

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERMEDIACIÓN DE  
CLIENTES NO BANCARIZADOS.**

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

por:

Esther Elena Gonzalez Castro

Willinton Manolo Maita Mesías

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 54

Surco, 03 de febrero de 2016

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERMEDIACIÓN DE CLIENTES NO  
BANCARIZADOS.**

ha sido aprobada

.....  
Ana Reátegui (Jurado)

.....  
Ricardo Salinas (Jurado)

.....  
Lydia Arbaiza (Asesor)

Universidad ESAN

2015

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos de la Tesis.....	5
1.3. Justificación del Proyecto.....	5
1.4. Contribución del Proyecto.....	7
1.5. Alcance.....	8
1.6. Metodología .....	8
1.7. Investigación introductoria del sistema financiero peruano. ....	9
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>25</b>
2.1. Factores económicos.....	26
2.2. Factores socioeconómicos .....	31
2.3. Factores políticos y legales.....	36
2.4. Factores tecnológicos .....	36
2.5. Factores ambientales.....	37
<b>CAPÍTULO III. ESTUDIO DEL MERCADO .....</b>	<b>39</b>
3.1. Objetivos .....	39
3.2. Investigación Cualitativa .....	40
3.3. Investigación Cuantitativa .....	47
3.4. Mercado.....	59
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>61</b>
4.1. La dimensión de los clientes no bancarizados .....	61
4.2. La dimensión de los clientes informales .....	64
4.3. Las fuerzas de la industria .....	67
4.4. Conclusiones del capítulo.....	69
<b>CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>70</b>
5.1. Visión .....	71
5.2. Misión .....	71
5.3. Definición del Negocio.....	71
5.4. Diagnóstico Interno y Externo.....	72
5.5. Formulación de la Estrategia .....	74
5.6. Conclusiones del capítulo.....	77
<b>CAPÍTULO VI. EL MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>78</b>

6.1.	El Producto.....	78
6.2.	Modelo de negocio .....	79
6.3.	Segmento de Clientes .....	79
6.4.	Relación con Clientes .....	81
6.5.	Propuesta de Valor .....	82
6.6.	Actividades Clave.....	83
6.7.	Recursos Clave .....	84
6.8.	Canales de Distribución.....	84
6.9.	Asociaciones Clave .....	85
6.10.	Flujo de Ingresos .....	85
6.11.	Estructura de Costos.....	86
6.12.	Conclusiones del capítulo.....	86
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>88</b>
7.1.	Objetivo del Plan de Marketing .....	88
7.2.	Objetivo del Negocio.....	88
7.3.	Objetivos de marketing.....	89
7.4.	Mercado Meta.....	90
7.5.	Posicionamiento .....	91
7.6.	Marketing mix .....	91
7.7.	Plan de Marketing Digital.....	94
7.8.	Conclusiones del capítulo.....	94
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>		<b>95</b>
8.1.	Constitución jurídica de la empresa.....	95
8.2.	Funcionamiento de la empresa .....	96
8.3.	Desarrollo del Software a medida.....	96
8.4.	Proceso de Operación y Ventas .....	98
8.5.	Conclusiones del capítulo.....	101
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>		<b>103</b>
9.1.	Principales funciones del negocio.....	103
9.2.	Competencias organizacionales por cada función.....	103
9.3.	Cargos permanentes.....	105
9.4.	Tareas tercerizadas .....	105
9.5.	Estructura Organizacional .....	106
9.6.	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	106
9.7.	Conclusiones del capítulo.....	107
<b>CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO.....</b>		<b>108</b>

10.1.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras .....	108
10.2.	Estados de resultados.....	126
10.3.	Conclusiones del capítulo.....	127
<b>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>128</b>
11.1.	Conclusiones .....	128
11.2.	Recomendaciones.....	130
<b>ANEXOS.....</b>		<b>132</b>
1.	MATRIZ DE INFORMACIÓN DEL PRODUCTO.....	133
2.	DISEÑO DE TALLERES DE INSTRUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.....	138
3.	DIAGRAMA DEL PROCESO DE OPERACIÓN.....	142
4.	DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS.....	143
5.	SOLUCIÓN RED HUT DE INFRAESTRUCTURA EN LA NUBE.....	144
6.	SOLUCIÓN RED HUT ARQUITECTURA BASE.....	145
7.	PLAN DEL DESARROLLO DEL SOFTWARE.....	147
8.	DIAGRAMA DE PROCESO GENERAR HOJA DE RUTA .....	151
9.	DIAGRAMA DE PROCESO GENERAR RUTAS DE TRANSPORTE .....	152
10.	DIAGRAMA DE PROCESO CAPTAR CLIENTES .....	153
11.	DIAGRAMA DE PROCESO EJECUTAR VISITAS DE CAMPO .....	154
12.	DIAGRAMA DE PROCESO ACTUALIZAR CADUCIDAD .....	155
13.	HOJA DE VIDA DE ESTHER GONZALEZ.....	156
14.	HOJA DE VIDA WILLINTON MAITA.....	160
15.	CUESTIONARIO INTERMEDIARIO .....	165
16.	GUÍA DE ENTREVISTA VENTA DE PROSPECTOS .....	170
17.	PARTICIPANTES ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	175
18.	MATRIZ DE ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD.....	177
19.	GUÍA DE PAUTAS DE FOCUS GROUP .....	219
20.	PERFIL DE PARTICIPANTES .....	220
21.	CÁLCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA.....	221
22.	GRÁFICOS DEL TIPO DE INVERSIÓN POR OCUPACIÓN .....	223
23.	INFORMACIÓN QUE ENTREGARÍAN LOS PROSPECTADOS .....	226
24.	VISIÓN GENERAL DEL MERCADO Y TENDENCIA DE MORA .....	233
25.	LISTA DE EMPRESAS DEL SISTEMA MICRO FINANCIERO.....	235
26.	MODELO DE NEGOCIO PROBANCA.....	237
27.	RED HAT CLOUD INFRASTRUCTURE ROI TCO RESULTS .....	238
28.	COTIZACIÓN SENTINEL.....	247
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>273</b>

## LISTA DE TABLAS

TABLA I-1: NIVELES DE RIESGO DE MOROSIDAD .....	19
TABLA I-2: MECANISMO DE COBRANZA SEGÚN EL PERFIL DEL DEUDOR MOROSO .....	23
TABLA II-1 PROYECCIONES .....	30
TABLA II-2 TASAS DE INTERÉS - CLIENTE INFORMAL .....	33
TABLA III-1: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA.....	48
TABLA III-2: INTERCAMBIO DE VALOR VS OCUPACIÓN .....	56
TABLA III-3: DATOS PERSONALES ENTREGADOS POR LOS PROSPECTADOS A PROBANCA .....	57
TABLA III-4: SEGMENTO DE CLIENTES .....	59
TABLA IV-1 NIVELES DE BANCARIZACIÓN .....	62
TABLA IV-2 NIVEL DE ACEPTACIÓN DE CRÉDITOS INFORMALES .....	65
TABLA V-1: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	74
TABLA V-2 TABLA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	75
TABLA VI-1: SEGMENTO DE CLIENTES .....	80
TABLA VII-1: SEGMENTO DE MERCADO POR TIPO .....	89
TABLA VIII-1: EQUIPO DE DESARROLLO DE SOFTWARE A MEDIDA.....	97
TABLA IX-1: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PROBANCA .....	103
TABLA IX-2: ESTRUCTURA SALARIAL PROBANCA.....	106
TABLA X-1GASTOS PRE OPERATIVOS.....	108
TABLA X-2 PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN .....	110
TABLA X-3 PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	112
TABLA X-4 GASTOS DE OPERACIONES.....	113
TABLA X-5 CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN.....	114
TABLA X-6 COSTOS POR EXPEDIENTE .....	115
TABLA X-7 PLANILLA DE OPERACIONES.....	116
TABLA X-8 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	117
TABLA X-9 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2.....	118
TABLA X-10 PLANILLA DE ADMINISTRACIÓN .....	119
TABLA X-11 GASTOS DE VENTAS.....	120
TABLA X-12 PLANILLA DE VENTAS .....	121
TABLA X-13 DETALLE DE PRÉSTAMO Y AMORTIZACIÓN .....	122
TABLA X-14 TASA DE DESCUENTO .....	123
TABLA X-16 FLUJO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	124
TABLA X-17 CALCULO DE DIVIDENDOS.....	125
TABLA X-18 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	126

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA I-1 REFORMAS ESTRUCTURALES DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO (1990 - 1997).....	10
FIGURA I-2 CRÉDITOS, BANCARIZACIÓN E INTERMEDIACIÓN .....	11
FIGURA I-3 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD DE CARTERA DE LAS CMACS.....	17
FIGURA I-4 EVOLUCIÓN DE LOS MÁRGENES DE LAS CMAC.....	17
FIGURA I-5 PERFIL DEL DEUDOR MOROSO .....	20
FIGURA I-6 CAUSAS DE MOROSIDAD.....	22
FIGURA I-7 ESQUEMA DE TIPOS DE PROSPECTOS DE CRÉDITO.....	24
FIGURA II-1 CRECIMIENTO DEL PBI ECONOMÍA MUNDIAL.....	26
FIGURA II-2 CRECIMIENTO DEL PBI EN EL PERÚ .....	27
FIGURA II-3 ÍNDICE DE EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR.....	27
FIGURA II-5 INFLACIÓN Y METAS DE INFLACIÓN .....	28
FIGURA II-6 TASA DE INTERÉS DE REFERENCIA NOMINAL Y REAL.....	28
FIGURA II-7 TASA DE ENCAJE EN MONEDA NACIONAL Y EXTRANJERA .....	29
FIGURA II-8 CRÉDITO SECTOR PRIVADO .....	29
FIGURA II-10 RESERVAS INTERNACIONALES .....	30
FIGURA II-11 INTERMEDIACIÓN FINANCIERA Y BANCARIZACIÓN .....	34
FIGURA II-12 SISTEMA FINANCIERO SEGÚN SBS .....	34
FIGURA II-13 FLUJOGRAMA BANCARIZACIÓN .....	35
FIGURA III-1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS ENCUESTADOS .....	50
FIGURA III-2 PORCENTAJE DE ENCUESTADOS CON HIJOS Y SIN HIJOS VS OCUPACIÓN .....	50
FIGURA III-3 PERFIL DE LOS TRABAJADORES INDEPENDIENTES .....	51
FIGURA III-4 PERFIL DE LOS ESTUDIANTES NO BANCARIZADOS.....	51
FIGURA III-5 TIPOS DE INVERSIÓN .....	52
FIGURA III-6 CONOCIMIENTO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS REGULADAS - BANCOS.....	53
FIGURA III-7 INTERÉS POR SOLICITAR UN PRÉSTAMO O TARJETA DE CRÉDITO .....	54
FIGURA III-8 MOTIVOS POR LOS CUALES LOS PROSPECTADOS NO HAN OBTENIDO DEUDAS.....	54
FIGURA III-9 EVALUACIÓN DEL CONCEPTO .....	55
FIGURA III-10 MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	57
FIGURA IV-1 PENETRACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO FORMAL POR REGIONES.....	64
FIGURA IV-2 FRECUENCIA DE PAGOS DE CRÉDITOS INFORMALES.....	65
FIGURA IV-3 NIVELES DE DESCONOCIMIENTO DE TASAS – CLIENTES INFORMALES .....	66
FIGURA IV-4 DESTINO DE CRÉDITOS – CLIENTES INFORMALES.....	66
FIGURA IV-5 MOTIVOS DE NO ACCESO A LA BANCA REGULADA – CLIENTES INFORMALES .....	67
FIGURA IV-6 MOTIVOS DE NO ACCESO A LA BANCA REGULADA – CLIENTES INFORMALES .....	67
FIGURA V-1 CRÉDITOS DIRECTOS POR MONEDA .....	72
FIGURA VII-1 BANCARIZACIÓN PERÚ 2011 .....	90

FIGURA VII-2 BANCARIZACIÓN EN LIMA .....	90
FIGURA VIII-1 FLUJO PRINCIPAL DEL PROCESO PRODUCTIVO Y VENTA .....	98
FIGURA IX-1: LA ESTRUCTURA PROBANCA .....	106



## **RESUMEN EJECUTIVO**

PROBANCA es un proyecto de negocios vinculado al sistema financiero y la bancarización, que surge de la necesidad de las instituciones financieras de incorporar nuevos modelos de bancarización, que reduzcan las tendencias de incremento de morosidad por sobreendeudamiento y acumulación de entidades financieras en sus clientes.

La bancarización en Lima se encuentra alrededor del 40% dejando un 60% de clientes potenciales, los cuales no están bancarizados, dejando a la ciudad muy por debajo de los niveles de otras capitales latinoamericanas, que tienen en promedio niveles de bancarización por encima del 70%; el impacto de PROBANCA, apunta a ser protagonista en revertir estos indicadores, y posicionar a Lima a nivel de otras grandes capitales Latinoamericanas, adicionalmente como parte de nuestro modelo de negocio se realizará una labor de educación financiera con todas las personas prospectadas, lo cual tendrá un efecto muy positivo en el desarrollo de las familias, ya que les permitirá conocer la importancia de apalancar sus negocios, no caer en morosidad y hacer buen uso del crédito y sus diferentes tipos.

PROBANCA debe ser la entidad referente de un nuevo proceso de bancarización en el mundo, el cual no sólo otorga capital, sino que educa, capacita y genera un gran salto tecnológico en los sistemas productivos de la población no bancarizada.

El nuevo modelo que propone PROBANCA se basa en la recolección de información en campo de prospectos nuevos de crédito para las entidades financieras reguladas por SBS, esta base de datos será empleada por dicha entidad en la colocación de nuevos créditos; de esta manera PROBANCA incidirá sobre la bancarización en Lima metropolitana.

Las alternativas al modelo que propone PROBANCA, son la captación de clientes por promotores o asesores de crédito, de la propia institución o tercerizados, empleando base de datos de clientes ya bancarizados; esta modalidad si bien supone una reducción de riesgo del prospecto al haber presentado un buen comportamiento de pago, por otra parte implica el riesgo de sobre endeudamiento y de acumulación de número de entidades acreedoras, puesto que la misma base de datos es manejada por

todas aquellas entidades que compran dicha data a las empresas privadas que operan como centrales de riesgo (Equifax, Sentinel, Data Crédito, etc.).

PROBANCA será constituida como una sociedad anónima cerrada, ubicada en Calle Los Rosales Nro. 106 Oficina 701. Bellavista Callao, tendrá una dirección electrónica, y operará desde una plataforma virtual para proveer de nuestro producto a los usuarios finales, que serán las entidades financieras, principalmente las ligadas a las Micro finanzas como son las Edpymes y las Cajas Municipales. Nuestro producto se basa en información relevante para realizar evaluación financiera por parte de las IFIS (Instituciones Financieras) de clientes no bancarizados, lo cual constituye un prospecto de crédito potencial. Los prospectos nuevos de crédito según las investigaciones realizadas en el presente proyecto accederían en un 68% a dar información, si PROBANCA, cumple con tres requisitos básicos, primero se hace conocido en el mercado, segundo si establece alianzas con entidades fiables como COFIDE o ASOMIF y tercero si brinda orientación sobre el sistema crediticio y la administración de negocios.

En una primera etapa el proyecto tiene como población objetivo, la población de 18 a 64 años de la Ciudad de Lima, sean independientes o dependientes, pero no bancarizados, o que no presenten historial crediticio.

PROBANCA ha realizado una investigación de mercados, con entrevista de expertos, focus group y encuestas, que dieron importantes aportes acerca de la definición de nuestro modelo de negocio, que aunado al marco teórico sobre la evolución del sistema financiero y sus agentes, nos proporciona la forma en que nuestra empresa realizará sus operaciones bajo la siguiente presentación:

“Te presentamos a “ProBanca” que es una empresa intermediadora encargada de analizar tu información financiera, con la capacidad de evaluarte para un crédito futuro con una entidad financiera y darte recomendaciones, para que mejores tu nivel de vida y enseñarte todos los términos bancarios, este tipo de servicio es gratuito siempre y cuando usted proporcione su información personal en relación a sus ingresos y gastos, la que se manejara de manera confidencial.”

Nuestra visión es “Ser reconocida como la empresa referente en la intermediación de clientes no bancarizados en el Perú.”; y la misión de la empresa es “Brindar un

servicio especializado de prospectos de crédito con alta probabilidad de recuperación y brindar un servicio de asesoría financiera personalizada a los emprendedores peruanos.” Siendo el objetivo “Brindar un servicio especializado de intermediación de clientes no bancarizados”.

El modelo de negocio es la comercialización de prospectos de crédito no bancarizados; para instituciones financieras reguladas por la SBS Superintendencia de Banca y Seguros.

La generación de prospectos de clientes no bancarizados, debe ser a través de la acumulación de un stock prospectos, los cuales se irán vendiendo a las instituciones financieras que lo soliciten de acuerdo al perfil de la entidad y al perfil de los prospectos que busca, pudiendo ser revendidos a varias entidades, con la posibilidad de ser exclusivos por un periodo específico de tiempo.

El proceso operativo consistirá en generar una Hoja de Ruta, responsabilidad del Gerente de Operaciones la cual estará acorde con las zonas de interés de las IFIS (nuestros clientes) y donde se pueda obtener la mayor cantidad de prospectos nuevos de crédito (mercados, centros comerciales y empresariales); con esta información se generará Rutas de Transporte que se distribuirán a los analistas y promotores de procesos los cuales realizarán tres posibles procesos que deben tener la particularidad de mostrar respaldo de Instituciones reconocidas como COFIDE o ASOMIF y de ser eventos donde se informe y eduque con tópicos financieros y de gestión a las personas a ser prospectadas; Captar Clientes, Ejecutar Visitas de Campo y Actualizar caducidad de Expedientes, los mismos que generarán valor a la base de datos; con esta información se podrá Generar Expedientes, lo cual constituye nuestro producto final el cual será presentado a las IFIS por el Ejecutivo de Ventas, una vez se haya realizado un pre filtrado por las preferencias específicas de la institución a visitar; el proceso se irá retroalimentando según el éxito o fracaso de la colocación del producto, alineando la recolección de información a las preferencias de los potenciales clientes.

Nuestros clientes (IFIS) accederán a la base de datos que adquieran vía web, lo cual nos generará un sistema de estadísticas útiles para la mejora constante de nuestro negocio.

La empresa según, la investigación de mercados debe hacerse conocida a nivel general, por lo que será necesario realizar spots televisivos y un trabajo publicitario, esto permitirá que las personas prospectadas nos brinden información.

El proyecto es viable económicamente al obtener una TIR de 61.73% y un VAN de S/. 2'022,576.37 en un plazo de 5 años, se espera un financiamiento de S/. 355,427.00 nuevos soles y una inversión de capital propio de S/. 533,140.50 nuevos soles, con una Tasa de descuento de 40 % ( $K_e$ ). Al final del tercer año se producirá en promedio 12, 046 expedientes por mes, con 25 promotores produciendo 482 expedientes por día; con el stock de expedientes acumulados se espera una venta anual de S/. 4'770,563 millones, costos y gastos de operación por S/. 2'463,460 millones, así mismo su repercusión en el un flujo de caja operativo del mismo tercer año será de S/. 2'319,815 millones.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

Las empresas financieras en Perú han atravesado por diversas etapas de desarrollo en las cuales se ha retrocedido y avanzado sobre el marco de la libre competencia; en la actualidad se encuentra bajo el esquema de libre competencia con regulador; en estas etapas tuvo que afrontar la particularidad del mercado que radica en la complejidad de su conformación social y la dificultad de sus redes de comunicaciones. La complejidad de la geografía del Perú genera que los avances de los negocios en cadena y la cobertura geográfica sean costosos y difíciles de conseguir. La inestabilidad política es un fenómeno de alto riesgo en el Perú y es un factor que suele incrementar el costo del crédito.

El Perú ha atravesado por diferentes etapas en su desarrollo, las cuales coinciden con los esquemas populistas de izquierda y liberalistas de derecha, en estos saltos de crecimiento, se puede apreciar tendencias centralistas y de libre mercado; el mercado del crédito se ha visto afectado por estas etapas, no solo en su vinculación intrínseca al desarrollo y crecimiento sino por su estabilidad institucional.

En la última etapa el Perú desde 1990 vive un esquema de libre mercado con flotación sucia y reguladores; de tal manera que existen frenos anti cíclicos en caso de presentarse respuestas negativas del mercado frente a la vulnerabilidad de la población. En este marco de libertades se desarrolla el actual sistema financiero regulado; al esquema tradicional bancario, se agregan el sistema de cajas, financieras y edpymes, este tipo de instituciones busca profundizar el acceso al crédito.

Para tratar el tema del acceso al crédito este debe verse desde la perspectiva de la cobertura y calidad; respecto a la cobertura pese a los grandes avances de las últimas 2 décadas por la penetración del nuevo esquema de sistema financiero, aún tenemos a más de la mitad de la población no bancarizada y respecto a la calidad de servicios, tenemos una dispersión importante de las tasas de interés que cobran las instituciones por tipo de crédito; sin embargo la competencia configura que cuando las instituciones más pequeñas captan nuevos mercados, entonces las instituciones más grandes ingresan con mayor poder de negociación y menores niveles de riesgo a la entrada.

Existe campo para el desarrollo de las instituciones financieras tanto a nivel de cobertura como de calidad de servicios, sin embargo este radica ya no en la consolidación de los mercados de las grandes ciudades sino en la penetración de nuevos mercados y la apertura de nuevos nichos en mercados consolidados aunado a la fidelización de clientes, la introducción de cultura financiera y a mitigar el sobreendeudamiento en número de entidades y monto de endeudamiento.

Bajo el esquema de penetrar nuevos mercados y nuevos nichos de mercado, esta actividad es costosa y requiere un fuerte uso de recursos tanto en capital como en horas hombre; recursos que pueden ser empleados en consolidar su número de clientes y mejorar la calidad de cartera para obtener mayores utilidades y mejorar su rentabilidad.

Para poder controlar el nivel de riesgos a la entrada de nuevos nichos, las empresas financieras recurren a las empresas calificadoras de riesgos, quienes recogen información de empresas financieras y no financieras acerca del comportamiento de los posibles clientes, por ejemplo su record de pagos en telefonía, en servicios públicos, tributación, pagos municipales, etc.; además de la evaluación en campo generada por sus asesores de negocios; sin embargo estos datos implican un costo por consulta y evaluación. Siendo probable no encontrar información respecto de un nuevo cliente, más aún cuando el 80% de los clientes probables son PYME informales sin información disponible. Este escenario hace que el costo del otorgamiento del crédito para este tipo de perfiles de clientes, sea cara y sobre todo se requiere un mayor despliegue de recurso humano.

Se desprende de los antecedentes expuestos que no es suficiente con los sistemas actuales de información y evaluación, por lo que se plantea la propuesta de proveer vía un sistema de intermediación, información relevante para conseguir prospectos nuevos de crédito, con una pre filtrado; con esta información los asesores de negocios pueden realizar una evaluación más rápida y segura, disminuyendo los costos de los recursos empleados en conseguir prospectos de créditos nuevos.

Por otro lado el dinamismo del mercado financiero, y especialmente el de las Micro finanzas en el Perú, han generado la creación de productos financieros especializados en mercados muy competitivos y segmentados. Sin embargo, más allá

de ampliar la base de clientes bancarizados<sup>1</sup>, la generación de mora ha remecido el sector especialmente a las micro financieras, generando fusiones y adquisiciones de empresas financieras por parte de las más fuertes. En lo que va de este año, muchas de las Entidades Financieras reguladas por nuestro ente regulador la Superintendencia de Banca y Seguros han puesto en rojo las rentabilidad y calidad de las carteras y/o portafolios de algunas empresas del sector financiero.

Los analistas financieros (colocadores de créditos) preocupados en su mayoría en cumplir las metas de negocio han dejado de lado su rol capacitador en referencia al cliente, produciendo sobre endeudamiento; por otra parte, el sistema regulado posee más de 50 INSTITUCIONES FINANCIERAS, lo cual ha vuelto al sector atractivo para empresas de tercerización en riesgos, recursos humanos, cobranzas, etc.

Actualmente existen empresas clasificadoras de riesgos en clientes, como son INFOCORP, DATA CRÉDITO, SENTINEL etc., empresas extranjeras que dan un servicio virtual basada en información pública y privada de diversas instituciones, con la finalidad de medir el comportamiento de pago de los clientes (SCORING); por otra parte existen empresas de gestión de cobranza como VÉRTICE, RECUPERA, etc.; además de gestores de cobranza externos (abogados, gestores, call center). El panorama que hoy en día atraviesan las entidades del mercado financiero apunta a ir tercerizando sus procesos y/o establecer alianzas estratégicas con empresas especializadas en el negocio crediticios, que hoy en día es cada vez más complejo.

Este panorama de INSTITUCIONES FINANCIERAS que buscan la captación de nuevos clientes con una reducción del riesgo, motiva a brindarles un servicio de penetración de marca y generación de prospectos de colocación, siendo que por ejemplo, la IFI debe pagar por consulta en Scoring privado (INFOCORP, DATA CRÉDITO, SENTINEL) por cada prospecto que ella misma consiga o pagar por una base de datos de clientes bancarizados que son revendidos a diferentes instituciones, entonces el servicio más personalizado que se le pueda brindar en base a parámetros preestablecidos de evaluación generará un prospecto de cliente con un menor riesgo, sin embargo, no cubre el sector de clientes no bancarizados, puesto que estas empresas

---

<sup>1</sup> Según el Banco Mundial a diciembre 2012 la bancarización en Perú alcanza el 20.5% mientras que en la región el 39.2%, mientras que los ciudadanos con crédito 12.78% para una región con 7.8%. <http://proexpansion.com/es/articles/472>

obtienen su información a través de múltiples fuentes, las mismas que se obtienen de colaboradores que se registran de alguna manera en los siguientes servicios:

- ✓ Ingreso a laborar a un empleador formal, tanto en el sector privado como no privado.
- ✓ Registro en sistemas de Salud y EPS.
- ✓ Registro en sistemas públicos que por ley publican información.

Por su lado, las instituciones financieras buscan incrementar la bancarización a través de sus asesores financieros, quienes tienen la responsabilidad de incrementar el saldo de colocaciones y el número de clientes nuevos a través de mecanismos comisionales; sin embargo tienen una restricción importante de tiempo y una tendencia a colocar clientes nuevos bancarizados y sobre endeudar a los clientes, esta situación genera un serio riesgo de morosidad, lo cual se refleja en sus indicadores bajo un enfoque ácido de los mismos. El sobreendeudamiento, es un grave problema en el País, la gente no sólo no administra adecuadamente sus finanzas, sino que las propias entidades no brindan la asesoría financiera óptima y adecuada a sus clientes; razón por la cual aquellos clientes no bancarizados no confina en las entidades financieras.

Las Entidades Financiera han perdido la mística de crear una relación de confiabilidad con sus clientes y con el mercado, dado que no aplican políticas que conlleven a generas lazos de durabilidad con la población, el grado reputacional es muy importante.

Frente al mecanismo actual surge la oportunidad de brindar este servicio, donde se otorgue una base de datos con información relevante que les sirva a las instituciones financieras para que los asesores realicen una evaluación financiera, más rápida y segura respecto a los prospectos de crédito de cliente no bancarizados.

El acceso al crédito y sostenerlo como fuente de apalancamiento es indispensable para el desarrollo del país, se debe evitar caer en la saturación de los clientes y en las malas prácticas que pueden generar la búsqueda de la comisión y el beneficio propio de los analistas financieros de las INSTITUCIONES FINANCIERAS, como riesgo moral.



## **1.2. Objetivos de la Tesis**

### **1.2.1. Objetivo general**

Brindar un servicio especializado de intermediación de clientes no bancarizados.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Definir el Marco legal y organización.
- Elaborar el Marco Teórico: Instituciones financieras, sistema financiero, scoring, morosidad, clientes, bancarización, etc.
- Formular la estrategia, objetivo, indicadores y parámetros del negocio.
- Analizar el entorno donde se realizará el negocio realizando una investigación introductoria del sistema financiero peruano.
- Formular objetivos y estrategias. Visión-misión, objetivo nuclear y objetivos parciales, cuellos de botella y estrategias funcionales: operaciones, marketing y ventas, finanzas, recursos humanos, tecnología de información,
- Estimar la inversión y el financiamiento para determinar la rentabilidad y factibilidad del negocio.
- Evaluar el plan desde su perspectiva económica y financiera. Identificar el volumen de ventas inicial (tamaño del negocio). Plantear el factor se determinará con qué servicios comenzaremos, cuántos servicios se brindarán por mes o por año y cuánto representará eso en ingresos del negocio entre otros.

## **1.3. Justificación del Proyecto**

En bancarización, el “**Perú se ubica en el puesto 11** de un total de 18 países de la región. Chile alcanza 78% en este indicador, mientras que en nuestro país apenas representa el 30%.”<sup>2</sup>.

El acceso al crédito permite que las familias mejoren sus ingresos y accedan a una mejora calidad d vida.

Existe una bajo nivel de acceso al crédito y ello se debe a que las Entidades Financieras no han logrado llegar a ciertas partes de la población. Por otro lado,

---

<sup>2</sup> Según lo indica el Diario Perú 21 de fecha 05 de febrero de 2015 sobre Bancarización. <http://peru21.pe/economia/peru-ocupa-puesto-11-ranking-bancarizacion-america-latina-2211163>

tenemos un gran porcentaje que por desconocimiento no han podido acceder a un crédito, pues se encuentran desinformadas de las ventajas de incorporarse al sistema financiero; así como otra parte no tiene confianzas en el sector y se rehúsan a acceder a las mismas.

Las Instituciones Financieras se encuentran en constante búsqueda de nuevas formas de captar clientes, crecer su portafolio y disminuir los riesgos, adicionalmente necesitan frenar el incremento de la mora que crece a tasas más altas que las colocaciones, es por ello que contratan servicios de clasificadoras de riesgos y empresas externas de cobranza, por otra parte cuentan con tiempo y recursos reducidos para generar educación financiera dentro de un mercado competitivo donde las tasas de interés tienden a disminuir el spread bancario, por otra parte existen INSTITUCIONES FINANCIERAS que han tomado la decisión de subir las tasas de interés (por el mayor riesgo asumido) volviéndose menos competitivas, tomando el riesgo de perder cartera para poder mantener la rentabilidad.

Este panorama hace propicio la entrada de una empresa que trabaje más cerca del cliente para fomentar la educación financiera, reducir riesgos, producir prospectos de clientes no bancarizados, además de poder brindar servicios conexos de inclusión financiera.

El Perú se encuentra en plena expansión y más del 80% de las empresas son Micro y pequeña empresa que necesitan orientación financiera y de ellas más del 50% necesita acceso al financiamiento acorde a la generación de sus flujos de ingresos en sus negocios; el Perú corre el riesgo de producir una crisis moratoria debido a la falta de cultura financiera, por otra parte cuando el dueño de una Micro y pequeña empresa no controla bien sus finanzas es probable que pierda durante un tiempo el acceso al crédito por presentar un mal historial crediticio, todos estos aspectos hacen necesario la entrada de un actor que vaya más allá de los esfuerzos estatales por mejorar la cultura financiera de los peruanos<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Según un estudio del Banco Mundial Examen de Diagnóstico de la Protección del Consumidor y la Alfabetización Financiera, 2013 cito “[C]on la ampliación de los servicios financieros a la población de ingresos bajos, se eleva el nivel de exigencias con respecto a la protección de los consumidores y a la alfabetización financiera. A medida que la cantidad de usuarios del sistema financiero aumenta, se incluyen progresivamente más segmentos vulnerables de la población con capacidades más deficientes para comprender los productos financieros...”. Las diversas encuestas tomadas en este estudio revelan la baja calidad de la cultura financiera de los peruanos.

Existe un mercado paralelo de créditos que encarece el acceso al crédito y genera más riesgo para los clientes, los llamados prestamistas y usureros generan una probabilidad de incremento de la delincuencia y generan ineficiencia en el mercado para aquellos que son susceptibles de obtener un crédito formal. La obtención de dinero a través de canales informales en el Perú ha venido creciendo en los últimos años, debido a que la población aún no tiene accesos al crédito formal y más aún porque las Entidades Financieras no han llegado a generar un relación con este tipo de clientes; debiéndose en gran parte a que los en cargados de realizar la intermediación financiera apuntan a sobre endeudar al cliente; dado que les pueden dar mayor monto, lo cual genera a largo plazo una morosidad segura, aunado a ellos los niveles de evaluación crediticia han bajado su calidad. Los asesores de negocios, les cuesta prospectar clientes nuevos.

Si bien existen esfuerzos públicos y privados para mejorar la cultura financiera, estos se contraponen al riesgo moral de los analistas de crédito, quienes en búsqueda de mayores comisiones pueden caer en malas prácticas, encareciendo los productos financieros y sobre endeudando a los clientes, todo en desmedro de los clientes y las INSTITUCIONES FINANCIERAS.

Bajo este escenario, se hace factible entrar a ofrecer un servicio que todavía no se ha introducido al mercado, adicionalmente como generador de valor está la capacitación financiera a los nuevos prospectos, la cual se ira ajustando de acuerdo al tipo de producto que se tiene mapeado ofrecer, lo cual contribuirá sustancialmente en la educación financiero de cada uno de los potenciales prospectos, generando una relación de largo plazo y confiabilidad con las Entidades del Sistema Financiero.

#### **1.4. Contribución del Proyecto**

La empresa intenta promover en el Perú la bancarización de la población, mediante los servicios que ofrece como intermediadora en el SISTEMA FINANCIERO PERUANO, impulsando su función multiplicadora de la inversión, principalmente en el sector de las Pymes, Consumo y Emprendedores, dando a conocer las bondades del sistema financiero regulado, a través de la educación financiera.

Por lo tanto, la problemática de las instituciones financieras y del mercado mismo, es la generación de prospectos de crédito nuevo; por lo siguiente:

- a. El Bajo porcentaje de Bancarización en Lima, el 52% de la población adulta es no bancarizada. <sup>4</sup>
- b. El incremento de la morosidad debido al sobreendeudamiento de las Instituciones Financieras, alrededor del 10% incluyendo cartera castigada y 7% de alto riesgo. <sup>5</sup>
- c. La búsqueda de nuevos mecanismos de generación de cartera por parte de las Instituciones Financieras como son la compra de data (clientes bancarizados);
- d. Marketing Convencional, nuevos esquemas comisionales que impulsan la generación de clientes nuevos.
- e. Ninguna empresa ofrece prospectos de crédito no bancarizados, los servicios actuales son los de scoring (clientes con historial crediticio) y las revisiones en
- f. campo de datos específicos generados por los asesores de la institución (verificación de dirección negocio, domicilio, tamaño de negocio), es baja.

### **1.5. Alcance**

Los prospectos de créditos, son una base de datos que contiene información sobre características de un cliente para su evaluación crediticia; cliente es no bancarizado y al mismo se le brindará una capacitación de acuerdo al perfil. Tendremos como mercado, los clientes no bancarizados de la ciudad de Lima.

### **1.6. Metodología**

Se propone realizar una investigación de mercado y un focus group, para evaluar la propuesta de factibilidad de los productos propuestos. Así como la evaluación y selección de las tecnologías de información y comunicaciones de última generación que serán útiles para el negocio.

1. Investigación de Mercado. Basado en tres aspectos:
  - El sistema financiero y los sistemas de canalización de colocaciones.

---

<sup>4</sup> Carpeta de Indicadores de Inclusión Financiera SBS, diciembre 2014  
<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Diciembre/CIIF-0001-di2014.PDF>

<sup>5</sup> Estadísticas SBS. Septiembre 2014.

- Focus Group y entrevistas a profundidad.
- Servicios de promoción y generación de prospectos pre filtrados para las INSTITUCIONES FINANCIERAS en Lima.

De la Investigación realizada podremos obtener información útil para plantear nuestro plan de negocios el cual contiene:

2. *Plan Estratégico*. Se definirán los pilares de la empresa, como su visión – misión, valores, objetivos, el modelo de negocio y sus procesos.
3. *Plan de Marketing*. Se definirá la estrategia de MKT interno y externo, maximizando valor en toda la cadena de procesos.
4. *Plan de Operaciones*. La forma en que brindaremos los servicios y prepararemos el producto diferenciado, se definirán los parámetros operativos, para poder atender la demanda y se propondrán metas coordinadas con el plan financiero.
5. *Plan de Recursos Humanos*. El negocio que se propone es intensivo en trabajo, por lo que la organización debe orientarse a un esquema de supervisión eficiente y de maximización de la productividad. En esta etapa también se verá el organigrama y los sistemas de contratación.
6. *Planeamiento Financiero*. Debemos hallar el punto de equilibrio y en cuanto tiempo llegaremos a este, bajo qué precios venderemos nuestros servicios y el plan de crecimiento ligado a la capacidad operativa de la empresa.

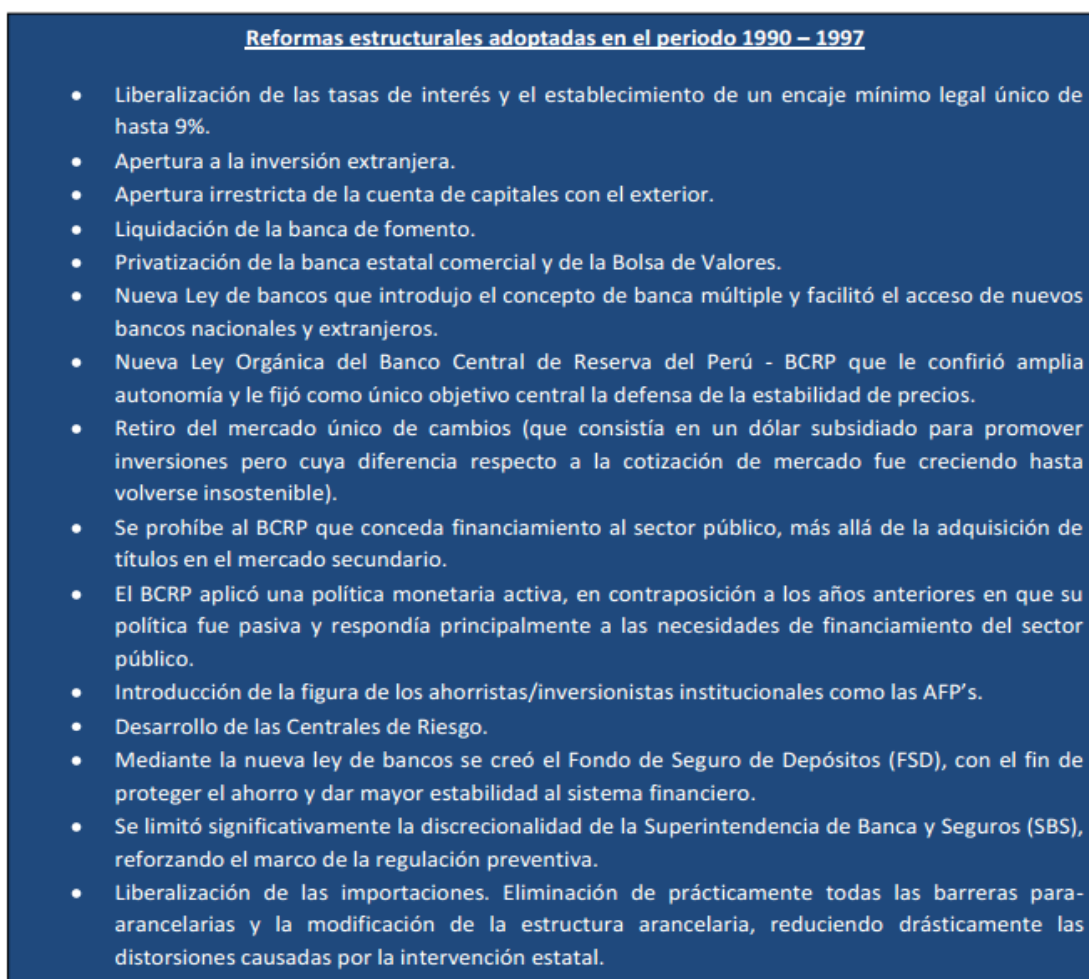
### **1.7. Investigación introductoria del sistema financiero peruano.**

El sistema financiero peruano es un sistema de libre competencia bajo un esquema regulador, dividido entre sector financiero regulado y no regulado, su estructura se entiende a partir de las reformas implementadas a partir de 1990<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Asbanc Semanal n° 100 año 04, abril 2014.

Figura I-1 Reformas estructurales del Sistema Financiero Peruano (1990 - 1997)



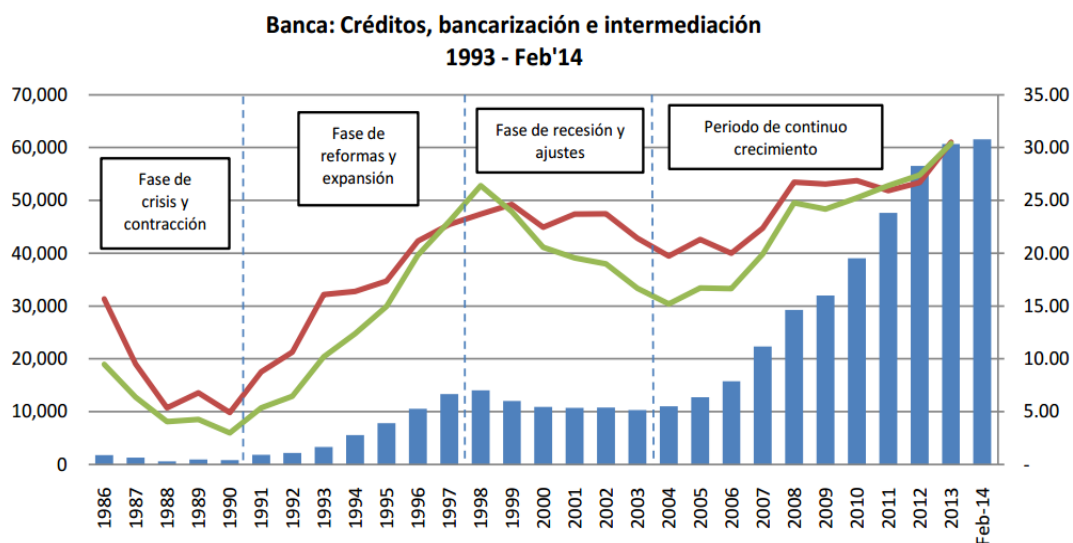
Fuente y elaboración: Asbanc Semanal n° 100 año 04, abril 2014.

Con estas reformas se generó un crecimiento exponencial del mercado financiero de créditos<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Asbanc Semanal n° 100 año 04, abril 2014.

Figura I-2 Créditos, bancarización e intermediación



Fuente y elaboración: Asbanc Semanal n° 100 año 04, abril 2014.

### 1.7.1. Evolución del Sistema Microfinanciero

El Perú desde la década de los 90s fue catalogado como un país con un ambiente muy positivo para el desarrollo de las Microfinanzas.

De esta manera las principales reformas que permiten el desarrollo de las Microfinanzas son:

1. La Libre empresa.
2. El respeto de los contratos.
3. Reforma de los registros públicos.
4. Estandarización aduanera y tributaria.
5. Minimización y reducción de sobrecostos burocráticos para la formalización de empresas.
6. Reinserción al sistema financiero internacional.
7. Disolución de Cooperativas.
8. Creación de Cajas Municipales y apertura del sistema financiero.
9. Flexibilización del mercado de trabajo.
10. Liberalización del mercado cambiario.
11. Respeto a los derechos de autor.
12. Apertura de mercado y tratados de libre comercio; etc.

Todas estas reformas dieron un marco legal flexible a la entrada de nuevos inversionistas, adicionalmente se realizaron las siguientes actividades:

1. Ingreso de Bienes de Capital.
2. Privatizaciones.
3. Pago de la deuda externa.
4. Reducción del narco – terrorismo.
5. Estabilización económica y reducción de la inflación.

Con estas medidas se fortalecieron los emporios productivos de microempresarios como Gamarra, Villa El Salvador, el transporte se abasteció de taxis ticos y buses tipo combi, empezó la agro exportación de pequeña escala, dando paso al esparrago, alcachofa, frutales, café, etc. por otra parte la inversión extranjera tuvo mayor presencia en el sector servicios, tomando las privatizaciones de los servicios como la luz, la telefonía y otros sectores con mayor rentabilidad como la minería, petróleo, gas, etc., sin embargo el sector tecnológico y la investigación no ha alcanzado el impulso necesario todavía.

Bajo este esquema las Microfinanzas encuentran un ambiente propicio para financiar los negocios pyme, teniendo en cuenta el bajo nivel de bancarización de los sectores C, D y E, y su creciente nivel de consumo.

De esta manera con una economía estable el impulso de la economía se da a través tanto de la oferta como la demanda con sus respectivos saltos tecnológicos, que si bien no han conseguido poner a la vanguardia al Perú, pero sí lo ha acercado a niveles cercanos a una economía pre – golpe militar, sin alcanzar los niveles de bienestar de la década de los 60s.

Las Microfinancieras ingresan al mercado motivadas por los altos niveles de rentabilidad, crecimiento de cartera y bajos niveles de morosidad.

Sin embargo no consideran como referente, las experiencias de los antiguos bancos como el de Lima, Wiese, República, Nuevo Mundo; existe una tendencia de deterioro de cartera ante escenarios negativos de la economía, deficiencias en la evaluación o falta de presión en la cobranza; en sí la población en general no tiene cultura financiera.



Al no considerar el bajo nivel de bancarización y esperar resultados con similar metodología de trabajo que se pueden realizar en otros países más desarrollados o en otros segmentos como el A y B, entonces las IFIS no alcanzan su punto de equilibrio y empiezan a perder dinero o a no cubrir su costo de oportunidad, es decir no obtienen las rentabilidades esperadas.

La función de producción óptima apunta a trabajo intensivo de mano de obra, uso de capital de forma eficiente en procura de bancarizar y acercar al cliente, sentando presencia en el entorno del cliente.

En muy corto tiempo, no más de 20 años, han quebrado o desaparecido muchas IFIS y han ingresado una cantidad grande para el tamaño y desarrollo del mercado peruano, existen alrededor de 50 IFIS reguladas y más de 60 cooperativas, este escenario es muy competitivo, sin embargo las IFIS se han dedicado a compartir clientes, sobre endeudarlos, llegando al punto de frenar el ritmo de crecimiento del número de clientes y cartera, teniendo un país aún con bajos niveles de Bancarización.

Si bien la economía no se ha tenido un impacto negativo frente a los movimientos de las IFIS, normalmente el impacto de la desaparición de una IFI en un mercado es muy peligroso y negativo.

Frente a este entorno instituciones como Fundación BBVA (como pionera) y el Banco de Crédito (mediante adquisiciones), han logrado cerrar el círculo de la metodología de trabajo con el cliente de las Microfinanzas:

**1.- Bancarización.-** Incluye fidelización del cliente, entrenamiento del cliente, seguimiento exhaustivo, promociones constantes y personalizadas, el crédito puede ser individual o grupal.

**2.- Retención.-** Poner los productos financieros acorde a la realidad del cliente con un trabajo exhaustivo de culturización financiera, con la finalidad de evitar la migración del cliente, el objetivo es que el cliente se desarrolle y pase a formar parte del Banco Matriz, por ejemplo Banco Continental para los clientes de Financiera Confianza y Banco de Crédito para los de Edyficar.

**3.- Cliente Bancario.-** Una vez que el cliente esta fidelizado con el grupo, tiene cultura financiera y un flujo de ingresos constante e históricamente comprobado

entonces accede al Banco Matriz con productos más especializados, entonces el Banco Matriz puede arriesgar tasas de interés más bajas con fondeo más barato y dinámico, asegurando su calidad de cartera sin modificar su metodología de trabajo normal como Banco. (Véase Anexo Nro. 24 VISIÓN GENERAL DEL MERCADO Y TENDENCIA DE MORA)

En los últimos 5 años algunas empresas microfinancieras han intentado ser más eficientes en costos, mediante el uso de metodologías de trabajo diferentes, separando la responsabilidad de cartera sobre los asesores de negocio, han variado tasas, plazos, sobre endeudar y competir por clientes ya bancarizados, entre otras medidas que en su momento se presentaron como innovadoras y eficientes, sin embargo éstas no han podido demostrar eficiencia y por el contrario sus resultados se han reflejado en un rápido deterioro de cartera.

Las entidades financieras que han sufrido mayores irregularidades son las edpymes, cajas rurales y las cajas municipales, sin dejar de mencionar el deterioro de cartera de Mi Banco, entre otras instituciones.

El volumen de castigos se ha incrementado constantemente, las entidades que captan fondos del público han flexibilizado sus parámetros de castigo respecto al total de cartera, siendo las edpymes las más afectadas pues ponen en peligro su posición frente a los fondeadores y encarecen su financiamiento, mientras las que captan fondo del público tienen mayores márgenes de spread y pueden ceder utilidades, en especial las cajas municipales por ser entidades mixtas.

Este nuevo escenario de las Microfinancieras ha puesto en alerta a la SBS, quien está analizando nuevas formas para supervisar la forma en que estas empresas trabajan la calidad de cartera y los castigos.

En este contexto las Microfinancieras están volviendo a implementar metodologías de trabajo que contengan un mayor seguimiento de sus clientes, otras han declinado y empiezan a evaluar propuestas de fusión. Mientras que los bancos están empezando a ver a las entidades pequeñas para absorberlas y copiar las prácticas de Fundación BBVA y el BCP.

### **1.7.2. Instituciones Financieras**

Las perspectivas de mercado se centran en un escenario conservador, de bajo crecimiento y mitigación de riesgos; las tendencias apuntan a un incremento de la morosidad y a una desaceleración del crecimiento económico acompañada de una menor expansión del crédito; este panorama se debe a la inestabilidad del crecimiento económico mundial, la subsistencia de conflictos sociales subyacentes en el Perú (conflictos sociales, políticos, etc.), a factores de confianza política, la reducción del crecimiento en algunos sectores especialmente las PYMES, entre otros.

A nivel del sector microfinanciero nos enfrentamos al sobreendeudamiento de los clientes, mayor competencia de empresas financieras en el segmento, e incremento de las tasas de morosidad por inestabilidad de las PYMES, quienes han sido bastante afectadas, no solo por algunas medidas políticas que han mermado su productividad.

El sector microfinanciero afronta un panorama muy especial, luego de que las expectativas de crecimiento han sido altas durante muchos años, pues el Perú ha sido considerado es escenario ideal para el desarrollo de las Microfinanzas. El escenario actual presenta Cajas Municipales intervenidas por la SBS y algunas de ellas cerradas o en proceso de absorción o fusión. Nos encontramos frente a un escenario de mucho cuidado, porque la morosidad viene incrementando en todos los tipos de crédito ya desde hace tres años; enfrentamos diversos tipos de riesgo bastante elevados; por una parte tenemos Instituciones que han canibalizado la capacidad de endeudamiento de los clientes y los han sobre endeudado, las entidades se han repartido los clientes en vez de buscar la bancarización; los analistas de créditos han seguido esta política y han laborado fijándose más en su comisión de corto plazo que en una estabilidad laboral de largo plazo y en la sensibilidad de las Instituciones Financieras por incremento de la morosidad; todos estos elementos configuran un panorama bastante delicado para las empresas Microfinancieras, sin embargo el mercado permite pensar en nuevos productos para ensanchar el tamaño de mercado por un lado, mitigando riesgos y aplicando estrategias de recuperación oportunas y acertadas, así como apuntar a la bancarización, de este modo se puede pensar en recuperar niveles de rentabilidad atractivos y continuar compitiendo en un mercado de muchos ofertantes.

El sector microfinanciero regulado está conformado por 48 entidades, entre cajas, edpymes, financieras y bancos, pero cabe destacar que existen por lo menos 30 más

dentro de las no reguladas que poseen relevancia en su zona de influencia, como son las cooperativas; esto es reflejo de que las entidades financieras no están llegando de manera adecuada a los consumidores. (Véase Anexo Nro. 25 LISTA DE EMPRESAS DEL SISTEMA MICRO FINANCIERO).

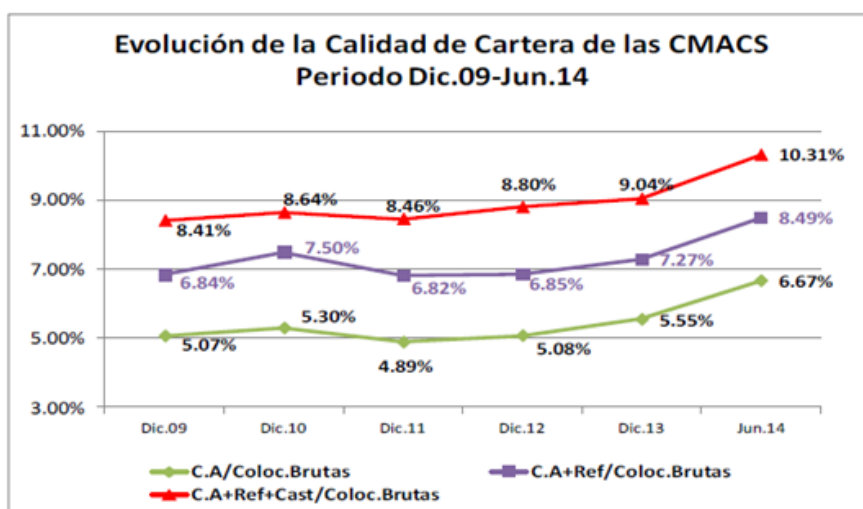
Frente al sobreendeudamiento y la quiebra en la capacidad de pago del cliente, la empresa financiera que brinde mayores facilidades al cliente, podrá tener mayores opciones de retorno de inversión, todo ello, debe ir acompañado en el tema evaluativo.

Si bien es cierto el nivel de clientes calificados como normal es en general superior al 85%, las entidades financieras no han tomado las precauciones necesarias frente a las perspectivas de mercado; no han aplicado medidas que conduzcan a darle una solución financiera oportuna a los clientes, permitiendo que deterioren su record crediticio, incrementando provisiones y perdiendo clientes.

El incremento generalizado de la morosidad en todas las entidades ha ocasionado que se observe con más detenimiento la realización de castigos, comparando su volumen con los niveles de desembolso y las pérdidas generadas, si bien el castigo es parte del proceso crediticio, este toma una connotación distinta cuando sus niveles exceden las expectativas de un buen manejo institucional; es por ello que es imprescindible reevaluar la cartera castigada para intentar reducir su volumen, así como emplear adecuadamente la herramienta con aquellos créditos que verdaderamente deben ser castigados y que ningún crédito llegue a esa instancia sin una debida gestión.

En general las perspectivas de mercado pese a que no son tan positivas como lo fueron en años anteriores, conservan un gran margen de tareas por resolver, tareas que pueden traer giros importantes en el desempeño de las entidades financieras, aquellas que tomen las medidas necesarias y trabajen oportunamente, verán una estabilidad más cercana, sin embargo aquellas que no analicen la situación actual del mercado e insistan en un procesos de captación orientado al sobreendeudamiento de los clientes, continuarán con el deterioro de su calidad de cartera.

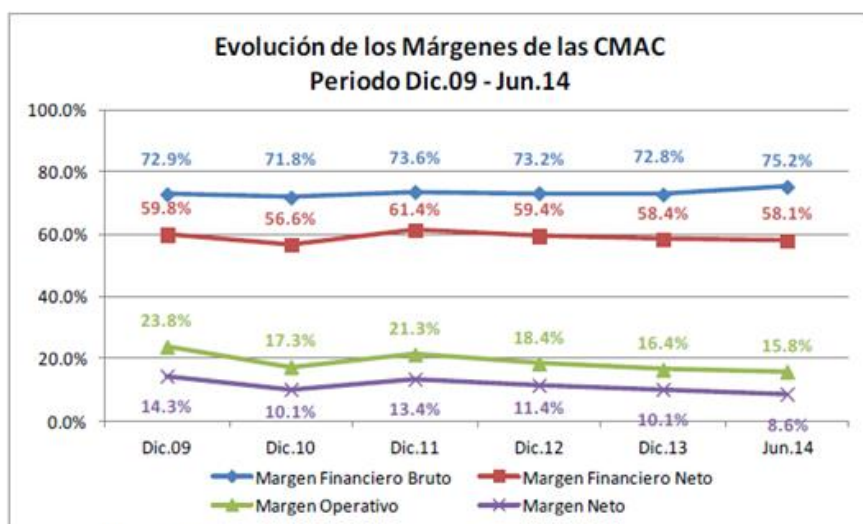
Figura I-3 Evolución de la Calidad de Cartera de las CMACS



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Fuente: SBS  
Elaboración: Equilibrium

Figura I-4 Evolución de los Márgenes de las CMAC



Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Fuente: SBS  
Elaboración: Equilibrium

### 1.7.3. Sistemas de Scoring

El sistema financiero peruano contempla la creación de una central de riesgo pública para las empresas del sistema; la SBS es la encargada de recoger la información crediticia de cada cliente y mostrarla en su central de riesgos, sin embargo también existen las centrales de riesgo privadas o CEPRIS, estas están reguladas por las leyes 27489 y 27863, además el artículo 42° del código de Protección y Defensa del Consumidor, aprobado mediante Ley 29571 establece los

derechos de los usuarios respecto a la información que manejan las CEPRIS. En el Perú operan 5 CEPRIS:

- + Equifax,
- + Informa del Perú,
- + Sentinel,
- + Data Crédito y
- + Xchange),

Las CEPRIS dentro de sus SCORINGS manejan información de la SBS, COOPERATIVAS, Cámara de Comercio de Lima, Sunat, empresas privadas, etc., toda esta información la introducen en un modelo matemático que deriva en un resultado de aprobación o rechazo.

La implementación de los sistemas de scoring dentro del mercado financiero se hace necesario debido al incremento de número de entidades financieras; así como es un buen referente que nos permite visualizar la situación financiera del cliente, desde el punto de vista de los pasivos frente a sus posibles acreedores, lo cual nos determina el nivel de apalancamiento de los clientes.

Por otro lado, los modelos de scoring sirven para mostrar el grado de incumplimiento de los clientes frente a sus deudas, brindando un soporte a las entidades financieras al momento de realizar la evaluación crediticia del potencial cliente, mostrando los números de entidades con la que el cliente mantiene una relación financiera; así como el saldo de deuda vigente.

Los modelos de scoring, brindan soporte al momento de determinar la capacidad de pago del cliente; así como un panorama financiero acerca de la voluntad de pago del cliente y si este es un buen pagador y cumple oportunamente con el pago de sus deuda frente a terceros.

En nuestro País, la norma establece que las entidades supervisadas por la SBS cuenten con un modelo estándar para la gestión integral del riesgo de crédito; sin embargo también ofrece la alternativa de manejar un modelo interno.

Los sistemas de scoring nos permite visualizar sin una persona cuenta o no con historial crediticio; de esta forma determinar si se encuentra bancarizado.

#### 1.7.4. Tipos de Morosidad

En los últimos años, la morosidad se ha venido incrementando a nivel País y esto se debe a diversos factores, que las entidades financieras no han podido prever, ni muchos menos crear mecanismos que contengan la aceleración de los créditos impagos de los clientes y ello se debe a sistemas débiles en el otorgamiento de créditos, ineficiencia en el aspecto evaluativo y la mala cultura de pago de los clientes, por falta de seguimiento por parte de los asesores de negocios que laboran en las empresas financieras.

La morosidad genera que las carteras de créditos sean inestables, menos rentables y que genere bajos ingresos financieros, todo ello apunta a que una cartera no sea sostenible en el tiempo y no genere una relación de largo plazo con los clientes. Bajo este contexto, se ha necesario establecer niveles de riesgo de morosidad:

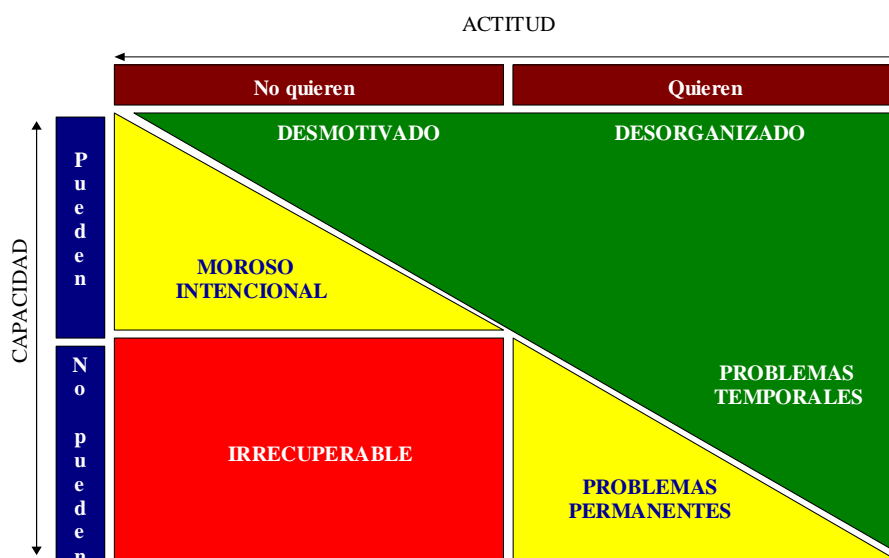
Tabla I-1: Niveles de Riesgo de Morosidad

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Definición</b>
<b>Bajo</b>	El deudor presenta un nivel de riesgo adecuado con condiciones estables y su capacidad de pago no es sensible a modificaciones en las variables que definen su capacidad de pago.
<b>Moderado</b>	El deudor presenta un adecuado nivel de riesgo con condiciones estables, sin embargo su capacidad de pago puede afectarse en el mediano plazo por modificaciones importantes en las variables que definen su capacidad de pago, sin que ello origine eventos de incumplimiento en el corto plazo o mediano plazo.
<b>Alto</b>	El deudor cumple con el perfil de riesgo aceptado por la institución, sin embargo su capacidad de pago es sensible a modificaciones de las variables que determinan su capacidad de pago, pudiendo originar eventos de incumplimiento en el corto plazo.
<b>Extremo</b>	El deudor presenta un nivel de riesgo que no se adecua al perfil de riesgo de la institución.

