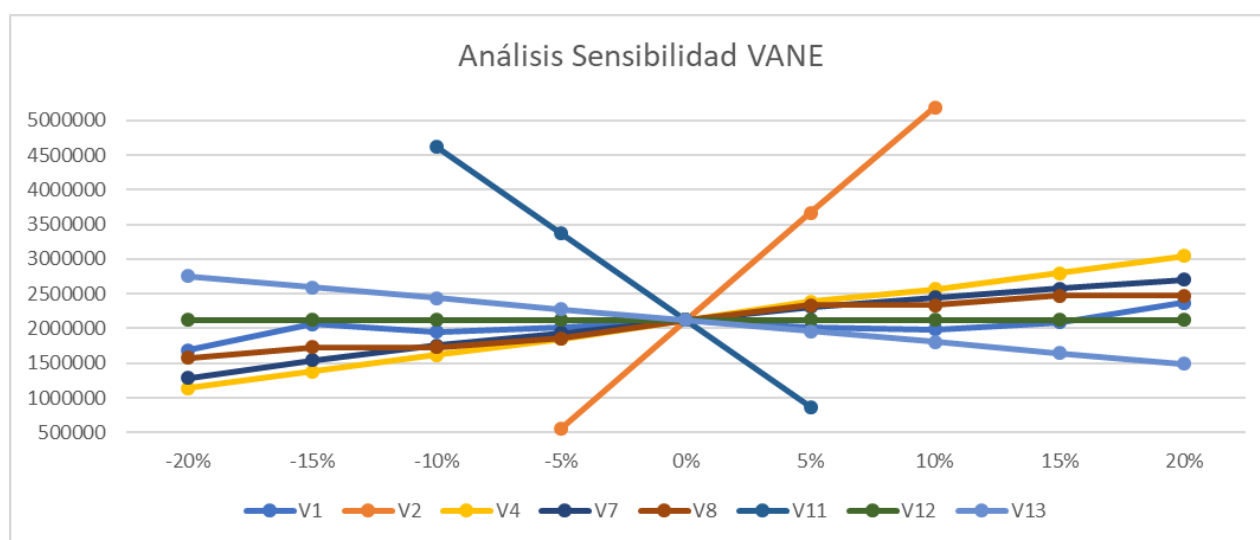
Tabla 7.49 Variables con mayor injerencia

Código	Variable
V1	Ticket promedio de la factura descontada (CAVALI)
V2	Tasa promedio mensual a cobrar
V4	Empresas / Ejecutivo
V7	% objetivo de empresas en cartera que descuentan facturas
V8	% inicial de facturas a descontar por Factoring 054 SOW
V11	Tasa Exigida por Inversión (Costo de Fondos)
V12	TEA financiamiento bancario
V13	Costos de planillas

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se continua con un análisis gráfico “spider” de las 8 variables anteriormente planteadas.

Figura 7.1 Análisis de sensibilidad VANE

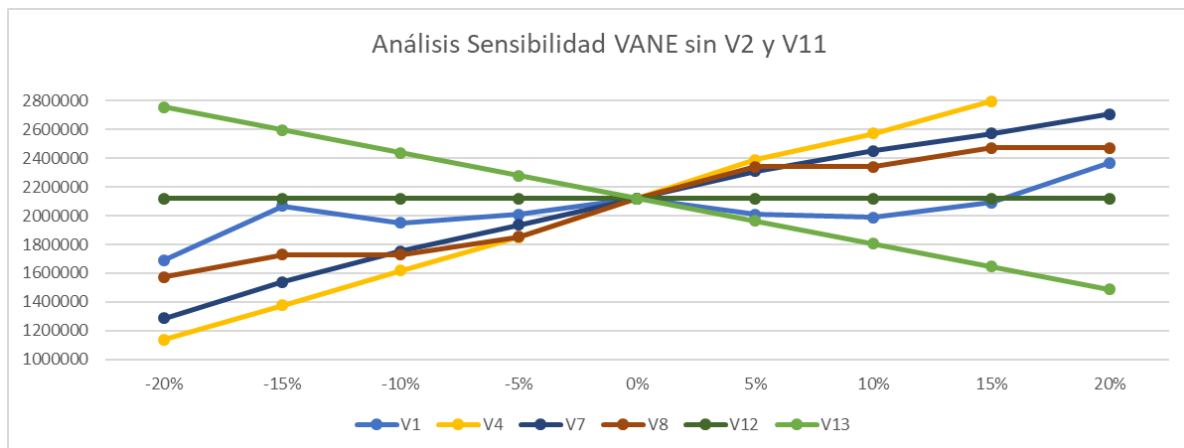


Fuente: Elaboración Propia

Del análisis se puede determinar que las variables con mayor injerencia en el modelo son **V2: Tasa promedio mensual a cobrar** y **V11: Tasa Exigida por Inversión (Costo de Fondos)**. Es necesario tener especial cuidado y monitoreo constante de estas 2 variables.

