



**Plan de negocio para la implementación de una empresa fintech de
intercambio de divisas**

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

Por:

Arana Meza Daniel David	Mención en Finanzas Corporativas
Carrera Amaya Manfred Philip	Mención en Dirección General
Marull Maita Manuel	Mención en Finanzas Corporativas
Reyes Ríos José Luis	Mención en Marketing
Vílchez Cruzado Concepción Felismer	Mención en Dirección de Proyectos

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 60 - 1

Lima, 16 de Abril de 2018

Esta Tesis:

**Plan de negocio para la implementación de una empresa fintech de
intercambio de divisas**

Ha sido aprobada por:

.....
César Fuentes Cruz (Jurado)

.....
Pascal Clisson (Jurado)

.....
Igor Sakuma Carbonel (Asesor)

.....
Paulo Comitre Berry (Asesor)

DEDICATORIAS

A mi padre y madre por todo el amor, apoyo y ejemplo. A mis dos amores: Sara y Mara por toda la paciencia, amor y sacrificio.

Manfred Philip Carrera Amaya

A Dios, a nuestras familias, a ESAN, a nuestros profesores y a nuestros asesores por todo el apoyo y comprensión incondicional, por creer en nosotros.

Del Grupo de Tesis

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Antecedentes	4
1.1.1. Objetivo general	8
1.1.2. Objetivos específicos	9
1.2. Justificación.....	9
1.3. Contribución.....	10
1.4. Alcance y limitaciones	10
1.4.1. Alcance.....	10
1.4.2. Limitaciones	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1. Fuentes secundarias.....	12
2.2. Fuentes primarias	12
2.2.1. Análisis cualitativo.....	12
2.2.2. Análisis cuantitativo.....	13
CAPÍTULO III. MARCO LEGAL Y REGULATORIO	17
3.1. Sistema financiero y su regulación	17
3.2. Regulación del sistema financiero y su alcance con el modelo de negocio.....	20
3.3. El fideicomiso	24
3.3.1. Fideicomiso de intercambio de divisas	25
3.4. Legislación comparada sobre las Fintech en algunos países.....	26
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	30
4.1. Tipos de indicadores externos (SEPTE)	30

4.1.1. Factor social	30
4.1.2. Factor tecnológico	31
4.1.3. Factor económico	33
4.1.4. Factor político	35
4.2. Análisis de la industria: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter .	35
4.2.1. Poder de negociación de las pequeñas empresas	35
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores de cambio de moneda	36
4.2.3. Rivalidad entre los competidores existentes	37
4.2.4. Amenaza de nuevos entrantes	38
4.2.5. Amenazas de productos y servicios sustitutos	39
4.2.6. Poder de negociación de los proveedores	39
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO	40
5.1. Objetivos de la investigación de mercado.....	40
5.2. Concepto del servicio	41
5.3. Periodo de evaluación	41
5.4. Resultados obtenidos.....	41
5.4.1. Perfil del público objetivo	41
5.4.2. Conocimiento de hábitos de transacciones financieras	44
5.4.3. Percepción del sector de cambio de monedas	50
5.4.4. Atributos valorados	51
5.4.5. Evaluación de concepto.....	52
5.4.6. Intención de contratar los servicios de la plataforma.....	54
5.5. Conclusiones de la investigación de mercado.....	55
5.6. Investigación cualitativa: Entrevista a expertos	59

CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	61
6.1. Misión y visión del negocio, objetivos estratégicos y grupos de interés	61
6.2. Matriz EFE	62
6.3. Matriz EFI	63
6.4. Análisis FODA	64
6.5. Análisis CANVAS	65
6.6. Estrategias genéricas	66
CAPÍTULO VII. DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA	68
7.1. Definición del producto.....	68
7.1.1. ¿Qué es GoDivisa?.....	68
7.1.2. ¿Qué hace?	68
7.1.3. ¿Cómo lo hace?	68
7.2. Atributos de la operación	73
7.3. Diseño funcional	73
7.3.1. Operaciones del fideicomiso en el modelo de negocio	73
7.3.2. Los usuarios invitan a subastar <i>online</i> sus divisas a proveedores de cambio de monedas.	76
7.3.3. Los usuarios invitan a otros usuarios a intercambiar al tipo de cambio promedio interbancario	78
7.4. Prototipo del producto.....	80
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING.....	81
8.1. Objetivos de marketing	81
8.1.1. Objetivos cualitativos.....	81
8.1.2. Objetivos cuantitativos.....	82
8.2. Segmentación y posicionamiento de mercado	83

8.3.	Segmentación del mercado objetivo de los principales proveedores de tipo de cambio ⁸³	
8.4.	Segmentación del mercado objetivo de pequeñas empresas	87
8.4.1.	Posicionamiento de la plataforma	88
8.5.	Ciclo de vida del producto	89
8.6.	Marketing Mix	90
8.6.1.	Estrategia del producto.....	90
8.6.2.	Estrategia de precio	92
8.6.3.	Estrategia de distribución	95
8.6.4.	Estrategia de promoción y comunicación	97
8.7.	Plan de Marketing Digital	98
8.7.1.	GoDivisa en internet	98
8.7.2.	Métricas referenciadas para medir el plan de marketing	99
8.8.	Presupuesto de marketing, estrategias comercial y marketing digital	100
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES Y OPERATIVIDAD DEL FIDEICOMISO		101
9.1.	Atributos de la operación	101
9.2.	Esquema del modelo GoDivisa.....	101
9.3.	Procesos para la prestación del servicio.....	104
9.3.1.	Proceso de registro y evaluación de clientes.....	104
9.3.2.	Proceso de operaciones de subasta online.....	108
9.3.3.	Proceso de intercambio a tipo de intercambio promedio de mercado	111
9.3.4.	Proceso de conciliaciones bancarias (verificación).....	113
9.4.	Las operaciones del fideicomiso en el modelo de negocio	114
9.5.	Proceso de fideicomiso de intercambio de divisas.....	116

CAPÍTULO X. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA.....	119
10.1. Objetivos y restricciones arquitectónicas.....	119
10.1.1. Plataforma Tecnológica API.....	119
10.1.2. Peticiones	120
10.1.3. Seguridad de la información	120
10.2. Vista de despliegue	122
10.2.1. Servidor Web	122
10.2.2. Servidor de Base de Datos	123
10.3. Vista lógica.....	123
10.4. Vista de procesos.....	124
10.5. Continuidad de servicio.....	125
CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	128
11.1. Identificación de los escenarios de riesgo.....	128
11.1.1. Riesgos financieros	129
11.1.2. Riesgos de contrapartida	129
11.1.3. Riesgos tecnológicos	129
11.1.4. Riesgos operacionales	130
11.1.5. Riesgos legales	130
11.1.6. Riesgos de imagen y reputación.....	131
11.2. Plan de gestión de riesgos	131
11.2.1 Metodología de evaluación de riesgos	131
11.2.2 Matriz de riesgos de GoDivisa.....	132
CAPÍTULO XII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	135
12.1. Constitución de la empresa	135

12.1.1. Elaboración de la minuta.....	135
12.1.2. Elevación de la minuta a escritura pública.....	136
12.1.3. Inscripción de la escritura pública en Registros Públicos.....	136
12.1.4. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.....	136
12.1.5. Inscripción de trabajadores en ESSALUD.....	136
12.1.6. Solicitud y selección del régimen tributario.....	136
12.1.7. Autorización del libro de planillas.....	136
12.1.8. Adquisición y legalización de libros contables.....	136
12.1.9. Trámite de la licencia municipal.....	137
12.1.10. Selección del tipo de empresa.....	137
12.2. La empresa.....	137
12.3. Manual de Organización y Funciones (MOF).....	138
12.4. Proceso de selección y reclutamiento.....	138
12.5. Tercerización de actividades.....	139
CAPÍTULO XIII. PLAN FINANCIERO.....	140
13.1. Ingresos.....	140
13.1.1. Número de clientes.....	140
13.1.2. Promedio de transacciones.....	141
13.1.3. Precio por comisión.....	141
13.1.4. Ingresos por escenario.....	141
13.2. Egresos.....	143
13.2.1. Inversión.....	143
13.2.2. Determinación de costos y gastos.....	145
13.3. Financiamiento y determinación de la tasa de descuento.....	148

13.4. Metodología para la valorización y liquidación del plan de negocio.....	149
CAPÍTULO XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
14.1. Conclusiones	159
14.2. Recomendaciones.....	161
ANEXOS	162
BIBLIOGRAFÍA	216

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis de variabilidad del Spread	6
Tabla 1.2. Volúmenes de dólares negociados en el mercado paralelo.....	10
Tabla 2.1 Resumen Estadístico	15
Tabla 4.1 Segmentación pequeñas empresas	36
Tabla 4.2 Proveedores de cambio de monedas	37
Tabla 4.3 Análisis de la competencia.....	38
Tabla 5.1 Concepto de la plataforma	41
Tabla 5.2 Estadística descriptiva.....	43
Tabla 5.3 Estadística descriptiva.....	44
Tabla 5.4 Concepto del servicio.....	52
Tabla 5.5 Matriz de resultados entrevista a expertos	59
Tabla 6.1 Matriz de evaluación de factores externos.....	62
Tabla 6.2 Matriz de evaluación de factores internos	63
Tabla 6.3. Estrategias FODA	65
Tabla 7.1 Tipos de cambio según canal	70
Tabla 7.2. Tipo de cambio promedio	72
Tabla 7.3. Comparación de ahorros en canales.....	72
Tabla 8.1 Proveedores de intercambio de monedas	84
Tabla 8.2 SAB's sin mesa de dinero en bancos propios	85
Tabla 8.3 Principal empresa de transferencia de dinero en el mercado.....	86
Tabla 8.4 Principales Cajas Municipales del país.....	86
Tabla 8.5 Bancos menores que nos brindarán precios de intercambio	87
Tabla 8.6 Empresas con facturación entre S/. 1millon y S/. 6 millones	88

Tabla 8.7 Spread casas de cambios digitales	94
Tabla 10.1 Presupuesto servicios tecnológicos.....	126
Tabla 11.1 Matriz de riesgos.....	131
Tabla 11.2 Matriz de gestión de riesgos	133
Tabla 12.1 Características de las empresas.....	135
Tabla 12.2 Personal y sueldos mensuales de los empleados.....	138
Tabla 13.1 Escenarios de demanda.....	140
Tabla 13.2 Ingresos escenario pesimista.....	142
Tabla 13.3 Ingresos escenario conservador	143
Tabla 13.4 Ingresos escenario conservador	143
Tabla 13.5 Inversión pre operativa	144
Tabla 13.6 Margen de contribución	146
Tabla 13.7 Gastos generales de operación (Escenario pesimista)	146
Tabla 13.8 Gastos generales de operación (Escenario moderado).....	147
Tabla 13.9 Gastos generales de operación (escenario optimista)	147
Tabla 13.10 Gastos de personal	148
Tabla 13.11 Valor esperado por usuario	149
Tabla 13.12 Valor Anual Neto (VAN) en diferentes escenarios	150
Tabla 13.13 Flujo de caja para escenario pesimista.....	151
Tabla 13.14 Flujo de caja para escenario conservador	152
Tabla 13.15 Flujo de caja para escenario optimista.....	153
Tabla 13.16 Análisis de sensibilidad con liquidación del negocio	155
Tabla 13.17 Análisis de sensibilidad sin liquidación del negocio	155
Tabla 13.18 Análisis de sensibilidad por usuario	156

Tabla 13.19 Punto de equilibrio.....	157
Tabla 13.20 Montos negociados por los bancos 2017	157

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 Sistema financiero/intermediación directo	19
Figura 3.2 Sistema financiero/intermediación directo	19
Figura 3.3 Esquema del fideicomiso.....	25
Figura 4.1 Variación del crecimiento 2017 - 2018	34
Figura 4.2 Variación del dólar americano 2002-2017	34
Figura 5.1 Sector empresarial del público objetivo	42
Figura 5.2 Lugares frecuentes en las operaciones de intercambio de divisas del público objetivo	42
Figura 5.3 Nivel de satisfacción con los bancos	45
Figura 5.4 Nivel de satisfacción con casas de cambio.....	45
Figura 5.5 Nivel de satisfacción con cambistas de la calle.....	46
Figura 5.6. Nivel de satisfacción con cajas municipales.....	47
Figura 5.7 Nivel de satisfacción del precio.....	47
Figura 5.8 Nivel de satisfacción de la seguridad	48
Figura 5.9 Nivel de satisfacción de la rapidez	49
Figura 5.10 Nivel de satisfacción de la confianza	49
Figura 5.11 Nivel de satisfacción con el sector de cambio de monedas.....	50
Figura 5.12 Motivos de la satisfacción con el sector de cambio de monedas	50
Figura 5.13 Operaciones de intercambio de divisas a través de medios digitales	51
Figura 5.14 Atributos influyentes en el proceso de selección de operaciones de intercambio de divisas.....	52
Figura 5.15 Nivel de agrado de GoDivisa.....	53
Figura 5.16 Evaluación del concepto GoDivisa.....	53
Figura 5.17. Nivel de importancia de los atributos de GoDivisa.....	54

Figura 5.18. Intención de uso de la plataforma GoDivisa	55
Figura 6.1 Análisis CANVAS.....	66
Figura 7.1 Logotipo de la plataforma.....	68
Figura 7.2 Atributos influyentes en el proceso de selección de operaciones de intercambio de divisas.....	69
Figura 7.3 Registro del cliente en la plataforma de GoDivisa y cruce de información con el fiduciario	74
Figura 7.4 Vista operación de subasta online	77
Figura 7.5 Confirmación de la operación	77
Figura 7.6 Vista Tipo de cambio promedio	78
Figura 7.7 Instrucción de la operación.....	79
Figura 7.8 Prototipo página web	80
Figura 8.1 Logo de GoDivisa.....	88
Figura 8.2 Ciclo de vida de GoDivisa, etapa de introducción	89
Figura 8.3 Determinación del spread de cambio interbancario según segmento.....	93
Figura 8.4 Determinación del spread de cambio en las casas de cambio y cambistas.	93
Figura 8.5 Estrategia digital y de LayOut de la empresa digital Kambista	96
Figura 8.6 Propuesta de pantalla de registro de GoDivisa.....	96
Figura 9.1 Diagrama de procesos general para GoDivisa.....	102
Figura 9.2 Proceso de subasta online	103
Figura 9.3 Proceso de intercambio a tipo de cambio promedio de mercado	104
Figura 9.4 Flujograma de registro y evaluación de clientes	105
Figura 9.5 Flujograma del proceso subasta online.....	109
Figura 9.6 Proceso de conciliaciones bancarias.....	113
Figura 9.7 Perspectiva de registro de cliente	114

Figura 9.8 Proceso del fideicomiso GoDivisa	117
Figura 10.1 Esquema plataforma tecnológica.....	120
Figura 10.2 Esquema de seguridad de la plataforma	121
Figura 10.3 Base de datos relacional	121
Figura 10.4 Vista de despliegue plataforma	122
Figura 10.5 Vista lógica de la plataforma.....	123
Figura 10.6 Arquitectura del sistema	124
Figura 10.7 Arquitectura del sistema	126

PERFILES DE LOS AUTORES

DANIEL ARANA MEZA

Egresado del MBA con especialización en Finanzas Corporativas, Ingeniero Industrial y diplomado en Inversiones, con amplia experiencia comercial en empresas líderes del sistema financiero. Líder, formador y gestor de equipos comerciales con alto rendimiento y compromiso, diseño de estrategias comerciales para alcanzar objetivos retadores, negociador y buscador permanente de nuevas oportunidades de negocio. Reconocida calidad en atención a clientes. Comunicación a todo nivel.

FORMACIÓN:

2016 – 2018	Escuela de Administración de Negocios - ESAN Maestro en Administración
2003 – 2010	Universidad de Lima, Facultad de Ingeniería Ingeniero Industrial
2008 – 2009	Universidad de Lima, Facultad de Ingeniería Certificado en evaluación económica y financiera Certificado en Racionalización del trabajo
1993 - 1994	Universidad de Chile, Facultad de Ingeniería Civil Plan Común (Ingeniería Civil Mecánica)

EXPERIENCIA:

2013 – Marzo 2018	SURA PERU – FONDOS SURA y SEGUROS SURA, Rediseñar el plan estratégico y comercial de la red de canales de terceros para FONDOS MUTUOS y BANCA SEGUROS Incrementar la producción y aumento en el AUM de los canales de distribución de terceros. Incrementar los contratos de distribución con canales, identificando la necesidad de los mismos y el perfil del cliente.
Abril 2013 – 2013	BANCO DE CRÉDITO – BCP, Definir el proceso de venta de Ahorros, Cuentas a Plazo, Certificados de depósitos bancarios y Fondos Mutuos. Encargado de la capacitación y estrategia de contacto para los potenciales

clientes target por medio de leads y referidos, Incluyendo las bancas Enalta y Privada.

2011 – Marzo 2013

INTERBANK, Banco Internacional del Perú, Gestionar y asegurar el cumplimiento del modelo de ventas del programa Cuenta Sueldo del Interbank, liderando un equipo de 16 asesores Premium de captación Planillas y Multiproducto. Gestionar desde un inicio, la implementación y activación del servicio de pagos en las empresas afiliadas a las planillas de Interbank, liderando al equipo de 4 asesores empresas y coordinando con ellos los comités de gerencia con las bancas corporativas e institucionales.

Octubre 2005 – 2011

INTERFONDOS SAF SAC, Contacto, presentación de los productos, asesoramiento y captación de nuevos clientes con el fin que inviertan sus excedentes en los diferentes tipos de Fondos Mutuos de Interbank. Incrementar el saldo promedio mensual de la cartera de clientes asignada, mediante un seguimiento constante y metódico a través de diversos reportes financieros y visitas personales a todos los partícipes (naturales y jurídicos). Seguimiento y capacitación en la red de tiendas IB.

2004 – Septiembre 2005

INTERBANK, Banco Internacional del Perú, Elaboración, revisión, validación y entrega oportuna de las nóminas de pagos para la cobranza mensual de los trabajadores activos y cesantes con créditos vigentes de las empresas que mantienen convenios crediticios con Interbank. Presentación de cuadros detallados de morosidad en porcentajes y montos, así como precisar cuáles son los motivos causantes y los planes de acción que tomar para contrarrestar la misma, elaborando reportes la vicepresidencia de banca personal. Mantener e incentivar las relaciones interpersonales con los jefes de planillas de cada institución para afianzar nuestra posición de proveedores de créditos personales por convenios.

2001 – Febrero 2004

INTERBANK, Banco Internacional del Perú, Desarrollo y asesoramiento de todas transacciones financieras de los clientes. Manejo y difusión de la venta de los diferentes productos bancarios y financieros en las sucursales ubicadas dentro de las tiendas E. Wong de San Borja, Camacho, Chacarilla y la Planicie. Captar nuevos clientes y crear estrategias de captación de prospectos por medio de promociones de los productos del pasivo.

MANFRED PHILIPH CARRERA AMAYA

Abogado de la Universidad San Martín de Porres. Con experiencia profesional en el sector público y privado en temas relacionados a Gestión Pública, Derecho Administrativo y Derecho Educativo. Persona responsable, amable, competente, y con alta capacidad de poder trabajar tanto en equipo como de manera individual. Facilidad de aprendizaje y adaptación, siempre orientado a las personas y resultados, con iniciativa, liderazgo, empatía y actitud proactiva.

FORMACIÓN:

2016-2018	Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN Magister con mención en Dirección General
2013	Universidad San Martín de Porres Abogado
2007 – 2012	Universidad San Martín de Porres Bachiller en Derecho

EXPERIENCIA:

2017 – 2018	Ministerio de Educación , El Ministerio de Educación es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación.
Noviembre 2017 a la fecha	Asesor legal en la Dirección de Gestión de Institutos de Educación Superior – (DIGEST) en los procedimientos administrativos, competencia desleal y procesos contenciosos administrativos. Asistencia legal en la revisión de informes referidos a la evaluación de expedientes presentados por los Institutos de Educación Superior (IES) en el marco del procedimiento de licenciamiento, así como en la propuesta de respuestas a consultas sobre la aplicación de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes y su reglamento.

- Abril 2017 a Enero 2017 **Abogado en la Procuraduría Pública del Ministerio de Educación**, responsable de Coordinar la implementación de la Ley de la Reforma Magisterial en las provincias de Tumbes, Piura, Cajamarca y Tacna, lo que implica reuniones con autoridades de los gobiernos regionales y corte superiores de Justicia.
- 2013-2015 **Rivera y Carmelino Abogados**, es una prestigiosa firma de abogados, que tiene una amplia y reconocida práctica manejando asuntos vinculados a las distintas ramas del Derecho. Brindando a sus clientes asesoría integral en todas las materias vinculadas al desarrollo de sus proyectos personales y empresariales, contando con especialistas en el Derecho Civil, de la Construcción, Registral, Arbitral, Penal, Laboral, Societario, Constitucional y demás ramas del derecho que nos permite solucionar los requerimientos de nuestros muy prestigiosos clientes.
- Octubre 2013 a Marzo 2015 **Abogado Junior**, encargado de participar en la absolución de consultas y estrategias de defensa y actuaciones judiciales en materia del Derecho Administrativo, Civil, Penal y Constitucional.

MANUEL MARULL MAITA

Egresado del MBA con especialización en Finanzas Corporativas, graduado en la carrera de Negocios Internacionales (Australia) con estudios universitarios en Australia, China y Perú. Nivel avanzado de alemán e inglés. Organizado, con capacidad de resolver problemas y capacidad de trabajo en equipo.

FORMACIÒN:

2016 – 2018	Escuela de Administración de Negocios - ESAN Maestro en Administración
2007 – 2008	Griffith University - Australia Egresado en Negocios Internacionales
2004 – 2006	Universidad del Pacífico Estudios en Administración de Empresas

EXPERIENCIA:

2017 – Marzo 2018	Siemens SAC , Analista Comercial Financiero de Contratos de Mantenimiento de Largo Plazo (LTP) de Plantas Generadoras de Energía.
2013 – Marzo 2017	Siemens SAC , Analista Comercial Financiero del área de Proyectos (EPC) de Transmisión de Energía.
2012 – Octubre 2013	Siemens SAC , Coordinador Comercial del Proyecto de Generación de Energía "Santo Domingo de los Olleros".
2011 – Julio 2012	Siemens SAC , Coordinador Comercial del área de Productos de Alta Tensión.

JOSÉ LUIS REYES

Planificador estratégico y gestor financiero en empresas líderes de la industria de consumo masivo y telecomunicaciones, del mercado nacional e internacional. Experiencia en finanzas, marketing y proyectos estándar PMI. Líder gestor del cambio. Licenciado en Finanzas y Administración. Inglés nivel avanzado.

FORMACIÓN:

2016 – 2018	Escuela de Administración de Negocios - ESAN Maestro en Administración
2015	PM CERTIFICA Diplomado en Gestión de Proyectos PMI
2007	UNIVERSIDAD UPC PADE Finanzas
1999 – 2004	UNIVERSIDAD UPC Licenciado en Finanzas y Administración

EXPERIENCIA:

2014 – 2016	ENTEL PERÚ S.A. Jefe de Proyectos de Redes , Gestor de proyectos en PMO “Ownership” desplegando redes de telecomunicaciones 2G, 3G y 4G, a nivel nacional, bajo estándar PMI. Líder de 7 Project Manager: Implementar y estandarizar los procesos de gestión de proyectos, incremento de 3MM en la base de suscriptores, creciendo 6 puntos de participación de mercado, con tecnología 2G, 3G y 4G, con inversión de US\$ 90MM, mediante la. Ampliación de la cobertura, capacidad y disponibilidad, con una inversión de US\$ 32MM. Implementación de plataformas de gestión, voz y datos, en las centrales de conmutación, con una inversión de US\$ 8MM, lo que permitió la prestación de servicios con tecnologías de última generación.
2007 – 2014	NEXTEL PERÚ S.A. Jefe de Control de Gestión , Implementar procesos de planificación, control de gestión y vendor management, ampliando el alcance de los proyectos de inversión en 20% y ahorrando 7% en gastos operativos. Liderazgo en

la negociación y sustentación de modelos de negocios, permitiendo la aprobación de inversión en proyectos de renovación tecnológica, ampliando cobertura, mejorando la calidad del servicio, e iniciativas de ahorro. Desarrollo del modelo de costos de los servicios de voz y datos, que permitió sustentar ante OSIPTEL, la reducción de cargos de interconexión entre operadores, generando ahorros de US\$ 20MM, obteniendo el reconocimiento “Círculo de Excelencia”, Barcelona, España. Implementación y ejecución de los procesos financieros y calidad de servicios, en el Outsourcing e Insourcing con Nokia Siemens Network, por US\$ 40MM, obteniendo la transición de las operaciones en tiempo establecido por la casa matriz.

2004 – 2007

EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A.

Analista de Proyectos y Responsable de los Procesos Financieros, Implementar procesos de planificación y gestión financiera, crecimiento el EBITDA en 4 puntos promedio al año. Liderazgo en la negociación y sustentación de modelos de negocios que permitieron la aprobación de presupuestos de inversión, dándole continuidad al crecimiento de los negocios y lanzamiento de nuevos productos. Implementación del modelo de negocio financiero, expandiendo la operación al norte del país, creciendo 4 puntos en participación de mercado y 5 puntos de EBITDA. Reestructuración de los términos financieros en la contratación de los servicios de impresión, en la expansión de las operaciones al sur del país, permitiendo. Reestructuración del modelo de negocio de los productos Trome y Perú.21, incorporando encartes, medios digitales y suplementos comerciales, creciendo 2 puntos en ingresos y 1% en rentabilidad.

2002 – 2004

KINGS IMPORT ENTERPRISE S.A.

Jefe de Planificación Comercial, Planificación estratégica y gestión comercial de productos industriales de procedencia italiana, china y taiwanesa, estrategias de segmentación, distribución y precio: Liderazgo en la nueva estrategia del negocio, ampliando 6 líneas de productos y 60% los canales de distribución. Crecimiento de las ventas en 150% y el EBITDA en 180%, ampliando márgenes de contribución en 15%, a través de negociación con fabricantes. Optimizar los procesos de planificación comercial, reduciendo los gastos financieros en 25% y de inventario en 40%, lo que incrementó la rentabilidad en 15 puntos.

FELISMER VÍLCHEZ CRUZADO

Egresado del MBA con especialización en Dirección avanzada de proyectos, Máster en Prevención de Riesgos Laborales, Líder de HSEQ, meticuroso, emprendedor de tareas complejas, cumpliendo metas y objetivos; capacidad para dirigir equipos de trabajo con alto sentido de planificación y pro actividad; más de 16 años de experiencia en empresas trasnacionales de los sectores hidrocarburos, electricidad, construcción e industrial.

FORMACIÒN:

2016 – 2018	Escuela de Administración de Negocios - ESAN Maestro en Administración
2009 – 2011	Universidad de León, España Master en Prevención de Riesgos Laborales
1998 – 2002	Universidad Nacional de Trujillo Ingeniero Industrial

EXPERIENCIA:

2017 – Hoy	TECNOLÒGICA DE ALIMENTOS SA , Empresa del Grupo BRECA, líder mundial del sector industrial pesquero, con más de 3500 empleados, opera en todo el litoral peruano con 48 barcos, 12 plantas y 01 astillero; sus productos como harina y aceite de pescado, aceite refinado, conservas, entre otros, son exportados a diferentes partes del mundo.
Mayo 2017 – Hoy	Jefe SSOMA , liderar la gestión SSOMA, estableciendo las políticas y procedimientos SSOMA; elaborar y asegurar la ejecución del programa anual, así como los indicadores y objetivos SSOMA; verificar el cumplimiento de las obligaciones jurídicas en materia SSOMA; liderar la investigación de los incidentes laborales; elaborar y ejecutar el presupuesto anual SSOMA; administrar al equipo SSOMA; otros asociados al cargo.
2015 – Hoy	P&M SUPORT SRL / ÉXITO TOTAL SRL , Empresas de servicios de consultorías en gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo para los sectores electricidad, hidrocarburos, construcción, minería e industrial.

- Mayo 2015 – Hoy **Consultor Líder de HSEQ**, liderar los servicios de implementación y certificación de ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 1800:2007, contratados por los diferentes clientes; diseñar los estudios y diagnósticos de HSE; desarrollar los estudios de riesgos y planes de contingencia; ejecutar los programas de capacitación y entrenamiento contratados por los clientes; efectuar las auditorías e inspecciones de HSEQ; elaborar las propuestas técnica-económica para los servicios de HSEQ; otras asociadas al cargo.
- 2010 – 2015** **CONTUGAS SAC**, Concesionaria del sistema de transporte, distribución y comercialización de gas natural por red de ductos en el departamento de Ica; pertenece al Grupo Energía de Bogotá, grupo energético líder en Colombia y uno de los más importantes de Latinoamérica con más de \$492 MM en utilidades consolidadas.
- Agosto 2010 - mayo 2015 **Sub Gerente de HSEQ**, elaborar las políticas SIG, establecer los objetivos e indicadores de HSEQ y verificar su cumplimiento; desarrollar y ejecutar los planes y programas anuales de HSEQ; establecer los procedimientos, instructivos, manuales y reglamentos del SGI; auditar, verificar y asegurar el cumplimiento de las normas legales y demás compromisos de HSEQ (Contrato BOOT, Estudio de Impacto Ambiental, Estudio de Riesgos, Plan de Contingencias, CAF, entre otros); liderar el Comité de SST; administrar al equipo de HSEQ; otras asociados al cargo.
- 2009 – 2010** **HMV INGENIEROS SRL**, Cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado colombiano, ha desarrollado proyectos de energía eléctrica, aguas y saneamiento básico, petróleo y gas. Socio estratégico del Grupo ISA para el gerenciamiento de los proyectos Perú Centro en 500KV.
- Junio 2009 - agosto 2010 **Coordinador de HSE**, elaborar e implementar los programas de HSE; verificar y asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos en el EIA y PMA; auditar, verificar y asegurar el cumplimiento de la legislación vigente; elaborar los reportes de incidentes de HSE; verificar y asegurar la implementación de las acciones correctivas y preventivas de HSE; realizar las capacitaciones de HSE; realizar las auditorías e inspecciones de HSE; elaborar, consolidar y remitir al cliente (ISA) los reportes e informes de HSE. Adecuar e implementar el sistema integrado de gestión (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007).

