

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA FORMACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
ADMINISTRE UNA PLATAFORMA VIRTUAL DE *CROWDLENDING* QUE
FACILITE EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO DE LOS MICROEMPRESARIOS**

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

Bartra Choclott, Renán

Calderón Murga, Melissa

Espinoza Olazával, Christian

Zavala Osetrova, Iosef

Maestría en Administración a Tiempo Parcial

Lima, 20 de octubre de 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Introducción	3
1.2. Motivación	4
1.3. Justificación	5
1.4. Alcances y Limitaciones	6
CAPITULO II. OBJETIVOS	8
2.1. Objetivo General	8
2.2. Objetivos específicos	8
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	9
3.1. Fuentes de información utilizadas	10
3.1.1. Fuentes Primarias	10
3.1.2. Fuentes Secundarias	10
3.3. Análisis de oferta y demanda	11
CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL	12
4.1. La Experiencia Comparada	12
4.1.1. El Crowdlending en el mundo	12
4.1.2. Modelos de Servicios de Crowdlending	16
4.2. La Microempresa en el Perú	21
4.3. Alternativas de inversión para personas naturales en el Perú	31
4.3.1. Depósitos en el Sistema Financiero	32
4.3.2. Aportes Voluntarios en el Sistema Privado de Pensiones	33
4.3.3. Pólizas de Seguro con instrumentos de inversión	34
4.3.4. Cuotas de participación en Fondos Mutuos de Inversión en Valores (FMIV) 34	
4.3.5. Acciones e instrumentos de deuda en el mercado de capitales	34
4.4. Marco Legal en el Perú para el Crowdlending	36
4.5. Consideraciones a partir del marco contextual	41
CAPÍTULO V. PLAN DE NEGOCIO	44
5.1. Análisis de mercado	44
5.1.1. Análisis cuantitativo	45
5.1.2. Conclusiones del Análisis Cuantitativo	57
5.1.3. Análisis Cualitativo	58
5.1.3.1. Prestamista potencial	58
5.1.3.2. Opinión de expertos	62
5.1.4. Conclusiones del Análisis Cualitativo	65
5.2. Planeamiento Estratégico	67

5.2.1.	<i>Etapa de Análisis y Diagnóstico</i>	67
5.2.1.1.	<i>Etapa de Análisis</i>	67
5.2.1.1.1.	<i>Propósito del planeamiento</i>	67
5.2.1.1.2.	<i>Misión</i>	68
5.2.2.	<i>Formulación de objetivos</i>	82
5.2.3.	<i>Control y seguimiento</i>	87
5.3.	Plan de Marketing	89
5.4.	Plan de Operaciones	108
5.4.1.	<i>Planeamiento Operativo</i>	108
5.4.1.1.	<i>Perfil de los Usuarios</i>	108
5.4.1.1.1.	<i>Requisitos para Usuarios Solicitantes</i>	109
5.4.1.1.2.	<i>Requisitos para Inversionistas</i>	109
5.4.1.2.	<i>Descripción de los Principales Procesos Operativos</i>	109
5.4.1.2.1.	<i>Proceso de admisión de prestatario</i>	109
5.4.1.6.	<i>Términos y condiciones de uso de la plataforma</i>	127
5.4.1.9.	<i>Microlocalización</i>	132
5.4.1.10.	<i>Macrolocalización</i>	132
CAPÍTULO VI. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS		134
6.1.	La Empresa	134
6.1.1.	<i>Esquema societario</i>	134
6.2.	Diseño organizacional	135
CAPITULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA		138
7.1.	Supuesto del Negocio	138
7.2.	Fuente de Financiación	139
7.3.	Inversiones Iniciales	139
7.4.	Proyección de ingresos	140
7.5.	Gastos y Costos	142
7.6.	Depreciaciones y amortizaciones	144
7.7.	Balance General	144
7.8.	Estado de Resultados	145
7.9.	Evaluación económica	146
7.10.	Determinación de la tasa de descuento	148
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES		149
Referencias Bibliográficas		155
ANEXO I		157
PRINCIPALES PROCESOS OPERATIVOS DEL CROWDLENDING EN LA EXPERIENCIA COMPARADA		157

ANEXO II	167
ANÁLISIS DEL TRATAMIENTO TRIBUTARIO PARA LAS EMPRESAS DE CROWDLENDING	167
ANEXO III	173
FRAGMENTOS MÁS RELEVANTES DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS	173
I. Entrevista a Juan José Marthans León	173
II. Entrevista a Rubén Mendiolaza	175
III. Entrevista a Luis Baba Nakao	176
IV. Entrevista a Jacqueline Urquizo	178
V. Entrevista a Fredy Kant	181
VI. Entrevista a Facundo Turconi	183
VII. Entrevista a Sean Megan y Karen Tomita	187
VIII. Entrevista a Dennis Vivas	189
IX. Entrevista a Igor Grimaldo	193
X. Entrevista a Marita Chang	195
XI. Entrevista a Ada Tarazona	196
XII. Entrevista a Paulo Chirinos	197
XIII. Entrevista a Diego Castillo	199
ANEXO IV	202
TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS A INVERSIONISTAS	202
I. Entrevista a Álvaro Sánchez	202
II. Entrevista a Jaquelin Jiménez	203
III. Entrevista a Renzo Alvarado	204
IV. Entrevista a Luis Mendoza	205
V. Entrevista a Ruslán Zavala	206
VI. Entrevista a Athina Horicaua	207
VII. Entrevista a Pamela Shimabukuro	207
VIII. Entrevista a Cesar Paco	208
IX. Entrevista a Marvin Mateo	210
X. Entrevista a Carlos Bentin	210
XI. Entrevista a Roberto Martínez	211
XII. Entrevista a Carlos Hernández	212
XIII. Entrevista a Bruno Cornejo	213
XIV. Entrevista a Mario Seminario	214
XV. Entrevista a Juan Urtecho	215
XVI. Entrevista a Renzo Toso	216