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis

El Perfil del Deudor Moroso, está dado por una Matriz de dos dimensiones: Capacidad de Pago y Actitud o Voluntad del Deudor, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura I-5 Perfil del Deudor Moroso



Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

El perfil del cliente moroso se clasifica de la siguiente manera:

*i. Desorganizado:* son deudores que tienen Capacidad de pago y Voluntad de Pago, cliente que descuida el cumplimiento de su plan de pago por lo que requieren de un seguimiento ocasional a través algún tipo de avisos de recordación para mejorar su comportamiento de pago. Es importante no relajar el seguimiento para evitar que los días de atraso no se extiendan

*ii. Desmotivado:* son deudores que tienen Capacidad de Pago, pero su Voluntad de Pago está condicionada por elementos o circunstancias externas como por ejemplo, percibe una mala imagen de la institución o del servicio, ha desarrollado una mala relación con su Asesor de Negocios, percibe debilidades en la cobranza y prioriza el pago a otros prestatarios o acreedores, poca accesibilidad a los puntos de atención para el pago del crédito, etc.

*iii. Moroso Intencional:* por lo general está relacionado a una selección adversa, son deudores que tienen Capacidad de Pago, pero no tienen Voluntad de Pago y en estos casos el seguimiento debe intensificarse si no se cumplen los compromisos de pago y la cobertura del seguimiento debe alcanzar a los avales de ser el caso. La intensidad del seguimiento dependerá del número de cuotas pendientes para la



cancelación del crédito, será distinto si el crédito está en las primeras cuotas o en las finales.

**iv. Con Problemas Temporales:** deudores que tienen Voluntad de Pago, pero no tienen Capacidad de Pago en el corto plazo, debido a eventos internos o externos relacionados con situaciones coyunturales que afectan su capacidad de pago de forma temporal. Este tipo de casos requiere de seguimiento continuo.

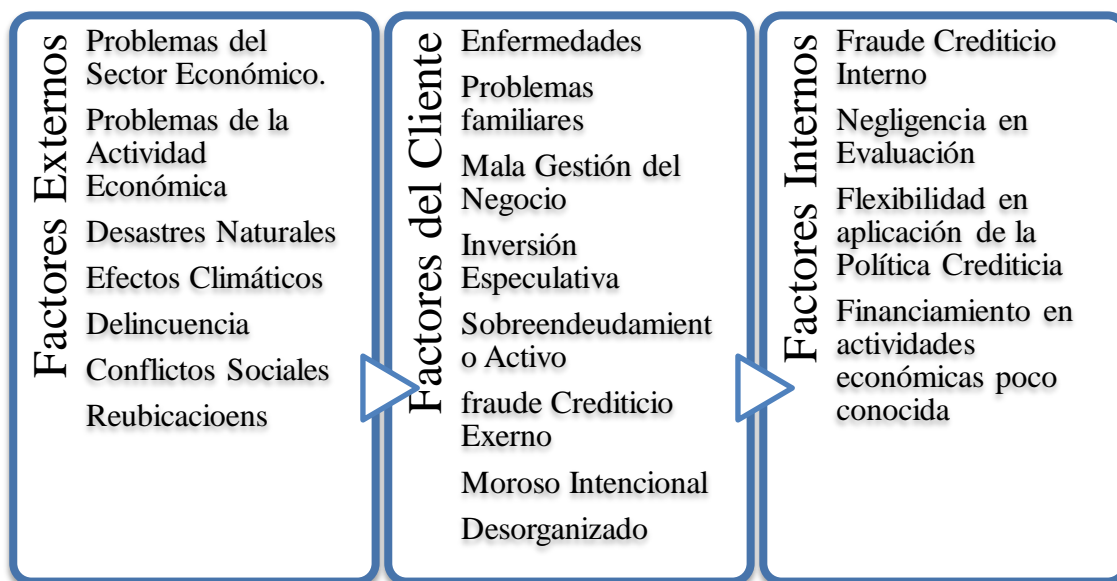
**v. Con Problemas Permanentes:** deudores que tienen Voluntad de Pago, pero no tienen Capacidad de Pago ni de corto plazo ni de largo plazo, por eventos internos o externos al deudor relacionados con situaciones de carácter estructural en las cuales el deudor ha sufrido cambios permanentes en su capacidad de pago, por tanto, es aconsejable en la medida de lo posible reprogramar los pagos en condiciones distintas o persuadir al deudor para que cumpla con cancelar total o parcialmente sus deudas con la venta de sus activos patrimoniales.

**vi. Irrecuperable:** deudores que no tienen Capacidad de Pago ni Voluntad de Pago, por tanto son los candidatos a tener créditos castigados. Se ubican en este perfil los deudores no ubicables, sin negocio o actividad económica verificable, en algunos casos implicados en actos delictivos, o en situación evidente de quiebra.

#### **1.7.5. Causas de Morosidad**

Las posibles causas de la morosidad pueden deberse a factores externos, factores del cliente y factores internos. 1) Los factores externos son ajenos a la voluntad de pago del cliente y pueden tener un alto impacto en el portafolio de créditos. 2) Los factores del cliente, están referidos a su vida familiar, a su capacidad de gestión del negocio y asimismo a su personalidad. 3) Y los factores internos, tienen que ver con el proceso crediticio de la Entidad Financiera, en cuanto al cumplimiento de políticas y procedimientos, competencias del personal de créditos, fraude interno, etc.

Figura I-6 Causas de Morosidad



Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

Según el factor o factores que se presenten a los deudores de manera individual o grupal, se preparan las estrategias de recuperación.

Los Asesores de Negocios, tienen la responsabilidad de identificar la causa o causas de la morosidad de los deudores que tienen días de atraso en el pago de sus obligaciones, debiendo constar su resultado, en el file del deudor o en el Sistema Internos de la Empresa.

#### 1.7.6. *Sistemas de Recuperación*

Los sistemas de recuperación se definen a través del segmento al que se dirija la cobranza y a la etapa de cobranza por días de atraso en la que se encuentre, de esta manera las Instituciones Financieras aplican distintas formas de cobranza.

En general para las Microfinancieras la gestión de cobranza es intensiva en el uso de mano de obra de los asesores de negocios o gestores de recuperación, según el esquema que aplique así por ejemplo se organiza en general de la siguiente manera:

El Asesor de Negocios, en el Comité de Mora, deberá identificar en que cuadrante de la matriz se ubica el deudor, con el propósito de establecer el mecanismo de cobranza o estrategias de recuperación que se deberá aplicar.

Tabla I-2: Mecanismo de cobranza según el perfil del deudor moroso

<b>Perfil del Deudor Moroso</b>	<b>Mecanismo de Cobranza</b>
<b>Desorganizado</b>	Gestión por Canales: Call Center, Mensajería SMS.
<b>Desmotivado</b>	Gestión por Canales: Call Center, Mensajería SMS y visitas al negocio o domicilio.
<b>Moroso Intencional</b>	Gestión por Canales: Call Center, Mensajería SMS y visitas al negocio o domicilio incluyendo a los avales de ser el caso. De ser posibles se debe proceder a exigir el pago a través de la Gestión de Cobranza Judicial.
<b>Con Problemas Temporales</b>	Visitas al negocio, domicilio y avales. Negociación. Detectar alertas sobre el deterioro de la calidad del crédito y aplicar estrategias para mitigar el riesgo.
<b>Con Problemas Permanentes</b>	Visitas al negocio, domicilio y avales. Negociación. Proceso Judicial.
<b>Irrecuperable</b>	Proceso Judicial o Castigo.

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

### **1.7.7. Tercerización u Outsourcing en el sistema Financiero**

Las empresas financieras Peruanas cada vez más hacen uso de empresas outsourcing en varias etapas de su proceso de servicios y en general en muchas de sus áreas, tal es así que han surgido una diversidad de empresas abocadas a prestar estos servicios, muchas veces empresas creadas por estas mismas instituciones financieras que ante la complejidad de su cobertura deciden tercerizar funciones desde las más básicas como limpieza y seguridad, como más complejas como la gestión de recuperación, bajo este esquema se terceriza el scoring para la calificación crediticia también.

Casi todos los procesos que puede emplear una entidad financiera se encuentran a disposición de una empresa tercerizadora, como la gestión de riesgos, capacitación, calidad, marketing, etc.

Dentro de este esquema incluso se puede apreciar que existen empresas que proveen personal para la colocación de créditos y su seguimiento; sin embargo no hay

empresa en el mercado que este focalizada en la generación de clientes nuevos en el mercado, es decir, clientes no bancarizados.

### 1.7.8. Tipos de Prospectos de Crédito

Los prospectos de crédito pueden ser nuevos o recurrentes bancarizados, para la captación de los mismos se emplea en general el siguiente esquema:

Figura I-7 Esquema de Tipos de Prospectos de Crédito



Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En el Perú, el crecimiento y las necesidades de la población va en aumento y mucho más aun ritmo acelerado la población joven y emprendedora, que se forman con una visión empresarial y con la idea de emprender su propio negocio, el cual le permita lograr sus objetivos planteados con una capacidad gerencial. Al momento de decidir emprender un negocio, surge la pregunta, ¿cuál sería nuestra fuente de financiamiento? ¿Cómo nos apalancamos?

Por otro lado, tenemos aquellos sectores que ya cuentan con un negocio establecido, sin embargo, desean modificar, ampliar e impulsar sus negocios propios, sin embargo, no cuentan con capital, ni ningún tipo de financiamiento. Ante tal escenario, surgen aquellos prestamistas informales que brindar acceso rápido a un tipo de financiamiento poco convencional pero a un alto costo; dado que hoy en día aún gran parte de la población no tiene acceso a una banca convencional o al sistema micro financiero, pues carecen de información y peor aún no sienten confianza en las empresas reguladas por el sistema financiero. Tal aseveración, se debe a que las entidades no se han preocupado por conocer las inquietudes y necesidades de este gran porcentaje de la población y han optado por seguir otorgando créditos a aquellas personas que ya se encuentran bancarizadas, logrando con ello, sobreendeudar a los clientes, generando que no tengan sentido acerca de la responsabilidad social; que recae en hacer crecer al cliente y otorgarle una óptima calidad de vida; haciendo que mejore su estándar de vida y también la de sus familias. Esto de se debe en gran medida a que los montos otorgados, no calzan con sus ingresos y ello genera que su flujo de caja sea negativo y no puedan afrontar la deudas contraídas y por lo tanto caen en morosidad y por ende son calificados negativamente en el sistema financiero, conllevando a que no sean sujetos de créditos, por tener un historial crediticio negativo, que refleja que no puede asumir sus deudas con ningún tipo de Entidad. Este accionar, de una u otra manera trunca la calidad de vida de las personas y no les permite seguir surgiendo.

Consideramos que la responsabilidad es de las Empresas, porque cuentan con una información asimétrica, frente a estos clientes; sin embargo muchas veces su apetito al riesgo es alto y no miden su responsabilidad social y el gran papel que juegan en la economía del País.

Por todas estas consideraciones, la propuesta del plan de negocios, abarca de manera integral una problemática del sector financiero que puede convertirse en un negocio trascendental, dado que facilita que más personas tengan acceso al crédito, de una forma racional y que de esta manera puedan mejorar su calidad de vida y por el lado de las Entidades Financieras, tener un crecimiento sano y sostenible en el tiempo.

El objetivo de este capítulo es identificar las fuerzas externas que más influyen en el modelo de negocio.

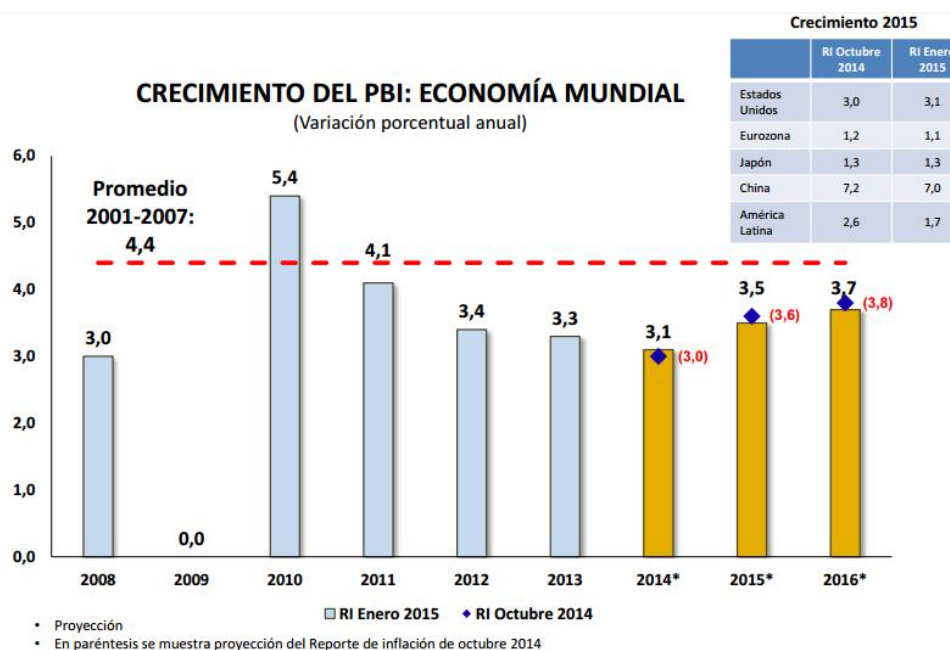
## 2.1. Factores económicos

El pronóstico de la situación económica mundial para el 2015, según informe de las Naciones Unidas – Nueva York 2015:

*“[S]eguirá creciendo pero aún ritmo más moderado, a una tasa estimada del 2.6 por ciento en 2014. La recuperación estuvo afectada por nuevos desafíos, tales como algunos sucesos imprevistos, como los mayores problemas geopolíticos en algunas regiones del mundo.”(ONU Informe World Economic Situation and Prospects, 2015:5).*

En América Latina, el factor económico se ha mostrado voluble como consecuencia de la desaceleración económica. El PBI se proyecta cerrar en 3.5 % un escenario mayor con respecto al 2014. Para el cierre del ejercicio del 2016, se proyecta cerrar en 3.7%.

Figura II-1 Crecimiento del PBI Economía Mundial

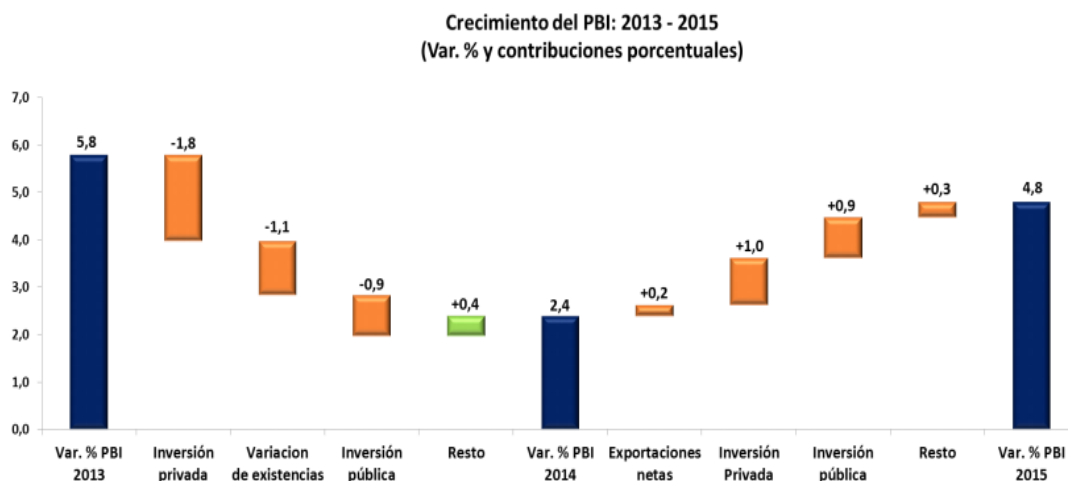


Fuente y elaboración: Banco Central de Reserva del Perú

### 2.1.1. Ciclo económico peruano

Según refiere el Banco Central de Reserva del Perú, la recuperación del PBI para 2015 se sustenta en una contribución positiva, principalmente de las exportaciones e inversión privada.

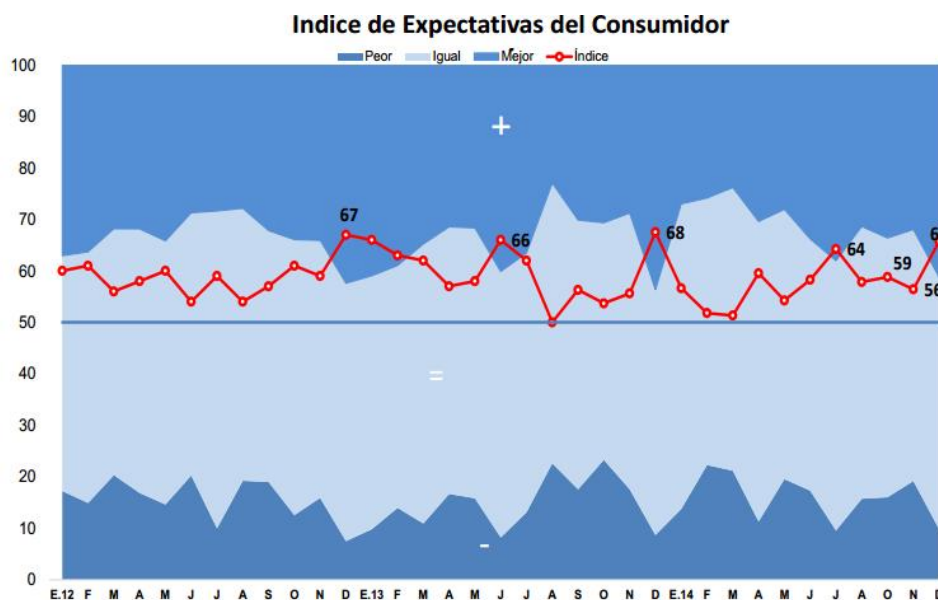
Figura II-2 Crecimiento del PBI en el Perú



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

Por otro lado, la confianza de los consumidores se incrementó a 66 puntos en diciembre 2014, según refiere el BCR del Perú.

Figura II-3 Índice de Expectativas del Consumidor



Fuente: Apoyo Consultoría.

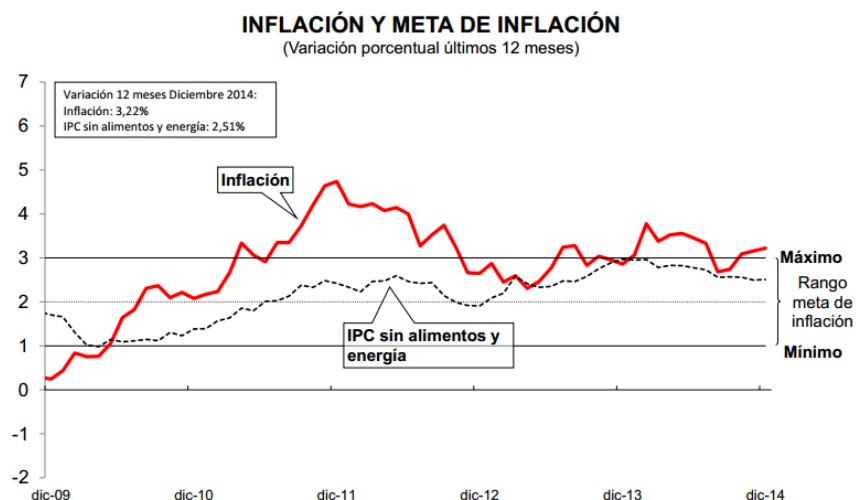
Fuente: Apoyo Consultoría

Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú.

## 2.1.2. Inflación

Según indica los datos del Banco Central de Reserva, la tasa de inflación de los últimos doce meses a diciembre de 2014 fue 3.22%, por mayores precios de alimentos y tarifas eléctricas.

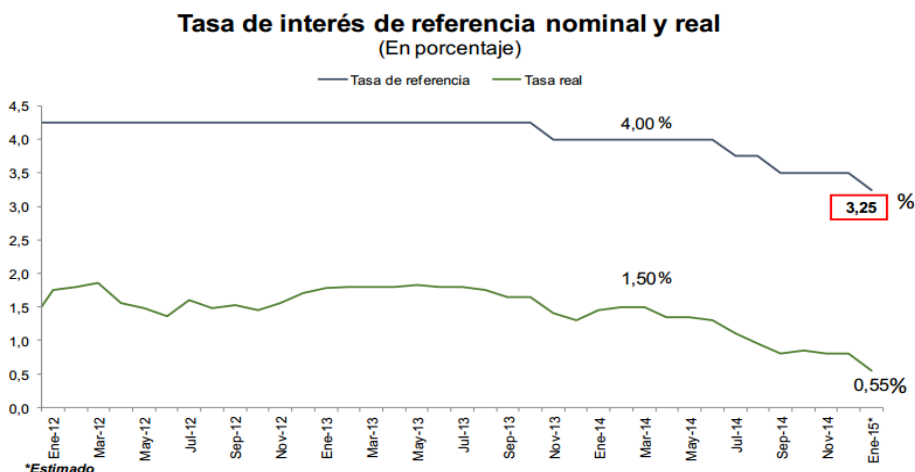
Figura II-4 Inflación y Metas de Inflación



Fuente y elaboración: Banco Central de Reserva

El Banco Central de Reserva redujo la tasa de interés de referencia nominal y real a 3,25% en enero 15.

Figura II-5 Tasa de Interés de Referencia nominal y real

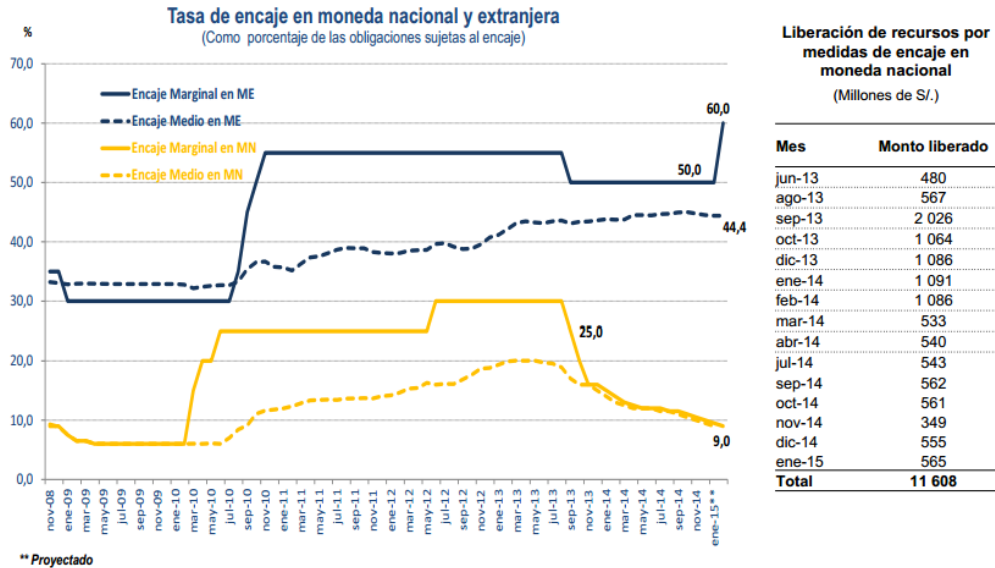


Fuente y elaboración: Banco Central de Reserva



El Banco Central de Reserva estableció medidas para sostener el crecimiento del crédito en moneda nacional y redujo el encaje desde mayo 2013; tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

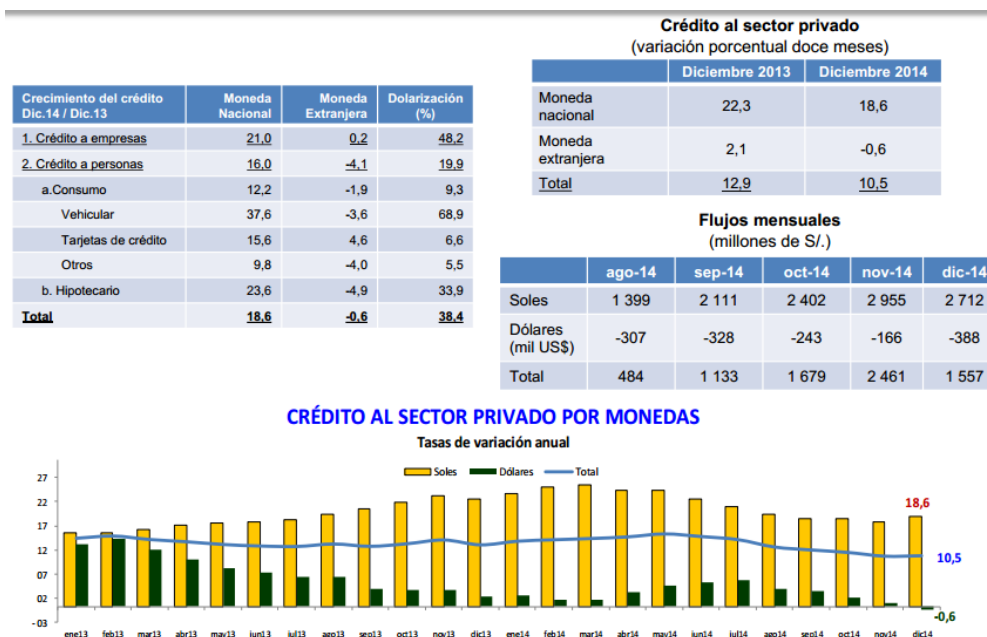
Figura II-6 Tasa de Encaje en Moneda Nacional y Extranjera



Fuente y elaboración: Banco Central de Reserva

El crédito al sector privado crece 10,5 por ciento, con un mayor dinamismo del crédito en soles (18,6 por ciento).

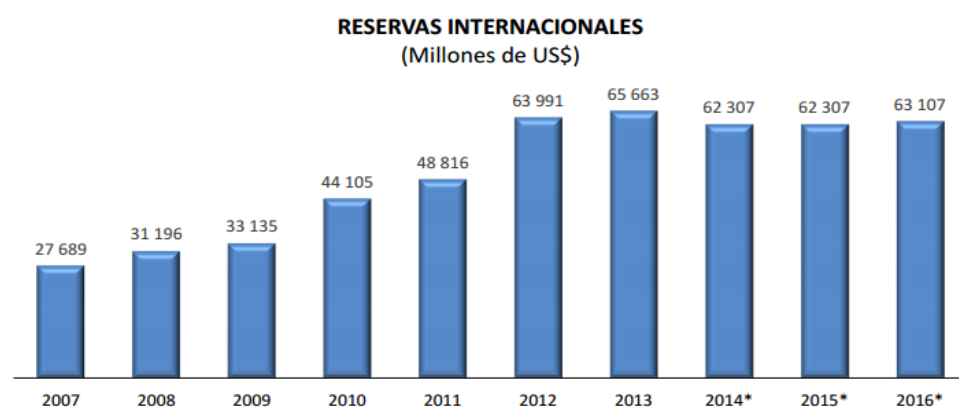
Figura II-7 Crédito Sector Privado



Fuente y elaboración: Banco Central de Reserva.

La economía peruana cuenta con niveles óptimos de reservas internacionales.

Figura II-8 Reservas Internacionales



\*Proyección

INDICADORES DE COBERTURA DE LAS RESERVAS INTERNACIONALES

Como porcentaje de	2004	2009	2014*
PBI	19,2	27,2	30,5
Deuda externa de corto plazo	171,8	297,1	732,5
Deuda externa de corto plazo más déficit en cuenta corriente	173,2	281,6	356,4

\* Proyección

Fuente y elaboración: Banco Central de Reserva

En el presente cuadro se detallan las proyecciones para el presente año y el 2016:

Tabla II-1 Proyecciones

	2013	PROYECCIONES		
		2014	2015	2016
Producto Bruto Interno (var. % real)	5,8	2,4	4,8	6,0
Balanza comercial (miles de millones de US\$)	0,0	-2,8	-2,8	-2,0
Exportaciones (miles de millones de US\$)	42,2	38,0	36,1	39,9
Importaciones (miles de millones de US\$)	42,2	40,8	38,9	41,9
Inflación (var. %)	2,9	3,2	1,5 – 2,5	1,5 – 2,5
Resultado Económico del sector público no financiero (% del PBI)	0,9	-0,1	-2,0	-2,0
Cuenta Corriente de la balanza de pagos (% del PBI)	-4,5	-4,4	-4,4	-3,7

Fuente y elaboración: Banco Central de Reserva del Perú.

### **2.1.3. Acceso al crédito**

El acceso al crédito va en aumento, pero sobre todo en moneda nacional; debido a la inestabilidad en moneda extranjera. Los productos consumo y pyme siguen siendo el impulso de crecimiento de la población; así como medio para atender necesidades a corto plazo.

Se estima que para este año 2015 la cartera de créditos se mantendrá estable, sin mostrar crecimientos abruptos; por el contrario se buscará incentivar el nivel de la bancarización.

## **2.2. Factores socioeconómicos**

### **2.2.1. La Alfabetización Financiera**

En general la población no posee el suficiente conocimiento como para acceder y hacer un uso eficiente de los productos financieros disponibles en un mercado financiero moderno. En el área rural esta carencia es más notoria, en general el Perú es un país que no ha logrado la alfabetización de su población y está aún más distante de lograr un porcentaje importante de alfabetización financiera.

Las Entidades Financieras no se han gran interés por impulsar la cultura financiera de la población, pues ello les permite tener la asimetría de la información y por ende elevar el costo de dinero a través de altas tasas de interés.

El escenario que se configura para el Perú, es que la competencia entre Entidades Financieras, cada vez se torna más ardua; ello conllevará, a que los consumidores finales empiecen a tomar mayor conocimiento sobre las ventajas y características de obtener un crédito ante una entidad regulada.

### **2.2.2. El crédito Informal en el Perú.**

Se define al crédito informal en el Perú, como aquel crédito no regulado o supervisado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, dicha informalidad no necesariamente quiere decir que aquellas personas que recurran a solicitar dinero mediante este tipo sean informales o tengan alguna actividad informal.

Hoy en día el crédito informal, engloba el sector o mercado que no atiende o cobertura el crédito formal. El crédito informal en su mayoría tiene un costo más

elevado que el crédito otorgado por la vía formal; pues contiene ciertas características que las diferencias de las reguladas.

Los componentes que describen la alta demanda del financiamiento informal es debido a la baja o escasa cultura financiera; así como la falta de confiabilidad de la población frente a una entidad regulada, conllevando a que no puedan acceder a créditos de fuentes formales.

Bajo este escenario, el sector financiero tiene un gran reto que afrontar frente al sector que aún no está convencido de ingresar al sistema regulado, prevaleciendo y difundiendo las enormes ventajas que ofrecen las entidades reguladas, pero sobre todo ganarse la confianza de este sector.

Existen en el mercado algunos tipos de financiamiento informal, entendiendo a éste como aquel que se otorga fuera del sistema financiero o supervisado:

**a. Préstamos de familiares y amigos:** Comúnmente no involucra el pago de intereses; dado que existen lazos de afinidad entre los involucrados.

**b. Sistema de “pandero” o juntas:** Este tipo de sistemas se basa en la autofinanciamiento, dado que a través de un sorteo se crea una bolsa de dinero que se le va entregando a cada integrando de acuerdo al número que escogió en el sorteo. Una característica especial es que se basa en la confianza y la afinidad de los participantes.

**c. Casas de empeño: también conocidos como “préstamos pignoratícios”.** Este tipo de financiamiento suele darse cuando se cuenta con algún bien (joya) que se pueda entregar una garantía, a cambio se le otorga un monto de préstamo de acuerdo al valor referencial de la joya.

**h. ONG (Organismo No Gubernamental):** Este tipo de organismos suelen brindar financiamiento a través de créditos de tipos individuales o solidarios, no se encuentran reguladas por la Superintendencia y su perfil es más social, que de negocio.

El costo del dinero informal es sumamente alto, llegando inclusive a tasas de costo efectivo anual que superan el 500%.

Este tipo de créditos informales, tienen una periodicidad en la calendarización de sus pagos de manera diaria, interdiaria y semanal, lo que hace que sean de rápida liquidez y fluctuación.

*“Indacochea (1989) muestra las siguientes tasas de interés para préstamos en los segmentos formal e informal (presenta las tasas como “efectivas”, es decir, considerando la capitalización de intereses, pero no necesariamente el costo real total –o tasa de costo efectivo- de los préstamos)”:*

**Tabla II-2 Tasas de Interés - Cliente Informal**

**INDACOCHEA (1989)**

<b>Crédito a 30 días:</b>	<b>Tasa efectiva:</b>
Sistema formal	2.844% mensual (40% anual)
Sistema informal	20% a 25% mensual (791.61% - 1,355.19% anual)
<b>Crédito a 360 días:</b>	<b>Tasa efectiva:</b>
Sistema formal	40% anual
Sistema informal	213.843% anual

Fuente y elaboración: Asbanc, Asociación de Bancos del Perú. Departamentos de Estudios Económicos.

Las tasas cobradas por los prestamistas, superan altamente las tasas que se cobran en el sector formal.

Se puede concluir, que las personas acuden muchas veces a este tipo de créditos por falta de cultura financiera, no tienen acceso a la información, y mucho menos a los beneficios que poseen las entidades reguladas.

### **2.2.3. La Intermediación Financiera y Bancarización.**

Se entiende por intermediación financiera, aquella actividad habitual que consiste en la captación de fondos, bajo cualquier modalidad, y su colocación en forma de créditos o inversiones.

En el presente gráfico se describe el flujo de intermediación financiera:

Figura II-9 Intermediación Financiera y Bancarización



Fuente y elaboración: SBS. Superintendencia de Banca, Seguros y Afp.

Dentro de este tipo de operaciones, que impulsan la intermediación financiera se tiene la clasificación de 02 tipos de agentes:

Agente Superavitario, son aquellos que tienen dinero en exceso y requieren invertir su excedente; que serían los ahorristas, captación de dinero.

Agente Deficitario, son aquellos que se encuentran en situación de escasez de fondos, por ser sus necesidades financieras superiores a su disponibilidad de recurso, por tanto necesitan fondos para financiarse.

Figura II-10 Sistema Financiero según SBS

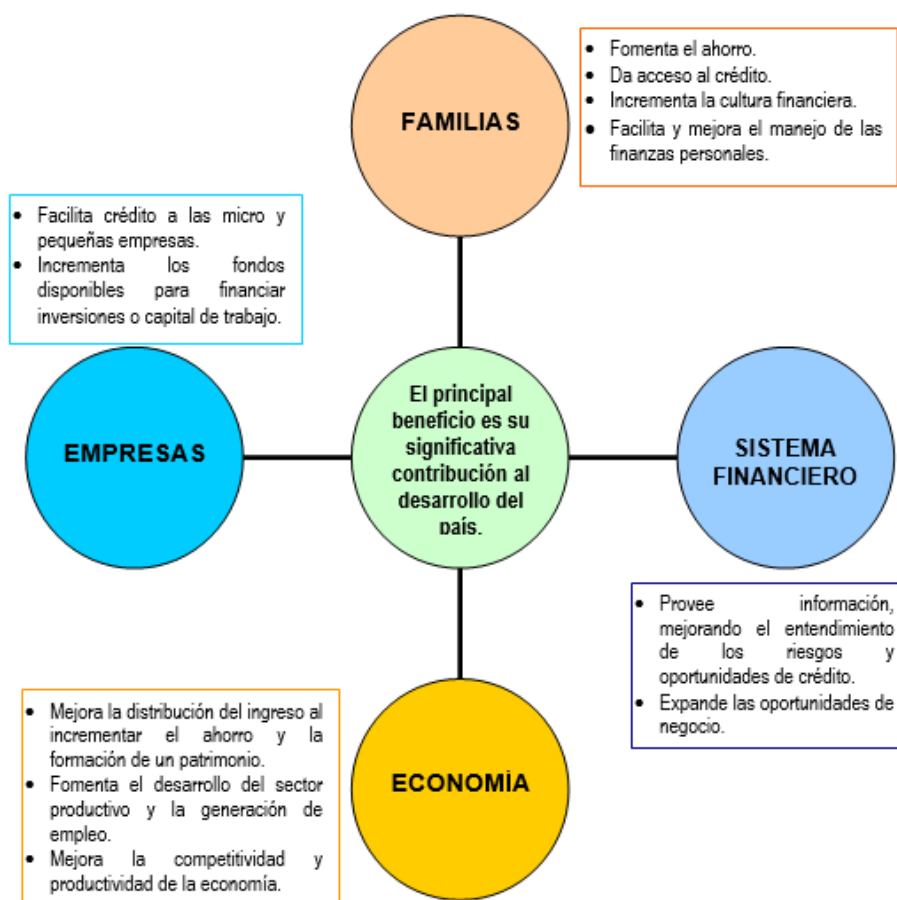


Fuente: y Elaboración SBS.

La Bancarización es el proceso mediante el cual se incrementa el índice de utilización de los servicios financieros por parte de la población, estableciendo una relación de largo plazo.

Existe mayor grado de bancarización cuando aumenta el volumen de las transacciones realizadas por los agentes económicos a través del sistema financiero. Elevar el nivel de bancarización contribuye al desarrollo del País.

Figura II-11 Flujograma Bancarización



Fuente: SBS

Darle mayor impulso a la bancarización impulsa en la economía a darle mayor valor al dinero y eso genera rentabilidad; así como crecimiento para las personas que tienen o emprenden un negocio; debido a que ya cuentan con historial crediticio que les permite acceder a montos de financiamiento cada vez mayores, que les permita mejorar la calidad de vida.

El sistema financiero debe impulsar e invertir en mejorar la cultura financiera de la población no bancarizada; a fin de mejorar la economía y desarrollo del País.

### **2.3. Factores políticos y legales**

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, cuenta con un sólido cuerpo normativo que regula la intermediación financiera, lo cual genera confiabilidad en la población; siempre y cuando exista una adecuada difusión de la cultura financiera.

Mediante Resolución SBS 11356-2008; indica de manera detallada la generación del acceso al crédito, normando a las Entidades Financieras que son reguladas y supervisadas por la SBS; quien tiene como misión proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

Por otro lado, tenemos la Ley N° 26702, que establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como aquéllas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas.

#### **2.3.1. *El Sistema Regulatorio***

Hoy en día se cuentan con organismos supervisores y regulatorios sobre la confiabilidad del sistema financiero; que regulan las operaciones crediticias, tanto nacionales como internacionales que brindan seguridad a nuestras operaciones crediticias.

El principal regulador, que define el manejo, apertura y continuidad de las Entidades Financieras es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; quien vela por la calidad y credibilidad de las operaciones financieras.

### **2.4. Factores tecnológicos**

Hoy en día el avance tecnológico permite que las personas tengan un mayor acceso a la banca financiera, pues a través del desarrollo de diversos dispositivos y softwares especializados buscan agilizar la comunicación con los potenciales clientes; así como coberturar a ritmo más acelerado el acceso al crédito.



#### **2.4.1. Competitividad tecnológica peruana**

*Según la publicación del Diario de Economía y Negocios del Perú – Diario La Gestión, de fecha 15 de abril de 2015, indica que el Perú se encuentra en la posición 90 en el ranking de la XIV Edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015.*

Este panorama coloca al Perú como en uno de los Países propicios para desarrollar y emprender nuevas formas de hacer negocios; debido a que viene avanzado y a la vanguardia de las variables tecnológicas.

#### **2.4.2. Desarrollo de Software a medida**

El Desarrollo de software a medida en el Perú se encuentra en proceso de maduración, se utiliza principalmente en grandes empresas sin embargo aún en estas todavía se tienen serias dificultades en la formulación y delimitación del alcance de los proyectos. Sin embargo en los últimos años en el mercado peruano han ingresado importantes casas de desarrollo de software a medida como por ejemplo Everis, Indra y Tata Consultancy Services, esto entre otros factores está facilitando fomentando el desarrollo de software a medida.

Por el lado de las pequeñas y medianas empresas su aplicación es muy baja, esto principalmente a los costos que implica un proyecto de desarrollo de software a medida y los riesgosos que estos son. En relación al costo es importante mencionar que el costo de las licencias de software de desarrollo (Ejemplo Power Builder, Visual Studio .Net etc.) incrementan y hacen aún más complicada la aplicación del desarrollo de software a medida, sin embargo esto puede solucionarse fácilmente con el uso de software libre, sin embargo existe aún mucha desconfianza y desconocimiento del mismo. Esto permite una pequeña ventaja de oportunidad para las PYMES que se arriesgan a aplicarlo.

#### **2.5. Factores ambientales**

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) señaló que incorporará la evaluación del factor socio-ambiental en la gestión crediticia de los bancos, con la finalidad de reducir eventuales pérdidas por potenciales conflictos sociales y desastres naturales.

La Superintendencia de Banca y Seguros, refirió que se encuentran trabajando un nuevo enfoque de supervisión prudencial que busca establecer reglas de juego comunes que promuevan que las entidades financieras, como parte de su gestión integral de riesgos, evalúen el denominado riesgo socio-ambiental de los grandes proyectos que financian.

*"Esto contribuye a asegurar la sostenibilidad de las actividades económicas de gran escala y, consecuentemente, del crecimiento económico" (Schydrowsky, 2015*

## **CAPÍTULO III. ESTUDIO DEL MERCADO**

En este capítulo se presentan los resultados de las investigaciones cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa se divide en dos fases: (i) en la primera parte, se presentan los resultados de las entrevistas de profundidad a expertos del sector de micro finanzas.

(ii) En la segunda parte, se presentan los resultados de la aplicación del focus group a jóvenes entre las edades de 20 a 25 años, con el objetivo de obtener información sobre su perfil, nivel de conocimiento acerca de bancos y cajas y finalmente conocer los factores de éxito para una entidad encargada de recaudar información sobre el patrimonio de los jóvenes. A partir de la información obtenida se elaboró un concepto, el mismo que será validado en la investigación cuantitativa.

En relación a la investigación cuantitativa, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas con el objetivo de evaluar el potencial del concepto previamente elaborado. Finalmente, se realizó la estimación de la demanda aceptada.

### **3.1. Objetivos**

#### **3.1.1. *Objetivo General***

El objetivo general del estudio de mercado es estimar a través de pruebas cualitativas y cuantitativas, el interés y acogida que tendría para una empresa que ofrezca servicio de venta de prospectos de crédito no bancarizados dirigido a las instituciones micro financieras en Lima.

#### **3.1.2. *Objetivos Específicos***

- Determinar cuáles son los principales factores que determinarán que las empresas micro financieras adquieran prospectos de crédito no bancarizados.
- Determinar los factores claves o atributos, tendencias de mercado y posibles escenarios a considerar para el desarrollo de una empresa prestadora de servicios de prospectos de crédito y recuperación.
- De qué manera se hace eficiente y eficaz el uso de nuestros servicios para las INSTITUCIONES FINANCIERAS.
- Se justifica económica y financieramente, el brindar servicios de prospectos de crédito.

- Cómo motivaremos a nuestros potenciales prospectos (No bancarizados) a que nos entreguen su información

## **3.2. Investigación Cualitativa**

### **3.2.1. Entrevista de profundidad**

Se realizó un estudio de carácter cualitativo en base a la técnica de entrevista de profundidad a expertos del sector de micro finanzas, con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación propuesta, para ello se elaboró un cuestionario que apoyo (ver Anexo Nro. 16: GUÍA DE ENTREVISTA VENTA DE PROSPECTOS).

Las entrevistas de profundidad responden a (i) conocer las metodologías de trabajo para captar clientes bancarizados y no bancarizados y que tipo de problemas les ha traído cada metodología, (ii) cuáles son los tipos de base de datos que se comercializa, (iii) conocer si existe alguna empresa encargada de vender base de datos de personas no bancarizadas, (iv) evaluar el concepto de la “intermediadora de clientes no bancarizados”, (v) conocer los elementos que generarían valor a los prospectos de clientes no bancarizados y (vi) conocer los factores de éxito del negocio para una empresa intermediadora.

#### **3.2.1.1. Público Objetivo**

La aplicación de la entrevista de profundidad estuvo orientada a gerentes general, regional y territorial de Edpyme, cajas y bancos. El total de entrevistas fueron seis a gerentes funcionales y uno a gerente general. El perfil de los participantes se adjunta en el Anexo Nro. 17 PARTICIPANTES ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

#### **3.2.1.2. Periodo de Evaluación**

Las entrevistas de profundidad se realizaron en persona y por teléfono. Los días que se realizaron fueron del 22 al 25 de julio de 2015.

#### **3.2.1.3. Resultados obtenidos**

En el Anexo Nro. 18: MATRIZ DE ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD se adjunta las transcripciones de las siete entrevistas de profundidad. Y entre los resultados principales se concluyen:

La mayoría de los entrevistados mencionaron que las metodologías de trabajo que utilizan para captar clientes bancarizados es la compra de data a las centrales de riesgos tales como INFOCORP, SENTINEL, INFORMA, esto les ha traído como problemas que la información proporcionada no sea la correcta como la dirección domiciliaria o que muchos de estos clientes se encuentren sobre endeudados. En relación a la captación de clientes no bancarizados, ellos salen a promocionarse en zonas alejadas, realizan ferias o van de casa en casa; entre los principales problemas que les ha traído es el alto costo operativo como el traslado de los promotores.

Los entrevistados mencionaron que ven como una necesidad primordial la búsqueda de personas no bancarizados debido a que las personas bancarizadas están sobre endeudadas con varias entidades financieras y esto ha generado que la tasa de morosidad se eleve; ellos dijeron que en la actualidad no existe la venta de base de datos de clientes pre filtrados no bancarizados.

Se les realizó una evaluación de concepto, todos mencionaron que el prospecto de clientes no bancarizados debería de tener como características básicas (i) la dirección de domicilio del negocio y/o centro laboral, (ii) actividad principal y secundaria, (iii) giro y antigüedad del negocio, carga familiar. Y que las características que generarían valor agregado son (i) la verificación in situ de las direcciones, (ii) referencias personales y laborales, (iii) fotografías del negocio y domicilio y (iv) el destino de un crédito futuro. Y las características que propusieron fueron (i) conocer los intereses actuales que tienen en relación a inversión, (ii) indicadores financieros, (iii) flujo de ganancias y pérdidas, (iv) información de deudas con terceros, (v) el patrimonio de la unidad familiar y (vi) debe existir una medición de scoring considerando el comportamiento del cliente y sus referencias.

Los gerentes de estas instituciones financieras, cajas y Edpymes dirigen sus estrategias de captación de clientes a personas jóvenes desde los 18 años, muchos de ellos con estudios universitarios, técnicos o cursos de especialización; que tienen como principal fuente de ingresos a sus padres y/o algún trabajo extra. Los gerentes mencionaron que ellos serían un perfil con mucho potencial, debido a que más adelante necesitarían de un crédito para el financiamiento de estudios, apertura de un negocio o compra de un inmueble y que desde temprana edad se les puede dar una adecuada orientación financiera, además los gerentes mencionan que estas personas

jóvenes no han sido tan influenciadas por malas prácticas financieras a diferencia de algunas personas bancarizadas.

Los gerentes, también, dirigen sus esfuerzos a los empresarios no bancarizados, a ellos les otorgan una línea de crédito más alta que a los “estudiantes”, debido a que tienen mejor capacidad de pago, estas personas cuentan con más información documentaria (por lo mínimo exigen 6 meses de funcionamiento del negocio) y referencias personales; sin embargo son más difíciles de convencer para que ingresen al sistema financiero, porque la gran mayoría prefiere pagar en efectivo (se financian con juntas vecinales) y consideran que los bancos cobran altas tasas de intereses y que no son transparentes. Otro público objetivo para ellos son los trabajadores independientes, los gerentes dijeron que ellos necesariamente deberían tener casa propia, porque existen en el mercado muchas “golondrinas” con una alta tasa de riesgo de morosidad, o que al menos cuenten con un aval que tenga casa propia.

Los entrevistados mencionaron que en la obtención de una base de datos de clientes pre filtrados no bancarizados, los beneficios serían más altos que los perjuicios, esto se debe a que la empresa ya no invertirá en capital humano y en activos para su desplazamiento; y que con la información proporcionada incrementará su cartera de clientes actuales. Ellos pusieron una valoración alta al prospecto que va a contener todo los datos que el cliente desee y que el precio era un precio base más una variable dependiendo del monto colocado por cliente, el precio base que mencionaron fue de S/. 40 a S/. 100 y que la información vendida sea exclusiva por la entidad financiera por lo menos con un año de reserva y que el prospecto tenga una antigüedad de 15 a 30 días.

### **3.2.2. Focus Group**

Se realizó un estudio de carácter cualitativo en base a la técnica de focus group con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación propuesta, para ello se elaboró una guía de pautas que sirvió de base para el desarrollo del focus group (ver Anexo Nro. 19: GUÍA DE PAUTAS DE FOCUS GROUP).

La sesión de focus group responde al perfil de las personas no bancarizadas, al conocimiento de los bancos, cajas y Edpymes y a los atributos que consideran que debería de tener una empresa intermediadora encargada de recolectar información

personal de su patrimonio. Se cuenta con información preliminar sobre los resultados de las entrevistas de profundidad a expertos, las cuales fueron material de apoyo para el inicio de la discusión.

### **3.2.2.1. Público Objetivo**

La aplicación del focus group estuvo orientada a jóvenes de 20 a 25 años de edad del NSE C/D de los distritos de Ate, Chaclacayo, San Juan de Lurigancho, Lurigancho, Santa Anita, San Luis y El Agustino. El grupo estuvo integrado por siete participantes, sólo se realizó este focus group porque los gerentes habían mencionado que era un mercado con gran potencial y se quería validar la información; además de los trabajadores independientes y dependientes ya se contaba con información relevante en las entrevistas de profundidad.

La selección de los participantes estuvo apoyada con una ficha filtro para verificar el cumplimiento de las variables de NSE, distrito, así mismo se verificó en INFOCORP que las personas no fueran bancarizadas.

### **3.2.2.2. Periodo de evaluación**

El focus group se realizó el día 04 de agosto de 2015 en Calle Navarra 256 3ra etapa Mayorazgo distrito de Ate, tuvo una duración de noventa minutos. El perfil de los participantes se adjunta en el Anexo Nro. 20: PERFIL DE PARTICIPANTES

### **3.2.2.3. Resultados Obtenidos**

#### **▪ Perfil de las personas no bancarizadas**

Los participantes son estudiantes de carreras universitarias o técnicas y algunos han empezado a trabajar; aunque manifestaron que aún son dependientes económicamente de sus padres. Ellos dijeron ser solteros y no tener carga familiar. El 70% de los participantes manifestaron vivir en casa propia y el 30% en casa alquilada.

En relación a la proyección de vida en el ámbito personal, los participantes dijeron que en cinco años, querían independizarse de su familia, invertir en un bien inmueble, e invertir en estudios de posgrado. Y en el ámbito profesional mencionaron que les gustaría invertir en un negocio e incrementar su capital de trabajo. En general, mencionaron que necesitaría dentro de los próximos cinco años un capital de S/. 10 000 a S/. 90 000.

Los ingresos con los que cuentan, provenientes de sus padres, oscilan de S/. 400 a S/. 700 al mes y los gastos que tienen se distribuyen en pasajes, alimentos y materiales de apoyo para la universidad. El ahorro mensual que pueden hacer es gastado en salidas sociales, pago de celulares o alguna actividad deportiva; por lo que al final del mes quedan con poco efectivo. El dinero que pueden ahorrar lo guardan en sus domicilios, más no en el banco y entre los perjuicios que encontraron es que son tentados a gastar el dinero ya que está a la mano.

La mayoría de los participantes dijeron que nunca había ido a solicitar un crédito a una tienda comercial, que a lo mucho habían ido a solicitar un celular con tarifa post pago. Los requisitos que le pedían era copia simple de su DNI, el abono adelantado de tres meses como garantía y el pago total del equipo celular. Uno de ellos indicó que había ido a solicitar un préstamo de dinero al Banco Interbank para la ampliación de una habitación dentro de su vivienda y le solicitaron muchos requisitos, y al final le negaron el crédito.

#### ▪ **Conocimiento del sector bancarizado**

En relación a los bancos, los participantes mencionaron como “Top of Mind” al Banco de Crédito, y al Banco Interbank, Banco Scotiabank, Banco Continental, Banco de la Nación, Banco del Comercio, Banco Ripley y Banco Saga como conocimientos espontáneos. Ellos conocen de estos bancos porque están ubicados estratégicamente en lugares de gran afluencia de público, y por medio de la publicidad televisiva.

En relación a las cajas municipales, los participantes mencionaron como “Top of Mind” a la Caja Trujillo, y como conocimientos espontáneos a la Caja Sullana, Caja Piura, Caja Huancayo, Caja Arequipa, Edyficar y Caja Metropolitana. Conocen a estas entidades financieras por la publicidad televisiva y por la promoción directa que tienen en la zona donde viven (mediante visitas a sus domicilios para ofrecer créditos).

Muchos de los participantes tienen una opinión negativa sobre los bancos y las cajas municipales, se sienten desconfiados e inseguros de solicitar un préstamo. Consideran que son engañados en relación a la tasa de interés que les cobran y que los bancos siempre salen ganadores. Ellos reciben recomendaciones por parte de sus familiares y profesores, que no deben endeudarse con entidades financieras y que lo



mejor es pagar al contado en bienes de consumo y en relación a una inversión de un activo fijo como un bien inmueble si deben endeudarse.

Los jóvenes mencionaron que en la actualidad es muy fácil ingresar al sector bancarizado, ya que existen entidades que con sólo firma, o con la simple presentación de boletas de pago o recibos por honorarios o un garante con casa propia; pueden aceptarlos para el otorgamiento de un tarjeta de crédito, sin necesidad de evaluar previamente el flujo de ganancias y pérdidas y el comportamiento de pago del solicitante; éstas prácticas ocasionan que muchas entidades financieras presenten una alta tasa de morosidad.

#### ▪ **Construcción del concepto**

Se realizó una dinámica para la construcción de un entidad encargada de recopilar información confidencial sobre su patrimonio de las personas, para esto se les pidió a los participantes que asumieran el rol de empresarios. De la información recabada se identificaron importantes factores que a continuación se detallan:

- (i) Las entrevistas que se realizaran, deberán tener preguntas indirectas para recabar información sobre sus ingresos y gastos.
- (ii) La información proporcionada debe ser validará por referencias tanto de la familia, amigos y vecinos cercanos a la zona. Las personas encargadas de evaluar la información deben ser mujeres jóvenes.
- (iii) La empresa debe de entregar un beneficio a las personas que dan su información y debe generar confianza y garantizar que su información sólo será divulgada a entes financieros, con apoyo de convenios o contratos exclusivos.

Finalmente se les preguntó a los participantes si ellos abrirían la puerta de su hogar a esta empresa encargada de solicitar información sobre su patrimonio sin estar ligada a una entidad financiera, todos dijeron que no darían su información a una empresa desconocida; después se les mencionó que tendría un beneficio que sería el de asesoramiento gratuito de micro finanzas personales, en este caso todos los participantes indicaron que si aceptarían brindar su información patrimonial para la evaluación.

#### **3.2.2.4. Análisis de Resultados**

Los jóvenes de 20 a 25 años pasan por una etapa de aprendizaje, muchos de ellos están estudiando y aquellos que han podido trabajar, han sentido más libertad en relación a sus gastos. La mayoría de ellos aún dependen económicamente de sus padres y no tienen carga familiar; y los que pueden lograr ahorrar algo finalmente lo gastan en actividades sociales; no cuentan con una cultura de ahorro a largo plazo o de inversión.

Todos mencionaron que no habían solicitado crédito a una tienda comercial; sin embargo algunos fueron a solicitar a empresas de telecomunicación planes post pago. Esto más se debe que aún son dependientes de sus padres y se sienten seguros económicamente a través de ellos; sin embargo los participantes tienen proyecciones de vida muy ambiciosas como inversión en bienes inmuebles, negocios y educación como estudios de posgrado. Proyectan que podrían necesitar entre S/. 10 000 a S/. 90 000 en los próximos cinco años.

Los jóvenes tienen una mala imagen de los bancos y cajas municipales, consideran que establecen tasas de interés abusivas. Ellos tienen la percepción que se deben endeudar en activos no corrientes como inversión en adquisición de casas o terrenos, más no en bienes de consumo masivo. El banco más recordado para ellos es el Banco de Crédito y la caja municipal más recordada es la Caja Trujillo. Esto se debe a que estas entidades invierten en publicidad masiva. Así mismo, mencionan que en la actualidad ingresar a una entidad financiera es muy fácil con sólo firma o la presentación de documentación sencilla.

Para la aceptación de una empresa que recopile información del patrimonio de los jóvenes con el fin que venderla a entidades financieras, ellos mencionaron que la empresa debería realizar (i) entrevistas con preguntas indirectas y (ii) la verificación de información recabada a través de referentes; así mismo (iii) tener como entrevistadores a mujeres jóvenes y (iv) otorgar un beneficio a cambio de la información. Aceptaron que esta empresa recopile su información cuando se les mencionó que tendrían un servicio gratuito de asesoramiento micro financiero personal.

### **3.2.2.5. Determinación del concepto**

De la información recabada de las entrevistas de profundidad y del focus group realizado, se construyó un concepto definido en esta sección.

#### **▪ Personas no bancarizadas (jóvenes estudiantes, trabajadores dependientes y trabajadores independientes)**

Ellos buscan confianza, seguridad y crecimiento personal al momento de confiar en una institución financiera. Los participantes del focus group manifestaron: “*Cuando invierto pienso en mi futuro*”.

#### **▪ Concepto**

¿Te gustaría mejorar la calidad de vida que tienes y ser del futuro un presente, dónde tus metas se cumplan desde ahora?

*“Te presentamos a “ProBanca” que es una empresa intermediadora encargada de analizar tu información financiera, con la capacidad de evaluarte para un crédito futuro con una entidad financiera y darte recomendaciones, para que mejores tu nivel de vida y enseñarte todos los términos bancarios, este tipo de servicio es gratuito siempre y cuando usted proporcione su información personal en relación a sus ingresos y gastos, la que se maneja de manera confidencial.”*

### **3.3. Investigación Cuantitativa**

Para la investigación cuantitativa se utilizó la técnica de encuestas, recurriendo a la elaboración de un cuestionario para evaluar el concepto obtenido del focus group. En el Anexo Nro. 15 CUESTIONARIO INTERMEDIARIO.

El levantamiento de la información a través de la encuesta tomó un lapso de cuatro días (del 10 de agosto al 13 de agosto de 2015). El procesamiento y análisis de la información recabada se muestra en las secciones siguientes; y con estos resultados se desarrolla la propuesta de valor en los siguientes capítulos.

### 3.3.1. Objetivos

La aplicación de encuestas tuvo como objetivo general, conocer la aceptación del concepto y estimar la demanda.

Entre los objetivos específicos se tienen: (i) conocer el perfil de las personas no bancarizadas, (ii) conocer cuáles son las entidades financieras reguladas por la SBS que conocen las personas no bancarizadas (top of mind, conocimiento espontáneo y sugerido), (iii) evaluar el concepto del proyecto y (vi) la intención de aceptación del proyecto.

### 3.3.2. Público Objetivo

Hombres y mujeres de 18 a 64 años de los NSE C/D, de los distritos de Ate, Chaclacayo, San Juan de Lurigancho, Lurigancho, Santa Anita, San Luis y El Agustino. Son personas no bancarizadas, es decir que no han tenido o tienen deuda, ya sea por préstamo de dinero y/o tarjeta de crédito con algún banco, caja, Edpyme u otro ente regulador; también aquellas personas que no son aval o han avalado a una persona con deuda en un banco, caja, Edpyme u otro ente regulador; y las personas que han dejado en empeño o tienen como empeño algún bien mueble (joyas, artefactos, vehículos) a cambio de dinero en algún banco, caja, Edpyme u otro ente regulador.

### 3.3.3. Determinación de la muestra

La muestra está conformada por 250 encuestas, la fórmula estadística utilizada se encuentra en el Anexo Nro. 21: CÁLCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA, se detalla la composición de la muestra.

Las encuestas que se aplicaron tuvieron un margen de error de 6.2% con un nivel de confianza del 95.5%; siendo divididas en dos tipos de segmentos.

Tabla III-1: Composición de la muestra

Distrito	Cantidad de encuestas	Distrito	Cantidad de encuestas
Ate	62	Chaclacayo	4
Cieneguilla	4	El Agustino	19
Lurigancho	22	San Juan de Lurigancho	109
San Luis	6	Santa Anita	23

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.3.4. Método de recopilación de la muestra**

Las encuestas se aplicaron en mercados, parques y oficinas de trabajo, dentro de los distritos de Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, San Juan de Lurigancho, Lurigancho, Santa Anita, San Luis y El Agustino, a través del cuestionario desarrollado. Una vez terminada la labor de levantamiento de encuestas se procedió con el procesamiento de la información a través de la tabulación de los cuestionarios con herramientas como Google Docs y Excel.

### **3.3.5. Resultados Obtenidos**

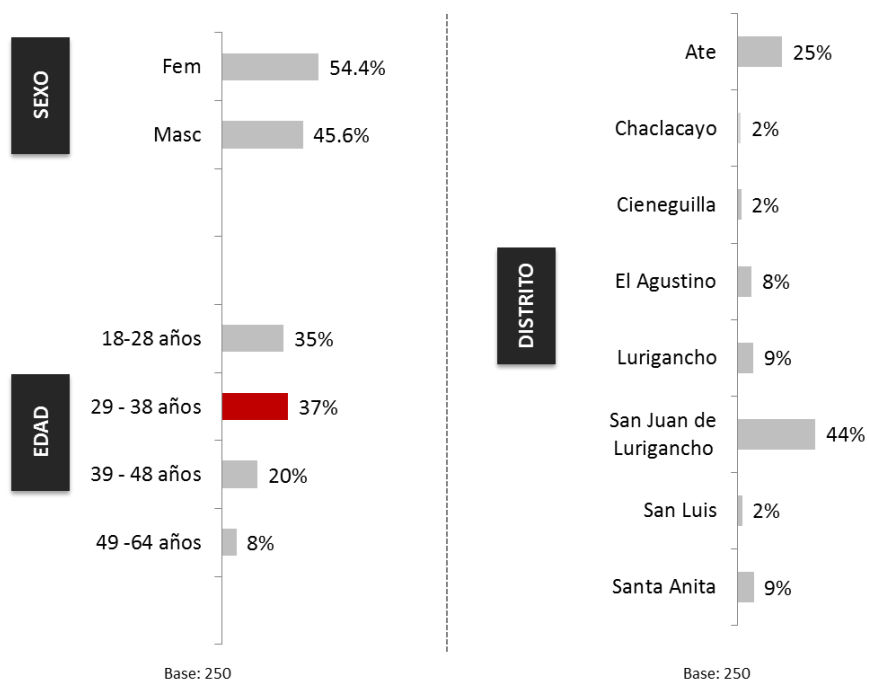
Los resultados de las encuestas, tabulados y analizados, proporcionan mayor información sobre lo que las personas no bancarizadas. En la presente sección se presentan los resultados obtenidos; posteriores a la eliminación de las encuestas erróneas.