2009

CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA,
Empresa líder en la industria siderúrgica, dedicada la producción de acero para las diferentes industrias a nivel nacional e internacional.

Febrero 2009 - mayo 2009

Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional, implementar el sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001:2007); auditar, verificar y asegurar el cumplimiento de la legislación vigente, estándares y procedimientos de trabajo seguro; elaborar los reportes de accidentes e incidentes de trabajo; realizar las capacitaciones de seguridad y salud ocupacional al personal propio y contratista; actualizar el análisis de riesgo en toda la empresa; elaborar la estadística mensual de SSO; asesorar a los sub comités de seguridad de las diferentes plantas.

2007 – 2009

BUREAU VERITAS DEL PERÚ SA, está presente en 150 países, prevé servicios de evaluación de conformidad, certificación, consultoría técnica y capacitación en las áreas de calidad, seguridad, salud, medio ambiente y responsabilidad social. Celebró un contrato con Pluspetrol Norte para supervisión integral en los lotes 8 y 1AB.

Julio 2007 - enero 2009

Coordinador de EHS, liderar la gestión EHS mediante el soporte técnico y administrativo; auditar, verificar y asegurar el cumplimiento de la legislación vigente, políticas, estándares, procedimientos de trabajo, EIA, PMA, planes de contingencias, PAAS y otras directivas establecidas por Pluspetrol Norte; elaborar los reportes incidentes de EHS; elaborar los programas, coordinar, y/o ejecutar las capacitaciones de EHS para personal propio y contratistas; elaborar, ejecutar y verificar el cumplimiento de los programas de auditorías STOP e inspecciones de EHS; elaborar la estadística de HSE, remitir al cliente los informes de la gestión mensual; implementar el SGS&SO (OHSAS 18001) en el área; administrar en campo el contrato del servicio de inspección EHS.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto busca desarrollar una plataforma digital que permita a las pequeñas empresas del Perú con necesidades de cambio de moneda en soles y dólares acceder a tasas competitivas, a fin de conectarse con otras empresas similares para intercambiar divisas sin ningún intermediario. Asimismo, se apunta a que tengan la posibilidad de contactar en línea con proveedores de cambio de monedas para subastarlas.

La misión del modelo de negocio GoDivisa es ser un canal para conectar a los agentes del mercado de cambio de monedas en una sola plataforma. En un principio se tratará de pequeñas empresas y proveedores de cambio de moneda, para permitir que interactúen, pacten operaciones y logren beneficios económicos superiores a los que obtienen en el sistema bancario, e inclusive mejores a los que ofrecen las casas de cambio, cobrando una comisión marginal competitiva para el mercado, pero que se dinamiza en un negocio atractivo con el volumen de transacciones.

Si buscamos entrar en perspectiva, habría que preguntarnos de qué tamaño es la industria de cambios de monedas. Durante 2017, se transaccionó en el Perú un estimado de US\$ 140 mil millones a través del sistema bancario y paralelo, siendo este último solo el 2% del total del mercado, según información proporcionada por el Banco Central de Reserva (BCR) y a Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

En esta industria las pequeñas empresas tienen ciertas limitaciones para acceder a tasas competitivas a través de los bancos, debido a la falta de accesibilidad a sus mesas de negociación, situación que los obliga a buscar mejores ofertas en el mercado paralelo.

Según el estudio de mercado realizado a 200 pequeñas empresas, el 67% indicó que realiza sus operaciones a través del sistema bancario tradicional, y de estas el 80% se encuentra insatisfecho con los precios a los que acceden, lo cual configura una cifra bastante desconcertante.

Asimismo, el mercado paralelo de casas de cambio ha logrado copar un espacio dentro del sector, principalmente porque cuentan con menores costos de infraestructura, lo cual los configura como una opción rentable para muchas empresas. El estudio que se realizó a estas mismas 200 empresas sugiere que el 27% de ellas usa este canal como

medio de cambio, mientras que el 87% se encuentra satisfecho con el precio, además de que han desarrollado un vínculo de confianza y seguridad hacia ellas.

De otro lado, la aparición de empresas *fintech* en el mercado de cambio de monedas no ha sido la solución para reducir los precios del sistema bancario, dado que su propuesta en términos de precios ha sido colocarse en un punto intermedio entre el mercado paralelo y el sistema bancario, ofreciendo solo comodidad y seguridad en el traslado de dinero. Mientras que por un lado los bancos ofrecen *spreads* promedio de 500 puntos entre la compra y venta, las casas de cambio lo hacen por 200 puntos y las casas de cambio *online* por un promedio de 350 puntos.

Con el fin de determinar el comportamiento del spread y su volatilidad se realizó un análisis estadístico de la muestra desde el 27 de marzo al 24 de abril de este año, en los segmentos interbancario, bancario e informal y se determinó que son estables, determinando varianzas de 0 para los tres canales.

¿Cómo lograr dinamizar la industria en un contexto como este? ¿Cómo hacer que las pequeñas empresas puedan acceder a tasas más competitivas? Para abordar estas preguntas, se realizó un estudio de mercado a 200 pequeñas empresas que apreciaron la idea de tener en el mercado una plataforma digital que les permita tener mejores tasas.

Además, el estudio de mercado permitió concluir que el 5% de las empresas encuestadas definitivamente utilizarían una plataforma para el cambio de divisas, y que un 78% estaría dispuesto a probarla. A ello, se suman las entrevistas a expertos que han permitido corregir y prever aspectos operativos sobre cómo plantear el plan de negocio.

El presente plan de negocios también contiene un análisis del entorno, desarrolla el plan estratégico y la propia propuesta de negocio. Posteriormente, se plantea un plan de marketing, de operaciones y arquitectura tecnológica, así como de recursos humanos y organizacionales, para guiar la propuesta de negocio hacia el éxito.

Posteriormente se concluye con el análisis financiero en un escenario conservador. El proyecto se hace rentable al tener un *market share* de 3,852 pequeñas empresas operando en la plataforma con un VAN de US\$ 2,041 millones, a una tasa de descuento de 25% anual, en tres años de operación.

Es muy importante precisar que al tercer año de vida del proyecto el VAN alcanza un valor de aproximado de US\$ 12,293 millones lo cual equivale al valor de los flujos futuros que generan los 3,857 usuarios por la utilización de la plataforma digital.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente plan de negocio se justifican los beneficios de implementar la plataforma digital denominada GoDivisa para permitir a las pequeñas empresas del Perú, con necesidades de cambio de moneda soles y dólares, acceder a través de un canal B2B digital a tasas competitivas, al conectarse con empresas como ellas para intercambiar divisas sin ningún intermediario. Asimismo, se apunta a que tengan la posibilidad de contactar en línea con proveedores de cambio de monedas para subastarlas.

1.1. Antecedentes

La principal moneda extranjera que se negocia en el país es el dólar americano, seguida del euro, ambas se transaccionan a través del sistema financiero y el mercado paralelo de cambio de divisas.

Para entender el mercado de intercambio de monedas en el Perú se describirá a los participantes, así como también cómo funciona el mercado, su tamaño, y cuáles son las ventajas y desventajas para el público objetivo que se pretende abordar.

Participantes

El mercado de divisas en el país está compuesto por los proveedores de cambio de monedas del sistema bancario, el mercado paralelo, empresas y personas con necesidades de cambio de moneda.

El sistema bancario está compuesto por dieciséis bancos. Según ASBANC, cuatro de ellos (Banco de Crédito del Perú, Banco BBVA Continental, Interbank, Scotiabank) tienen más del 90% de participación de mercado. Esto es considerado un mercado oligopólico con altos costos para los usuarios, pero a la vez ofrece seguridad tecnológica y financiera.

Por otro lado, en el mercado existen otros proveedores de cambio de monedas que no tienen la dimensión de los grandes bancos, tales como las casas de cambio, las sociedades agentes de bolsa, las cajas municipales, las financieras, entre otros registrados para realizar operaciones de cambio de monedas.

Hoy en día y gracias a la tecnología, el mercado paralelo y principalmente las casas de cambio están dando un salto a las operaciones digitales. De esta forma, empresas de cambio digitales como Rextie, Kambista, T-Cambio, Chasqui Dólar, Aquanto, entre otras, están permitiendo a las pequeñas empresas y personas naturales operar a tasas cercanas a las casas de cambio físicas.

Las empresas con necesidades de cambio de moneda están vinculadas directa e indirectamente a los sectores de comercio exterior, construcción, turismo y servicios financieros que tienen operaciones en moneda extranjera. Asimismo, las personas que reciben remesas de familiares de otros países también tienen estas necesidades de intercambio.

Cómo funciona el mercado

Los tipos de cambio base son establecidos a través del mercado interbancario exclusivo de primer piso, donde interactúan los bancos grandes: banco de crédito del Perú (BCP), banco Continental BBV, banco Interbank, banco Scotiabank y BanBif y el Estado a través del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Estos negocian directamente a través del sistema electrónico denominado DATATEC; empresa dedicada a brindar una plataforma de negociación de instrumentos financieros, la cual es utilizada en los departamentos de tesorería de instituciones financieras e inversionistas institucionales nacionales y extranjeros, en horario establecido (de lunes a viernes, de 09:00 a 13:00 horas), determinando el tipo de cambio interbancario.

Una vez establecidos los precios interbancarios y publicados por el BCRP, todos los proveedores de cambio de monedas que realizan operaciones de compra y venta de monedas definen los *spreads*; definido por la diferencia del tipo de cambio de venta y de compra, de acuerdo a la percepción de riesgo por las fluctuaciones u oscilaciones del tipo de cambio y los costos asociados.

Posteriormente, por la tarde, cuando el mercado interbancario está cerrado, y debido a la incertidumbre producto de las oscilaciones del tipo de cambio, los *spreads* de los bancos se amplían para darle cobertura al riesgo de exposición de la volatilidad del precio, haciendo más competitivo al mercado paralelo, el cual mantiene sus márgenes pues toma como referencia la última publicación del BCRP.

Los agentes del sistema paralelo (las pequeñas empresas y personas) no tienen acceso directo al mercado interbancario de primer piso, dado que no manejan líneas de crédito especiales con los grandes bancos para operaciones de cambio de monedas.

El mercado paralelo ofrece a los usuarios finales mejores tasas que los bancos, debido a sus menores costos de operación, estructura y organización, pero cuentan con menor cobertura y nivel de seguridad a comparación del que ofrece el sistema bancario tradicional.

Para tener una visibilidad de los precios en este sector, el mercado paralelo maneja *spreads* promedio de 200 puntos (Un punto equivale a S/. 0.001, por lo tanto 200 puntos equivalen a S/. 0.20.) por dólar, pudiendo llegar hasta los 150 puntos por volúmenes grandes. Por otro lado, los portales de los bancos ofrecen desde 400 a 600 puntos, mientras que las casas de cambio virtuales (*fintech*), según los portales webs visitados, ofrecen *spreads* desde 250 a 400 puntos.

Finalmente para tener una representatividad de como fluctúan los *spreads* en cada segmento se realizó un análisis de variabilidad explicado en la tabla 1.1, determinando de una muestra estadística desde el 27 de marzo al 27 de abril de este año, sobre información de las tasas publicadas por el BCRP, demostrando que la variabilidad de los *spreads* de los segmentos interbancario, bancario e informal se mantienen estables sobre los promedios señalados para un determinado volumen de negociación importantes determinado para empresas grandes a los que no acceden las pequeñas empresas:

Tabla 1.1 Análisis de variabilidad del Spread

Estadístico Spread	Interbancario	Bancario	Informal
Promedio	0.0013	0.0022	0.0014
Varianza	0.0000	0.0000	0.0000
Desviación Estándar	0.0004	0.0012	0.0004
Mediana	0.0012	0.0020	0.0013
Moda	0.0010	0.0020	0.0013

Fuente: Banco Central de Reserva (BCRP)

Como se aprecia, la varianza para los tres canales es cero, las desviaciones estándares son bajas en relación al promedio, la mediana y la moda están bien aproximadas al promedio, lo cual concluye que los canales mantienen constantes sus spreads.

Tamaño de mercado

El mercado FOREX o mercado de divisas es el más líquido que existe en el sector financiero, debido al corto tiempo que dura una operación de compra o venta, a los volúmenes de negociación y al número de participantes.

Según datos oficiales del BCRP, para tener en cuenta el volumen de este mercado se negociaron US\$139,576 millones de transacciones en el mercado spot (operaciones de cambio que se liquidan el mismo día de la operación) a través del sistema bancario durante el año 2017. Esto es 14% más de lo operado en el 2016. Ello representa alrededor del 70% del Producto Bruto Interno (PBI) registrado en dicho periodo. Según INEI, el PBI de 2017 fue de alrededor de 200 mil millones de dólares.

Oportunidades y desventajas para las pequeñas empresas

En el país existen alrededor de 2 millones de empresas, de las cuales aproximadamente el 99% son PYMES y mueven el 80% de la fuerza laboral, además de representar alrededor el 40% del PBI (Fuente: Agencia Peruana de Noticias, 11 de marzo de 2017). Estas empresas no tienen acceso tecnológico a las mesas de dinero de los bancos, por lo que no disponen de tasas competitivas para la eficiencia de sus economías.

Según el estudio de mercado desarrollado para este plan de negocio, las pequeñas empresas transaccionan en promedio US\$ 39 mil mensuales en operaciones de cambio de monedas, con un promedio de 4 operaciones al mes, que equivale a aproximadamente US\$ 10 mil por operación, monto que los deja fuera del alcance de negociación con el sector bancario.

Por ello las pequeñas empresas deben hacer muchos esfuerzos para acceder a oportunidades de precio en el sistema bancario. Mientras, en el mercado paralelo se

encuentran mejores precios, pero con limitaciones de seguridad financiera y tecnológica, a diferencia de lo que ofrece el primero.

Por otro lado, la seguridad en el Perú es un mal cada vez mayor. El país encabeza el ranking en tasa delincencial en América Latina con el 30.6% (Fuente: Diario El Comercio, 2015). Solo en 2017 se registraron 21 asaltos y robos a bancos y financieras en Lima y Callao (Fuente: Diario El Comercio, 2018). Esta situación ha obligado a la población a tomar precauciones para realizar operaciones bancarias, como el uso de cheques de gerencia, aplicaciones móviles, etc.

En conclusión, se aprecia que el actual esquema del sector divisas en el país no permite a las pequeñas empresas acceder a tasas competitivas, como sí lo hacen las empresas corporativas, a pesar de las dificultades tecnológicas de accesibilidad para interactuar con los participantes del mercado, pues cuentan con la seguridad financiera y tecnológica para gestionar sus operaciones.

Se ha analizado cómo interactúan los usuarios a través de las casas de cambio digitales con su regulación y las plataformas de los bancos. En el primer caso, solo Cambista Online conecta a usuarios finales con casas de cambio; sin embargo, estos agentes no interactúan con los usuarios, son tipos de cambio expuestos a modo de pizarra, en donde el usuario opera eligiendo la mejor tasa, y no compiten aún con las casas de cambio física.

¿Cómo lograr que estas empresas logren tasas competitivas? Para tal fin, el modelo de negocio planteado tiene como aliado a la tecnología, así como a mecanismos financieros como fideicomisos de administración de flujos y un sistema que permita a los participantes interactuar y concretar operaciones de intercambio de monedas a un mejor precio y de manera rápida y segura.

1.1.1. Objetivo general

La tesis tiene como objetivo general demostrar la viabilidad comercial y financiera de implementar una plataforma digital transaccional de cambio de monedas, que funciona como un canal que permita a las pequeñas empresas del Perú (que tengan necesidades de cambio de moneda soles y dólares) acceder a tasas competitivas al

conectarse con otras empresas afines para intercambiar divisas sin ningún intermediario y, como ya se mencionó, subastar en línea sus monedas con proveedores de cambio de monedas más competitivas del mercado.

1.1.2. Objetivos específicos

- Conocer e identificar los problemas del mercado de intercambio de divisas en el país.
- Identificar si existe un marco regulatorio que supervise las acciones del negocio propuesto.
- Dimensionar la demanda estimada a través de un estudio de mercado, desarrollando la metodología estadística apropiada.
- Construir estrategias comerciales que permitan crear un mercado para el negocio de cambio de divisas.
- Definir la operatividad y arquitectura tecnológica apropiada a implementar en el modelo de negocio.
- Determinar la viabilidad financiera y comercial del proyecto.

1.2. Justificación

El modelo de negocio planteado se justifica porque pretende generar un nuevo concepto de cambio de monedas, abordando las fallas del mercado y dándole el protagonismo a sus participantes, quienes resultarían ser los beneficiarios al encontrar tasas de cambio que ellos mismos puedan pactar o, en todo caso, utilizar un tipo de cambio que se aproxime a las tasas de los bancos de primer nivel en el país.

Ello se sustenta en base al tamaño del mercado y los spreads que actualmente los usuarios pagan a través del sistema bancario y paralelo.

Para tener una idea del tamaño del mercado y con la limitación de la información existente, en la tabla I.1 el 2017 el sistema bancario negoció con sus usuarios la suma de US\$ 139,576 millones, sin considerar en esta cifra las transacciones interbancarias; todo esto según el reporte del BCRP. Adicionalmente, a través de la Unidad de Inteligencia Financiera, se identificó que en 2015 el volumen de transacciones en el sector paralelo fue aproximadamente de US\$ 3,028 millones. Sobre este último se ha

considerado un incremento anual de 20% para tener una equivalencia entre 2016 y 2017, lo cual trajo como conclusión que el sistema bancario es el verdadero jugador del mercado.

Tabla 1.2. Volúmenes de dólares negociados en el mercado paralelo

Periodo	2015	2016	2017
Bancario (US\$)	215,922	122,655	139,576
Paralelo (US\$)	3,028	2,064	2,819
Total (US\$)	218,950	124,719	142,395
% Participación Paralelo	1.4%	1.70%	2.00%

Fuente: Reporte financiero BCRP y Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

Estos volúmenes permiten estimar el tamaño del mercado al que estaría expuesto el modelo de negocio. Sin embargo, a fin de simplificar el análisis, se ha considerado abordar el universo de 15,428 empresas del sector COMEX (construcción, turismo y servicios financieros) reconocidas por el Top 10,000 Publication como las PYMES de mayor representación.

Dichas empresas serán el primer público objetivo para el modelo de negocio, debido a que no tienen acceso al tipo de cambio preferencial otorgado a las empresas corporativas. Asimismo, estas empresas se caracterizan por contar con una estructura administrativa funcional y por lo general ya operan plataformas digitales, situación que favorecería al modelo de negocio en cuanto a la adopción tecnológica.

1.3. Contribución

La contribución que pretende el modelo de negocio es darles a las pequeñas empresas un mecanismo adicional a los existentes, que les permita generar ahorros en transacciones de cambio de monedas y dinamizar la industria.

1.4. Alcance y limitaciones

1.4.1. Alcance

La tesis tiene como objetivo general demostrar la viabilidad comercial y financiera de implementar una plataforma digital transaccional de cambio de monedas, que permita a las pequeñas empresas del Perú (con necesidades de cambio de moneda soles y

dólares) acceder a tasas competitivas, conectar con otras empresas afines para intercambiar divisas sin ningún intermediario y, como ya se mencionó, subastar en línea sus monedas con proveedores de cambio de estas.

Para ello, se ha limitado el estudio a un universo de 15,428 empresas PYMES, consideradas por la empresa Top 10,000 Publication dentro de las más importantes. Sobre ellas se realizó un estudio de mercado en 200 pequeñas empresas en Lima Metropolitana, categorizadas según SUNAT con ventas desde 1 a 6 millones de soles: sector comercio exterior, construcción, inmobiliaria, turismo, telecomunicaciones e intermediación financiera.

1.4.2. Limitaciones

- Falta de un marco legal que regule la operación del modelo de negocio propuesto y genere seguridad en las operaciones con los clientes.
- Falta de información respecto a los volúmenes de negociación por operaciones de tipo de cambio en el mercado informal paralelo.
- Barreras de entradas que establecen los bancos para este tipo de negocios.
- Falta de información académica sobre metodologías de valorización de empresas Fintech.
- El estudio de esta tesis se realizará en Lima Metropolitana, por lo que la información levantada contará solo con información de esta área geográfica y no de todo el país. No obstante, el plan de negocios operará en todo el Perú.
- El estudio se limita a transacciones con dólares y soles, debido a que el dólar es la moneda extranjera de mayor circulación en el país, situación generada por la minería, y las importaciones y exportaciones a países donde es la principal moneda.
- Si bien el modelo de negocio no tiene restricciones para que opere el segmento personas, estas no han incluido en el estudio debido a que en una primera etapa se busca enfocar el modelo en los volúmenes transaccionales que las empresas poseen.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se describe la metodología de investigación empleada para desarrollar el plan de negocios, incluyendo las fuentes de información, los procesos de recolección y tratamiento, así como el análisis de la información para la investigación correspondiente.

2.1. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias empleadas para el estudio consistieron en revisar información relacionada con el tipo de cambio, así como estudios similares sobre él. En tal sentido, se revisaron las siguientes fuentes:

- Páginas web de entidades financieras, empresas especializadas, entre otros.
- Revistas especializadas en el sector financiero.
- Estudios similares en la biblioteca de ESAN.
- Bibliotecas de otras universidades.
- Diarios especializados en temas financieros.

2.2. Fuentes primarias

Las fuentes primarias han sido clasificadas en entrevistas a profundidad y en encuestas; las entrevistas a profundidad fueron evaluadas mediante un análisis cualitativo, mientras que las encuestas fueron analizadas cuantitativamente.

2.2.1. Análisis cualitativo

Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad fueron aplicadas a profesionales especialistas, como gerentes generales, gerentes financieros, gerentes de tesorería de empresas exportadoras, aseguradoras y bancos, que conocen del mercado de intercambio de divisas. Ellos fueron seleccionados a fin de identificar riesgos y oportunidades que deben ser considerados para el desarrollo del proyecto.

En el anexo I se presenta el modelo de entrevista a profundidad aplicado a 8 profesionales expertos en el sector financiero; mientras que en el Capítulo V: Estudio de Mercado se presentan los resultados de la investigación realizada.

2.2.2. Análisis cuantitativo

Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas a 200 pequeñas empresas que cumplen con las siguientes características: ventas anuales entre S/. 1 y 6 millones, número de 10 a 100 empleados y vinculadas a la cadena de importación y exportación, así como a los sectores inmobiliario, de turismo y financiero, ya que se trata de empresas cuyas operaciones están expuestas a operaciones de cambio de divisas dólares por soles.

Las encuestas estuvieron dirigidas a los decisores o influyentes en la toma de decisión para el intercambio de divisas y quienes además han realizado transacciones por internet.

En el anexo II, se presenta el modelo de encuesta aplicado a 200 pequeñas empresas, y en el capítulo IV: Estudio de Mercado se presenta los resultados de la investigación realizada.

Metodología

Para la realizar el estudio, se aplicó el tipo de investigación descriptiva con la finalidad de conocer las actitudes y costumbres que tienen las pequeñas empresas en el intercambio de monedas. Asimismo. Posteriormente se elaboró un cuestionario con herramientas de evaluación de concepto e intención de uso de la plataforma.

La mayoría de preguntas del cuestionario se elaboraron sobre la base de escalas de reactivos múltiples con el objetivo de medir los objetos de actitud (tales como nivel de agrado, importancia y de acuerdo con lo que se quiere medir). El método empleado fue el de Escala de Likert de cinco puntuaciones (Aaker, V.Kumar, & Day, 2003).

Las escalas de reactivos múltiples es una técnica comparativa de escalonamiento que sirve para describir objetos, y que consiste en medir las características de ciertas variables que se quiere estudiar; esta técnica requiere de cierta experiencia.

Determinación de la muestra

La técnica del muestreo que se implementó fue probabilística, empleando el muestreo de acuerdo con las características por conveniencia. Se dice que es por conveniencia porque se aplicaron las encuestas en los lugares donde se concentran las pequeñas empresas objetivo (McDaniel & Gate, 2011).

El tamaño de la muestra fue de 200 empresas, con un nivel de confianza del 95% y tolerando un margen de error del 6.9%.

Por tanto, las variables a emplear serán:

n = tamaño de la muestra

K = 1.96 aproximadamente (equivale al 95% del intervalo de confianza de una distribución normal: K = 1.96 para 95%)

N= 15,000 (total de pequeñas y medianas empresas del sector empresarial de importación, exportación, inmobiliario y turismo)

P = 0.5 (porcentaje con que el que se verifica el fenómeno del estudio)

Q = 0.5 (porcentaje complementario)

e = 0.069

n =	$\frac{K^2 * N * P * Q}{e^2 * (N-1) + K^2 * P * Q}$
n =	$\frac{(1.962) * (15000) * (0.5) * (0.5)}{(0.0692)^2 * (15000 - 1) + ((1.962)^2 * (0.5) * (0.5))}$

Por lo tanto:

n =

200

En la tabla 2.1 se presenta el resumen estadístico para realizar la investigación.

Tabla 2.1 Resumen Estadístico

Margen de error	6.90%
Muestra	200
Confianza	95%
Dispersión datos	P=Q=50%

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Determinación de los atributos a evaluar

Para determinar los atributos de la encuesta, se analizó la propuesta de valor de la industria, específicamente de las casas de cambio digitales, tal como se observa en el “Anexo III: Propuestas de valor casas de cambio digital”. Asimismo, se tomaron en cuenta los aspectos más valorados por los especialistas entrevistados y se determinó que el precio, la seguridad, la rapidez y la confianza serán las variables por medir.

Con ello se busca indicar qué aspectos no están siendo atendidos o están siendo descuidados por los actuales proveedores de intercambio de monedas, para tener la certeza de que la presente propuesta es lo que el mercado realmente necesita (diferenciación en precio).

Asimismo, los atributos a considerar cuando los clientes intercambian monedas son la ubicación de la casa de cambio, la reputación que la respalda, el servicio personalizado y la rapidez en la atención.

Por otro lado, a fin de evaluar los conceptos diferenciales que la plataforma ofrece respecto a la competencia, se consideró evaluar aspectos diferenciadores, como transparencia a través de fideicomiso, uso de cuentas en principales bancos y tiempo de operación.

Es importante precisar que el fideicomiso es un concepto nuevo en el sector intercambio de monedas, y que por ende será importante conocer la opinión de los

usuarios, quienes tanto valoran este mecanismo asociado con el tiempo de operación de los principales bancos.

Precios y spreads del Mercado

En el Capítulo VII Plan de Marketing, se precisará los spreads que se manejan en los distintos canales del mercado: interbancarios, bancos y mercado paralelo. Asimismo, como se precisó en el Capítulo I Introducción, a pesar de las fluctuaciones del tipo de cambio, los spreads, mantienen niveles de varianza estables en cada canal, lo cual quiere decir que los mismos mantienen sus márgenes independientemente de la oferta y la demanda.

CAPÍTULO III. MARCO LEGAL Y REGULATORIO

Hoy en día el tipo de actividades como la que propone GoDivisa no se encuentran expresamente reguladas ni supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante, SBS) ni por su Unidad de Inteligencia Financiera (en adelante, UIF), tampoco por la Superintendencia del Mercado de Valores (en adelante, la SMV), ni por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), actuales agentes reguladores del sistema financiero en el Perú.

Con la finalidad de generar mayor seguridad y confiabilidad en los usuarios de GoDivisa, se buscó la estrategia legal viable para integrar a uno de los reguladores más importantes del sistema financiera en el Perú, la SBS. El objetivo es que supervise a través de la UIF las operaciones del fideicomiso en administración de flujos (denominado “Fideicomiso de Intercambio de Divisas”), el cual se constituirá como elemento dentro de la operatividad de la plataforma.

Además de ello, permitirá que GoDivisa se involucre dentro del sistema financiero, transmitiendo la seguridad y tranquilidad al futuro cliente de que su dinero no se perderá debido a que se le traslada el dinero a un tercero quien solamente tendrá la obligación de cruzar las necesidades de cambio de moneda cuando se haya perfeccionado la transacción.

En tal sentido y con la finalidad de una mejor comprensión respecto al marco regulatorio, se comenzará precisando cómo funciona el sistema financiero en el Perú, y cuáles son las actividades reguladas por la SBS y la SMV.

3.1. Sistema financiero y su regulación

El sistema financiero comprende al conjunto de empresas autorizadas por las entidades reguladoras del Estado para encargarse de obtener, administrar e invertir el dinero que le es entregado por personas jurídicas o naturales.

Uno de los factores importantes del sistema financiero es que, a través de los entes reguladores, se facilita y asegura la distribución de sus recursos, el ahorro y el crédito.

En el Perú, el sistema financiero está comprendido por tres sectores:

- a) El bancario, el cual se encuentra relacionado con la entrega de créditos y la concesión de créditos a personas naturales y jurídicas.
- b) El de seguros, que busca garantizar la cobertura de riesgos a cambio del pago de una prima.
- c) El mercado de capitales, sector que abarca la inversión en valores mobiliarios y los servicios de inversión.

El sistema financiero está compuesto por dos agentes. Por un lado se encuentra el agente económico superavitario, que posee un exceso de fondos y busca colocar racionalmente sus excedentes en alternativas de inversión, y por otro lado tenemos al agente económico deficitario, el cual tiene la necesidad de recibir nuevos fondos, ya sea para sus gastos corrientes o para financiar sus proyectos de inversión según lo señalado por Rafael López – Aliaga (2000).