Luego, se intenta analizar el mismo gráfico sin el efecto de las variables 2 y 11.

Figura 7.2 Análisis de sensibilidad VANE sin V2 y V11

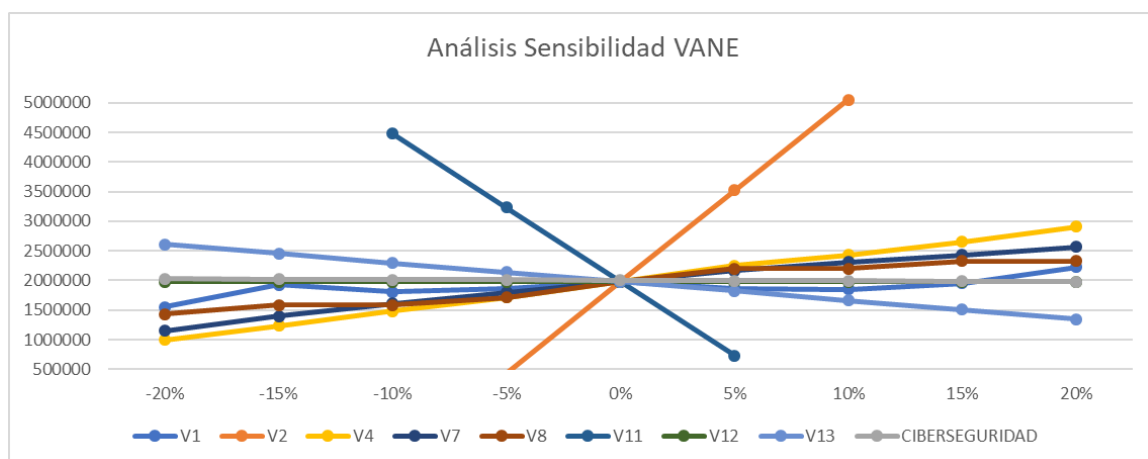


Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico, se puede apreciar que luego de V2 y V11, las variables que siguen en influencia (bastante menor a las dos variables anteriormente mencionadas) son **V4: cantidad de empresas atendidas por ejecutivo, V13: Costos de planillas, V7: % objetivo de empresas en cartera que descuentan facturas.**

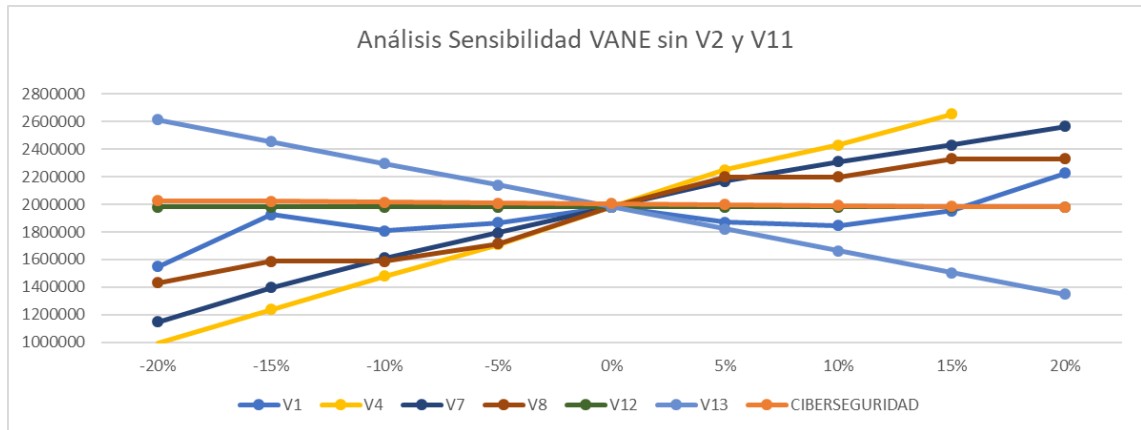
Por otro lado, de acuerdo con el análisis de ciberseguridad mencionada anteriormente, se procede a incluir la variable ciberseguridad en el análisis de sensibilidad. Si bien es cierto que la ciberseguridad es muy importante en el modelo de negocio, se puede apreciar en los gráficos siguientes que dicha inversión no tiene mayor impacto en el VANE.