Los resultados de las encuestas, tabulados y analizados, proporcionan mayor información sobre lo que las personas no bancarizadas. En la presente sección se presentan los resultados obtenidos; posteriores a la eliminación de las encuestas erróneas.

#### **▪ Perfil de las personas no bancarizadas**

En la Figura III – 1 se muestra las características demográficas de la muestra, en la cual se observa que el 54.4% estuvo conformada por mujeres y el 46.5% por hombres. Con respecto al grupo etario, la muestra correspondió a un 37% de personas entre los 29 a 38 años, un 35% de 18 a 28 años, un 20% de 39 a 48 años y un 8% de 49 a 64 años. En relación al distrito, el 44% de los encuestados eran del distrito de San Juan de Lurigancho, siendo este distrito el más poblado de Lima con 1 069 566 habitantes; seguido por el distrito de Ate con 25%.

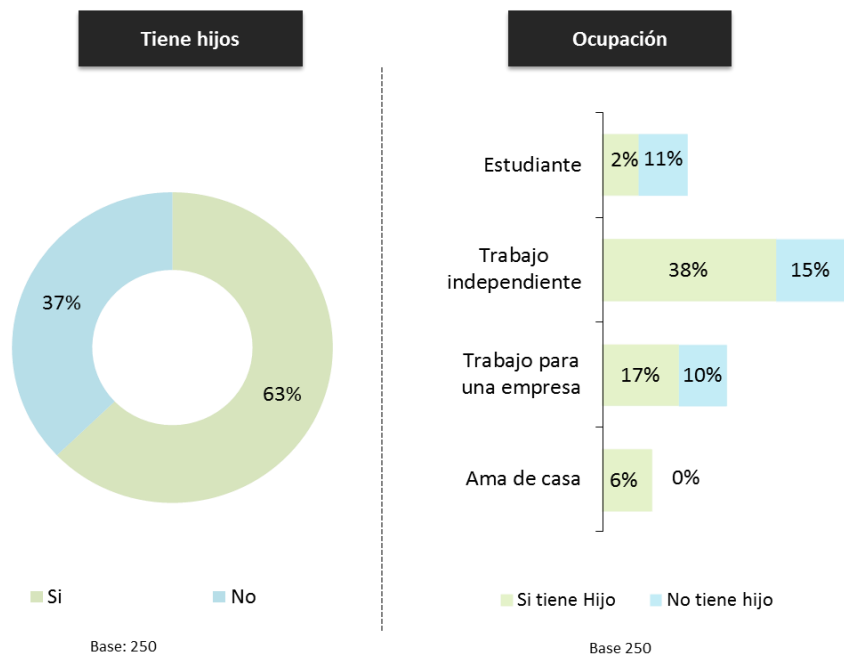
**Figura III-1 Características demográficas de los encuestados**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Del total de los encuestados, el 53% son trabajadores independientes, el 27% trabajadores dependientes, el 13% estudiantes y el 6% amas de casa. La Figura III – 2 muestra que el 38% de los trabajadores independientes tienen hijos, mientras que el 11% de los estudiantes no tienen hijos. En el caso de los trabajadores dependientes el 17% tienen hijos y el 10% no.

**Figura III-2 Porcentaje de encuestados con hijos y sin hijos vs ocupación**



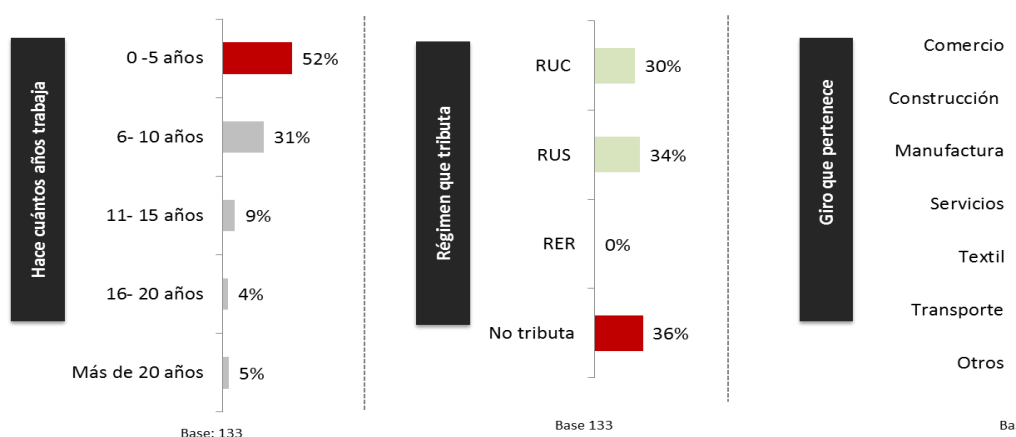
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Se analizará de manera detallada el perfil de los encuestados en relación a la ocupación.

(i) *Perfil de los trabajadores independientes:* En la Figura III – 3 muestra que el 52% del total de los trabajadores independientes (base 131) tienen su negocio con antigüedad entre 0 a 5 años. De los cuales el 36% de ellos no tributan y 63% se dedican al comercio.

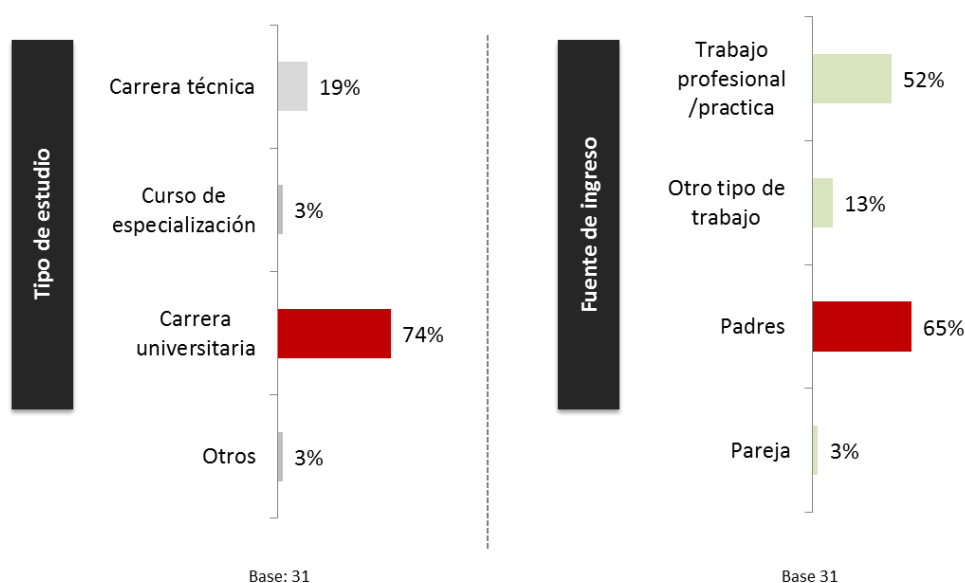
(ii) *Perfil de los estudiantes no bancarizados:* En la Figura III – 4 muestra que 74% de los estudiantes (base 31) estudian una carrera universitaria, y la principal fuente de ingresos son sus padres, con un 65% de participación.

**Figura III-3 Perfil de los trabajadores independientes**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

**Figura III-4 Perfil de los estudiantes no bancarizados**

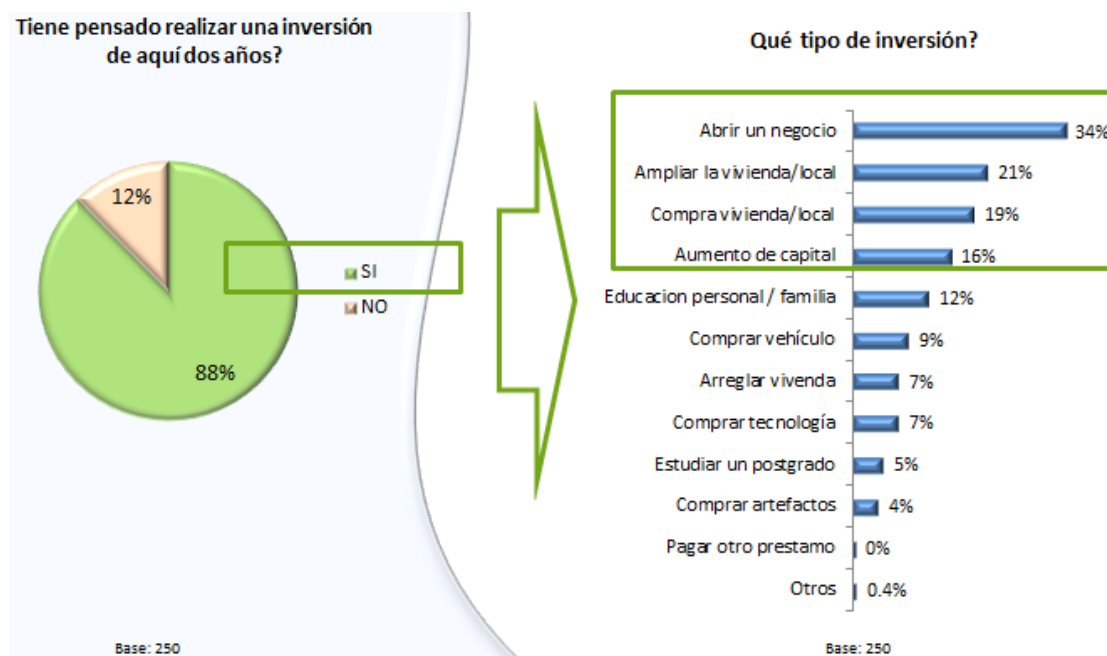


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

A los encuestados se les preguntó si tenían pensado realizar alguna inversión dentro de dos años, el 88% respondió afirmativamente; los motivos fueron: (i) abrir un negocio (34%), (ii) ampliar su vivienda/local (21%), (iii) comprar vivienda/local (19%) y (iv) aumento de capital (16%), tal como muestra la Figura III – 5

Se realizó un análisis más detallado en relación a la ocupación vs el tipo de inversión en el Anexo Nro. 22: GRÁFICOS DEL TIPO DE INVERSIÓN POR OCUPACIÓN. (i) El 32% de los estudiantes invertirán en educación personal/familia (base 31), (ii) el 37% de los trabajadores independientes invertirán ampliando su vivienda o local (base 133) y (iii) el 44% de los trabajadores dependientes invertirán en abrir un negocio (base 68).

Figura III-5 Tipos de inversión



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

▪ **Conocimiento del sector de entidades financieras reguladas**

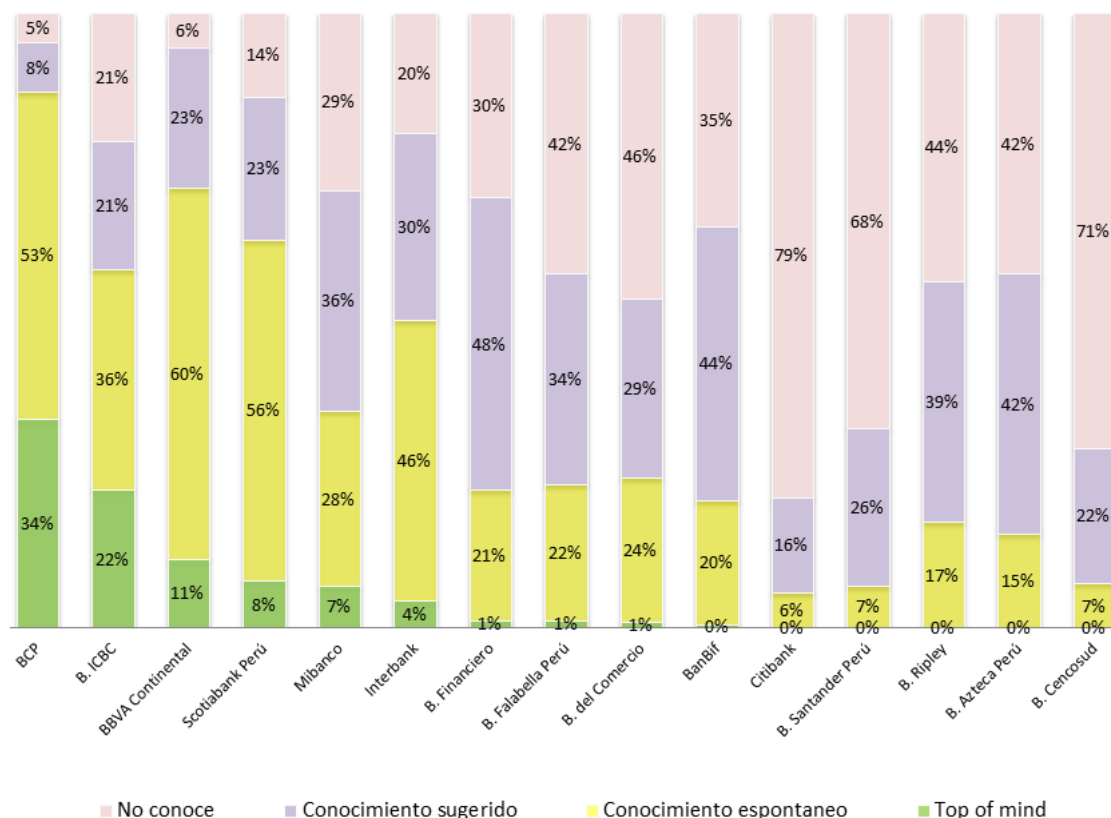
Como se observa en la Figura III – 6 la entidad financiera regulada por la SBS más conocida es el Banco de Crédito, el 34% la tiene como “Top of mind”.

Como conocimiento espontáneo, el 60% consideró al Banco Continental, el 56% al Banco Scotiabank y el 47% a Caja Huancayo. Y como conocimiento sugerido, el 48% consideró al Banco Financiero, el 44% al BanBif y el 41% a Caja Sullana.



En el Anexo Nro. 22: GRÁFICOS DEL TIPO DE INVERSIÓN POR OCUPACIÓN, se junta los gráficos del conocimiento del sector de las entidades financieras por tipo (bancos, financieras, Edpymes, cajas municipales y cajas rurales). Se evidencia que las personas no bancarizadas tienen como Top Of Mind a los bancos, a las cajas municipales (Caja Huancayo 4%) y a las financieras (Raíz 0.4%).

Figura III-6 Conocimiento de las entidades financieras reguladas - bancos



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

▪ **Interés por solicitar un préstamo de dinero o tarjeta de crédito**

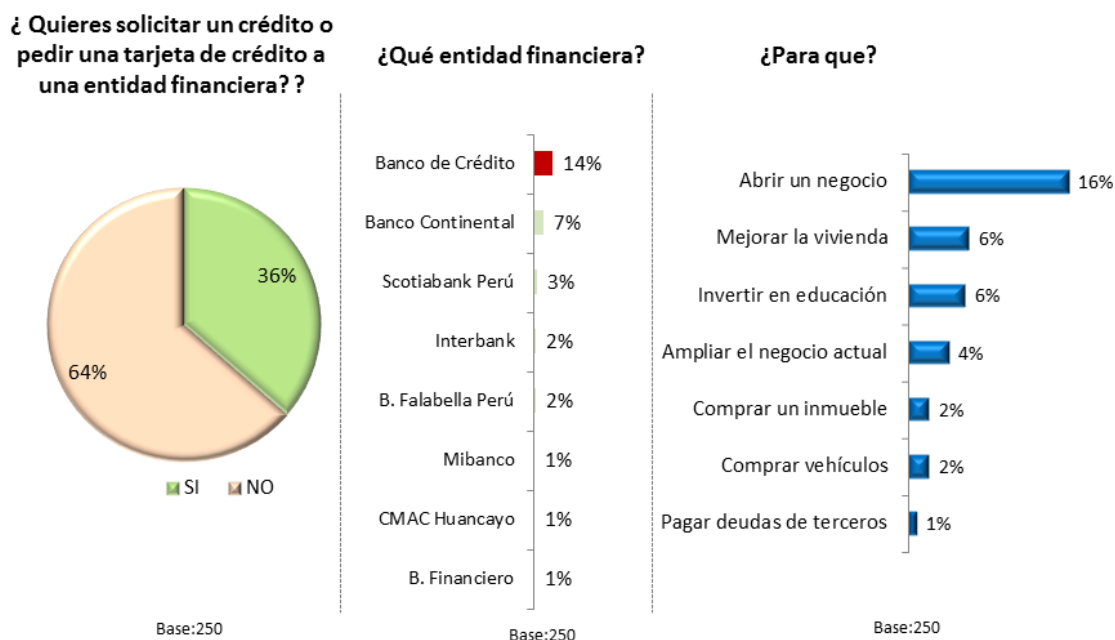
Ante la pregunta si actualmente tiene pensando solicitar un crédito o pedir una tarjeta de crédito a una entidad financiera, el 36% de los encuestados mencionaron que sí tienen interés, de los cuales el 14% mencionó que sería en el Banco de Crédito. Entre los motivos se indicaron (i) abrir un negocio (16%), (ii) mejorar su vivienda (6%), (iii) invertir en educación (6%), (iv) ampliar su negocio actual (4%), tal como muestra la Figura III – 7.

▪ **Motivos por los cuales aún no han obtenido deudas con entidades financieras**

Ante la pregunta de cuáles fueron los motivos por los cuales aún los encuestados no han obtenido deudas con entidades financieras, ellos mencionaron como respuestas

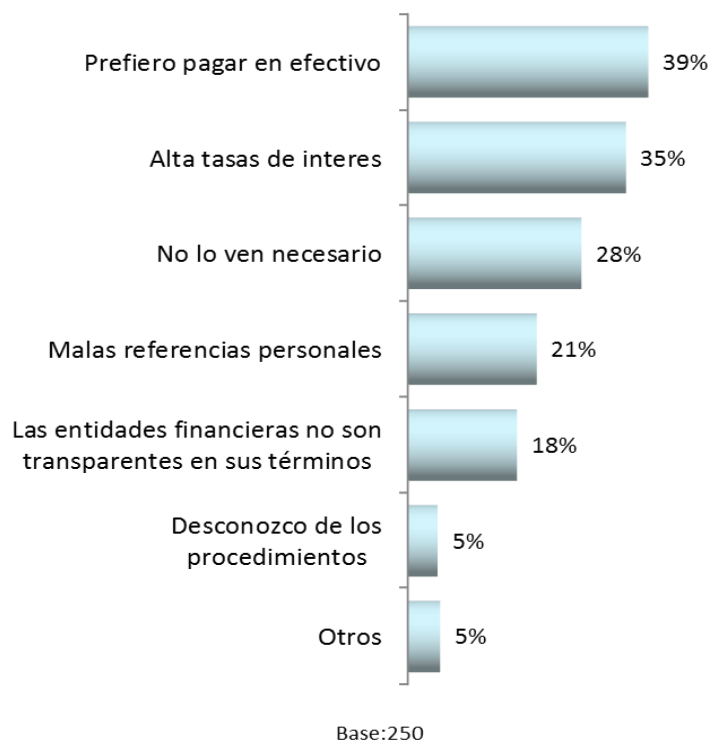
múltiples que el 39% prefieren pagar en efectivo, el 35% percibe que tienen altas tasas de intereses y el 28% aún no lo han considerado necesario, tal como muestra la Figura III – 8.

**Figura III-7 Interés por solicitar un préstamo o tarjeta de crédito**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

**Figura III-8 Motivos por los cuales los prospectados no han obtenido deudas**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

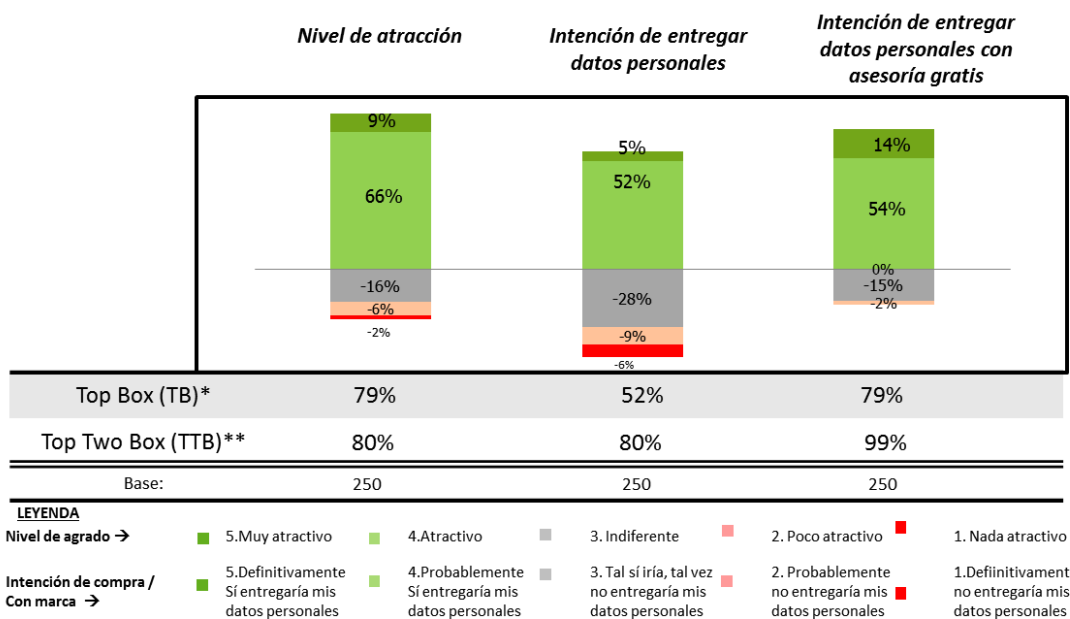
▪ **Evaluación de concepto**

Se realizó la evaluación del concepto, definido en la conclusión de investigación cualitativa, con las personas no bancarizadas. En la Figura III – 9 se observa que el concepto se presenta atractivo, obteniendo un 75.6% de deseabilidad entre el público analizado; siendo considerado muy atractivo por el 9% de los encuestados.

Del total de los encuestados, el 5% indica que definitivamente sí entregaría sus datos personales y el 52% indica que probablemente sí entregarían. Por lo que la demanda potencial es el 57% del total de las personas no bancarizadas.

En relación a la pregunta si entregarían sus datos personales a cambio de cursos de cómo mejorar sus ingresos, el 54% de los encuestados respondieron que probablemente sí entregarían información de sus datos personales y el 14% dijeron que definitivamente sí entregaría sus datos personales, por lo que se concluye que el mercado meta que acepta el concepto y el valor de intercambio (curso) es del 68%.

**Figura III-9 Evaluación del concepto**



\*\* TB: Es la puntuación más alta en la escala de likert utilizada

\*TTB: La suma de las dos puntuaciones más altas de la escala likert utilizada "5" + "4"

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla III -2 muestra que el 41.6% de los encuestados prefieren asesoría gratis en su lugar de trabajo de cómo mejorar su negocio e incrementar sus ingresos, de los cuales el 26.8% son trabajadores independientes. El 31.6% de los encuestados

prefieren los cursos gratis de cómo mejorar su negocio, de los cuales el 8% son estudiantes y el 15.6% trabajadores independientes.

**Tabla III-2: Intercambio de valor vs ocupación**

Ocupación / valor	Cursos gratis de cómo mejorar mi negocio / mis ingresos	Asesoría gratis in situ de cómo mejorar mi negocio / mis ingresos	Concurso de tablet / teléfono	Otros
<b>Ama de casa</b>	2.0%	0.8%	0.0%	0.4%
<b>Estudiante</b>	8.0%	0.0%	2.0%	1.6%
<b>Trabajo independiente</b>	15.6%	26.8%	0.4%	3.2%
<b>Trabajo para una empresa</b>	6.0%	13.6%	0.8%	3.6%
<b>Total</b>	<b>31.6%</b>	<b>41.6%</b>	<b>3.2%</b>	<b>8.8%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

#### ▪ **Prospecto de personas no bancarizadas**

En relación a la pregunta qué tipo de información daría a ProBanca, el 16% menciona que darían la copia de DNI más la copia recibo de servicios y el 6% darían copia de DNI, copia de recibo de servicios, copia del documento de propiedad de la casa tal como figura en la Tabla III – 3 y en el Anexo Nro. 23 INFORMACIÓN QUE ENTREGARÍAN LOS PROSPECTADOS.

El 83.2% del total de los encuestados no están disponibles de entregar la totalidad de su información personal. El 36% de los encuestados que no entregan su información personal menciona que ProBanca debería de transmitir seguridad, ya que ellos temen a que le estafen y que utilicen su información para fines ilícitos y que no cumplan con lo que promete; el 14% menciona que debe ser ya una empresa conocida y con presencia en el mercado (contar con un local); el 9% menciona que ProBanca debería de tener alianzas estratégicas con las entidades financieras y que deben de contar con una carta que avale que la información será para estas entidades financieras.

#### ▪ **Medios de comunicación**

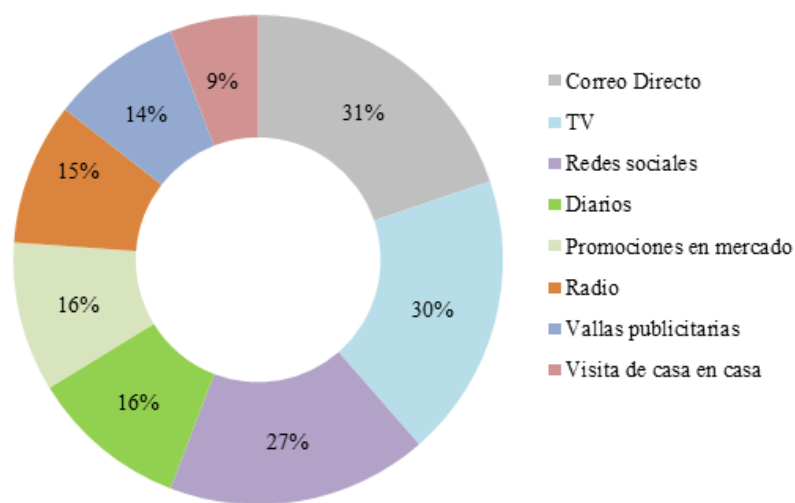
La Figura III-10, señala que el medio de comunicación preferido por los entrevistados para obtener información de ProBanca, el 31% menciona el correo, el 30% televisor, 27% redes sociales y el 16% diarios.

Tabla III-3: Datos personales entregados por los prospectados a ProBanca

Prospecto	Estudiante	Trabajo independiente	Trabajo para una empresa	Ama de casa	Total
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono)	4.0%	9.2%	2.8%	0.4%	<b>16.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición)	0.8%	2.8%	1.6%	0.8%	<b>6.0%</b>
Copia de DNI	0.0%	2.8%	0.8%	0.0%	<b>3.6%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de recibo por honorarios	1.6%	0.4%	1.6%	0.0%	<b>3.6%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente	1.2%	0.8%	0.8%	0.4%	<b>3.2%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de boleta de pago	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	<b>2.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Copia de boleta de pago	0.4%	0.0%	2.0%	0.0%	<b>2.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto al domicilio del cliente	0.8%	0.8%	0.0%	0.4%	<b>2.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de boleta de pago	0.4%	0.0%	2.0%	0.0%	<b>2.4%</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Figura III-10 Medios de comunicación



Base: 300

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### **3.3.6. Análisis de resultados**

Las personas no bancarizadas se caracterizan por ser adultos jóvenes, es decir el 72% está conformado por personas entre los 18 a 38 años de edad. Se caracterizan por tener un estilo de vida progresista, ya que el 53% son trabajadores independientes, cuyo negocio aún están en su etapa de introducción y la gran mayoría de ellos están abocados al comercio y no tributan. En relación a los estudiantes, la gran mayoría de ellos estudian una carrera universitaria y las fuentes de ingresos que tienen son sus padres y algún tipo de trabajo eventual.

Gran parte de las personas no bancarizadas tiene pensado en realizar alguna inversión de aquí a dos años, como por ejemplo abrir un negocio, ampliar su vivienda/local, compra un vivienda/local y aumentar su capital. Por parte de los trabajadores independientes hubo preferencia por ampliar su vivienda/local, por el lado de los estudiantes en invertir en educación y por el lado de los trabajadores dependientes en abrir un negocio.

Las personas no bancarizadas conocen de entidades financieras reguladas ya sea por publicidad masiva, presencia física, promociones directas o vallas publicitarias. El Banco de Crédito fue la entidad más recordada figurando como el “top of mind”, seguidos por el Banco Continental, Banco Scotiabank y Caja Huancayo.

Un tercio de las personas no bancarizadas tienen pensando solicitar un crédito a una entidad financiera regulada y que la entidad preferida sería el Banco de Crédito por que les muestra más seguridad y presencia. Ellos solicitarían su crédito para abrir un negocio, mejorar su vivienda, invertir en educación y ampliar su negocio actual.

En la actualidad ellos son personas no bancarizadas, porque tienen un flujo de dinero suficiente que ayuda a pagar sus necesidades, además perciben que en los bancos las tasas de intereses son muy altas y otros aún no han visto necesario recurrir a préstamos.

Las personas no bancarizadas tienen un rechazo fuerte en entregar sus datos personales debido a que temen que sus datos sean utilizados con fines ilícitos, y para que puedan creer en ProBanca, ellos deben de transmitir seguridad y confianza, ¿cómo? Teniendo infraestructura (local), que lo que prometen sobre de cómo mejorar sus ingresos se cumpla, que tenga alianzas con las entidades financieras y que estas la

certifiquen; manejando esos factores ProBanca podría obtener más información de las personas no bancarizadas.

Para la estimación de la demanda se establecen los criterios: (i) del nivel de atracción ante el concepto propuesto por ProBanca que es el 75% (Top Box), (ii) intención de entregar los datos personales que es el 57%(Top Box), y (iii) la intención de entregar los datos personales a cambio de cursos de cómo mejorar sus ingresos y negocio que es el 68 % (Top Box). Como se observa el último top box de la intención de entregar información de datos personales se incrementa en 11 puntos debido a que se ofrece cursos de cómo mejorar sus ingresos / negocio.

Finalmente, el 41.6% desea una asesoría gratis in situ de cómo mejorar sus ingresos, la gran mayoría de estos son los trabajadores independientes, el 31.6% de las personas no bancarizadas, prefieren cursos gratis de cómo mejorar sus negocios/ingresos y gran parte lo forman los estudiantes. Entre los medios de comunicación que prefieren mencionaron al internet, televisión y diarios.

### 3.4. Mercado

#### 3.4.1. Segmentación de Mercado

En base a los resultados obtenidos del análisis cualitativo hemos definido que nuestro mercado serán las Instituciones Financieras reguladas por la SBS que operan en Lima y específicamente en el segmento de Micro finanzas esto debido al alcance y ámbito de las operaciones de la empresa.

En dicho segmento según la Superintendencia de Banca y Seguros SBS las entidades financieras se encuentran clasificadas en: Financieras, Cajas Municipales y Edpymes Estas empresas son las que operan en Lima y tienen interés en por lo menos uno de los 3 tipos de prospectos que hemos definido para nuestros productos.

Tabla III-4: Segmento de Clientes

Sistema Microfinanciero	Empresas
EDPYMES	EDPYME Acceso Crediticio
	EDPYME Credivisión
	EDPYME Raíz
	EDPYME Solidaridad

<b>Sistema Microfinanciero</b>	<b>Empresas</b>
	EDPYME Credijet
	EDPYME Inversiones La Cruz
CAJAS MUNICIPALES	CMAC Huancayo
	CMAC Ica
	CMAC Maynas
	CMAC Piura
	CMAC Sullana
	CMAC Tacna
	CMAC Trujillo
FINANCIERAS	Crediscotia Financiera
	Financiera TFC S.A.
	Compartamos Financiera
	Financiera Confianza
	Financiera Efectiva
	Financiera Qapaq
	Financiera Proempresa

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis



## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

En los últimos años, el Perú ha logrado posicionarse como uno de los mejores referentes en el desarrollo e impulso de las Microfinanzas. Este escenario, nos va a permitir expandir nuestros servicios financieros hacia diversos sectores, donde la bancarización se torna ínfima.

El Perú viene impulsando diferentes mecanismos que les permita ampliar y difundir la inclusión financiera, por ello viene trabajando en el proyecto del dinero electrónico, donde varias de las entidades financieras asociadas a ASOMIF (Asociación de Microfinancieras) vienen participando de este proyecto.

El gran reto aún por cumplir por parte del sector financiero es elevar los índices de acceso a los servicios financieros e ir incrementando la bancarización, la cual es aún baja en el Perú.

### **4.1. La dimensión de los clientes no bancarizados**

Se entiende por bancarización: *Término que hace referencia al grado de utilización de los productos y servicios bancarios, esto es, de la red bancaria, por parte de la población de una economía*<sup>8</sup>.

$$\text{Profundidad Financiera} = \frac{\text{Créditos del SF}}{\text{PBI}} * 100\%$$

Entre los indicadores para medir la Bancarización de una región se encuentra la profundidad financiera, la misma que se muestra en el cuadro adyacente para cada departamento del Perú al año 2014.

---

<sup>8</sup> Bancarización en el Perú “ - Presentación de Matías Poggi Parodi SBS, Huancayo , 24 de Septiembre de 2014

Tabla IV-1 Niveles de bancarización

Departamento	PBI Nominal Departamental	Créditos Directos	Profundidad Financiera
Lima y Callao	282,298	164,403	58%
Lambayeque	14,403	4,555	32%
San Martín	6,913	1,917	28%
Arequipa	31,110	8,257	27%
La Libertad	28,230	6,790	24%
Ucayali	5,185	1,238	24%
Junín	16,131	3,649	23%
Tacna	7,490	1,682	22%
Piura	25,925	5,521	21%
Puno	13,251	2,741	21%
Tumbes	3,457	611	18%
Apurímac	3,457	591	17%
Huanuco	6,913	1,180	17%
Ica	20,740	3,413	16%
Madre de Dios	2,881	455	16%
Loreto	12,098	1,826	15%
Cajamarca	16,707	2,440	15%
Cusco	27,078	3,764	14%
Ancash	20,164	2,706	13%
Ayacucho	7,490	844	11%
Amazonas	4,033	326	8%
Moquegua	9,218	631	7%
Pasco	6,337	433	7%
Huancavelica	4,609	192	4%
<b>PERÚ</b>	<b>576,118</b>	<b>220,163</b>	<b>38%</b>

Fuente: SBS, BCRP, INEI.  
Elaboración: Grupo Tesis.

El nivel de Bancarización, según un estudio de Ipsos APOYO realizado el 2012<sup>9</sup>, el nivel de bancarización puede medirse como el número de personas que cuentan con algún producto en bancos, cajas municipales o financieras. A la fecha de dicho estudio, Lima contaba con un nivel de bancarización de 47%, lo cual supone un aproximado de 3.4 Mill. De personas NO bancarizadas. (Apoyo, 2012)

El estudio revela los siguientes perfiles:

Perfil del Bancarizado: Conformados en su mayoría por personas de 25 a 54 años y trabajadores dependientes. El 52% posee una cuenta de ahorros y el 65% tiene una tarjeta de crédito. (Apoyo I., 2012)

<sup>9</sup> Bancarización del limeño 2012” – Estudio de Ipsos APOYO, Lima, 2012

Perfil del No Bancarizado: Conformados en su mayoría por los NSE C, D y E; suelen ser trabajadores independientes y no cuentan con un trabajo estable. (Apoyo I. , Bancarización, 2012)

La tenencia de deudas es de 31%. El “amigo/familiar” y “una tienda/bodega” son los principales acreedores con 39% y 10%, respectivamente. (Apoyo I. , Bancarización , 2012)

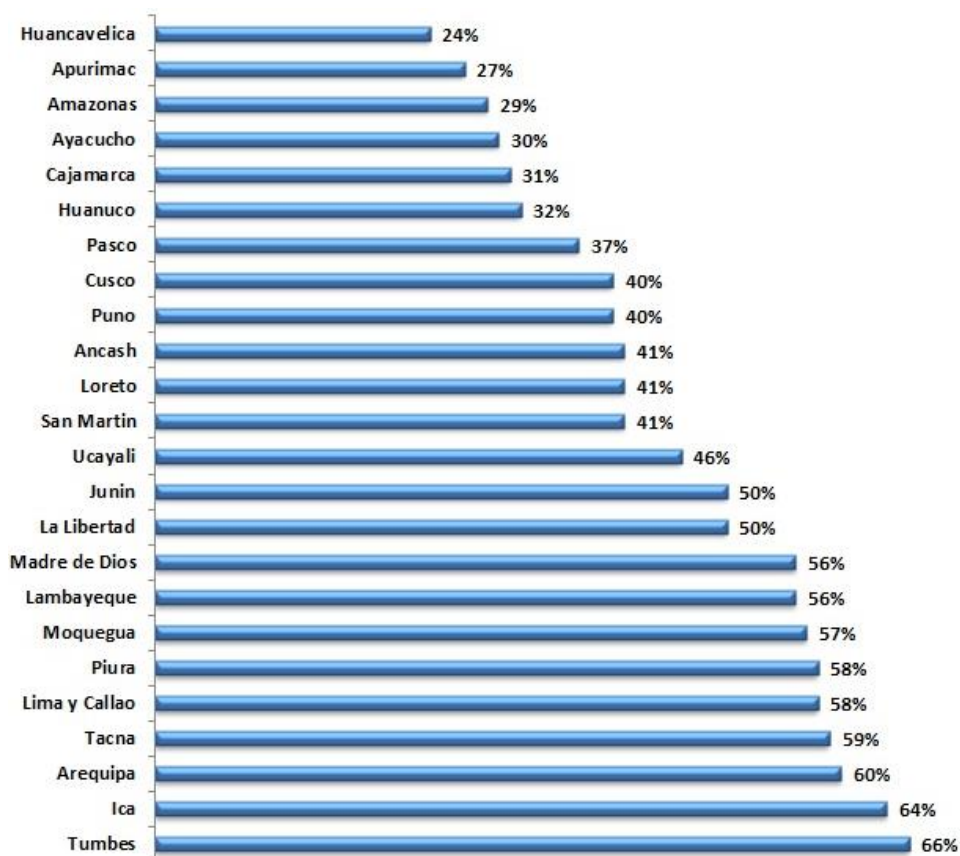
En cuanto a la probabilidad de que se conviertan en clientes del banco, alrededor del 13% manifiesta como probable o totalmente probable abrir una cuenta de ahorros, solicitar un crédito y/o tarjeta en los próximos doce meses. (Apoyo I. , Bancarización el limeño, 2012)

Penetración del sistema financiero formal por regiones. Información de Equifax publicada recientemente (Julio 2015)<sup>10</sup>, muestra la penetración del sistema financiero formal, indicador que puede ser interpretado como el porcentaje de personas bancarizadas (nivel de bancarización).

---

<sup>10</sup> Bancarización en el Perú: en la mitad del camino recorrido” – Artículo de El Comercio, Lima, 20 Julio 2015

Figura IV-1 Penetración del Sistema Financiero Formal por Regiones



Fuente y elaboración: Equifax, SBS

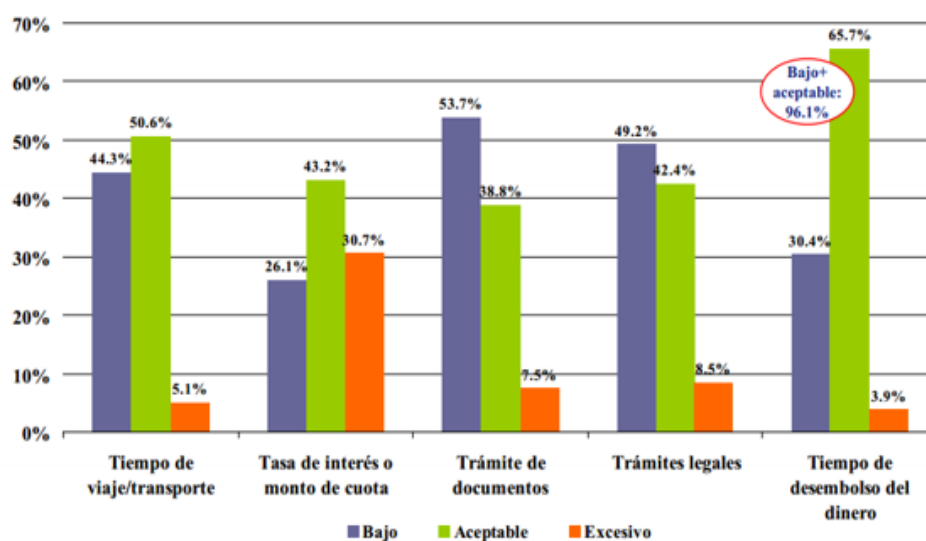
La publicación mencionada advierte que aunque la bancarización en el país ha avanzado, aún estamos por debajo de nuestros socios de la Alianza del Pacífico (México, Colombia y Chile). (Comercio, 2015)

Podemos concluir que hay un promedio de 54% de personas en el Perú No bancarizadas y en consecuencia una tarea pendiente de bancarización.

#### 4.2. La dimensión de los clientes informales

Como se aprecia en el presente cuadro los clientes informales valoran el tiempo de desembolso del dinero, por encima de la tasa de interés que es costosa; pues están dispuestos a asumirla.

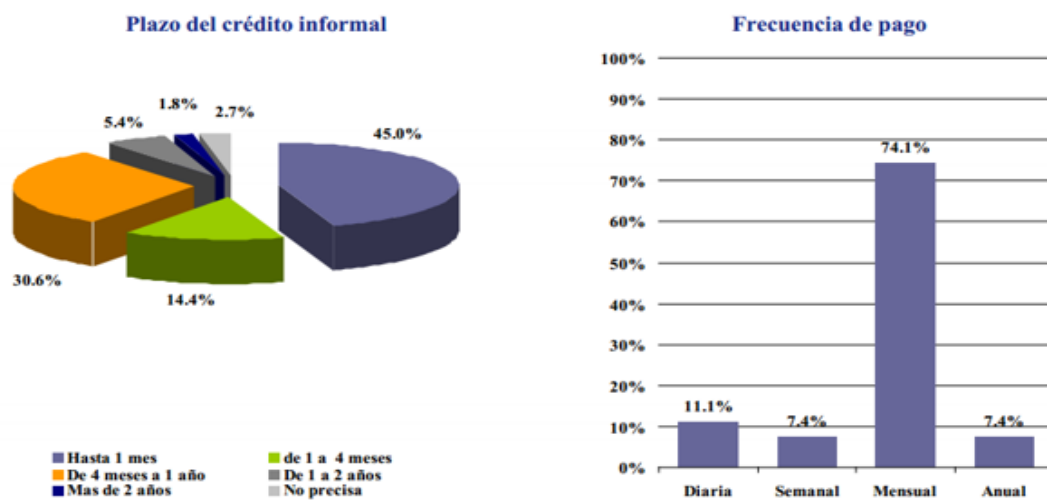
Tabla IV-2 Nivel de aceptación de créditos informales



Fuente y elaboración: Instituto Peruano de Economía.

La calendarización de pagos es un gran porcentaje mensual, a 30 días; es por tratarse de rápida fluctuación.

Figura IV-2 Frecuencia de pagos de créditos informales

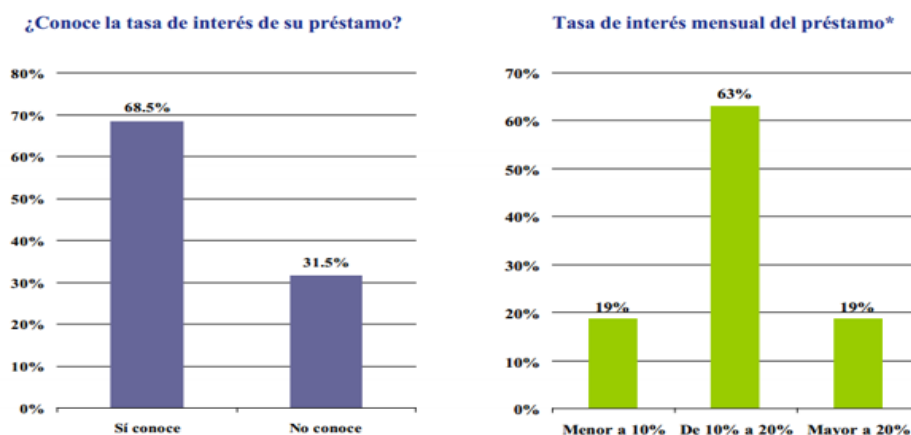


Fuente y elaboración: Instituto Peruano de Economía.

Un gran porcentaje de los clientes informales, desconocen la tasa de interés del préstamo.

Figura IV-3 Niveles de desconocimiento de Tasas – Clientes Informales

Casi un tercio de los PCI depurados desconoce la tasa de interés de su préstamo. El 82% paga una tasa mensual declarada de 10% o más (TEA>200%). Casi el 20% pagaría una TEA>700%.



Fuente y elaboración: Instituto Peruano de Economía.

El destino del crédito informal en su mayoría es destinado a capital de trabajo pago de deudas.

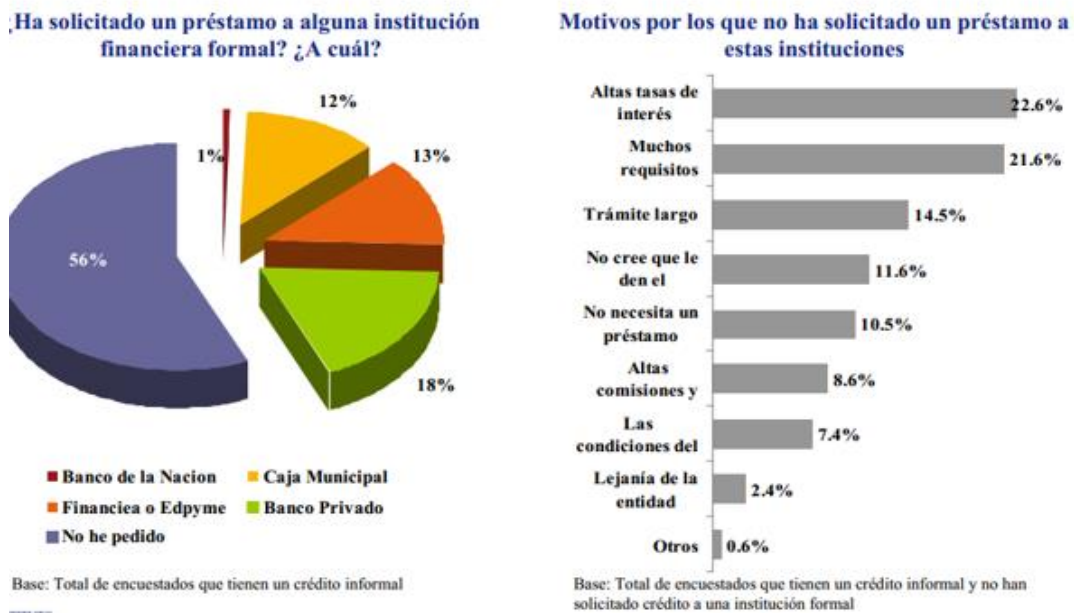
Figura IV-4 Destino de Créditos – Clientes Informales



Fuente y elaboración: Instituto Peruano de Economía.

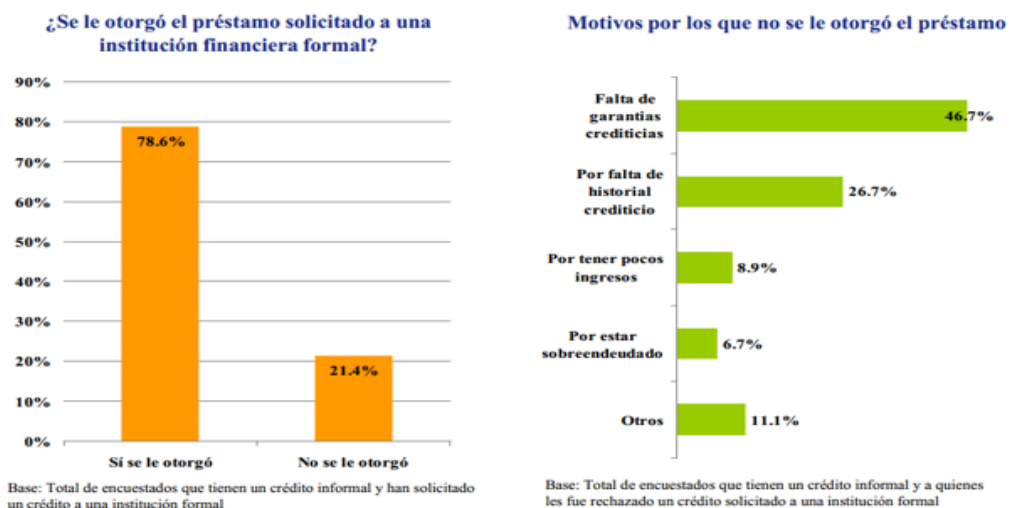
Los potenciales clientes que señalan no haber accedido a crédito formal, es por su falta de información, requisitos y rapidez en el otorgamiento el crédito.

Figura IV-5 Motivos de no acceso a la banca regulada – Clientes Informales



Fuente y elaboración: Instituto Peruano de Economía.

Figura IV-6 Motivos de no acceso a la banca regulada – Clientes Informales



Fuente y elaboración: Instituto Peruano de Economía.

### 4.3. Las fuerzas de la industria

#### 4.3.1. Competidores actuales (incumbentes)

Actualmente nuestra propuesta de negocio, es nueva en el mercado, no existe empresas que brinden este tipo de servicios a las Entidades Financieras reguladas, que busquen incrementar el nivel de clientes bancarizadas.

Las Instituciones Financieras a través de sus analistas de créditos realizan la promoción y captación de este tipo de clientes. Es por ello, que no contamos con competidores directos.

#### **4.3.2. *Nuevos jugadores (tiburones)***

Los competidores potenciales pueden surgir después de haber lanzado la propuesta al mercado y estarían enmarcadas aquellas empresas que hoy en día brindan servicios de tercerización a las Entidades Financieras.

#### **4.3.3. *Productos y servicios sustitutos***

Los productos y servicios sustitutos están enmarcados en el modelo de negocios tradicional, con los canales tradicionales, que consisten en que el asesor de la entidad financiera capte a este tipo de cliente no bancarizados a través de promociones en campo, que hoy en día ya realizan esa labor; sin embargo dicha labor ha sido a largo del tiempo ineficiente, debido a que el costo y el tiempo demandado es alto; por ello es que han optado por trabajar sobre sus mismos clientes, dejando de lado la labor de continuar bancarizando a la población y generar una adecuada cultura financiera.

#### **4.3.4. *Proveedores y otros actores de la cadena de valor***

Los proveedores y actores de la cadena de valor la componen los promotores que se encargarán de la labor de captación de potenciales prospectos. Además de los proveedores relacionados con la industria de las microfinanzas, deben nombrarse los proveedores de infraestructura tecnológica para realizar innovación tecnológica como: Información Digital.

Otras instituciones que podrían participar como socios o aliados estratégicos serían: organismos públicos, que contribuyan a brindar una adecuada capacitación sobre educación financiera.

#### **4.3.5. *Clientes***

Los clientes son las Instituciones Financieras; quienes deberán apostar por este nuevo producto que contribuirá a incrementar el nivel de clientes bancarizados dentro del sistema financiero.



#### **4.4. Conclusiones del capítulo**

Al ser un mercado atractivo y nuevo, es muy probable que nuevos jugadores quieran participar, para ello será necesario atenuar su amenaza con barreras de entrada que dificulten su ingreso, entre ellas podrían destacar: la economía de escala, la diferenciación del producto, la identificación de marcas, el costo, etc.

El nivel de rivalidad entre las empresas competidoras es nula, pues hoy en día, no tenemos competidores. Las barreras de salida para la nueva empresa son moderadas.

La industria a la que el plan de negocio se dirige genera un clima de oportunidades y de crecimiento económico; que con un adecuado plan estratégico se podrá evaluar la disponibilidad de los recursos necesarios para poner en marcha la nueva idea de negocio.

## CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

La realidad del país implica tener que conocer la forma de vivir de sus habitantes, cuáles son sus costumbres, cuáles son sus gustos, de qué modo solventan su día a día; en ése sentido es importante saber y conocer cuál es el nivel de bancarización de las personas.

La bancarización, de acuerdo a la definición dada por la Superintendencia de banca, seguros y AFP (SBS) se entiende como “el proceso mediante el cual se incrementa el nivel de utilización de los servicios financieros por parte de la población en general, estableciendo una relación de largo plazo. Existe mayor grado de bancarización cuando aumenta el volumen de las transacciones realizadas por los agentes económicos a través del sistema financiero”

¿Cómo medimos la bancarización?

$$\text{Índice de Bancarización} = \text{Depósitos} / \text{PBI}^{11}$$

Por lo mismo, es necesario llegar a bancarizar a la mayor cantidad de ciudadanos posible, pues ello genera ciertos beneficios, tales como:

- Resguardar el dinero por una entidad especializada y rentabilizándolo
- Se genera un historial de crédito que podría permitir en el futuro la generación de préstamos, créditos hipotecarios, créditos vehiculares, créditos educativos, crédito de consumo o alcanzar mejores condiciones de crédito.
- Seguridad de que el dinero resguardado en una entidad financiera está protegido y asegurado.

Es así que se vislumbra la oportunidad brindar al sistema bancario y financiero herramientas que permitan el acceso a clientes potenciales.

ProBanca, nace con la idea de facilitar y agilizar la información relacionada a la evaluación de crédito de las personas que no están bancarizadas hacia las entidades financieras, de modo tal que se cubran las necesidades de las dos partes de un crédito

---

<sup>11</sup> Fuente:

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kzIvRfKSK2oJ:www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/material\\_pad/2012/Slide1\\_SistFinanciero.ppt+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kzIvRfKSK2oJ:www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/material_pad/2012/Slide1_SistFinanciero.ppt+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe) (12/08/2015 10:09pm)

(cliente-entidad financiera), sin intervenir en ningún momento en evaluación crediticia o en la habilitación de algún crédito.

Por otro lado el modelo de negocio plantea ofrecer a “Los prospectados” instrucción y/o capacitación básica del funcionamiento del sistema financiero, esto a cambio de que nos faciliten su información, esto fue corroborado y ampliamente analizado en nuestro estudio de mercado. Así mismo nos presente ante ellos como una organización que busca orientación y asesoría ya que no es nuestro fin otorgarles un crédito. Esto nos colocará en una posición mejor para llegar a ellos.

Esta instrucción la realizaremos con parte de nuestros Staff colaboradores (Analistas de Procesos) y a su vez con asociaciones de instituciones como Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE y Asociación de Instituciones Micro finanzas del Perú - Asomif Perú. Las cuales te brindan asesores especialistas para educación financiera y charlas personalizadas.

### **5.1. Visión**

*“Ser reconocida como la empresa referente en la intermediación de clientes no bancarizados en el Perú.”*

### **5.2. Misión**

*“Brindar un servicio especializado de prospectos de crédito con alta probabilidad de recuperación y brindar un servicio de asesoría financiera personalizada a los emprendedores peruanos.”*

### **5.3. Definición del Negocio**

Este como todo negocio nace de la oportunidad de cubrir una necesidad insatisfecha y éste negocio, adicional a ello, se erige como lo que en estrategia se denomina un “Océano azul”<sup>12</sup>, es decir estamos creando un mercado que a la fecha no existe debido a la cantidad y calidad de información que se tiene que rescatar del público y ofrecer a los posibles clientes.

---

<sup>12</sup> Notas: Características de una estrategia del Océano azul: Crear espacio de mercado no disputado, Hacer la competencia irrelevante, crear y capturar nueva demanda, romper el dilema valor/costo, Alinear el sistema completo de las actividades de una empresa en la búsqueda de la diferenciación y bajo costo (material del alumno. MBA ESAN, curso Gerencia de Marketing, Prof. Jorge Baraybar. 2012).

## 5.4. Diagnóstico Interno y Externo

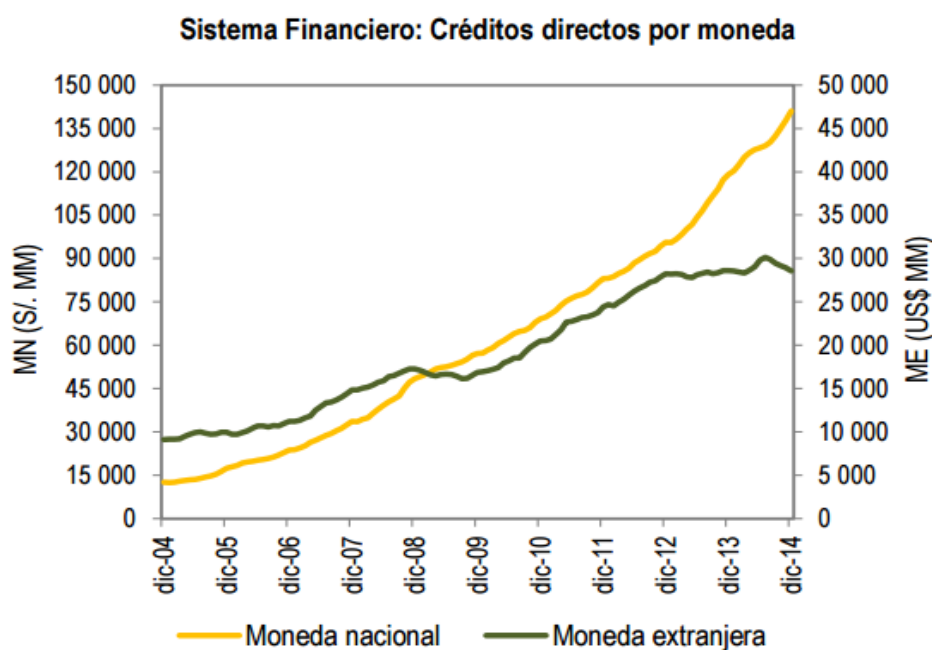
### 5.4.1. Análisis de oportunidades y amenazas

#### Oportunidades

A diferencia de las entidades financieras, Probanca otorgará capacitación o instrucción, dependiendo del tipo de cliente.

Teniendo en consideración que el estado peruano tiene una gran necesidad de bancarizar todas las actividades económicas realizadas por la población, a fin de combatir la evasión fiscal, la corrupción, y otros lastres, sumado a la natural necesidad de la banca de mantener el crecimiento de sus negocios, tal como ha venido ocurriendo históricamente (Ver Figura VI-1)

Figura V-1 Créditos directos por moneda



Fuente y elaboración: SBS, memoria 2014 URL:

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/Memoria\\_2014\\_pre.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/Memoria_2014_pre.pdf) (15/08/2015 01:45pm)

Entonces, debido al crecimiento económico del país, nuestra propuesta representa una oportunidad para ofrecer un producto diferente, a la cual las entidades financieras podrán tener acceso a bajo costo, sin generar ningún vínculo laboral que le genere mayores costos y sobretodo con la confianza de que es información confiable y con reales clientes potenciales.

El uso de la tecnología como aliada es fundamental, ya que utilizaremos la nube que ofrece la internet como sistema de almacenamiento de nuestra información, con la debida seguridad informática que garantice la seguridad de información, tanto a los potenciales clientes aún no bancarizados como de las entidades financieras que acepten nuestro producto.

### **Amenazas**

Si bien es cierto somos un nuevo tipo de negocio, somos replicables en cierta medida, esto es, hasta la capacidad que pudiera tener un competidor para almacenar y proteger la información con la que cuenta.

Las entidades financieras, tienen un equipo de promotores que principalmente están enfocados a negociar con clientes que ya están bancarizados, sin embargo con la creación de éste tipo de negocio se abre una posibilidad de abrir un área de búsqueda de clientes no bancarizados.

#### **5.4.2. *Análisis de debilidades y fortalezas***

##### **Debilidades**

Al ser un negocio nuevo es innovador, carece de la confianza de las entidades financieras, lo que podría dificultar el ingreso al mercado.

Las entidades financieras no tendrán posibilidad de dirigir los esfuerzos de la empresa, lo que posiblemente repercutiría en afianzamiento de la relación cliente-proveedor.

Aunque la cantidad personas no bancarizadas es elevada, la posible cartera de clientes es reducida, se limita a las entidades reguladas por la SBS, que actualmente son 65.

##### **Fortalezas**

Ambos accionistas, tienen un conocimiento detallado respecto de su especialidad, es decir experiencia en el mercado de micro financieras y experiencia en el desarrollo y consultoría de software, lo que beneficia fuertemente a la empresa.

Asimismo, ambos mantienen un buen historial crediticio en el sistema financiero, lo que brinda credibilidad a sus posibles clientes.