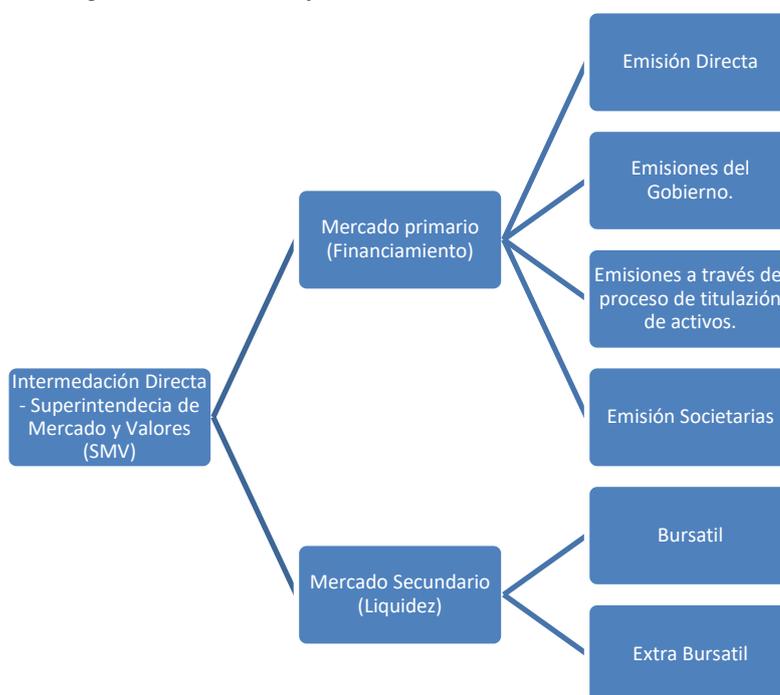
En ese sentido, corresponde señalar que la intermediación financiera estará conformada por mecanismos e instituciones que permitan canalizar los recursos superavitarios hacia los agentes económicos deficitarios, como lo señala Guillermo Jopen Sánchez (2013). Este proceso puede ser directo o indirecto, como lo explicamos a continuación:

- a) Intermediación financiera indirecta: se requiere de la existencia de un intermediario financiero que se encargue de captar los fondos para colocarlos en préstamos, labor por la que cobra un interés.
- b) Intermediación financiera directa: consiste en un mercado en el que los agentes se encuentran para transar capitales de manera directa (mercado de capitales).

En nuestro país estas dos actividades están reguladas. Por una parte a través de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), que tiene como finalidad velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y la transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios, y la correcta difusión de la información. Por otra parte, se encuentra la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), cuya función es la regulación y supervisión de los sistemas financieros, de seguros, del sistema privado de pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos, siendo su objetivo principal preservar los intereses de los depositantes, de los

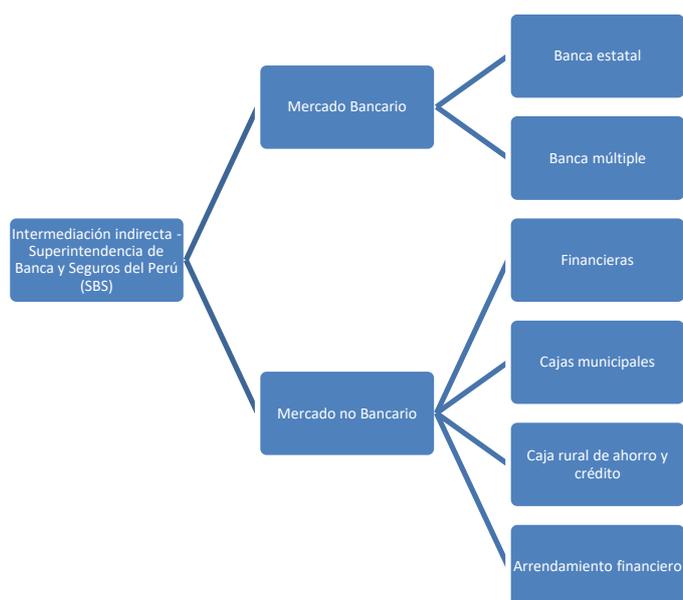
asegurados y de los afiliados al sistema privado de pensiones. A continuación, cumplimos con señalar la división de estos dos entes reguladores.

Figura 3.1 Sistema financiero/intermediación directo



Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores
Elaboración: Los autores de la tesis

Figura 3.2 Sistema financiero/intermediación indirecta



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
Elaboración: Los autores de la tesis

Luego de haber descrito el sistema financiero en el Perú, es importante desarrollar el marco regulatorio que supervisará las actividades de GoDivisa. Para ello corresponde realizar un pequeño análisis de la intervención de los posibles reguladores.

3.2. Regulación del sistema financiero y su alcance con el modelo de negocio

La Ley N° 26702. Congreso de la Republica (1996), “Ley General del Sistema Financiero de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros” (en adelante, la Ley SBS) emitida por el Congreso de la República del Perú, establece quiénes son las entidades reguladas por la SBS: “Artículo 1.- La presente ley establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como aquellas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas”.

Las empresas del sistema financiero son todas aquellas que realizan actividades de intermediación financiera, tales como las bancarias, financieras, cooperativas, entre otras, y que requieren una autorización de la SBS para operar. La Ley SBS, en su artículo 11°, define la intermediación financiera como toda “actividad que realizan las empresas del sistema financiero consistente en la captación de fondos bajo cualquier modalidad y su colocación mediante la realización de cualquiera de las operaciones permitidas por la Ley”.

Es decir, este artículo señala que serán empresa del sistema financiero aquellas que realicen intermediación, para lo cual debe dedicarse a: (i) captar o recibir en forma habitual dinero de terceros en depósitos, mutuo o cualquier otra forma; y (ii) colocar habitualmente dichos recursos en formas de créditos, inversiones o habilitaciones de fondos autorizados por la SBS para operar.

Según Blossiers Mazzini (2009), la captación significa captar o recolectar dinero de las personas. Ese dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona (cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a término fijo), gana intereses (intereses de captación). Es decir, puesto que al banco le interesa que las personas o empresas pongan su dinero en él, les paga una cantidad de dinero por hacerlo. Por su lado, la colocación de fondos es lo contrario a la captación. Esta permite poner dinero en circulación en la economía; es decir, los bancos toman el dinero o los recursos

que obtienen a través de la captación y otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Al hacer estos préstamos el banco cobra —dependiendo del tipo de préstamo— una cantidad de dinero que se llama intereses (intereses de colocación).

Por otro lado, según Rodríguez Azuero (2009), serán operaciones bancarias —en primer término— aquellas celebradas por las entidades de crédito para captar y colocar recursos de manera profesional, permanente y masiva, por cuanto corresponden al objeto social de estas instituciones. Así las cosas, el banco como comerciante derivará su lucro de la diferencia existente entre los costos que debe pagar por la obtención de los recursos o que debe asumir en la administración de los mismos y el precio que recibe por su colocación en manos de terceros. En síntesis, la operación bancaria es una operación de crédito realizada por un banco, caracterizada porque la entidad respectiva desarrolla su actividad en forma de intermediario que se lucra con los recursos obtenidos al colocarlos de nuevo. Como se ha sostenido, pedir prestado para prestar ganando tipificada la operación bancaria.

Conforme a lo expuesto, no cabe duda de que la Ley N° 26702. Congreso de la Republica (1996), ha buscado regular a las empresas que realizan operaciones de captación y de colocación, entendidas como recibir dinero de terceros y ponerlo en circulación en la economía, con la finalidad de obtener una ganancia por realizar dichas operaciones. Las operaciones bancarias se caracterizan porque la entidad intermediaria que las realiza obtiene más dinero a través de intereses, a raíz de la captación y colocación de fondos.

En ese sentido, los usuarios de la plataforma no entregan dinero para que este se incremente a raíz de la generación de intereses. Tampoco lo ponen a disposición con el objeto de que sea invertido y les genere utilidades. Los usuarios, a través del servicio, el cual es un canal, realizan el intercambio de sus divisas a tipo de cambio promedio interbancario o a mejor precio ofrecido en subasta. Es decir, venden y/o compran divisas, no para generar ganancias de ningún tipo. En esa línea, el modelo de negocio no se encontraría regulado por la SBS.

Sin embargo, la Ley N° 26702. Congreso de la Republica (1996), en su artículo 241, define el concepto del fideicomiso, que se complementa con la Resolución SBS N° 1010-99. Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (1999) y sus normas modificatorias y complementarias. Asimismo, se aprobó el Reglamento del Fideicomiso y de las Empresas de Servicios Fiduciarios, lo cual abre la posibilidad de que, a través del fideicomiso, se vinculen las actividades de GoDivisa con la regulación de la SBS, pues será la UIF quien podrá requerir información sobre las operaciones sospechosas y, de ser el caso, iniciar las acciones penales correspondientes.

Otra norma que se va a ver involucrada en las operaciones de la plataforma será la Resolución SBS N° 6338-2012. Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2012), “Normas para el Registro de Empresas y Personas que efectúan operaciones financieras o de cambio de moneda, supervisadas en materia de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, a través de la UIF-Perú”. Ella se encuentra relacionada directamente con la Ley N° 27693. Congreso de la República (2002), Ley que crea la Unidad de Inteligencia Financiera en el Perú, debido a que esta norma crea el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda. Sin embargo, la actividad de GoDivisa no es la compra-venta de divisas o monedas extranjeras, razón por la cual GoDivisa tampoco tendría la obligación de inscribirse en este registro.

Sin embargo, el artículo 3 de la Ley N° 29038. Congreso de la República (2007), “Ley que incorpora la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF-Perú) a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones”, modificado por el Decreto Legislativo N° 1249, que dicta medidas para fortalecer la prevención, detección y sanción del lavado de activos y terrorismo, identifica quiénes son sujetos obligados a informar y, como tal, quiénes están obligados a implementar un sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento al terrorismo, entre ellos los fiduciarios o los administradores de bienes, empresas y consorcios. En tal sentido, a través del fideicomiso se apertura la posibilidad de que la UIF pueda intervenir las actividades de GoDivisa.

Asimismo, con la finalidad de establecer la protección del usuario, también se deberá tener en cuenta el Código de Protección y Defensa del Consumidor, Ley N°

29571. Congreso de la República (2010), aplicable a las diferentes relaciones de consumo y a través del cual un consumidor adquiere o contrata un producto o servicio con un proveedor a cambio de una contraprestación económica.

Para el presente modelo de negocio, existe la posibilidad de que los consumidores interpongan algún reclamo ante el ente regulador, de igual manera que la SBS también lo podrían hacer ante INDECOPI porque, finalmente, también resultan ser consumidores.

Adicionalmente, se debe indicar que conforme al Decreto Supremo N° 011-2011-PCM. Poder Ejecutivo (2011), que aprueba el Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa al consumidor, modificado por el Decreto Supremo N° 006-2014-PCM. Poder Ejecutivo (2014) se implementará en la plataforma virtual un enlace para el libro de reclamaciones, conforme a lo establecido en el artículo 4 del mencionado decreto:

“Artículo 4.- Libro de Reclamaciones: El establecimiento comercial abierto al público deberá contar con un Libro de Reclamaciones, sea de naturaleza física o virtual, el mismo que deberá ser puesto inmediatamente a disposición del consumidor cuando lo solicite. Los proveedores que además del establecimiento comercial abierto al público, utilicen medios virtuales para establecer sus relaciones de consumo, deberán implementar un Libro de Reclamaciones Virtual en cada uno de sus establecimientos. Los proveedores que cuenten con Libro de Reclamaciones Virtual deberán brindar el apoyo necesario para que el consumidor ingrese su queja o reclamo en el Libro de Reclamaciones. Esto incluye que el proveedor guíe al consumidor a fin de que toda manifestación que califique como reclamo o queja sea ingresada correctamente en el Libro de Reclamaciones. En los establecimientos comerciales los proveedores deberán habilitar un orden de atención preferente para los consumidores que deseen presentar un reclamo o queja”.

En virtud de ello, es deber de la empresa contar con un libro de reclamaciones virtual, que permita que el usuario pueda presentar una queja para ser atendida dentro del plazo establecido por la ley, que es de 30 días calendario.

En conclusión, GoDivisa no realiza operaciones de intermediación financiera, debido a que su objeto es solo facilitar el acceso y uso de la plataforma digital para así posibilitar a los clientes interactuar y concretar operaciones de cambio. Para ello se va a estructurar un fideicomiso con la finalidad de involucrar las operaciones al sistema financiero, transmitiendo la seguridad y tranquilidad al futuro cliente de que su dinero no se perderá debido a que se le traslada el dinero a un tercero quien solamente tendrá la obligación de cruzar las necesidades de cambio de moneda cuando se haya perfeccionado la transacción.

3.3. El fideicomiso

El fideicomiso es definido por el artículo 241 de la Ley N° 26702. Congreso de la Republica (1996) como la relación jurídica por la cual el fideicomitente (quien aporta) transfiere bienes en fideicomiso a otra persona denominada fiduciario (quien recibe), para la constitución de un patrimonio fideicometido, sujeto al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin específico a favor del fideicomitente o un tercero denominado fideicomisario (usualmente el beneficiario). Asimismo, el patrimonio autónomo es distinto al patrimonio del fiduciario, del fideicomitente, o del fideicomisario y, en su caso, del destinatario de los bienes remanentes.

Aunado a ello, la Resolución SBS N° 1010-99. Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (1999), “Reglamento del Fideicomiso y de las empresas de Servicios Fiduciarios”, establece diferentes clases de fideicomiso, como los testamentarios, los de garantía y los de titulización. Sin embargo, en el desarrollo del reglamento se evidencia que se pueden constituir otra clase de fideicomisos, como los de garantía, administración, inversión.

En el caso del modelo de negocio planteado por GoDivisa, se implementará un fideicomiso en administración de flujos denominado como “Fideicomiso de Intercambio de Divisas”.

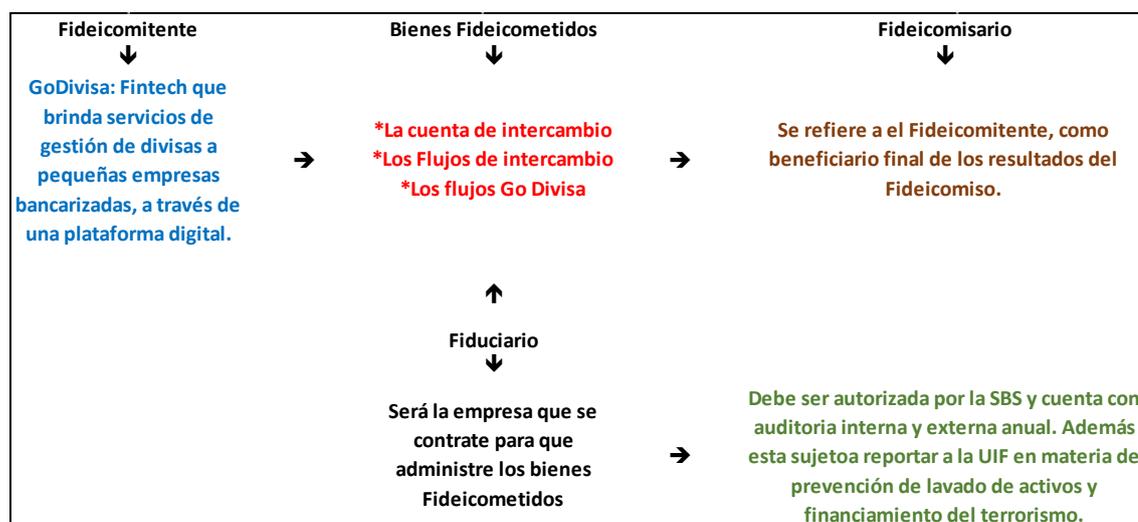
Lo que se busca con la constitución de un fideicomiso es generar seguridad jurídica en las operaciones de los clientes. Otro de sus beneficios es que a través suyo se constituye un patrimonio autónomo inembargable. Por otro lado, el fideicomiso será administrado por una empresa profesional, lo cual otorga transparencia a las

operaciones, pues se lleva una contabilidad y se presentan estados financieros y reportes a la SBS y a la UIF, lo cual vincula directamente a los agentes reguladores con GoDivisa.

3.3.1. Fideicomiso de intercambio de divisas

En la figura 3.3 se presenta el esquema de fideicomiso planteado para la propuesta del negocio.

Figura 3.3 Esquema del fideicomiso



Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

- a) **Fideicomitente:** GoDivisa será el fideicomitente y brindará sus servicios de gestión de intercambio de divisas a pequeñas empresas bancarizadas a través de una plataforma digital.
- b) **Bienes fideicometidos:** estarán conformados por el conjunto de bienes que se entregan en fideicomiso:
 - i. **Cuenta de intercambio:** cuenta en la cual los clientes del fideicomitente depositarán los flujos dinerarios para realizar el intercambio de divisas y donde depositarán la comisión que le corresponde a GoDivisa por la gestión. En esta cuenta el fideicomitente puede hacer depósitos de capital con el objetivo de darle mayor velocidad a las operaciones de intercambio de moneda.

- ii. **Flujos de intercambio:** los importes dinerarios depositados por los usuarios con el único objeto de realizar el intercambio de divisas de acuerdo con las instrucciones que establezca GoDivisa.
- iii. **Flujos GoDivisa:** los importes dinerarios depositados por los usuarios con el objetivo de pagar la comisión a favor del fideicomitente por la operación realizada en la plataforma digital. Asimismo, complementan los fondos que GoDivisa dispondrá para reducir los tiempos y costos interbancarios.
- c) **Fiduciaria:** empresa que se contrate para la administración de los fondos fideicometidos.
- d) **Fideicomisario:** los beneficiarios del fideicomiso. En este caso serán los usuarios, a quienes se les depositará el dinero en sus respectivas cuentas, y GoDivisa, a quien se le depositarán los flujos de su ganancia.
- e) **El contrato de afiliación:** vínculo jurídico a través del cual los usuarios se vinculan con GoDivisa. Este contrato tiene como finalidad que GoDivisa haga la autenticidad de los datos personales por parte del usuario, además permite que se genere un banco de datos que tendrá dentro de una de sus finalidades remitir información a los reguladores en caso sea necesario.

Asimismo, la suscripción del contrato por parte del cliente le confiere a GoDivisa un mandato de representación frente al fideicomiso, con el fin exclusivo de que instruya las transferencias de los flujos dinerarios únicamente a las cuentas de destino, que se refiere a los importes dinerarios depositados por los usuarios y que se encuentran acreditados en las cuentas bancarias, con el objeto de pagar la comisión que le corresponde percibir al fideicomitente por el servicio de intercambio de divisas que presta a sus clientes. Por otro lado, también se refiere a los importes dinerarios depositados a los usuarios y que se encuentren acreditados, con el único objeto de realizar el intercambio de divisas de acuerdo con las operaciones pactadas.

3.4. Legislación comparada sobre las Fintech en algunos países

Con la finalidad de explicar cómo se ha regulado las Fintech en otros países, hemos identificado a los más importantes en este rubro:

- a) Estados Unidos: La primera iniciativa más cercana a las Fintech se dio el 05 de abril del 2012, fecha en la que se promulgó la Ley “Jumpstart Our Business Startups” cuya finalidad era promover a las empresas jóvenes (emerging growth companies) permitiéndoles financiarse a través del mercado de valores. Esta iniciativa trajo como mecanismo de financiamiento el denominado “Crowdfunding”.

Este mecanismo permite que cualquier ciudadano norteamericano pueda aportar pequeñas cantidades de dinero a las Startup a cambio de una participación en el negocio, sin que para ello el emisor deba registrarse en el “*Securities and Exchange Commission – SEC*”.

Sin embargo, no existe una regulación expresa sobre las Fintech en todo el país y una de las dificultades es que existen muchos entes reguladores tanto federales como estatales.

- b) México: El 9 de marzo del 2018 se promulgó la “Ley de Instituciones de Tecnología Financiera” más conocida como la Ley Fintech (Deloitte Legal, 18/03/2018), a través de esta norma se define ¿Qué es una Fintech?, sus requisitos, sus entes reguladores y cuáles son sus modalidades.

Dentro de las modalidades de Fintech que recoge la norma están las crowdfunding, las de intercambio de monedas virtuales (criptomonedas y bitcoin), las de procesadores de pago y finalmente las de empresas innovadores donde podría estar por ejemplo GoDivisa.

- c) España: El gobierno español junto a su Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV), en febrero de este año han decidido desregular las Fintech en el país, a esto le han denominado “Sand-Box” (Cinco.elpais, 23/02/2018, a), que resulta ser un periodo de prueba donde las Fintech van a poder operar sin intervención de la CNMV para que se prueben los diferentes medios en la práctica para posteriormente establecer un marco regulatorio que se adecue a la realidad.

Sin embargo, las Fintech no están de acuerdo debido a que este periodo de “Sand – Box” va a permitir que los bancos tradicionales se involucren con estos

mecanismos y puedan lanzar productos y servicios más rápidos al mercado debido a que tienen el colchón financiero que les permitirá invertir en diferentes modelos Fintech.

- d) Brasil: Uno de los países con más iniciativas de Fintech en el mundo (Cinco.elpais, 23/02/2018, b), tampoco cuenta con una regulación, sin embargo, este país se ha preocupado por proteger al inversor dado la alta probabilidad de fracaso.

Existen diferentes propuestas normativas que regulan las inversiones colectivas en las Startup; dentro una de sus características principales está disminuir la asimetría de la información entre los emisores y los inversores.

- e) Colombia: Este país tampoco cuenta con una regulación, pero a pesar de ello han sabido cubrir y proteger con su marco normativo las diferentes iniciativas tecnológicas en el país, asimismo han protegido los derechos del consumidor de los diferentes usuarios.

Lo que plantean diferentes legisladores en ese país es copiar el modelo “Sand-Box” europeo, es decir dejar que funcionen las Fintech sin un marco regulatorio para que luego de la practica recién se puedan regular cubriendo los diferentes vacios que se podrían generar debido al poco desconocimiento mundial de cómo podrían operar estas plataformas (Medium Colombia, 25/11/2016).

- f) Reino Unido: Son los pioneros en cuanto a la regulación sobre Fintech a nivel mundial, fueron los promotores del “Sand-Box”, además cuenta con el Financial Conduct Authority – (FCA)” que es la autoridad regulatoria. Para ellos el “Sand-Box” es disminuir sus barreras para probar emprendimientos dentro del marco regulatorio vigente.

De la revisión se puede evidenciar que en el Reino Unido y España han tomado una ventaja frente a los países latinos sobre regulación Fintech, lo que buscan estos países es permitir que se prueben estos mecanismos para promover una regulación eficiente por ello han desarrollado el mecanismo de “Sand-Box”.

Por otro lado, en América Latina hay una tendencia a regular, pero es muy incipiente, sin embargo, se ha dado un paso gigante regulando las Crowdfunding como en México.

En conclusión, Perú frente a los diferentes países va por buen camino, como se ha desarrollado en el marco legal del plan de negocio de GoDivisa se buscó incorporarse al marco legal general sobre prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y protección al consumidor. Cabe precisar que cuando se planea regular específicamente las Fintech en el país se deberá pensar en cómo incluirlos explícitamente al sistema financiero, como se regular su tratamiento extraterritorial y establecer seguros frente robos cibernéticos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se analizarán las variables internas y externas que pueden influir directamente en el éxito del proyecto.

4.1. Tipos de indicadores externos (SEPTE)

4.1.1. Factor social

- En el Perú existe un gran interés por el emprendimiento. El país ocupa uno de los cuatro primeros lugares en Latinoamérica y mantiene una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de 25.1% (Fuente: Diario Gestión, 2017). La TEA mide cómo se desarrollarán las actividades emprendedoras en el país en un lapso menor a 4 años.

Esto también está acompañado con las tasas de desempleo y subempleo del Perú. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para diciembre de 2017 el 7% de la PEA buscaba empleo, mientras que el 34% de los que contaban con uno se encontraban subempleados. Dada esta situación, muchas personas ven como solución el iniciar un emprendimiento (INEI, 2017).

Según Arellano Marketing, el perfil del emprendedor peruano es de una similitud similar en género: 54% son hombres y 46% mujeres. Adicionalmente, el 44% del total tiene entre 35 y 44 años. De la misma manera, estas personas son mayoritariamente de la capital, pues solo el 34% son del interior del país, mientras que un 30% del total tiene educación secundaria y 36% educación superior técnica (Fuente: Diario Gestión, 2016).

De esta manera, se puede señalar que el emprendimiento en el Perú será guiado por el perfil del futuro emprendedor, que tendrá como características el respeto al medio ambiente y la tecnología como centro de sus actividades, pues el perfil de la edad oscilará entre los 18 y 35 años.

Este grupo denominado millennials será el más representativo de emprendimiento en el país. Ellos vienen gestando una evolución social porque buscan vincular sus acciones diarias al camino natural contemporáneo que los dirige hacia la

migración total digital. Precisamente, la digitalización será fundamental para el modelo de negocio propuesto, con miras a desarrollar un mercado ideal en el corto plazo.

- Por otro lado, la inseguridad ciudadana es uno de los principales problemas en el país. Según cifras oficiales, el Perú es el país con la mayor tasa de delincuencia en América Latina.

En 2017, se registraron 21 asaltos y robos a bancos, financieras y agentes en Lima y Callao. Esta situación ha hecho que las personas busquen otras alternativas para el cambio de divisas, siendo las plataformas digitales la principal solución (Fuente: Diario El Comercio, 2018).

4.1.2. Factor tecnológico

Como una tendencia mundial en el uso de plataformas digitales, existen bancos que han iniciado procesos exitosos de transformación digital. Esto es parte de la denominada cuarta revolución industrial, basada en el uso de sistemas físicos cibernéticos y de seguridad cibernética también (Cyber Physical, Cyber Seguridad, etc.).

Esta tendencia va asentándose en el Perú, pues los bancos vienen anunciando y haciendo grandes inversiones para digitalizar sus operaciones, y las personas han respondido a este cambio aumentando el uso de medios digitales para tales fines.

Por otro lado, un factor importante sobre el entorno tecnológico es que actualmente más del 66% de los hogares peruanos cuentan con acceso a internet fijo o móvil y, debido a que muchas de las pequeñas empresas inician sus operaciones en los hogares de los emprendedores (OSIPTEL, 2016), este dato resulta fundamental para el modelo de negocio, porque manifiesta que los usuarios emplean cotidianamente la tecnología, con lo que el uso de la plataforma en los próximos años tendría grandes chances de adaptación.

De la misma manera, el 82% los *millennials* en el Perú usan un *smartphone* como parte de su día a día, y utilizan las aplicaciones como herramientas de interacción y

ahorro de tiempo (Fuente: Diario El Comercio, 2017). Las personas pasan más tiempo en sus celulares que en otros equipos tecnológicos, por lo que resulta fundamental para una empresa tener presencia en este ambiente. Este es un factor clave, porque encamina a las empresas hacia la transformación digital.

Hoy en día, existe una nueva tendencia llamada “Cloud Computing” (o computación en la nube), que ofrece importantes ventajas para las empresas. Esta tecnología es definida como un estilo de computación en el que se entrega, de manera escalable y elástica, capacidades de tecnología de la información (TI) como un servicio, utilizando tecnologías de internet (Gartner, 2011). Entre las principales características de esta tecnología se tiene que es:

- Escalable: capacidad de adaptarse a demandas de crecimiento o disminución de recursos de TI.
- Elástica: capacidad de respuesta para subir o bajar el costo de acuerdo con la demanda.
- Servicio: acción que satisface una demanda, sin trasladar al demandante la ejecución de la misma.

Sin embargo, también hay aspectos importantes a considerar, como la seguridad de la información y la continuidad de las operaciones.

Por otro lado, también se debe tomar en cuenta el uso Big Data. Si bien es cierto este instrumento nos permite almacenar una gran cantidad de datos, lo más importante es su capacidad para analizar la información en busca de tomar las mejores decisiones. Como principales características del Big Data se menciona:

- Reducción de costos: a través de una sola herramienta se puede almacenar una gran cantidad de datos.
- Mayor rapidez y mejor toma de decisiones.
- Nuevos productos y servicios: el almacenamiento de datos permite tomar mejores decisiones.

De esta manera, el factor tecnológico resulta clave en el presente modelo de negocio, dado que la plataforma digital se basa en muchas de estas tecnologías, las cuales permiten optimizar los procesos y costos como beneficios para las empresas. Y, además, se aborda con ella una parte de la vida cotidiana de los clientes.

4.1.3. Factor económico

La fluctuación del tipo de cambio en el Perú es acotada, pues no se cuenta con un tipo de cambio de flotación limpia, es decir cuando no hay intervención del Banco Central de Reservas del Perú (BCRP) en el tipo de cambio. Por ello el BCRP interviene en el mercado, realizando acciones de compra o venta de divisas para mantener la estabilidad del dólar. Este mecanismo es conocido como tipo de cambio de oscilación sucio.

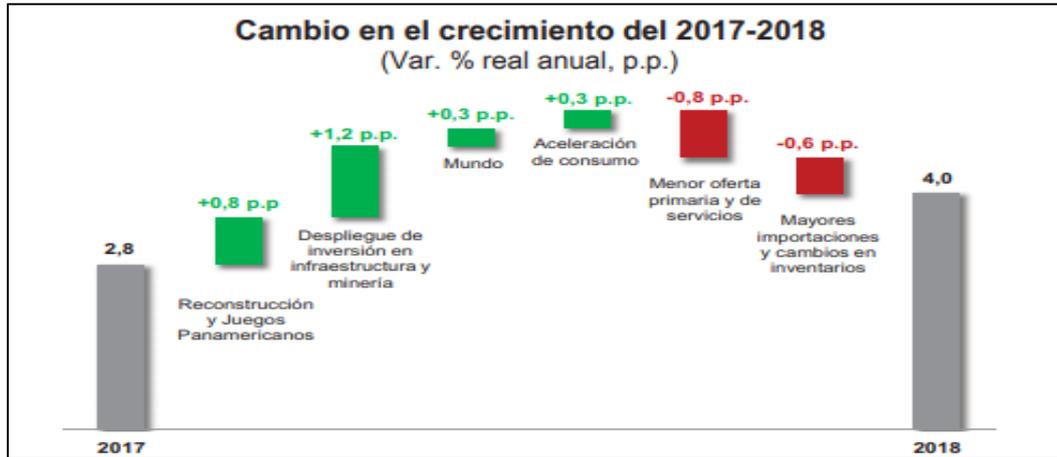
El tipo de cambio se ve afectado por el nivel de inflación que tiene el país. Según el INEI, el Perú cerró el año 2017 con un índice de inflación de 1.4%, la tasa más baja desde el 2009 (Fuente: Diario La República, 2017b).