XVII. Entrevista a Mauricio Acosta	217
XVIII. Entrevista a Alexei Pinedo	218
XIX. Entrevista a Sandra Fatama	219
XX. Entrevista a Elki Centurion	220
ANEXO V	222
FORMATO DE ENTREVISTA A MICROEMPRESARIO	222
ANEXO VI	222
FORMATO DE ENTREVISTA A EXPERTO	222
ANEXO VII	223
DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE PERSONAL PRESTALTOQUE	223
ANEXO VIII	228
COTIZACIÓN ARRENDAMIENTO DE PLATAFORMA DE CROWDLENDING	228

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio analiza la viabilidad de Prestaltoque, una empresa dedicada a administrar una plataforma virtual de *crowdlending* que facilite el financiamiento a microempresas con inversiones rentables en el corto y mediano plazo.

El *crowdlending* es un innovador mecanismo de financiamiento en línea, no bancarizado, que conecta mediante una plataforma virtual a prestatarios con prestamistas dispuestos a financiarlos por una rentabilidad más atractiva en función del riesgo asumido. En 2015, este mercado movió USD 5,100 millones en el mundo.

Con el fin de modelar el negocio, el grupo de trabajo se propuso los siguientes objetivos: analizar experiencias previas en el mundo, identificar las demandas actuales de los microempresarios para acceder a financiamiento, analizar la oferta de inversión para personas naturales y sus expectativas de retorno, definir los lineamientos para la operación, analizar el marco legal, y evaluar la factibilidad económica y financiera.

La metodología utilizada comprendió un estudio exploratorio del mercado a través de fuentes secundarias y primarias, que permitió evaluar las oportunidades que ofrece el mercado nacional a modelos de *crowdlending* e identificar las necesidades y requerimientos de los potenciales clientes de Prestaltoque: prestatarios (microempresarios) y prestamistas (inversionistas).

Como fuentes secundarias, se utilizó información pública sobre experiencias previas de *crowdlending*, el perfil y requerimientos de microempresarios e inversionistas, y la legislación vigente que posibilita la operación del negocio.

En el caso de las fuentes primarias, se diseñó y aplicaron 100 encuestas a microempresarios de Lima Metropolitana, y se elaboraron pautas para entrevistar a 20 potenciales inversionistas y a 14 expertos en microfinanzas, en inversiones y en emprendimientos en *crowdlending* en el mercado y próximos a ser lanzados.

Como resultado de la investigación, se encontró que existe una oportunidad de negocio en el país para operaciones de *crowdlending* especializadas en otorgar préstamos a microempresarios.

Para el plan de negocio, se estima un mercado objetivo de 16,049 microempresarios formales de Lima, con buen historial crediticio, de los sectores comercio, servicios y manufactura, y que estarían interesados en financiarse por

internet montos entre S/ 5,000 y S/ 15,000 soles, a tasas de interés entre 18% y 40% anuales. También, la rapidez en el desembolso y la flexibilidad en los requisitos para acceder a financiamiento, son valores del negocio demandados por este público.

En el caso de los inversionistas, se ha identificado un mercado objetivo de 46,000 personas naturales de 25 a 39 años de los NSE A, B y C, con instrucción superior, que ahorran para invertir, los cuales, podrían destinar entre S/ 5,000 soles y S/ 10,000 soles a Prestaltoque para diversificar su riesgo a cambio de mayores tasas de rentabilidad, que oscilan entre 7,72% y 19.66% anual. Como valor del producto demandan la seguridad de la inversión, un valor que genera confianza en el servicio.

De esa forma, el modelo de negocio se presenta como una oportunidad de financiamiento para sectores relegados de la banca tradicional, o que acceden a ella con un alto costo de financiamiento.

Respecto de los factores críticos a considerar, se encuentran el modelamiento del riesgo para asegurar el recupero de la inversión del prestamista y el marco legal para modelos de *crowdfunding* en el Perú, pues es una actividad nueva que no cuenta con regulación especial y no es reconocido como un servicio de intermediación financiera regulado por la SBS. Sin embargo, esto puede cambiar en el mediano o largo plazo.

Finalmente, el estudio financiero indica que la implementación de la operación requiere una inversión inicial de S/ 500,000 soles, siendo el 80% capital propio y un 20% de un socio inversionista. El valor total de la inversión se recuperará a los 4 años y 10 meses con un TIR de 48% y un VAN de S/ 745,884. Estos parámetros sustentan la rentabilidad y la sostenibilidad de Prestaltoque.