## 5.5. Formulación de la Estrategia

### 5.5.1. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos que se han definido son:

Tabla V-1: *Objetivos estratégicos*

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descripción</b>
Maximizar la rentabilidad	Todo integrante de la empresa, debe estar enfocado en generar negocios rentables en el tiempo.
Crecimiento sostenido de los ingresos	Lograr el crecimiento sostenido de los ingresos
Minimización de los costos	Se gasta lo necesario para que el negocio pueda operar, buscando en todo momento la generación de riqueza.
Clientes satisfechos y fidelizados	La cartera de clientes es reducida, por lo que se buscará la satisfacción y fidelización a través de programas que nos permitan ser elegidos con la mejor alternativa para conseguir nuevas personas bancarizables
Servicio post-venta	Los productos que entregamos tienen una garantía, entendiendo por ello, el hecho de que son clientes no bancarizados.
Reconocimiento en el sector financiero	Ser un referente de calidad de servicio y producto como proveedores del sector financiero.
Buen clima laboral	Entender que la fuerza de la empresa radica en el personal, por lo que hay mantenerlos motivados y actualizados en técnicas de negociación, atención de conflictos y todo aquello que pudiera representar ser un buen lugar para trabajar.
Precio razonable	Debido a que no hay referente de precio de mercado, se buscará lograr un margen mínimo luego de cubrir los costos operativos, financieros y tributarios. Sin embargo, sosteniendo que no hay un precio de referencia en el mercado, estamos en la capacidad de colocar el precio que consideremos conveniente.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación se muestran los indicadores a monitorear para lograr los objetivos estratégicos:

Tabla V-2 Tabla de Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula	Tipo de resultado	Resultado
<b>Maximizar la rentabilidad</b>	Rentabilidad	Utilidad neta / Ventas x 100	%	Si es positivo, se ha logrado el objetivo; si es negativo, no se ha logrado el objetivo
<b>Crecimiento sostenido de los ingresos</b>	Crecimiento en ventas	(Venta año actual / Ventas del año anterior) - 1	%	Si es mayor a 0, se ha logrado el objetivo; si es menor a cero, no se ha logrado el objetivo
<b>Minimización de los costos</b>	Reducción de costos	(Total de gastos operativos del año actual/Total de gastos operativos del año anterior)	%	Si es mayor a 0, no se ha logrado el objetivo; si es menor a cero, se ha logrado el objetivo
<b>Clientes satisfechos y fidelizados</b>	Incremento de solicitudes por cliente (promedio)	Promedio: Número de solicitudes por cliente del año actual / Número de solicitudes por cliente del año anterior	#	Promedio: Sumatoria (Número de solicitudes por cliente del año actual / Número de solicitudes por cliente del año anterior)
<b>Servicio post-venta</b>	Número de prospectos con aplicación de garantía	Número de prospectos con aplicación de garantía	#	Número de prospectos con aplicación de garantía por año
<b>Reconocimiento en el sector financiero</b>	Encuesta de satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción del cliente	Texto	Encuesta de satisfacción del cliente
<b>Buen clima laboral</b>	Tiempo promedio de permanencia del personal	Realización de encuesta de satisfacción laboral	#	Se elaborará una encuesta con una empresa especializada que nos permita ver cómo mantener el equilibrio entre la casa y el

Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula	Tipo de resultado	Resultado
				trabajo
<b>Precio razonable</b>	Precio promedio por prospecto	$(\text{Ventas totales en soles del año actual} / \text{número total de prospectos vendidos del año actual}) / (\text{Ventas totales en soles por año anterior} / \text{número total de prospectos vendidos del año anterior})$	#	Si es mayor a 10% es razonable; sin menor a 10% no es razonable Nota: Consideramos que una incremento $> <$ a 10% es una medida óptima de razonabilidad

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 5.5.2. Estrategia del negocio

El modelo de negocio será vender “prospectos de crédito” en razón a la oferta de la que dispongamos, asignando un valor a cada tipo de producto, los cuales se detallan a continuación:

- **Pyme**, son personas naturales o jurídicas
  - Con garantía de exclusividad de 3 meses
  - Con garantía de exclusividad de 6 meses
- **Consumo**, son personas que tienen un empleo formal y del que dependen económicamente
  - Con garantía de exclusividad de 2 meses
  - Con garantía de exclusividad de 4 meses
- **Emprendedores**, son personas que carecen de un ingreso económico formal pero que tienen una idea de negocio viable
  - Con garantía de exclusividad de 1 meses
  - Con garantía de exclusividad de 3 meses

Como ya se ha indicado, al no haber un valor de mercado para éste tipo de producto, estamos en la facultad de asignar el precio que estimemos conveniente.



La venta de nuestros productos a las instituciones financieras que lo soliciten, podrá ser revendida a varios clientes, con la posibilidad de ser exclusivos, lo cual podría darle un valor adicional a la data.

Contaremos con un software desarrollado en la nube de internet, con las medidas de seguridad necesarias para garantizar la seguridad de la información, tanto de los posibles clientes de las entidades financieras, como de la éstas últimas.

### **5.5.3. Fuentes de nuestra ventaja competitiva**

Nuestra ventaja competitiva forma parte de nuestra oferta de valor y está basada en lo siguiente:

1. Posibilidad de llegar a personas sin historial de crédito, que representan un potencial de crédito.
2. Oferta variada de tipos de potenciales clientes
3. Información real y confirmada acerca de los potenciales clientes.
4. Garantía del 100% de potenciales clientes no bancarizados. Aclárese que la oferta de productos entregados tendrán además la garantía de que la toma de la información realizada tiene como máximo un mes de haber sido recolectada.

### **5.6. Conclusiones del capítulo**

Del plan estratégico presentado se concluye lo siguiente:

El ambiente económico resulta positivo debido a que siendo un año electoral las empresas buscan frenar sus inversiones y contrataciones. Es entonces cuando podrán recurrir a una cantidad de productos que no les generará carga laboral.

Los prospectados no tienen confianza en la evaluación que realiza una entidad financiera, ya que no obtienen nada a cambio. Tal como se indica en la encuesta (41.6% de los encuestados prefieren asesoría gratuita acerca de cómo mejorar o hacer crecer su negocio).

No existe un precio de mercado para los “prospectos de crédito”, por lo que Probanca está en la facultad de fijarlo y sobre él tener la posibilidad de negociar

El buen clima laboral y el justo pago a nuestros trabajadores, nos permitirá crecer en el mercado y ser reconocidos como un buen lugar para trabajar.

## **CAPÍTULO VI. EL MODELO DE NEGOCIO**

Para describir el modelo de negocio utilizaremos un diagrama CANVAS a fin de mostrar todos los aspectos planteados para la puesta en marcha de la empresa. A continuación el detalle:

### **6.1. El Producto**

Se ofertarán prospectos de crédito de personas (Naturales o Jurídicas, Dependientes y Emprendedores) que no tienen historial crediticio en ninguna entidad financiera regulada por la SBS. Es decir que no tenga ningún tipo de crédito.

Los Prospecto de Crédito serán de tres tipos, cada uno de estos tres tipos de producto se comercializarán de acuerdo a la exclusividad (normal y extendida), constituyendo así para la empresa en seis productos.

La comercialización se realizará en razón de la exclusividad, que será el tiempo que le garanticemos a nuestros clientes que el prospecto no será vendido a ningún otro cliente.

Prospecto Tipo A – PYME, cuyo perfil es de personas naturales o Jurídicas que tienen un negocio propio, estos prospectos son los que tendrán mayor información con el detalle necesario para facilitar su evaluación crediticia, estos prospectos se comercializarán con una exclusividad de 3 y 6 meses.

Prospectos Tipo B – CONSUMO, cuyo perfil es de personas que no tienen negocio, pueden ser dependientes o independientes, pero que tienen fuentes de ingreso comprobable. Estos prospectos tendrán información necesaria de su carga familiar y de sus fuentes de ingreso. Se comercializarán con exclusividad a 2 y 4 meses.

Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES, cuyo perfil es de personas que no tienen negocio ni ingresos comprobables, sin embargo poseen una idea de negocio que requiere de un nivel de inversión. Estos prospectos contendrán además de información principal la información de la idea de negocio. Se comercializarán con exclusividad a 1 y 3 meses.

La tipificación de los clientes ha sido determinada a razón de los resultados obtenidos en el estudio de mercado y del conocimiento del negocio con el que cuentan los autores de esta tesis. Uno de los aspectos más relevantes son los resultados que se

pueden apreciar en la Figura III - 5 Tipos de Inversión, en la cual se muestra los tipos de inversión que realizarían nuestros posibles prospectos en los próximos dos años. Los tipos de inversión: “Abrir un Negocio” (34%), Ampliar la vivienda / local (21%), Comprar una vivienda / local (19%) y Aumento de Capital (16%) son los cinco primeros tipos de inversión a realizar, todos ellos asociados a los tipos de producto A y C, los mismos que representan el 90%. Finalmente el tipo C está asociado a los demás tipos de inversión que evidentemente tienen que ver con el consumo, como es el caso de Educación personal / familiar, Comprar un Vehículo, Arreglar vivienda, comprar tecnología entre otros.

El cliente entonces podrá acceder al paquete de prospectos adquiridos a través de internet, para lo cual se le brindará acceso a una aplicación web, propiedad de la empresa, en la cual podrá obtener el 100% de los prospectos ya que estos estarán disponibles en forma digital.

Finalmente en el Anexo Nro. 1: MATRIZ DE INFORMACIÓN DEL PRODUCTO se puede ver la matriz de información que contendrá cada tipo de producto.

## **6.2. Modelo de negocio**

El modelo de negocio es la comercialización de prospectos de crédito no bancarizados; para instituciones financieras reguladas por la SBS Superintendencia de Banca y Seguros.

La generación de prospectos de clientes no bancarizados, debe ser a través de la acumulación de un stock prospectos, los cuales se irán vendiendo a las instituciones financieras que lo soliciten de acuerdo al perfil de la entidad y al perfil de los prospectos que busca, pudiendo ser revendidos a varias entidades, con la posibilidad de ser exclusivos por un periodo específico de tiempo. (Véase el diagrama CANVAS en el Anexo Nro. 26 MODELO DE NEGOCIO PROBANCA).

## **6.3. Segmento de Clientes**

Nuestro mercado serán las Instituciones Financieras reguladas por la SBS que operan en Lima y específicamente en el segmento de Micro finanzas; teniendo que dirigirse a directores, gerentes generales, gerentes de negocio, gerentes de riesgos y jefes de producto principalmente.

En dicho segmento según la Superintendencia de Banca y Seguros SBS las entidades financieras se encuentran clasificadas en: Financieras, Cajas Municipales y Edpymes.

**Tabla VI-1: Segmento de Clientes**

<b>Sistema Microfinanciero</b>	<b>Empresas</b>
<b>EDPYMES</b>	EDPYME Acceso Crediticio
	EDPYME Credivisión
	EDPYME Raíz
	EDPYME Solidaridad
	EDPYME Credijet
	EDPYME Inversiones La Cruz
<b>CAJAS MUNICIPALES</b>	CMAC Huancayo
	CMAC Ica
	CMAC Maynas
	CMAC Piura
	CMAC Sullana
	CMAC Tacna
	CMAC Trujillo
<b>FINANCIERAS</b>	Crediscotia Financiera
	Financiera TFC S.A.
	Compartamos Financiera
	Financiera Confianza
	Financiera Efectiva
	Financiera Qapaq
	Financiera Proempresa

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis

Con relación al comportamiento del segmento conocemos que los encargados de las unidades de micro finanzas, normalmente se reúnen por lo menos una vez al mes, con las otras áreas que participan en la toma de decisiones a nivel institucional. En este tipo de reuniones se trata la problemática institucional y sus alternativas de solución; en esa etapa los involucrados deben estar convencidos de las bondades de nuestro producto.

Las unidades de micro finanzas en la mayoría de Instituciones financieras están buscando generar nuevos esquemas compensatorios comisionales para incentivar la generación de clientes nuevos, sin embargo esto ha generado rotación de personal e inconformidad, repercutiendo en la productividad; por otra parte los asesores se han refugiado en su cartera, girando su colocación solo entorno a ella

sin buscar nuevos mercados; o han generado cartera nueva mal evaluada para luego postular a otra institución y seguir con ese ciclo, generando bolsones de mora.

Respecto a la obtención de los prospectos de acuerdo al estudio de mercado estos serán obtenidos a partir de Hombres y mujeres de 18 a 64 años de los NSE C/D. Son personas no bancarizadas, es decir que no han tenido o tienen deuda, ya sea por préstamo de dinero y/o tarjeta de crédito con algún banco, caja, Edpyme u otro ente regulador; también aquellas personas que no son aval o han avalado a una persona con deuda en un banco, caja, Edpyme u otro ente regulador; y las personas que han dejado en empeño o tienen como empeño algún bien mueble (joyas, artefactos, vehículos) a cambio de dinero en algún banco, caja, Edpyme u otro ente regulador.

#### **6.4. Relación con Clientes**

Se emprenderá una estrategia que permita llegar a los principales directivos de las entidades financieras y hacer posible la exposición del producto, de manera clara y con argumentos contundentes; los clientes normalmente son personas con tiempo limitado; sin embargo al tratarse de uno de los principales problemas de su quehacer actual, se constituye en un evento atractivo para sus intereses.

La empresa tendrá que hacer un esfuerzo importante para participar en los eventos que reúne a los funcionarios de las micro finanzas, dar a conocer la marca a nivel de sistema y concertar citas en las entidades.

Con base en lo expuesto la relación con nuestros clientes se basará en los siguientes aspectos clave:

- **Confianza:** Generaremos confianza con nuestros clientes a través la garantía de cada prospecto de crédito tendrá como máximo un mes de vigencia de la información, es decir que la fecha de verificación de su condición de no bancarizado será como máximo de un mes a partir de la venta del prospecto. De demostrarse que el prospecto ha sido “bancarizado” antes del mes de garantía se le devolverá al cliente el valor que pago por el prospecto. Cabe señalar que la entrega de los prospecto se realizará de forma digital y estará disponible a través de una aplicación web publicada en Internet y con acceso de un usuario y contraseña.

- **Calidad del Producto:** Aseguraremos y garantizaremos que toda la información que contiene nuestros prospectos ha sido verificada en campo y brindaremos los medios probatorios (Fotos, Imágenes de los documentos etc.)

Por otro lado el modelo de negocio plantea ofrecer a “Los prospectados” instrucción y/o capacitación básica del funcionamiento del sistema financiero, esto a cambio de que nos faciliten su información, esto fue corroborado y ampliamente analizado en nuestro estudio de mercado. Así mismo nos presente ante ellos como una organización que busca orientación y asesoría ya que no es nuestro fin otorgarles un crédito. Esto nos colocará en una posición mejor para llegar a ellos. Para este fin se ha diseñado preliminarmente la agenda y los Talleres que deberán ser desarrollados por los analistas de procesos. Véase el Anexo Nro. 2: DISEÑO DE TALLERES DE INSTRUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.

Esta instrucción la realizaremos con parte de nuestros Staff colaboradores (Analistas de Procesos) y a su vez con asociaciones de instituciones como Corporación Financiera de Desarrollo - **COFIDE** y Asociación de Instituciones Micro finanzas del Perú - **Asomif Perú**. Las cuales te brindan asesores especialistas para educación financiera y charlas personalizadas.

### **6.5. Propuesta de Valor**

La Propuesta de Valor se basa es que es un producto nuevo que contiene información relevante para la evaluación crediticia, disminuyendo los costos operativos de las Instituciones financieras y generando mayores probabilidades de colocación. Para analizar la propuesta de valor se responde a las siguientes preguntas:

¿A que responden los prospectos de crédito no bancarizados? A la necesidad de incrementar su cartera de clientes de las instituciones financieras, reducir riesgos y posicionarse en el mercado; además responde a la necesidad de bancarización de la población de Lima.

¿Qué hace única la propuesta de comercializar prospectos de crédito no bancarizados? Los prospectos contienen parámetros generales de evaluación crediticia como, dirección domicilio, dirección de negocio, verificación in situ de ambas direcciones e ingreso promedio, antigüedad de negocio, referencia de vecinos, links

para fotos, etc. de ser posible el cliente puede pedir otro tipo de parámetros, los cuales servirán para retroalimentar el proceso operativo de captación de prospectos; la captación actual de prospectos no bancarizados actualmente la realizan los asesores de negocio de cada entidad financiera.

¿Por qué es deseable una base de datos de prospectos de crédito no bancarizados?

Porque disminuye los costos de captación, disminuye los costos operativos de las instituciones financieras, ahorra tiempo de los asesores, son clientes con mayor probabilidad de colocación. Todos estos elementos coadyuvan a las Instituciones financieras a ser más eficientes en su gasto, disminuir riesgos e incrementar sus colocaciones.

## **6.6. Actividades Clave**

Para el negocio propuesto se han identificado las siguientes actividades clave:

- Desarrollo del Software a Medida: Todo el proceso de operación y ventas de la empresa será soportado por un software a medida, el mismo que tendrá la versión Mobile (Para Celulares). Este software realizará las funcionalidades que se describen a continuación:
  - Generará la hoja y ruta de transporte más eficiente de acuerdo a la eficiencia de la operación y la prioridad de nuestros clientes.
  - Controlará, medirá y mejorará los procesos a través de la retroalimentación de la ubicación Geo referencial del equipo de operaciones, recogiendo información de la eficiencia de las visitas en campo y de las hojas de ruta por cada colaborador. Además generará las propuestas de ventas de acuerdo al perfil de nuestros clientes y al perfil de los prospectados que busca.

En los Anexo Nro. 3: DIAGRAMA DEL PROCESO DE OPERACIÓN y Anexo Nro. 4: DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS se muestra los diseños de los procesos que serán implementados, los mismos que aseguran lo descrito anteriormente. Cabe indicar que el análisis de procesos a partir del cual se han obtenido el diseño de los procesos presentados han sido elaborados de manera exclusiva para este negocio y son claves para el éxito del mismo.

- Aseguraremos la veracidad de los documentos que conforman parte del expediente. La documentación e información que contendrán nuestros prospectos de crédito será 100% garantizada, es por eso que realizaremos una re verificación mensual de los mismos.
- Expedientes Digitalizados Acceso a la expedientes en Línea: Nuestros clientes tendrán acceso a los expedientes que adquieran a través de una aplicación (Publicada en Internet) la que podrán consultar a través de un usuario y contraseña, nosotros les otorgaremos la cantidad de usuarios que requieran.

### **6.7. Recursos Clave**

Para el negocio propuesta se han identificado las siguientes recursos clave:

- Infraestructura Tecnológica: El software que se desarrollará a medida para esta empresa será alojado en totalmente en la nube (equipos de desarrollo, redes, servidores de aplicación, entre otros). Para esto se ha definido utilizar una solución soportada por un servicio 2 por 7 de la empresa Red Hut, especializaste en servicios Cloud (Hosting). Así mismo el desarrollo de software descansará sobre una solución BPM basada en software libre. Para mayor información véase los Anexo Nro. 5: SOLUCIÓN RED HUT DE INFRAESTRUCTURA EN LA NUBE y Anexo Nro. 6: SOLUCIÓN RED HUT ARQUITECTURA BASE.
- Equipo Humano: El equipo de promotores y analistas de proceso, con conocimientos en evaluación crediticia así como los ingenieros de Software serán necesarios para el modelamiento y / o definición de los detallado de los procesos y trabajarán de manera conjunta para mejorarlo a medida de la evolución del negocio.

### **6.8. Canales de Distribución**

La distribución del producto será a través de una página web a la que tendrá acceso la entidad financiera, en ella podrá visualizar la data vigente que haya adquirido, a su vez podrá hacer consultas de reportes y otros informes respecto a la data adquirida y los acceso a ella. Por otro lado, de manera excepcional y si el cliente lo desea podrá hacerseles entrega de su información en un medio magnético como DVD's.



Si los clientes tuvieran problemas en la descarga deberán ponerse en contacto con nuestro equipo de desarrollo, quien solucionará el inconveniente inmediatamente. Esto debido a que se establecerá un esquema de claves de acceso por zona para que su personal.

## **6.9. Asociaciones Clave**

Las asociaciones clave para el modelo de negocio planteado son tres, las mismas que se definen a continuación.

**Red Hat:** Es el Proveedor líder mundial de soluciones de código abierto, además provee un solución Cloud de Infraestructura, este es un asociado clave ya que plantemos contar con sus servicios de manera integral. (Hardware y Software).

Corporación Financiera de Desarrollo - **COFIDE** y Asociación de Instituciones Micro finanzas del Perú - **Asomif Perú:** Estas entidades nos facilitarán instructores especializados y charlas a medida para la educación financiera que les ofreceremos a nuestros potenciales prospectados.

## **6.10. Flujo de Ingresos**

El flujo de ingresos esperado para el modelo de negocio planteado se basa la Venta de Prospectos, cabe señalar que este es un producto totalmente nuevo en el mercado y será ofrecido a nuestros clientes a través de una aplicación web.

Es oportuno mencionar de acuerdo a la evolución del modelo de negocio planteado podrían surgir nuevas fuentes de ingresos, sin embargo estas dependerán de las condiciones y amplitud de crecimiento de la Base de Datos. Entonces se podría tener los siguientes conceptos de ingresos:

- Servicio de Interfaz de nuestra aplicación Web con las aplicaciones de nuestros clientes. Esto podría ayudarles a mejorar su cadena productiva y mejorar sus procesos. Esta adaptación dependerá de las condiciones del cliente y de un alcance que será determinado antes de enviar una propuesta técnica. Esto con el equipo que tendrá la empresa para mantener el software.
- Ingresos por reportes estadísticos de la cantidad de personas no bancarizadas y su ingreso al sistema financiero. Estos informes podrán ser vendidos incluso al Estado Peruano.

## **6.11. Estructura de Costos**

Los costos principales del negocio son:

- Costos de Desarrollo del Software a Medida: Incluye los costos de las herramientas de Desarrollo /Análisis: Costos de Soporte de las herramientas para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma en el ambiente productivo.
- Costos de Publicidad: Costos asociados la difusión del producto las mismas que son definidas en la estratégica de Marketing.
- Costos de Personal: Costos de colaboradores para la Operación, Venta y Desarrollo, Mantenimiento y Administración del software. En el caso de los colaboradores de operación y ventas tendrán comisiones.
- Costos de Infraestructura Tecnológica: Todos los costos asociados a los servidores, hosting y demás elementos de la infraestructura tecnológica.
- Costos de Equipos e Instalaciones: Costos de oficinas, muebles y equipos, los equipos celulares para la fuerza de operación y ventas y Motocicletas para su traslado.

## **6.12. Conclusiones del capítulo**

- El producto propuesto es nuevo en el mercado y será entregado digitalmente a través de la web.
- La tecnología nos permitirá tener controlar los costos de operación y mejorar la productividad de nuestros colaboradores, así como la retroalimentación al equipo de ventas además de asegurar un ciclo de mejora constante.
- Los procesos de operación y ventas han sido diseñados para garantizar el máximo rendimiento de productividad y un modelo de ventas que busque colocar nuestros productos en el mercado, generando una relación a largo plazo.
- Los principales costos se basan en recursos tecnológicos para la infraestructura y desarrollo del software, asegurándonos que la inversión sea la mínima indispensable, como por ejemplo utilizando software libre y planteando una solución totalmente en la nube, lo que nos permitirá la escalabilidad y crecimiento, entre otros aspectos. no siendo una barrera

absoluta de entrada a competidores pero que deberá incrementar sus costos de operación.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

Ahora analizaremos cuáles serán las estrategias para impulsar el negocio tomando el marketing como herramienta. Es necesario indicar que ProBanca buscará llegar a ser visto como un proveedor estratégico de las entidades financieras, de modo tal que cuando ésta requieran captar clientes, piensen inmediatamente en ProBanca.

### **7.1. Objetivo del Plan de Marketing**

El objetivo del Plan de Marketing es darnos a conocer como empresa proveedora de “prospectos de crédito” anunciando que somos la única empresa en su género, dando a conocer las ventajas y beneficios de trabajar con nosotros, que utilizamos la tecnología de punta en términos de desarrollo de software para poder brindar soporte y seguridad a nuestros clientes y prospectados.

Nuestro plan de marketing está orientado a los objetivos del negocio que fundamentalmente busca promover la bancarización de las personas en el Perú.

### **7.2. Objetivo del Negocio**

Cubrir la meta de mensual/anual proyectada de 29,393 prospectos de crédito al cierre del primer ejercicio de operaciones y contar con la preferencia del 30% de las entidades financieras como sus proveedores para prospectos de crédito al término del primer año de operaciones.

**Tabla VII-1: Segmento de Mercado por Tipo**

<b>Sistema Microfinanciero</b>	<b>Empresas</b>
<b>EDPYMES</b>	EDPYME Acceso Crediticio
	EDPYME Credivisión
	EDPYME Raíz
	EDPYME Solidaridad
	EDPYME Credijet
	EDPYME Inversiones La Cruz
<b>6</b>	<b>TOTAL EDPYMES</b>
<b>CAJAS MUNICIPALES</b>	CMAC Huancayo
	CMAC Ica
	CMAC Maynas
	CMAC Piura
	CMAC Sullana
	CMAC Tacna
	CMAC Trujillo
<b>7</b>	<b>TOTAL CAJAS MUNICIPALES</b>
<b>FINANCIERAS</b>	Crediscotia Financiera
	Financiera TFC S.A.
	Compartamos Financiera
	Financiera Confianza
	Financiera Efectiva
	Financiera Qapaq
	Financiera Proempresa
<b>7</b>	<b>TOTAL EMPRESAS FINANCIERAS</b>
<b>20</b>	<b>TOTAL Microfinancieras</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Total entidades financieras = 20 / Preferencia del 30% = 6.

### 7.3. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing se indican a continuación:

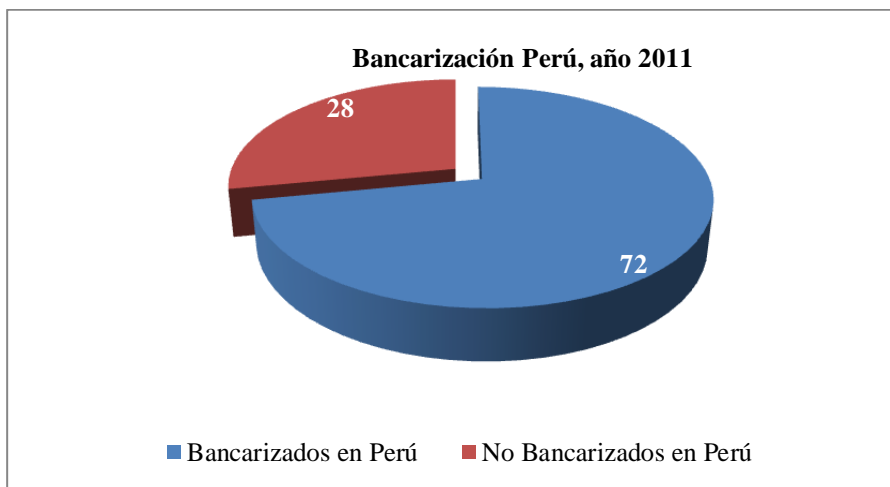
- Darnos a conocer como la opción más confiable para la captación de clientes potenciales para las entidades financieras.
- Ofrecer un portafolio de productos acorde a las necesidades del mercado, haciendo caso a los requerimientos que el mercado en general exige.
- Construir la marca ProBanca, que sea recordada por los clientes como promotor de la bancarización.

- Ser identificados por potencial cliente financiero como una entidad seria que promueve la bancarización.

#### 7.4. Mercado Meta

Una vez que tenemos identificados cuales son nuestros objetivos, tanto de negocio como de marketing, debemos conocer cuál es el mercado que hay por bancarizar, en ese sentido nuestros esfuerzos estarán dirigidos hacia el 28% de la población que no está bancarizada o no ha sido sujeta a crédito por parte del sistema financiero.

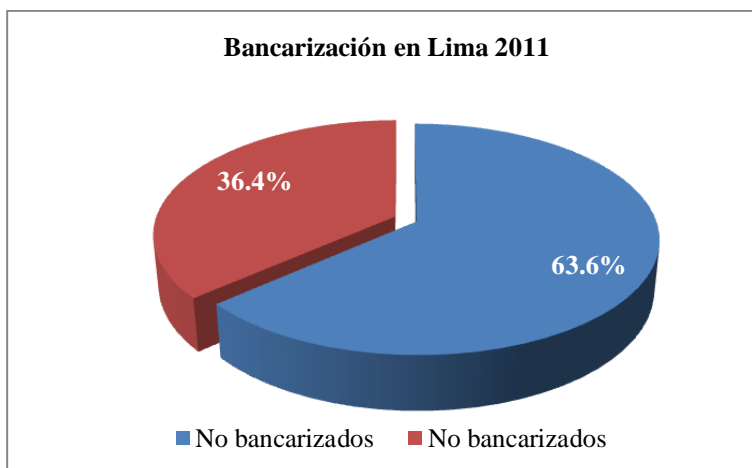
Figura VII-1 Bancarización Perú 2011



Fuente: Diario Gestión, www.gestion.pe (27/08/15 10:32pm)

Elaboración: Autores de la Tesis.

Figura VII-2 Bancarización en Lima



Fuente: Fuente: Educación y bancarización departamental en el Perú, Revista Horizonte económico Nro 1 Agosto 2011 (27/08/15 10:18pm)

Elaboración: Autores de la Tesis.

## **7.5. Posicionamiento**

El posicionamiento se refiere a la forma en la que el producto que entregamos será visto por nuestros clientes, para ello debemos dejar en claro que estamos entregando un producto innovador en su género, un producto que tiene calidad de información, susceptible de ser verificado y validado. Es decir, posicionarnos como una empresa con un producto 100% confiable.

## **7.6. Marketing mix**

### **7.6.1. *Producto***

Los prospectos de crédito serán de tres tipos, cada uno de ellos se ofrecerá de acuerdo a la exclusividad (normal y extendida), de tal manera que se constituirán seis productos, tal como se indica en nuestro modelo de negocio.

La venta de prospectos se realizará en razón de la exclusividad, que será el tiempo que le garanticemos a nuestros clientes que el mismo no será vendido a ningún otro cliente.

Prospecto Tipo A – PYME, cuyo perfil es de personas naturales o Jurídicas que tienen un negocio propio, estos prospectos son los que tendrán mayor información con el detalle necesario para facilitar su evaluación crediticia, estos prospectos se comercializarán con una exclusividad de 3 y 6 meses.

Prospectos Tipo B – CONSUMO, cuyo perfil es de personas que no tienen negocio, pueden ser dependientes o independientes, pero que tienen fuentes de ingreso comprobable. Estos prospectos tendrán información necesaria de su carga familiar y de sus fuentes de ingreso. Se comercializarán con exclusividad a 2 y 4 meses.

Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES, cuyo perfil es de personas que no tienen negocio ni ingresos comprobables, sin embargo poseen una idea de negocio que requiere de un nivel de inversión. Estos prospectos contendrán además de información principal la información de la idea de negocio. Se comercializarán con exclusividad a 1 y 3 meses.

### **7.6.2. *Plaza***

La entrega del producto será a través de un acceso vía web o en un medio digital debidamente codificada con una clave virtual de acceso. En cualquier caso, cualquier entrega realizada estará respaldada por un contrato de confidencialidad.

### 7.6.3. Precio

El precio de venta de cada expediente será el siguiente:

- Prospecto Tipo A – PYME, con una exclusividad de 6 meses, S/. 90.00 más el IGV.
- Prospecto Tipo A – PYME, con una exclusividad de 3 meses, S/. 85.00 más el IGV.
- Prospectos Tipo B – CONSUMO, con exclusividad a 4 meses, S/. 55.00 más el IGV.
- Prospectos Tipo B – CONSUMO, con exclusividad a 2 meses, S/. 50.00 más el IGV.
- Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES, con exclusividad a 3 meses, S/. 35.00 más el IGV.
- Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES, con exclusividad a 1 mes, S/. 30.00 más el IGV.

El precio de venta de cada expediente ha sido fijado tomando en consideración 2 variables, que se indican a continuación: costo de elaboración del expediente y el valor para el cliente que se reflejó en las encuestas y focus group realizados.

- Costos de elaboración del expediente: Se fijó un monto por encima de los costos necesarios de producción y distribución del producto terminado, con la cual se tendría la rentabilidad mínima deseada por la empresa.
- Valor para el cliente: Se ha usado los resultados obtenidos en la investigación de mercado en el que los resultados indican que se espera pagar un precio que oscila entre los S/.40 y S/.100. Cabe señalar que se han exceptuado los precios que dieron los encuestados al referirse a otro tipo de producto como es el caso de la información que comercializan las centrales de riesgos y además que se entiende que no se entregan a exclusividad.

Por otro lado se realizó un ejercicio para calcular el costo en el que incurren nuestros clientes para poder obtener los prospectos de crédito con las mismas características que formulamos en este plan de negocio. Este ejercicio nos arroja un resultado de S/ 110.17 Nuevos Soles por expediente, con lo cual el precio de venta propuesto se torna más atractivo para nuestros clientes (Véase Anexo Nro 29: COSTO



POR EXPEDIENTE PARA LAS MICROFINANCIERAS) con el conocimiento que los autores de esta tesis tienen respecto

#### **7.6.4. Promoción**

Nuestra estrategia de promoción y comunicación será desarrollada en función al marketing B2B, tal como ya se ha comentado, el objetivo principal de la marca es posicionarse como un proveedor estratégico para la captación de clientes por parte de las entidades financieras.

En ese sentido buscaremos realizar actividades que nos permitan llegar a los más altos niveles de la organización de las entidades financieras, a través de:

- Participación en eventos organizados por Asbanc.
- Asistencia a eventos como CADE.
- Organización de charlas y conferencias magistrales en las que se pueda hablar de la tendencia de los mercados objetivo de nuestros clientes.
- Cenas y almuerzos con personal de dirección y gerencia de las entidades financieras.

Debido a que nuestro insumo principal para producir nuestros expedientes es la información de las personas no bancarizadas, es necesario que hagamos los esfuerzos necesarios para que quienes acepten brindarnos su información cuenten con algún beneficio.

Para el otorgamiento de tal beneficio, procuraremos hacer alianzas estratégicas **como COFIDE y Asomif Perú que son entidades que** brindan asesores especialistas para educación financiera y charlas personalizadas.

Las charlas a brindar han sido consideradas tomando en consideración las entrevistas realizadas, estas son:

- Cultura financiera
- Contabilidad para pymes
- Desarrollo de planes de marketing para pymes
- Como organizar tu negocio

Tal como se indica en el capítulo 3 del Estudio de mercado, la mayor documentación que las personas estarían dispuestas a entregar es el DNI, además de los servicios públicos (16.4%), por lo que se nos presenta una barrera de entrada, sin embargo las mismas personas indican que estarían más dispuestas a entregar su información patrimonial a cambio de recibir asesoramiento gratuito, por lo que es necesario implementar estrategias que nos hagan visibles a éstas personas, que nos permitan ganar su confianza y que además nos sirva para poder ser recomendados como una empresa seria y fiable.

Es por ello que realizaremos campañas en a través de correos masivos, radio, televisión, afiches y volantes, para lo cual se contratarán los servicios de una empresa especializada en manejo de medios.

### **7.7. Plan de Marketing Digital**

En relación al marketing digital, se desarrollará una página web con información acerca de la empresa, del sistema desarrollado para el mantenimiento y control de expedientes, teléfonos y correos de contacto, así como los accesos para el rescate de la información de prospectos que hayamos acordado con nuestros clientes.

### **7.8. Conclusiones del capítulo**

- El plan de marketing nos permitirá llegar a las entidades financieras buscando posicionarnos como proveedores estratégicos.
- El potencial de personas a las cuales podemos presentar como prospecto es de 63.6% de la población de Lima
- La opción de manejar 6 tipos de productos nos permite tener variables de precio a ofertar.
- El uso de las herramientas informáticas nos permitirá llegar de mejor manera a nuestros clientes.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

En términos de factibilidad operativa cabe señalar que la experiencia que tenemos los autores del presente plan de negocio cubren las micro finanzas en el área de recuperaciones como de colocaciones y el de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, en el área desarrollo de software, esto hizo posible que podamos distinguir la oportunidad de negocio y su viabilidad de implementación.

Por otro lado hemos identificado la problemática de las instituciones financieras, sobre la cual destaca el sobreendeudamiento, el incremento de la mora y la baja bancarización. Actualmente no existe ninguna empresa privada que brinde base de datos de clientes no bancarizados con los parámetros necesarios para iniciar una evaluación crediticia. Estos parámetros básicos deberán ser configurados y sistematizados, a través del desarrollo de un software a medida, que cubra todas las necesidades para realizar las actividades del core de negocio de la empresa, darle seguimiento en línea a la productividad y ubicación de nuestros ejecutivos y desarrollar un producto totalmente nuevo en la industria. Generando de esta manera la base de datos que será comercializada, a través de una interfaz adecuada que permita la comunicación efectiva entre la infraestructura tecnológica de las instituciones financieras y la empresa a formar.

Para implementar el negocio se ha identificado las siguientes actividades operativas:

### **8.1. Constitución jurídica de la empresa**

- Selección del nombre comercial y su inscripción en Registros Públicos.
- Apertura de cuenta corriente en institución financiera
- El tipo de personería jurídica de la empresa será Sociedad Anónima Cerrada, por tanto se deberá elaborar la minuta y su respectiva acta de constitución.
- Elevación a escritura pública
- Se llevará a cabo la inscripción en SUNAT y obtención de RUC.
- Creación y solicitud de impresión de comprobantes de pago (boletas, facturas etc.).
- Se estima que el gasto en constitución será de S/. 1,500 nuevos soles.

## **8.2. Funcionamiento de la empresa**

### **8.2.1. Local y ubicación**

- El local será alquilado y se ubicará en Calle Los Rosales Nro. 106 Oficina 701. Bellavista Callao.
- El local tiene una dimensión aproximada de 70 m2.
- El costo del alquiler será de aproximadamente 2,400 nuevos soles.
- La garantía para poder alquilar el local serán el valor de alquiler de 1 mes.

### **8.2.2. Implementación del local.**

- La habilitación de la oficina requerirá de los siguientes servicios contratados:
  - Servicio de Luz y Agua: S/. 100 nuevos soles mensuales.
  - Compra de PC's y Laptops S/ 16,250 nuevos soles.
  - Servicio de Teléfono e Internet: S/. 140 nuevos soles mensuales.
  - Garantía del alquiler: S/. 2,400 soles.
  - Compra Muebles de Oficina: S/. 12, 000 nuevos soles.
  - Útiles Materiales de Oficina: S/. 500 mensual.
  - Contratación del equipo de desarrollo de software.

### **8.2.3. Actividades de Instalación**

Luego de la imputación del local se deberán ejecutar las siguientes actividades previas a la operación y que buscan garantizar un inicio de operaciones sin imprevistos. (A realizarse durante el 4 y 5 mes de formada la empresa).

- Pruebas Funcionales y de Sistemas del software desarrollado por parte de los usuarios finales (Promotores y Analistas de Procesos).
- Pruebas Piloto de las Hojas de Ruta y de Transporte.
- Elaboración del material de instrucción y capacitación: Esto se realizará de acuerdo a las preferencias de los prospectados, de acuerdo al estudio de mercado y con base al diseño preliminar, el mismo que se encuentra en el Aneo Nro. 2: DISEÑO DE TALLERES DE INSTRUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.

## **8.3. Desarrollo del Software a medida**

El desarrollo del software a medida se ha estimado en base al diseño de los procesos de operaciones y ventas estos procesos se encuentran diagramados y

especificados en los Anexo Nro. 3: DIAGRAMA DEL PROCESO DE OPERACIÓN y Anexo Nro. 4: DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS.

El tiempo estimado para la implementación se ha realizado en base a la experiencia de uno de los autores de la Tesis que tiene amplios conocimientos en el desarrollo de aplicaciones. El Plan de Implementación del Software se encuentra detallado en el Anexo Nro. 7: PLAN DEL DESARROLLO DEL SOFTWARE.

El equipo de desarrollo estimado se muestra a continuación.

**Tabla VIII-1: Equipo de desarrollo de Software a medida**

<b>Cantidad</b>	<b>Rol</b>	<b>Perfil</b>	<b>Tiempo estimado en el proyecto (Meses)</b>
<b>4</b>	Desarrollador de Aplicaciones - Java J2EE	Profesional en Ingeniería de Sistemas o carreras afines con tres años de experiencia en Java con uso de frameworks Struts, Hibernnet y (JBoss Application Server.	4
<b>2</b>	Desarrollador de Aplicaciones para Móviles – Android	Profesional en Ingeniería de Sistemas o carreras afines con tres años de experiencia en desarrollo de aplicaciones nativas para Android y uso de librerías de geo referencias y GPS.	4
<b>1</b>	Administrador de Base de Datos DBA	Profesional en Ingeniería de Sistemas o carreras afines con tres años de experiencia en diseño de Base de Datos Relacionales y análisis de datos.	1
<b>1</b>	Arquitecto de Software	Profesional en Ingeniería de Sistemas o carreras afines con tres años de experiencia implementación de aplicaciones BPM. e infraestructura de soluciones Red Hut.	1

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis

Luego de finalizado el proyecto de desarrollo se contratará de manera permanente en la empresa a un Desarrollador, preferentemente del equipo de desarrollo y aun administrador de aplicaciones este ultima tendrá un perfil intermedio entre el arquitecto de software y el DBA.

La arquitectura de infraestructura y software se encuentran especificadas en los Anexos Nro.5: SOLUCIÓN RED HUT DE INFRAESTRUCTURA EN LA NUBE y Anexo Nro. 6: SOLUCIÓN RED HUT ARQUITECTURA BASE Cabe indicar que

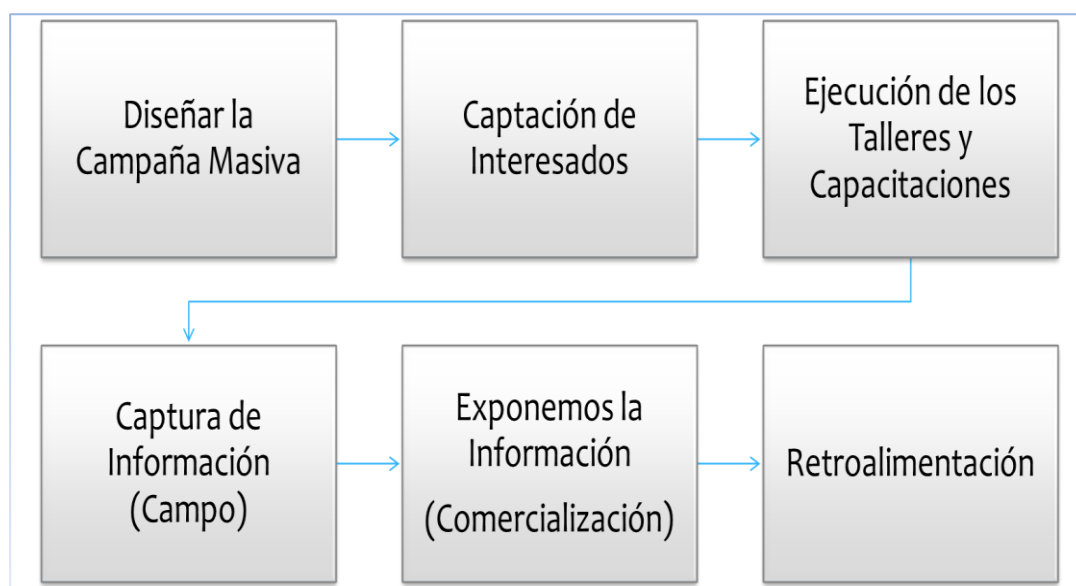
estas han sido diseñadas específicamente para este plan de negocio. Además en el Anexo Nro. 27 RED HAT CLOUD INFRASTRUCTURE ROI TCO RESULTS se encuentra un ejercicio que calcula del Retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en ingles) y el Costo Total de propiedad de comparar una infraestructura puramente física contra la solución “Red Hat Cloud Infraestructura” y con una solución VMware. Este ejercicio se realizó a partir de parámetros estimados para la empresa que se planea abrir. El ejercicio salió con el nombre de “ProBanca”.

Finalmente respecto a las interfaces con otros servicios se tiene previsto que el software consuma un servicio web provisto por una Central de Riesgo, a efectos de validar que el potencial prospecto efectivamente no se encuentre Bancarizado. Este Servicio ha sido definido y diseñado específicamente para este plan de negocio, esto con el objetivo de que tenga una fácil implementación y por ende un bajo costo. Esto se puede verificar en la cotización de la Empresa Sentinel nos ha formulado, la misma que se encuentra en el Aneo Nro. 28 COTIZACIÓN SENTINEL.

#### 8.4. Proceso de Operación y Ventas

El modelo de negocio será el de la venta de prospectos de crédito; de tal manera que nuestra fuerza operativa tendrá metas de captación acordes con a las necesidades del mercado y su perspectiva de crecimiento.

Figura VIII-1 Flujo Principal del Proceso Productivo y Venta



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Los principales procesos soportados por el software que se desarrollará a medida son los que se especifican a continuación:

#### **8.4.1. Proceso Operación**

**Generar Hoja de Ruta:** El Gerente de Operaciones ingresará al sistema los parámetros de Zonificación, esto de acuerdo a las zonas que se desean cubrir, las zonas elegidas serán las que concentren mayor cantidad de centros comercial, mercados de abastecimiento y todo lugar de concentración del público objetivo de potenciales prospectados. Así mismo deberá ingresar los parámetros por cada campaña de ventas, en las cuales se puede dar prioridad a una zona o a un tipo de producto, esto de acuerdo a la retroalimentación del proceso de ventas.

Finalmente el sistema para generar la hoja de ruta de cada promotor y analista de procesos tendrá en cuenta su eficiencia, medida como la cantidad de expedientes que logran completar, y el tipo de los mismos, asegurando que la asignación sea la que maximice la probabilidad de terminación de los expedientes. Para mayor detalle véase el Anexo Nro. 8: DIAGRAMA DE PROCESO GENERAR HOJA DE RUTA

**Generar Rutas de Transporte:** El Gerente de Operaciones ingresará al sistema la disponibilidad de los medios que tendrá la empresa para el transporte de los promotores y analistas de procesos, en este caso son cinco motos (Modelo Pulsar), con esto el sistema asignará estos medios de acuerdo a la Hoja de Ruta asignada a cada promotor y analista de procesos. Así mismo se tendrá en cuenta las preferencias y capacidades de cada colaborador, es decir si cuentan con licencia de manejo por las motos entre otros aspectos.

Por otro lado de acuerdo a la hora de ruta el sistema identificará cual es el medio de transporte más económico dado que sólo se tienen 5 motos estas deberán ser asignados por ejemplo a los que tengan hojas de ruta que tienen los destinos más alejados. Otro criterio importante será el tiempo de transporte de un punto a otro. Todo esto con el objetivo de obtener la máxima productividad. Luego de esas prioridades y agotado los recursos (motos) el sistema indicará el monto de dinero en efectivo a entregar a los colaboradores. Para mayor detalle véase el Anexo Nro. 9: DIAGRAMA DE PROCESO GENERAR RUTAS DE TRANSPORTE.

De acuerdo a la hora de ruta y transporte que el sistema generará para cada promotor y analista de procesos se procederá con tres posibles procesos, Captar Clientes, Ejecutar Visitas de Campo Actualizar caducidad de Expedientes. Los mismos que se explican a continuación.

**Captar Clientes:** Este proceso consiste en la captación de los potenciales prospectos, el mismo que será realizado únicamente por los promotores, ya que consiste en el primer contacto con ellos, el principal filtro que aplicarán será el cruce en línea con las centrales de riesgos para verificar que efectivamente el potencial prospecto no se encuentre bancarizado. Luego en este proceso es también que se define el tipo de instrucción que se entregará a cada prospecto a cambio de su información. Esta será definida y programada en línea por el sistema. Esta información servirá de input para los procesos de Generación de Hoja de Ruta y de transporte para mayor información véase el Anexo Nro. 10: DIAGRAMA DE PROCESO CAPTAR CLIENTES.

**Ejecutar Visitas de Campo:** Este proceso consiste en completar la información de todos los potenciales prospectados, esto a partir de la información primaria que se realizó en el proceso de captación, únicamente será ejecutado por los analistas de procesos ya que ellos son los encargados de realizar la instrucción y / o capacitación pactada con los prospectados, en el horario y lugar previamente acordados. Cabe señalar que la instrucción podrá realizarse de manera personalizada (on site es decir en el negocio del prospectado) o de manera masiva, nuestras oficinas, en los horarios previamente acordados.

Finalmente en este proceso también se realizará el análisis de los expedientes, actividad que busca clasificar información relevante de acuerdo al perfil del prospectado y completar el expediente. (Véase el Anexo Nro. 10: DIAGRAMA DE PROCESO CAPTAR CLIENTES).

**Actualizar caducidad de Expedientes:** Este proceso se realizará de manera diaria y será llevado a cabo por los analistas de procesos, esencialmente busca la fecha de término del expediente y si esta es mayor al tiempo de caducidad, fijado en un mes, entonces ejecutará la validación contra la central de riesgos para verificar que se mantenga su condición de no bancarizado y luego si es necesario programar



nuevamente una visita en campo. . (Véase el Anexo Nro. 11: DIAGRAMA DE PROCESO EJECUTAR VISITAS DE CAMPO).

**Generar Expedientes:** Este es un proceso totalmente automatizado y realiza el cambio de estado del expediente a terminado, para todos aquellos que hayan sido marcados para tal fin, por otro lado actualiza al interno las tablas de búsqueda y perfil que son utilizadas posteriormente por el proceso de ventas para generar las propuestas a nuestros clientes.

#### **8.4.2. Proceso de Ventas**

Este proceso será ejecutado por el Ejecutivo de Ventas y con el apoyo del sistema, para iniciarlo el ejecutivo deberá ingresar el perfil del cliente que tiene planeado visitar, los datos ingresados tienen como objetivo clasificar el ámbito del cliente y empezar a registrar los sucesos con él, como antecedentes y otros aspectos relevantes. Luego deberá ingresar el perfil de los prospectados que busca ese cliente, como por ejemplo prospectos que tengan interés particulares como compra de auto, o alquiler de joyas etc. Esto permitirá al sistema generar una propuesta para nuestro cliente a partir de los expedientes habilitados para la venta que tengamos en nuestra base de datos. Finalmente esta propuesta podrá ser aceptada o rechazada si es rechazada se registrarán los motivos, los cuales servirán de retroalimentación para los procesos de Generación de Hojas de Rutas y transporte. Por ejemplo podría resultar que el cliente busque un dato adicional que no estemos recogiendo en nuestras visitas de campo, esto servirá para mejorar nuestro proceso de operación continuamente. (Véase el Anexo Nro. 12: DIAGRAMA DE PROCESO ACTUALIZAR CADUCIDAD).

#### **8.5. Conclusiones del capítulo**

- La empresa será constituida como persona jurídica tipo sociedad anónima cerrada y será registrada en RRPP.
- La ubicación del local se ha definido sobre la oportunidad de acceso que disponen los autores del presente plan de negocio.
- Los recursos mencionados en el presente capítulo son parte de la inversión inicial los cuales desarrollarán el producto y ponerlo en producción para iniciar operaciones.

- Los procesos de operación y ventas han sido diseñados con el objetivo de garantizar la máxima productividad y reducción de costos además están alineados con la propuesta de valor del productos y la calidad de requieren nuestros clientes.

## CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Los colaboradores de la empresa con la clave del éxito. Por esta razón, es importante gestionar el potencial humano, que asegurará el capital intelectual y el talento humano a futuro para garantizar el surgimiento y la continuidad del modelo de negocio. Por esta razón, en el presente capítulo se muestran las principales funciones que se requerirán en el negocio, así mismo se identificarán las habilidades y conocimientos que cada función requiere, así como el perfil profesional, además se definirán los cargos que serán permanentes en la empresa separando las tareas temporales de las permanentes, así como las que requieren un grado de especialización específico. Así mismo presentaremos el diseño de la estructura general de la empresa usando un organigrama, así como el plan de remuneración y reconocimiento.

### 9.1. Principales funciones del negocio

De acuerdo a los procesos de operación y ventas diseñados para el modelo de negocio se han determinado las siguientes funciones:

- Dirección
- Servicios Promoción y Captación de Prospectos Potenciales.
- Servicios de análisis y procesamiento de Prospectos
- Servicio de Ventas B2B
- Servicio de mantenimiento del software y mejora continua

### 9.2. Competencias organizacionales por cada función

Las funciones propuestas requieren un conjunto de conocimientos y competencias, así como un perfil profesional y personal, esto permitirá que desarrollen sus funciones en el trabajo sin ningún inconveniente.

**Tabla IX-1: Competencias organizacionales ProBanca**

<i>Función</i>	<i>Competencias y Perfil</i>	<i>Puestos</i>
<b>Dirección</b>	Competencias gerenciales desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo y liderazgo.	Gerencia General Gerencia de Operaciones Gerencia de Procesos y Sistemas
<b>Servicios Promoción y Captación de Prospectos Potenciales.</b>	Competencias de ayuda y servicio, entendimiento interpersonal y orientación al cliente.	Promotores

<i>Función</i>	<i>Competencias y Perfil</i>	<i>Puestos</i>
<b>Servicios de análisis y procesamiento de Prospectos</b>	Competencias cognitivas, pensamiento analítico, orientación a resultados, experiencia técnica y profesional de análisis de crédito.	Analistas de Procesos
<b>Servicio de Ventas B2B</b>	Competencias de logro y acción, de relacionamiento interpersonal y experiencia en el campo B2B.	Ejecutivo de Ventas
<b>Servicio de mantenimiento del software y mejora continua</b>	Competencias cognitivas, pensamiento analítico, preocupación por la calidad y precisión orientación a resultados, experiencia técnica y profesional en desarrollo de software.	Analista Programador Administrador de Aplicaciones e Infraestructura Básica

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El Gerente General, es el responsable de dirigir y administrar adecuadamente la empresa, sus funciones principales serán: velar por el cumplimiento de las metas financieras económicas de la empresa, asegurar la motivación del potencial humano; desarrollar su función de líder, establecer la estrategia de la compañía.

La Gerencia General le reportarán la Gerencia de Operaciones, y la Gerencia de Procesos y Sistemas.

El Gerente de operaciones se encargará de dirigir los procesos de operación y ventas de la compañía, es decir los servicios de Servicios Promoción y Captación de Prospectos Potenciales, Servicios de análisis y procesamiento de Prospectos y Servicio de Ventas B2B, teniendo como principal funcional velar por la productividad y excelencia operativa de los procesos de producción. Se encargará del control de asistencia del personal, la elaboración de horarios y la autorización de permisos. Contratará y despedirá al personal

En un inicio el puesto de Gerencia General y Gerencia de Operaciones serán ocupados por un profesional de amplia experiencia en el negocio de micro finanzas, el perfil profesional y un resumen de su hoja de vida se encuentra en el Anexo Nro. 13: HOJA DE VIDA DE ESTHER GONZALEZ.

El Gerente de Procesos y Sistemas tendrá a su cargo del servicio de Servicio de mantenimiento del software y mejora continua, tendrá como función principal velar por el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica y la mejora continua

de los procesos de la compañía. Así mismo se encargará de la dirección y ejecución del proyecto de desarrollo del software a medida para esta compañía.

El profesional que ocupará este puesto cuenta con amplia experiencia en desarrollo de software y gestión de infraestructura tecnológica así como participación en procesos de certificación internacional de mejora continua como son Iso 9001 y CMMI. El perfil profesional y un resumen de su hoja de vida se encuentra en el Anexo Nro. 14: HOJA DE VIDA WILLINTON MAITA.

Los Promotores serán los encargados de ejecutar el servicio de Servicios Promoción y Captación de Prospectos Potenciales, de acuerdo a lo descrito en el Anexo Nro. 10: DIAGRAMA DE PROCESO CAPTAR CLIENTES.

Los Analistas de Procesos serán los encargados de ejecutar el Servicios de análisis y procesamiento de Prospectos, de acuerdo a lo descrito en el Anexo Nro. 11:DIAGRAMA DE PROCESO EJECUTAR VISITAS DE CAMPO.

El Ejecutivo de Ventas será el encargado de colocar los prospectos de crédito en el mercado de entidades financieras buscando crear relaciones a largo plazo con nuestros clientes y garantizando su total satisfacción, le reportará directamente a la Gerencia de Operaciones.

El Analista Programador y el Administrador de Aplicaciones e Infraestructura Básica tendrán como principal funcional realizar las modificaciones necesarias al software de la compañía, de acuerdo a las mejoras identificadas con la continua ejecución del proceso, también se encargara de resolver problemas de acceso de nuestros clientes y de punto de contacto del servicio de soporte que nos otorgará la compañía que nos dará la solución de Hosting. Para este caso será Red Hut.

### **9.3. Cargos permanentes**

Todos los puestos descritos anteriormente serán permanentes y claves para la compañía.

### **9.4. Tareas tercerizadas**

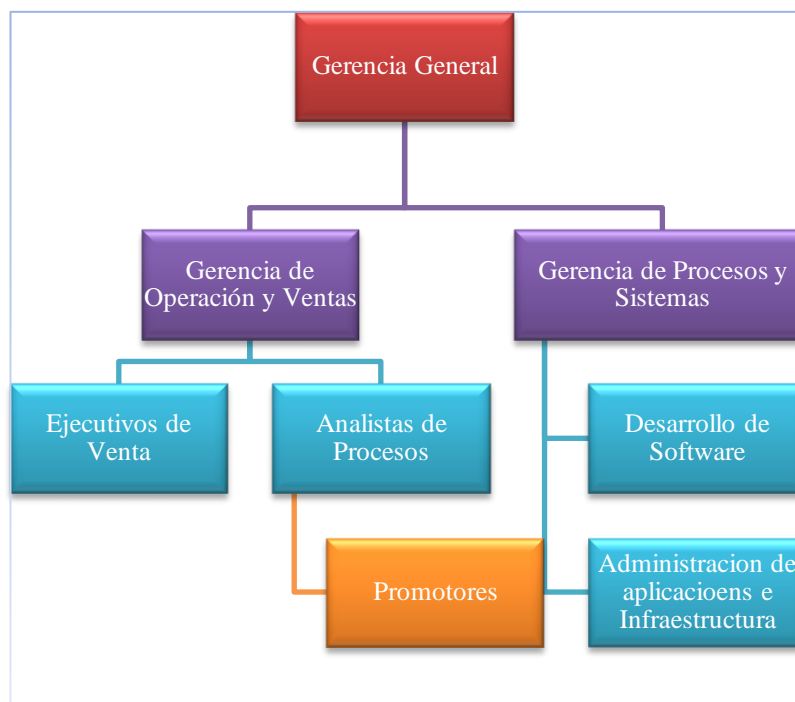
Los servicios que se han definido para ser ejecutados por compañías ajenas al negocio, entre ellas:

- Servicio de Contabilidad.
- Servicio de administración y mantenimiento de infraestructura tecnológica.
- Servicio de limpieza.

### 9.5. Estructura Organizacional

La organización propuesta para la compañía se muestra a continuación:

Figura IX-1: La estructura ProBanca



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.6. Políticas de remuneraciones y compensaciones

Los trabajadores serán contratados con contratos anuales y con remuneraciones mensuales estas han sido fijadas de acuerdo al mercado laboral, el tipo de tarea asignada y el nivel de responsabilidad otorgado.

Se pagarán todos los derechos beneficios de acuerdo a ley (seguro de salud, gratificaciones julio y diciembre, CTS, entre otras).

Tabla IX-2: Estructura salarial ProBanca

Categoría	Puesto	Cantidad	Remuneración mensual
Gerencial	Gerencia General	1	
	Gerencia de Operaciones	-	10,000

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Remuneración mensual</b>
	Gerencia de Procesos y Sistemas	1	10,000
<b>Ejecutiva</b>	Ejecutivo de Ventas	1	9,000
<b>Operativa 1</b>	Administrador de Aplicaciones e Infraestructura Básica	1	8,000
	Analistas de Procesos	5	5,500
	Analista Programador	1	4,000
<b>Operativa 2</b>	Promotores	25	1,500

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **9.7. Conclusiones del capítulo**

- El equipo de colaboradores son el elemento clave en toda organización por tanto deben mantenerse motivados y se buscará su contante desarrollo.

## CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

### 10.1. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

#### 10.1.1. Gastos pre operativos

Los gastos necesarios para la operación de la propuesta de negocio se presentan a continuación:

Tabla X-1 Gastos Pre Operativos

GASTOS PRE-OPERATIVOS	IMPORTE (S/.)
Estudio de mercado	11,000
Constitución de la empresa	1,500
Registro de marca	520
Registros municipales	400
Total activos para inicio de operaciones	63550
<b>TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>	<b>76,970</b>

PUBLICIDAD	IMPORTE (S/.)
Publicidad en radio	4,068
Publicidad de televisión	26,400
Evento de presentación de la firma	32,500
<b>TOTAL GASTOS PUBLICIDAD</b>	<b>62,968</b>

CAPITAL DE TRABAJO	IMPORTE (S/.)
Sueldos operaciones 6 meses	116,121
Sueldos promotores y analistas mes 6	33,984
Sueldos administración 6 meses	279,101
Sueldos ventas mes 6	29,517
Útiles de oficina para promotores	6,000
Equipos tablet	75,000
Arrendamiento red hat	208,907
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>748,630</b>

RESUMEN	IMPORTE (S/.)
Inversión Pre Operación	76,970
Publicidad	62,968
Aporte Capital de Trabajo	748,630
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>888,567</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- El estudio de mercado es lo invertido para la resolución del presente proyecto de tesis.
- Los gastos de constitución son los estimados en la notaría Campos en Bellavista, Callao



- Respecto del capital de trabajo, se consideran los necesarios para poder operar hasta el 6to mes (6 meses) y los que se iniciarán a partir del mes 6 de operaciones

### **10.1.2. Ingresos**

- Como ya se ha comentado, éste proyecto es un “océano azul”, por lo mismo no existe una referencia de mercado que nos permita identificar el precio que debería tener nuestro producto, las referencias dadas en las encuestas realizadas en la investigación de mercado, indican precios entre S/. 40 y S/.100 soles, sin embargo no son importes determinantes.
- Para determinar lo cantidad de expedientes a vender por mes, se han seguido las siguientes consideraciones:
  - Iniciar con 25 promotores trabajando un mes completo, con el correspondiente descanso semanal obligatorio, por 25 días laborados.
  - El esperado de producción es de 12 expedientes / por promotor por día, pero se espera que se tenga una efectividad del 50% al inicio, ambos factores se incrementarán debido al proceso de mejora continua y la experiencia en la operación
  - Se asume que del total de prospectos captados tengan una distribución de 20% del Tipo A, 30% del Tipo B y 50% del Tipo C.
  - Se espera que se vender el 100% de los expedientes durante los 6 primeros meses de operación, luego se espera un constante de 60%. (20% de cada producto).