Aun cuando el tipo de cambio se viene manteniendo estable en los últimos años, el Perú es un país que tiene altos niveles de dolarización en su economía, por lo que estas fluctuaciones traen consecuencias a la economía misma.

De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la proyección del PBI para los próximos cinco años será entre 4.0% y 5.0%, siempre y cuando se den ciertas condiciones, tales como: (i) la mejora sustancial del capital humano gracias a mayores inversiones en agua, salud, saneamiento y educación; (ii) la simplificación administrativa para reducir el riesgo regulatorio y promover un entorno de negocio favorable para los inversionistas; y (iii) el fomento de sectores económicos transables con elevado potencial de ganancias de productividad.

Además, el mencionado documento identifica los pilares de crecimiento para la economía en 2018, los cuales tienen que ver con el gasto público, la infraestructura, la minería e hidrocarburos, y el consumo de familias, lo que podría generar precisión para el tipo de cambio según lo muestra la figura 4.1.

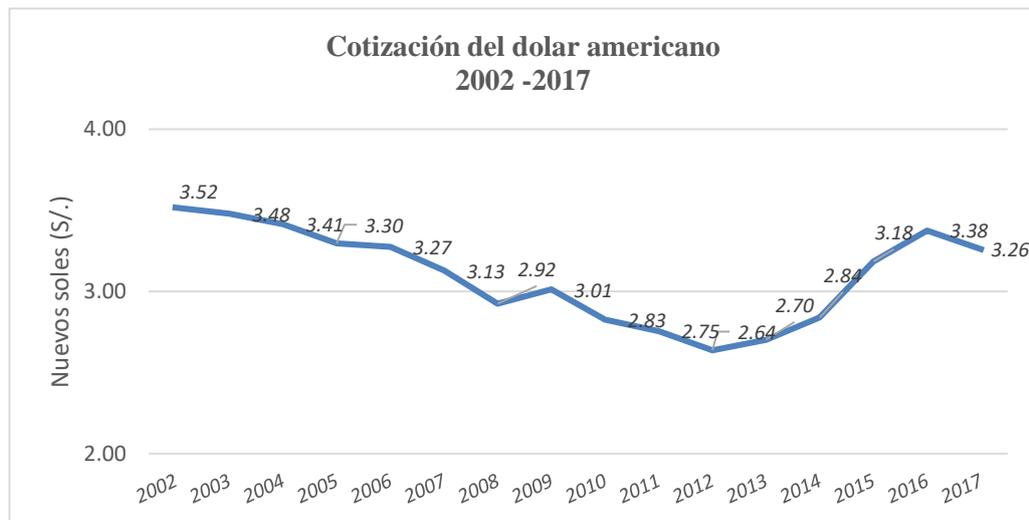
Figura 4.1 Variación del crecimiento 2017 - 2018



Fuente: BCRP, Proyecciones MEF

Por otro lado, en la figura 4.2, que desarrolla la evolución histórica del tipo de cambio en el sistema bancario se puede visualizar que en el país el tipo de cambio es volátil inclusive con la intervención del BCRP.

Figura 4.2 Variación del dólar americano 2002-2017



Fuente: BCRP

De esta manera, existen las condiciones económicas necesarias para que el negocio de intercambio de divisas sea estable en los próximos años y que cuente con una proyección de crecimiento y desarrollo de estas plataformas, lo cual haría a este mercado mucho más competitivo y con oportunidades de mejora.

4.1.4. Factor político

Al igual que los demás países de la región donde han operado las constructoras brasileñas, el panorama político se ha visto empañado por los casos de corrupción que han involucrado a gran parte de los partidos políticos y a la clase política en general.

Esta inestabilidad ha afectado la economía del país, paralizando proyectos y futuras inversiones. Como resultado, se estima que la economía del Perú solo creció 3.7% en 2017, cuando antes del escándalo Lava Jato se estimaba que el crecimiento llegaría a 4.5% (Fuente: Diario Gestión, 2017).

Cualquiera que sea el rubro de estas actividades, la reducción de costos es fundamental para la sobrevivencia de estos emprendimientos. Según el último sondeo de IPSOS Perú, realizado entre el 7 y 9 de febrero de 2018, el nivel de aprobación del presidente Pedro Pablo Kuczynski cayó a 19%. Asimismo, el 54% de los encuestados está de acuerdo con el indulto al ex presidente Alberto Fujimori, situación que no libró al Poder Ejecutivo de estar involucrado en asuntos de corrupción, y que llevó al presidente a un pedido de vacancia en el Congreso de la República, lo que afectó aún más la economía nacional (Fuente: Diario El Comercio, 2018).

De esta manera, es importante no perder de vista el panorama político. Si bien es cierto a nivel económico el Perú crece —no en lo que se desea, pero crece—, una crisis política genera una crisis económica, lo que podría convertirse en una limitación y quizás en un factor determinante para la propuesta de negocio.

4.2. Análisis de la industria: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

4.2.1. Poder de negociación de las pequeñas empresas

El poder de negociación de las pequeñas empresas es alto, al menos al inicio de la operación, dado que si bien el ingreso a la plataforma es gratuito y no hay obligación de su uso, el modelo de negocio se hace viable a través del volumen de transacciones que realizan estas empresas, así como el atractivo de la plataforma se dará por el número y la calidad de sus participantes.

Para el modelo de negocio, es importante hacer un buen plan de registro de los usuarios con verdaderas necesidades de cambio de monedas. En ese sentido, se han segmentado 15,428 pequeñas empresas que tienen operaciones de cambio de monedas como parte de su operación regular, la cual están segmentadas de acuerdo con la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Segmentación pequeñas empresas

TARGET	15,428	100%
COMEX	6,304	41%
CONSTRUCTORAS	3,886	25%
TURISMO	2,517	16%
INMOBILIARIAS	944	6%
MINERÍA	555	4%
TEXTILES	498	3%
TELECOMUNICACIONES	383	2%
SERVICIOS FINANCIEROS	341	2%

Fuente: Top Perú Publication
Elaboración: Los autores de la tesis

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores de cambio de moneda

Al igual que las pequeñas empresas, los proveedores de cambio de moneda tendrían un poder de negociación alto al inicio de las operaciones, porque ellos podrán decidir si usan o no la plataforma, y serán ellos los que tomarán las necesidades de las pequeñas empresas y establecerán condiciones particulares en el porcentaje de comisión por volumen negociado.

Dado que el modelo de ingreso del negocio está enfocado en función al volumen de transacciones, es importante desarrollar un plan de alianzas con los primeros proveedores —y que estos sean los más competitivos e influyentes del mercado. Para ello, en la tabla 4.2 se ha identificado a empresas que no son bancos y que participan activamente dentro de su rubro de negocio en la industria del cambio de monedas.

Tabla 4.2 Proveedores de cambio de monedas

N°	Empresa	Nombre/Razón Social	N° sedes
1	Casa de cambio	Perú Money S.A.C.	25
2	Casa de cambio	Jet Perú S.A.	15
3	Casa de cambio	411 sociedad Anónima Cerrada	15
4	Casa de cambio	Ovalo Street Service S.A.C.	10
5	Casa de cambio	Inka Cash S.A.C.	7
6	Casa de cambio	A & J Financial Services S.A.C.	7
7	Casa de cambio	Money Exchange International S.A.C.	5
8	Casa de cambio	Corporación Forex S.A.	5
9	SAB	Diviso Grupo Financiero	1
10	SAB	Inversión y Desarrollo	1
11	SAB	Grupo Coril SAB	1
12	Transferencia de dinero	Western Union	1
13	Financiera	Caja de Arequipa	1
14	Financiera	Caja de Huancayo	1

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)

Elaboración: Los autores de la tesis

Con respecto a las casas de cambio, las que tienen mayor presencia física a nivel nacional son las ocho primeras mencionadas en la tabla 4.2. Estas equivalen al 8% de 989 sedes registradas en la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), y que sobre las mismas tienen presencia en las principales ciudades del país.

Asimismo, se han incluido en esta primera etapa las sociedades agente de bolsa, transferencia de dinero y financieras, que estarían interesadas en participar en la rueda de subasta con las pequeñas empresas y las casas de cambio.

4.2.3. Rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo con la investigación realizada, no se ha encontrado otras plataformas digitales que realicen la gestión del intercambio de divisas en la forma en que se ha planteado para este plan de negocio, esto debido a que se ha constituido un fideicomiso y se ha logrado que los clientes negocien a tipo de cambio interbancario.

Sin embargo, se ha encontrado diferentes plataformas virtuales que están vinculadas al sector financiero y que podrían convertirse en potenciales competidores siempre y cuando vean futuro en esta propuesta de negocio. En la tabla 4.3 se analiza las características de estas plataformas.

Tabla 4.3 Análisis de la competencia

Competidor	Propuesta de valor	Horario de atención	Montos de transacción	Características de la transacción
	Casa de cambio digital. Seguridad, rapidez y mejor precio.	24 horas / con restricciones por los horarios de bancos.	Monto máximo de 3'000,000 USD en la página web.	No cobra inscripción ni comisión al usuario final. Ganancia incluida en el <i>spread</i> .
	Casa de cambio digital. Fácil, otorga seguridad y comodidad.	24 horas / con restricciones por los horarios de bancos.	Monto máximo de 5,000 USD en la página web.	No cobra inscripción ni comisión al usuario final. Ganancia incluida en el <i>spread</i> .
	Casa de cambio digital online. Funciona donde estés.	24 horas / con restricciones por los horarios de bancos.	N/A	No cobra inscripción ni comisión al usuario final. Ganancia incluida en el <i>spread</i> .
	Conecta con casas de cambio. Simple, seguro y rápido.	24 horas / con restricciones por los horarios de bancos.	Monto máximo de acuerdo con las restricciones del banco.	No cobra inscripción ni comisión al usuario final. Ganancia incluida en el <i>spread</i> .

Fuente: Páginas web de empresas analizadas
Elaboración: Los autores de la tesis

4.2.4. Amenaza de nuevos entrantes

Este modelo de negocio siempre estará amenazado por el ingreso de nuevos entrantes. Sin embargo, se buscará implementar y desarrollar ventajas competitivas, las cuales se fortalecerán y actuarán como barreras de entradas que resulten disuasivas para los nuevos competidores.

Entre las ventajas competitivas por desarrollar tenemos:

- Negociación libre entre clientes, quienes podrán tranzar al tipo de cambio promedio interbancario, lo cual ya es novedoso en el mercado.
- Seguridad y confianza para los clientes (cliente final y proveedor de cambio de monedas) a fin de operar a través de cuentas de un fideicomiso.
- La experiencia. Al ser la primera plataforma que realice este tipo de operaciones brindará el respaldo en el *market place* una vez creado.

4.2.5. Amenazas de productos y servicios sustitutos

Un producto sustituto normalmente tiene un valor agregado parecido o similar al producto o servicio original. En este caso, los productos sustitutos se darán cuando se concrete la transformación digital de los bancos y estos utilicen plataformas para realizar sus operaciones, tales como la presente propuesta de modelo de negocio u otras plataformas digitalizadas especializadas de tipo de cambio para bancas corporativas y las bancas empresas.

4.2.6. Poder de negociación de los proveedores

Además de brindar a los usuarios un tipo de cambio a promedio de mercado y un mecanismo de subasta para lograr buenas tasas, el proyecto brindará seguridad tecnológica y financiera. Para ello, existen servicios que son fundamentales, como el proveedor de servicios de tecnología con un poder de negociación bajo y el proveedor de servicios del fideicomiso con poder de negociación alto.

Se considera que el proveedor de tecnología tiene un poder de negociación medio porque si bien existe mucha oferta de tecnología para crear este tipo de plataformas, no todas son especializadas en el sector financiero. Además, se buscará que el modelo de negocio tenga un staff tecnológico una vez esté consolidado, lo que permitiría implementar nuevas líneas de negocio.

El proveedor de fideicomiso tiene un poder de negociación alto, debido a que este instrumento es el que permitirá la escalabilidad del modelo de negocio en todos los segmentos y les otorgará seguridad y comodidad a los usuarios para efectuar sus operaciones. Además, actualmente existen solo empresas desvinculadas a los bancos en el rubro (Corporación fiduciaria Corfid y Cofide), las cuales deben ser autorizadas por la SBS y cumplir con las condiciones y los requisitos establecidos por este ente regulador.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

Este capítulo presenta los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa y cualitativa, las cuales fueron aplicadas a 200 encuestas dirigidas al público objetivo que conforman la demanda potencial. Para efectos del estudio, entiéndase como público objetivo a las principales pequeñas empresas en Lima Metropolitana.

Estas empresas operan en comercio exterior, turismo, construcción y en servicios financieros, por lo que muestran una necesidad real de intercambiar divisas en forma recurrente durante el mes. Sin embargo, debido al volumen pequeño que manejan, no acceden a tipos de cambio competitivos, ni a las mesas de dinero de los bancos.

5.1. Objetivos de la investigación de mercado

La investigación de mercado tiene por finalidad cumplir los siguientes objetivos:

- Conocer la real intención de uso de la plataforma por parte del público objetivo.
- Identificar los principales atributos que toma en cuenta el público objetivo al momento de elegir un lugar (en este caso, digital) para realizar sus operaciones de intercambio de divisas.
- Evaluar el concepto de negocio de una plataforma que subasta un tipo de cambio preferencial para pequeñas empresas con relación a su deseo de seguridad, deseabilidad, verosimilitud, diferenciación y asociación con el estilo de operatividad de la empresa.
- Determinar el nivel de importancia de los atributos de la plataforma.
- Identificar el perfil de las más importantes pequeñas empresas de Lima Metropolitana que realizan frecuentemente operaciones de intercambio de divisas.
- Determinar el nivel de conocimiento de los hábitos de transacciones financieras del público objetivo y los principales atributos valorados.
- Conocer la percepción que tiene el público objetivo sobre el precio de compra y venta del sector de cambio de monedas al que tiene acceso.

5.2. Concepto del servicio

En la tabla 5.1 se presenta el concepto del servicio que será propuesto a los clientes y potenciales entrevistados:

Tabla 5.1 Concepto de la plataforma

Concepto del servicio
¿Te gustaría tener un mejor tipo de cambio en cada transacción? Te presentamos GoDivisa, la plataforma virtual que te permitirá acceder a un mercado de cambio de dinero en tiempo real.
¿Cómo lo hace? La aplicación te conecta con otras empresas que también tienen necesidades de cambio de divisas y con proveedores de cambio de monedas, para que puedas realizar operaciones de compra y venta. De este modo, podrás subastar el tipo de cambio con ellos en tiempo real e intercambiar al precio promedio del mercado, desde donde estés y de forma segura y rápida.

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

5.3. Periodo de evaluación

El levantamiento de la investigación se realizó a través de encuestas presenciales llevadas a cabo entre el 22 de enero y el 15 de febrero de 2018. Las encuestas fueron aplicadas en Lima Metropolitana.

Al terminar el trabajo de recopilación de los resultados de las encuestas, se realizó el procesamiento de la información a través de la tabulación de los cuestionarios, haciendo uso de diferentes herramientas, como Microsoft Excel y Google Docs.

5.4. Resultados obtenidos

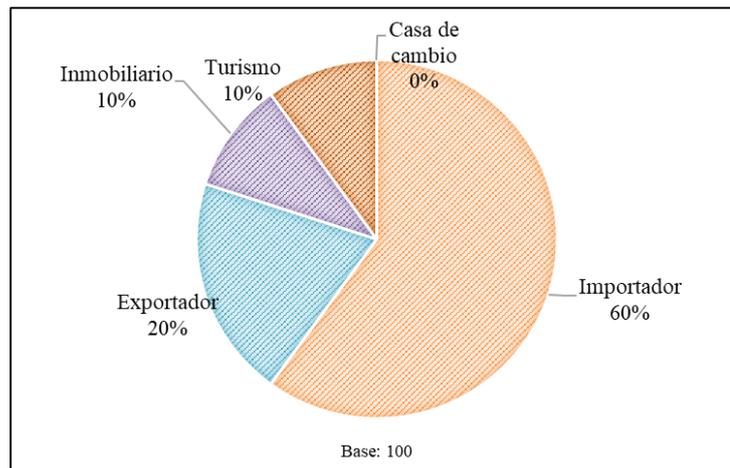
En esta parte se describen los resultados obtenidos en base a las doscientas encuestas consideradas válidas al cumplir con los filtros aceptados.

5.4.1. Perfil del público objetivo

Los participantes se caracterizan por ser decisores o influyentes en las decisiones relacionadas a las operaciones de intercambio de divisas en las pequeñas empresas donde laboran.

Una vez analizada la data, se determinó que el 60% del público objetivo se encuentra en el sector empresarial de importaciones, un 20% en el sector de exportadores, mientras que existe un 10% en el sector inmobiliario y otro 10% en turismo, tal como se muestra en la figura 5.1.

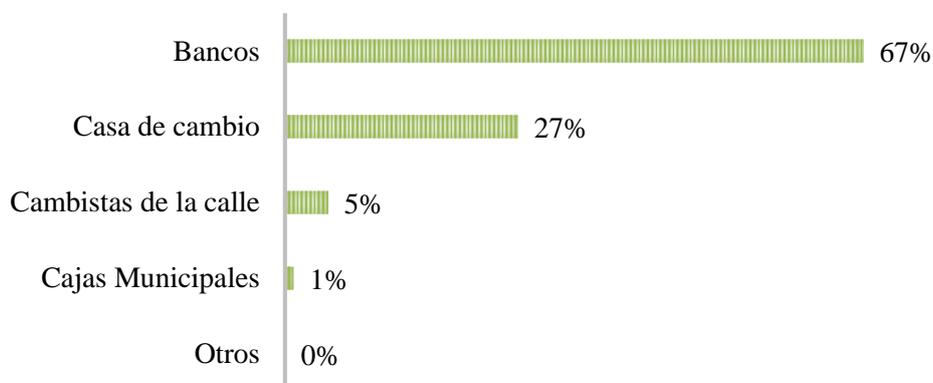
Figura 5.1 Sector empresarial del público objetivo



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

El 67% de estas pequeñas empresas top se caracterizan por realizar frecuentemente operaciones de intercambio de divisas en los diferentes bancos donde tienen cuentas. Por otro lado, el 27% realiza estas operaciones en casas de cambio, un 5% en los cambistas de la calle y el 1% en cajas municipales, tal como se evidencia en la figura 5.2.

Figura 5.2 Lugares frecuentes en las operaciones de intercambio de divisas del público objetivo



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

El número mínimo de operaciones de intercambio de divisas que realiza el público objetivo es de cuatro al mes y el máximo de ocho en el mismo periodo de tiempo, como se presenta a detalle en la tabla 5.2.

Tabla 5.2 Estadística descriptiva

<i>Estadística descriptiva: número de operaciones de intercambio de divisas al mes</i>	
Media	4.395
Error típico	0.939890938
Mediana	4.065679926
Moda	6.098519889
Desviación estándar	13.29206511
Varianza de la muestra	176.678995
Curtosis	12.04124545
Coefficiente de asimetría	2.665901244
Rango	87
Mínimo	1
Máximo	8
Suma	4324
Cuenta	200

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Como se muestra en la tabla 5.3, el importe de las operaciones de intercambio de divisas durante un mes, por parte del público objetivo, es en promedio de US\$ 39 mil dólares, con un error típico de US\$ 1.8 mil más/menos. Este dato servirá para la proyección de los flujos de caja abordados en el Capítulo XIII Plan Financiero.

Tabla 5.3 Estadística descriptiva

<i>Estadística descriptiva: monto(miles de dólares) de operaciones de intercambio de divisas al mes</i>	
Media	39.1787509
Error típico	1.81499284
Mediana	28.57142857
Moda	28.57142857
Desviación estándar	25.6036248
Varianza de la muestra	655.5456027
Curtosis	4.368310721
Coficiente de asimetría	1.751393193
Rango	141.1428571
Mínimo	1.714285714
Máximo	142.8571429
Suma	7796.571429
Cuenta	200

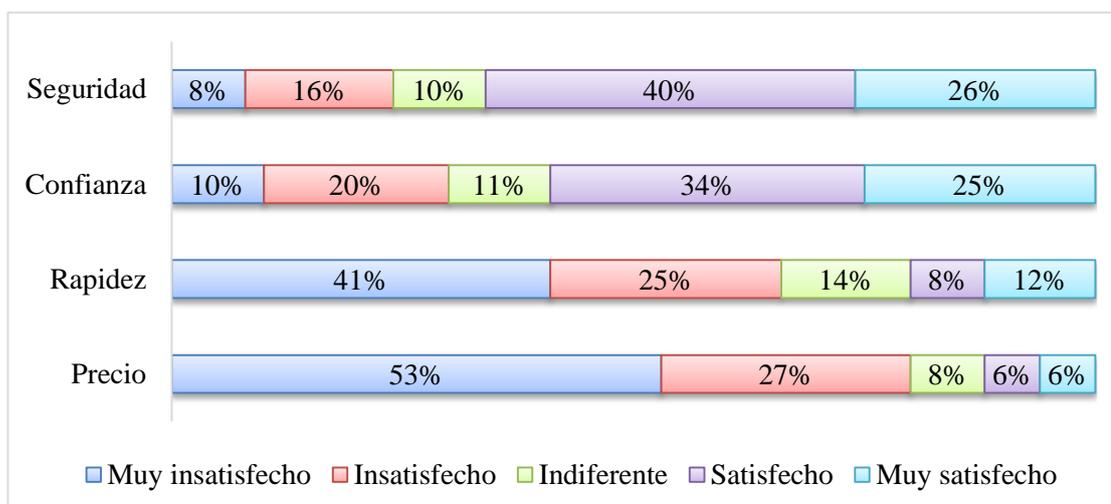
Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

5.4.2. Conocimiento de hábitos de transacciones financieras

Con respecto al nivel de satisfacción con los servicios de intercambio de divisas brindados por los bancos, el 66% se siente satisfecho y/o muy satisfecho en cuanto a seguridad y un 59 % en lo relativo a confianza. Sin embargo, también señalan sentirse muy insatisfechos en cuanto a precio y rapidez, lo cual se convierte en un problema grande para el público objetivo que cambia en dichas instituciones.

De esta manera, el presente estudio de mercado brinda un marco general al negocio. Aprovechar las referidas debilidades de los bancos y abordar los atributos de precio y accesibilidad como prioridad, tal como se muestra en la figura 5.3, será uno de los focos del proyecto.

Figura 5.3 Nivel de satisfacción con los bancos

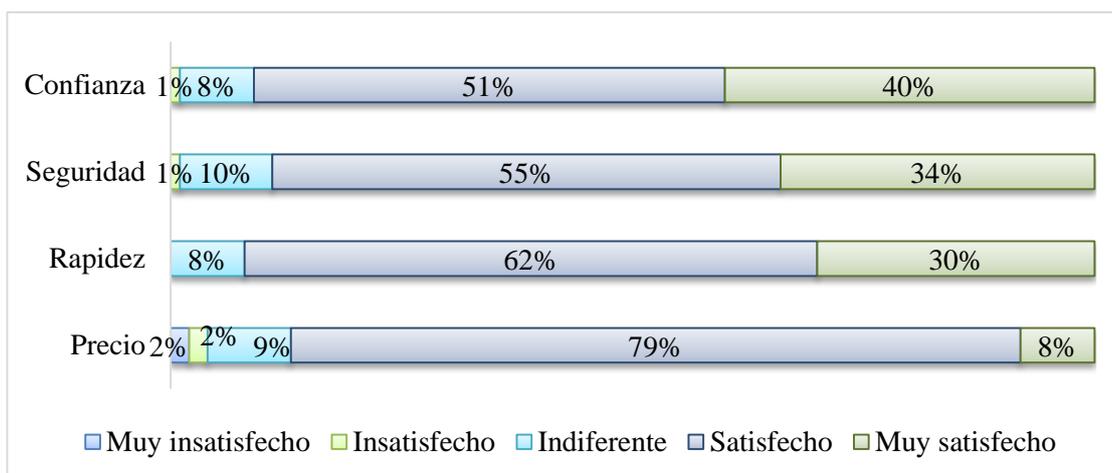


Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Con relación al nivel de satisfacción de los servicios ofrecidos en las casas de cambio, el 40% se considera muy satisfecho con la confianza, el 34% con la seguridad, el 30% con la rapidez y solamente el 8% con el precio. La propuesta de negocio buscará dar una solución para la insatisfacción de este grupo objetivo.

A través de su plataforma, GoDivisa encuentra la oportunidad de atraer a este público por mejores precios, tal como se muestra en la figura 5.4.

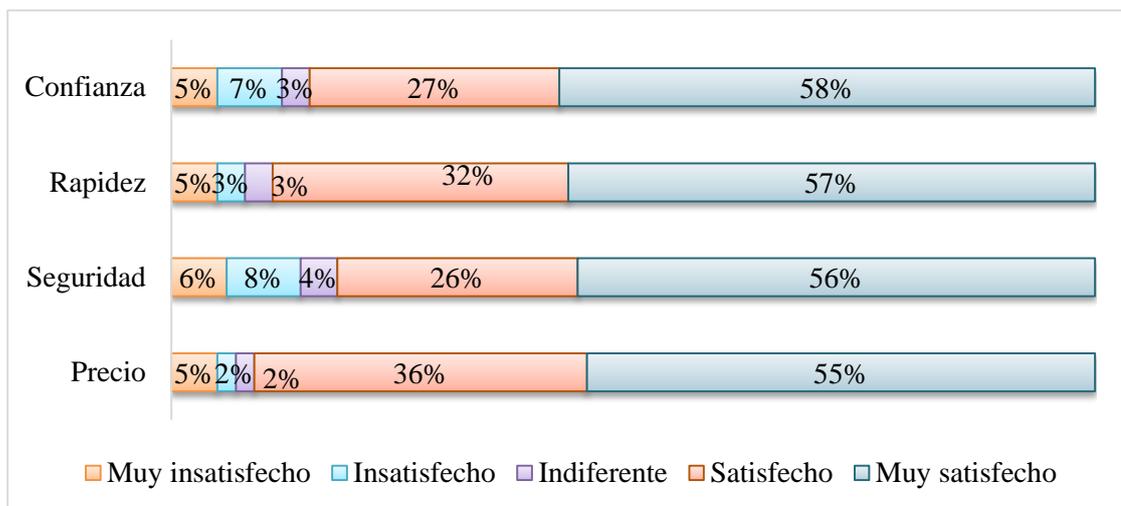
Figura 5.4 Nivel de satisfacción con casas de cambio



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Con relación al nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos por los cambistas de la calle, el 58% se considera muy satisfecho con la confianza, el 57% con la rapidez, el 56% con la seguridad y el 55% con el precio. Se debe señalar que en este cuadro se evidencia una gran satisfacción con los mencionados cambistas de la calle; sin embargo, con miras a nuestro negocio este grupo representa solo el 27%, lo cual no resulta muy relevante para el inicio de las operaciones, tal como se muestra en la figura 5.5.

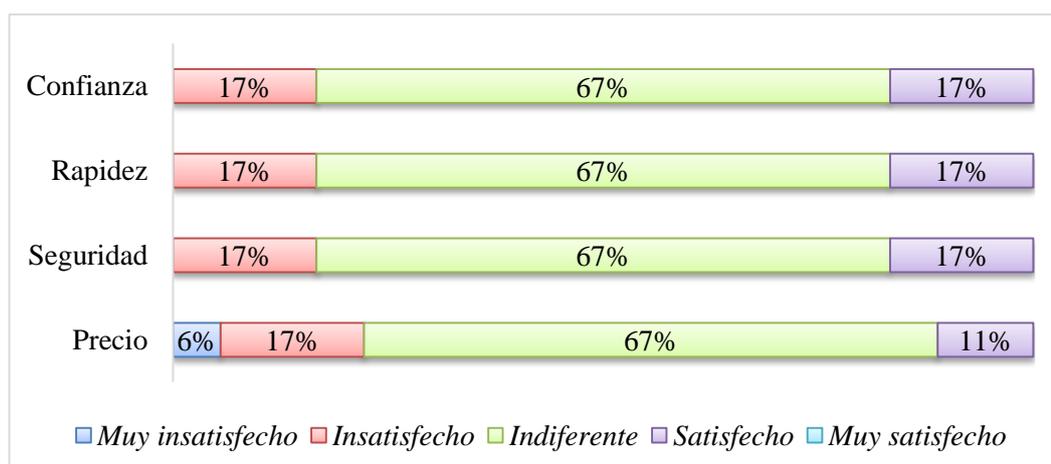
Figura 5.5 Nivel de satisfacción con cambistas de la calle



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Con relación al nivel de satisfacción por los servicios ofrecidos por las cajas municipales, el 17% se considera satisfecho con la confianza, el 17% con la rapidez, el 17% con la seguridad y el 11% con el precio, tal como se muestra en la figura 5.6.

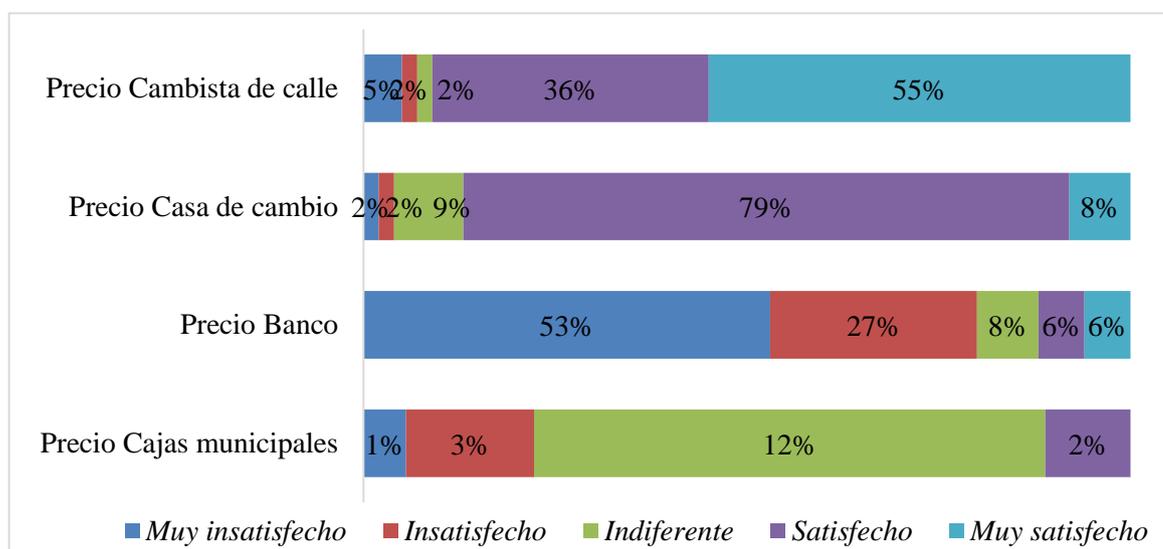
Figura 5.6. Nivel de satisfacción con cajas municipales



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Se analizó el nivel de satisfacción de la variable precio con respecto a los lugares donde se realizan las operaciones de intercambio de divisas. El 55% se considera muy satisfecho con el precio ofrecido por los cambistas de la calle, el 8% con el que obtienen de las casas de cambio, el 6% con aquel del banco y el 2% con el precio obtenido en las cajas municipales, según se muestra en la figura 5.7.