Figura 7.3 Análisis de sensibilidad VANE considerando ciberseguridad



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7.4. Análisis de sensibilidad VANE considerando ciberseguridad sin V2 y V11.



Fuente: Elaboración Propia

7.8.2. Análisis de puntos críticos

Se presenta el análisis de puntos críticos, que consiste en sensibilizar las variables presentadas anteriormente de modo que el VANE sea 0. Por la misma naturaleza de las variables y su injerencia en el modelo, las únicas variables que pueden influenciar lo suficiente para que el VANE sea 0 son V2: Tasa promedio mensual a cobrar y V11: Tasa Exigida por Inversión (Costo de Fondos).

- Para V2: una tasa promedio mensual de 1.50% ocasiona un VANE de 0. Como mínimo se debería cobrar una tasa nominal de 1.50% mensual.
- Para V11: una tasa anual exigida por el inversionista de 17.75% ocasiona un VANE de 0. Como máximo se debería pagar un retorno anual de 17.75% a los accionistas.

7.8.3. Análisis de punto de equilibrio

La finalidad de este análisis es determinar el escenario en el que el flujo económico acumulado sea de por lo menos 0 en el primer año, ya habiendo considerado la inversión y el primer año de operación. La variable a modificar es la cantidad de empresas a atender.

Para este punto, hay que tener en cuenta dos consideraciones: la cantidad de empresas objetivo y la cantidad de empresas que descuentan facturas al mes en promedio.

- Punto de Equilibrio de cantidad de Empresas Objetivo: 264 empresas.
- Punto de Equilibrio de cantidad de Empresas que descuentan facturas al mes en promedio: 119 empresas.

Se puede ver que las 264 empresas del punto de equilibrio se encuentran dentro de las 2,601 empresas de la demanda efectiva.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones de los Objetivos por Capítulo

Objetivos CAPÍTULO II: Identificar la necesidad del producto factoring en el mercado peruano y arequipeño.

Conclusiones CAPÍTULO II: Se identificó que el mercado no atendido en el nicho MIPYMES bancarizadas en Arequipa es de 1.7 mil millones de soles, que representan aproximadamente 73 mil facturas con potencial de ser descontadas agregando liquidez a las empresas.

Objetivos CAPÍTULO III:

- Identificar factores críticos de éxito atribuibles al servicio de factoring del presente plan de negocios.
- Determinar el mercado disponible y objetivo del presente plan negocios.

Conclusiones CAPÍTULO III:

- Se identificó que, para agregar valor a los clientes, el servicio de factoring del presente plan de negocios debe contar con los siguientes factores críticos de éxito: liquidez otorgada, rapidez de desembolso, flexibilidad de evaluación, seguridad de cobro para inversionistas, agilidad de operaciones y plan de comunicación agresivo.
- Se determinó que el mercado disponible para el presente plan de negocios es de 5,171 empresas y el objetivo de 350 empresas.

Objetivos CAPITULO IV:

- Definir el correcto modelo de negocios del presente plan.
- Determinar la estrategia a seguir en el presente plan de negocios.

Conclusiones CAPITULO IV:

Se define el modelo de negocios cuya propuesta de valor se centra en ofrecer el producto de factoring a MIPYMES bancarizadas en Arequipa, utilizando ejecutivos de negocios, integrando todo el proceso en una potente plataforma tecnológica y otorgando una rentabilidad atractiva y segura a los inversionistas.

- La estrategia del presente plan de negocios se centra en la diferenciación y enfoque en nichos de mercado.
- **Objetivos CAPITULO V:**
- Identificar las empresas competidores del mercado que ofrezcan atributos similares a este plan de negocios.
- Determinar adecuadamente el segmento de mercado a atender por cada tipo de cliente.
- Desarrollar el marketing mix para el presente plan de negocios.