A continuación se muestra el detalle del proyectado de ingresos para los primeros 55 meses de operación.

Tabla X-2 Proyección de Producción

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad de Expedientes	3,750.00	3,750.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	4,050.00	6,142.50	6,142.50	6,370.00	6,370.00	6,370.00	6,597.50
% Venta Ejecutada	100%	100%	100%	100%	100%	100%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Ingreso Esperado	S/. 176,250.00	S/. 176,250.00	S/. 183,300.00	S/. 183,300.00	S/. 183,300.00	S/. 190,350.00	S/. 288,697.50	S/. 202,702.50	S/. 210,210.00	S/. 210,210.00	S/. 210,210.00	S/. 217,717.50
<b>Supuestos / Parametros</b>												
Nro Promotores	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Dias Laborados por Mes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Cantidad Ex. Por Dia y Promotor	12	12	12.12	12.12	12.12	12.41	15.28	15.28	15.56	15.56	15.56	15.84
Tasa de Eficiencia	50%	50%	51.50%	51.50%	51.50%	52.22%	64.31%	64.31%	65.49%	65.49%	65.49%	66.65%
Cantidad Expedientes x Mes	3,750	3,750	3,900	3,900	3,900	4,050	6,142.50	6,142.50	6,370.00	6,370.00	6,370.00	6,597.50

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Cantidad de Expedientes	8,700.00	8,700.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,300.00	10,462.50	10,462.50	10,800.00	10,800.00	10,800.00	11,137.50
% Venta Ejecutada	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Ingreso Esperado	S/. 287,099.98	S/. 287,099.98	S/. 297,000.00	S/. 297,000.00	S/. 297,000.00	S/. 306,900.00	S/. 345,262.48	S/. 345,262.48	S/. 356,400.00	S/. 356,400.00	S/. 356,400.00	S/. 367,537.50
<b>Supuestos / Parametros</b>												
Nro Promotores	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Dias Laborados por Mes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Cantidad Ex. Por Dia y Promotor	18.19	18.19	18.82	18.82	18.82	19.13	20.29	20.29	20.61	20.61	20.61	20.93
Tasa de Eficiencia	76.53%	76.53%	76.53%	76.53%	76.53%	77.79%	82.51%	82.51%	83.83%	83.83%	83.83%	85.14%
Cantidad Expedientes x Mes	8,700.00	8,700.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,300.00	10,462.50	10,462.50	10,800.00	10,800.00	10,800.00	11,137.50

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Cantidad de Expedientes	12,375.00	12,375.00	12,750.00	12,750.00	12,750.00	13,125.00	14,437.50	14,437.50	14,850.00	14,850.00	14,850.00	15,262.50
% Venta Ejecutada	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Ingreso Esperado	S/. 408,375.00	S/. 408,375.00	S/. 420,750.00	S/. 420,750.00	S/. 420,750.00	S/. 433,125.00	S/. 476,437.50	S/. 476,437.50	S/. 490,050.00	S/. 490,050.00	S/. 490,050.00	S/. 503,662.50
<b>Supuestos / Parametros</b>												
Nro Promotores	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Dias Laborados por Mes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Cantidad Ex. Por Dia y Promotor	23.26	23.26	23.96	23.96	23.96	24.67	27.13	27.13	27.91	27.91	27.91	28.29
Tasa de Eficiencia	85.14%	85.14%	85.14%	85.14%	85.14%	85.14%	85.14%	85.14%	85.14%	85.14%	85.14%	86.31%
Cantidad Expedientes x Mes	12,375.00	12,375.00	12,750.00	12,750.00	12,750.00	13,125.00	14,437.50	14,437.50	14,850.00	14,850.00	14,850.00	15,262.50

	<i>Mes 37</i>	<i>Mes 38</i>	<i>Mes 39</i>	<i>Mes 40</i>	<i>Mes 41</i>	<i>Mes 42</i>	<i>Mes 43</i>	<i>Mes 44</i>	<i>Mes 45</i>	<i>Mes 46</i>	<i>Mes 47</i>	<i>Mes 48</i>
Cantidad de Expedientes	15,262.50	15,262.50	15,873.00	15,873.00	15,873.00	15,873.00	15,873.00	19,334.70	19,334.70	19,334.70	15,467.76	15,467.76
% Venta Ejecutada	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Ingreso Esperado	S/. 503,662.50	S/. 503,662.50	S/. 523,809.00	S/. 523,809.00	S/. 523,809.00	S/. 523,809.00	S/. 523,809.00	S/. 638,045.10	S/. 638,045.10	S/. 638,045.10	S/. 510,436.08	S/. 510,436.08
<b><u>Supuestos / Parametros</u></b>												
Nro Promotores	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Dias Laborados por Mes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Cantidad Ex. Por Dia y Promotor	28.29	28.29	28.85	28.85	28.85	28.85	28.85	31.84	31.84	31.84	28.48	28.48
Tasa de Eiciencia	86.31%	86.31%	88.02%	88.02%	88.02%	88.02%	88.02%	97.15%	97.15%	97.15%	86.90%	86.90%
Cantidad Expedientes x Mes	15,262.50	15,262.50	15,873.00	15,873.00	15,873.00	15,873.00	15,873.00	19,334.70	19,334.70	19,334.70	15,467.76	15,467.76

	<i>Mes 49</i>	<i>Mes 50</i>	<i>Mes 51</i>	<i>Mes 52</i>	<i>Mes 53</i>	<i>Mes 54</i>	<i>Mes 55</i>
Cantidad de Expedientes	15,467.76	15,467.76	13,534.29	13,534.29	13,534.29	15,467.76	17,401.23
% Venta Ejecutada	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Ingreso Esperado	S/. 510,436.08	S/. 510,436.08	S/. 446,631.57	S/. 446,631.57	S/. 446,631.57	S/. 510,436.08	S/. 574,240.56
<b><u>Supuestos / Parametros</u></b>							
Nro Promotores	25	25	25	25	25	25	25
Dias Laborados por Mes	25	25	25	25	25	25	25
Cantidad Ex. Por Dia y Promotor	28.48	28.48	26.64	26.64	26.64	28.48	30.21
Tasa de Eiciencia	86.90%	86.90%	81.29%	81.29%	81.29%	86.90%	92.17%
Cantidad Expedientes x Mes	15,467.76	15,467.76	13,534.29	13,534.29	13,534.29	15,467.76	17,401.23

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Para los 5 años de proyección se espera en siguiente detalle por año:

**Tabla X-3 Proyección de ingresos**

Ingresos	CANTIDAD ANUAL DE EXPEDIENTES	INGRESO ANUAL EN SOLES(S./.)
Año 1	29,393	1,381,448
Año 2	96,013	3,168,413
Año 3	144,563	4,770,563
Año 4	184,140	6,076,620
Año 5	193,347	6,380,451

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 10.1.3. Costos y Gastos operativos

El costo por cada expediente se compondrá del siguiente detalle que pasamos a explicar, para los siguientes 5 años:

#### Gastos de operaciones

Tabla X-4 Gastos de Operaciones

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos tablet	75,000.00		75,000.00		75,000.00
Plan de datos	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Combustible de motos analistas	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Arrendamiento Red hat	417,814.67	459,596.14	505,555.75	556,111.33	611,722.46
Personal de operaciones	1,020,202.39	1,020,202.39	1,020,202.39	1,020,202.39	1,020,202.39
Consulta a centrales de riesgo	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00	14,300.00
Metas de promotores	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
Movilidad de promotores	9,375.00	9,375.00	9,375.00	9,375.00	9,375.00
Útiles de oficina para promotores	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Depreciación de activos	12,712.50	12,712.50	12,712.50	12,712.50	6,700.00
<b>Costo anual de expedientes</b>	<b>1,730,604.56</b>	<b>1,697,386.03</b>	<b>1,818,345.64</b>	<b>1,793,901.21</b>	<b>1,918,499.85</b>

- Se asignarán equipos Tablet para cada uno de los 25 promotores, cada una valorizada en un aproximado de S/. 2500, las cuales tendrán que contar con un plan de datos que permita la conexión suficiente y necesaria para hacer consultas en tiempo real.
- Los analistas tendrán la asignación de combustible necesaria para la utilización de las motocicletas asignadas para su uso.
- Se considera el gasto por arrendamiento mensual a Red hat (Ver anexo Nro. 27 RED HAT CLOUD INFRASTRUCTURE ROI TCO RESULTS)

- Ver cálculo del valor mensual del personal de operaciones (Ver Figura X – 5.)
- La central de riesgo sentinel nos propone un valor mensual de S/. 0,50 por consulta a su base de datos (Ver cotización en Anexo Nro. 28 COTIZACIÓN SENTINEL)
- Los promotores tienen asignada una cuota mensual de S/.500 cada uno por el alcance de metas, asimismo una asignación diaria de S/.15 como gasto de movilidad.
- Se estiman S/. 20 por promotor para el uso de útiles de oficina
- Además se considera el gasto mensual de depreciación, ver Tabla X-5 Cálculo de Depreciación y los activos relacionados

A continuación se muestra el valor de la depreciación de los activos relacionados a operaciones, así como el plan de reposición de activos.

**Tabla X-5 Cálculo de Depreciación**

				Depreciación					
				Categoría	Fecha de Compra	Vida útil	Tasa	Dep. Mes	Dep. Anual
Item	Cantidad	Valor de compra	Valor total de activos						
Motocicletas pulsar	5	S/.5,500	27,500.00	Vehiculos	01/01/2015	5.00	20.0%	458.33	5,500.00
Mobiliario			12,000.00	Muebles, Enseres y otros	01/01/2015	10.00	10.0%	100.00	1,200.00
Lap top (2)	2	3900	7,800.00	Equipos de computo	01/01/2015	4.00	25.0%	162.50	1,950.00
PC (5)	5	3250	16,250.00	Equipos de computo	01/01/2015	4.00	25.0%	338.54	4,062.50
<b>Total activos para inicio de operaciones</b>			<b>63,550.00</b>					1,059.38	12,712.50

**Depreciación**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Activos iniciales	12,712.50	12,712.50	12,712.50	12,712.50	6,700.00
Reposición de activos					
	<b>12,712.50</b>	<b>12,712.50</b>	<b>12,712.50</b>	<b>12,712.50</b>	<b>6,700.00</b>

- Las tasas de depreciación son las autorizadas por la ley del impuesto a la renta (Artículo 22° Reglamento del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta).
- Se activarán 5 motos que serán de uso exclusivo de los analistas de proceso.

Como resultado del presupuesto asignado, el costo por expediente se determina de la siguiente manera:

**Tabla X-6 Costos por Expediente**

<b>Tiempo</b>	<b>Expedientes por año</b>	<b>Costo anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Año 1	29,392.50	1,730,604.56	58.88
Año 2	96,012.50	1,697,386.03	17.68
Año 3	144,562.50	1,818,345.64	12.58
Año 4	184,140.00	1,793,901.21	9.74
Año 5	193,347.00	1,918,499.85	9.92

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación se muestra el cálculo de la planilla de operaciones:

Tabla X-7 Planilla de Operaciones

**Personal de operaciones**

		Calculo de planilla	
			61,500.00
	30 Vacaciones		123,000.00
	60 Gratificaciones		61,500.00
	30 CTS		16,605.00
	9.00% Carga patronal (Essalud)		262,605.00
		total de prestaciones	686,750.00
	335	dias percepcion anual	<b>38.24%</b>
		<b>% prestaciones</b>	2,050.00
		percepcion total diaria	783.90
		prestaciones	2,833.90
		total prestaciones	<b>2,833.90</b>
		<b>costo total</b>	
<b>cantidad</b>	<b>puesto</b>	<b>Sueldo por día</b>	
	<b>Trabajadores</b>		
	25 Promotor	833.33	
	5 Analista de proceso	750.00	
	1 gerente de operaciones	466.67	
	<b>31 costo personal de operaciones</b>	<b>2,050.00</b>	
		<b>C.U. por día</b>	<b>C.U. Total por mes</b>
	Año 1 Personal de operaciones	2,833.90	85,016.87
	Año 2 Personal de operaciones	2,833.90	85,016.87
	Año 3 Personal de operaciones	2,833.90	85,016.87
	Año 4 Personal de operaciones	2,833.90	85,016.87
	Año 5 Personal de operaciones	2,833.90	85,016.87
			<b>C.U. Total por año</b>
			1,020,202.39
			1,020,202.39
			1,020,202.39
			1,020,202.39
			1,020,202.39



Tabla X-8 Gastos de Administración

Gastos por año 1

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Administración
Gastos de contabilidad	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Luz y agua	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Telefónica e internet	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	1,423.73
Gastos por inicio de operaciones	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	68,799.97	825,599.70
4 desarrolladores	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00									76,800.00
2 desarrollador especializado	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00									48,000.00
1 DBA	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00									26,000.00
1 Arquitecto de software	8,000.00												8,000.00
Útiles de oficina+impresora	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Personal de administración	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	558,202.39
<b>Total por tipo de gasto</b>	<b>163,735.48</b>	<b>155,735.48</b>	<b>155,735.48</b>	<b>155,735.48</b>	<b>118,035.48</b>	<b>118,035.48</b>	<b>118,035.48</b>	<b>118,035.48</b>	<b>118,035.48</b>	<b>118,035.48</b>	<b>118,035.48</b>	<b>118,035.48</b>	<b>1,575,225.82</b>

Para el año 1 se consideran los siguientes gastos:

- Un presupuesto por los servicios de contabilidad.
- Consumo de servicios públicos: luz, agua, teléfono e internet
- Se consideran los gastos de personal necesarios para el desarrollo del software (desarrolladores, DBA, arquitecto de software)

Para los años siguientes el gasto de administración se espera que tenga un comportamiento similar:

**Tabla X-9 Gastos de Administración Año 2**

Gastos por año 2

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Administración
Gastos de contabilidad	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Luz y agua	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Telefónica e internet	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	118.64	1,423.73
Útiles de oficina	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Personal de administración	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	46,516.87	558,202.39
<b>Total por tipo de gasto</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>49,235.51</b>	<b>590,826.12</b>

- Se consideran los gastos de contabilidad, una asignación mensual de S/. 1500
- Los servicios públicos y gastos de útiles de oficina
- Los necesarios de personal, según cálculo (Ver Tabla X-10 Planilla de Administración)

La planilla del personal de administración, se detalla a continuación:

Tabla X-10 Planilla de Administración

**Personal de administración**

		<b>Calculo de planilla</b>	
	30 Vacaciones		61,500.00
	60 Gratificaciones		123,000.00
	30 CTS		61,500.00
	9.00% Carga patronal (Essalud)		16,605.00
	total de prestaciones		262,605.00
335	dias percepcion anual		256,833.33
	<b>% prestaciones</b>		<b>102.25%</b>
	percepcion total diaria		766.67
	prestaciones		783.90
	total prestaciones		1,550.56
	<b>costo total</b>		<b>1,550.56</b>
<b>cantidad</b>	<b>puesto</b>	<b>Sueldo por día</b>	
	<b>Trabajadores</b>		
	1 gerencia de sistemas		466.67
	1 desarrollador		133.33
	1 administrador de aplicaciones		166.67
	<b>3 costo salario directo</b>		<b>766.67</b>
		<b>C.U. por día</b>	<b>C.U. Total por mes</b>
Año 1	Personal de administración	1,550.56	46,516.87
Año 2	Personal de administración	1,550.56	46,516.87
Año 3	Personal de administración	1,550.56	46,516.87
Año 4	Personal de administración	1,550.56	46,516.87
Año 5	Personal de administración	1,550.56	46,516.87
			<b>C.U. Total por año</b>
			558,202.39

## Gastos de ventas

Tabla X-11 Gastos de Ventas

Gastos por año 1

### GASTOS DE VENTAS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Distribución y ventas
Evento de presentación de la firma	32,500.00												32,500.00
Publicidad en radio	4,067.80												4,067.80
Publicidad de televisión	26,400.00												26,400.00
Volantes / Afiches					2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	20,000.00
Gastos de representación	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Publicidad en diarios de negocios	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Asistencia a eventos y conferencia	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Comisiones de ventas	-	-	-	-	-	318.75	318.75	331.50	331.50	331.50	344.25	522.11	2,498.36
	<b>66,467.80</b>	<b>3,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>3,500.00</b>	<b>6,000.00</b>	<b>6,318.75</b>	<b>6,318.75</b>	<b>6,331.50</b>	<b>6,331.50</b>	<b>6,331.50</b>	<b>6,344.25</b>	<b>6,522.11</b>	<b>127,466.16</b>

- Para el inicio de operaciones se planea un evento promocional al que se cursará invitación a los altos directivos de entidades financieras, con la intención de darnos a conocer y poder empezar una relación comercial
- Además se realizarán campañas radiales y televisivas que nos permitan darnos a conocer con el público.
- El ejecutivo de ventas contará con una asignación estimada mensual de S/. 2000 como gastos de representación, los necesarios para que pueda generar los ingresos necesarios para la organización.
- Se planea la participación publicitaria y promocional en diario como gestión, portafolio, asimismo la participación en eventos y conferencias

- Nuestro ejecutivo de ventas, para efectos de motivar su participación contará con un beneficio de comisiones equivalente al 0.50% de las ventas realizadas.

El cálculo de la planilla de ventas, se muestra a continuación:

Tabla X-12 Planilla de Ventas

**Personal de ventas**

		Calculo de planilla	
	30 Vacaciones		61,500.00
	60 Gratificaciones		123,000.00
	30 CTS		61,500.00
	9.00% Carga patronal (Essalud)		16,605.00
	total de prestaciones		262,605.00
	335 días percepcion anual		67,000.00
	<b>% prestaciones</b>		<b>391.95%</b>
	percepcion total diaria		200.00
	prestaciones		783.90
	total prestaciones		983.90
	<b>costo total</b>		<b>983.90</b>
<b>cantidad</b>	<b>puesto</b>	<b>Sueldo por día</b>	
	<b>Trabajadores</b>		
	1 Ejecutivo de ventas		200.00
	<b>1 costo salario directo</b>		<b>200.00</b>
		<b>C.U. por día</b>	<b>C.U. Total por mes</b>
	Año 1 Personal de ventas	983.90	29,516.87
	Año 2 Personal de ventas	983.90	29,516.87
	Año 3 Personal de ventas	983.90	29,516.87
	Año 4 Personal de ventas	983.90	29,516.87
	Año 5 Personal de ventas	983.90	29,516.87
			<b>C.U. Total por año</b>
			354,202.39

#### 10.1.4. Patrimonio y nivel de endeudamiento

El capital propio inicial de la empresa que aportarán los socios será de S/. 533,140.50 nuevos soles, que corresponde al 60% de la inversión inicial por tanto se requerirá de un préstamo bancario de S/. 355,427.00 nuevos soles.

Tanto el capital propio y el préstamo bancario estarán colocándose al inicio del negocio. La TEA considerada para el préstamo es del 40%, el cual se amortizará en 4 años o 48 meses. En el siguiente cuadro se detalla los importes de amortización y pago de intereses.

Tabla X-13 Detalle de préstamo y amortización

Periodo	Balance inicial	Interés	Amortización de deuda	Cuota	Balance final
0					355,427.00
1	355,427.00	10,106.98	3,556.79	13,663.77	351,870.21
2	351,870.21	10,005.84	3,657.93	13,663.77	348,212.27
3	348,212.27	9,901.82	3,761.95	13,663.77	344,450.32
4	344,450.32	9,794.84	3,868.93	13,663.77	340,581.40
5	340,581.40	9,684.83	3,978.94	13,663.77	336,602.46
6	336,602.46	9,571.68	4,092.09	13,663.77	332,510.37
7	332,510.37	9,455.32	4,208.45	13,663.77	328,301.92
8	328,301.92	9,335.64	4,328.12	13,663.77	323,973.79
9	323,973.79	9,212.57	4,451.20	13,663.77	319,522.59
10	319,522.59	9,085.99	4,577.77	13,663.77	314,944.82
11	314,944.82	8,955.82	4,707.95	13,663.77	310,236.87
12	310,236.87	8,821.94	4,841.82	13,663.77	305,395.04
13	305,395.04	8,684.26	4,979.51	13,663.77	300,415.54
14	300,415.54	8,542.66	5,121.11	13,663.77	295,294.43
15	295,294.43	8,397.04	5,266.73	13,663.77	290,027.70
16	290,027.70	8,247.27	5,416.50	13,663.77	284,611.21
17	284,611.21	8,093.25	5,570.52	13,663.77	279,040.69
18	279,040.69	7,934.84	5,728.92	13,663.77	273,311.76
19	273,311.76	7,771.94	5,891.83	13,663.77	267,419.93
20	267,419.93	7,604.39	6,059.37	13,663.77	261,360.56
21	261,360.56	7,432.09	6,231.68	13,663.77	255,128.88
22	255,128.88	7,254.88	6,408.88	13,663.77	248,719.99
23	248,719.99	7,072.64	6,591.13	13,663.77	242,128.86
24	242,128.86	6,885.21	6,778.55	13,663.77	235,350.31
25	235,350.31	6,692.46	6,971.31	13,663.77	228,379.00
26	228,379.00	6,494.22	7,169.55	13,663.77	221,209.45
27	221,209.45	6,290.35	7,373.42	13,663.77	213,836.03
28	213,836.03	6,080.67	7,583.09	13,663.77	206,252.94
29	206,252.94	5,865.04	7,798.73	13,663.77	198,454.21
30	198,454.21	5,643.27	8,020.49	13,663.77	190,433.71
31	190,433.71	5,415.20	8,248.57	13,663.77	182,185.15
32	182,185.15	5,180.65	8,483.12	13,663.77	173,702.02
33	173,702.02	4,939.42	8,724.35	13,663.77	164,977.67

Periodo	Balance inicial	Interés	Amortización de deuda	Cuota	Balance final
34	64,977.67	4,691.33	8,972.44	13,663.77	156,005.24
35	156,005.24	4,436.19	9,227.58	13,663.77	146,777.66
36	146,777.66	4,173.79	9,489.98	13,663.77	137,287.68
37	137,287.68	3,903.93	9,759.83	13,663.77	127,527.85
38	127,527.85	3,626.40	10,037.37	13,663.77	117,490.48
39	117,490.48	3,340.98	10,322.79	13,663.77	107,167.69
40	107,167.69	3,047.44	10,616.33	13,663.77	96,551.36
41	96,551.36	2,745.55	10,918.22	13,663.77	85,633.14
42	85,633.14	2,435.08	11,228.69	13,663.77	74,404.45
43	74,404.45	2,115.78	11,547.99	13,663.77	62,856.45
44	62,856.45	1,787.40	11,876.37	13,663.77	50,980.08
45	50,980.08	1,449.68	12,214.09	13,663.77	38,765.99
46	38,765.99	1,102.36	12,561.41	13,663.77	26,204.58
47	26,204.58	745.16	12,918.61	13,663.77	13,285.97
48	13,285.97	377.80	13,285.97	13,663.77	0.00

### 10.1.5. Tasa de descuento

Con el objetivo de hallar la tasa de descuento a utilizar para estimar el VAN se tomó como referencia el beta apalancado de las empresas dedicadas al Servicios de Información de Estados Unidos (USA) para poder calcular el Ke que debería tener una empresa peruana de este tipo. Así mismo el cálculo la rentabilidad del mercado y de la tasa libre de riesgo se tomó como referencia la información obtenida en la página web de Damodaran - 2016 (Véase Anexo Nro. 30: DATOS DE RENTABILIDAD – DAMODARAN). Con estos datos se realizó el cálculo correspondiente.

Tabla X-14 Tasa de descuento

$\beta_{oa}$	1.00041
R <sub>lr</sub>	3.49%
Riesgo País	2.77%
R <sub>m</sub>	11.41%
Tax	39%
B <sub>e</sub>	1.0951
Ke	<b>14.94%</b>

Teniendo en consideración que en la actualidad no hay un referente en el mercado para empresas de este tipo y contando además con la experiencia de los autores de esta tesis es que para el presente plan de negocio se utilizará una tasa de descuento del 40% superior al 14.94% obtenido en el ejercicio anterior.

### 10.1.6. Análisis del VAN Y TIR

Bajo los supuestos planteados se han obtenido los siguientes resultados a:

Tabla X-15 Flujo Económico y Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
<b>Ingresos</b>	-	-	-	-	-	-
Ventas de contado	-	1,630,108	3,738,727	5,629,264	7,170,412	7,528,932
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
	-	1,630,108	3,738,727	5,629,264	7,170,412	7,528,932
<b>Egresos</b>	-	-	-	-	-	-
Pago de gastos de operaciones	-	-1,507,899	-1,987,915	-2,130,647	-2,101,803	-2,255,924
Pago de gastos corrientes	-	-1,702,692	-640,987	-645,114	-648,478	-649,261
Pago de igv	-	-18,642	-267,073	-533,687	-773,178	-804,357
Pago de impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-
Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja operativo</b>	-	-1,599,125	842,752	2,319,815	3,646,953	3,819,391
Inversiones	-888,567	-	-	-	-	-
<b>Total inversiones</b>	-888,567	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja económico</b>	-888,567	-1,599,125	842,752	2,319,815	3,646,953	3,819,391
<b>Préstamos</b>	355,427	-	-	-	-	-
<b>Pago de cuotas</b>	-	-163,965	-163,965	-163,965	-163,965	-
<b>Flujo de caja financiero</b>	-533,140	-1,763,090	678,787	2,155,850	3,482,988	3,819,391

- La TIR obtenida es de 61.73% y el VAN es S/. 2'022,576.37, en el plazo de 5 de años.
- La política de crédito planteada es de venta al contado.
- Los pagos también se realizarán al contado
- Se espera contar con el financiamiento de S/. 355,427.00 nuevos soles para financiar el proyecto.



- Para el proyecto se plantea un política de pago de dividendos equivalente al 50% de las utilidades acumuladas, cuyo cálculo se muestra a seguir:

**Tabla X-16 Calculo de Dividendos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidades acumuladas	-6,645,129.17	-6,601,252.19	-4,360,051.85	-752,488.62	2,264,549.42
Tasa de dividendos					50%
Dividendo estimado		-	-	-	1,132,274.71

## 10.2. Estados de resultados

El estado de resultados del proyecto nos muestra pérdidas sólo durante el primer año a partir del segundo se empieza a recuperar esas pérdidas, como resultado de los gastos relacionados para iniciar la operación:

Tabla X-17 Estado de Resultados proyectado

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>100%</b>	<b>1,381,448</b>	<b>3,168,413</b>	<b>4,770,563</b>	<b>6,076,620</b>	<b>6,380,451</b>
<i>Crédito</i>	<i>0%</i>	-	-	-	-	-
<i>Contado</i>	<i>100%</i>	<i>1,381,448</i>	<i>3,168,413</i>	<i>4,770,563</i>	<i>6,076,620</i>	<i>6,380,451</i>
Costo de ventas		-6,209,951	-2,389,628	-1,818,346	-1,793,901	-1,918,500
<b>Utilidad bruta</b>		<b>-4,828,504</b>	<b>778,785</b>	<b>2,952,217</b>	<b>4,282,719</b>	<b>4,461,951</b>
<b>Margen bruto</b>		<b>-349.5%</b>	<b>24.6%</b>	<b>61.9%</b>	<b>70.5%</b>	<b>69.9%</b>
<b>Gastos de operación</b>				-	-	-
Gastos de administración		-1,575,226	-590,826	-590,826	-590,826	-590,826
Gastos de ventas		-127,466	-50,161	-54,288	-57,652	-58,434
<b>Utilidad de operación</b>		<b>-6,531,196</b>	<b>137,797</b>	<b>2,307,103</b>	<b>3,634,241</b>	<b>3,812,691</b>
Ingresos financieros		-	-	-	-	-
Gastos financieros		-113,933	-93,920	-65,903	-26,678	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-6,645,129</b>	<b>43,877</b>	<b>2,241,200</b>	<b>3,607,563</b>	<b>3,812,691</b>
	Tasa IR	27%	26%	26%	26%	26%
IR		-	-	-	-	-795,652
<b>Utilidad de operación</b>		<b>-6,645,129</b>	<b>43,877</b>	<b>2,241,200</b>	<b>3,607,563</b>	<b>3,017,038</b>
<b>Margen neto</b>		<b>-481.0%</b>	<b>1.4%</b>	<b>47.0%</b>	<b>59.4%</b>	<b>47.3%</b>

### **10.3. Conclusiones del capítulo**

- El proyecto es viable económicamente al obtener una TIR de 61.73% y un VAN es S/. 2'022,576.37 en un plazo de 5 años
- Para poder solventar el proyecto será necesario contar con un financiamiento de S/. 355,427.00 nuevos soles en un plazo de 48 meses.
- El estado de resultados del proyecto nos muestra pérdidas sólo durante el primer año a partir del segundo se empieza a recuperar esas pérdidas, como resultado de los gastos relacionados para iniciar la operación:

## **CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1. Conclusiones**

Las IFIS atraviesan una etapa de incremento de morosidad y de riesgo moral que deben superar, en el marco de los acuerdos de Basilea 2. El crecimiento del crédito reportado en los últimos 20 años, se ha deteriorado fuertemente los últimos 3 años, debido a que no la relación con la bancarización no ha ido de la mano con el crecimiento de la cartera de créditos.

De la investigación realizada en marco teórico, no se evidencia otras empresas de bancarización en el mundo, es probable que esto se deba a que los principales países de la OCDE y de Latinoamérica registran niveles de bancarización por encima del 70%.

No se evidencia, empresas de bancarización por prospectos nuevos de crédito, los modelos de bancarización similares son la bancarización en campo vía analistas y promotores propios o tercerizados.

El modelo de bancarización vía asesores o promotores, presenta como principales desventajas, el riesgo moral por comisión en cuanto a la fiabilidad de la información, siendo que su comisión depende de los créditos efectivamente colocados.

Si el modelo aplicado tiene éxito, otras empresas de venta de data tradicional, detectarán el nicho de mercado e invertirán en el mismo, disponiendo éstas de mayores capitales y poder de negociación; por lo que PROBANCA debe diseñar estrategias de relación de largo plazo con las IFIS.

Los elementos diferenciadores se configuran en su modelo de negocio, con la disposición de base de datos vía web, la zonificación de operaciones, la información estadística de preferencias y acuerdos contractuales de largo plazo. Con estos elementos PROBANCA intentará posicionarse en las IFIS que haya podido capturar antes de entrar a competencia directa, o que reporte estrategias más agresivas de sustitutos.

PROBANCA debe invertir en publicidad y realizar alianzas estratégicas con instituciones reconocidas en el mercado, para que las personas prospectadas accedan a

dar información susceptible de evaluación financiera; adicionalmente deben dar a las personas educación financiera y de gestión de negocios.

Las personas prospectables a un 47% no tienen confianza en la asesoría del personal de las IFIS, lo cual constituye una oportunidad para que PROBANCA pueda desempeñar esta función a cambio de información de las personas.

No existe un precio de referencia en el mercado para los expedientes, sin embargo por la investigación realizada y el ejercicio del cálculo de costo por expediente en que incurrirían nuestros clientes se fijó precio por cada tipo de expediente, los mismos que oscilan entre S/30.00 S/. 90.00 nuevos soles.

Los principales costos se basan en recursos tecnológicos para la infraestructura y desarrollo del software.

El proyecto es viable económicamente al obtener una TIR de 61.73% y un VAN de S/. 2'022,576.37 en un plazo de 5 años; se espera un financiamiento de S/. 355,427.00 mil nuevos soles y una inversión de capital propio de S/. 533,140.50 mil nuevos soles, con una tasa de descuento del 40% ( $K_e$ ). Al final del tercer año se producirán 12,046 expedientes por mes, con 25 promotores produciendo 482 expedientes por día; con el stock de expedientes acumulados se espera una venta anual de S/. 4'770,563, costos y gastos de operación por S/. 2'463,460, asimismo su repercusión en el flujo de caja operativo del mismo tercer año será S/. 2'319,815 mil.

## **11.2. Recomendaciones**

PROBANCA debe incidir en su diferenciación de mercado, siendo una solución sobre la morosidad recurrente de los clientes sobre endeudados y con acumulación de entidades, dar a notar el riesgo moral propio del modelo de bancarización vía asesores y promotores, concientizando a los gerentes y directores sobre las tendencias y estadísticas del sistema financiero en cuanto a crecimiento y morosidad.

PROBANCA debe analizar si en Asia o África, se han realizado otras experiencias de bancarización fuera del modelo tradicional vía asesores y promotores.

PROBANCA debe monitorear constantemente las actividades de los sustitutos y competidores directos, para evitar su entrada a mercado, por ello debe acumular rápidamente stock de expedientes comercializables.

PROBANCA debe monitorear que sus colaboradores no eleven su riesgo moral, proporcionando información no fiable, para cumplir con su meta de expedientes, una de las formas es la zonificación, sin embargo el esquema de recompensas no debe mezclarse con la probabilidad de confianza de la información.

PROBANCA debe realizar un análisis continuo de factores que le permitan posicionarse en el mercado, generar relaciones de largo plazo y establecer barreras a la entrada, para impedir que otras empresas desplacen a PROBANCA.

PROBANCA debe generar estadísticas en todos sus procesos, empleando esta información en ser más eficientes, de manera, rápida y tomar posiciones sobre aquellos elementos que eviten la colocación de expedientes o que reformulen la información a recabar.

PROBANCA debe establecer alianzas con los principales gremios de las instituciones financieras y otras entidades reconocidas, para que pueda presentarse ante el público en general y generar confianza, invertir en publicidad televisiva y presentarse en eventos.

PROBANCA debe aprovechar la coyuntura de baja confianza en los asesores y promotores de crédito de las IFIS para emplear esta herramienta en la comunicación con el cliente.

PROBANCA debe llegar rápidamente a su punto de equilibrio y establecer los márgenes a los cuales puede castigar precio para competir en escenarios más complejos.

PROBANCA debe continuar con su inversión en tecnología de punta para diferenciarse de sus competidores.

PROBANCA debe cumplir con sus proyecciones de ventas en el segundo año para asegurar la rentabilidad del negocio ante una posible competencia agresiva que impida un mayor crecimiento y no se cumplan las expectativas de ingresos, por lo que se deberán generar posibles escenarios de mercado.

## ANEXOS



## ANEXO 1

### MATRIZ DE INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

.	Tipo Expediente	Tipo Documentos	Descripción
1	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio	Documento de Identidad del Representante Legal
2	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio	Documento identidad cónyuge
3	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio	Vigencia Poder (30 días)
4	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio	El representante legal deber traer copia del título de propiedad o Contrato de compra venta (redactado en notaria/ no solo firmas legalizadas) o autoavaluo o constancia de posesión de lote emitida por el municipio de la zona o por la asociación de pobladores debidamente constituida. En caso de no tener ninguno de estos documentos deberá presentar un aval que si los tenga.
5	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio	Foto del domicilio del representante legal
6	Prospecto Tipo A – PYME	Antigüedad y marcha del Negocio	Recibo de servicios
7	Prospecto Tipo A – PYME	Antigüedad y marcha del Negocio	PDT (últimos 3 meses)
8	Prospecto Tipo A – PYME	Antigüedad y marcha del Negocio	Consulta RUC
9	Prospecto Tipo A – PYME	Antigüedad y marcha del Negocio	Foto del Negocio
10	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio del aval	Documento de Identidad
11	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio del aval	Documento identidad cónyuge
12	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio del aval	Recibo de servicios de luz, agua o teléfono fijo donde reside el cliente.

.	Tipo Expediente	Tipo Documentos	Descripción
13	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio del aval	Copia título de propiedad o Contrato de compra venta (redactado en notaria o no solo firmas legalizadas) o autoavaluo o constancia de posesión de lote emitida por el municipio de la zona o por la asociación de pobladores debidamente constituida.
14	Prospecto Tipo A – PYME	Documentos personales y del domicilio del aval	Fotografía del domicilio
15	Prospecto Tipo A – PYME	Clasificación	Actividad principal y secundaria,
16	Prospecto Tipo A – PYME	Carga familiar	Cantidad de hijos, edad, condición física etc.
17	Prospecto Tipo A – PYME	Tipo de Crédito	Inclinación o necesidad futura (Vehicular, Crecimiento del Negocio, Viaje etc.).
18	Prospecto Tipo A – PYME	Tipo de Crédito	Intereses actuales que tienen en relación a inversión
19	Prospecto Tipo A – PYME	Referencias	Información de deudas con terceros.
20	Prospecto Tipo A – PYME	Referencias	Patrimonio de la unidad familiar
21	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio	Documento de Identidad titular
22	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio	Documento identidad cónyuge (de ser el caso)
23	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio	Recibo de servicios
24	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio	Copia documento de propiedad de la casa (título de propiedad o Contrato de compra venta (redactado en notaria/ no solo firmas legalizadas) o autoavaluo o constancia de posesión de lote emitida por el municipio de la zona o por la asociación de pobladores debidamente constituida).
25	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio	Si vive en casa alquilada, presentar contrato de arrendamiento y/o recibo de pago de los últimos 03 meses. Deberá tener un tiempo de permanencia mínimo de 06 meses en la situación de alquiler a fin de que pueda ser considerado como prospecto.
26	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio	Foto del domicilio del cliente.

.	Tipo Expediente	Tipo Documentos	Descripción
27	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio	Croquis del domicilio y sus calles referentes
28	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio	Referencia de vecinos. En el caso de vivir en una vivienda alquilada deberá ser obligatorio este ítem.
29	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Antigüedad y marcha del Negocio	- Hojas de control de venta y/o cuentas por cobrar (último mes o mes anterior) o Licencia o RUC del negocio o Pagos de Sunat (PDT) o Carnet de sanidad o Carnet o constancia de socio mercado o Facturas y/o Boletas de compra de mercadería (dentro de los últimos 6 meses.
30	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Antigüedad y marcha del Negocio	- Consulta RUC o
31	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Antigüedad y marcha del Negocio	- Copia Contrato de alquiler.
32	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Antigüedad y marcha del Negocio	Foto del Negocio
33	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Antigüedad y marcha del Negocio	Foto del Negocio con el cliente
34	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio del Aval	Documento de Identidad titular
35	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio del Aval	Documento identidad cónyuge (de ser el caso)
36	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio del Aval	Recibo de servicios
37	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio del Aval	Copia de título de propiedad o Contrato de compra venta (redactado en notaria/ no solo firmas legalizadas) o autoavaluo o constancia de posesión de lote emitida por el municipio de la zona o por la asociación de pobladores debidamente constituida.
38	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio del Aval	Fotografía del domicilio
39	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Documentos personales y del domicilio del Aval	Croquis del domicilio y sus calles referentes
40	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Clasificación	Actividad principal y secundaria,
41	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Carga familiar	Cantidad de hijos, edad, condición física etc.

.	Tipo Expediente	Tipo Documentos	Descripción
42	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Tipo de Crédito	Inclinación o necesidad futura (Vehicular, Crecimiento del Negocio, Viaje etc.).
43	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Tipo de Crédito	Intereses actuales que tienen en relación a inversión
44	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Referencias	Información de deudas con terceros.
45	Prospectos Tipo B – CONSUMO	Referencias	Patrimonio de la unidad familiar
46	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Documentos personales y del domicilio	Documento de Identidad titular
47	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Documentos personales y del domicilio	Documento identidad cónyuge (de ser el caso)
48	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Documentos personales y del domicilio	Recibo de servicios
49	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Documentos personales y del domicilio	Copia documento de propiedad de la casa (título de propiedad o Contrato de compra venta (redactado en notaria/ no solo firmas legalizadas) o autoavaluo o constancia de posesión de lote emitida por el municipio de la zona o por la asociación de pobladores debidamente constituida).
50	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Documentos personales y del domicilio	Si vive en casa alquilada, presentar contrato de arrendamiento y/o recibo de pago de los últimos 03 meses. Deberá tener un tiempo de permanencia mínimo de 06 meses en la situación de alquiler a fin de que pueda ser considerado como prospecto.
51	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Documentos personales y del domicilio	Foto del domicilio del cliente.
52	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Documentos personales y del domicilio	Croquis del domicilio y sus calles referentes
53	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Documentos personales y del domicilio	Referencia de vecinos. En el caso de vivir en una vivienda alquilada deberá ser obligatorio este ítem.
54	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Clasificación	Actividad principal y secundaria,
55	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Carga familiar	Cantidad de hijos, edad, condición física etc.
56	Prospectos Tipo C – EMPRENDEDORES	Tipo de Crédito	Inclinación o necesidad futura (Vehicular, Crecimiento del Negocio, Viaje etc.).

.	Tipo Expediente	Tipo Documentos	Descripción
57	Prospectos Tipo C – EMPRENEDORES	Tipo de Crédito	Intereses actuales que tienen en relación a inversión
58	Prospectos Tipo C – EMPRENEDORES	Referencias	Información de deudas con terceros.
59	Prospectos Tipo C – EMPRENEDORES	Referencias	Patrimonio de la unidad familiar

## ANEXO 2

### DISEÑO DE TALLERES DE INSTRUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Se ha establecido el contenido preliminar de la instrucción en 4 Módulos, los mismos que serán desarrollados y actualizados una vez que arranque el negocio. A continuación el detalle.

#### MÓDULO I ¿COMO MEJORAR TÚ NEGOCIO?

**1) Aprende a diseñar un modelo de negocios efectivo que te permita acelerar y expandir tus proyectos.**

Esta herramienta que se caracteriza por su simpleza y adaptabilidad a lo particular de cada negocio. Durante la instancia, también se realizará un taller práctico para que identifiques los modelos de negocio, los factores a considerar en su diseño y se enseñarán herramientas efectivas para estimar precios, ingresos, segmentación de mercado, entre otros. Fuente: Ramón Heredia – CE Comunidad Empresas.

**2) Tips para el manejo eficiente de las finanzas de tu PYME.**

Se enfoca en enseñar cómo administrar adecuadamente los recursos de tu empresa, exponiendo temas fundamentales de contabilidad. El taller contemplaría consejos para mejorar la eficiencia en aspectos contables y procesos relacionados como el manejo de estados financieros, inicio de actividades, etc. Fuente: Enrique Medina Martín - Coach de Negocios en Actioncoach - Administrar adecuadamente los recursos de tu empresa, exponiendo temas fundamentales de contabilidad.

**3) ¿Cómo usar las Redes Sociales en tu PyME?**

Redes sociales, todos hablan de ellas, tú quieres que tu PyME este en Facebook, en Twitter en Instagram, ¿pero sabes para que lo quieres? ¿Sabes los costos económicos y escondidos de estar? ¿Conoces el riesgo de NO estar en Redes Sociales? En este Taller, te haremos una breve introducción a las redes sociales y su uso en el contexto de negocios para que tu empresa pueda sacarles provecho.

**4) Aprende a conocer a tu Cliente y potenciar tu negocio.**

La importancia de conocer a tus clientes para que tus productos cumplan sus expectativas y detectar las mejoras que necesitas hacer para que tu PyME cada día sea mejor. Las necesidades de tu cliente.

**5) Administración del tiempo. Ideas que ayudarán a mejorar la productividad y colaboración dentro de tu PYME.**

Hoy más que nunca las PyMEs necesitan administrar su tiempo en forma eficiente.

Optimizar los flujos de trabajo hace que no te veas sobrepasado con tus obligaciones. Con un poco de planificación y herramientas digitales, puedes ahorrar tiempo que podrás ocupar para terminar tu estrategia de negocios o llegar más temprano a tu casa.

#### MÓDULO II CONCEPTOS GENERALES

**6) ¿Qué es un crédito?**

Explicar a detalle la naturaleza del crédito y las fortalezas y debilidades del financiamiento.

**7) ¿Qué es una Tasa de Interés?**

Informar acerca del precio real del crédito, cuyo objetivo es que el público exija a las entidades esta información al solicitar un crédito; educando sobre la importancia de tener en cuenta este concepto para tomar la decisión más conveniente sobre los productos y servicios del Sistema Financiero.

**8) ¿Porque es importante el ahorro?**

Consejos a tener en cuenta a la hora de ahorrar resumiendo la importancia y principales recomendaciones para practicar este valor.

**9) Consejos para el uso de la tarjeta de crédito**

El objetivo es enseñar al público a hacer un buen uso de las tarjetas de crédito, brindando múltiples consejos, como por ejemplo: no utilizar muchas tarjetas a la vez, mantener los gastos en relación a los ingresos para evitar el sobreendeudamiento, pagar a tiempo las cuotas con el fin de evitar moras.

**10) Presupuesto Familiar**

Orientar acerca de planificar sus gastos con responsabilidad, realizando consumos de acuerdo a sus ingresos y generando un ahorro para el futuro.

**11) Sobreendeudamiento**

Consejos para que los usuarios planifiquen de manera responsable sus gastos, realizando previamente una lista de compras que será de utilidad para no caer en el consumismo compulsivo que podría llevarlos a endeudarse excesivamente. Se les aconseja que antes de comprar, evalúen el montó que pueden pagar mensualmente, así como preparar un presupuesto.

**MÓDULO III “DOMINA TUS FINANZAS Y MANEJA TU DINERO”**

**12) Por qué el dinero no nos alcanza.**

**13) Compras Compulsivas.**

**14) Tarjetas de Crédito/ Débito: Consejos para el buen uso de ellas.**

**15) Herramientas para que el dinero nos alcance.**

**16) El crédito: Tipos y Tasas de Intereses.**

**17) El ahorro: Cuentas y Tasas de Intereses.**

**18) Las deudas.**

**19) Como salimos del sobreendeudamiento?**

**MÓDULO IV “¿COMO ELEGIR UN CRÉDITO?”**

**20) Tú Tarjeta de Crédito.**

Compare antes de contratar una tarjeta de crédito, no todas cuestan ni ofrecen lo mismo.

Lea bien el contrato y aclare sus dudas antes de firmarlo.

Tenga presente que si paga el monto adeudado en la fecha indicada evitará el cobro de recargos adicionales.

No se limite a pagar el monto mínimo de su deuda todos los meses, demorará mucho más tiempo en cancelarla y le costará más.

Tenga presente que los retiros de efectivo con tarjeta de crédito están sujetos a tasas de interés y comisiones mucho más caras.

Guarde sus recibos de consumo y verifique al final de cada mes, los mismos contra sus estados de cuenta.

No solicite más tarjetas de crédito de aquellas que pueda administrar.

## **21) Como elegir un crédito.**

Si va a solicitar un crédito, recuerde que además de la tasa de interés, existen más costos como comisiones, mantenimiento, seguros y otros gastos.

Fíjese en la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA), que representa el costo total del crédito, así podrá comparar y escoger la opción que más le conviene.

Recuerde que todas las entidades financieras están obligadas a informarle sobre la TCEA del crédito solicitado.

Evalúe que el plazo del crédito solicitado y las cuotas mensuales se adecuen a tus necesidades y capacidad de pago.

Reclame al momento de firmar su contrato, una copia de la hoja resumen del crédito y del cronograma de pagos.

Para comparar las TCEA de algunos productos seleccionados, puede acceder a información comparativa en la página web de la SBS: [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe).

## **22) Historial Crediticio**

Contar con un buen historial crediticio le será de utilidad para el otorgamiento de nuevos créditos.

Recuerde que de incumplir con el pago de sus deudas, será reportado como moroso a las centrales de riesgo.

Al solicitar un préstamo, programe el pago de las cuotas en las fechas en las que cuente con dinero.

Si tiene problemas para cumplir con el pago, acérquese a su entidad financiera para negociar la reprogramación de su deuda.



Puede acceder gratuitamente a su reporte de la Central de Riesgos de la SBS una vez al año.

### **23) Operaciones Seguras.**

Se señalan algunos consejos que sugerimos tomar en cuenta cuando realicen operaciones con sus tarjetas de crédito y/o de débito.

No pierda de vista su tarjeta cuando realice operaciones. En establecimientos donde debe entregarla a un empleado, considere un tiempo razonable para que le sea devuelta.

Con relación a su clave secreta:

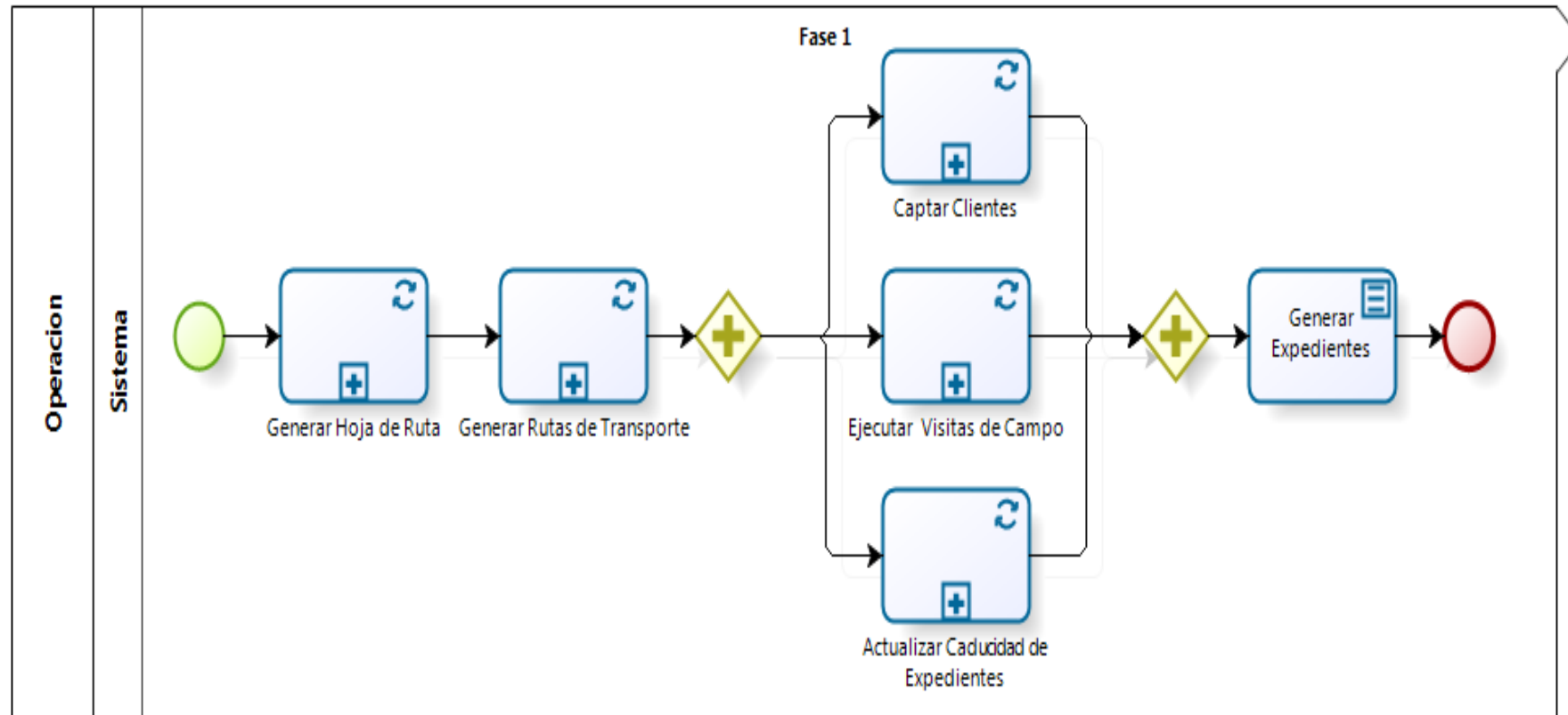
- ✓ Al seleccionar su clave, evite utilizar datos como su fecha de nacimiento, número de teléfono, número de domicilio, placa de auto, entre otros que puedan ser fácilmente obtenidos.
- ✓ No revele su clave a nadie, ni la lleve consigo.
- ✓ Lleve consigo solo las tarjetas que use normalmente.
- ✓ Tenga a la mano los teléfonos de la entidad financiera emisora de la tarjeta para notificarla en caso de robo o extravío.
- ✓ Revise periódicamente el estado de cuenta correspondiente a sus tarjetas
- ✓ Si no recibe los estados de cuenta a tiempo, llame a su institución financiera.

En cajeros automáticos:

- ✓ No acepte la ayuda o sugerencia de alguna persona extraña cuando realice sus operaciones, es posible que intenten obtener su información personal.
- ✓ Prefiera los cajeros ubicados en lugares con tránsito fluido de personas. Si tiene alguna sospecha, deje su transacción para más tarde o diríjase a otro lugar.
- ✓ Cuando use el cajero automático, o haga una compra en una tienda, cubra con la mano o el cuerpo el teclado al introducir su clave secreta. Tome su tarjeta y recoja el recibo correspondiente.

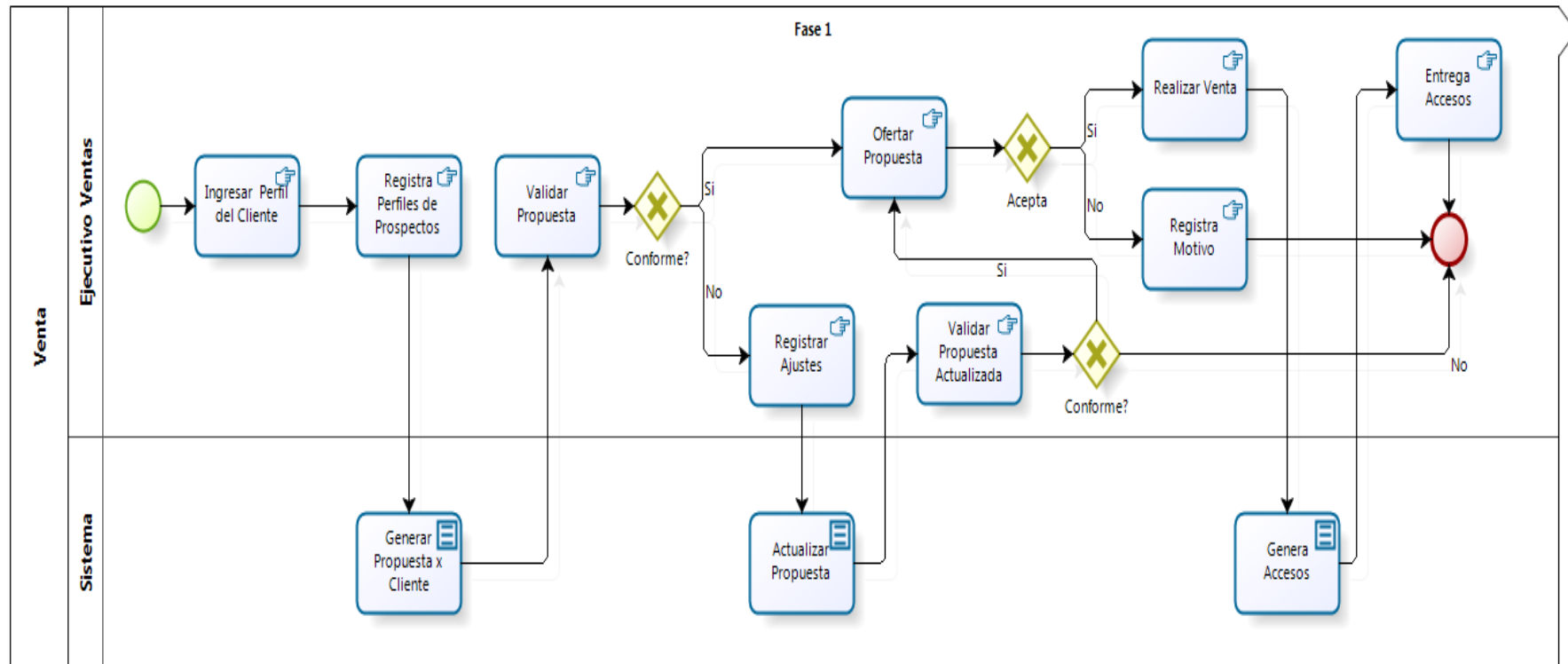
### ANEXO 3

### DIAGRAMA DEL PROCESO DE OPERACIÓN



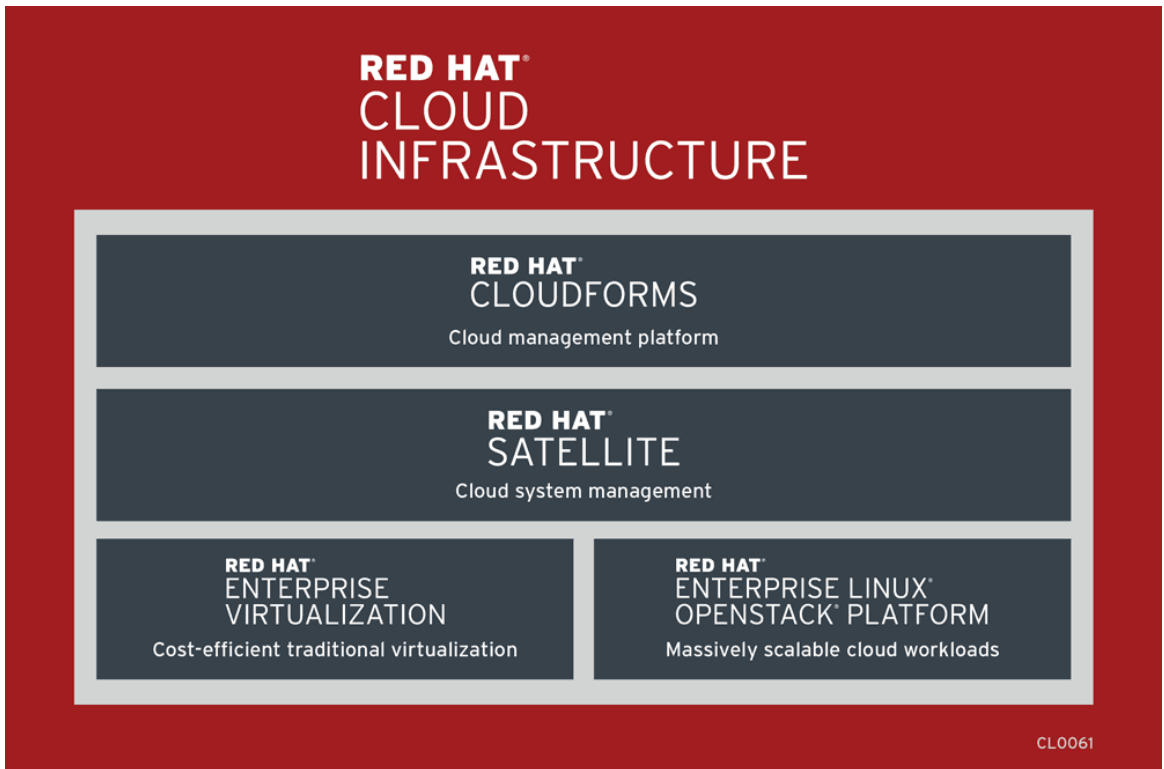
## ANEXO 4

### DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS



## ANEXO 5

### SOLUCIÓN RED HUT DE INFRAESTRUCTURA EN LA NUBE

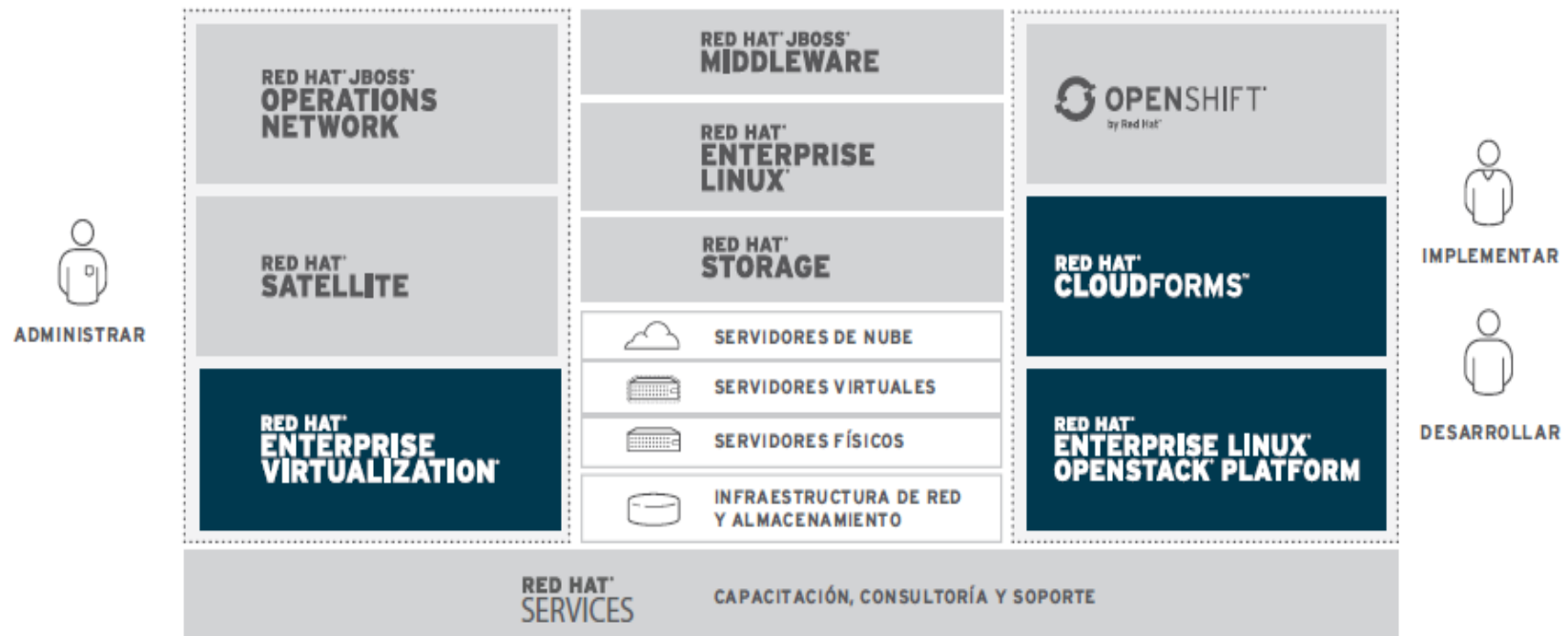


Fuente: RedHut Url: <https://www.redhat.com/es/technologies/cloud-computing/cloud-infrastructure>

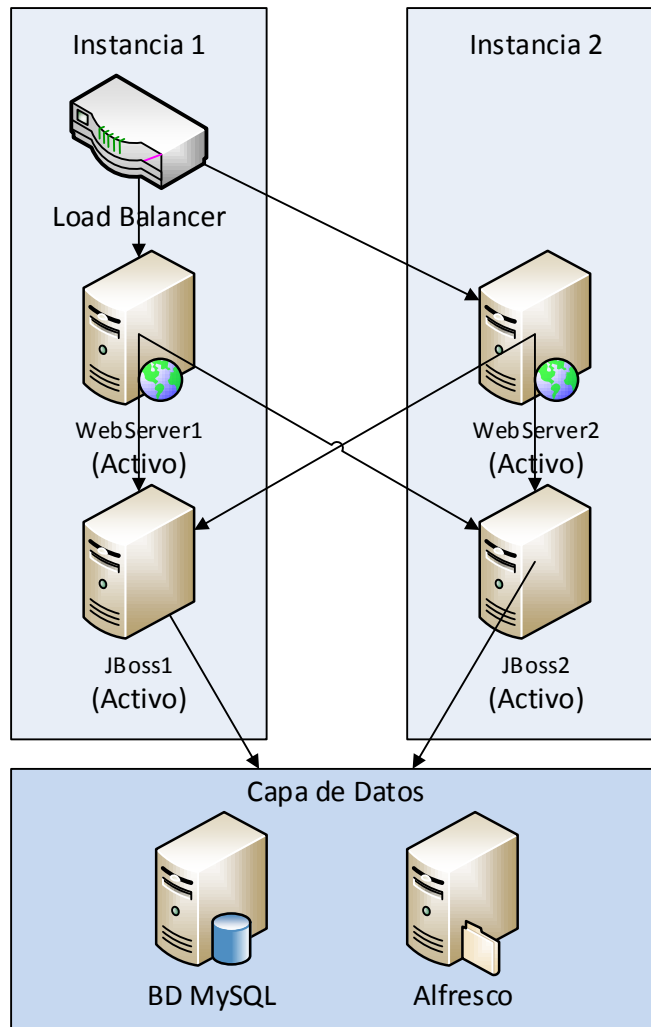
## ANEXO 6

### SOLUCIÓN RED HAT ARQUITECTURA BASE

A continuación se muestra la Arquitectura de la Soluciones a adoptarse.