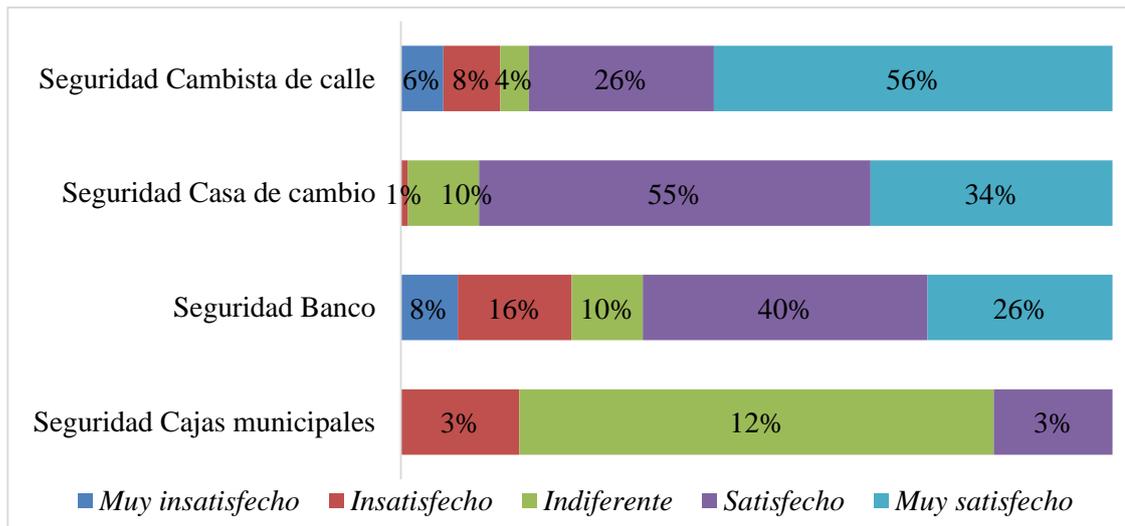
Figura 5.7 Nivel de satisfacción del precio



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Para el análisis de satisfacción con la variable seguridad, se analizaron los lugares donde se realizan las operaciones de intercambio de divisas. La figura 5.8 muestra que el 56% se considera muy satisfecho con la seguridad ofrecida por los cambistas de la calle, el 34% con las casas de cambio, el 26% con el banco y el 3% con las cajas municipales.

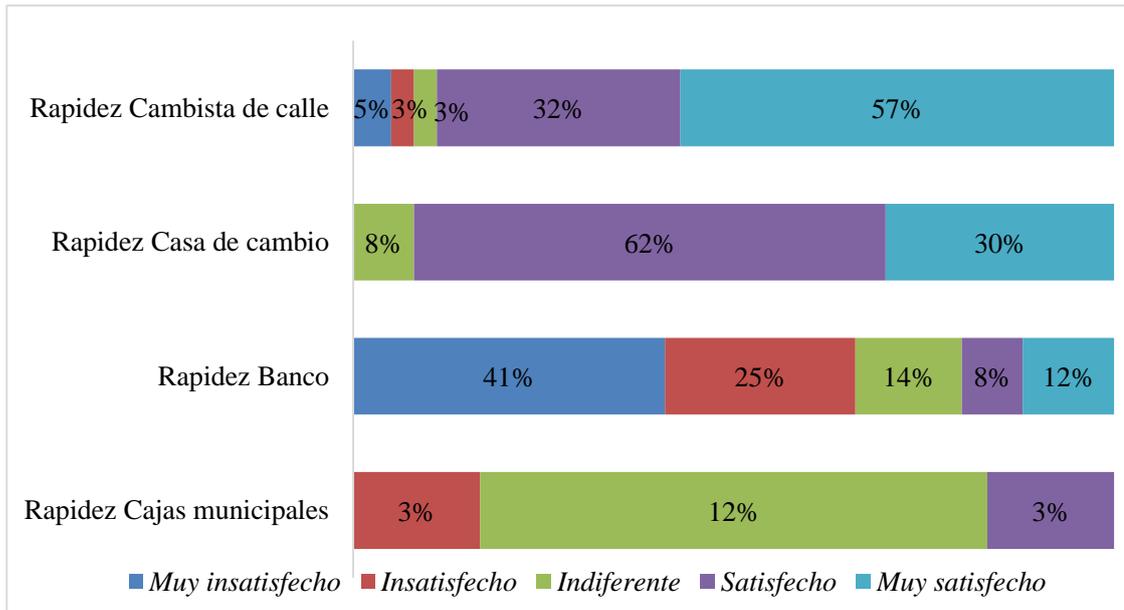
Figura 5.8 Nivel de satisfacción de la seguridad



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Respecto al nivel de satisfacción de la variable rapidez de los lugares donde se realizan las operaciones, el 57% se considera muy satisfecho con la rapidez ofrecida por los cambistas de la calle, el 30% con la de las casas de cambio, el 12% con la rapidez del banco y un 3% con la de las cajas municipales, tal como se muestra en la figura 5.9.

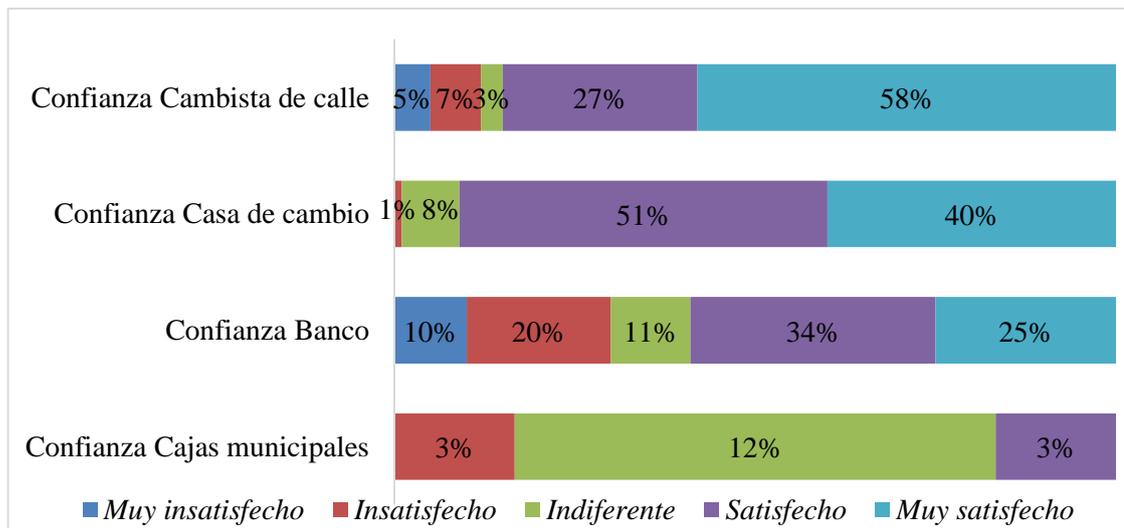
Figura 5.9 Nivel de satisfacción de la rapidez



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Para el nivel de satisfacción de la variable confianza, el 58% se considera muy satisfecho la ofrecida por los cambistas de la calle, el 40% con las casas de cambio, 25% con la confianza del banco y el 3% con aquella de las cajas municipales, según se muestra en la figura 5.10.

Figura 5.10 Nivel de satisfacción de la confianza

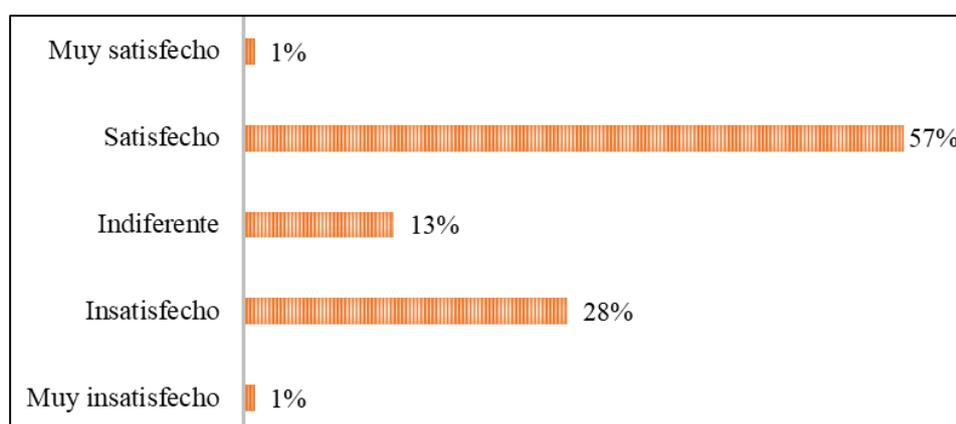


Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

5.4.3. Percepción del sector de cambio de monedas

En la figura 5.11 se observa que el 1% está muy satisfecho con el sector de operaciones de intercambio de divisas, el 57% se considera satisfecho, el 13% es indiferente, mientras que el 28% se encuentra insatisfecho y un 1% muy insatisfecho.

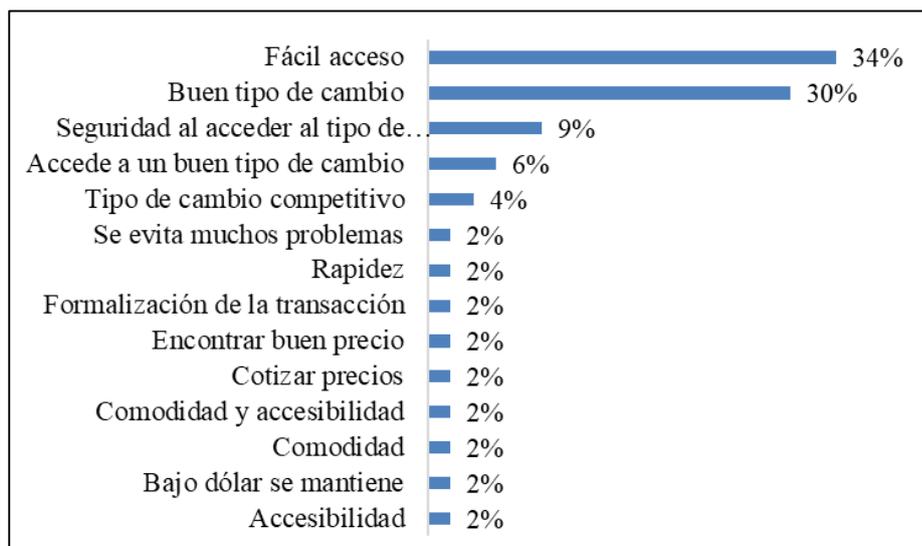
Figura 5.11 Nivel de satisfacción con el sector de cambio de monedas



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis.

Los motivos de satisfacción de los encuestados con el sector de cambio de moneda son el fácil acceso (34%), buen tipo de cambio (30%), seguridad al acceder al tipo de cambio (9%), tipo de cambio competitivo (4%) y que se evitan muchos problemas (2%), como se muestra en la figura 5.12.

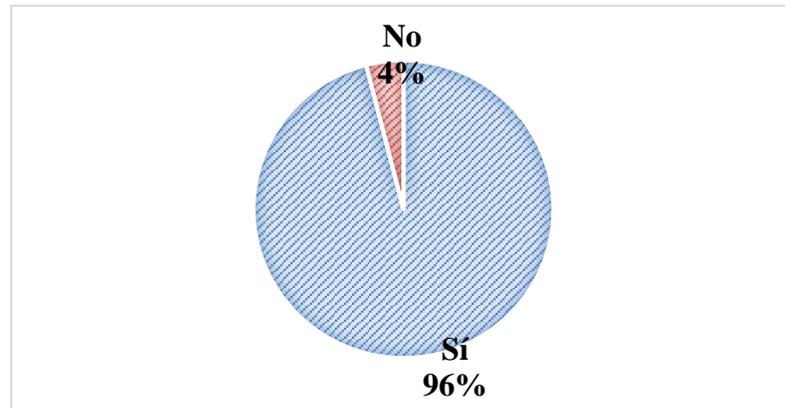
Figura 5.12 Motivos de la satisfacción con el sector de cambio de monedas



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Con relación a las operaciones de intercambio de divisas realizadas a través de medios digitales (aplicaciones para celular y/o páginas webs), se evidencia que el 96% ha realizado al menos una operación mediante este canal, y que un 4% no lo ha hecho, tal como se muestra en la figura 5.13.

Figura 5.13 Operaciones de intercambio de divisas a través de medios digitales

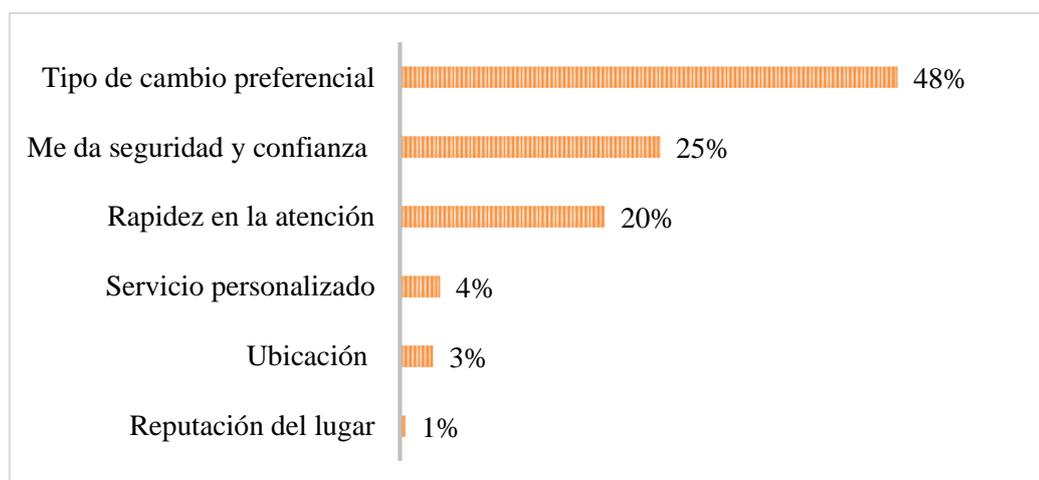


Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

5.4.4. Atributos valorados

El principal atributo influyente y valorado por el público objetivo encuestado es el proceso de selección de lugares donde realizan sus operaciones de intercambio de divisas, ya que dependiendo de ello aparecen los siguientes atributos que los valoran: tipo de cambio preferencial (48%), seguridad y confianza (25%), rapidez en la atención (20%), servicio personalizado (4%), ubicación y accesibilidad (3%) y la reputación del lugar (1%), según se muestra en la figura 5.14.

Figura 5.14 Atributos influyentes en el proceso de selección de operaciones de intercambio de divisas



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

5.4.5. Evaluación de concepto

Para la evaluación del concepto de GoDivisa, se utilizaron cuatro indicadores, tal como se presenta en la tabla 4.4 y se complementa con la figura 5.15.

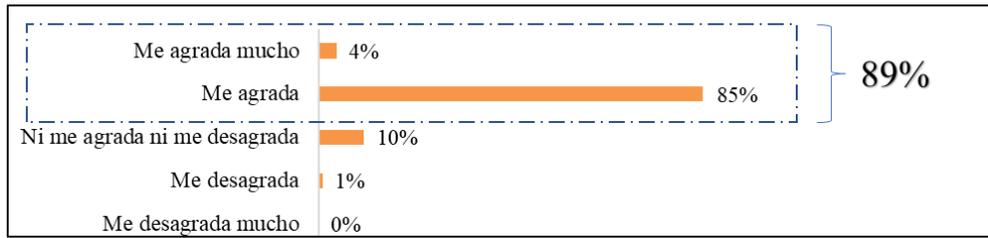
Tabla 5.4 Concepto del servicio

Concepto
<p>¿Te gustaría tener un mejor tipo de cambio en cada transacción? Te presentamos GoDivisa, la plataforma virtual que te permitirá acceder a un mercado de cambio de dinero en tiempo real.</p> <p>¿Cómo lo hace? La aplicación te conecta con otras empresas que también tienen necesidades de cambio de divisas y con proveedores de cambio de monedas, para que puedas realizar operaciones de compra y venta. De este modo, podrás subastar el tipo de cambio con ellos en tiempo real e intercambiar al precio promedio del mercado, desde donde estés y de forma segura y rápida.</p>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la figura 5.15 se muestra el nivel de agrado de GoDivisa. El 4% encuestado indicó que le agrada mucho y el 85% que le agrada, con lo que se obtiene en conjunto (Top Two Box - TTB) de 89% de probabilidad de agrado del servicio GoDivisa.

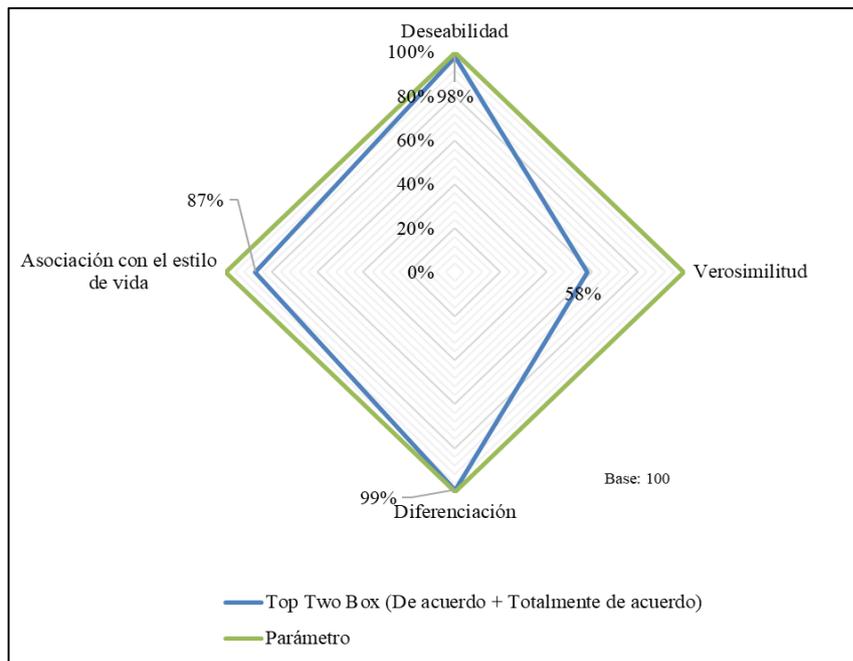
Figura 5.15 Nivel de agrado de GoDivisa



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis.

En la figura 5.16 se observa que el concepto GoDivisa se presenta atractivo para sus potenciales clientes, ya que obtuvo 98% (Top Two Box - TTB) en deseabilidad por parte del público analizado. Lo mismo sucede con lo que piensa el público objetivo sobre la diferenciación, pues esta obtuvo un resultado del 99% (TTB), con el 87% (TTB) mostrado en cuanto a asociación con estilo de vida, así como con la verosimilitud, la cual obtuvo un 58% (TTB).

Figura 5.16 Evaluación del concepto GoDivisa



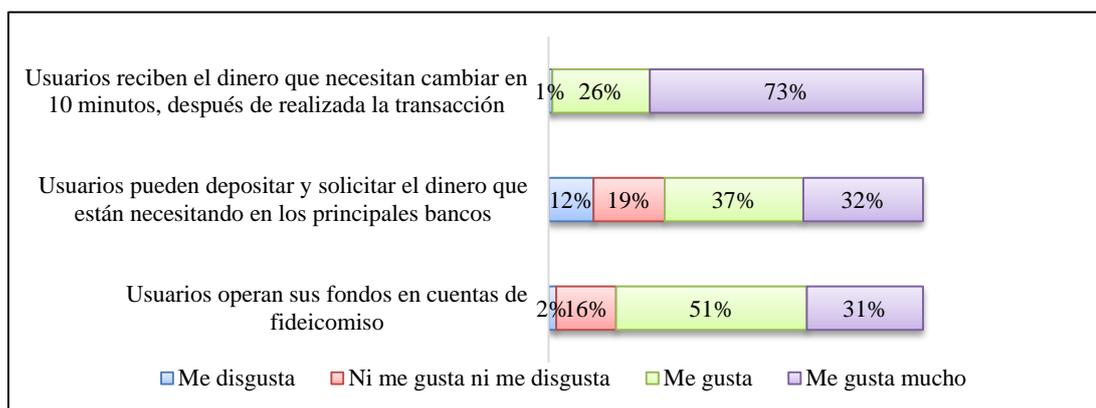
Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

En la figura 5.17 se muestran las valoraciones de los encuestados a una serie de atributos y servicios de GoDivisa, según el nivel de importancia que le otorgan.

Los hallazgos obtenidos en las encuestas evidencian que al 73% de los encuestados les gustaría recibir el dinero que necesitan cambiar en un máximo de 10 minutos después

de realizada la transacción. El 32% considera muy importante que los usuarios puedan depositar y solicitar el dinero que necesitan en los principales bancos del Perú. Y finalmente, el 31% considera muy importante que los usuarios operen sus fondos en cuentas de fideicomiso. Esta definición estará detallada en el contrato de la plataforma cuando se realice el registro de un cliente en la plataforma.

Figura 5.17. Nivel de importancia de los atributos de GoDivisa



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

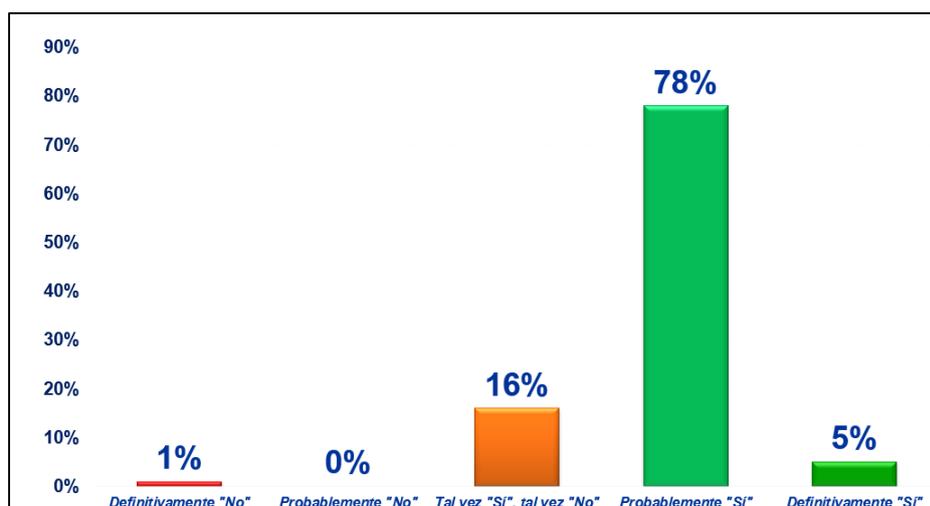
5.4.6. Intención de contratar los servicios de la plataforma

En cuanto a la intención de compra del servicio de plataforma GoDivisa, el resultado obtenido indicó lo siguiente:

- El 5% de las empresas encuestadas señaló que definitivamente haría sus operaciones de intercambio de divisas a través de la plataforma propuesta.
- El 78% de las empresas encuestadas señaló que probablemente lo haría, con lo que se obtiene en conjunto un 83% (TTB) de probabilidad de uso de la plataforma. La figura 4.18 resume los resultados expuestos.

Además, se preguntó al público objetivo si estarían interesados en pagar una comisión a la plataforma de GoDivisa (sin mencionar monto alguno) para que puedan realizar sus operaciones de intercambio de divisas, lo que dio como resultado que el 52% probablemente lo haría.

Figura 5.18. Intención de uso de la plataforma GoDivisa



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

5.5. Conclusiones de la investigación de mercado

De la información obtenida se determina que la principal problemática del mercado de intercambio de divisas es el control que tienen los grandes bancos. Se estima que aproximadamente el 98% de las operaciones de intercambio de monedas se realizan a través de ellos, mientras que solo el 2% se hacen en el sistema paralelo. Este control por parte de los bancos permite que obtengan *spreads* promedio de 400 a 600 puntos, los cuales resultan incómodos para las pequeñas empresas.

Esto se ve ratificado en el estudio de mercado, en donde el 67% de los encuestados opera a través de los bancos y de los cuales un 80% se encuentra insatisfecho con los precios que les ofrecen, por lo que buscan opciones en el mercado paralelo.

El estudio pretende abordar una solución para las pequeñas empresas y aprovecharla dentro del plan de negocio planteado que se desarrollará en el presente documento.

Finalmente, se detallan y precisan las conclusiones de la investigación, que se encuentran alineadas con los objetivos definidos en el presente capítulo y que se muestran a continuación.

Respecto al perfil del público objetivo

- Se caracterizan por ser, en su gran mayoría, empresas importadoras (60%) y exportadoras (20%). Estas pequeñas empresas que se dedican a la actividad de comercio exterior realizan frecuentemente operaciones de intercambio de divisas con cambistas de la calle, en casas de cambio, bancos y cajas municipales.
- Estas pequeñas empresas realizan en promedio de 4 a 8 operaciones de intercambio de divisas al mes, siendo el importe promedio de intercambio de divisas mensual de US\$ 39 mil.

Sobre el conocimiento de hábitos de transacciones financieras

- Los bancos obtuvieron un alto grado de satisfacción en las variables de seguridad (26%) y confianza (25%). Asimismo, las casas de cambio obtuvieron un alto grado de satisfacción en las variables de confianza (40%) y seguridad (34%). Sin embargo, el atributo precio —que es el diferencial para el presente modelo de negocios— permite un alto margen para atraer a estas empresas.
- Por otro lado, los cambistas de la calle obtuvieron un alto grado de satisfacción en las cuatro variables analizadas: confianza (58%), rapidez (57%), seguridad (56%) y precio (55%). No obstante, estos agentes representan solo el 27% del público objetivo para el modelo de negocio. Teniendo esto en cuenta, se concluye que se puede iniciar operaciones atrayendo al público potencial mayor que usan bancos.
- Con respecto a la variable precio, el público objetivo se encuentra muy satisfecho con los cambistas de la calle (55%), debido a que ofrecen un tipo de cambio competitivo, mientras que con las casas de cambio y los bancos solamente el 8% y 6% respectivamente se encuentra muy satisfechos. Se concluye entonces que el público objetivo inicial son las pequeñas empresas ubicadas en Lima Metropolitana y provincias, y que en su mayoría operan en los bancos. Estas podrán operar con GoDivisa dependiendo del buen precio que se les ofrezca.
- La variable rapidez obtuvo un nivel de satisfacción alto en cambistas de la calle (57%), disminuyendo a 30% para las casas de cambio, 12% en bancos y 3% en cajas municipales. El atributo rapidez tiene que estar siempre fuera de toda discusión en cada canal de intercambio que utilicen las empresas, aún si se trata de

plataformas digitales. Así, se concluye que el negocio estaría fuera de toda competencia si es que no se opera con la rapidez esperada por los clientes.

- Por último, la variable confianza es percibida con un nivel de satisfacción alto en cambistas de la calle (58%), casas de cambio (40%), bancos (25%) y cajas municipales (3%). En consecuencia, la confianza en el proyecto se construirá con la experiencia que tendrán los clientes al utilizar la plataforma, pues serán ellos mismos los portavoces de los resultados confiables de su uso.

Percepción del sector de cambio de monedas

- El 57% del público objetivo se siente satisfecho con el sector de cambio de moneda y el 1% muy satisfecho. Esto se debe al fácil acceso que tienen al buen tipo de cambio y a la seguridad que les brindan.
- El 13% se siente indiferente, el 28% insatisfecho y 1% muy insatisfecho por la oscilación del tipo de cambio, la poca seguridad y por la informalidad del mercado. Por lo tanto, se evidencia que existe una oportunidad con el público que no se siente satisfecho con el sector de cambio de moneda.
- El 96% manifestó haber realizado operaciones de intercambio de divisas mediante medios digitales; por consiguiente, el 4% no lo ha realizado aún. Esto quiere decir que estamos ante un público que no le es ajeno al mundo digital.

Respecto a los principales atributos que toman en cuenta el público objetivo al momento de elegir un lugar para realizar sus operaciones de intercambio de divisas.

Los principales atributos valorados por los encuestados con relación al lugar donde realizan sus operaciones de intercambio de divisas fueron: el tipo de cambio preferencial que les ofrecen (48%), la seguridad y confianza (25%), la rapidez en la atención (20%) y el servicio personalizado (4%).

Esto quiere decir que el cliente, más allá de si realiza sus operaciones en bancos, cambistas, casas de cambios o plataformas digitales priorizará y valorará más un precio preferente antes que los demás atributos evaluados.

Respecto a la evaluación del concepto de negocio de una plataforma que subasta el tipo de cambio para pequeñas empresas con relación a su agrado, deseabilidad, verosimilitud, diferenciación y asociación el estilo de la empresa.

En principio, se debe indicar que al 89% del público objetivo le agradó el concepto planteado por GoDivisa. Asimismo, en relación con su deseabilidad, verosimilitud, diferenciación y asociación con el estilo de vida, se evidencia lo siguiente:

- El 98% (Top Two Box - TTB) del público objetivo considera que GoDivisa es una plataforma interesante (deseabilidad).
- El 99% (TTB) considera que GoDivisa es un lugar diferente a otros lugares donde realizan operaciones de intercambio de divisa (diferenciación).
- El 87% (TTB) considera que GoDivisa es una plataforma que ellos necesitan actualmente (asociación con el estilo de vida).
- El 58% (TTB) considera que GoDivisa puede cumplir lo que promete (verosimilitud).
- Por último, el 48% (TTB) considera que GoDivisa puede cumplir con ofrecer el precio competitivo que plantea como promesa para sus clientes (verosimilitud).

