

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS**

**ESAN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA  
VIRTUAL PARA REALIZAR TRANSACCIONES DE COMPRA Y VENTA  
DE DIVISAS**

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

**por:**

<b>Balmelli Chuquisengo, José Miguel</b>	<b>Mención en Dirección Avanzada de Proyectos</b>
<b>Cavero Pinglo, José Alfredo</b>	<b>Mención en Marketing</b>
<b>Lay Infantes Infantes, David Enrique</b>	<b>Mención en Evaluación de Proyectos</b>
<b>Rodríguez Rojas, Sandie Betzabé</b>	<b>Mención en Finanzas Corporativas</b>

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 58**

**Santiago de Surco, 20 de marzo del 2017**

## Resumen Ejecutivo

1. El presente trabajo consiste en evaluar la viabilidad de un plan de negocios orientado a ofrecer una solución rápida y segura para realizar operaciones de cambio de divisas en el mercado paralelo.
2. El público objetivo está representado por hombres y mujeres residentes de Lima, de 25 a 55 años y NSE A2, B y C1, que realicen operaciones de compra y venta de US\$ y sean usuarios frecuentes de internet y smarthphones.
3. Se realizó un estudio de mercado para conocer si el público objetivo estaría dispuesto a utilizar la herramienta tecnológica sobre la que se basa nuestro plan de negocios y los resultados obtenidos de la investigación de mercado determinaron que el 57% de las personas naturales definitivamente usarían o estarían dispuestas a utilizar la herramienta y que el 82% de los cambistas y casas de cambio también estarían dispuestos a utilizarla.
4. Por medio del estudio de mercado también se conocieron los principales hábitos de uso de los servicios de cambios de divisas por parte de las personas naturales, cambistas y casas de cambio. Se conoció la frecuencia de cambio de divisas, el promedio de operaciones mensuales que realiza una persona natural, uso de internet para hacer pagos o transacciones.
5. La herramienta tecnológica sobre la que se basa el plan de negocios, tiene como principales atributos la automatización de las operaciones de cambio de divisas, la rapidez con la que se concretan las ofertas de tipo de cambio, la diversidad en la oferta de tipos de cambios, la seguridad en la transacción y la confianza que generará en los usuarios.
6. El plan de negocios cataloga a las personas naturales como los principales demandantes o solicitantes del servicio y a los cambistas y casas de cambio como a los principales ofertantes de tipo de cambio. Sin embargo no existe una discriminación de perfiles es decir las personas naturales, cambistas y casas de cambio pueden realizar las veces de solicitantes y ofertantes cuando lo crean conveniente.
7. Se aplicó el modelo Canvas para analizar el entorno y los elementos de interacción dentro del ecosistema donde funcionará nuestro modelo de negocios, determinado que la competencia son los cambistas y casas de cambio que no utilicen el servicio que estamos implementando en el mercado. Los bancos no atienden al mercado paralelo y no representan una competencia directa.
8. En base a los resultados del estudio de mercado y de las fuentes secundarias de información se construyó el plan de negocios, el cual se dividió en plan de Marketing, Operaciones y TI, Estrategia, y plan Financiero.

9. El modelo de negocios es disruptivo y ofrece una solución innovadora en el mercado, en base a esta premisa y a los estudios realizados, se espera lograr el objetivo de captación de usuarios programado.
10. Esta solución se caracteriza por conectar a ofertantes y demandantes de dólares a través de una plataforma virtual, acordando entre ellos el monto y tipo de cambio, y finalmente realizando la operación a través del aplicativo.
11. Evaluamos la viabilidad del plan de negocios a 5 años, obteniendo una Tasa interna de retorno de 21.74% un Money Multiplier de 2.32x y un VAN de PEN 70.765.
12. La inversión en el desarrollo de la plataforma y en el capital de trabajo inicial asciende a PEN 1.2MM (equivalente a US\$ 382M). Esta inversión será realizada directamente con aporte de los socios lo cuales esperan una rentabilidad del 20% anual ( $K_e$ ) sobre el capital invertido.
13. Se establecieron precios fijos por el servicio de utilización de la plataforma. Los costos de utilización de la plataforma son iguales o menores que el costo de transporte de una persona natural que se traslada a un centro de cambio de divisas y en el caso de los cambistas y casas de cambio la utilización de este nuevo canal comercial representa un costo de operación menor comparado con los costos de comercialización que tienen actualmente donde tienen que cubrir costos fijos del local donde operan, permisos y licencias de funcionamiento, entre otros costos.