Fuente: RedHut Url: <https://www.redhat.com/es/technologies/cloud-computing/cloud-infrastructure>



### Descripción de Stack:

- Load Balancer: Este equipo se encargará de realizar el balanceo de carga hacia los servidores Web.
- Web Server: Se recomienda implementar esta capa por los siguientes motivos:
- Seguridad: El Web Server brindará una capa de dirección entre el cliente y la capa de aplicaciones, de modo que, ante un ataque el acceso a la data sea imposible.
- Performance: El web server se configurará con políticas que permitan mejorar la performance de la aplicación por ejemplo: Compresión de contenido estático, expiración de contenido, etc.
- El servidor web a implementar sería Apache Http Server de licenciamiento gratuito.
- Servidor de Aplicaciones: Se utilizará un servidor JBoss configurado en modo clúster Activo/Activo brindando de este modo un balanceo de carga de los requests recibidos desde los clientes de la aplicación.
- Base de Datos: Se tendrá un servidor MySQL de licenciamiento gratuito.
- Gestor Documental: Se implementará el servidor de contenidos alfresco, de licenciamiento gratuito, el cual será utilizado para almacenar los documentos.

Cabe mencionar que el diseño de esta solución está pensado para brindar alta disponibilidad y tiempos de respuesta eficientes a través del balanceo de carga.

## ANEXO 4

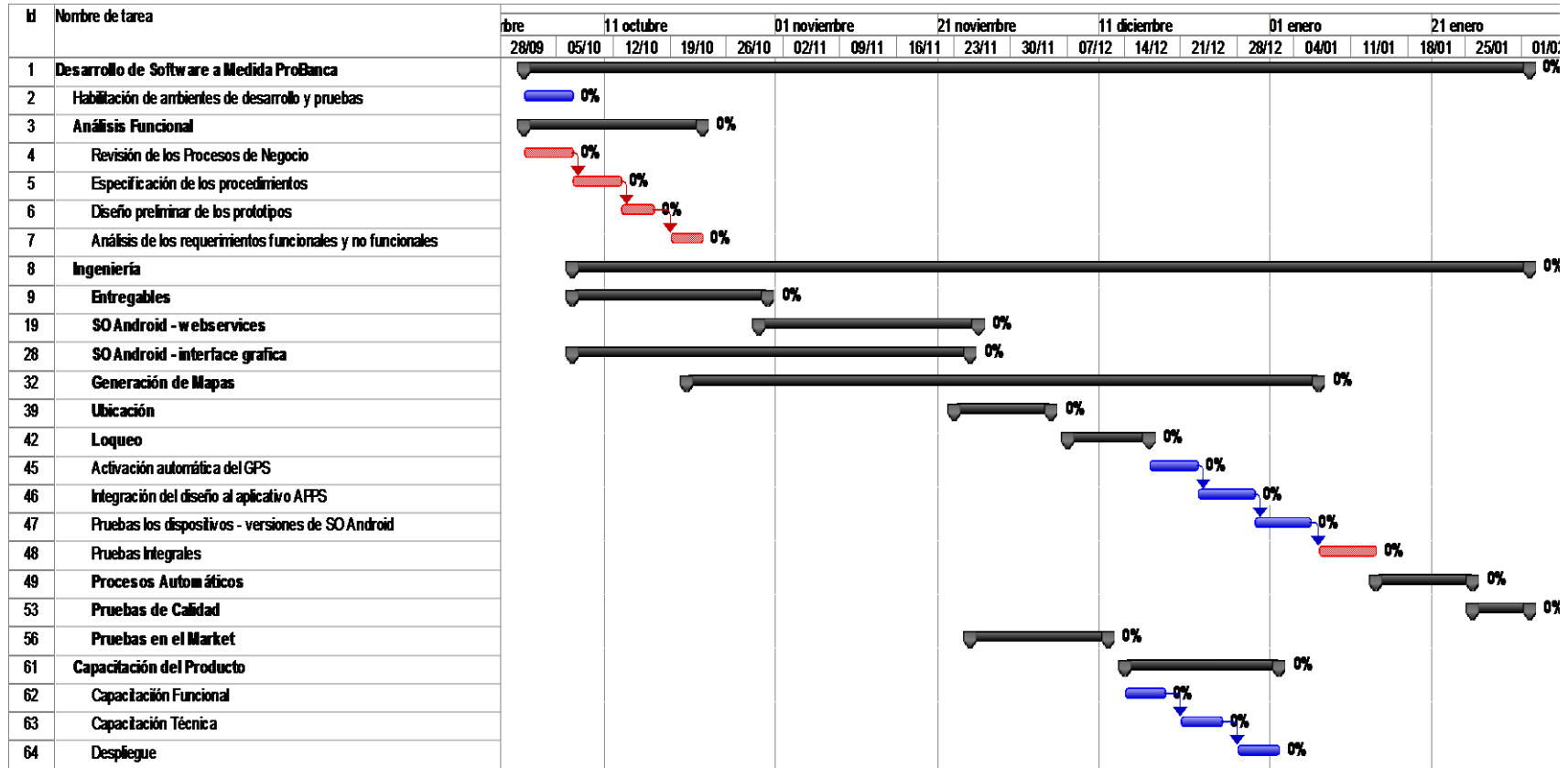
### PLAN DEL DESARROLLO DEL SOFTWARE

Id	Nombre de tarea	Duración	Trabajo	Comienzo	Fin
1	<b>Desarrollo de Software a Medida ProBanca</b>	<b>88 días</b>	<b>686 días</b>	<b>01/10/15</b>	<b>01/02/16</b>
2	Habilitación de ambientes de desarrollo y pruebas	4 días	8 días	01/10/15	06/10/15
3	<b>Análisis Funcional</b>	<b>16 días</b>	<b>96 días</b>	<b>01/10/15</b>	<b>22/10/15</b>
4	Revisión de los Procesos de Negocio	4 días	24 días	01/10/15	06/10/15
5	Especificación de los procedimientos	4 días	24 días	07/10/15	12/10/15
6	Diseño preliminar de los prototipos	4 días	24 días	13/10/15	16/10/15
7	Análisis de los requerimientos funcionales y no funcionales	4 días	24 días	19/10/15	22/10/15
8	<b>Ingeniería</b>	<b>84 días</b>	<b>552 días</b>	<b>07/10/15</b>	<b>01/02/16</b>
9	<b>Entregables</b>	<b>18 días</b>	<b>66 días</b>	<b>07/10/15</b>	<b>30/10/15</b>
10	Elaboración de matriz de Trazabilidad de requisitos	2 días	4 días	07/10/15	08/10/15
11	Elaborar Modelo de casos de uso del negocio	2 días	4 días	09/10/15	12/10/15
12	Documento de casos de uso de sistema	3 días	6 días	13/10/15	15/10/15
13	Elaboración de prototipo - trabajo de enmaquetado	4 días	8 días	16/10/15	21/10/15
14	Elaboración de prototipo - trabajo de diseño	3 días	6 días	22/10/15	26/10/15
15	Elaboración de prototipo - codificación	4 días	8 días	27/10/15	30/10/15
16	Diseño de la arquitectura aplicación	10 días	10 días	07/10/15	20/10/15
17	Colección de dispositivos físicos con versiones de SO Android	5 días	10 días	23/10/15	29/10/15
18	Elaboración del Modelo de datos	10 días	10 días	07/10/15	20/10/15
19	<b>SO Android - webservices</b>	<b>19 días</b>	<b>68 días</b>	<b>30/10/15</b>	<b>25/11/15</b>
20	Servicio de coordenadas de unidades operativas	5 días	10 días	30/10/15	05/11/15
21	Servicio de Rutas de Transporte	5 días	10 días	06/11/15	12/11/15
22	Servicio de unidades operativas	4 días	8 días	13/11/15	18/11/15
23	Servicio de redes de zonificación	5 días	10 días	19/11/15	25/11/15
24	Servicio de Hojas de Ruta	3 días	6 días	02/11/15	04/11/15
25	Servicio de distancia mínima	4 días	8 días	05/11/15	10/11/15
26	Servicio de consumo Centrales de Riesgo	3 días	6 días	11/11/15	13/11/15
27	Servicio de suscripción del prospeccionado	5 días	10 días	16/11/15	20/11/15
28	<b>SO Android - interfaz grafica</b>	<b>35 días</b>	<b>70 días</b>	<b>07/10/15</b>	<b>24/11/15</b>
29	Introducción y pruebas de programas APPS	10 días	20 días	07/10/15	20/10/15
30	Prueba de concepto para obtener resultados preliminares	15 días	30 días	21/10/15	10/11/15
31	Prueba de concepto de manejo de imágenes	10 días	20 días	11/11/15	24/11/15
32	<b>Generación de Mapas</b>	<b>56 días</b>	<b>170 días</b>	<b>21/10/15</b>	<b>06/01/16</b>
33	Diseño específico de BD y Arquitectura	55 días	110 días	21/10/15	05/01/16
34	Generación del mapa de unidades operativas	8 días	16 días	26/11/15	07/12/15
35	Configuración por defecto la ubicación actual del GPS	6 días	12 días	08/12/15	15/12/15
36	Búsqueda por distancias según Hojas de Ruta	5 días	10 días	16/12/15	22/12/15
37	Valorar ubicaciones de servicio y destino preferente	6 días	12 días	23/12/15	30/12/15
38	Trazado de distancia	5 días	10 días	31/12/15	06/01/16
39	<b>Ubicación</b>	<b>10 días</b>	<b>20 días</b>	<b>23/11/15</b>	<b>04/12/15</b>
40	Mostrar detalles de tu ubicación actual	5 días	10 días	23/11/15	27/11/15
41	Configuración del trazado a pie y moto	5 días	10 días	30/11/15	04/12/15
42	<b>Loqueo</b>	<b>8 días</b>	<b>16 días</b>	<b>07/12/15</b>	<b>16/12/15</b>
43	Suscripción del Cliente - para envío email	5 días	10 días	07/12/15	11/12/15
44	Desarrollo de Modulo de Atención al cliente	3 días	6 días	14/12/15	16/12/15
45	Activación automática del GPS	4 días	8 días	17/12/15	22/12/15
46	Integración del diseño al aplicativo APPS	5 días	10 días	23/12/15	29/12/15
47	Pruebas los dispositivos - versiones de SO Android	5 días	10 días	30/12/15	05/01/16
48	Pruebas Integrales	5 días	30 días	07/01/16	13/01/16

<b>Id</b>	<b>Nombre de tarea</b>	<b>Duración</b>	<b>Trabajo</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>
49	<b>Procesos Automáticos</b>	<b>8 días</b>	<b>48 días</b>	<b>14/01/16</b>	<b>25/01/16</b>
50	Servicio de generación de expedientes	2 días	12 días	14/01/16	15/01/16
51	Servicio de Generación de propuestas a clientes	2 días	12 días	18/01/16	19/01/16
52	Servicio de Retroalimentación de Ventas	4 días	24 días	20/01/16	25/01/16
53	<b>Pruebas de Calidad</b>	<b>5 días</b>	<b>10 días</b>	<b>26/01/16</b>	<b>01/02/16</b>
54	Pruebas Internas QA: Android rango versiones	3 días	6 días	26/01/16	28/01/16
55	Elaboración del informe de pruebas	2 días	4 días	29/01/16	01/02/16
56	<b>Pruebas en el Market</b>	<b>13 días</b>	<b>26 días</b>	<b>25/11/15</b>	<b>11/12/15</b>
57	Ejecución en Play Store	5 días	10 días	25/11/15	01/12/15
58	Despliegue de los servicios web	3 días	6 días	02/12/15	04/12/15
59	Ejecución de Pruebas de las tiendas virtuales (Play Store)	2 días	4 días	07/12/15	08/12/15
60	Ejecución de Pruebas Calidad (Certificación)	3 días	6 días	09/12/15	11/12/15
61	<b>Capacitación del Producto</b>	<b>15 días</b>	<b>30 días</b>	<b>14/12/15</b>	<b>01/01/16</b>
62	Capacitación Funcional	5 días	10 días	14/12/15	18/12/15
63	Capacitación Técnica	5 días	10 días	21/12/15	25/12/15



## DIAGRAMA DE GANT

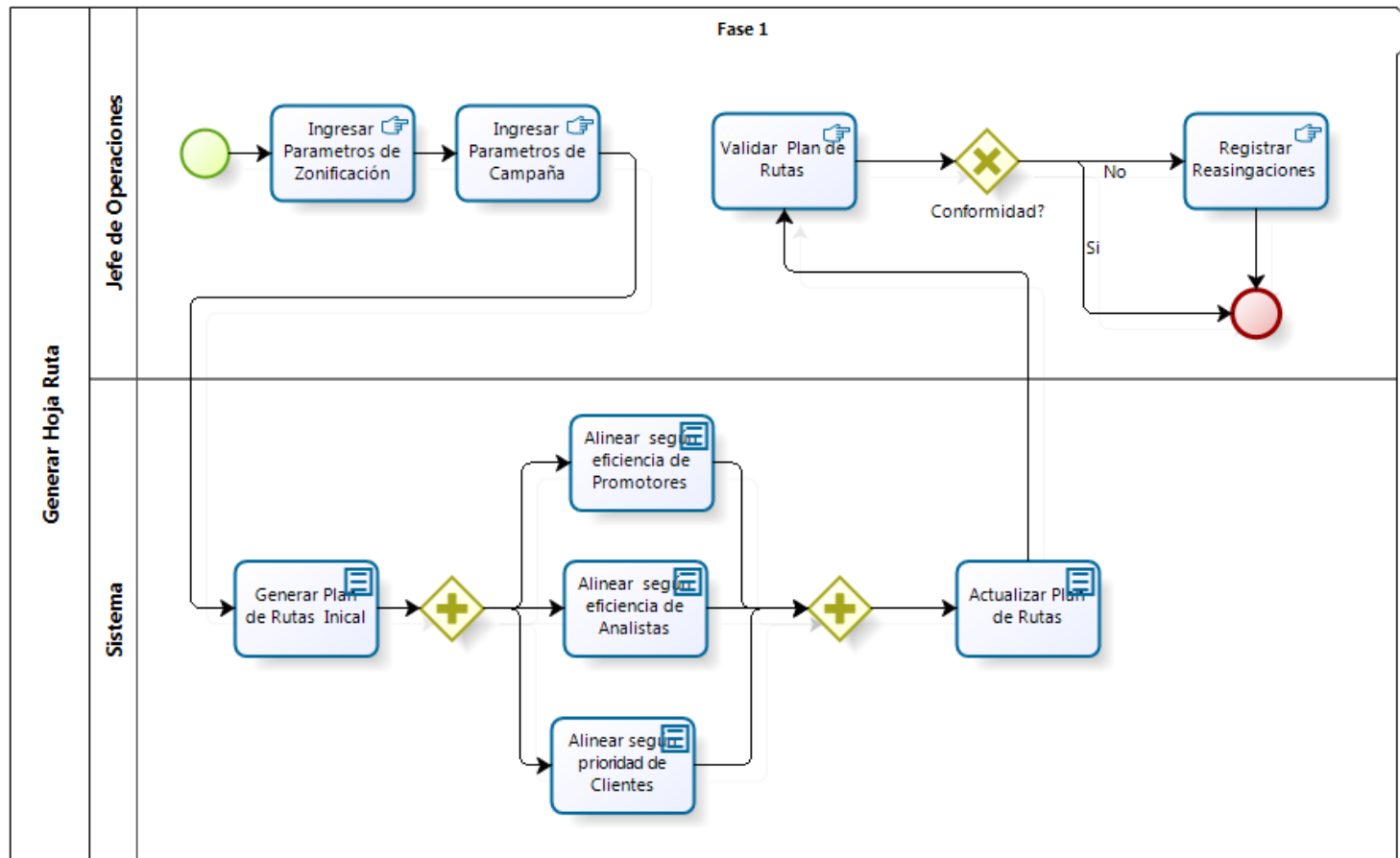


### LÍNEA DE TIEMPO – ACTIVIDADES CLAVE



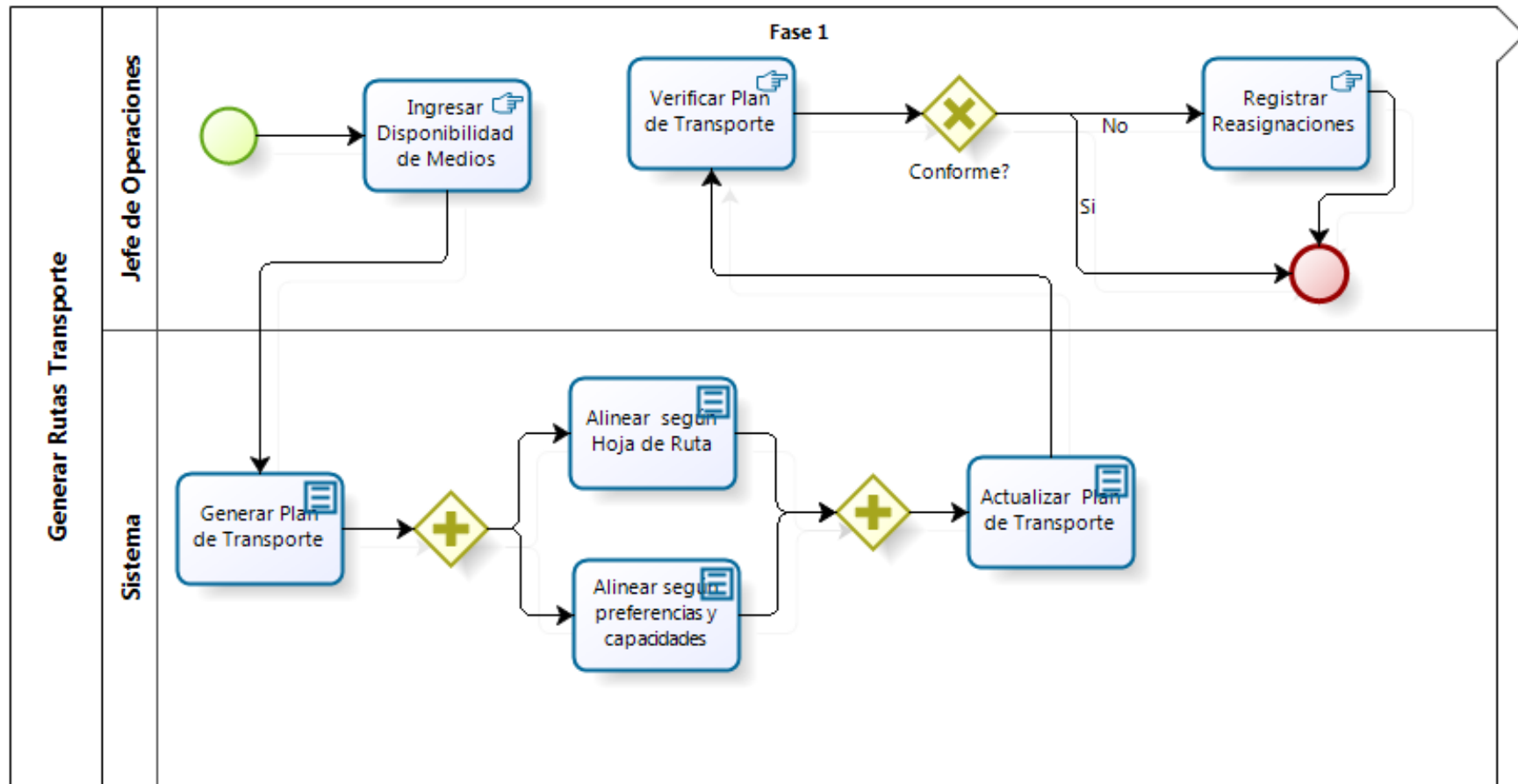
## ANEXO 8

### DIAGRAMA DE PROCESO GENERAR HOJA DE RUTA



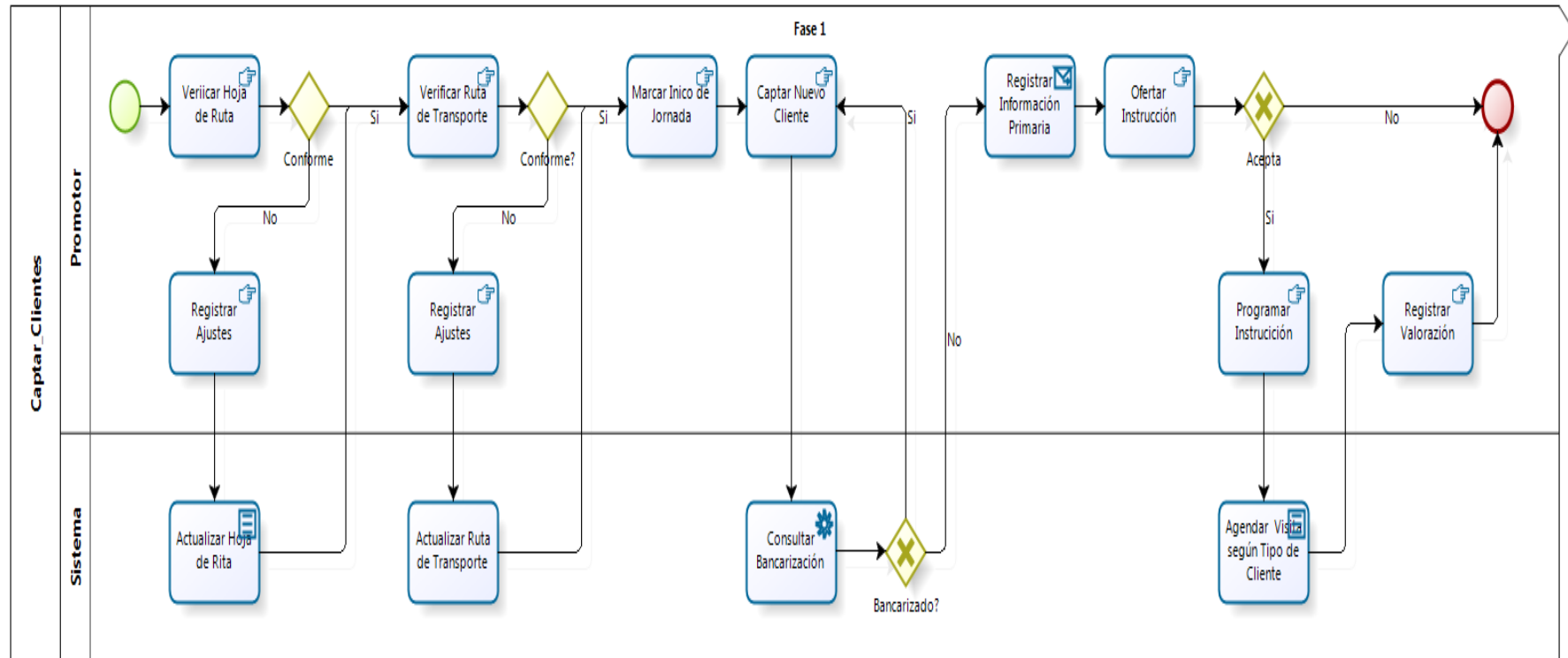
## ANEXO 9

### DIAGRAMA DE PROCESO GENERAR RUTAS DE TRANSPORTE



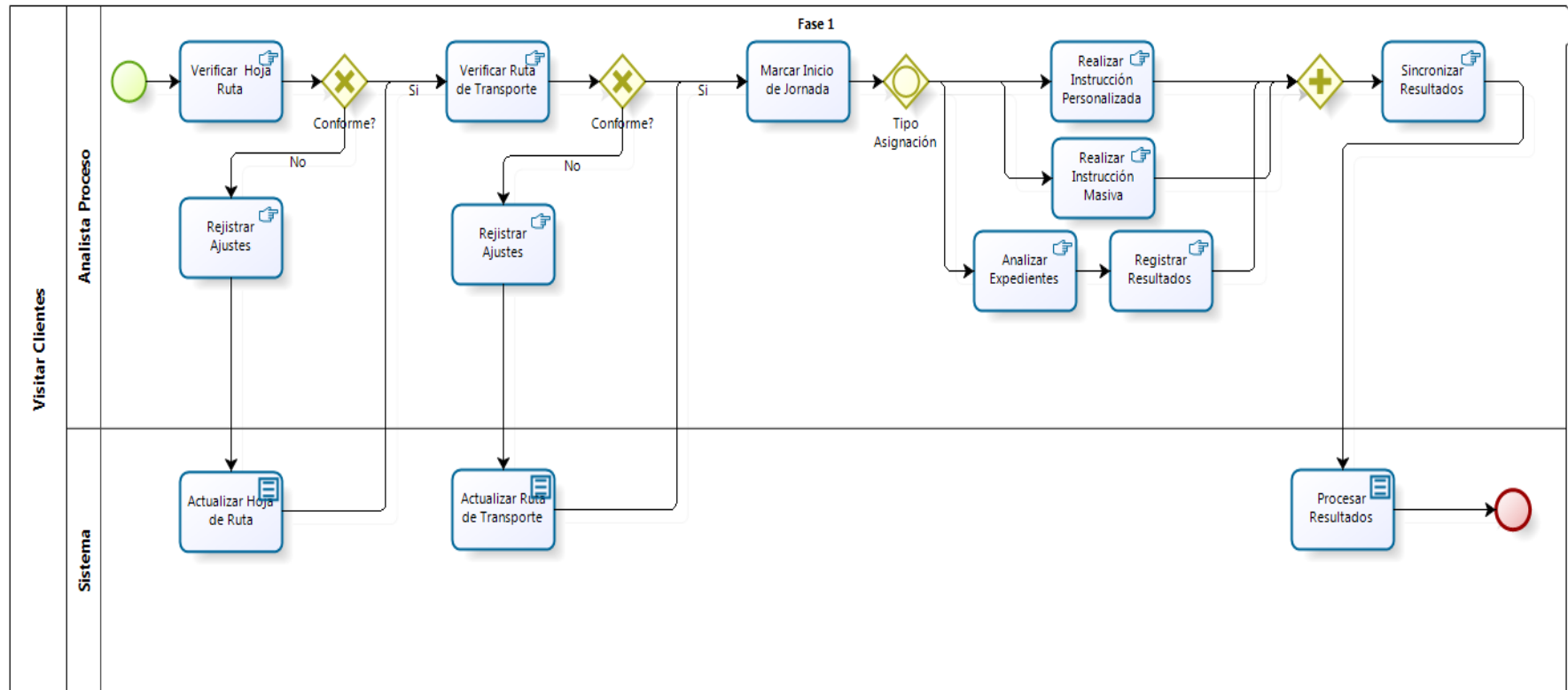
## ANEXO 10

### DIAGRAMA DE PROCESO CAPTAR CLIENTES



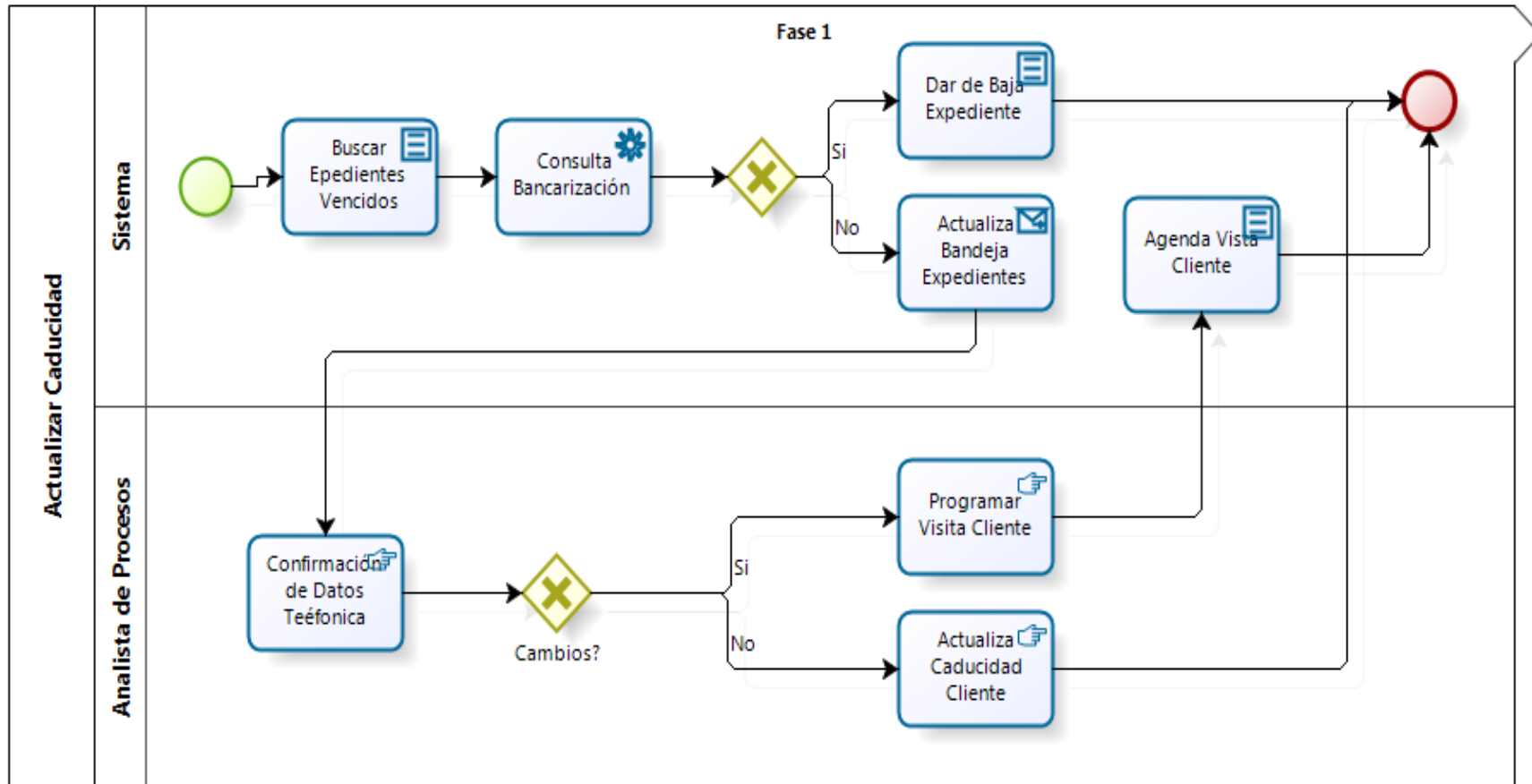
# ANEXO 11

## DIAGRAMA DE PROCESO EJECUTAR VISITAS DE CAMPO



ANEXO 12

DIAGRAMA DE PROCESO ACTUALIZAR CADUCIDAD



## ANEXO 13

### HOJA DE VIDA DE ESTHER GONZALEZ

# ESTHER ELENA GONZÁLEZ CASTRO

[esther.micronegocios@gmail.com](mailto:esther.micronegocios@gmail.com)

Cel. Personal: 964381759

Cursando estudios de MBA - Magister en Administración de Negocios con Especialización en Dirección General, ocupando cargos estratégicos a nivel gerencial, logrando óptimos resultados en la obtención de beneficios de la Institución, conduciéndola a un desarrollo metódico y organizado de las operaciones. Más de 9 años de trayectoria en IMFs instituciones financieras y/o microfinancieras.

Especialista en créditos y cobranzas; enfocando el negocio bajo un sistema integral del proceso crediticio.

#### Formación Académica:

- Maestría en Administración de Negocios **MBA** (En elaboración de Tesis) – Universidad ESAN
- Título Profesional de Abogada – Universidad Privada Antenor Orrego. 2005. Tercio Superior.  
Colegiatura - Registro CALL N° 5685.

#### Competencias:

- Gestión de Créditos y Cobranzas. Negociación con clientes internos y externos. Habilidades para asumir cargos directivos. Liderazgo positivo y participativo, conformando equipos de alto rendimiento. Capacidad Organizativa. Trabajo en Equipo.

#### Experiencia:

- Más de 09 años de experiencia en el sistema financiero.
- Más de 2 años de experiencia en el área de negocios y desarrollo de productos financieros.
- Más de 6 años de experiencia en sistemas integrales de calidad de cartera.
- Más de 2 años de experiencia en el análisis de riesgo crediticio.
- Experiencia en brindar capacitaciones a los clientes internos, focalizados en la calidad y rentabilidad de la cartera.
- Experiencia en el desarrollo de módulos de capacitación sobre técnicas de negociación.
- Experiencia en el desarrollo de talleres de calidad de cartera y sistemas de recuperación de cartera.

#### Conocimientos:

- Certificación en Análisis Financiero.
- Certificación en Técnicas de Negociación.
- Certificación en Sistemas Tributarios.



- Certificación en Procesos Especiales.
- Conocimiento de la Gestión Microfinanciera.
- Conocimiento de Gestión Comercial/Venta de Intangibles.
- Conocimiento de Procesos Crediticios a nivel Integral.
- Conocimiento de Procesos Integrales de Recuperación de Cartera.
- Conocimiento del idioma Inglés a nivel intermedio
- Software: Microsoft Office 2007 Excel, Word y PowerPoint (Nivel Intermedio).

**Empresa: Edpyme Inversiones La Cruz (01.2015 – Actualidad)**

**Cargo: Jefe de Riesgos y Recuperaciones. Oficinas a cargo: 75 agencias a nivel nacional.**

- ✓ Responsable de la reducción de provisiones e incrementar la rentabilidad de la Empresa.
- ✓ Responsable de incrementar los ingresos financieros.
- ✓ Formar equipos de alto rendimiento.
- ✓ Responsable de preservar la calidad de cartera.
- ✓ Responsable de la optimización de costos y gastos.
- ✓ Responsable de la implementación del circuito de gestión de cartera a nivel nacional.

**Empresa: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A. (08.2014 – 12.2014)**

**Cargo: Jefe Territorial de Recuperaciones. Oficinas a cargo: 11 agencia en Lima.**

- ✓ Responsable de controlar la morosidad y cartera de alto riesgo.
- ✓ Responsable de velar por el cumplimiento de las políticas internas y externas.
- ✓ Responsable de la implementación de la tecnología de calidad de cartera.
- ✓ Responsable de la Elaboración del Plan Estratégico de Cobranzas 2014.
- ✓ Responsable de la Elaboración del Plan de Choque de las agencias con mayor deterioro de cartera.
- ✓ Supervisión de Operadores Externos.

**Empresa: Banco Azteca del Perú. (07.2013 – 06.2014)**

**Cargo: Gerente de Negocios. Oficinas a cargo: 45 a nivel nacional.**

- ✓ Responsable de elaborar y ejecutar el Plan de Operativo de Negocios.
- ✓ Responsable del crecimiento sostenido de la cartera.
- ✓ Responsable de preservar niveles óptimos de morosidad.
- ✓ Encargada de supervisar a los Gerentes Regionales de Ventas.
- ✓ Responsable de la evaluaciones de los riesgos operaciones y crediticios de las operaciones.
- ✓ Encargada de la implementación de estrategias de marketing focalizadas en la retención de clientes, así como la entrada a nuevos nichos de mercado.
- ✓ Encargada de la implementación de la tecnología de cobranzas.
- ✓ Encargada de la elaboración de los Planes de Expansión.
- ✓ Responsable de alcanzar el punto de equilibrio.
- ✓ Responsable de incrementar la productividad de la fuerza de ventas.

**Empresa: Banco Azteca del Perú. (01.2013 – 07.2013)**

**Cargo: Gerente Regional de Ventas. Oficinas a cargo: 12 en Lima.**

- ✓ Responsable de maximizar el desempeño de la fuerza de ventas.
- ✓ Responsable de lograr equipos de alto rendimiento.

- ✓ Responsable de la elaboración y ejecución de Planes de Contingencia sobre agencias vegetativas.
- ✓ Encargada de posicionar la marca en la zona de afluencia.
- ✓ Responsable de mantener una cartera saludable
- ✓ Responsable del crecimiento del portafolio.
- ✓ Encargada de brindar capacitaciones sobre el desarrollo de Microfinanzas en el Perú.

**Empresa: Edpyme Solidaridad y Desarrollo Empresarial S.A.C. (04.2011 – 01.2013)**

**Cargo: Jefe de Recuperaciones. Oficinas a cargo: 15 a nivel nacional.**

- ✓ Responsable del saneamiento, reducción y control de la morosidad.
- ✓ Encargada de supervisar a los administradores de agencias y personal de negocios.
- ✓ Responsable de implementar las estrategias de cobranzas.
- ✓ Encargada de implementar medios alternativos de resolución de conflictos.
- ✓ Responsable de la implementación de causas de morosidad.
- ✓ Responsable de implementar Comités Especiales.
- ✓ Encargada de evaluar los procesos de venta de cartera.
- ✓ Corresponsable de la Elaboración y Ejecución del Plan de Negocios y Recuperaciones.

**Empresa: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. (10.2007 – 03.2011)**

**Cargo: Coordinador Territorial de Recuperaciones. Oficinas a cargo: 8 a nivel nacional.**

- ✓ Responsable de la generación y fomento de una adecuada cultura de cobranzas.
- ✓ Encargada de supervisar a empresa externas.
- ✓ Responsable del seguimiento y recuperación de la cartera extrajudicial, judicial y castigada.
- ✓ Encargada de la gestión in situ de los Principales Vencidos.
- ✓ Responsable de la recuperación de los créditos grande, mediana y pequeña empresa.
- ✓ Responsable de los procesos ejecutivos y de ejecución.

#### **Actualización Profesional:**

- ✓ Diplomado de Especialización de Analista Financiero.
- ✓ Diplomado en Derecho Tributario y Tributación Fiscal.
- ✓ Diplomado de Especialización en Procesos Especiales.
- ✓ Diplomado en Actualización de Derecho.
- ✓ Conferencia Internacional de Microfinanzas 2013 en Cusco.
- ✓ Seminario Taller de Análisis de Estados Financieros (Análisis Vertical, Horizontal e Indicadores Financieros).
- ✓ Seminario Taller de Evaluación de Aspectos Cuantitativos para el Otorgamiento de un Crédito.
- ✓ Seminario Taller de Artificios Crediticios en las Finanzas y Microfinanzas.
- ✓ Seminario Taller de cómo Identificar y Evaluar un Riesgo Crediticio.
- ✓ Seminario Taller de El Sistema Financiero en el Perú y El Impacto de las Microfinanzas en la Actualidad Económica.
- ✓ Curso Taller Gestión Integral de Riesgos.
- ✓ Curso de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
- ✓ Curso de Microfinanzas.

- ✓ Seminario de Derecho Empresarial y Comercial: Aspectos Procesales de los Títulos Valores.
- ✓ Curso Taller Gestión de Cobranza y Negociación.
- ✓ Capacitación In House, Técnicas efectivas de Supervisión de cobranza, y 60 claves de la estrategia de cobranzas efectivas.
- ✓ 1era Capacitación sobre Prevención del Lavado de Activos.
- ✓ 2da Capacitación sobre Prevención del Lavado de Activos.
- ✓ Primer Seminario de Actualización Tributaria.
- ✓ Curso de Oratoria Jurídica y Liderazgo.

## ANEXO 14

### HOJA DE VIDA WILLINTON MAITA

# Willinton Manolo Maita Mesías

[maitamanolo@gmail.com](mailto:maitamanolo@gmail.com)

**Cel. Personal:** 992792162 (RPE)

**Casa:** 6327895

Ingeniero de Sistemas e Informática con amplia experiencia en dirección y gestión de proyectos de desarrollo de software, mejora de procesos, calidad de software, análisis, diseño y construcción basados en metodologías y modelos de calidad probados a nivel mundial, destacando entre ellos: Gestión de Proyectos basado en PMBOK ([Certificación PMP # 1326210 vigente](#)), gestión de servicios de tecnologías de la información ([ITIL® Foundation Certificate # 5091879.20292267 Vigente](#)) Mejora de procesos bajo enfoque del modelo de calidad CMMI, (con experiencia en el proceso de Certificación y Despliegue de **CMMI Nivel III**), metodología de desarrollo de software RUP – UML. ([Certificación RUP “Professional Certification Program from IBM Rational Unified Process v7.0”.](#))

#### Formación Académica:

- Maestría en Administración de Negocios **MBA** (En elaboración de Tesis) – Universidad ESAN
- Título Profesional de Ingeniero de Sistemas e Informática – Universidad Alas Peruanas. 2007 (Diploma N°11433 – Código ANR A01379450).
- **Certificación PMP** - Project Management Professional # 1326210. Fecha 05/04/2010.
- **Certificación ITIL 2011** ITIL® Foundation Certificate # 5091879.20292267 Fecha 01/07/2014.
- **Certificación RUP** - Professional Certification Program from IBM Rational Unified Process v7.0 Fecha: 21/05/2008.

#### Distinciones:

- Carta de reconocimiento de la gerencia general por alto desempeño, cuatro años. (2008, 2009, 2011, 2012, 2013).
- Carta de reconocimiento de la gerencia Desarrollo Organizacional por alto desempeño, habiendo llegado a ser finalista en el proceso de selección del Círculo de Excelencia 2011.
- Ganador del Círculo de Excelencia GMD Año 2009. (Máximo reconocimiento otorgado por la organización por el desempeño de sus colaboradores).

#### Competencias:

- Gestión de Proyectos. Liderazgo, Adaptabilidad a diferentes entornos, Innovación y Creatividad, Negociación con clientes internos y proveedores, Formación y conducción de equipos de alto rendimiento.

#### Experiencia:

- Más de 10 años de experiencia en el área de Tecnologías de Información - TI.
- Más de 2 años de experiencia en el área de Pre Venta de AO.
- Más de 7 años de experiencia en dirección y gestión de proyectos desarrollo de software, basados en el PMBOK.
- Más de 5 años de experiencia como Analista de Sistemas / Analista de Programador.

- Más de 2 años de experiencia como **Docente Interno** en GMD, cursos de Gestión de Proyectos Basados en PMBOK, RUP / UML y MS Project.
- Experiencia en aplicación de la metodología de desarrollo y/o mantenimiento de sistemas basado en RUP y notación UML.
- Experiencia en proyectos de implementación de mejora de Procesos de Desarrollo de Software basado en el Modelo CMMI Nivel III

### Conocimientos

- Certificación en PMP Project Management Professional - PMI
- Certificación en ITIL® Foundation Certificate in IT Service Management
- Certificación en Official SEI-Course Introduction to CMMI v1.3 Staged and Continuos
- Certificación en Certificado Rational Unified Process v7.0
- Conocimiento de Gestión Comercial
- Conocimiento de Ventas / Procesos de Licitaciones y Proyectos Comerciales
- Conocimiento del idioma Ingles a nivel intermedio
- Software: MS Project (Nivel Avanzado), Software de Desarrollo: Rational Rose (Versiones 2000 y 2003) (Nivel Avanzado), Microsoft Office 2007 Excel, Word y PowerPoint (Nivel Avanzado) Erwin (Versiones 3.5 y 4.0 /Nivel Avanzado), JDeveloper 9.0 - 10g, Nivel Avanzado, PL SQL Developer - Oracle 9i Nivel Avanzado, SQL Server (Versiones 7.0 y 2000 Nivel Avanzado), Power Builder (Versiones 6.5 a la 9 Nivel Avanzado).

**Empresa: TCS Tata Consultancy Service – Application Outsourcing (15.06.2015 – 04/06/2015)**

**Rol: Consultant Assistant**

- ✓ Responsable de la formulación del proyecto de mejora integral de la fábrica de software en el Cliente BCP.
- ✓ Dirección de equipos de mantenimiento y proyectos de desarrollo.
- ✓ Responsable del cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio relacionados a la producción de requerimientos.
- ✓ Realizar el planeamiento (priorización de requerimientos) del ciclo de producción y la gestión de control de cambios.
- ✓ Coordinar con las áreas de soporte de la compañía a nivel global, para la innovación y transformación.
- ✓

**Empresa: GMD – Application Outsourcing (03.10.2013 – 31/01/2015)**

**Rol: Jefe de Proyectos / Product Specialist –Número de personas a cargo en promedio: 50**

- ✓ Dirección de equipos de elaboración de Propuestas Técnicas y Económicas.
- ✓ Apoyo en la Gestión Comercial respecto a las oportunidades comerciales de la línea de Application Outsourcing – Venta Consultiva.
- ✓ Responsable de la actualización del framework de elaboración de propuestas comerciales.
- ✓ **Dirección de equipos de elaboración de Propuestas Técnicas y Económicas.**
- ✓ Revisar las bases de los concursos (consultas, precios de referencia, otros)
- ✓ Elaborar y presentar las propuestas técnico económicas
- ✓ Dirección de equipos de mantenimiento y proyectos de desarrollo.
- ✓ Responsable del cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio relacionados a la producción de Partes de Requerimientos.

- ✓ Coordinar con el área de testing para la ejecución de las pruebas de calidad de los requerimientos.
- ✓ Elaborar informes mensuales de gestión, planificación y cierre de los ciclos de producción.

**Empresa: GMD – Application Outsourcing (02.07.2012 – 02.10.2013)**

**Rol: Jefe de Proyectos / Número de personas a cargo: 14**

- ✓ Responsable de la dirección de la fábrica de software en el Cliente La Positiva.
- ✓ Dirección y Ejecución de proyectos asignado por la organización.
- ✓ Responsable de la *Diseño del framework de elaboracion de propuestas comerciales AO*
- ✓ Dirección de equipos de elaboración de Propuestas Técnicas y Económicas.
- ✓ Apoyo en la *Gestión Comercial* respecto a las oportunidades comerciales de la línea de Application Outsourcing.
- ✓ Responsable de la formulación y evaluación del Proyecto del Modelo de Centralizado de la fábrica de software.

**Empresa: GMD - Software Factory (01.07.2007 – 29.06.2012)**

**Rol: Jefe de Proyectos / Número de personas a cargo: 42**

- ✓ Dirección de equipos de mantenimiento de sistemas, habiendo dirigido simultáneamente 12 equipos de mantenimiento, cada uno compuesto de 3 a 4 personas. (Cliente Oficina de Normalización Previsional ONP).
- ✓ Responsable del cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio relacionados a la producción de Partes de Requerimientos.
- ✓ Responsable de la Administración y ejecución de pruebas de software y control de calidad interno.
- ✓ Responsable del seguimiento del control de los requerimientos de software de los sistemas Core, los mismos que se encuentran desarrollados en Java (Plataforma Web n capas) y Power Builder, con motor de base de datos Oracle 9i, 10g y 11g, aplicando la metodología de desarrollo y/o mantenimiento de sistemas basado en RUP con notación UML, bajo el marco de procesos CMMI nivel 3.
- ✓ Realizar el planeamiento (priorización de requerimientos) del ciclo de producción y la gestión de control de cambios.
- ✓ Coordinar con el área de testing para la ejecución de las pruebas de calidad de los requerimientos.
- ✓ Elaborar oportunidades de mejora para los procesos de ingeniería de la fábrica.
- ✓ Elaborar informes mensuales de gestión, planificación y cierre de los ciclos de producción.
- ✓ Participación en el proyecto de mejora de procesos de desarrollo de software basado en el modelo CMMI - Re-Certificación de CMMI nivel madurez 3.

**Empresa: GMD - Software Factory (17.04.2006 - 30.06.2007)**

**Rol: Analista Técnico / Número de personas a cargo: 5**

- ✓ Análisis, diseño y mantenimiento de los sistemas de información que soportan el proceso core para la Oficina de Normalización Provisional (ONP). Herramientas utilizadas: Rational Rose, Ms Project 2002, Allfusion Erwin Data Modeler, Oracle JDeveloper 9.0, Power Builder 6.5, Oracle 9i.
- ✓ Aplicación de la Metodología de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas basado en RUP con notación UML.
- ✓ Participación en el proceso de Despliegue y Certificación de CMMI nivel madurez 3

**Empresa: TERMIL CANCER E.I.R.L. (16.01.2006 - 13.03.2006)**

### **Cargo: Analista Programador**

- ✓ Diseño, desarrollo, implantación y mantenimiento del Sistema de Control de Activos del Colegio Roosevelt (Ingreso de Data, Conciliación de Data y Generación de Reportes Contables) desarrollado en plataforma Cliente – Servidor.
- ✓ Diseño y desarrollo de los programas de transferencia de Archivos de Excel a BD SQL SERVER 2000.
- ✓ Brindar soporte a usuarios finales, en el uso de los sistemas

### **Empresa: GMD - Software Factory (01.08.2005 - 09.01.2006)**

#### **Cargo: Programador**

- ✓ Elaborar las especificaciones de programación, elaborar la definición detallada de los sets de prueba y control de calidad de los programas, diseñar y especificar los módulos y programas de los sistemas.
- ✓ Realizar la codificación o modificación de los programas que le signe el Analista de Sistemas cumpliendo con los estándares establecidos. Herramientas utilizadas: Allfusion Erwin Data Modeler, PL/SQL Developer, JDeveloper 9.0, Power Builder 6.5, Oracle 9i.

### **Empresa: SAGEN PERÚ WORK S.A.C. (01.05.2005 - 31.07.2005)**

#### **Cargo: Analista Programador**

- ✓ Análisis, Desarrollo y Mantenimiento del programa de carga de información “Carga y Solicitud” del Sistema de Bonos Complementario, desarrollado en Power Builder con BD Oracle 9i, con Metodología de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas basado en RUP con notación UML.
- ✓ Diseño y desarrollo de los programas de transferencia de BD externas a la Base de Datos del Sistema Bono Complementario.

### **Empresa: ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL DEL PERÚ (01.01.2004 - 31.03.2005)**

#### **Cargo: Analista Programador**

- ✓ Desarrollo e implantación del Sistema de Trámite Documentario desarrollado en Power Builder con base de datos Oracle 9i en plataforma Cliente - Servidor, aplicando Metodología de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas basado en RUP con notación UML.
- ✓ Mantenimiento del modulo de Consultas Internas de la página Web, desarrollado en plataforma Web sobre arquitectura N capas.
- ✓ Rediseño técnico y construcción de soluciones locales para la pagina Web de la Empresa.
- ✓ Elaboración del Plan de Migración de la BD del Sistema de Tramite documentario.
- ✓ Capacitación y entrenamiento a los usuarios finales.

### **Empresa: DELTA PRO S.A. (01.06.2002 - 31.12.2003)**

#### **Cargo: Analista de Sistemas / Procesos**

- ✓ Análisis, diseño, desarrollo e implantación del Sistema de Contabilidad desarrollado en plataforma Web sobre N capas.
- ✓ Análisis, diseño, desarrollo e implantación del Sistema de RRHH.
- ✓ Estudio de los diversos flujos de procesos de la Organización para mejorarlos o cambiarlos y de acuerdo al resultado configurar y en algunos casos desarrollar módulos personalizados congruentes con las necesidades del negocio.



## Actualización Profesional:

- Curso Oficial: Introducción al CMMI para desarrollo v 1.3. Fecha Junio 2014
- Taller: Fundamentos Arquitectura Orientada a Servicios - SOA. Fecha Junio 2014
- Taller: Afrontando la Adversidad. Fecha Agosto 2012
- Taller: Train The Trainers - Mod. I / Fecha Agosto 2011
- Taller: Finanzas para no Financieros / Fecha Junio 2011
- Curso: Control Estadístico de Procesos – Gestión Cuantitativa de Software. Fecha Mayo 2011.
- Programa de Desarrollo de Competencias para Mandos Medios. Fecha Febrero a Mayo 2011.
- Taller: Desarrollo Profesional y Personal – Positivismo. Fecha Marzo 2011.
- Taller: Superación Personal para un Trabajo y Vida Positivos. Fecha Noviembre 2010.
- Taller: Desarrollo Profesional y Personal de Comunicación. Fecha: Noviembre 2010.
- Curso: Modelamiento de procesos con WebSphere Business Modeler Advanced v7.0 / Fecha Octubre 2010.
- Taller de desarrollo profesional y personal - Los 5 autos humanos, Auto Conocimiento, Auto ayuda, Auto estima, Auto control = Auto realización Fecha Octubre 2010.
- Taller: Desarrollo Profesional y Personal de Liderazgo. Fecha Setiembre 2010.
- Taller de Evaluación de mejora de procesos CMMI – SCAMPI “A”. Fecha Enero 2010.
- Taller: Técnicas para la elaboración presentaciones efectivas. Fecha Diciembre 2009.
- Taller: Administración Contractual. Fecha Noviembre 2009.
- Taller de Mapas Mentales: Generación, visualización, estructura, y clasificación taxonómica de las ideas. Fecha Agosto 2009.
- Curso: Metodología RUP – SOMA Fecha Marzo 2009.
- Curso: Fundamentos de ITIL Fecha Febrero 2009.
- Curso: Gestión de Proyectos basado en PMBOK Fecha Noviembre 2008.
- Curso: Liderazgo y Gestión de un Programa de Mejora de Procesos con CMMI Fecha Octubre 2008.
- Curso: Administración de base de datos Oracle 9i Fecha Agosto 2008.
- Curso: Metodología de desarrollo basado en RUP con notación UML / Agosto 2008.
- Curso: Directivo Coach – La expansión del capital humano Fecha Julio 2008.
- Curso: Preparación para la Certificación Internacional PMP Fecha Junio 2008.
- Curso: SOA Methodology Fecha Marzo 2008.
- Curso: Aplicaciones Java con JDK 1.4 Fecha Junio 2007.
- Curso: MS Project Avanzado Fecha Abril 2008.
- Curso: Java para aplicaciones WEB Fecha Setiembre 2006.
- Curso: Mejora de procesos de desarrollo de software basado en el modelo CMMI Fecha Agosto 2006.
- Curso: Fundamentos CMMI Fecha Junio 2006.
- Curso: Java 2 Nivel I Programación Orientada a Objetos JAVA Fecha Marzo 2006.
- Curso: Lenguaje de Modelamiento de Datos - UML Fecha Enero 2006.



## ANEXO 15

### CUESTIONARIO INTERMEDIARIO

**Fecha:**

CUESTIONARIO POR CONTACTO

Cuestionar

Somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y deseamos conocer su opinión acerca de la introducción de una empresa intermediadora de clientes no bancarizados. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

**I. PREGUNTAS FILTRO**

A. ¿Su edad se encuentra en el intervalo de?

18-28	29 - 38	39 - 48	49 -64
-------	---------	---------	--------

B. ¿Actualmente debe o debió a un banco, caja municipal, edpyme u otro ente regulado por préstamo de dinero?

1. SI (E:TERMINAR)	2. NO
--------------------	-------

(E: SI RESPONDE SI, PREGUNTAR EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y VERIFICAR EN LA TARJETA 1, SI PERTENECE A UNA ENTIDAD FINANCIERA REGULADA TERMINAR LA ENCUESTA Y SI NO PERTENECE SEGUIR CON LAS PREGUNTAS DE FILTRO)

C. ¿Es usted (o fue) aval de alguna persona que debe a un banco, caja municipal, edpyme u otro ente regulado?

1. SI (E:TERMINAR)	2. NO
--------------------	-------

(E: SI RESPONDE SI, PREGUNTAR EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y VERIFICAR EN LA TARJETA 1, SI PERTENECE A UNA ENTIDAD FINANCIERA REGULADA TERMINAR LA ENCUESTA Y SI NO PERTENECE SEGUIR CON LAS PREGUNTAS DE FILTRO)

D. ¿Usted tiene o tuvo una tarjeta de crédito de algún banco, caja municipal, edpyme u otro ente regulado?

1. SI (E:TERMINAR)	2. NO
--------------------	-------

(E: SI RESPONDE SI, PREGUNTAR EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y VERIFICAR EN LA TARJETA 1, SI PERTENECE A UNA ENTIDAD FINANCIERA REGULADA TERMINAR LA ENCUESTA Y SI NO PERTENECE SEGUIR CON LAS PREGUNTAS DE FILTRO)

E. ¿Usted alguna vez dejó en garantía algún bien (artefacto, joyas, vehículo) a cambio de dinero en un banco, caja municipal, edpyme u otro ente regulado (cajas municipales o a inversiones la cruz)?

1. SI (E:TERMINAR)	2.NO
--------------------	------

(E: SI RESPONDE SI, PREGUNTAR EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y VERIFICAR EN LA TARJETA 1, SI PERTENECE A UNA ENTIDAD FINANCIERA REGULADA TERMINAR LA ENCUESTA Y SI NO PERTENECE SEGUIR CON LAS PREGUNTAS DE FILTRO)

**II. PERFIL DE LOS CLIENTES NO BANCARIZADOS**

1. ¿Tiene Ud. Hijos?                      1. SI                                      2. NO

2. ¿Cuál es su principal ocupación actual? **R. ÚNICA**

1. ESTUDIANTE (PASAR P 6-7)	3. TRABAJO PARA UNA EMPRESA	88. OTROS_____
2. TRABAJO INDEPENDIENTE (PASAR P.3 al 5)	4. AMA DE CASA	

**PREGUNTAS SOLO PARA LOS DE TRABAJO INDEPENDIENTE**

3. ¿Hace cuántos años trabaja de manera independiente? **R. ÚNICA**

1. 0 -5 AÑOS	4. 16- 20 AÑOS
2. 6- 10 AÑOS	5. MÁS DE 20 AÑOS
3. 11- 15 AÑOS	

4. ¿Bajo qué régimen tributa su empresa?

1. RUC	2. RUS	3. RER	4. NO TRIBUTA
--------	--------	--------	---------------

5. ¿A qué giro pertenece su negocio? **R. ÚNICA**

1.COMERCIO	5.TEXTIL
2.CONSTRUCCIÓN	6.TRANSPORTE
3.MANUFACTURA	OTRO (ESPECIFICAR):
4.SERVICIOS	OTRO (ESPECIFICAR):

**PREGUNTAS SOLO PARA LOS ESTUDIANTES**

6. ¿Qué tipo de estudios sigue usted?

1.CARRERA TÉCNICA	3.CARRERA UNIVERSITARIA
2.CURSO DE ESPECIALIZACIÓN	4.OTRO (ESPECIFICAR):

7. Me podría decir, ¿cuáles son las fuentes de sus ingresos personales?: **R. MÚLTIPLE**

1.TRABAJO PROFESIONAL /PRACTICA	3.PADRES	5.OTRO (ESPECIFICAR):
2.OTRO TIPO DE TRABAJO	4.PAREJA	

**PREGUNTAS PARA TODOS LOS ENCUESTADOS**

8. ¿Tiene pensado realizar una inversión (desembolsar un monto "fuerte de dinero") de aquí dos años? 1. SI 2. NO

9. ¿Qué tipo de inversión? **R. MÚLTIPLE**

1.COMPRAR VIVIENDA/LOCAL	4.COMPRAR VEHÍCULO	7.ESTUDIAR UN POSTGRADO	10..COMPRAR TECNOLOGÍA
2.AUMENTO DE CAPITAL	5.ABRIR UN NEGOCIO	8.AMPLIAR VIVIENDA/LOCAL LA	11.COMPRAR ARTEFACTOS
3.EDUCACION PERSONAL / FAMILIA	6.ARREGLAR VIVIENDA	9.PAGAR OTRO PRÉSTAMO	88.OTROS__

### III. CONOCIMIENTO DEL SECTOR

10. ¿Qué entidad financiera (banco / cajas) conoce usted? P.11 ¿Y usted conoce?