Sobre conocer la intención de uso de GoDivisa por parte del público objetivo

Planteando un escenario real, el 5% (Top Box - TB) del público objetivo manifestó que definitivamente realizaría sus operaciones de intercambio de divisas en GoDivisa, mientras que en un escenario sumamente optimista, el 83% (TTB) del público objetivo lo haría.

5.6. Investigación cualitativa: Entrevista a expertos

Los resultados de la encuesta a expertos se detallan en el Anexo I, y en la Tabla 5.5 se resume los resultados, resaltado los siguientes aspectos:

- Ventajas de implementar la plataforma: mejoras en el tipo de cambio, seguridad al realizar las operaciones, cobertura a lugares donde no llegan los bancos, evolución de los medios digitales, ahorro de tiempo, entre otros.
- Desventajas que presenta el modelo de negocio: el mercado para este segmento o está desarrollado, no ser una empresa conocida, no contar con el respaldo de una gran empresa, no llegar a las grandes empresas, entre otros.
- Todos los expertos entrevistados, coincidieron que el proyecto es viable, en base a las características del modelo de negocio expuesto: mejor tipo de cambio dadas las características de operación mediante el intercambio tipo subasta online y a promedio de mercado, estructura de fideicomiso y rapidez en las operaciones.

Tabla 5.5 Matriz de resultados entrevista a expertos

Entrevistado	Sector /Actividad	Institución /Cargo	Ventajas y/o desventajas del modelo de negocio	Viabilidad
CESAR CHANG MILLA 	Banca Seguros	SURA PERÚ y /CFO VP Finanzas y Tecnología	La ventaja del negocio será que habrá mejores tipos de cambio, reducción de costo de transacción y el spread del operador bancario. La desventaja es que no existe un mercado desarrollado y por ende puede haber una empresa dominante.	Si
MIGUEL ANIBAL PANCORVO PASARA 	Banca Seguros	SAB SURA SA/Gerente General	La ventaja de implementar este negocio será la seguridad frente a la inseguridad ciudadana. La desventaja es que, si la plataforma no tiene un proceso operativo amigable y no brinde las seguridades del caso, está destinado al fracaso.	Si

<p>JUAN MANUEL TORRES MENDOZA</p> 	Banca Seguros y	BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ/Subgerente Control de gestión de mercados de capitales.	<p>La ventaja será que permitirá que las transacciones digitales sigan evolucionando.</p> <p>La desventaja de la propuesta de negocio es que tiene que encontrar el camino para solucionar el traspaso del efectivo en cada transacción.</p>	Si
<p>ROBERTO CARRANZA NOVOA</p> 	Banca Seguros y	BANCO SCOTIABANK/ Associate FX	<p>La ventaja será para las pequeñas y medianas empresas porque lo que necesitan es ganar tiempo.</p> <p>La desventaja es que las Fintech no son competencia todavía para el mercado tradicional.</p>	Si
<p>JUAN DIEGO HERNANDEZ GONZALES</p> 	Tecnología	SIEMENS/ Financial Services Treasury	<p>La ventaja es que las Fintech van a llegar adonde los bancos tradicionales no llegan.</p> <p>La desventaja de las Fintech es que no van a llegar a las grandes empresas.</p>	Si
<p>WILTER SALIRROSAS OLIVARES</p> 	Banca Finanzas y	INTERBANK/ Sub Jefe de Planificación y Seguimiento Comercial	<p>La ventaja se dará si brindan un precio competitivo.</p> <p>La desventaja de una Fintech es el poco conocimiento que se tienen sobre ellas en el Perú.</p>	Si
<p>GONZALO GAMARRA BRAVO</p> 	Seguros	HDI SEGUROS/ Tesorero	<p>La ventaja será cuando se traslade el modelo de negocio a las personas naturales.</p> <p>La desventaja de una Fintech es que no tiene un respaldo.</p>	Si
<p>ROXANA GUTIERREZ SALAZAR</p> 	Banca	BCP/ Gerente de agencias.	<p>La ventaja será la reducción de costos y el incremento de la productividad.</p> <p>La desventaja será la dificultad de llegar a las zonas rurales.</p>	Si

Referencia: Anexo I
Elaboración: Los autores de la tesis

CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrollará el planeamiento estratégico del plan de negocio, a fin de establecer los lineamientos y objetivos estratégicos.

6.1. Misión y visión del negocio, objetivos estratégicos y grupos de interés

A continuación, se enunciarán la misión y visión del negocio, así como los objetivos estratégicos y grupos de interés.

Visión

Ser un referente en el sector de cambio y transferencias de monedas, y brindar una experiencia distintiva a través de personas realizadas, clientes satisfechos y creciendo de manera sostenible.

Misión

GoDivisa es la plataforma que permite que a las pequeñas empresas alcanzar tipos de cambio competitivos, asimismo conecta pequeñas empresas y proveedores de cambio de monedas para satisfacer sus necesidades de intercambio de monedas de forma segura, transparente, rápida y cómoda.

Objetivos estratégicos

- Construir un *market place* digital para el negocio de cambio de divisas.
- Desarrollar una plataforma tecnológica segura y con excelente experiencia de usuario.
- Estructurar un mecanismo de fidecomiso para otorgar seguridad financiera a los usuarios.
- Convertirse en una empresa atractiva para los inversionistas y los mejores talentos, de manera que le permita trascender tecnológicamente y financieramente a otros mercados.

Grupos de interés

Entre los grupos de interés más relevantes para el modelo de negocio se tiene:

- **Externos**
 - Clientes: pequeñas empresas y proveedores de cambio de monedas
 - Entes reguladores: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) a través de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).
 - Competidores directos e indirectos: bancos, financieras, micro financieras, casas de cambio, cambistas de la calle.
- **Internos:**
 - Cuerpo gerencial y trabajadores necesarios para operar el servicio.
 - Proveedores que brindarán los recursos especializados necesarios para la operación del servicio.

6.2. Matriz EFE

Tabla 6.1 Matriz de evaluación de factores externos

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
O1	Pequeñas empresas sin acceso a la mesa de negociación digital de los bancos.	0.09	3	0.27
O2	Acceso tecnológico y económico para el desarrollo de la plataforma digital.	0.07	2	0.14
O3	Crecimiento del nivel de bancarización digital en el país	0.06	2	0.12
O4	Coyuntura política y económica concientiza a las pequeñas empresas a ser más eficientes.	0.04	1	0.04
O5	Influencia de la inseguridad ciudadana en el uso de canales digitales	0.05	2	0.10
SUB TOTAL				0.67
A1	Falta de regulación en el mercado Fintech.	0.03	3	0.09
A2	Ingreso de nuevos competidores.	0.08	2	0.16
A3	Vulnerabilidad de la seguridad en los sistemas de información.	0.07	2	0.14

A4	Inestabilidad política por escándalos de corrupción que paralizan la economía.	0.05	1	0.05
A5	Que la administración del fideicomiso sea lenta y no acompañe la velocidad de las transacciones de los usuarios.	0.04	2	0.08
SUB TOTAL				0.52

Fuente: Capítulo V Análisis del Entorno

Elaboración: Los autores de las tesis

Las calificaciones indican el grado de eficacia en tanto se aprovechen las oportunidades y se defiendan al proyecto de las amenazas. La calificación de 3 equivale a mayor aprovechamiento de las oportunidades y mayor defensa de las amenazas, mientras que la de 1 a menor aprovechamiento de las oportunidades y mayor defensa de las amenazas.

El análisis de factores externos arroja un valor de 1.19, lo que significa que el entorno externo podría ser aprovechado en la medida en que la empresa pueda establecer sus estrategias para sacar provecho de las oportunidades y defenderse de las amenazas.

6.3. Matriz EFI

Tabla 6.2 Matriz de evaluación de factores internos

	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
F1	Personal multidisciplinario altamente capacitado.	0.09	3	0.27
F2	Fideicomiso permite operaciones C2C, C2B y B2B.	0.08	3	0.24
F3	Comisiones son facturadas permitiendo deducciones de IGV e IR.	0.07	2	0.14
F4	Plataforma permite que los usuarios interactúen y concreten operaciones de cambio.	0.05	3	0.15
F5	Plataforma con estándares ISO 27001.	0.05	3	0.15
F6	Disposición de fondos en todos los bancos para acortar tiempos y costos interbancarios.	0.09	3	0.27
F7	Compensaciones de descalce para las operaciones de intercambio a tipo de cambio promedio.	0.05	2	0.10
SUB TOTAL				1.32
D1	Modelo de negocio mono producto solo para cambio de monedas, en comparación a los bancos.	0.08	3	0.24

D2	La plataforma no está integrada tecnológicamente con los bancos.	0.04	2	0.08
D3	Capital de trabajo limitado para abordar demoras a la respuesta del mercado.	0.07	2	0.14
D4	Posible demora en la curva de aprendizaje operativo y de mercado.	0.06	3	0.18
SUB TOTAL				0.64

Fuente: Capítulo V Análisis del Entorno

Elaboración: Los autores de la tesis

Las calificaciones indican el grado de eficacia en la medida en que se aprovechen las fortalezas y se defiendan el proyecto de las debilidades. La calificación de 3 equivale a mayor aprovechamiento de las fortalezas y mayor defensa de las debilidades, mientras que la de 1 a menor aprovechamiento de las fortalezas y mayor defensa de las debilidades.

Siguiendo esta línea, el análisis de los factores internos (1.96) indica que el entorno interno podría ser aprovechado en la medida en que la empresa pueda potenciar sus fortalezas y mejorar las debilidades para alinear los proyectos a las estrategias del negocio.

6.4. Análisis FODA

En la tabla 6.3 se presenta la matriz con las estrategias FODA.

Tabla 6.3. Estrategias FODA

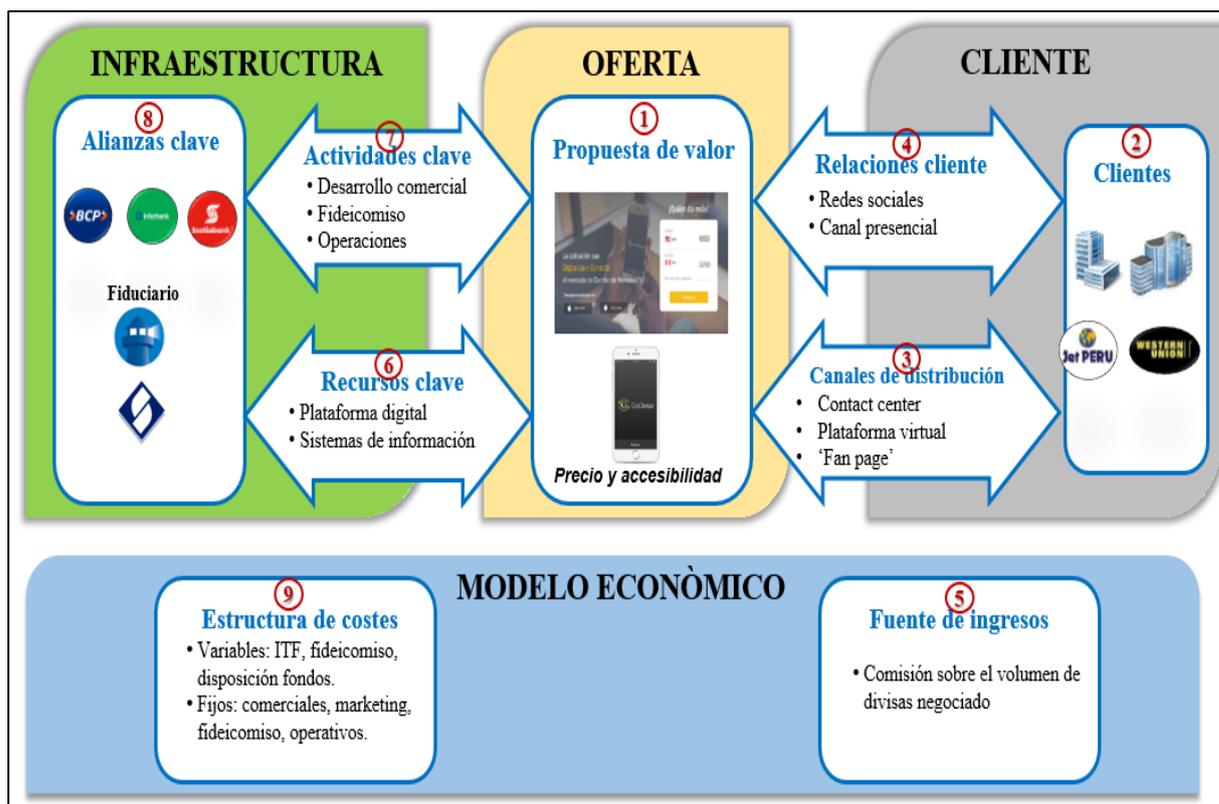
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
(F1, F6, O2) Innovación permanente en todos los procesos del negocio para hacer el servicio sencillo y fácil para los clientes.	(D1, D4, O1, O4) Desarrollo de estudios de mercado para conocer la evolución de las preferencias de los clientes.
(F1, F5, O2, O3) Implementar plataformas con altos estándares de seguridad.	(D1, O3, O2) Implementar campañas de contenidos para concientizar a los usuarios en las pérdidas que tienen en sus operaciones de cambio.
(F1, F2, F5, F6, O1, O2) Crear sociedad con agentes financieros interesados en operar digitalmente bajo su propia marca, usando la plataforma tecnológica y operativa de GoDivisa.	(D2, D3, D4, O2, O3) Implementar planes de contingencias para asegurar respuestas rápidas ante reclamos de clientes.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
(F1, F2, A1, A2) Establecer contactos con los órganos reguladores competentes a fin de desarrollar en conjunto las condiciones del mercado.	(D1, D2, A3) Buscar alianzas estratégicas para integrar el sistema a los principales bancos.
(F1, F5, A4) Implementar políticas anticorrupción en toda la organización.	
(F1, F5, A5) Implementar plataforma con altos estándares de seguridad que permita al fidecomiso administrar los flujos de una manera rápida y segura.	

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

6.5. Análisis CANVAS

En la Figura 6.1 se presenta el análisis CANVAS para el presente modelo de negocios.

Figura 6.1 Análisis CANVAS



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

6.6. Estrategias genéricas

En base al análisis FODA cruzada, según el cual el modelo de negocio propuesto debe aprovechar las fortalezas y oportunidades a la vez que mitigar las debilidades y amenazas, y al análisis CANVAS, que permite agregar valor al plan de negocio, se plantean los lineamientos que siguen a continuación:

- Innovación permanente en todos los procesos del negocio para hacer el servicio sencillo y fácil para los clientes.
- Crear sociedad con proveedores de intercambio de monedas interesados en operar digitalmente bajo su propia marca y usando la plataforma tecnológica y operativa de GoDivisa.
- Establecer relaciones con los entes fiscalizadores a fin de desarrollar normas y procedimientos que regulen el mercado de intercambio digital de divisas.
- Implementar la plataforma con altos estándares de seguridad que permita al fideicomiso administrar los flujos de una manera rápida y segura.

- Implementar campañas de contenidos para concientizar a los usuarios en las pérdidas que tienen en sus operaciones de cambio.
- Estudios de mercado permanentes para medir la evolución de la preferencia del servicio y corregir desviaciones en la propuesta de valor.

CAPÍTULO VII. DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA

El presente capítulo desarrolla la definición de la propuesta de negocio, la cual consiste en una plataforma digital que explica la funcionalidad, el prototipo y el soporte tecnológico del servicio a los diferentes usuarios.

7.1. Definición del producto

7.1.1. ¿Qué es GoDivisa?

GoDivisa es una plataforma digital de intercambio de monedas. En la figura 7.1 se presenta el logotipo de la plataforma.

Figura 7.1 Logotipo de la plataforma



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

La propuesta de valor de GoDivisa es “la aplicación que conecta el mercado de cambio de monedas con un *click*”.

7.1.2. ¿Qué hace?

GoDivisa pone a disposición del mercado una plataforma que permite a sus usuarios obtener mejores precios en el intercambio de monedas, debido a que permite accesibilidad a los participantes a un lugar donde pueden interactuar y concretar operaciones de cambio de divisas con seguridad tecnológica y financiera.

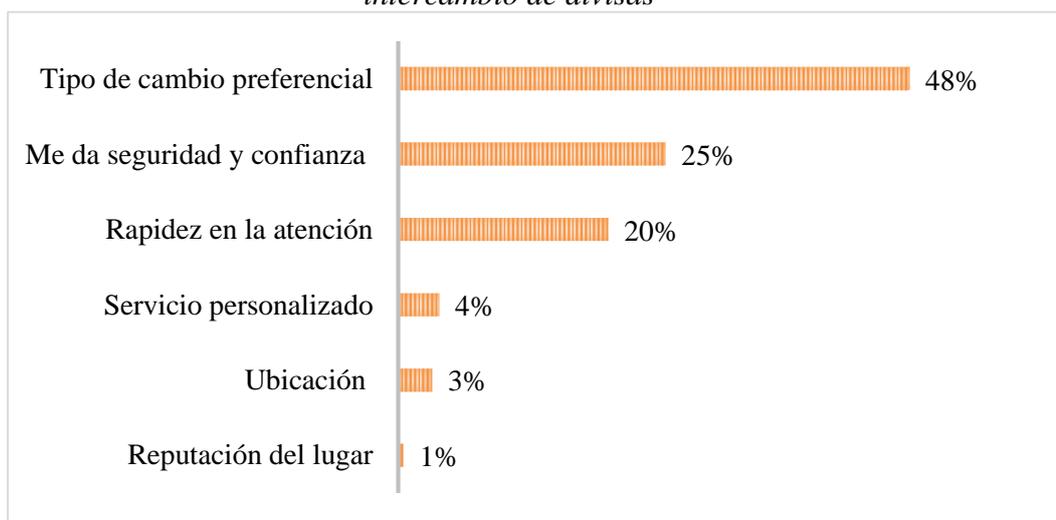
7.1.3. ¿Cómo lo hace?

El estudio de mercado indica que alrededor del 67% del público objetivo transacciona a través de los bancos, mientras que el 27% a través de las casas de cambio. La mayor brecha existente es la insatisfacción sobre el precio, pues el 80% se encuentra descontento con los precios ofrecidos por los bancos, mientras que las empresas que

operan con las casas de cambio consideran atractivo el precio que les ofrecen y se sienten cómodas con su rapidez y seguridad.

De este modo, el estudio de mercado refleja que el atributo más valorado por los usuarios es el precio, seguido por la seguridad y la velocidad con el que se ejecutan las operaciones en el sistema, tal como se señala en la figura 7.2

Figura 7.2 Atributos influyentes en el proceso de selección de operaciones de intercambio de divisas



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

En el mercado, los tres atributos principales (seguridad, accesibilidad y rapidez) están implícitos en la prestación del servicio. Por lo tanto, el gran diferenciador será el precio que podrá tomar el usuario en el canal. Para ello, el desarrollo del producto planteado se enfoca en ofrecer precios competitivos para las pequeñas empresas.

Precio:

Para diseñar en la plataforma los servicios que permitan a los usuarios alcanzar tasas competitivas y cumplir la promesa de compra al vender a los mejores niveles, se han determinado dos funcionalidades.

- **Subasta:** los usuarios invitan a proveedores de cambio de monedas registrados en la plataforma para subastar *online* sus divisas.
- **Tipo de cambio promedio:** los usuarios invitan a otros usuarios para intercambiar al tipo de cambio promedio interbancario.

La tabla 7.1 muestra los precios de distintos canales para precisar cómo estos procesos lograrán una ventaja competitiva con respecto al precio de mercado. Es así como el 7 de marzo de 2018, se obtuvieron las cotizaciones cambiarias de los principales bancos y los tipos de cambio promedios expuestos por casas de cambios físicas y digitales.

Tabla 7.1 Tipos de cambio según canal

Canal	Compra (S/.)	Venta (S/.)	Promedio (S/.)	Spread
Interbancario	3.244	3.246	3.245	0.0015
Casas de cambio	3.251	3.267	3.259	0.0161
Casas online	3.241	3.271	3.256	0.0300
BCP	3.175	3.315	3.245	0.1400
Interbank	3.175	3.345	3.260	0.1700
BBVA	3.066	3.444	3.255	0.3780

Fuente: Páginas web de canales
Elaboración: Los autores de la tesis

Como se puede apreciar, los tipos de cambio interbancario —determinados por la negociación que hacen los bancos de primer piso en la plataforma DATATEC— manejan *spreads* de 15 puntos, precios a los que no llegan las pequeñas empresas debido a su capacidad de negociación.

Las casas de cambio muestran mejores precios que los bancos y las casas de cambio *online*, como se aprecia hoy en distintas plataformas web. Sin embargo, estas últimas se han convertido en una buena opción para aquellas empresas que buscan comodidad en el traslado del efectivo.

En base a la comparación desarrollada y con la ayuda del grupo de expertos, se ha identificado cómo cada funcionalidad llevará mejores precios a los usuarios, y cuáles son sus ventajas y desventajas.

- **Subasta:** los usuarios invitan a proveedores de cambio de monedas registrados en la plataforma para subastar *online* sus divisas.

Los proveedores de cambio de moneda competirán *online* con mejores precios por las ofertas de divisas de las pequeñas empresas.

Por conceptos económicos de oferta y demanda, atribuidos a Alfred Marshall, cuando en una economía la oferta se incrementa, los precios se ajustan y toman una tendencia a la baja.

El concepto de esta funcionalidad apunta a llevar a los proveedores de cambio de moneda a un mercado al que hoy no tienen acceso, así como posibilitar el acceso y la interacción de las pequeñas empresas con estos agentes desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

La limitación de la funcionalidad es que no se puede garantizar qué precio ofrecerán los proveedores a los usuarios, pero sí que exista un mercado de competencia que se rige por los efectos de la oferta y la demanda.

Si los proveedores de cambio de monedas más influyentes del mercado se encuentran en la plataforma se asegura la competencia, y las pequeñas empresas que hoy transaccionan a través de los bancos lograrán los beneficios de las casas de cambio y se contactarán con proveedores más competitivos del mercado.

Finalmente, este mercado resulta muy líquido, ya que las pequeñas empresas pueden realizar cotizaciones y cerrar propuestas sobre la necesidad real que tienen sus operaciones en el momento en que las necesitan.

- **Tipo de cambio promedio:** los usuarios invitan a otros usuarios a intercambiar al tipo de cambio promedio interbancario.

En este mercado puede participar cualquier usuario, según sus necesidades de divisas. Como se aprecia tabla 7.2, GoDivisa expondrá en su pantalla el tipo de cambio interbancario promedio, el cual será el tipo de cambio base para que los intercambios entre participantes.

Tabla 7.2. Tipo de cambio promedio

Canal	Tipo de cambio del mercado				GoDivisa		
	Compra (S/.)	Venta (S/.)	Promedio (S/.)	Spread	Tipo de cambio (S/.)	(-) Compra	(-) Venta
Interbancario	3.244	3.246	3.245	0.0015	3.245		
Casas de cambio	3.237	3.253	3.245	0.0160	3.245	0.008	-0.008
Casas online	3.241	3.271	3.256	0.0300	3.245	0.004	-0.026
BCP	3.175	3.315	3.245	0.1400	3.245	0.070	-0.070
Interbank	3.175	3.345	3.260	0.1700	3.245	0.070	-0.100
BBVA	3.066	3.444	3.255	0.3780	3.245	0.179	-0.199

Fuente: Plataformas de cada canal
Elaboración: Los autores de la tesis

El tipo de cambio promedio de mercado será obtenido de DATATEC, plataforma donde realizan los grandes bancos las transacciones interbancarias de cambio de monedas. En ese sentido, GoDivisa estará integrada en línea a los precios que se manejan en las mesas de negociación de los bancos, con lo que asegura que el tipo de cambio sea el más competitivo del mercado, principalmente para las pequeñas empresas que operan a través del sistema bancario.

Para clarificar más este beneficio, se simulará una empresa que opera sus transacciones mensuales a través de GoDivisa y realiza una operación de compra de US\$40 mil. Como se aprecia, siempre resultará más conveniente operar a través de este mercado.

Tabla 7.3. Comparación de ahorros en canales

Canal	Mercado			GoDivisa					Beneficio PEN
	Monto US\$	TC Venta	Total a Pagar PEN	Tipo de Cambio	Total a Pagar PEN	Comisión 0.15%	Imp. Renta 30%	Neto a pagar PEN	
Casas de Cambio	40,000	3.253	130,120	3.246	129,832	195	58	129,968	-152
Casas Online	40,000	3.271	130,840	3.246	129,832	195	58	129,968	-872
BCP	40,000	3.315	132,600	3.246	129,832	195	58	129,968	-2,632
Interbank	40,000	3.345	133,800	3.246	129,832	195	58	129,968	-3,832
BBVA	40,000	3.444	137,760	3.246	129,832	195	58	129,968	-7,792

Fuente: Plataformas de cada canal
Elaboración: Los autores de la tesis

La desventaja discutida con el grupo de expertos es la liquidez, ya que puede existir una empresa que busque tomar la necesidad opuesta. En tal sentido, la plataforma depende de la existencia de una cantidad importante de participantes. Sin embargo, algunos proveedores de cambio de monedas estarían interesados en tomar estas

operaciones, pues si bien les genera un menor *spread* también resultan operaciones rentables, que permiten márgenes sobre los precios de compra.

7.2. Atributos de la operación

- Los usuarios invitan a subastar sus divisas de manera *online* a proveedores de cambio de monedas.
- Los usuarios invitan a otros usuarios a intercambiar al tipo de cambio promedio interbancario.
- Los usuarios operan bajo regulación y cuentas de fideicomiso en los principales bancos: Banco de Crédito de Perú (BCP), Banco BBVA Continental, Interbank, Scotiabank y BanBif.
- Los usuarios pueden depositar y solicitar el contravalor de sus fondos en los principales bancos mencionados.
- Los contravalores son depositados en un tiempo máximo de 10 minutos en las cuentas de los usuarios.

Cada atributo será explicado en el diseño funcional de la plataforma.

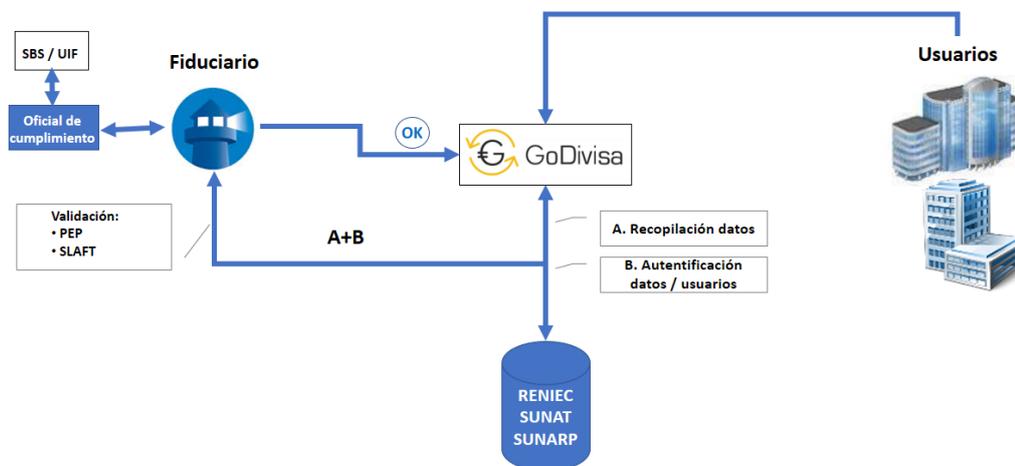
7.3. Diseño funcional

A continuación se presentan los diseños funcionales de la plataforma, la cual consideró aspectos sugeridos en el Capítulo IV “Estudio de Mercado”, en el cual los entrevistados sugieren que la plataforma debe ser sencilla, amigable y fácil de usar.

7.3.1. Operaciones del fideicomiso en el modelo de negocio

Implementar el fideicomiso en las operaciones de GoDivisa implicará las siguientes acciones según la figura 7.3:

Figura 7.3 Registro del cliente en la plataforma de GoDivisa y cruce de información con el fiduciario



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

GoDivisa realizará la recolección de datos y autenticación del usuario conforme a la Resolución SBS N° 486-2008, que aprueba la “Norma para la Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, de aplicación general a los sujetos obligados a informar que carecen de organismos supervisores”, con la finalidad de que el fideicomiso valide la información y pueda prevenir que los usuarios que operan en la plataforma no estén expuestos a actividades sospechosas, como el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

La información que se requiere para las personas jurídicas es la siguiente:

- a) La denominación o razón social
- b) El número del Registro Único de Contribuyente - RUC.
- c) Domicilio legal.
- d) Nombres y apellidos de la persona que actúa en dicha transacción representando a la persona jurídica, en cuyo caso se requerirá, además, el documento de identidad que corresponda de acuerdo al numeral 1 que antecede.

Asimismo, de acuerdo a la Resolución SBS N° 2660-2015, norma que aprueba el “Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo”, obliga al fiduciario a que se designe un oficial de cumplimiento, para prevenir que los usuarios que operen en la plataforma estén expuestos a actividades

sospechosas provenientes del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Sin embargo, en el modelo de negocio, el Oficial de cumplimiento que tendrá un rol importante será el de los bancos donde los clientes aperturan sus cuentas porque serán ellos quienes tendrán que reportar a la UIF alguna actividad irregular que genere sospecha sobre Lavado de Activos o Financiamiento al Terrorismo.

El oficial de cumplimiento tiene la obligación de vigilar la implementación y funcionamiento del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo en la empresa. Además, será el único contacto entre el sujeto obligado y el organismo supervisor.

De acuerdo con el artículo 7 de la Resolución SBS (2015) N° 2660-2015, el oficial de cumplimiento debe tener un vínculo laboral directo, a tiempo completo y exclusivo con el fiduciario.