Conclusiones CAPITULO V:

- Se identificó que las empresas competidoras con las características más parecidas a Factoring 054, y por ende tenerlas monitoreadas siempre, son: Finsmart, Innova Funding, Prestamype, Facturedo y Caja Arequipa.
- Se determinó que el segmento de mercado a atender para empresas es el de MIPYMES en Arequipa bancarizadas, para inversionistas vía crowdfunding es el de personas con estilo de vida “sofisticado” entre 25 y 60 años, y para inversionistas de capitales mayores es el de personas con estilo de vida “sofisticado” mayores de 45 años.
- Se desarrolló el marketing mix para el servicio de factoring en el cual se detalló atributos de producto, precio, distribución y plan de comunicación.

Objetivos CAPITULO VI:

- Desarrollar las estrategias y políticas funcionales para el presente plan de negocios.

Conclusiones CAPITULO VI:

- Se desarrollaron las siguientes estrategias y políticas funcionales: organizacional, recursos humanos, operaciones, sistemas de información y logística.

Objetivos CAPITULO VII: Determinar la viabilidad económica y financiera del presente plan de negocios.

Conclusiones CAPITULO VII: Se determinó que el proyecto es viable y rentable. Así se tiene: VANE de S/ 2,120,522.00, TIRE de 62.25%, VANF de S/ 2,009,133.34, TIRF 66.06% y un periodo de recuperación de 4 años.

8.2 Conclusiones Generales.

- En el año 2020, el Perú culminó con un mayor número de stock de empresas (2,777) que el 2019 (2,766).
- Comparando el monto negociado de facturas descontadas en el Perú en 2016 vs. 2020, se observa que la cantidad aumentó en 20 veces, lo cual demuestra la evolución de la industria.
- Se ha identificado como sectores prioritarios y con mayor oportunidad para operaciones de factoring en la región Arequipa: sector minería, manufactura, metalmecánico, transporte, agroindustria, construcción, comercio/retail, industria y textil.
- Del estudio de mercado realizado, se pudo determinar que uno de los factores débiles de la industria de factoring es la estrategia de comunicación de las empresas que trabajan con este producto.
- Las variables que generan mayor sensibilidad económica-financiera al modelo de negocio son: tasa promedio mensual a cobrar, tasa exigida por inversión, cantidad de empresas atendidas por ejecutivo, costos de planillas, porcentaje objetivo de empresas en cartera que descuentan facturas, porcentaje inicial de facturas a descontar por Factoring 054 SOW y porcentaje SOW objetivo.
- La cantidad de empresas a atender en el primer año generando el punto de equilibrio son 264 como objetivo, de las cuales deberán descontar facturas 119.

CAPITULO IX: RECOMENDACIONES

- Diseñar un área de riesgos sólida que monitoree constantemente la inestabilidad política.
- Planificar un fondo de emergencia ante posibles contingencias en el mercado financiero.
- Diseñar un área de asesoría para formalizar y bancarizar a una mayor cantidad de MIPYMES con posibilidad de aumentar el mercado disponible.
- Coordinar con los gremios empresariales la creación de una base de datos de MIPYMES bancarizadas y no bancarizadas, que permita tener mayor alcance del negocio.
- Diseñar un plan social y/o ambiental para ligar el modelo de negocio con estos fines.
- Crear un aplicativo móvil para mantenerse en la madurez del negocio y reinventarse de ser necesario, según la evolución de la empresa.
- Implementar correctamente la estrategia de comunicación que permita entender el significado del término factoring y las implicancias del mismo.
- Tercerizar el soporte técnico de la plataforma tecnológica con el fin de conseguir un servicio especializado y disponible acorde con el nivel de calidad de servicio deseado.
- Ofrecer como tasa mínima mensual de cobro 1.50% y un pago a los inversionistas por rentabilidad anual no mayor a 17.75%; todo esto con el fin de asegurar el éxito del modelo de negocio

BIBLIOGRAFÍA

Aranda Chacaliaza, D. (2021) *Evolución y Perspectivas de Factoring en el Perú*, Bolsa de Valores de Lima.

PRODUCE. (2019) *Decreto de urgencia que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y starups*, Plan Nacional de Competitividad y Productividad.

MEF. (2021) *Decreto Supremo N° 239-2021-EF*, Lima.

MEF. (2021) *Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025*, Lima.

STATISTA. (2021) *Número de casos por COVID 19 confirmados en América Latina y el Caribe*.

GEM. (2021) *Global Entrepreneurship Monitor*.

KPMG. (2021) *Pulse of Fintech*.