	P10 RU	P10 RM	P.11 RM	P.13 RU
DE CRÉDITO (BCP)				
BBVA Continental				
B. del Comercio				
BCP				
B. Financiero				
BanBif				
Scotiabank Perú				
Citibank				
Interbank				
Mibanco				
B. GNB				
B. Falabella Perú				
B. Santander Perú				
B. Ripley				
B. Azteca Perú				
Deutsche Bank Perú				
B. Cencosud				
B. ICBC				
Crediscotia Financiera				
Financiera TFC S.A.				
Financiera Edyficar				
Compartamos Financiera				
Financiera Confianza				
Financiera Efectiva				
Financiera Qapaq				
Financiera UNO				
América Financiera				
Mitsui Auto Finance				
Financiera Proempresa				
Financiera Nueva Visión				
Alternativa				
Acceso Crediticio				
Credivisión				

	P10 RU	P10 RM	P.11 RM	P.13 RU
Marcimex				
Raíz				
Solidaridad				
Micasita				
Credijet				
Inversiones La Cruz				
BBVA Consumer Finance				
GMG				
CMAC Arequipa				
CMAC Cusco				
CMAC Del Santa				
CMAC Huancayo				
CMAC Ica				
CMAC Maynas				
CMAC Paíta				
CMAC Pisco				
CMAC Piura				
CMAC Sullana				
CMAC Tacna				
CMAC Trujillo				
CMCP Lima				
CRAC Cajamarca				
CRAC Chavín				
CRAC Sipán				
CRAC Libertadores Ayacucho				
CRAC Los Andes				
CRAC Nuestra Gente				
CRAC Profinanzas				
CRAC Prymera				
CRAC Credinka				
CRAC Señor de Luren				
CRAC Incasur				
CRAC del Centro				

12. ¿Actualmente tiene pensando solicitar un crédito o pedir una tarjeta de crédito a una entidad financiera? 1. SI

2. NO

13. ¿A qué entidad financiera? \_\_\_\_\_

14. Para qué \_\_\_\_\_

15. ¿A qué se debe que usted no se halla endeudado ya sea por tarjeta de crédito o algún banco, caja municipal, edpyme u otro ente regulado hasta el momento? **R. MÚLTIPLE**

1. ALTA TASAS DE INTERES	3. MALAS REFERENCIAS PERSONALES	5. DESCONOZCO DE LOS PROCEDIMIENTOS
2. PREFIERO PAGAR EN EFECTIVO	4. LAS ENTIDADES FINANCIERAS NO SON TRANSPARENTES EN SUS TÉRMINOS	6. OTROS _____

#### V. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

**AHORA QUISIERA HABLARLE SOBRE UN PROYECTO QUE SE ESTÁ LLEVANDO ACABO EN LIMA DE UNA EMPRESA INTERMEDIADORA DE CLIENTES NO BANCARIZADOS (VER TARJETA 2)**

16. Considerando lo que he leído y lo que piensa al respecto, ¿Qué tan atractivo le parece el concepto que le acabo de mostrar?

1. NADA ATRACTIVO	2. POCO ATRACTIVO	3. INDIFERENTE	4. ATRACTIVO	5. MUY ATRACTIVO
-------------------	-------------------	----------------	--------------	------------------

17. Y en relación de lo que usted ha escuchado del concepto ¿Qué tan interesado estaría usted de brindar su información personal?

1. DEFINITIVAMENTE NO ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL	2. PROBABLEMENTE NO ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL	3. TAL VEZ SI, TAL VEZ ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL	4. PROBABLEMENTE SI ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL	5. DEFINITIVAMENTE SI ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL
--	--	---	--	--

(E: 1, 2 TERMINAR LA ENCUESTA)

#### VI. INTENCIÓN DE ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA

18. ¿Qué le gustaría recibir a cambio de proporcionar sus datos personales? **R. ÚNICA**

1. CURSOS GRATIS DE COMO MEJORAR MI NEGOCIO / MIS INGRESOS	3. ASESORIA GRATIS IN SITU DE COMO MEJORAR MI NEGOCIO / MIS INGRESOS	88. OTRO _____
2. CONCURSO DE TABLET / TELÉFONO	4. VALES DE CONSUMO	88. OTRO _____

19. Si le dijera que esta empresa le ofrecerá curso gratis en relación a los temas de: "Cómo mejorar tu negocio e ingresos, cómo elegir un crédito, domina tus finanzas y maneja tu dinero" ¿Qué tan interesado estaría usted de brindar su información personal?

1. DEFINITIVAMENTE NO ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL	2. PROBABLEMENTE NO ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL	3. TAL VEZ SI, TAL VEZ ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL	4. PROBABLEMENTE SI ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL	5. DEFINITIVAMENTE SI ENTREGARÍA MI INFORMACIÓN PERSONAL
--	--	---	--	--

(E: 1, 2 TERMINAR LA ENCUESTA)

20. ¿Qué tipo de información daría a esta empresa? **(MOSTRAR TARJETA 2 Y MARCA CON X)**

1. Copia de DNI	
2. Recibo de servicios (agua, luz, teléfono)	
3. Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición)	
4. Copia de contrato de arrendamiento (En caso sea casa alquilada)	
5. Permitir tomar foto al domicilio del cliente	

6.Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses)	
7.Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses)	
8.Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos	
9.Copia del contrato de alquiler donde está el negocio	
10.Permitir tomar foto del negocio del cliente	
11.Copia de PDT ( 3 últimos) <b>(Caso sea Persona Jurídica)</b>	
12.Copia de vigencia de poder <b>(Caso sea Persona Jurídica)</b>	
88.Otros _____	

21. **(Para aquellos que no llenaron todos los requisitos mencionados en la P.20)** ¿Qué tendría que hacer ProBanca para que usted entregue el 100% de toda su información?

\_\_\_\_\_

22. **(Para aquellos que no llenaron todos los requisitos mencionados en la P.20)** Si le dijera que ProBanca iría a su negocio y le haría la capacitación en su casa o trabajo sobre los temas de “Cómo mejorar tu negocio e ingresos, cómo elegir un crédito, domina tus finanzas y maneja tu dinero” ¿Usted daría el 100% de su información?

1. DEFINITIVAMENTE NO ENTREGARÍA EL 100% DE MI INFORMACIÓN PERSONAL	2.PROBABLEMENTE NO ENTREGARÍA EL 100% DE MI INFORMACIÓN PERSONAL	3. TAL VEZ SÍ, TAL VEZ ENTREGARÍA EL 100% DE MI INFORMACIÓN PERSONAL	4.PROBABLEMENTE SÍ ENTREGARÍA EL 100% DE MI INFORMACIÓN PERSONAL	5.DEFINITIVAMENTE SÍ ENTREGARÍA EL 100% DE MI INFORMACIÓN PERSONAL
---	--	--	--	--

23. ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre esta nueva empresa? (Máximo 2)

Visita de casa en casa	Promociones en mercado	Vallas publicitarias	TV	Radio	Diarios	Redes sociales	Correo Directo	Familiares/ amigos	Otros
------------------------	------------------------	----------------------	----	-------	---------	----------------	----------------	--------------------	-------

## ANEXO 16

### GUÍA DE ENTREVISTA VENTA DE PROSPECTOS

1. ¿Cuáles son las metodologías de trabajo para captar clientes bancarizados y no bancarizados, que usted conoce, y como se aplican? Enumérelas.

**1.1. Bancarizados:**

1.-

2.-

3.-

4.-

Otras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**1.2. No Bancarizados:**

1.-

2.-

3.-

4.-

Otras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los principales problemas en la aplicación de esas metodologías?

**2.1 Bancarizados:**

1.-

2.-

3.-

4.-

Otras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2.2 No Bancarizados:**

1.-

2.-

3.-

4.-

Otras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. En compra de data, ¿Qué tipos de base de datos, de clientes bancarizados y no bancarizados, se comercializan en la actualidad, y como se acceden a ellas?

**3.1 Para Bancarizados: Enumere**

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- Otras \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**3.2 Para No Bancarizados: Enumere**

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- Otras \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo se emplean estas bases de datos?**

**4.1 Bancarizados: Enumere**

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- Otras \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**4.2 No Bancarizados: Enumere**

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- Otras \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- 5. **¿Cuáles son los principales problemas en la aplicación de estas metodologías de trabajo con base de datos? Especifique por qué.**
- 6. **En la compra de data, ¿Una base de datos de clientes pre filtrados no bancarizados, que características debería tener?, ¿existe?, ¿sería útil? ¿por qué?**
- 7. **¿Diga si los elementos que se le van a mencionar a continuación son necesarios en una base de datos de clientes pre filtrados no bancarizados que se le ofrezca y especifique cuales más le gustaría tener?:**

DATOS	SI/NO
Datos personales (edad, estado civil, grado de instrucción)	
Dirección de domicilio, negocio, y/o centro laboral	
Dependiente y/o Independiente.	
Verificación in situ de las direcciones	
Actividad principal y secundarias	
Giro del negocio.	
Antigüedad del negocio principal o laboral.	
Nivel y fuentes de ingresos	
Carga familiar	
Bienes muebles e inmuebles inscritos o con certificado de posesión.	
Bienes muebles e inmuebles no inscritos	
Endeudamiento no financiero	
Ultima calificación en el sistema financiero. (para clientes que estuvieron bancarizados)	
Referencias personales y laborales (número de referencias)	
Fotografías del negocio y domicilio	
Tiene créditos con entidades no reguladas o casas comerciales.	
Desea un crédito con que destino	
Calificación de familiares directos.	

¿Qué otros datos demandaría usted de una base de datos de clientes no bancarizados?

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

Otras \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. Señale usted las implicancias de la compra de data de clientes pre filtrados no bancarizados, sobre los siguientes puntos: (señale ¿por qué?)

1. Sobre los costos de captación de clientes no bancarizados

- Perjuicios
- Beneficios
- Balance.(costo/beneficio)



2. **Sobre los costos operativos y de implementación en general**
  - **Perjuicios**
  - **Beneficios**
  - **Balance.(costo/beneficio)**
  
3. **Sobre el tiempo de los agentes de negocio.**
  - **Perjuicios**
  - **Beneficios**
  - **Balance.(costo/beneficio)**
  
4. **Sobre la probabilidad de recupero del crédito.**
  - **Perjuicios**
  - **Beneficios**
  - **Balance.(costo/beneficio)**
  
5. **Sobre el impacto en el riesgo de morosidad de la cartera.**
  - **Perjuicios**
  - **Beneficios**
  - **Balance.(costo/beneficio)**
  
6. **Sobre el impacto en la cartera de créditos (crecimiento, disminución, estructura).**
  - **Perjuicios**
  - **Beneficios**
  - **Balance.(costo/beneficio)**

**Señale otros temas de implicancia y el porqué de su impacto (perjuicios, beneficios y balance):**

- **Perjuicios**
- **Beneficios**

- **Balance.(costo/beneficio)**

9. **En la compra de data. Señale cómo valora a un prospecto de cliente pre filtrado no bancarizado en una base de datos, para una gestión de captar clientes, y qué precio le pondría, si el prospecto es o no, exclusivo para usted:**

Nota: La valoración y precio, es por cada prospecto de cliente

**Cuadro N° 1**

	Valoración Alto/Medio/ Bajo/Indiferente	Precio si es exclusivo En S/.	Precio no exclusivo En S/.	¿Por qué?
1.- El prospecto tiene todos los datos que usted quiere.				
2.- Tiene datos suficientes, pero no son todos los que usted quiera.				
3.- Los datos no son necesariamente suficientes ni son todos los que usted quiere.				
4.- Los datos no son ni suficientes, ni son lo que usted quiere.				

10. **¿Qué términos o condiciones desearían respecto a la exclusividad de la información, sobre una base de datos de prospectos de clientes no bancarizados?**

\*\*\*\*\*

**ANEXO 17**

**PARTICIPANTES ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

N°	Entrevistado	Cargo	Empresa	Perfil	Giro del Negocio	Fecha de Entrevista	Hora de Entrevista	Teléfono	Lugar	Medio de Entrevista
1	Napoleon Segundo Silva Estrada	Gerente General	Tibox (Inversiones La Cruz)	Ing. Sistemas. Encargado actualmente de la parte operativa y funcional del Negocio de Inversiones La Cruz. Las empresa donde ha laborado son Caja Trujillo, Edpyme Solidaridad.	Otorgamiento de Créditos	22.07.15	12:00 p.m. - 01:00 p.m	997502856	Av. Guardia Civil - San Isidro. Oficina de Tibox.	Personal
2	Francis Matta	Ex Gerente Territorial de Negocios	Pro Empresa	Economista. Encargada de la operatvidad del negocio, crecimiento de cartera, evaluación crediticia e incrementar la rentabilidad de la Empresa.	Otorgamiento de Créditos	24.07.15	04:00 p.m. - 05:00 p.m.	987036561	Restaurante Scarlette - San Borja (Referencia: La Rambla).	Personal
3	Luis Alfredo Pereda Venegas	Gerente Regional de Negocios	Banco Azteca	Economista. Encargado de la operatvidad del negocio, crecimiento de cartera, evaluación crediticia e incrementar la rentabilidad de la Empresa.	Otorgamiento de Créditos	22.07.15	11:00:00 a.m. - 12:00 p.m.	970875508	Conferencia	Conferencia
4	Doris Mabel Salvador Vargas	Ex Gerente de Negocios	Edpyme Inversiones La Cruz		Otorgamiento de Créditos	23.07.15	07:00 p.m.	944452638	Conferencia	Conferencia

N°	Entrevistado	Cargo	Empresa	Perfil	Giro del Negocio	Fecha de Entrevista	Hora de Entrevista	Teléfono	Lugar	Medio de Entrevista
5	Carlos Nicolas Correa Vasquez	Ex Gerente Territorial de Negocios	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.		Otorgamiento de Créditos	23.07.15	10:00 a.m.	985996999	Conferencia	Conferencia
6	Veronica Gianina Palma Cabeza	Ex Gerente Territorial de Negocios	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.		Otorgamiento de Créditos	24.07.15	02:00 p.m.	961666679	Conferencia	Conferencia
7	Ruben Lazarte	Gerente	Pro Empresa		Otorgamiento de Créditos	25.07.15	03:00 p.m.	987542747	Conferencia	Conferencia

ANEXO 18

MATRIZ DE ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
		Gerente Regional de Negocios de Banco Azteca		Gerente General de Tibox (Inversiones La Cruz)		Ex Gerente de Negocios de EDPYME Inversiones La Cruz		Ex Gerente Territorial de Negocios de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.		Ex Gerente Territorial de Negocios de Pro Empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente es Gerente de en PRO EMPRESA SEDE Ate.</li> <li>Tiene a su cargo 21 personas.</li> <li>Se encarga de hacer las propuestas.</li> </ul>		Ex Gerente Territorial de Negocios de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.
I) PERFIL DEL MERCADO DE NO BANCARIZADOS		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES
1).¿Cuáles son las metodologías de trabajo para captar clientes bancarizados y no bancarizados, que usted conoce, y como se aplican? Enumérelas.		<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No buscamos personas bancarizadas porque existe un sobreendeudamiento fuerte en el sistema financiero.</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentos cuyos clientes de S/. 1000 a S/. 1500.</li> <li>Por medio de la Sunat</li> <li>Todos los días el personal sale a promocionar a zonas aledañas de la ciudad de Trujillo, (Asentamientos Humanos) para ofrecer los servicios financieros de la empresa. El perfil de las personas no bancarizadas que</li> </ul>		<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprar información a las centrales de riesgo</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ir a mercados y ferias en zonas donde no hay mucha bancarización: poniendo un stand y empezar a promocionar con sorteo.</li> <li>Promociones: a través del barrido (casa por casa) y el volanteo.</li> </ul>		<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción Directa</li> <li>Promoción Caja por Caja</li> <li>Promoción en los mercados</li> <li>Volanteo</li> <li>Invitaciones a través de cartas</li> <li>Base de Datos</li> <li>Base de Datos de la SBS: No hay una clasificación exclusiva.</li> </ul>		<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción Directa</li> <li>Data</li> <li>Cartera de clientes cancelados</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas especiales</li> </ul>		<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centrales de riesgo ( SBS)</li> <li>Últimos Vouchers de pago</li> <li>Cronograma de pagos</li> <li>Data</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas de Referidos</li> <li>SUNAT</li> </ul>		<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro en la Central de Riesgo</li> <li>Data</li> <li>Promociones de casa en casa</li> </ul>		<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro en la Central de Riesgo</li> <li>Trabajadas in house</li> <li>Compra de Data a Infocorp</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visita al negocio</li> <li>Los asesores levantan información sobre este tipo de cliente</li> </ul>

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
		buscan son jóvenes de 20 hasta 25 años, 60% de varones y 40% mujeres, cuyo estilo de vida son jóvenes estudiantes que tienen algún tipo de ingresos extras o que son apoyados por los padres, gastan mucho en tecnología, celulares, laptops.												
		COMENTARIOS		COMENTARIOS	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Esas bases de datos ustedes lo compran sabiendo que son clientes bancarizados?</p> <p>No necesariamente, la SBS nos da información mensual de todas las instituciones que cargamos en nuestro sistema, eso a nivel de toda la banca, entonces a través de esa base de datos es que nos proporciona la información.</p> <p>¿De qué consta la base de datos que les proporciona la SBS?</p> <p>La información de todas las instituciones bancarias</p> <p>¿Y por ese medio también captan a clientes?</p> <p>También porque se puede filtrar clientes que tienen deudas, en cuantas instituciones tienen deudas, cuanto tiempo vienen trabajando.</p>	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Qué metodologías utilizan para captar clientes?</p> <p>Lo que pasa es que la Derrama Magisterial sólo atiende a los docentes, la Derrama es una Institución privada pero que pertenece a los docentes del Perú. Y los docentes forman parte del Directorio de la Derrama. Solamente atiende a docentes, tenemos a 260 000 docentes que están afiliados, en total a nivel nacional deben de haber 290 000 docentes y 260 000 que están asociados con la Derrama. Y solamente se atiende a ello.</p> <p>Yo atendí lo que es micro finanzas pero cuando trabajé en una Caja. Y solo atendíamos a MYPE.</p> <p>¿Y en este trabajo que tipo de metodología tenían para captar clientes?</p> <p>Promoción Directa,</p>	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Qué metodologías utilizaban para captar clientes bancarizados?</p> <p>Lo que nosotros hacíamos normalmente, bueno en PRO EMPRESA, como éramos una empresa con poco capital, capital pequeño, patrimonio pequeño, lo que se hacía normalmente era, más que todo, influenciábamos con la captación de clientes nuevos, no tanto bancarizados, porque los bancarizados, los promedios de crédito eran altos, entonces nosotros apostábamos a promedios de créditos bajos, y normalmente, bueno para ver, los requisitos que sí pedíamos exclusivamente para captar un cliente de la competencia, o que ya trabajara con algún sistema financiero era que sea bueno, un cliente "A", bien filtrado, nosotros llamamos cliente "A" a aquel que lleva cero días de mora</p>	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Cuáles son las metodologías de trabajo para captar clientes bancarizados?</p> <p>Primero es el registro en la Central de Riesgos, una vez que están filtrados, si pre califican se les hace la visita del campo, se les saca referencias, tanto en el negocio como en el domicilio, después de eso se verifica el negocio, se le hace una evaluación al negocio, después de eso con los datos completos se les pasa al comité de créditos, un comité de créditos está conformado por el que aprueba el caso y el ejecutivo que presenta el caso, y dos analistas más que revisan.</p> <p>Por ejemplo, ¿Ustedes compran algún tipo de Data?</p> <p>De eso se encarga la central, nos envían Datas.</p> <p>¿Le envían Datas Sectorizadas?</p> <p>De clientes, de clientes.</p>	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Cómo es el trabajo de la base de datos?</p> <p>Se distribuye por agencias y zonas y asesores.</p>					

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p>atención en Plataforma y oficina, también se trabajaba con Data, Cartera de clientes cancelados, que eran los clientes que se iban se les trataba de recuperar, a ellos se les llamaba clientes cancelados y se les hacía promociones especiales. Promoción Directa en una época se tenía equipos de promoción, grupo de promotores y también analistas de crédito, que luego pasaron a ser asesores de negocios que hacían también Promoción Directa y campo.</p> <p>Captación: Cada uno tenía una meta designada y era responsable de esa meta.</p> <p>En la promoción directa también se compraban Datas. Campañas especiales dirigidas para empresas, para microempresas, para los no bancarizados se hacían unas campañas especiales para clientes que no tenían un RUC ni ningún tipo de documento, y eran créditos chiquitos, de inclusión.</p>	<p>¿no?, eso era lo que buscábamos, y por lo menos un año ¿no?, un año de tener ese perfil de cliente.</p> <p><b>¿Y cómo lo evaluaba ese perfil?</b></p> <p>Por medio de las centrales de riesgo ¿no?, claro la SBS, nosotros filtrábamos si eran clientes normales, cero, 100% normal, y también les pedíamos a los clientes sus cronogramas de pago, en sus cronogramas de pago aparecían las fechas que tenían que pagar, y con los vouchers de pago de los últimos meses, bueno normalmente no tenían de los doce últimos meses, pero ya te dabas una idea de que el cliente si pagaba los días que le decía su cronograma. Porque tú sabes que en la central de riesgo puedes aparecer 100% normal pero si al cierre del mes pagaste con ocho días, apareces normal, el problema que aparece como CPP siempre y cuando cierra el mes y corte de mes, y pagas como deberías el atraso, entonces tu puedes ser un cliente normal en la central de riesgos pero puedes estar pagando un promedio de 8 días de mora ¿no?, y eso no lo reporta la central, y es por eso que nosotros pedíamos su cronograma de pagos y sus últimos vouchers de pago para ver si de verdad pagaba puntual.</p> <p><b>¿Compraban Data?</b></p> <p>Mira eso si lo empezamos a</p>						

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
									<p>hacer a partir del 2009, no 2010, empezamos a hacer la compra de la Data, hay un detalle ahí, cuando compramos la Data, los datos que te pedían las empresas de las Centrales de Riesgo privadas que te vendían estas Datas.</p> <p><b>¿Las Centrales de Riesgo vendían?</b> Claro</p> <p><b>¿Cómo quiénes?</b> EQUIFAX, INFOCORP, te vendían esa Base de Datos, o sea ellos te preparaban, como ellos tenían la información de todas las Instituciones Financieras, lo que hacían era ofrecerte, pero tú le tenías que dar el perfil del cliente, es decir, mira yo quiero clientes que tengan en el Sistema Financiero un promedio de 1000 a 5000 soles de crédito, que hayan pagado puntual hace un año, que vengan pagando puntual un año ¿no?, que no tengan crédito por ejemplo con más de dos Instituciones Financieras. O sea tú le dabas esos datos a la empresa privada central de riesgos y ellos te daban todos los clientes que podían haber ahí, con las direcciones de negocios, las direcciones de casa, número de teléfono. Pero también eran datos imprecisos, porque puedan ser que las direcciones eran equivocadas, o que ya no vivían ahí, o que la</p>					



MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
										<p>dirección del negocio no era, o que el negocio no era de esa persona, si no era de otra, entonces eran datos imprecisos, entonces cuando nosotros comprábamos por ejemplo: Dame una Base de Datos de 1000 clientes, o 5000 clientes, y los repartíamos por oficina, por ejemplo yo le decía: Dame de la zona del cono norte, y me daba todo, Comas, Los Olivos, Puente Piedra, entonces yo los separaba por distritos, y los mandaba a los Jefes de Oficina y ellos se encargaban de repartir las cartas de invitación. La connotación decía: "Tienes un crédito pre aprobado", pre aprobado por 1000 soles por ejemplo, y el cliente venía con esa carta, nosotros procedíamos a pedir los documentos.</p>				
<p>2) ¿Cuáles son los principales problemas en la aplicación de esas metodologías?</p>	<p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No se les brinda</li> </ul>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia (la tasa, precio)</li> <li>Que nuestro servicio no sea diferenciado.</li> <li>La verificación de documentación, de domicilio.</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La distancia.</li> <li>Zonas donde hay poca</li> </ul>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>BASE DE DATOS POR SBS: No es fácil ubicarlos por que las direcciones no son exactas</li> <li>CASA POR CASA: Las objeciones que no son bien manejadas por los asesores de negocios o la falta de experiencia y el mercado cambiante.</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas de endeudamiento</li> <li>La fidelización a otras entidades.</li> <li>COMPRA DE DATAS: No estaban muy bien cifradas, instituciones no reguladas.</li> <li>Malas costumbres de clientes para conseguir un crédito.</li> </ul>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COMPRA DE DATA: eran datos imprecisos, porque puedan ser que las direcciones eran equivocadas, o que ya no vivían ahí, o que el negocio no era de esa persona, si no era de otra, entonces eran datos imprecisos. Sólo se obtenía un 30% de efectividad.</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la ubicación del cliente porque la dirección no es exacta, a veces han cambiado de dirección, a veces ya no tienen el negocio. A veces la Data no ayuda mucho.</li> <li>Cuando son clientes de otro banco, el problema más seguido es que se paran cambiando de negocio, son negocios de otras personas, como negocios de ellos.</li> </ul>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes están sobre endeudados</li> <li>Clientes que ya no tienen la misma capacidad de pago</li> <li>Clientes considerados como "aves de paso" que solo buscan la mejor tasa en los bancos.</li> <li>Lo que ha generado es pérdidas de saldos.</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que el asesor o analista no levanto o saco la información correctamente</li> </ul>							

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
		<p>facilidades de transporte a los vendedores de motos. Por ejemplo, un vendedor que no tiene moto llega a 2 clientes en una zona, mientras que el que tiene moto llega a 15 clientes a una zona.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El cliente tiene una mala imagen del "Banco Azteca", lo consideran usureros y maltratan al personal de venta cuando lo visitan.</li> </ul>		<p>gente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar los créditos de clientes no bancarizados genera un gasto operativo muy alto por el traslado de las personas.</li> </ul>				<p>No Bancarizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAMPAÑAS DE REFERIDOS: Resulta más efectivo en provincia que en Lima.</li> <li>SUNAT. Sacar por ejemplo clientes no bancarizados, para créditos de consumo, pero recuerda que la mayoría de empleados ya son bancarizados porque les pagan su sueldo por esa vía, salvo las empresas informales.</li> </ul>					
		COMENTARIOS		COMENTARIOS	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿A qué se refiere por objeciones? Que no te pueden dar información, tienen alguna duda o están indecisos. No necesariamente porque haces la promoción de inmediato te aceptan, te dicen o es para este mes, o es para el otro mes, tienen que retornar.</p> <p>¿Ustedes en general no compran Data? No, no compramos data.</p> <p>¿A qué se debe? ¿Les han venido a ofrecer Data? Sí nos han ofrecido, pero tengo entendido que no han llegado a ningún acuerdo por los precios.</p>	COMENTARIOS	<p>COMENTARIOS</p> <p>Problemas, más que todo sobre endeudamiento, te diré que todo el mundo ahora está endeudado, el mercado se ha canibalizado, todo el mundo está entrando en todos los segmentos, es muy difícil de encontrar un cliente que no esté endeudado, antes podíamos hablar de nichos de mercado que aún existía una demanda comercial, pero actualmente es bastante complicado, todo el mundo está bajando más, los bancos mismos están bajando a micro financiero, entidades que atendían ese segmento</p>	COMENTARIOS	<p>COMENTARIOS</p> <p>Pero no era muy efectiva esa compra de Data, porque había muchos datos imprecisos.</p> <p>¿Qué porcentaje de efectividad le puedes dar? Mira nosotros no sé si era mala suerte, pero teníamos 30% de efectividad, lo que ellos hacían era por ejemplo yo le decía: "Mira de la data que me haz enviado, ya hice el barrido, ya repartí mis cartas, me han salido 500 clientes malo", y te lo reponían.</p> <p>¿Ellos te reponían los clientes malos? Te daban 500 nuevos para que visites.</p>	COMENTARIOS	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Y qué tipo de problemas han podido encontrar con esas Datas de clientes? En la ubicación del cliente porque la dirección no es exacta, a veces han cambiado de dirección, a veces ya no tienen el negocio. A veces la Data no ayuda mucho.</p> <p>¿Y por ejemplo la Data que tienen de los filtros de las Centrales de Riesgo, también tiene algún tipo de problemas? No, la Central de Riesgos sirve para filtrar a nuestros propios clientes, no nos dan Data de otras instituciones, sólo de nuestros clientes, y trabajamos con la Central de Riesgos de la SBS y</p>	COMENTARIOS	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Los clientes no bancarizados no aparecen en las centrales de riesgo? Así, es. Por eso que se apoya en referencias personales, muchos usamos IFIS que no reportan o nuestros propios clientes, o si eres de la zona mucho mejor.</p> <p>¿Para este caso tienen personal que va a sus negocios a levantar información? Sí</p> <p>¿Qué medios utilizan para su visita? Internet, moto, celulares con cámara y camionetas.</p> <p>¿Tiene calculado que porcentaje es su costo operativo en relación a</p>	

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
					<p><i>¿Muy altos los precios? Muy costosa la base de datos.</i></p>		<p><i>ahora tienen que bajar mucho más, y puedan atender a los clientes que en ese segmento estén menos endeudados. Ese es el tema, que un cliente que calificaba para 1000 soles le estaban dando 10000 o 20000 soles, el tema de Mi Banco y el efecto que tuvo fue un poco desfavorable porque Mi Banco tenía una política muy, pero muy flexible para atender casi ni evaluaban los créditos y daba montos altísimos, entonces tú ibas a buscar un cliente y lo encontrabas bastante endeudado, un punto que también se estaba trabajando era la atención, la fidelización, pero como la competencia se volvió tan agresiva, los clientes también empezaron a tener un mejor conocimiento del mercado, un cliente ya, su lealtad cada vez lo veía más en términos monetarios, su beneficio económico, por que otras entidades tenían realmente otra tasa más baja y no le convenía no? por más que haya trabajado contigo muchos años, también ahí están las famosas compras de deudas no?, entonces era una cosa que el cliente ya sabía, en una institución ya sabían que podían comprar una deuda en una o en otra, le dejaban</i></p>	<p><i>¿Pero también generaba costos no? Te daban la oportunidad hasta de dos veces renovarte los clientes, pero no era muy precisa, nunca me fie mucho de esa base de datos.</i></p> <p><i>Esa Base de datos era más que todo para cliente bancarizados ¿no? Claro eran bancarizados, tenían que tener crédito si no, no podías acceder a esa información.</i></p> <p><i>Y ¿Cómo hacían con los clientes no bancarizados? Lo que nosotros hacíamos con los clientes nuevos es simple y llanamente referir, es decir, trabajábamos con nuestros propios clientes puntuales y hacíamos campañas de referido, le llamábamos nosotros, es decir, les decíamos a estos clientes, al principio fueron los match a times, decíamos: Señor, mire si usted me trae clientes, o sea ese era el trabajo del analista, tráigame clientes nuevos, o sea cero, cero, que no tengan deuda en ningún lado, y nosotros le dábamos a ese cliente, ponte polos, canguros, gorras, y los clientes sí nos traían, esos eran clientes recontra activos, y bien fidelizados con nosotros, entonces te traían. Eso da más resultados en provincia que aquí en Lima.</i></p> <p><i>Y en Lima ¿Qué daba más</i></p>		CENTINEL			<p><i>captar clientes en relación al costo total de su empresa? Del 5 a 8% aprox en ambos.</i></p>	

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p>la tasa y estaban en ese plan, se volvieron muchos hasta muy especulativos, especulaban con las instituciones no?, un poco más imaginarios en algunos casos se podrían decir, el sobreendeudamiento y la mora empezaron a crecer, creo que en el sistema financiero la morosidad en todos los segmentos ha crecido, la banca comercial, en las cajas, en todas las instituciones financieras ha crecido la mora bastante.</p> <p><b>¿Qué Problemas han tenido respecto a la compra de Datas?</b></p> <p>Esas Datas no estaban muy bien cifradas, tenía una Data y cuando ibas a visitar a ese cliente las direcciones a veces no estaban bien consignadas, y compraban a veces de CERTICORP, de INFOCORP, cuando te daban una dirección no podías llegar, o te daban a un cliente que supuestamente estaba bien pero ya estaba endeudado, ahí hay un problema bien delicado la SBS cuando te publica el endeudamiento de un cliente, yo te lo público hoy día pero es maso menos con un mes de retraso o uno o dos meses de retraso, ¿por qué? Porque el mes que está</p>	<p><b>resultados?</b></p> <p>En Lima aplicábamos la misma campaña, pero era más una promoción con promotores de crédito, y a ellos si se les ponía metas, donde la bonificación era mayor si el cliente era nuevo, netamente nuevo, sin créditos.</p> <p><b>O sea ¿Cuánto cobraban por comisión?</b></p> <p>Un promedio de 20 soles por cliente nuevo. Si captaba el crédito, si desembolsaba el crédito y si no tenía otro crédito también.</p> <p><b>Y ¿Él se encargaba de hacer la verificación domiciliaria también?</b></p> <p>No, no, el promotor solamente hacía, venta, es decir, la cerraba, lo que es el cierre de la venta, y ver si el cliente calificaba o no, era un trabajo del analista de crédito, el promotor solamente se encargaba, como se dice, a buscar el cliente, lo filtraba en la Central de Riesgo, veía que no tenía crédito, y lo que hacía era pasárselo al analista de crédito, y el analista ahí iba a verificar y a hacer todo ese trabajo. Nosotros teníamos aparte un equipo de solamente ventas.</p> <p><b>Entonces ¿No iba amarrado su comisión con si cobraba el crédito?</b></p> <p>Ah claro, tenía que desembolsar el crédito para que el promotor se lleve sus 20 soles. Los créditos tenían</p>						

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p>en curso como por ejemplo estamos ahorita julio, para yo publicar los datos o el endeudamiento de julio tengo que esperar que cierre el mes, a cada cierre de mes se publican como fue calificado ese cliente, las instituciones tienen la obligación de reportar a cada cliente y calificarlo de acuerdo a los días de atraso, hay tablas para la calificación de clientes, entonces que pasaba, yo te doy el nombre de un cliente y de repente ahorita aparentemente está bien pero en los últimos dos meses ya saco crédito en tres o cuatro instituciones o simplemente no ha pagado y está moroso, entonces tú le vas a dar un crédito a ese cliente y ya está moroso, ya está endeudado, ya sacó y hasta de repente quiere sorprender, no lo sabes. Entonces ahí es el tema que trabajas con ese desastre y no sabes que hacer. Otro problema es que tienes una Data pero hay instituciones que no son reguladas, cooperativas no?, hay bastantes, y en Lima hay muchísimas, entonces esas instituciones no reportan, ¿cómo sabes? es difícil, te pre califican un cliente, pero la pre calificación solamente es en base a un número, como evaluó a un cliente,</p>	<p>que ser efectivos.</p> <p><b>¿Y un analista de crédito cuanto tiempo se tomaba para analizar a este cliente?</b> Lo mínimo que hacía era dos días, de recepcionado los documentos y lo máximo que duraba dependiendo de las distancias, porque recuerda que en PYME se hace verificación domiciliaria del negocio, y dependiendo de qué alejados esté ambos, se podría demorar hasta tres o cuatro días. Porque ponte, vive en Puente Piedra pero su negocio queda en el Cercado de Lima, por decirlo así ¿no?.</p> <p><b>¿Cuánto ganaba un analista de crédito?</b> Los analistas de crédito, tenían su sueldo básico dependiendo de la experiencia, habían analistas nuevos, que el sueldo más bajo era de 900 soles y de acuerdo al saldo de cartera y número de clientes que iban manejando nosotros lo pasábamos, a analista o ejecutivo de negocio le llamábamos en la empresa 1, 2, hasta 4, 4 era quien manejaba mayor monto de cartera, que era más de 2 millones, con mayor número de clientes, 250 clientes, él podía ganar hasta 3000 soles, básico.</p> <p><b>Si sacamos lo mínimo 900 entre 30, son 30 soles diarios X 3, es noventa, 90 +20, Ciento diez, costaba un prospecto para ver si estaba</b></p>						

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p>tengo que calcular cuánto de ingresos tiene, sus ventas, sus costos, entonces digamos aplicar un margen frío, yo puedo decirte no? Para tal rubro aplico un margen, para bodegas les aplico un margen, para confección de calzado les aplico otro margen, pero tú no sabes de repente si en esa confección de calzado trabaja con toda la familia y los costos se reducen enormemente, o de repente compran que se yo no?, compra bastante cantidad y le dan a un precio bajo, entonces tiene por ahí alguna ventaja en, de repente en el material y de su mano de obra, entonces el margen puede que varíe dependiendo también o la realidad de la unidad económica familiar, entonces no puedes salir y decir este cliente califica con un simple scoring es difícil, puede de repente dar una idea de su comportamiento de pago, otro tema es que una persona pueda que no tenga ninguna referencia, pero en microfinanzas lo más importante más allá de las referencias que tengan del sistema financiero son las referencias personales y comerciales, tú trabajas en un nivel muy alto de antigüedad en el sistema financiero, pero esa</p>	<p>bien el cliente. Si, por lo menos.</p>						

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p>persona no tiene ninguna referencia pero ya le dieron al de la bodega del frente, que de repente tiene materiales y no le pagó, de repente tiene malas costumbres, malos hábitos, problemas personales, que te digo tiene dos hogares ¿no?, o simplemente a pesar de tener voluntad de pago pues no te quiere pagar, es un tema que no lo puedes digamos determinar solo viendo las centrales de riesgo por ejemplo de INFOCOR, bueno las centrales de riesgo en realidad es la SBS no? No lo vas a poder ver consultando esa información, pero te da una ayuda el hecho que tu digas pagas tu luz, pagas tu agua puntualmente, pagas tu teléfono, paga tus cuentas, pero si no tienes cuentas? ¿no? Hay cosas que esa evaluación no la reemplaza ni la primera impresión que tú puedas tener, porque luego cuando tú le visitas el cliente muchas veces aprende y sabe ya que te tiene que decir y en el sistema financiero hay hasta, que te digo, mafias que le indican a la gente para que saque crédito y le dice, usted tiene que decir tal cosa, hasta fabrica créditos, entonces la gente está muy entendida de esto y ha adoptado hasta malas</p>							

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p><i>costumbres producto de la competencia, en muchas entidades se ganan altas comisiones entonces que hace el vendedor, analista, que se yo, hasta le aconseja que tiene que decir, que es lo que tiene que hacer, que es lo que te saca el crédito, entonces la gente ya sabe lo que tiene que decir si te vas a evaluar un crédito, tú tienes que trabajar en un nivel de ambigüedad aparte en micro finanzas, no hay como en las grandes empresas, como trabajan los bancos que se puedan decir ¿no? TLC, documentos que declaran cuantas cuentas tienen, no se puede decir, no hay, tú tienes que levantar información ¿y cómo? Ha señor ¿cuánto vende? Yo vendo tanto, te va a decir 1000 soles, de repente vende 100 soles, ya vas viendo tú el nivel de inventarios que tiene, ¿tiene tantos inventarios?, imposible, porque la rotación de inventarios no me podría salir si vende esa cantidad, no rota tanto, si tienes idea de cuánto rota una bodega, cuanto rota alguien que vende verduras, en la vida te va a salir la misma rotación de inventarios, entonces esas experiencias digamos te van dando una idea, y ya tú con eso puedes ver, ha esta</i></p>							



MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							persona me está diciendo la verdad o no.							
<ul style="list-style-type: none"> <li>3) En compra de data, ¿Qué tipos de base de datos, de clientes bancarizados y no bancarizados, se comercializan en la actualidad, y como se acceden a ellas?</li> </ul>	<p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No compra, no existe en el mercado, la empresa no invierte</li> </ul>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centrales de riesgo.</li> <li>Convenios con entidades públicas. Hay algunas cajas que hacen convenios con EsSalud.</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por vía telefónica: porque la mayoría posee un celular y la empresa telefónica tiene acceso a la información de esta persona no bancarizado.</li> <li>Trabajo de campo.</li> </ul>					<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EQUIFAX</li> <li>INFOCORP</li> <li>CENTINEL</li> <li>INFORMA</li> </ul> <p>¿Cómo acceden? Ellos tienen sus representantes de ventas, se entrevistan con la gente de Negocios y te proponen.</p> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>POR CUENTA PROPIA: Cifrándolos con la SUNAT.</li> </ul>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SBS</li> <li>CENTINEL</li> <li>Promociones de casa en casa</li> </ul>	<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EQUIFAX</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cada administrador maneja su data, y ella es reportada a la gerencia de división de negocios</li> </ul>					
	COMENTARIOS		COMENTARIOS	COMENTARIOS	COMENTARIOS	COMENTARIOS	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Y ese tipo de información nunca la ha podido comprar? No es que esa información es In situ, es en el momento que tú evalúas, es información que tú levantas cuando tú llegas al negocio y le preguntas: Señor ¿y cuánto son sus ventas?, pero no le vas a creer lo que te dice, entonces tu para sacar los ingresos, porque ¿cómo puedes saber si ese cliente te puede pagar o no te</p>	<p>COMENTARIOS</p> <p>En la compra de la data, ¿qué tipo de Base de datos de clientes bancarizados se comercializan en la actualidad?, aparte de EQUIFAX Todas te venden. Está EQUIFAX, está INFOCORP.</p> <p>¿Pero EQUIFAX e INFOCORP, no es lo mismo? Ahorita sí, se han unido, desde el año pasado, si mal no me equivoco, ya ellos son lo mismo, está SENTINEL,</p>	<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Y ustedes también captan clientes ya bancarizados ya? Sí, también captan.</p> <p>¿Y cómo captan? Los analistas mismos, promocionando.</p> <p>¿Van de casa en casa? Claro, promocionan de casa en casa, salen con una camioneta de la central que los envía</p> <p>¿Y ahí que tipos de problemas pueden haber encontrado?</p>					

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p>puede pagar?, sólo por que paga un crédito, díganos a Mi Banco, ¿te va a pagar así?, no, porque puede ser que ese crédito lo haya sacado para alguien más y ese señor no tenga ninguna ocupación, ni oficio ni beneficio, entonces ¿cómo puedes saber? La única forma es de que tú vayas y hagas la evaluación en el mismo negocio, que saquees referencias, vecinos, los proveedores, la familia, como vive, son un montón de factores, pero aquí las finanzas son bien informales.</p>	<p>está <b>INFORMA</b>, ahorita todos te venden base de datos.</p> <p><b>¿Y cómo ellos van hacia ustedes?</b></p> <p>Si ellos tienen sus representantes de ventas, se entrevistan con la gente de Negocios y te proponen, más se pelean por tarifa, en esa época me acuerdo que estaba a 1 sol por cliente, te vendían 1 sol por cliente, y claro por eso tenían que ser efectivos, si no, no les pagabas.</p> <p><b>¿Y para no bancarizados no hay data?</b></p> <p>Podrías cifrarlos con la SUNAT, yo te doy mi opinión ¿no?, no conozco a personas o empresas que prospecten clientes no bancarizados. Porque ¿De dónde sacarían la información?, lo único que sé es que podrían ser de la SUNAT. Ahora, puedes sacar por ejemplo clientes no bancarizados, y eso es imposible, porque para créditos de consumo, no sé, empleados ¿no?, pero recuerda que la mayoría de empleados ya son bancarizados porque les pagan su sueldo por esa vía, salvo que alguno que exista que no, no creo, salvo las empresas informales ¿no?, o las empresas que no llegan a ese nivel.</p>	<p>estoy <b>INFORMA</b>, ahorita todos te venden base de datos.</p> <p><b>¿Y cómo ellos van hacia ustedes?</b></p> <p>Si ellos tienen sus representantes de ventas, se entrevistan con la gente de Negocios y te proponen, más se pelean por tarifa, en esa época me acuerdo que estaba a 1 sol por cliente, te vendían 1 sol por cliente, y claro por eso tenían que ser efectivos, si no, no les pagabas.</p> <p><b>¿Y para no bancarizados no hay data?</b></p> <p>Podrías cifrarlos con la SUNAT, yo te doy mi opinión ¿no?, no conozco a personas o empresas que prospecten clientes no bancarizados. Porque ¿De dónde sacarían la información?, lo único que sé es que podrían ser de la SUNAT. Ahora, puedes sacar por ejemplo clientes no bancarizados, y eso es imposible, porque para créditos de consumo, no sé, empleados ¿no?, pero recuerda que la mayoría de empleados ya son bancarizados porque les pagan su sueldo por esa vía, salvo que alguno que exista que no, no creo, salvo las empresas informales ¿no?, o las empresas que no llegan a ese nivel.</p>	<p>Cuando son clientes de otro banco, el problema más seguido es que se paran cambiando de negocio, son negocios de otras personas, como negocios de ellos.</p> <p><b>O sea me dice que la compra de la Data lo da la Central en sí.</b></p> <p>Si ellos lo compran, ellos se encargan.</p>				

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
<ul style="list-style-type: none"> <li>4) ¿Cómo se emplean estas bases de datos?</li> </ul>			<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones crediticias, Score.</li> <li>Seguido de un trabajo de marketing para captación.</li> </ul> <p><b>No Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas.</li> </ul>		<p><b>Bancarizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción en campo</li> <li>Se evalúa dos o tres días.</li> </ul>		<p><b>Bancarizados</b></p> <p>EQUIFAX, INFOCORP, te vendían esa Base de Datos, ellos tenían la información de todas las Instituciones Financieras, lo que hacían era ofrecerte, pero tú le tenías que dar el perfil del cliente, es decir, mira yo quiero clientes que tengan en el Sistema Financiero un promedio de 1000 a 5000 soles de crédito, que hayan pagado puntual hace un año, que vengán pagando puntual un año, que no tengan crédito por ejemplo con más de dos Instituciones Financieras. Tú le dabas esos datos a la empresa privada central de riesgos y ellos te daban todos los clientes que podían caber ahí, con las direcciones de negocios, las direcciones de casa, número de teléfono. Nosotros comprábamos por ejemplo Base de Datos de 1000 clientes, o 5000 clientes, y los repartíamos por oficina, por ejemplo yo le decía: Dame de la zona del cono norte, y me daba todo, Comas, Los Olivos, Puente Piedra, entonces yo los separaba por distritos, y los mandaba a los Jefes de Oficina y ellos se encargaban de repartir las cartas de invitación. La connotación decía: "Tienes un crédito pre aprobado", pre aprobado por 1000 soles por ejemplo, y el cliente venía con esa carta, nosotros procedíamos a</p>	<p><b>Bancarizados</b></p> <p>Primero es el registro en la Central de Riesgos, una vez que están filtrados, si pre califican se les hace la visita del campo, se les saca referencias, tanto en el negocio como en el domicilio, después de eso se verifica el negocio, se le hace una evaluación al negocio, después de eso con los datos completos se les pasa al comité de créditos, un comité de créditos está conformado por el que aprueba el caso y el ejecutivo que presenta el caso, y dos analistas más que revisan.</p>	<p><b>Bancarizados</b></p> <p>Los clientes que se obtienen de esa data son distribuidas por las agencias, zonas y asesores.</p>					

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
									<p>pedir los documentos. Lo que ellos hacían era por ejemplo yo le decía: "Mira de la data que me haz enviado, ya hice el barrido, ya repartí mis cartas, me han salido 500 clientes malos", y te lo reponían.</p> <p><b>No Bancarizados</b> Se realizan promoción con promotores de crédito, y a ellos si se les ponía metas, donde la bonificación era mayor si el cliente era nuevo, netamente nuevo, sin créditos.</p>					
	COMENTARIOS		COMENTARIOS		COMENTARIOS		<p>COMENTARIOS</p> <p>¿Ese tipo de información, cuando vas y revisas, se demora cuantos días? Por ejemplo normalmente como es el procedimiento, o tú los promocionas en campo que es lo mejor porque cuando sólo promocionas puedes ver como es el negocio o si tiene capacidad de pago, ahí maso menos no se puede engañar por decirlo de alguna forma, que tú estés viendo ahí mismo que el negocio si esté, porque si tiene alguien, que ahora está de moda, y se pasea por todas las entidades, monta un negocio, y te dice que lo vayas a ver, tú lo miras y aparentemente está bien, regresas en un mes y ya no existe el negocio, entonces cuando</p>	COMENTARIOS						

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p>tú promocionas es mejor, porque no te vas a llevar sorpresas, o sino hacen, que te digo, historial por unos meses, saben hacerlas todas, hacen historial por unos 6 u ocho meses y como saben de que la mayoría de las instituciones su requisito es que tengas 6 meses de antigüedad, después de 6 meses van y sacan en varias entidades a la vez, y generalmente los créditos pequeños, los que no están bancarizados, porque los grandes ya merecen un poco más de seguimiento, ahí sacan crédito en un montón de lugares y luego desaparecen, cuando los vas a ver ya no existen, entonces esos son los clientes que recién empiezan que no tienen historiales, los que no tienen historial pero son bien peligrosos, y los que tienen historial son peligrosos en el sentido que pueden estar sobre endeudados, están debiendo en un lado y quieren sacar dinero para pagar en otro lado, entonces ahí se tiene que tener cuidado, ¿qué haces?, si lo promocionaste mejor porque el negocio no te lo han montado, entonces tú vas lo visitas, programas una visita, qué se yo, al día siguiente, a los dos días, para que la persona que evalúe o decida,</p>						

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p><i>entonces vea y diga: ha si este negocio no existe, el señor tiene buena referencia, los vecinos me han dicho que sí, que es cumplidor, que paga, sus proveedores, los he llamado y me han dicho que paga no?, y bueno he preguntado acerca de sus ventas, de sus compras, ahí hay cruce de información, yo cruzo compras con ventas, cruzo con rotación de inventarios, yo cruzo con el efectivo, me dice yo vendo 1000 soles y le encuentro 100 soles en caja, ¿dónde están los otros 900 que dijiste no?, dependiendo la hora en que vende más, dependiendo el momento, o sea hay una serie de herramientas que uno utiliza para la evaluación, para la evaluación de la capacidad de pago, exactamente capacidad de pago y estado financiero que le haces ¿no?, a las microempresas, y aparte de eso pues, la voluntad de pago ¿no?, que es lo que te digo, la referencia del vecino, comercial, de la familia, paga puntual, no paga sus servicios, muchas cosas.</i></p> <p><i>¿Y cuánto tiempo tardan en una evaluación? Un par de días, dos, tres días.</i></p>						

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p><i>¿Y eso cuantos costos generaba a la empresa? Mira, tú tienes costos fijos, sobre eso vas a distribuir entre el número de trabajadores que tengas, o sea hay un costo fijo que vas a asumir, ¿cuáles son tus costos fijos?, digamos, el salario de un asesor de negocios que va a fluctuar, puede que esté ganando 1200 hasta un señor que gana 4000, de ahí ¿qué tienes?, una oficina que tienes que pagar tu agua, tu luz, dependiendo que tanto movimiento tengas también, de repente más luz, que se yo, de ahí ¿qué tienes?, de repente un alquiler, de ahí ¿qué tienes?, bueno sobre costos laborales, ¿qué más tienes?, la planilla, la movilidad, de repente para que hagan visita, todo lo necesario para que funcione esa oficina, y una vez que ya cubriste todos tus costos, si tu generaste suficientes ventas, ingresos financieros producto de la venta de los créditos, de las colocaciones, entonces vas a ver ahí tu rentabilidad, nosotros teníamos oficinas que eran nuevas y tenían un año y estaban generando pérdidas, y eran aceptables, pero habían otros que tenían costos altísimos y aun así pues, quizá cumpliendo la meta a veces no tenían</i></p>							

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
								rentabilidad, depende de la estructura de costos que tenga, depende de la carga ¿no?						
<ul style="list-style-type: none"> <li>5) ¿Cuáles son los principales problemas en la aplicación de estas metodologías de trabajo con base de datos? Especifique por qué.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Para los bancarizados: El principal problema es la gestión de la información (cómo la filtras, como dices si va o no va el crédito, si la empresa realmente tiene un scoring, una herramienta).</li> <li>Para los no bancarizados: El principal problema es cómo conseguir la información a través de las telefónicas.</li> </ul>				<p>Esas Datas no estaban muy bien cifradas, tenía una Data y cuando ibas a visitar a ese cliente las direcciones a veces no estaban bien consignadas, y compraban a veces de CERTICORP, de INFOCORP ,cuando te daban una dirección no podías llegar, o te daban a un cliente que supuestamente estaba bien pero ya estaba endeudado, ahí hay un problema bien delicado la SBS cuando te publica el endeudamiento de un cliente, yo te lo público hoy día pero es masomenos con un mes de retraso o uno o dos meses de retraso, ¿por qué? Porque el mes que está en curso como por ejemplo estamos ahorita julio, para yo publicar los datos o el endeudamiento de julio tengo que esperar que cierre el mes, a cada cierre de mes se publican como fue calificado ese cliente, las instituciones tienen la obligación de reportar a cada cliente y calificarlo de acuerdo a los días de atraso, hay tablas para la calificación de clientes, entonces que pasaba, yo te doy el nombre de un cliente y de repente ahorita aparentemente está bien pero en los últimos dos meses ya saco crédito en tres o cuatro instituciones o simplemente no ha pagado y está moroso, entonces tú le vas a dar un crédito a ese cliente y ya está moroso, ya está endeudado, ya sacó y hasta de repente quiere sorprender, no lo sabes.</p>			<p>Lo que tenemos bastantes problemas es la ubicación del domicilio, las direcciones no concuerdan, o a veces ya no viven ahí tampoco</p>	<p>Los principales problemas es que reportan no es mayoría, son personas que están sobre endeudadas, la validación de sus direcciones son inexactas y no tienen negocio.</p>			



MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
<ul style="list-style-type: none"> <li>6) En la compra de data, ¿Una base de datos de clientes pre filtrados no bancarizados, que característica debería tener?, ¿existe?, ¿sería útil? ¿por qué?</li> </ul>		<p>No existen, sería muy útil, se debería de trabajar con un scoring para estos clientes no bancarizados. Debería existir una base de datos de clientes con casas comerciales. Debería de existir personal capacitado que brinda capture información de los clientes por medio de entrevistas, que tipos de productos necesitaría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una data con base de datos de clientes pre filtrados no bancarizados.</li> <li>Debería tener las siguientes características: los datos de la persona (nombre completo, n° de DNI dirección y el n° de teléfono fijo o móvil), eso sería lo básico para poder ubicar a la persona;</li> <li>Sí le sería útil porque seguido de tener la información principal de la persona ya se puede saber acerca de su trabajo y demás.</li> </ul>	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	<p>No existe</p> <p>Edad Sexo o Género Actividad</p>	No existe	No existe	No existe, pero sí existiera pondría una penalidad en las compras. Ya que la mayoría adolece de lo que te dije ¿Tuve buen impacto? Del 100% quizás el 5%. Duplicar el trabajo esta demás. ¿A qué se refiere con duplicar trabajo? Volver a sacar de centrales y no concordar, visitarlos y cambiaron de dirección.		
II) EVALUACION DE CONCEPTO	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>7) ¿Diga si los elementos que se le van a mencionar a continuación son necesarios en una base de datos de clientes prefiltrados</li> </ul>	SI	SI	SI	SI, información para	SI, el estado civil es importante,	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
no bancarizados que se le ofrezca y especifique cuales más le gustaría tener?: <b>Datos personales (edad, estado civil, grado de instrucción)</b>	SI		SI		estadísticas.  SI básico, importantísimo.		el sexo también, las estadísticas dicen que las mujeres son mejores pagadoras. La edad es básica, nosotros tenemos prohibido menores de 25 años.  SI		SI, la mora va más se ha ido a los que tienen empresas.  SI, es importantísimo, si no verificas, ahí vas a tener un problema enorme, lo primero que debes verificar.	SI	que puede tener el negocio, una persona joven no tiene mucha experiencia en el negocio.  SI, es básico, nos permite saber en qué zona es.		SI	
<b>Dirección de domicilio, negocio, y/o centro laboral</b>	SI		SI				SI también ¿no?, para eso tú evalúas digamos un negocio, y dices: No califica, pero ese señor			SI, es importante.	bueno porque a veces nos ponen las direcciones, pero esas direcciones a veces no existen, o nos ponen sin ninguna referencia.		SI	
<b>Dependiente y/o Independiente.</b>	SI		SI		SI, manejamos esas actividades para poder saber que montos ofrecer, campaña o producto ofrecer.		tiene una bodega, muy chiquita, cuando tiene una tremenda casa y tiene alquiler, no le evaluaste y perdiste una oportunidad.  SI, hay negocios que son más rentables que otros, tienes que preguntar ¿qué giro es?			SI, también.	SI, también.		SI	
<b>Verificación in situ de las direcciones</b>	SI				SI		SI, es muy importante, imagínate con 6 meses con un negocio en la zona, es muy conocido, es muy importante.			SI			SI	
<b>Actividad principal y secundarias</b>	SI		SI		SI		SI, las fuentes de ingreso son el negocio que tiene ¿no? Y de la familia.  SI, eso puede hacer que tus clientes califiquen o no califiquen. Es diferente dos			SI, inmuebles más que todo, si tiene casa propia.			SI	

<b>MATRIZ GUÍA</b>	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
<b>Giro del negocio</b>	SI		SI		SI, otorgamos con ambos.		personas con un mismo negocio, uno con hijo y otro sin hijo, o familia por aquí y por allá, puede que no tenga con qué pagar.						SI	
<b>Antigüedad del negocio principal o laboral</b>							SI, la acumulación patrimonial que es para tu sepas, pero a veces hay clientes que no tienen acumulación de repente en viviendas, sino en activos en un negocio e invierten en el mismo. Ese indicador no te dice ese			SI, endeudamiento.				
<b>Nivel y fuentes de ingresos</b>	SI		SI				cliente te va a pagar, pero tiene una carga por la cual no retirarse tan fácilmente.			SI, su calificación.			SI	
<b>Carga familiar</b>	SI		SI		SI, para determinar mejor su capacidad de pago.					SI			SI	
<b>Bienes muebles e inmuebles inscritos con certificado de posesión.</b>	SI		SI		SI, para comprobar a voluntad de pago del cliente y base de datos.					SI, crédito con las entidades no reguladas, eso está de moda ahora.			SI	
	SI		SI		SI, para tener una idea de que negocios hablamos.		SI, es importantísimo, eso te puede determinar, así no tenga casas, pero tiene buenas referencias, le atendemos. La referencia es lo básico, al menos en tu empresa.			SI			NO, eso nosotros lo sacamos, porque no nos confiamos de eso.	
<b>Bienes muebles e inmuebles no inscritos</b>	SI		SI		SI, para determinar la real capacidad de pago.		SI, básico, recontra básico, ahora está de moda que te engañen entonces, las fotos te dirán como es la casa si es muy precaria o no.						SI	
<b>Endeudamiento no financiero</b>	SI		SI				SI, si tienes una deuda esa será tu capacidad de pago, el hecho que no lo veas no significa que no			SI			SI	

<b>MATRIZ GUÍA</b>	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
					SI		tenga la deuda.				SI			
<b>Ultima calificación en el sistema financiero. (para clientes que estuvieron bancarizados)</b>	SI		SI		SI		SI, es importante, porque imagínate que lo utilice para irse de paseo, o para el quinceañero de la hija y está a las justas con la capacidad de pago. El crédito es para el negocio, si te sobra la plata, normal, pero si no es así de repente se va a sobre endeudar y no te va a pagar.				SI		SI	
<b>Referencias personales y laborales (número de referencias)</b>							SI, ahí tienes que tener cuidado, es importante el padre, el hermano porque ahora están de moda los testaferros, ¿Qué es lo que hacen?, sacan para el hermano, el primo, el familiar, sacan a nombre de otro, un joven de 25 años con un negocio que							
<b>Fotografías del negocio y domicilio</b>							tiene un capital de 200 000 soles, ya tienes que tener dudas ahí, esta persona puede que sea el testaferro del papá, de la mamá, del hermano, que se yo.							
<b>Tiene créditos con entidades no reguladas o casas comerciales</b>														
<b>Desea un crédito con que destino</b>														

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
Calificación de familiares directos.														
•										<p>COMENTARIOS</p> <p>Sólo <sup>eso</sup> básicamente es lo que yo pediría.</p> <p>¿Fotografías de negocio y domicilio?</p> <p>Sería mucha chamba eh.</p> <p>La idea es que se venda ya como para desembolsar...</p> <p>Bueno si es así, sí, si la característica es esa, me traerían la foto del negocio ¿no?</p> <p>Si porque la otra es más masiva y por eso está más barato...</p> <p>Sí, podría ser, pero haces que la antigüedad del negocio lo pondría también.</p> <p>Si tú me dices que la idea es que ya estén listos para desembolsar, pues definitivamente le</p>	<p>COMENTARIOS</p> <p>Lo que nos importa bastante a nosotros es la dirección, su número de DNI, las referencias del domicilio, eso es lo más importante que vemos nosotros. Y si es posible con el nombre del conyugue, mejor. A veces nos dan la data solamente con el nombre del titular y el conyugue está mal calificado y no lo podemos atender.</p> <p>¿Y las referencias personales y laborales?</p> <p>Claro de eso nosotros lo sacamos, lo más importante para nosotros es el DNI, nombre completo, dirección y referencias del domicilio, y si tuviera el nombre del conyugue con su DNI sería mucho mejor,</p> <p>¿Y no les importa saber cómo es el comportamiento del pago de la persona?</p> <p>Ha no, claro, cuando nos venden la Data, ya están pre calificados, y nosotros aceptamos clientes con</p>	COMENTARIOS		

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
										pediría toda esa información.	calificación de 6% normal, si se pasa de ahí, ya no le acepto			
¿Qué otros datos demandaría usted de una base de datos de clientes no bancarizados?	Si es que van a sacar un préstamo cuál sería el fin. Las personas encargadas de recopilar la información deben ser jóvenes y mujeres.	Considera que toda la información necesaria ya fue detallada en el cuadro que se mostró.	Quizá ¿En qué le gustaría seguir invirtiendo?, ¿En qué están interesados?, Por ejemplo muchos de nuestros clientes están invirtiendo en sus hijos, otros en construir la casa, otros en comprar carro, otros en implementar algún negocio adicional, entonces sería una información importante para poder direccionar.	No sé hasta qué nivel vas a hacer tu evaluación, pero los indicadores financieros son básicos, los ratios financieros, no sé si ustedes también van a trabajar con eso, pero eso se hace en el momento que haces la evaluación ¿no? De repente ¿cuántos son los gastos en casa?, nosotros hacíamos los Estados de Ganancias y Pérdidas, un pequeño Flujo de Caja y el Balance General, por Unidad económica familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como tenemos la antigüedad del negocio, ¿Por qué no tiene crédito? O ¿Por qué no está bancarizado?, ese sería un dato muy importante.</li> <li>Podría ser también el nivel de patrimonio de la Unidad Familiar.</li> <li>Los activos del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si tuviera el nombre del conyugue con su DNI sería mucho mejor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yo pediría muchas referencias cualitativas, capital de trabajo aproximado.</li> </ul>	COMENTARIOS: Por ejemplo el sistema financiero hizo lo que siguiente, en los 10 años aproximados. Primero que el negocio tenga una antigüedad de 12 mes, luego de 8, 6 y 3. Que tan bueno es?. Mi sugerencia es que debería ser mínima de 6 meses. Y así muchas más variables que se debería analizar vs la mora. Todos los elementos que me enseñaste son muy importantes. No subestimes. Y hay que agregar el						
					COMENTARIOS: Yo le preguntaba el negocio: ¿cuánto vende?, ¿cuánto compra?, cruzando la información pues, ventas, compras, utilidades, los gastos, no administrativos, los gastos de ventas, financieros, las cuotas que pagan, y al final que le	COMENTARIOS: Aparte de todos los datos que hemos mencionado, ¿agregaríamos algún elemento más, para que sea el prospecto ideal que cueste de 100 a 150?								