Es importante señalar que GoDivisa no es sujeto obligado a informar a la UIF-Perú, por no dedicarse a las actividades previstas en el artículo 3 de la Ley N° 29038 (2007) que establece entre otras a las siguiente:

- a) Las empresas del sistema financiero y sistema de seguros.
- b) Las empresas emisoras de tarjeta de crédito y/o débito.
- c) Las cooperativas de ahorro y crédito.
- d) Los Fiduciarios o los administradores de bienes y consorcios.
- e) Las Sociedades y agente de bolsa, sociedad agente de productos y sociedad intermediaria de valores (...).

Debido a que se dedica a la prestación de servicios de plataforma tecnológica en un entorno web y aplicaciones, así como al comercio electrónico o en línea, ya que brinda herramientas para comprar precios y asesorar en compras vía web o electrónicas.

Con la finalidad de reforzar esta posición, a manera de sentar un precedente en el Anexo IV se presenta un documento expedido por la UIF-Perú donde se señala que estas actividades no son reguladas por ellos.

Asimismo, también se hizo la consulta a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), como regulador del sistema financiero, para verificar si las actividades de GoDivisa podrían ser reguladas por ellos (Ver Anexo IV).

En respuesta a dicho pedido de información, la SMV indicó que la propuesta de negocio “pretende conectar a empresas para que puedan intercambiar sus necesidades de oferta y demanda de dólares al tipo de cambio promedio interbancario, por lo que no sería una empresa de compra y venta de divisas sino una empresa que asesora y permite a pequeñas empresas y medianas empresas acceder a tipos de cambio reservados para empresas corporativas, es decir no versaría sobre la compra y venta de valores mobiliarios, instrumentos derivados e instrumentos que no sean objeto de emisión masiva actividad exclusiva de empresas encargadas de un Mecanismo Centralizado de Negociación (MCN) por ello no requiere autorización de la SMV”.

7.3.2. Los usuarios invitan a subastar *online* sus divisas a proveedores de cambio de monedas.

En esta funcionalidad las pequeñas empresas interactúan con los proveedores de cambio de moneda. En este mercado la ventaja representa la liquidez y velocidad con que las empresas puedan tener el contravalor requerido para sus operaciones, en la figura 7.4 se presenta la vista del proceso de subasta online, en la figura 7.5 se presenta la vista de proceso de confirmación de operación realizada.

Figura 7.4 Vista operación de subasta online

GoDIVISA Conectando Progreso... \$ / PEN ▲ Partners V

C: 3.245 V: 3.265 Prom: 3.255

Andrés Castillo Pastor (51) 998-265212 acastillo@sofidig.com

SUBASTA

TIPO DE CAMBIO PROMEDIO

MIS CUENTAS DE BANCO

PROMOCIONES

MIS DATOS

LEGAL

CERRAR SESION

1 — 2 — 3

Tengo	\$10,000
Quiero	S/

Minutos de Subasta 3 min

HORA	PARTNER	T/C	TOTAL
9:46:00 a.m.	Coril SAB	3.256 S/	32,560.00
9:47:10 a.m.	Wester Union	3.25 S/	32,500.00
9:47:30 a.m.	Diviso	3.249 S/	32,490.00
9:47:45 a.m.	Peru Money	3.251 S/	32,510.00

Clave Digital 123456

Soporte en Línea ...

Aceptar

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Figura 7.5 Confirmación de la operación

GoDivisa.com Conectando Progreso... 9:45 am \$ / PEN ▲ Partners V

C: 3.245 V: 3.265 Prom: 3.255

Andrés Castillo Pastor (51) 998-265212 acastillo@sofidig.com

OPERAR

MIS OPERACIONES

MIS CUENTAS DE BANCO

PROMOCIONES

MIS DATOS

LEGAL

CERRAR SESION

Confirma tus Datos

1 — 2 — 3

QUIERO	VENDER
MONTO DOLARES	10,000.00
MINUTOS DE SUBASTA	3 minutos
HORA DE DEPOSITO	10:00:00 a.m.

Desde qué banco nos envías tu dinero?

BANCO

CUENTA DOLARES

En qué banco deseas recibir tu dinero?

BANCO

CUENTA SOLES

(+) Nueva Cuenta

Cuentas con fondos de Fideicomiso en los siguientes bancos para agilizar tus operaciones: BCP, Continental, Interbank, Scotiabank, BanBif.

Importante: Por seguridad solo trabajamos con cuentas bancarias del titular

Enviar

Soporte en Línea ...

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

El proceso es simple y cuenta de solo tres pasos:

1. El usuario configura su operación: determina el monto, la moneda y los minutos de duración de la subasta. Envía su operación.
2. El usuario recibe ofertas en línea por su operación. La plataforma siempre selecciona la más atractiva en términos de tasa.
3. El usuario selecciona la oferta y ve los detalles de la operación, además de seleccionar las cuentas bancarias con las que operará (pueden ser cuentas de distintos bancos). Ingresa la contraseña digital y se concreta la operación.

7.3.3. Los usuarios invitan a otros usuarios a intercambiar al tipo de cambio promedio interbancario

En esta funcionalidad todos los participantes operan a la misma tasa (el promedio del mercado), la más atractiva económicamente cuando las empresas actúan sin intermediarios como se puede apreciar en la figura 7.6.

Figura 7.6 Vista Tipo de cambio promedio

The screenshot shows the GoDIVISA mobile application interface. At the top, there is a navigation bar with the GoDIVISA logo, a 'Conectando Progreso...' indicator, a currency selector set to '\$ / PEN', and a 'Partners' button. Below the navigation bar, the user's profile is visible, including the name 'Andrés Castillo Pastor', a phone number '(51) 998-265212', and an email address 'acastillo@sofidig.com'. The main content area is divided into a sidebar menu on the left and a central transaction screen. The sidebar menu includes options like 'SUBASTA', 'TIPO DE CAMBIO PROMEDIO', 'MIS CUENTAS DE BANCO', 'PROMOCIONES', 'MIS DATOS', 'LEGAL', and 'CERRAR SESION'. The central transaction screen shows a progress indicator with three steps, a table for 'Tengo' and 'Quiero' amounts, a 'Tipo Cambio Promedio' of 3.255, a list of offers from various companies with their respective amounts, and a 'Clave Digital' field. The offers table is as follows:

HORA	PARTNER	QUIERO
9:46:00 a.m.	Empresa A	\$ 10,000
9:47:10 a.m.	Empresa B	\$ 8,000
9:47:30 a.m.	Empresa C	\$ 7,000
9:47:45 a.m.	Empresa D	\$ 5,000

At the bottom of the screen, there is a 'Clave Digital' field with the value '123456' and a 'Soporte en Línea ...' button. The 'Aceptar' button is also visible at the bottom center.

Elaboración: los autores de la tesis

El proceso es simple y cuenta de solo tres pasos:

1. El usuario configura su operación: determina el monto, la moneda y los minutos de duración de la subasta. Envía su operación.
2. El usuario visualiza las opciones que ofrece el mercado. La plataforma siempre selecciona la más atractiva en términos de tasa.
3. El usuario selecciona la oferta y ve los detalles de la operación, además de seleccionar las cuentas bancarias con las que operará (pueden ser cuentas de distintos bancos). Ingresa la contraseña digital y se concreta la operación.

En cualquiera de las dos funcionalidades, una vez concretada la operación se comparten las instrucciones aprobadas por el usuario. Esto concluye con el depósito en las cuentas de fideicomiso y el depósito de los contravalores a los 10 minutos de confirmado la recepción de los fondos, como se aprecia en la figura 7.7.

Figura 7.7 Instrucción de la operación

The screenshot shows the GoDivi\$a.com interface. At the top, there is a navigation bar with the logo, a 'Conectando Progreso...' indicator, a currency selector set to '\$ / PEN', and a 'Partners' section. Below the navigation bar, a central panel displays the following transaction details:

Código Operación	2017256
Hora de depósito máximo	10:00:00 a.m.

Paso 1: Transferencia desde tu Banco

Monto a Transferir	10,000.00	dólares
Cuenta Origen	1410000000	BCP
Cuenta Destino	1490000000	BCP
Beneficiario	Fideicomiso Corfid	

Paso 2: Fideicomiso realizará transferencia al Cliente:

Monto a Recibir	32,543.72	Soles
Tipo de Cambio	3.156	
Cuenta Destino	1410000000	BCP
Beneficiario	Andrés Castillo Pastor	

Pago de Comisión

Monto	16.28	Soles
Cuenta Destino	1410000000	BCP
Beneficiario	GoDivi\$a	

Recuerde que frente a incumplimiento de depósito hasta la hora acordada se ejecuta la penalidad equivalente a 3 veces el valor de la comisión. Ante el incumplimiento de la otra parte, GoDivi\$a emitirá a su favor una nota de crédito equivalente a 1.5 veces el valor de la comisión aplicables a sus futuras operaciones.

At the bottom of the screen, there are two buttons: 'Confirmar Depósito' (grey) and 'Soporte en Línea ...' (yellow).

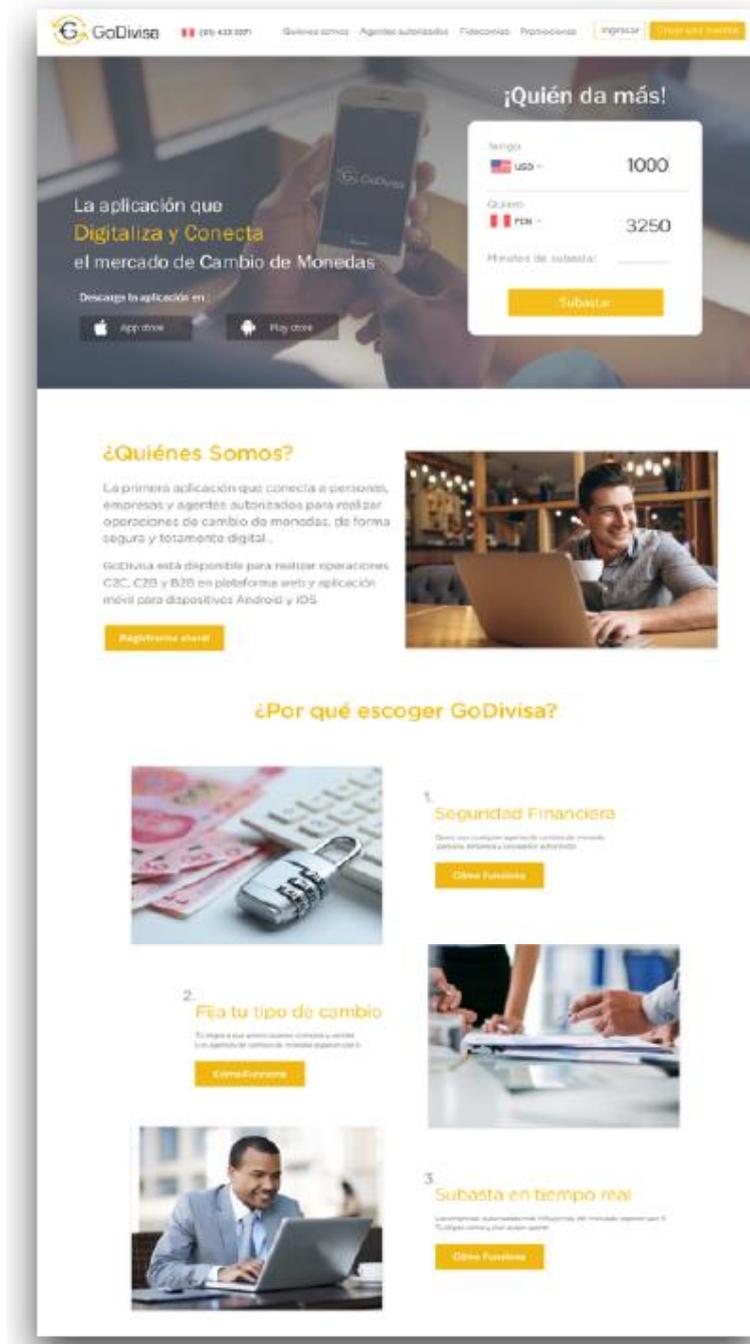
Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Como se puede apreciar, el modelo de negocio no interviene en el proceso de negociación entre los usuarios, solo resulta un facilitador tecnológico que busca darle seguridad a sus fondos a través del fideicomiso.

7.4. Prototipo del producto

La plataforma estará disponible en página web, la figura 7.8 se presenta el prototipo:

Figura 7.8 Prototipo página web



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrollarán las estrategias de marketing que sustentan la introducción al mercado de una plataforma de cambio de divisas digital centralizada en pequeñas empresas, a fin de desarrollar las estrategias comerciales necesarias para posicionar la marca rápidamente como una de las principales opciones en el mercado de cambio de monedas en plataformas digitales.

Los objetivos de marketing forman parte de las decisiones estratégicas sobre la dirección en la que apuntan las actividades de marketing alineadas con los objetivos específicos del plan de negocios. Para ello se analizarán las estrategias funcionales propias del marketing: producto, precio, promoción (comunicación) y plaza, para sentar las bases de lo que será la estrategia comercial propiamente dicha.

8.1. Objetivos de marketing

Los objetivos a tomar en cuenta en el presente plan de negocios son los que se presentan a continuación.

8.1.1. Objetivos cualitativos

- Captación de nuevos clientes y clientes de la competencia, con el fin de crear un mercado de transacción constante y de proyección creciente. La empresa no solo se enfocará en crecer sino también en retener, cuidar y satisfacer a los clientes fidelizados en el uso de la plataforma. A partir de este objetivo se buscará que todos los agentes (pequeñas empresas y proveedores de cambio de monedas) interactúen, generando entre sí la mayor cantidad de transacciones posibles.
- Posicionamiento de GoDivisa a través de recordación por repetición de mensajes y correos electrónicos para los potenciales clientes (*leads*) por parte de los asesores comerciales. Colocar la marca en el *top of mind*, como una plataforma confiable, rápida, fácil y segura que integra a los participantes de la industria en un mercado de divisas ajeno al tipo de cambio interbancario (casa de cambio, cambistas, pequeñas empresas), a fin de incrementar los volúmenes anuales de transacciones. Se buscará que la recurrencia de las operaciones aumente de manera constante. Esto se logrará, primero, siguiendo el movimiento de cambio de los usuarios para

conocer las fechas en las que demandan cambio con mayor incidencia, tanto en cuanto a volumen como a transacciones.

Lo segundo es incentivarlos con descuentos por utilizar la plataforma durante aquellos días, en caso demande u oferte una cantidad de divisas ligeramente mayor a la que normalmente está habituado.

Y por último, otorgar flexibilidad, seguridad y sobre todo bajos precios de cambio a los que normalmente no tenía acceso con sus volúmenes de transacción en otras entidades de cambio de divisas.

- Creación de una capa de control operativo sobre la actividad de la plataforma y de análisis de datos, de manera que se cuente con una herramienta de gestión (por ejemplo, Dashboard on line) y una analítica de gestión que permitan tomar decisiones respecto al volumen transado de la competencia.
- Mejora constante del servicio post-venta, con el fin de incrementar la reincidencia en las transacciones y uso de la plataforma.

8.1.2. Objetivos cuantitativos

- Diseño y ejecución de una estrategia comercial por repetición de contenidos (ejemplo: envío de correos electrónicos personalizados) para lograr un crecimiento en la participación de mercado sobre el público objetivo de alrededor de 15 mil pequeñas empresas top o más importantes, durante los siguientes tres años de funcionamiento de la plataforma (esta información se detallada en el capítulo IV del presente documento: Estudio de Mercado).

Esto se basa según el estudio de mercado, el 5% de aceptación y utilización definitiva del servicio y apuntando a conseguir la cuarta parte adicional del 78% restante (que indicó que probablemente utilizará la plataforma) y que conforma el 20% de este grupo, según estudio del capítulo IV.

Así, la consecución de este objetivo de manera constante, año a año, impactará en los ingresos del negocio de manera contundente al término de los tres años mencionados.

8.2. Segmentación y posicionamiento de mercado

En esta parte de la estrategia de posicionamiento de la marca en el mercado, no se apoyará en las actividades de la estrategia de marketing y marketing digital para que ayuden a posicionar el servicio propuesto como una de las principales opciones en la industria de cambio de monedas, y cómo éstas servirán de apoyo a la estrategia comercial ayudando a que ambas partes (ambos agentes de la industria) operen cooperativa y conjuntamente en GoDivisa, cumpliéndose la sinergia necesaria para que haya fluidez en las operaciones de la misma.

8.3. Segmentación del mercado objetivo de los principales proveedores de tipo de cambio

Como parte de la estrategia de segmentación que se quiere lograr para que los proveedores de tipo de cambio (casas de cambio, SAB's, Financieras, Cajas Municipales, etc.) operen en la plataforma, se tendrá que seleccionar, entre estas empresas más influyentes del mercado, a las 10 más grandes, los cuales aseguran las espaldas financieras y reputación suficientes para poder gestionar con sus contrapartes (clientes pequeñas empresas) las operaciones del día y además, las mismas, podrán indicar día a día, cuál será el límite de monto de dinero que operaran para, de antemano, ante una repentina subida en la demanda de una moneda, poder mitigar el riesgo de que no haya oferta sobre la demanda de cambio y necesidad de estas pequeñas empresas top. (También se indicó en Capítulo IV: "Análisis del Entorno").

A continuación se presenta, en la tabla 8.1, el listado de las más grandes empresas proveedoras de precios de cambio de monedas a nivel nacional, de las cuales el target de inscripción en los próximos 3 meses son solamente 10 de ellas y por las cuales, según su trayectoria, tamaño y reputación van a ser fundamentales para las ofertas en firme hacia las empresas demandantes y disminuir de sobremanera el riesgo de reputación que podría tener la plataforma.

Tabla 8.1 Proveedores de intercambio de monedas

N°	Empresa	Nombre/Razón Social	N° sedes
1	Casa de cambio	Perú Money S.A.C.	25
2	Casa de cambio	Jet Perú S.A.	15
3	Casa de cambio	411 sociedad Anónima Cerrada	15
4	Casa de cambio	Ovalo Street Service S.A.C.	10
5	Casa de cambio	Inka Cash S.A.C.	7
6	Casa de cambio	A & J Financial Services S.A.C.	7
7	Casa de cambio	Money Exchange International S.A.C.	5
8	Casa de cambio	Corporación Forex S.A.	5

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

- **Perú Money S.A.C.**, Cadena de casas de cambio que posee casas de cambio en los principales y más importantes centros comerciales de todo el país.
- **Jet Perú SAC**, Empresa con más de 33 años dedicada al envío y recibo de dinero a todo el Perú y el Mundo de manera segura y eficiente con más de 90 acuerdos comerciales y ya son embajadores de la marca Perú. Negocios de giros, envío de dinero, casa de cambios, remesas on Line, etc. (www.jetperu.com.pe / 2018).
- **411 S.A.C.**, Con sede en Miraflores, inició sus operaciones en el 2007 y entre sus servicios financieros está también casas de cambio siendo la que mayor crecimiento obtuvo en menos tiempo. 15 casas en Lima y 2 casas en Provincia.
- **Ovalo Street Service S.A.C.**, Su sede principal está ubicada en Santa Anita, inició sus operaciones en el 2004 y realiza actividades de intermediación monetaria. Posee 10 sedes en Lima.
- **Inka Cash S.A.C.**, Otorga préstamos con garantías prendarias, de una manera rápida, fácil y segura, a través de un equipo humano altamente comprometido y capacitado que brinda un excelente servicio, con seguridad, confianza y compromiso.

A continuación se presenta, en la tabla 8.2, el listado de las SAB's más influyentes del país y que no tienen un banco como parte de su grupo financiero las cuales, según su trayectoria y reputación van a ser fundamentales para las ofertas en firme hacia las empresas demandantes y como consecuencia ayudan a disminuir de sobremanera el riesgo de reputación que podría tener la plataforma.

Tabla 8.2 SAB's sin mesa de dinero en bancos propios

N°	Empresa	Nombre/Razón Social	N° sedes
9	SAB	Diviso Grupo Financiero	1
10	SAB	Inversión y Desarrollo	1
11	SAB	Grupo Coril SAP	1
12	SAB	SAB SURA	1

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

- **Diviso Grupo Financiero**, Con 15 años de actividades, ya es una comunidad que atiende a 130,000 clientes y gestiona activos valorados en US\$1,000 millones, sirviendo a 250,000 clientes y gestionando activos valorados en US\$5,000 millones. (www.diviso.pe / 2018).
- **Grupo Inversión y Desarrollo**, Una compañía fundada en 1978, que cuenta con amplia experiencia y un trato personalizado para personas y empresas. Brinda soluciones financieras integrales, enfocadas en las áreas de ahorro, inversión y asesoría financiera; cuyo objetivo es el crecimiento personal y profesional de los clientes, a través de un servicio de excelente calidad y único entre la competencia. (www.indsab.com.pe / 2018).
- **Grupo Coril SAB**, es una compañía de servicios financieros constituida en Lima, con presencia en el mercado de capitales. Desde 1993 brindar a sus clientes diversas posibilidades de inversión y soluciones financieras que se adapten a sus expectativas, buscando la creación de valor y mantenimiento de riqueza en el corto, medianos y largo plazo. (www.grupocoril.com / 2018).
- **SAB SURA**, Es la Sociedad Agente de Bolsa del grupo SURA, con enfoque en la construcción de portafolios de inversión a la medida de las necesidades de los clientes y administrar eficientemente su patrimonio, a través de estrategias de inversión personalizadas y una amplia oferta de valor, tanto en corretaje como en administración de portafolios. (www.sura.pe / año 2018).

A continuación se presenta, en la tabla 8.3, la empresa de transferencia de dinero más importante del país la cual por su reputación va a ser fundamental para las ofertas en firme hacia las empresas demandantes y como consecuencia ayudará a disminuir de sobremanera el riesgo de reputación y contraparte que podría tener la plataforma.

Tabla 8.3 Principal empresa de transferencia de dinero en el mercado

N°	Empresa	Nombre/Razón Social	N° sedes
13	Transferencia de dinero	Western Union	1

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

- **Western Union**, Son los líderes en servicios de pago globales. Desde pequeños negocios y corporaciones globales, hasta familias cercanas y lejanas, hasta ONGs en las comunidades más remotas de la Tierra, Western Union ayuda a las personas y las empresas a mover dinero, para ayudar a que las economías crezcan y logren un mundo mejor. En 2017, se completan más de 800 millones de transacciones para los clientes de consumo y negocios.

Cuenta con 550,000 agentes y 150,000 cajeros automáticos y quioscos en todo el mundo en más de 200 países y territorios con US\$150 mil millones que movieron consumidores y las empresas en capital transfronterizo en 2017 con capacidad de enviar dinero a miles de millones de cuentas en todo el mundo y completar un promedio de 32 transacciones por segundo en 2017.

A continuación se presenta, en la tabla 8.4, el listado de las Cajas Municipales más influyentes del país las cuales, según su trayectoria y reputación van a ser fundamentales para las ofertas en firme hacia las empresas demandantes y como consecuencia ayudan a disminuir de sobremanera el riesgo de reputación que podría tener la plataforma.

Tabla 8.4 Principales Cajas Municipales del país

N°	Empresa	Nombre/Razón Social	N° sedes
14	Cajas	Caja Arequipa	1
15	Cajas	Caja Huancayo	1
16	Cajas	Caja Sullana	1
17	Cajas	Caja Piura	1

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

- **Caja Arequipa**, Institución financiera líder dentro del sistema de cajas municipales del Perú, sin fines de lucro, creada con el objetivo estratégico de constituirse en un elemento fundamental de descentralización financiera y democratización del crédito.
- **Caja Huancayo**, Desde el inicio de sus operaciones no ha descuidado su más importante objetivo estratégico como es la democratización del crédito, tal es así

que se brinda atención especial a los sectores marginados por la banca tradicional. Uno de los rubros más importantes para Caja Huancayo es el crédito para la micro y pequeña empresa orientado a la adquisición de bienes de capital, con la finalidad de impulsar el emprendimiento en las zonas del país donde viene operando, fortaleciendo la economía de los pobladores.

- **Caja Sullana**, Es la segunda caja municipal más importante del país. "El sólido crecimiento reportado en los últimos años se en el importante incremento de las colocaciones y captaciones, acompañado de un aumento y diversificación de los canales de atención a los clientes y en el aumento progresivo del capital humano. Asimismo, es resaltable la adecuada gobernabilidad que ha estado presente en todas las instancias, lo cual nos permite mirar el futuro institucional con mucho optimismo". (www.cajasullana.pe / 2018).
- **Caja Piura**, Al 31 de diciembre cuenta con una oficina principal y una red de 93 agencias y 02 oficinas especiales interconectadas y ubicadas estratégicamente en 21 departamentos a nivel nacional. Además cuenta con 209 agentes caja Piura y 122 cajeros Piura cash (ATM) que, adicionalmente a las tradicionales transacciones de retiro y consulta reciben efectivo para realizar depósitos, pago de cuotas y dan vuelto. (www.cajapiura.pe / 2018).

Por último, incluimos en la tabla 8.5 para el target estos dos bancos menores, que nos ayudarán también a posicionarnos dentro de la industria de la banca local.

Tabla 8.5 Bancos menores que nos brindarán precios de intercambio

N°	Empresa	Nombre/Razón Social	N° sedes
18	Bancos menores	Banco GNB	1
19	Bancos menores	Banco Financiero	1

Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

8.4. Segmentación del mercado objetivo de pequeñas empresas

Como estrategia de segmentación, el canal que brinda el servicio de intercambio de monedas está dirigido a pequeñas empresas bancarizadas del sector comercio exterior, con volúmenes de ventas entre S/. 1 millón y S/. 6 millones de facturación y, con entre 10 y 100 trabajadores registrados en planilla.

La tabla 8.6 identifica 15,428 empresas del público objetivo deseado, las cuales están vinculadas al Comercio Exterior (COMEX) y otros sectores cuyas operaciones son afectadas por la fluctuación del tipo de cambio entre el dólar y el sol.

Tabla 8.6 Empresas con facturación entre S/. 1millon y S/. 6 millones

Target	Cantidad de empresas	%
COMEX	6,304	41%
CONSTRUCTORAS	3,886	25%
TURISMO	2,517	16%
INMOBILIARIAS	944	6%
MINERÍA	555	4%
TEXTILES	498	3%
TELECOMUNICACIONES	383	2%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	341	2%
Total	15,428	100%

Fuente: Perú TOP Publications

8.4.1 Posicionamiento de la plataforma

La marca GoDivisa (cuya gráfica se aprecia en la figura 8.1) será posicionada como “la solución de las pequeñas empresas para acceder a precios de cambio muy competitivos” de forma rápida, segura y confiable.

Figura 8.1 Logo de GoDivisa



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Se buscará un posicionamiento desde la percepción de la marca, que transmita la conexión entre los usuarios y los beneficios colaborativos que conseguirán entre ellos, ya que tendrán el poder de decisión sobre transar al tipo de cambio promedio interbancario como base y directamente, eliminando la presencia de intermediarios.

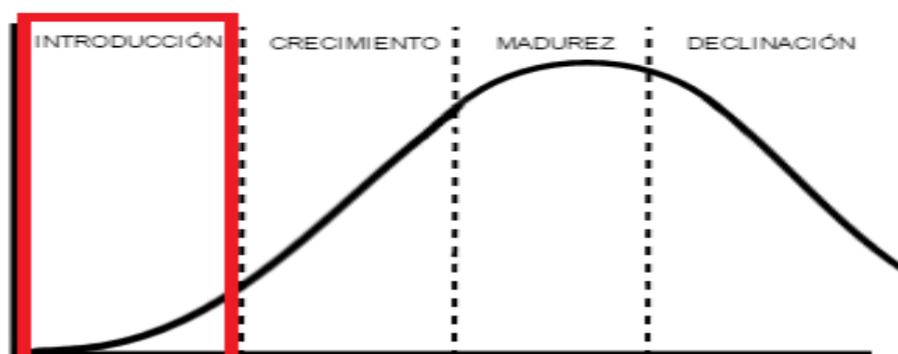
Para ayudar a lograrlo, se trabajará principalmente con asesores comerciales que enviarán repetidamente los mensajes de contenido a las personas que manejan las empresas objetivas, en donde se indicará explícitamente la referida ventaja, como también se hará, también por repetición, a través de canales digitales y paneles publicitarios colocados estratégicamente y enfocados en las personas detrás de las pequeñas empresas objetivo-identificadas.

8.5. Ciclo de vida del producto

En cuanto al ciclo de vida del producto, la plataforma se encuentra en una etapa introductoria, cuyas primeras características de este ciclo de vida “están determinadas por bajos niveles de ventas, altos costos por adquisición de clientes, utilidades negativas y pocos competidores” (Fuente: Kotler, Phillip., Armstrong, G., 2012). Se puede apreciar este ciclo de vida en la figura 8.2, sacado de la misma fuente.

Al respecto, el objetivo principal en esta primera etapa es generar conciencia y que el usuario pruebe los atributos de la plataforma, principalmente el precio más competitivo que puede obtener en el mercado, seguido de la seguridad y la rapidez, esta última característica es común en este tipo de plataforma. Para ello, todas las acciones desarrolladas estarán enfocadas en madurar el servicio de la plataforma a una etapa de crecimiento.

Figura 8.2 Ciclo de vida de GoDivisa, etapa de introducción



Fuente: Kotler, Phillip., Armstrong, G. (2012)

8.6. Marketing Mix

8.6.1 Estrategia del producto

Para lograr que las pequeñas empresas obtengan tipos de cambio competitivos, la plataforma desarrollará las siguientes opciones funcionales para el cambio de las divisas de sus usuarios.

- **Subasta *online***: las pequeñas empresas (usuarios) podrán subastar sus divisas con los proveedores de cambio de monedas en tiempo real, entre ellas y al mejor tipo de cambio escogido por ellos mismos. Este será el elemento a resaltar en toda comunicación con los usuarios.
- **Intercambio al tipo de cambio promedio**: agentes del mercado (pequeñas empresas o proveedores de cambio de monedas) pueden interactuar entre sí y concretar operaciones de intercambio de moneda al tipo de cambio promedio interbancario, sin la intervención de ningún intermediario.