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
							<p>quedaba ya los gastos familiares, de la canasta familiar, mamá, papá, hijos ¿no?, todos sus dependientes, si va a la universidad la hija y paga 2000 soles, imagínate, se le fue toda la plata al final del pago, esa parte es bien importante, de ahí se tiene que armar tu EEFF, es eso básicamente que tienes que sacarle las referencias, y como te digo, las instituciones publican la información, o lo que tú vez en INFOCOR que sale maso menos con dos meses de antigüedad.</p> <p><b>¿Pero en INFOCOR salen los clientes bancarizados, mas no los no bancarizados?</b> Haya tú vas a hacer sobre los no bancarizados, tienes que tener en cuenta que esa gente trabaja con panderos bastante, juntas, entonces debes pedir la referencia de deudas con terceros, no deudas personales, porque al final deuda es deuda, y le va a restar capacidad de pago y el día en que no te pueda pagar, te va a decir no te pago por semana, tengo deuda con el de allá, empeñé mis joyas allá, y no te va a pagar, el hecho que no esté en el sistema financiero, no significa que no la pague, de repente le paga primero que a ti, entonces ahí tienes que tener bastante cuidado en tratar las referencias, y preguntar y muy sutilmente sacar esa información, para que te diga cuantas deudas tiene.</p>	<p>Creo que un dato que podría ser, es, como tenemos la antigüedad del negocio, ¿Por qué no tiene crédito? O ¿Por qué no está bancarizado?, ese sería un dato muy importante que también me ahorraría tiempo en la búsqueda ¿no? Ahora otra cosa que también podrías considerar, porque tú estás poniendo en nivel y fuentes de ingreso, podría ser también el nivel de patrimonio. Patrimonio de la unidad familiar. Porque puede ser que el inmueble esté ahí pero no solamente cuenta como inmueble si no puede que cuenta con auto, no solamente tenga un negocio si no más, los activos del negocio, dependiendo de la actividad,</p>	<p>elemento de capital de trabajo ( activo circulante – pasivo circulante)</p> <p><b>¿Y desde su perspectiva que ítem generaría valor agregado?</b> El tiempo que se levantó la información. Para ello mínimo 15 días</p> <p><b>¿Le gustaría un análisis cuantitativo en relación a ratios financieros?</b> Si análisis creen que servirá Ok. Si adelantan la evaluación. Recuerden que las IFIS hacen eso. Pero si los datos alcanzados no existen no sirve nada.</p>					

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
<p>8) Señale usted las implicancias de la compra de data de clientes pre filtrados no bancarizados, sobre los siguientes puntos: (señale ¿por qué?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Sobre los costos de captación de clientes no bancarizados</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li>Confidencialidad de la data que se le vende.</li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>Se aminoran porque no se va a gastar en verificadores, ni evaluadores.</li> <li><b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> <li>Sería beneficioso porque se recupera con los créditos.</li> <li><u>Sobre los costos operativos y de implementación en general</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>Se ahorrarían planillas, comprar moto y celular.</li> <li><b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> <li>Existen más beneficios</li> <li><u>Sobre la probabilidad de recupero del crédito.</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li>Sería mínimo</li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>Muy beneficioso</li> <li><b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> <li><u>Sobre el impacto en la cartera de créditos (crecimiento, disminución, estructura).</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Sobre los costos de captación de clientes no bancarizados</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li>Saldría caro porque es mucho trabajo de campo, "gasto operativo alto", "nivel de costo alto", porque se le daría materiales a los encargados y demás.</li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>No habría beneficios.</li> <li><b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> <li>Es muy beneficioso porque la información no bancarizada implica un cliente que dará ingresos durante varios años.</li> <li><u>Sobre los costos operativos y de implementación en general</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li>No hay.</li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>Se tendrá activos, tecnología nueva y actual, se va a crear un servicio diferenciado que no hay.</li> <li><b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> <li>Ser un servicio innovador.</li> <li><u>Sobre el tiempo de los agentes de negocio.</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li>Podría haber riesgo si se concentra en un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Sobre los costos de captación de clientes no bancarizados</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>Tener una información bastante completa que nos pueda ayudar a incrementar el número de clientes.</li> <li>Direcciones</li> <li>Teléfonos</li> <li>costos</li> <li><b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> <li>Tener un 20% de efectividad</li> <li>500*1000= 50000</li> <li>4000 soles al primer mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Sobre los costos de captación de clientes no bancarizados</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>Es un avance importante porque el vendedor puede irse con esa Data y es más seguro antes de estar interviniendo, si sería interesante.</li> <li><b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Sobre los costos de captación de clientes no bancarizados</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>La desventaja cuando tú empiezas a usar esta base de datos, el riesgo que corres es que cuando tú ya empiezas a bancarizar, la competencia se lo lleve.</li> <li>Si no tienes muy buen trabajo por parte de tu gente, entonces también lo puedes perder.</li> <li><b>Beneficio</b></li> <li>El no bancarizado te implica un nivel de riesgo sobre tratamiento mínimo.</li> <li>Tú lo puedes amoldar a la cultura crediticia de tu empresa, le enseñas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Sobre los costos de captación de clientes no bancarizados</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li>Lo que tenemos bastantes problemas es la ubicación del domicilio, las direcciones no concuerdan, o a veces ya no viven ahí tampoco.</li> <li><b>Beneficios</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Sobre los costos de captación de clientes no bancarizados</u></li> <li><b>Perjuicios</b></li> <li>Si la información no concuerda, eso sería una pérdida de tiempo que pondría internamente destinarse a otra cosa.</li> <li><b>Beneficios</b></li> <li>Incremento de saldos en cartera</li> <li>Y si la colocación es fuerte, el costo bajaría de la promoción. Si recuerdas el ciclo es Promoción, evaluación, desembolso, seguimiento y recuperación. Y si en las dos primeras partes se hace bien, el resto es excelente. La mora sería casi nada.</li> </ul>							





MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sobre el impacto en la cartera de créditos (crecimiento, disminución, estructura).</u></li> <li>• <b>Perjuicios</b></li> <li>• <i>Crecimiento a largo plazo porque solo se dará créditos pequeños.</i></li> <li>• <b>Beneficios</b></li> <li>• <i>Es un crecimiento sostenido.</i></li> <li>• <b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> <li>• <i>A largo plazo.</i></li> <li>• <u>Señale otros temas de implicancia y el porqué de su impacto (perjuicios, beneficios y balance):</u></li> <li>• <b>Perjuicios</b></li> <li>• <b>Beneficios</b></li> <li>• <i>La</i></li> <li>• <b>TECNOLOGIA</b></li> <li>• <b>Balance.(costo/beneficio)</b></li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Balance</b> .(costo/beneficio)</li> <li>• <u>Sobre la probabilidad de recupero del crédito.</u></li> <li>• <b>Perjuicios</b></li> <li>• <i>Es importante saber porque no está bancarizado, puede ser que no le gusta trabajar con banco, porque ha tenido problemas, entonces ¿qué tipo de problemas ha tenido, que no le permiten sacar crédito en una institución financiera? Que no aparece en la central de riesgo, pueden ser problemas no necesariamente del sistema financiero, problemas del tipo patrimonial, problemas del tipo familiar, salud, enfermedad, que no les anima a sacar un crédito en una financiera, o simple y llanamente porque no quiere</i></li> <li>• <b>Beneficios</b></li> <li>• <i>Sería más probable que se recupere un</i></li> </ul>					

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
										<i>crédito de los clientes no bancarizados porque no tienen nivel de endeudamiento.</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Balance</i></li> <li>• <i>(costo/beneficio)</i></li> <li>•</li> </ul>				

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	4	Doris Mabel Salvador Vargas	5	Verónica Palma Cabeza	6	Francis Matta	7	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
					<p><b>COMENTARIOS</b></p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si de esa base de datos concretamos 500 clientes y de esos 500, me aceptan 100, imagínate esos 100 clientes que me saquen 1000 soles no más.</li> <li>Serían 100 000 soles a una tasa del 4 % me daría 4000 soles al primer mes, y así puedo ir generando mayores ingresos.</li> <li>Que por lo menos tú me cobres 1000 soles de esa base de datos, ganamos todos, porque no podemos pagar más, por la competencia que hay, yo he visto que de esas bases de datos no se consiguen ni el 10 %.</li> <li><b>¿Entonces lo más importante es que la base de datos lo utilice y que el crédito se dé?</b></li> </ul> <p>Claro porque si yo logro una efectividad del 20% ya tengo bastante, y ese es el objetivo con una base de datos completa, que yo tenga la certeza que llego a ese cliente, eso es lo más complicado, he visto otras bases de datos que nos vendieron en otras instituciones, comprábamos buena cantidad de clientes y finalmente no llegábamos a ellos, era difícil llegar, sus direcciones estaban incorrectas, había que utilizar información adicional y al final se perdía la base de datos. Por eso es importantísimo tener las</p>			<p><b>COMENTARIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si usted podría contar con este prospecto de clientes, no bancarizados, considerando ya los elementos que hemos mencionado anteriormente de lo que es importante y no importante, ¿Sería mucho más beneficioso para la empresa adquirir esta Data?</li> <li>O sea con toda la información que no está brindando, si es un avance no?, es un avance importante porque el vendedor puede irse con esa Data y es más seguro antes de estar interviniendo, si sería interesante. Pero sería bueno que ahí por ejemplo le des un valor agregado porque generalmente a veces nos daban Datas y Datas y era un desastre, ¿qué te daban? Endeudamiento, de INFOCORP sacaban las barritas de endeudamiento, ha ido bajando, subiendo, ha ido bajando, tiene tantas entidades, no es suficiente eso, hay muchísimo más elementos como los que te acabo de comentar, y de repente lo que pueda contar, porque no todos los vas a poder contar así en frío, si no que vas a tener que hacer la visita, si visita y darle ese valor agregado yo creo que si sería un importante avance.</li> </ul>		<p><b>COMENTARIOS:</b></p> <p>Le voy a preguntar sobre las implicancias de la compra de data de clientes pre filtrados no bancarizados, si es que decides comprar esta data, ¿Qué tipo de costo/beneficio tendría la empresa? Mira en primer lugar, que si no es bancarizado el beneficio sería muy alto, porque los no bancarizados, a ver las ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El no bancarizado te implica un nivel de riesgo sobre tratamiento mínimo.</li> <li>Tú lo puedes amoldar a la cultura crediticia de tu empresa, le enseñas cultura de pago, cultura del ahorro, etc.</li> </ul> <p>Puedes proponerles los productos que quieras, y lo vas amoldando al trabajo con crédito y la importancia que significa trabajar con un crédito, y la importancia que significa ahorrar.</p>		<p><b>COMENTARIOS:</b></p> <p>¿Y si les vendieran a ustedes esta Data, sería más beneficioso o habría más costos operativos? Dependiendo como te digo, si se negocia esa data, eso lo ve la Central, el área de Planeamiento Estratégico, ellos son los que negocian eso, a nosotros solo nos envían la Data pre calificada, lo que tenemos bastantes problemas es la ubicación del domicilio, las direcciones no concuerdan, o a veces ya no viven ahí tampoco.</p>		<p><b>COMENTARIOS:</b></p> <p>¿Y de quién dependería la compra de esta data? De la gerencia, si ellos recordaran de sus inicios. Pero como muchos no tuvieron inicio, compran por comprar. En una bancarizada cogería 3 muestras nada más y no lo no bancarizadas igual 3 llamadas. ¿Eso sería un control de calidad? Sí, pero del acto. No esperar los 15 días. ¿Cuánto tiempo de validez tendría la información de base de datos de clientes no bancarizados? 15 días y 15 para que trabaje personal. Exageradamente 30 días. Ya que ahora todo cambia bien rápido. Es asombroso ver el nivel de endeudamiento de algunos.</p>	

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
					direcciones correctas, teléfonos.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generaría una fidelización con el cliente.</li> </ul> <p>La desventaja cuando tu empiezas a usar esta base de datos, el riesgo que corres es de que cuando tú ya empiezas a bancarizar, la competencia se lo jale, porque una vez insertado en el sistema financiero la competencia se lo jala y entonces empieza el nivel de endeudamiento, yo lo vería que al inicio que por un corto o mediano plazo, siempre apuesto por las características que te digo ¿no?, que uno, es nuevo, tú le vas a enseñar, tú le vas a culturizar, tú le vas a dar los productos que él requiera, le vas a enseñar a manejar lo que es un crédito, un ahorro, una tarjeta de crédito, una tarjeta de débito, entonces dependiendo de la efectividad de tu gente, tú vas a lograr la fidelización de tu gente, pero si no tienes muy buen trabajo por parte de tu gente, entonces también lo puedes perder, tú lo bancarizas y otro se</p>					

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
										<p>lo lleva.</p> <p><i>¿Y en relación a los costos operativos de la empresa?</i></p> <p><i>Ah claro en relación a los costos operativos definitivamente es mucho mejor, sería muy ventajoso, te generaría muchos costos, porque al comprar una base de datos, incrementaría tu cartera más rápidamente porque ya esta empresa te daría los datos más precisos para que tu gente verifique y evalúe, y vea si va o no el crédito, se ahorraría tiempo también, tiempo y dinero.</i></p> <p><i>¿Personal también no?</i></p> <p><i>Claro pues a eso me refiero con dinero, al personal, porque ya no tendrías la fuerza de ventas que manejas ahora, por ejemplo si tenías 10 analistas de crédito, porque necesitas abarcar mucho campo, porque tienen que buscar diario ellos solos, entonces tendrías 8 o 7 o 5, la mitad, y comprarías la base de datos, y esos 5 irían directamente al cliente que tú le das.</i></p>				

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
										<p>no estarían buscando a la deriva por todas las plazas y mercado, a ver que cliente no tiene crédito y que le puedas dar, ya no necesitarías tanta gente</p> <p>¿Y sobre la probabilidad de recupero del crédito?</p> <p>Sería más probable que se recupere un crédito de los clientes no bancarizados porque no tienen nivel de endeudamiento.</p> <p>Claro la probabilidad de recupero del crédito definitivamente es muy alta, pero eso sí, como te digo, por eso en los datos que te sugerí, es importante saber porque no está bancarizado, puede ser que no le gusta trabajar con banco, porque ha tenido problemas, entonces ¿qué tipo de problemas ha tenido, que no le permiten sacar crédito en una institución financiera? Que no aparece en la central de riesgo, pueden ser problemas no necesariamente del sistema financiero,</p>				

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
										<p>problemas del tipo patrimonial, problemas del tipo familiar, salud, enfermedad, que no les anima a sacar un crédito en una financiera, o simple y llanamente porque no quiere ¿no?</p> <p><b>¿Usted sabe cuántas personas hay no bancarizadas?</b></p> <p>Yo tengo entendido que en el Perú, el índice de bancarización, actualmente está en 31% de la población económicamente activa, o sea definitivamente es bajo, muy bajo, falta hacer mucho, lo que pasa es que las instituciones financieras ahorita están en el problema en que están, porque se han dedicado a quitarse los clientes y no a bancarizar, entonces por eso el porcentaje del Perú en bancarización es mínimo, en otros países, la bancarización es 50 o 60%, nosotros estamos al 31%. Ha subido porque estábamos al 29%, pero no creo que sea precisamente por el tema de tarjetas de débito y demás, el Banco de la Nación</p>				



MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
										ha ayudado bastante en este tema también, porque el Banco de la Nación ha sabido llegar. Es la única Institución Financiera que la puedes encontrar en cualquier parte, y con este tema de sus locales compartidos y todo lo demás, y los convenios que tiene con las otras Instituciones Financieras, han facilitado y han permitido que este índice crezca, pero cuando no existía eso, definitivamente pues, el índice era mucho más bajo, era 22, o 20%, te estoy hablando de esa cifra en el 2008, 2009, por ahí, ahora está en 31%.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>9) En la compra de data. Señale cómo valora a un prospecto de cliente pre filtrado no bancarizado en una base de datos, para una gestión de captar clientes, y qué precio le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- El prospecto tiene todos los datos que usted quiere.</li> <li>• Valoración (ALTO Alto/Medio/Bajo/Indiferente)</li> <li>• Precio si es exclusivo En S/.4 (PRECIO VARIABLE)</li> <li>• Precio no exclusivo En S/</li> </ul>	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
	¿Por qué?	Crédito promedio es de s/.700, margen es s/.300, solo el 50% en gastos, de la diferencia el 30% podría			Por la efectividad porque en la mayoría de los caso llega de 6% a 8 % como máximo.									Variable 10% de capital de trabajo

MATRIZ GUÍA	1 Luis Alfredo Pereda Venegas	2 Napoleón Segundo Silva Estrada	3 Doris Mabel Salvador Vargas	4 Verónica Palma Cabeza	5 Francis Matta	6 Rubén Lazarte	7 Carlos Nicolas Correa Vasquez
<p>pondría, si el prospecto es o no, exclusivo para usted:</p>		<p>pagar como gasto que sería s/.40</p>					
	<p>2.- Tiene datos suficientes, pero no son todos los que usted quiera.</p>	<p>MEDIO</p>	<p>MEDIO</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valoración (MEDIO-BAJO) Alto/Medio/Bajo/Indiferente)</b></li> <li>• <b>Precio si es exclusivo En S/.</b></li> </ul>	<p>S/20</p>	<p>S/2</p>		<p>S/.10</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Precio no exclusivo En S/.</b></li> </ul>	<p>S/5</p>			<p>S/5</p>		
	<p>¿Por qué?</p>	<p>Si el servicio no es exclusivo, es decir, compartido, llegaría a 4 entidades, entonces aprox.</p>					
	<p>3.- Los datos no son necesariamente suficientes ni son todos los que usted quiere.</p>	<p>Pago s/.10.</p>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valoración (BAJO Alto/Medio/Bajo/Indiferente)</b></li> <li>• <b>Precio si es exclusivo En S/.</b></li> <li>• <b>Precio no exclusivo En S/.</b></li> </ul> <p>¿Por qué?</p>	<p>BAJO</p>					
<p>4.- Los datos no son ni suficientes, ni son lo que usted quiere.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valoración (BAJO Alto/Medio/Bajo/Indiferente)</b></li> <li>• <b>Precio si es exclusivo</b></li> </ul>							

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
	<p>En S.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Precio no exclusivo</b></li> </ul> <p>En S.</p> <p>¿Por qué?</p>		BAJO											
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMENTARIOS:</b> Menciona que no debe haber un precio fijo, debería haber un precio variable y eso estaría relacionado a un monto colocado por el dinero que se le dará al cliente. Si hubiera un precio fijo la empresa deberá sacar su punto de equilibrio.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMENTARIOS:</b> ¿2 soles por cliente a pesar de la verificación y las fotos? A pesar de eso por el tema de la efectividad con la que se trabaja, si por ejemplo tu base de datos el primer mes me permite tener una efectividad del 20% ¿ya tengo la seguridad que tu base de datos está ayudando a mi negocio, incluso podría después pagarte más no?</li> <li>• <b>¿Podría haber una comisión Variable?</b> Exacto, por el tema de efectividad, muchas veces ese es el problema de las bases de datos por eso he visto que muchos no trabajan con sus propias bases de datos, y con sus propias bases de datos que han generado su personal, incluso la efectividad no pasa del 8% o 9% que he visto trabajos con base de datos . Nosotros tenemos una campaña que es a función de base de datos, y esa base de datos a nivel institucional la efectividad llega a 6% o 8.5% de efectividad.</li> <li>• <b>¿O sea que por ejemplo de 100 personas solamente 8 personas?</b> No, de 10 000 clientes *8,5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMENTARIOS:</b> ¿Cuánto pagaría respecto a un prospecto en relación al cliente?  <ul style="list-style-type: none"> <li>• No te podría decir, eso si no tengo idea, eso no lo veía yo, el área comercial lo hacía, yo veía la parte de negocios.</li> <li>• <b>¿Y sería bueno que sean sólo clientes exclusivos para la institución o yo te vendo a cliente A, B y a la otra institución también le vendo A,B?</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Me vas a sobre endeudar, no te volvería a comprar nunca más, porque imagínate que yo hago una evaluación en base a esos clientes y tienen una capacidad de pago para pagar una cuota de 1000 soles, y va a tener un remanente de 500 soles un saldo disponible, saca todos sus gastos. ¿Qué pasaría si tú lo vendes a tres instituciones? A tu cliente lo vas a sobre endeudar, en los tres le van a ofrecer y de repente el cliente se va a dar cuenta y va a sacar en las tres, él tenía un saldo final de ¿qué se yo? 2000 y saca en las tres por una cuota de 1000, 1000,</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMENTARIOS:</b> Con toda la información que está ahí, ¿Cómo cuánto podría costar ese prospecto? Si es 100% asertivo,  <b>Pero que sea exclusivo, 100% exclusivo...</b> 200 soles por cliente, porque si es 100% asertivo es como si te ahorraras un analista de crédito. Entonces yo te pondría una tarifa de 100 o 150 soles por cliente asertivo, es decir, que de verdad desembolse  <b>Y si fuera un precio no exclusivo...</b> Si fuera no exclusivo, le quitaría varios datos, como fotografías del negocio y todo lo demás.  Si tuviera los datos suficientes, solamente con los que me menciono... Ah yo te pagaría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMENTARIOS:</b> ¿Y le gustaría que la Data sea exclusiva?, porque a veces se venden Datas, a una entidad, a otra entidad.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claro ese es su fin.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>COMENTARIOS:</b> Recuerda no subestimes la información, y siempre vs la mora. Eso ayuda mucho.</p> <p>¿La mora en qué? Ejemplo. Cuáles son los rangos en capital de trabajo que los clientes se morosean. Carga familiar vs monto que se morosean. Experiencia vs monto que se morosean</p>						

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
					<p>serían 850 contactados</p> <p><i>Ni siquiera que hayan obtenido un crédito?</i></p> <p>No esos son los efectivos. Eso la base de datos de la propia institución, por ejemplo de 1000 contactados y que lograron crédito, sólo 85. Así es la efectividad. No llega ni al 10% y eso que es la base de datos de la misma institución.</p> <p><i>Se supone que esa base de datos ya es limpia, filtrada y todo...</i></p> <p>Exacto limpia, filtrada que confías en todo tu proceso crediticio, todo tu proceso de ingreso de información y que se supone que tú mismo has trabajado con la finalidad que esa información sea la información que te permita llegar de la forma más rápida a tus clientes. Esa es la efectividad que se tiene.</p> <p><i>¿A usted le gustaría que la Data que le vendan sea más exclusiva, o sea solamente exclusiva a usted?</i></p> <p>También, muchas veces la base de datos que venden las otras instituciones las pueden vender a otras. Pagaría el doble por una exclusividad.</p> <p><i>Si fueran datos suficientes, pero no son todos lo que usted quiera, ¿Qué precio le pondría por exclusividad?</i></p> <p>Pagaría dos soles, por que recuerda que la empresa que va a vender, si yo le compro una gran base de clientes, para la empresa será beneficiosa, pero si voy a</p>	<p>1000, entonces ahí le estaríamos haciendo un daño al cliente ¿no?</p>	<p>pues 5 soles</p> <p><i>¿Cómo exclusivo?</i></p> <p>No, como no exclusivo, como exclusivo, yo te podría dar hasta 10 soles.</p> <p>Pero ojo que en todos los casos yo te pagaría, si verificando con mi gente resulta asertiva la información que tú me estás dando, bajo esa salvedad.</p> <p><b>O sea asertivo en relación a información verídica</b></p> <p>Exacto que sea verídica.</p> <p><b>Pero no tan asertivo, que desembolse.</b></p> <p>No. Pero que la información sea verídica. O sea yo puedo encontrar que toda la información que tú me has dado sea correcta, la dirección es correcta, la actividad es correcta, la dirección del negocio igual, etc, etc, pero el cliente no quiere el crédito, o no quiere la cuenta de ahorro, porque estamos hablando de bancarización, no de cualquier servicio,</p>							

MATRIZ GUÍA	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
					comprar una base de datos pequeña y ya no le voy a comprar, tampoco le va a ayudar.					entonces no desembolso porque el cliente no quiso, entonces ya no es culpa tuya que me la estas vendiendo a mí la base de datos, culpa mía, responsabilidad mía, porque no cerré la venta, pero la información que tú me diste era la correcta, a eso me refiero con asertiva, a que yo verifique, porque, porque ese cliente que tú me has pasado a mí, de repente este mes no saca, pero el próximo mes si va a sacar, y si yo le sigo insistiendo en cualquier momento lo convenzo, porque está ahí, porque existe.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>0) ¿Qué términos o condiciones desearían respecto a la exclusividad de la información, sobre una base de datos de prospectos</li> </ul>	<p>Sería muy importante porque seríamos los únicos en trabajar esa base de datos y no la va a trabajar con otra entidad financiera. Necesitamos clientes jóvenes que vivan en las afueras de la ciudad de Trujillo, con endeudamiento menor a S/. 5000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusividad por lo menos de 1 año.</li> <li>La seguridad al no brindarle la información una entidad de la competencia, si se pagó por el precio exclusivo.</li> <li>Podría compartir con otros servicios como: educativos; pero ninguno financiero y centrales de riesgo.</li> </ul>	<p>Por lo menos esa base de datos no sea vendida a otra Institución en un plazo de 1 año, como mínimo.</p>	<p>A mí como empresa, no me gustaría que a ese cliente le estén ofreciendo lo mismo que acá ¿no?, porque me voy a perjudicar si va y saca de otro lado.</p>	<p>Por lo menos unos tres meses de exclusividad.</p>									

<b>MATRIZ GUÍA</b>	1	Luis Alfredo Pereda Venegas	2	Napoleón Segundo Silva Estrada	3	Doris Mabel Salvador Vargas	4	Verónica Palma Cabeza	5	Francis Matta	6	Rubén Lazarte	7	Carlos Nicolas Correa Vasquez
de clientes no bancarizados ?							<p>COMENTARIOS:</p> <p><i>Entonces ¿usted prefiere una Data más exclusiva que cada cierto tiempo, o sea, cierto tiempo para que pueda captar la empresa a este cliente?</i></p> <p><i>Claro o sea yo te digo por el lado de la empresa ¿no?, a mi como empresa no me gustaría que a ese cliente le estén ofreciendo lo mismo que acá ¿no?, porque me voy a perjudicar si va y saca de otro lado, de tu lado ahora, poniéndome de tu lado, no sé realizar de este modo ¿no?.</i></p>		<p>COMENTARIOS:</p> <p><i>¿Y cuánto tiempo de exclusividad quisieras que tuviera?</i></p> <p><i>Por lo menos para que pueda salir porque son no bancarizados y dependiendo también del tamaño del negocio y todo lo demás, por lo menos unos 3 meses, de exclusividad.</i></p>	<p>COMENTARIOS:</p> <p><i>¿Qué tipo de condiciones pondría?</i></p> <p><i>Eso de las condiciones no te podría decir, porque eso se negocia en la Central.</i></p>	<p>COMENTARIOS:</p> <p><i>¿Y usted qué precio exclusivo pondría a un prospecto que cumpla con todo lo que pida?</i></p> <p><i>Yo lo fijaría en base al capital de trabajo un 10%. Es decir si la data es de 10 mil clientes y monto de 10 mil soles promedio. Sería un costo de 10 mil soles</i></p> <p><i>¿Es decir sería más variables?</i></p> <p><i>Es que también es importante el objetivo del portafolio. Y me movería en micro y pequeña empresa.</i></p>			

## ANEXO 19

### GUÍA DE PAUTAS DE FOCUS GROUP

#### I. INTRODUCCIÓN

- ✓ Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, sean todos bienvenidos. Les agradezco su participación en este focus group.
- ✓ En principio me gustaría indicarles que sean totalmente espontáneos y sinceros al responder. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean será completamente confidencial.
- ✓ Para comenzar con la reunión les pido que cada uno haga una breve introducción personal, indicándonos su nombre y apellido, edad, ocupación, (10 min.).

#### Guía de Pautas de Focus Group

#### PERFIL DE LAS PERSONAS NO BANCARIZADAS

- ¿Quisiera que me cuenten acerca de ustedes, son solteros o casados? ¿si están trabajando o estudiando? ¿Viven con su familia? ¿Apoyan económicamente a su hogar?
- ¿Qué proyecciones de vida tienen? ¿Trabajo, estudios?
- Usualmente, ustedes en qué gastan el dinero que tienen (*E: hacer un pequeño flujo de ganancias y pérdidas para cada participante*)
- ¿Algunos de ustedes ha sacado crédito con una alguna tienda? ¿Qué tienda? ¿De cuánto fue el monto? ¿Cómo pagaron? ¿Qué requisitos les pedían? ¿Cómo se sentían?
- ¿Ustedes ahorran su dinero? ¿Cómo así? (*E: indagar sobre las juntas vecinales*) ¿Cuáles son los beneficios y perjuicios que han encontrado?
- ¿Quiénes de los que estamos en esta mesa alguna vez ha recurrido a un préstamo de dinero? (*E: indagar por los préstamos de bancos, cajas o edmpyes*) ¿Qué tipo de préstamo? (*E: esperar respuestas espontáneas para ingresar en el ámbito de préstamos*) ¿A qué se debió esta necesidad?

#### ✓ CONOCIMIENTO DE LOS BANCOS / CAJAS

- ¿Qué bancos o cajas conocen del mercado? ¿Cómo obtuvieron información sobre ellas?
- ¿Alguno de ustedes ha solicitado alguna vez un préstamo y ha sido rechazado? ¿Por qué? ¿Qué sintieron cuando le pedían información personal sobre sus ingresos y gastos? ¿Sintieron mucha presión? ¿Fueron sinceros con la información que brindaba?
- ✓
- ¿Qué opinión tienen sobre los bancos, las cajas? ¿Son difíciles ingresar a ellas? ¿Sienten la necesidad de solicitar algún préstamo o hacer algún ahorro allí?

#### CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO

- Si yo les dijera que ustedes tendrían la oportunidad de trabajar en un banco en el área de verificación de crédito y ustedes irían a la casa del cliente a realizar la verificación domiciliaria, ver sus ingresos y gastos, ¿Qué factores debería de considerar para que la información que me brinden el cliente sea la verdadera?
- ¿Qué debería de darle al cliente a cambio para que me dé información sobre sus gastos, ingresos sin que sienta la necesidad de pedir un préstamo o algún ahorro de dinero?
- ✓
- **Sugerencias**

AGRADECIMIENTOS

Y

DESPEDIDA

## ANEXO 20

### PERFIL DE PARTICIPANTES

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Ocupación</b>	<b>DNI</b>	<b>Edad</b>
Pavel Andrei Montalvo Caro	Estudiante	46837089	23
Ivett Rossana Rodríguez	Estudiante	46948880	24
Josselyn Modesta Gutiérrez	Estudiante	72522567	23
Sharold Lizeth Sandoval	Estudiante	71345157	22
Cintia Flor Rodríguez Robles	Estudiante	72701521	20
Enmanuel Elias Genoves Yaranga	Estudiante	73825099	20
Angelo Víctor Arango Huamán	Estudiante	46129209	25



## ANEXO 21

### CÁLCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA

n = es el tamaño de la muestra

K = 1.99 aproximadamente equivale al 95.5% del intervalo de confianza de una distribución normal (K = 1.99 para 95,5%)

N= 898 859 total de hombres y mujeres de 18 a 64 años del NSE C/D de los distritos de Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, San Juan de Lurigancho, Lurigancho, Santa Anita, San Luis y El Agustino

P = 0.5 es el porcentaje con que el que se verifica el fenómeno del estudio

Q = 0.5 es el porcentaje complementario

e = 0.062

$$n = \frac{K^2 * N * P * Q}{e^2 * (N-1) + K^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{(1.99^2) * (898\ 859) * (0.5) * (0.5)}{(0.062^2) * (898\ 859 - 1) + ((1.99^2) * (0.5) * (0.5))}$$

$$n = 250$$

#### Resumen

Margen de error	6.2%
Muestra	250
Confianza	95.5%
Dispersión datos	P=Q=50%

Fuente: Elaboración propia

### Calculo del Tamaño de la Población

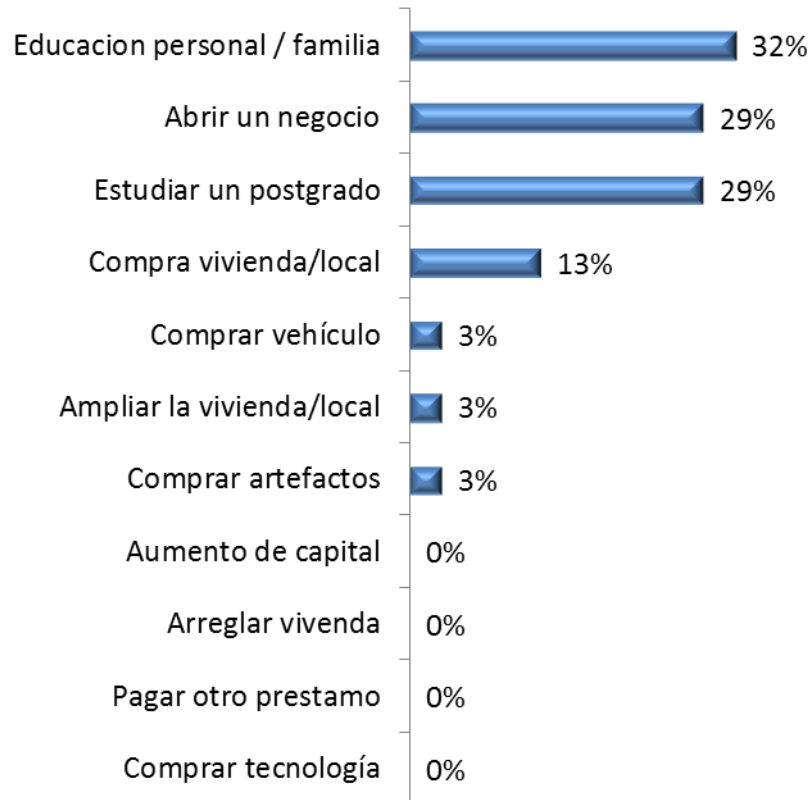
Pefil					Cantidad de encuestas	
Edades	18 a 64 años		49.80%			
NSE	C		44.90%	D		28.70%
	Cantidad personas	18 a 64 años	C	D	C	D
Ate	611,081	304,318	136,639	87,339	38.0	24.3
Chaclacayo	43,355	21,591	9,694	6,197	2.7	1.7
Cieneguilla	43,975	21,900	9,833	6,285	2.7	1.7
El Agustino	190,961	95,099	42,699	27,293	11.9	7.6
Lurigancho	212,447	105,799	47,504	30,364	13.2	8.4
San Juan de Lurigancho	1,069,566	532,644	239,157	152,869	66.5	42.5
San Luis	57,530	28,650	12,864	8,223	3.6	2.3
Santa Anita	223,447	111,277	49,963	31,936	13.9	8.9
	2,452,362		548,353	350,506	153	97
			<b>898,859</b>			<b>250</b>

Fuente: Informe "Una Mirada a Lima Metropolitana", INEI 09/2014  
 Informe "NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2014", APEIM 08/2014  
 Elaboración: Autores de esta Tesis.

## ANEXO 22

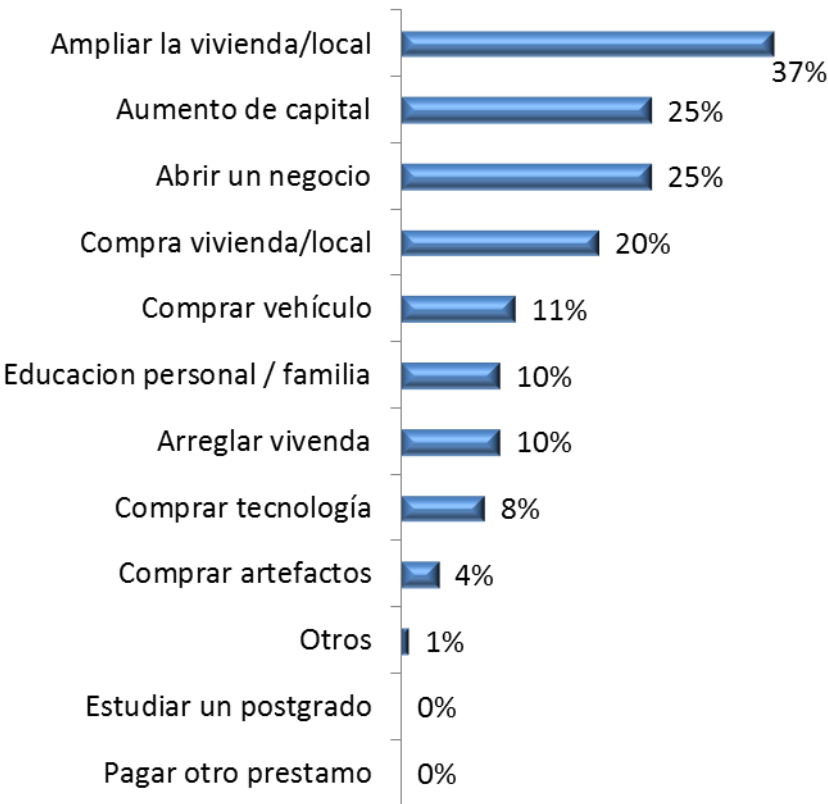
### GRÁFICOS DEL TIPO DE INVERSIÓN POR OCUPACIÓN

#### Estudiantes: tipo de inversión



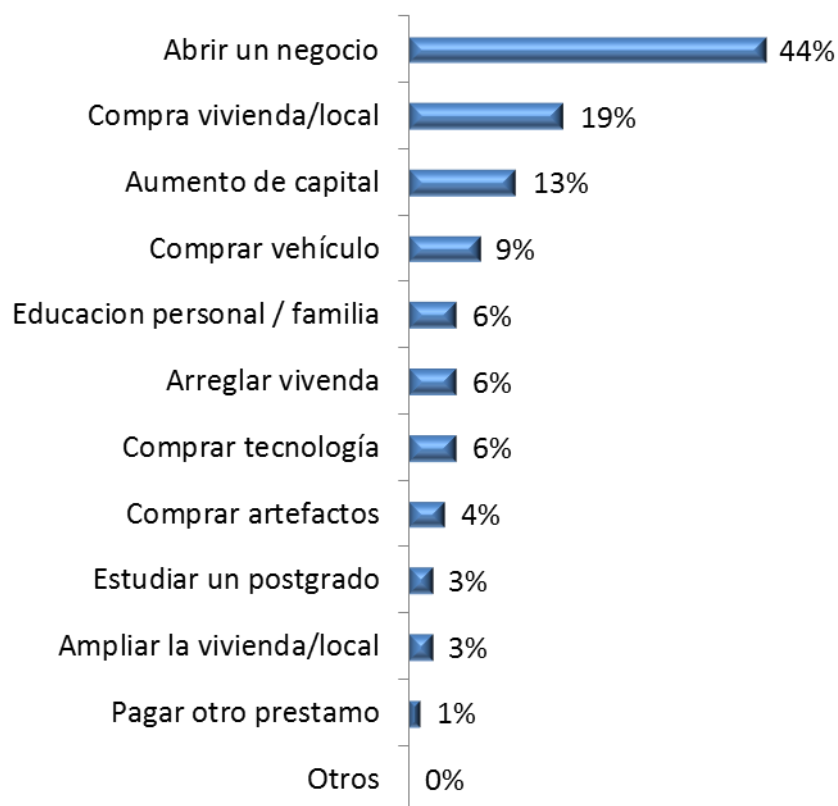
Base: 31

**Trabajador independiente: tipo de inversión**



Base: 133

### Trabajador dependiente: tipo de inversión



Base: 68

## ANEXO 23

### INFORMACIÓN QUE ENTREGARÍAN LOS PROSPECTADOS

Prospecto	Estudiante	Trabajo independiente	Trabajo para una empresa	Ama de casa	Otros	Total
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono)	4.0%	9.2%	2.8%	0.4%	0.0%	<b>16.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición)	0.8%	2.8%	1.6%	0.8%	0.0%	<b>6.0%</b>
Copia de DNI	0.0%	2.8%	0.8%	0.0%	0.0%	<b>3.6%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de recibo por honorarios	1.6%	0.4%	1.6%	0.0%	0.0%	<b>3.6%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente	1.2%	0.8%	0.8%	0.4%	0.0%	<b>3.2%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de boleta de pago	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	0.0%	<b>2.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Copia de boleta de pago	0.4%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	<b>2.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto al domicilio del cliente	0.8%	0.8%	0.0%	0.4%	0.4%	<b>2.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de boleta de pago	0.4%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	<b>2.4%</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de boleta de pago	0.0%	0.4%	1.6%	0.0%	0.0%	2.0%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente	0.8%	0.4%	0.4%	0.4%	0.0%	2.0%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada)	0.0%	0.8%	0.4%	0.4%	0.0%	1.6%

<b>Prospecto</b>	<b>Estudiante</b>	<b>Trabajo independiente</b>	<b>Trabajo para una empresa</b>	<b>Ama de casa</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	0.0%	1.6%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de recibo por honorarios	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	1.2%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%
Copia de DNI, Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada)	0.4%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del contrato de alquiler donde está el negocio	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Copia de recibo por honorarios	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses)	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%

<b>Prospecto</b>	<b>Estudiante</b>	<b>Trabajo independiente</b>	<b>Trabajo para una empresa</b>	<b>Ama de casa</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Permitir tomar foto del negocio del cliente, Copia de PDT ( 3 últimos) (Caso sea Persona Jurídica), Copia de vigencia de poder (Caso sea Persona Jurídica)	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Copia de DNI, Copia de boleta de pago	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Copia de recibo por honorarios	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Permitir tomar foto al domicilio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada)	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%



<b>Prospecto</b>	<b>Estudiante</b>	<b>Trabajo independiente</b>	<b>Trabajo para una empresa</b>	<b>Ama de casa</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
Copia de DNI, Copia del contrato de alquiler donde está el negocio	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de constancia de ingreso	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de constancia de ingreso	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Copia de boleta de pago	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses)	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto al domicilio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Copia de boleta de pago	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Copia de recibo por honorarios	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses)	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%

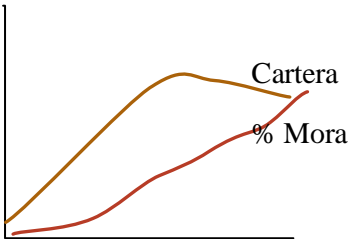
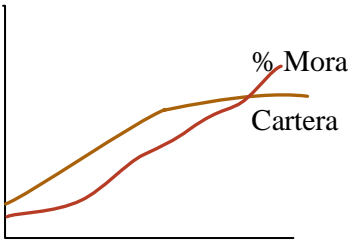
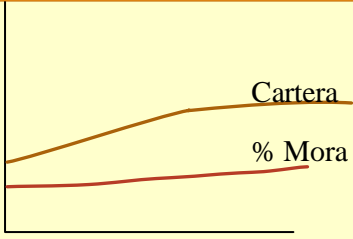
<b>Prospecto</b>	<b>Estudiante</b>	<b>Trabajo independiente</b>	<b>Trabajo para una empresa</b>	<b>Ama de casa</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de constancia de ingreso	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de recibo por honorarios	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia del contrato de alquiler donde está el negocio	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia de recibo por honorarios, Copia de boleta de pago	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%

<b>Prospecto</b>	<b>Estudiante</b>	<b>Trabajo independiente</b>	<b>Trabajo para una empresa</b>	<b>Ama de casa</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Copia de PDT ( 3 últimos) (Caso sea Persona Jurídica)	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses)	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia del contrato de alquiler donde está el negocio	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%

<b>Prospecto</b>	<b>Estudiante</b>	<b>Trabajo independiente</b>	<b>Trabajo para una empresa</b>	<b>Ama de casa</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia de contrato de arrendamiento ( En caso sea casa alquilada), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Boletas / Facturas de venta del negocio ( 6 últimos meses), Boletas/ Factura de compra de mercadería ( 6 últimos meses), Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
Copia de DNI, Recibo de servicios (agua , luz, teléfono), Copia del documento de propiedad de la casa (autoevaluó, constancia de posición), Permitir tomar foto al domicilio del cliente, Copia al cuaderno de control de sus ingresos y gastos, Copia del contrato de alquiler donde está el negocio, Permitir tomar foto del negocio del cliente	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%

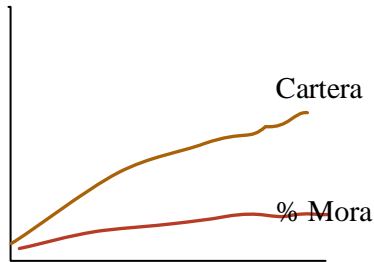
## ANEXO 24

### VISIÓN GENERAL DEL MERCADO Y TENDENCIA DE MORA

Evolución del Mercado y Gestión de Recuperación.			
PYME EN PRIMEROS AÑOS			
	<p>Normalmente aquellas IFIS que no tienen en cuenta la tendencia de mercado y no adoptan medidas correctivas tienden a generar: Un crecimiento explosivo de cartera que posteriormente se estanca y pierde tamaño. La mora tiene un crecimiento exponencial y no puede ser frenado con un plan de castigos normal. (Interbank PYME, Edpymes, Alternativa, etc.)</p>	<p><b>Agentes:</b> Jefes Administradores Asesores Gestores Call Empresas Estudios</p>	<div style="border: 1px solid #A52A2A; border-radius: 50%; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto; background-color: #D2B48C; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="font-size: 8px; color: white; text-align: center;">Aquellas que aplicaron medidas correctivas sobrevivieron</p> </div>
CONSUMO SIN GARANTIAS			
	<p>Un crecimiento constante de cartera que posteriormente se estanca y pierde tamaño. La mora tiene un crecimiento exponencial y no puede ser frenado con un plan de castigos normal. (Tarjeta Naranja, Banco del Trabajo, etc)</p>	<p><b>Agentes:</b> Jefes Administradores Asesores Gestores Call Empresas Estudios</p>	<div style="border: 1px solid #A52A2A; border-radius: 50%; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto; background-color: #D2B48C; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="font-size: 8px; color: white; text-align: center;">Aquellas que aplicaron medidas correctivas sobrevivieron</p> </div>
PRENDARIO (100% COBERTURADO)			
	<p>Un crecimiento constante de cartera. Comportamiento estable de la mora.</p>	<p><b>Agentes:</b> Jefes Administradores Call Gestores (Notificadores)</p>	

## Evolución del Mercado y Gestión de Recuperación.

### PYME EN PRIMEROS AÑOS

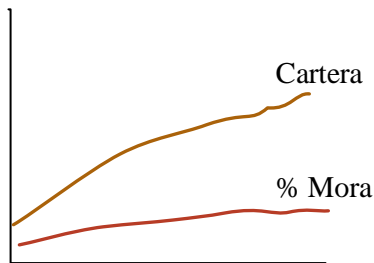


Se aplican filtros en evaluación y gestión intensiva de campo de los agentes.  
 -Cultura de Cobranza.  
 -Circuito de Evaluación y Cobranzas.  
 -Responsabilidad de cartera.  
 -Reconocimiento de gestión y calidad de cartera.

**Agentes:**  
 Jefes  
 Administradores  
 Asesores  
 Gestores  
 Call  
 Empresas  
 Estudios

Se aplica mano de obra intensiva en campo, tanto en colocación como en recuperaciones, con responsables de cartera.

### CONSUMO SIN GARANTIAS

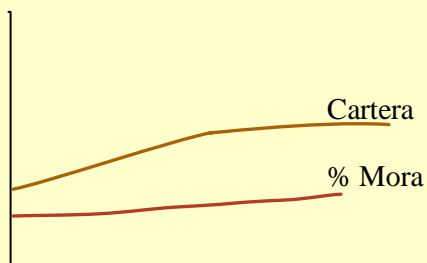


Se aplican filtros en evaluación y gestión intensiva de campo de los agentes.  
 -Cultura de Cobranza.  
 -Circuito de Evaluación y Cobranzas.  
 -Responsabilidad de cartera.  
 -Reconocimiento de gestión y calidad de cartera.

**Agentes:**  
 Jefes  
 Administradores  
 Asesores  
 Gestores  
 Call  
 Empresas  
 Estudios

Se aplica mano de obra intensiva en campo, tanto en colocación como en recuperaciones, con responsables de cartera.

### PRENDARIO (100% COBERTURADO)



Un crecimiento constante de cartera que posteriormente se estanca y pierde tamaño. La mora tiene un crecimiento exponencial y no puede ser frenado con un plan de castigos normal.

**Agentes:**  
 Jefes  
 Administradores  
 Call  
 Gestores (Notificadores)

## ANEXO 25

### LISTA DE EMPRESAS DEL SISTEMA MICRO FINANCIERO

Sistema Microfinanciero	Nro	Empresas
<b>Edpymes</b>	1	EDPYME Alternativa
	2	EDPYME Acceso Crediticio
	3	EDPYME Credivisión
	4	EDPYME Micasita
	5	EDPYME Raíz
	6	EDPYME Solidaridad
	7	EDPYME Marcimex
	8	EDPYME Credijet
	9	EDPYME Inversiones La Cruz
	10	EDPYME BBVA Consumer Finance
	11	EDPYME GMG
<b>Cajas Municipales</b>	12	CMAC Huancayo
	13	CMAC Ica
	14	CMAC Maynas
	15	CMAC Paíta
	16	CMAC Pisco
	17	CMAC Piura
	18	CMAC Sullana
	19	CMAC Tacna
	20	CMAC Trujillo
	21	CMCP Lima
	22	CMAC Arequipa
	23	CMAC Cusco
	24	CMAC Del Santa
<b>Cajas Rurales</b>	25	CRAC Cajamarca
	26	CRAC Chavin
	27	CRAC Sipán
	28	CRAC Libeertadores Ayacucho
	29	CRAC Los Andes
	30	CRAC Nuestra Gente
	31	CRAC Profinanzas
	32	CRAC Prymera
	33	CRAC Credinka
	34	CRAC Señor de Luren
	35	CRAC Incasur
	36	CRAC del Centro
<b>Financieras</b>	37	Crediscotia Financiera
	38	Financiera TFC S.A.
	39	Financiera Edyficar
	40	Compartamos Financiera
	41	Financiera Confianza
	42	Financiera Efectiva

<b>Sistema Microfinanciero</b>	<b>Nro</b>	<b>Empresas</b>
	43	Financiera Qapaq
	44	Financiera UNO
	45	América Financiera
	46	Mitsui Auto Finance
	47	Financiera Proempresa
	48	Financiera Nueva Visión

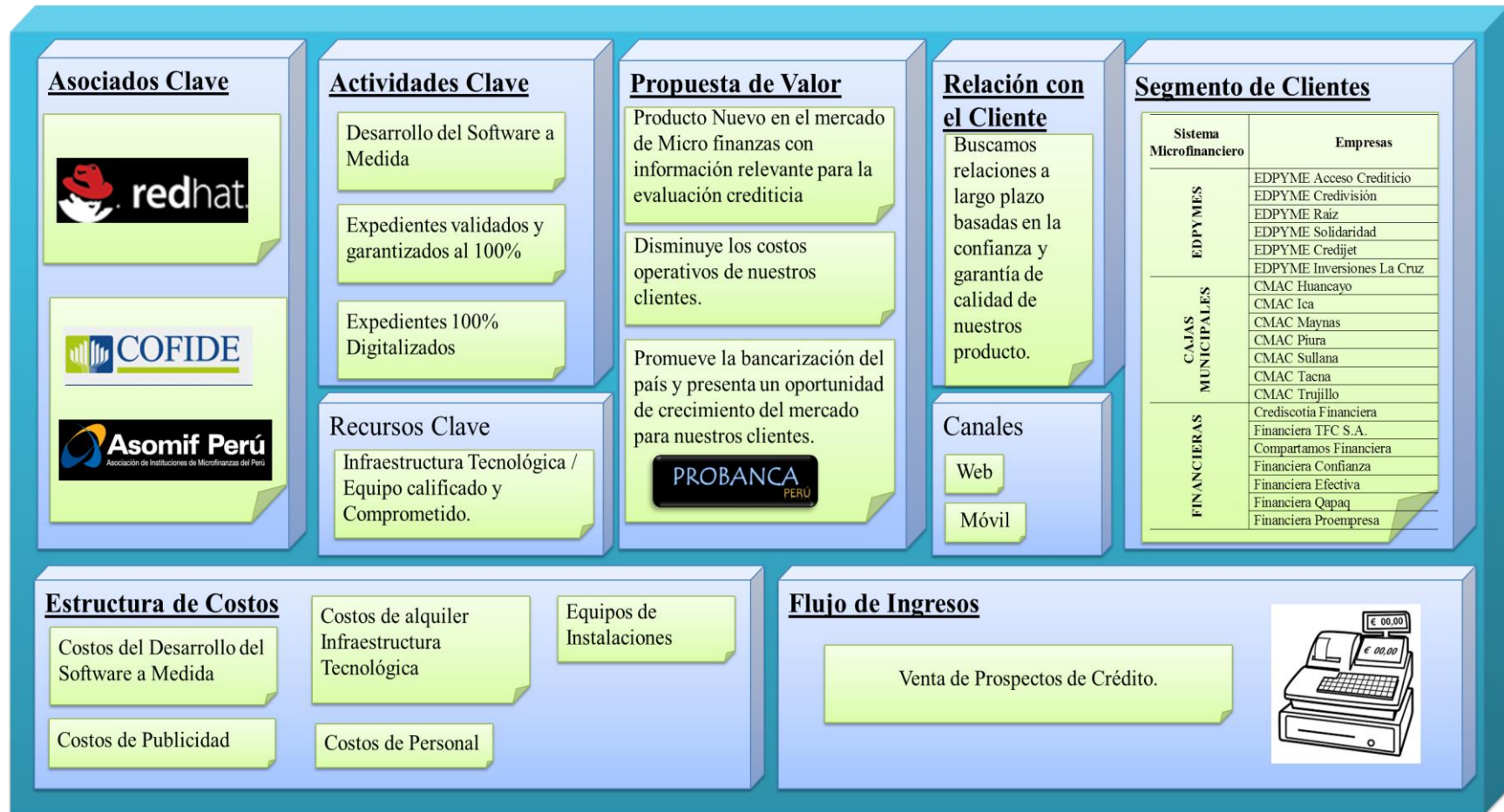
Fuente: SBS

Elaboración: Autores de esta tesis



## ANEXO 26

### MODELO DE NEGOCIO PROBANCA



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

**ANEXO 27**

**RED HAT CLOUD INFRASTRUCTURE ROI TCO RESULTS**



















## **ANEXO 28**

### **COTIZACIÓN SENTINEL**





















































## ANEXO 29

### COSTO POR EXPEDIENTE PARA LAS MICROFINANCIERAS

De acuerdo al conocimiento que los autores de esta tesis tienen respecto al negocio del sector microfinanciero y con supuestos respecto a los costos que se han estimado durante la elaboración de este plan de negocio se ha formulado los siguientes supuestos.

- Se considera un equipo de 10 promotores, 2 analistas de crédito / Riesgos, 1 Supervisor y 10% de una gerencia de operaciones.
- Sólo se están considerando gastos operativos.
- Se espera que cada promotor capte unos 6 expedientes por día, con una efectividad del 50%, esto a razón de lo siguiente:
  - Cada entidad busca un perfil específico de prospectos, además aplican filtros de acuerdo a sus políticas.
  - La eficiencia de las búsquedas será mucho menor ya que no se tendrá información del resultado de las mismas, así mismo no se la eficiencia que cada promotor muestre en campo.
  - La negativa de los clientes a entregar su información sin recibir nada a cambio.

<i>Concepto</i>	<i>Por Día</i>
Sueldo de Promotores (10)	S/. 333.33
Visitas a Domicilio / Negocio	S/. 166.67
Validación y Verificación Información (2 Analistas de Riesgos)	S/. 300.00
Digitación y/o Armado Expediente	S/. 83.33
Movilidad de Promotores (10)	S/. 82.50
Diseño y Elaboración de Campañas (Por Zonificación)	S/. 150.00
Procesamiento de resultados	S/. 37.50
Capacitación y entrenamiento de promotores	S/. 333.33
Útiles de oficina para promotores (10)	S/. 18.18
Sueldo de 1 Supervisor y 10% de Gerencia Operativa	S/. 130.00
Depreciación de activos	S/. 17.66
<b>Total</b>	<b><u>S/. 1,652.50</u></b>
Cantidad de Expedientes por día (10 promotores)	60
Efectividad	25%
<b>Total</b>	<b><u>15</u></b>
<b>Costo por Expediente</b>	<b><u>S/. 110.17</u></b>

## ANEXO 30

### DATOS DE RENTABILIDAD – DAMODARAN

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Beta</i>	<i>Cost of Equity</i>	<i>E/(D+E)</i>
Information Services	70	1.00041	8.27%	86.56%

#### Arithmetic Average

1928-2015	11.41%	3.49%	5.23%
1966-2015	11.01%	4.97%	7.12%
2006-2015	9.03%	1.16%	5.16%

<i>Country</i>	<i>Región</i>	<i>Moody's rating</i>	<i>Rating-based Default Spread</i>	<i>Total Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>
Perú	Central and South America	A3	1.33%	8.77%	2.77%

## BIBLIOGRAFÍA

- Como elaborar un plan de negocio. Lydia Arbaiza Fermini. Esan ediciones. Primera edición, 2015.
- Hornngren, C. T. (2012). Contabilidad de costos: un enfoque gerencial. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Thompson. (1998). Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, Mexico: McGraw Hill.
- Ross, S. A. (2014). Fundamentos de finanzas corporativas. México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2003). Marco de referencia para el análisis de la competencia. México: CECSA
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Bancarización en el Perú: Sólo 2 de cada 10 peruanos tiene una cuenta en el banco o <http://proexpansion.com/es/articles/472>
- Perú ocupa el puesto 11 en ránking de bancarización en América Latina (Jueves 05 de febrero del 2015 | 08:30) o <http://peru21.pe/economia/peru-ocupa-puesto-11-ranking-bancarizacion-america-latina-2211163>
- Examen de Diagnóstico de la Protección del Consumidor y la Alfabetización Financiera. Banco Mundial. Noviembre 2013 o [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/11/19/000456286\\_20131119091245/Rendered/PDF/826920PUB0Exam00Box379870B00PUBLIC0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/11/19/000456286_20131119091245/Rendered/PDF/826920PUB0Exam00Box379870B00PUBLIC0.pdf)
- Carpeta de indicadores de inclusión financiera SBS, diciembre 2014 <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Diciembre/CIIF-0001-di2014.PDF>

Estadísticas SBS, setiembre 2014 <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Asbanc Semanal n° 100 año 04, abril 2014  
[http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0100\\_20140404060005555.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0100_20140404060005555.pdf)

Cinco bancos extranjeros hacen fila para entrar a operar en el Perú (29.10.10)  
<http://elcomercio.pe/economia/peru/cinco-bancos-extranjeros-hacen-fila-entrar-operar-peru-noticia-661091>

Clientes de banca personal del Citibank pasarán a Scotiabank (19.12.14)  
<http://elcomercio.pe/economia/negocios/clientes-citibank-pasaran-scotiabank-venta-cartera-noticia-1779690>

SBS autoriza al mayor banco de China ICBC a organizar empresa bancaria en Perú  
23-11-2011 <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sbs-autoriza-al-mayor-banco-china-icbc-a-organizar-empresa-bancaria-peru-387810.aspx>

Breve historia de la banca en Lima hasta 1950. Blog Juan Luis Orrego Penagos  
<http://blog.pucp.edu.pe/item/150476/breve-historia-de-la-banca-en-lima-hasta-1950>.

•Economía del Perú Colonial Tardío. Magdalena Chocano, Carlos Contreras, Francisco Quiroz, Cristina Mazzeo, Ramiro Flores, Banco Central de Reserva del Perú, Instituto de Estudios Peruanos.2010:25 <http://www.ipe.org.pe>

Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2013) *REPORTE DE INFLACIÓN: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015.*  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf> (08/01/2014 21:42 h)

- Situación y perspectivas de la economía mundial 2015  
[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp-es-es.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf)

Bancarización del limeño 2012” – Estudio de Ipsos APOYO, Lima, 2012

- Bancarización en el Perú: en la mitad del camino recorrido (20.07.15)  
<http://elcomercio.pe/economia/negocios/bancarizacion-peru-mitad-camino-recorrido-noticia-1826982>

VI programa de asesoría a docentes – pad 2012, rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, afp y unidad de inteligencia financiera. SBS/Minedu. Año 2012

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kzIvRfKSK2oJ:www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/material\\_pad/2012/Slide1\\_SistFinanciero.ppt+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kzIvRfKSK2oJ:www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/material_pad/2012/Slide1_SistFinanciero.ppt+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe)

SBS Memoria 2014  
[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/Memoria\\_2014\\_pre.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/Memoria_2014_pre.pdf)

Diario económico “Gestión” <http://gestion.pe/>

Educación y bancarización departamental en el Perú, Revista Horizonte económico Nro 1 Agosto 2011 <http://fce.unac.edu.pe/Files/a8.pdf>

Gestión (2014) *Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región.*  
<http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>  
(12/07/15 21:30 h)

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2013g) *Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares – Julio Agosto Setiembre 2013 –*

*Informe Técnico N° 4 Diciembre 2013.*

*<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tic-diciembre.pdf>*

*(12/07/2014 21:53 h)*