La plataforma estará disponible en entorno web y dispositivos móviles (IOS y Android), del mismo modo que permitirá realizar operaciones Business to Business (B2B).

Para la etapa introductoria de la plataforma (tres meses), la estrategia del producto será lanzar inicialmente solo la funcionalidad subasta online, descrita anteriormente, dado que permitirá a los usuarios interactuar y concretar operaciones de intercambio de monedas sin riesgo de falta de oferta y demanda.

En una siguiente etapa, cuando el público haya entendido, probado y comprobado las funcionalidades y el manejo de la plataforma, y se haya generado una costumbre en su uso, se lanzará la funcionalidad de intercambio a tipo de cambio promedio.

La estrategia es introducir estas funcionalidades por etapas. El tiempo estimado no debe ser mayor a los tres meses luego de iniciada las operaciones de la plataforma y terminada la etapa introductoria.

A continuación, se detallan las principales características con las que contará el servicio.

- Interacción: a través de la plataforma tecnológica los diferentes agentes podrán realizar sus transacciones de manera confiable, segura, amigable y en cortos periodos.
- Seguridad: el servicio cuenta con un fideicomiso bancario con cuenta en todos los bancos, lo que brindará mayor seguridad y transparencia a las operaciones.
- Comodidad: la plataforma no contará con publicidad no deseada ni *pop-ups* (publicidad que salta a la pantalla y no es deseada por el usuario) durante las transacciones en sí, ni solicitará información cada vez que se realicen para evitar pérdidas de tiempo innecesarias y lograr la rapidez deseada.
- Confiabilidad: la plataforma se encuentra encriptada, lo que evita que criminales cibernéticos atenten contra el dinero de los usuarios y los montos en oferta y demanda.
- Accesibilidad: el servicio garantiza el acceso a cualquier usuario que utilice un dispositivo con acceso a internet. Cabe señalar que los más beneficiados en precios de compra y venta (es decir su diferencial o *spread*) serán los agentes que transen con operaciones de montos poco significativos para la banca múltiple.
- Alto impacto: el alto grado de innovación y seguridad del servicio ofrecido es una de las principales fuentes de retención de clientes y expansión del servicio, con lo que se aprovecha la propagación en redes sociales y foros especializados.
- Flexible e inclusivo: se trata de una plataforma que se adecúa a las necesidades de un mercado excluido por los grandes bancos, a pesar de ser un actor importante en la economía emprendedora del país.
- Inmediatez: disposición de fondos en todos los bancos a través de las cuentas del fideicomiso, para evitar los tiempos y costos interbancarios y cumplir con la promesa de rapidez.
- Servicios post-venta: se brindará constantemente información sobre el comportamiento del tipo de cambio, las buenas prácticas para el cambio de divisas e información del mercado en general.

8.6.2 Estrategia de precio

De acuerdo con José María Sainz en su libro “*El plan de Marketing digital en la práctica*” (2011), la estrategia de precios está relacionada con los costos que genera el servicio ofrecido. Y estos a su vez deben mantener un esquema eficiente en costos de

entrega de servicios y de mantenimiento de la calidad. A partir de esos costos se determina el margen de utilidad que permita la viabilidad del negocio.

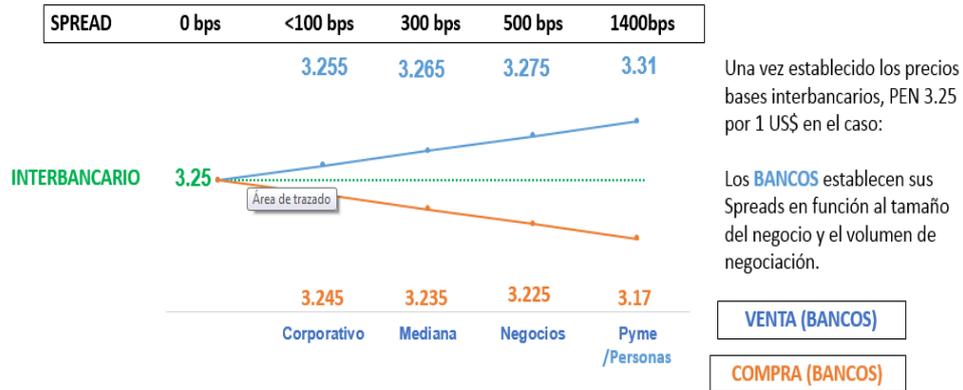
Para el presente plan de negocios la estrategia de precio se basa en los siguientes elementos relacionados al costo:

- Los costos para el mantenimiento y operación de la plataforma tecnológica, sobre todo los gastos directos variables: ITF, fideicomiso y gastos interbancarios.
- Los precios de mercado y la aceptación del precio por parte de los potenciales clientes, además de su rentabilidad en función a los *spreads* del mercado.

También se analizaron los precios ofrecidos por bancos, financieras, casas de cambio y Fintech, para entender cómo determinan los márgenes para sus precios de tipos de cambio:

- Bancos y financieras: establecen sus *spreads* en función al tamaño del negocio y el volumen de negociación. Lo hacen una vez establecido el tipo de cambio interbancario. Como se puede apreciar en la figura 8.3, los bancos establecen hasta 1,400 puntos de *spread* en promedio para las pequeñas empresas, según los precios publicados en sus plataformas digitales. Los bancos determinan con esto su cuota anual de meta de ganancias por este negocio.

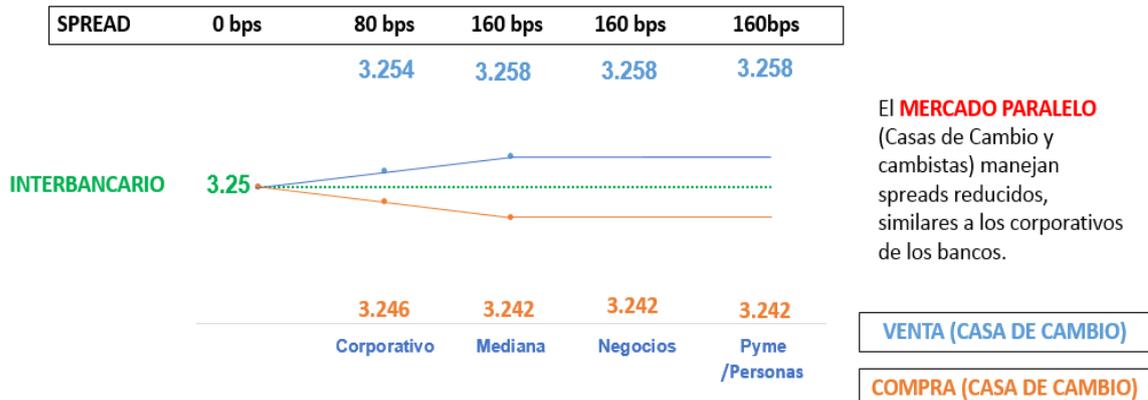
Figura 8.3 Determinación del spread de cambio interbancario según segmento



Fuente: Plataforma de los bancos
Elaboración: Los autores de la tesis

- Casas de cambio: para analizar los *spreads* que toman las casas de cambio se calculó un promedio semanal en los precios negociados por ellos con las pequeñas empresas. De acuerdo con los volúmenes de negociación, una pequeña empresa puede obtener en las casas de cambio *spreads* de hasta 160 puntos, muy por debajo de los que se obtienen en el sistema bancario. Nos remitimos a la figura 8.4 para entender claramente lo mencionado.

Figura 8.4 Determinación del spread de cambio en las casas de cambio y cambistas



Fuente: Plataformas de las casas de cambio
Elaboración: Los autores de la tesis

- Casas de cambio digitales (*fintech*): estos manejan un *spread* intermedio entre los precios que cobran los bancos y los precios del mercado paralelo.

Como se puede apreciar en la tabla 8.7, los *spreads* van de 280 a 550 puntos, por lo que se puede deducir que no están vendiendo precio, sino comodidad y menor riesgo de traslado del efectivo.

Tabla 8.7 Spread casas de cambios digitales

Empresa	Cambio	Venta	Spread
City Dólar	3.235	3.290	0.0550
Vip Dólar	3.240	3.275	0.0350
El Alfarero	3.242	3.275	0.0330
Kambista	3.235	3.275	0.0400
Rextie	3.245	3.281	0.0360
Aquanto	3.243	3.271	0.0280

Fuente: Páginas web de casas de cambio
Elaboración: Los autores de la tesis

Propuesta de precio: En base al análisis presentado del mercado, la propuesta de precio será sumamente competitiva. La comisión propuesta es de 0.35% sobre el valor de la transacción, la cual será facturada y deducible de impuesto a la renta. Sobre los 0.35% se deduce el IGV, dejando la comisión en 0.30%, el cual tiene un escudo fiscal de 30% aproximadamente, con lo que queda en 0.21% el costo neto de la comisión.

Esta comisión por cobrar será distribuida entre cada usuario que participe en las dos operaciones de intercambio, con lo que queda una comisión de 0.21% entre dos usuarios empresas, lo cual otorgaría un aproximado de 0.105% sobre el valor de la transacción.

Por ejemplo, sobre un tipo de cambio promedio DOL/PEN de 3.25, el costo neto de la comisión para el usuario sería 3.25 multiplicado por 0.105%, lo que genera una comisión de 34 puntos para GoDivisa.

El cálculo de las operaciones que debe realizar la plataforma con estos márgenes por comisión, para cubrir sus costos y gastos operativos, están señalados a detalle en los flujos por escenarios del Capítulo XIII “Plan Financiero”.

En conclusión, esta comisión no determina a los usuarios costos que le hacen perder valor en sus transacciones. Al contrario, al ser facturado resulta mucho más transparente

para él y le entrega mayor control, ya que la comisión no se encuentra oculta en los *spreads* como actualmente sí ocurre con los bancos y los agentes regulados del sector paralelo.

8.6.3 Estrategia de distribución

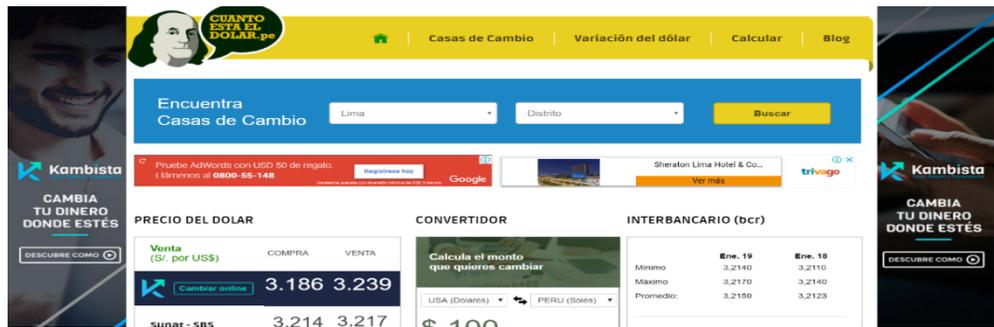
En esta parte del capítulo se abordarán todas las estrategias comerciales que nos posicionarán en el *top of mind* de los clientes y que puedan conseguir la recurrencia en las operaciones medidas por usuario.

Los canales de distribución empleados para la plataforma serán los medios digitales y un soporte comercial de *call center* que permita la conversión de *leads* (potenciales clientes que se contactan a través de este sistema) en usuarios registrados y activos de la plataforma. Los canales que se desarrollarán serán los siguientes:

- Canal *online*: se contará con una página web y plataforma *online* de monitoreo para la atención a los clientes y gestión de *leads*. Esto permitirá traquear los movimientos de los usuarios y saber cuándo tienen mayor necesidad de intercambio. Para ello se enviarán mensajes con ofertas en el precio por operar mayores montos durante esos días.
- *Call center*: se usará una plataforma de *contact center* (acompañada de una estrategia de marketing digital) que enviará la información por contenido en forma repetitiva y permitirá acelerar la conversión de *leads* a usuarios registrados y a usuarios que transaccionan en forma constante.

Considerando que la plataforma se encuentra en una etapa introductoria, la principal actividad en esta fase será la captación de usuarios con alto potencial de uso del servicio, los llamados “nativos digitales”, muchos de los cuales son los llamados *millenials*. La captación de tráfico se realizará a través de diferentes canales, entre ellos buscadores, redes sociales, referidos, entre otros, para así lograr la máxima cobertura posible de clientes.

Figura 8.5 Estrategia digital y de LayOut de la empresa digital Kambista

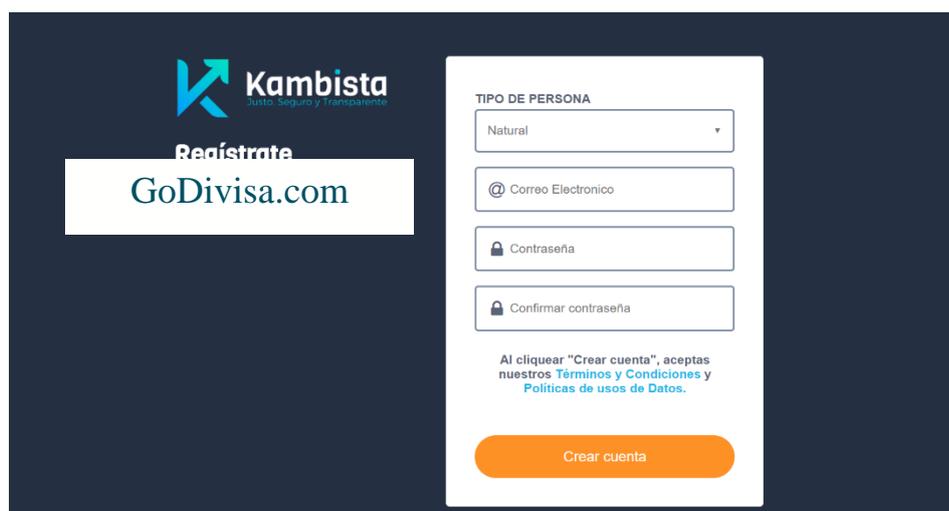


Fuente: Kambista, 2017

A través de la revisión de la estrategia comercial digital de otras empresas *fintech* en el mercado de cambio de divisas, se observa que Kambista brandea sitios webs de terceros como parte de su estrategia de distribución y recordación de marca. La figura 8.5 muestra la estrategia digital y *lay out* de la web de la referida empresa.

Del mismo modo, se realizará en esta parte de la estrategia, un *customer journey*, es decir, una vez captado el tráfico de las fuentes más cualitativas en la interacción del cliente en la web, habrá que dirigir al usuario concienzudamente por el camino que asegure su asimilación del producto, así como facilitarle el paso de aprendizaje, manejo y generación de interacción en el ambiente de captación de registros. La figura 8.6 muestra como quedara la pantalla de registro de la plataforma de GoDivisa.

Figura 8.6 Propuesta de pantalla de registro de GoDivisa



Fuente y elaboración: autores de la tesis

Una vez captado el *lead* se definirán las reglas para generar comunicaciones automáticas hacia los clientes que utilicen la plataforma. Para ello se emplearán alertas de correo electrónico, notificaciones *push*, mensajes de texto y parametrización de eventos; todo a cargo del *call center* con los asesores digitales.

8.6.4 Estrategia de promoción y comunicación

En esta parte del capítulo se abordará la estrategia que dará el soporte a la estrategia de distribución y ayudará a posicionar la marca y oferta de valor entre los usuarios potenciales del mercado de cambio.

De acuerdo con las estadísticas revisadas en Perú Top Publications, existe un universo de 15,428 pequeñas empresas en Lima y provincias con necesidades de intercambio de divisas. Por ello, las estrategias de comunicación estarán orientadas a la utilización de la plataforma con miras al beneficio inmediato de negociar al precio diferenciador de Go Divisa. Este atributo de valor que los usuarios asocian con un ahorro fundamental en sus empresas al enfatizar los beneficios de precio, irá de la mano con los beneficios en cuanto a seguridad y confianza que brinda la plataforma. De este modo, la marca se establecerá como un *partner* confiable para sus empresas.

En ese sentido, las acciones de promoción y comunicación a implementar serán las siguientes:

- Publicidad y comentarios especializados en grupos de redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube, Google+, entre otros) como la principal herramienta de comunicación masiva. En estos grupos especializados en el mercado de valores y divisas se interactúa con los potenciales clientes, se resolverán dudas y se buscará hacer a GoDivisa conocida por brindar un servicio sumamente confiable. Un trabajo bien hecho y con la mejor estrategia de publicidad en redes tendrá impacto en los ingresos de la compañía en el muy corto plazo.
- Tecnología en la comunicación: se incluirán videos de corta duración que muestran el fácil funcionamiento de la plataforma y la experiencia de los usuarios que ya la utilizaron. Estos videos serán enviados a los clientes a través de correos y mensajes en las redes sociales por los asesores comerciales en los mensajes por contenido.

8.7. Plan de Marketing Digital

Con la finalidad de complementar la estrategia de marketing general y de ayudar a los clientes finales a conocer la plataforma de interconexión y de intercambio de divisas, el Plan de Marketing Digital se enfocara en cubrir los siguientes medios de comunidades sociales, de acuerdo al perfil del cliente que tuvimos en las encuestas: Facebook, LinkedIn y Google. Para cada una de estos medios de comunidades sociales se realizará una métrica de eficiencia para determinar si las acciones tienen el impacto deseado en la captación de clientes bajo estas fuentes siempre tomando en cuenta el perfil de los encuestados.

En base al estudio de mercado que se ha desarrollado para la presente tesis y en el benchmarking respecto a cómo las Fintech realizan su marketing digital; se encontró por ejemplo que la plataforma “Kambista” la cual cuenta con cuentas en Facebook, Instagram y LinkedIn además de ser la primera opción de búsqueda en Google.

Las principales empresas encuestadas consignadas en el capítulo V: Estudio de Mercado, pertenecen al sector importador (60% del público objetivo encuestado), por lo que éstas, al dedicarse por su actividad de comercio exterior a realizar transacciones financieras en línea entre cuentas del extranjero en forma reiterada, las posibilidades de contacto on-line, por medio de las herramientas de marketing digital, con este público objetivo, arrojado por la encuesta, se incrementa drásticamente.

Sin embargo tiene sus limitantes, por ejemplo que Kambista está enfocado en personas y hace cambios de moneda directamente, con recursos propios y sin intermediaciones. Por otro lado, GoDivisa está enfocado en interconectar a los demandantes y ofertantes de divisas en un ambiente preparado únicamente para la interacción entre las empresas: B2B (Business to Business).

8.7.1 GoDivisa en internet

En base al perfil de los clientes, los cuales son pequeñas empresas TOP, las redes sociales elegidas serán Facebook, LinkedIn y Google+. Asimismo, con la finalidad de contribuir con el plan de marketing general, que es posicionar la marca GoDivisa en la mente del consumidor como un canal que facilita la conexión para el intercambio de

divisas, se contratará con Google el posicionamiento de las "keywords" para poder ser una de las principales opciones al momento de la búsqueda online.

De la misma manera, a través de las redes sociales antes mencionadas, se compartirán los beneficios de la experiencia de los usuarios previos. Se compartirá campañas de utilización gratuita de la plataforma, esta promoción será válida una sola vez en su primera transacción. Para los nuevos ingresantes se realizará una interacción inmediata; también se buscará brindar constante información relacionada al tipo de cambio, el mercado de divisas y como se viene implementando las diferentes políticas de interacción en las Fintechs de Perú.

Teniendo definida la "audiencia" target, se podrá alinear las comunicaciones con la estrategia de marketing general de marca y experiencia, y así diseñar el mensaje para reforzar la intención de compra y que se alineen estos objetivos con los generales de mercadeo y específicos del proyecto.

Las herramientas de marketing digital o E-Marketing que se utilizara para ayudar en esta implementación y distribución de la estrategia en los diferentes dispositivos electrónicos del mercado serán:

- Web Internet/canal
- CRM, el cual será manejado por el call center
- Medios Sociales
- Mensajes e impulso comercial, a través de mensajes/publicidad por contenido
- E-Mail, manejado también por el call- center

8.7.2 Métricas referenciadas para medir el plan de marketing

Tomando como referencia los seguidores de la página Facebook de “Kambista” en 3 años han conseguido alrededor de 6,000 mil seguidores y por otro lado “Retxie” tiene alrededor de 4,800 seguidores. En ese sentido, la meta de GoDivisa será obtener 5,500 clientes al terminar los 3 años de operación.

8.8. Presupuesto de marketing, estrategias comercial y marketing digital

A continuación, se describen los costos que conlleva implementar todas las estrategias de marketing descritas anteriormente:

- El costo de por RRPP Relaciones Públicas son de US\$ 1,500 mensuales (durante los 6 primeros meses).
- Además se contará con los contactos del call-center el cual enviará información direccionada por contenido y seguimiento en redes sociales por un costo mensual de US\$ 1,500 y además se contará con un supervisor comercial que recibirá un ingreso promedio mensual de US\$ 2,000. Este sueldo está comparado con lo que recibe hoy en día un supervisor de ventas en el sector financiero.
- Asimismo, es necesario realizar una proyección rápida para la búsqueda de resultados, como parte de la estrategia digital, alcances, presencias, si se compara tener presencia inmediata y primera con anuncios en el 100% de las búsquedas digitales para empresas en línea de tipo de cambio, comprando las palabras claves que se utilizan en este tipo de búsqueda, el costo rondaría los S/. 20 mil mensuales, incluido IGV, con lo cual se estima que se podría atraer un tráfico aproximado de 60 a 80 mil visitas a la web.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES Y OPERATIVIDAD DEL FIDEICOMISO

En el presente capítulo se desarrolla el plan de operaciones, en cual se describen los procesos y subprocesos que soportan la plataforma de GoDivisa, así como la operatividad del fideicomiso que permitirá la accesibilidad de los usuarios para interactuar y concretar operaciones de intercambio de monedas mediante las operaciones de subasta *online* y las operaciones de intercambio a tipo de cambio promedio de mercado.

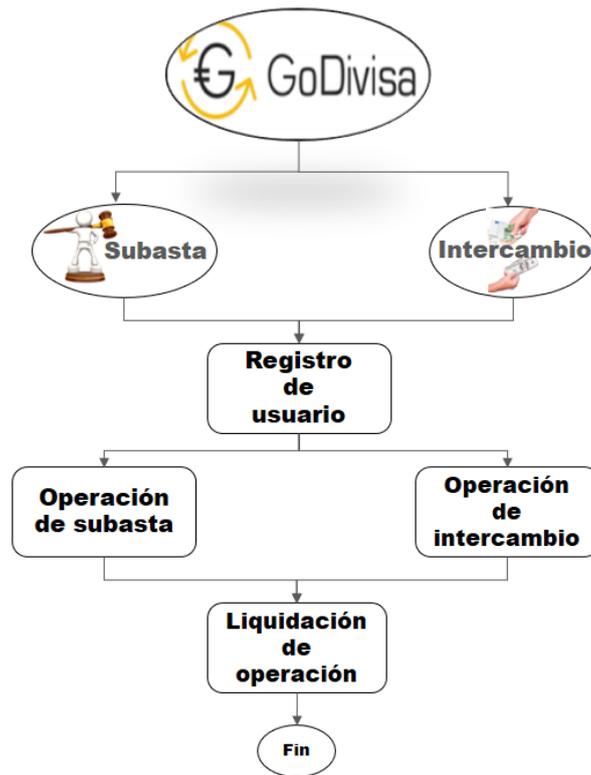
9.1. Atributos de la operación

- Antes de iniciar operaciones, los usuarios pasan por el proceso de lavado de activos y financiamiento de narcotráfico señalado por la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) a través del fideicomiso.
- Los usuarios invitan a subastar *online* sus divisas a proveedores de cambio de monedas del sector paralelo.
- Los usuarios invitan a otros usuarios a intercambiar al tipo de cambio promedio interbancario.
- Los usuarios operan bajo regulación y cuentas de fideicomiso en los principales bancos: BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank y BanBif.
- Los usuarios pueden depositar y solicitar el contravalor de sus fondos en los principales bancos descritos en el párrafo anterior.
- Los contravalores son depositados en un tiempo máximo de 10 minutos en las cuentas de los usuarios.
- Para prevenir que el modelo de negocio se vea expuesto a manejos de lavado de activos y financiamiento al narcotráfico, GoDivisa solo permitirá transferencias bancarias, no depósitos en efectivo. Por lo tanto, debe mantener dos cuentas, una en soles y la otra en dólares, las mismas que son registradas en la plataforma.

9.2. Esquema del modelo GoDivisa

En la figura 9.1 se presenta el diagrama de procesos general para la plataforma GoDivisa. En él se consideran las operaciones de subasta *online* y las operaciones de intercambio a tipo de cambio promedio de mercado.

Figura 9.1 Diagrama de procesos general para GoDivisa

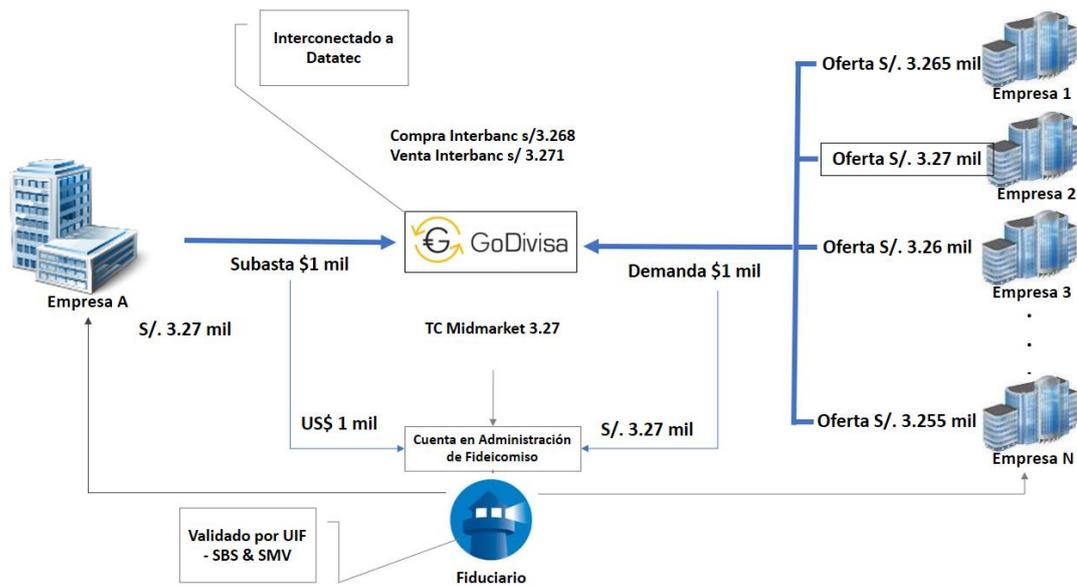


Elaboración: Los autores de la tesis

En las operaciones de subasta *online*, los clientes pueden subastar sus monedas teniendo como base el precio promedio interbancario. Esto se da cuando la plataforma toma de referencia el tipo de cambio interbancario del día y promedia la suma de la venta de cambio interbancario con su compra. Este dato se obtiene diariamente a través de DATATEC, integrada a la plataforma de GoDivisa.

Las empresas autorizadas realizan sus ofertas *online*, generándole al cliente la opción de elegir la propuesta que más le conviene. En la figura 9.2 se presenta el esquema de interacción para intercambiar divisas mediante la subasta *online*.

Figura 9.2 Proceso de subasta online



Elaboración: Los autores de la tesis

En las operaciones de intercambio a tipo de cambio promedio de mercado, la empresa A (pequeña empresa importadora, por dar un ejemplo) oferta sus divisas a través en la plataforma (ya sea en dólares o soles), siendo contactada por la empresa B (pequeña empresa exportadora, por dar otro ejemplo), que demanda dichas divisas.

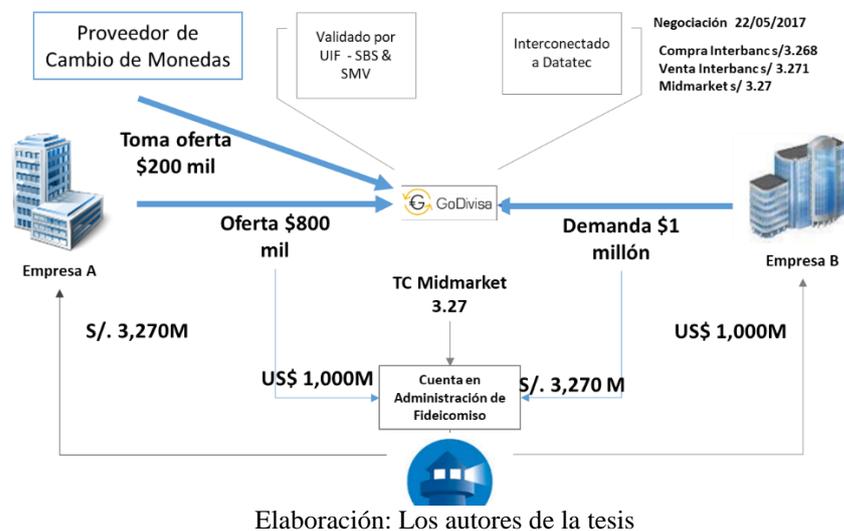
Ambas empresas negocian el monto del precio que mejor les conviene, tomando como base el tipo de cambio promedio interbancario que será publicado en la plataforma al momento de la negociación. Todo el proceso de interacción de los participantes ocurre en línea.

Después de que el comprador hizo la elección del precio que más le conviene, se autoriza la transacción, GoDivisa realiza la conciliación otorgando la primera aprobación. Luego envía la instrucción al fideicomiso para validar la operación (segunda aprobación), y finalmente los montos son depositados en las cuentas interbancarias previamente registradas.

En el caso, que exista algún descalce entre la oferta y la demanda, el modelo de negocio a contemplado usar a los proveedores de cambio de monedas para que toman los saldos requeridos para cerrar la operación. Esto implicaría, que reduzcan sus márgenes, pero siempre serían operaciones rentables para estos.

La figura 9.3 resume el proceso de intercambio de divisas a tipo de cambio promedio de mercado.

Figura 9.3 Proceso de intercambio a tipo de cambio promedio de mercado



Cliente hace su requerimiento de compra o venta al tipo de cambio Promedio Interbancario:

- Existe el saldo opuesto, se ejecuta la operación.
- No existe el saldo opuesto, toma lo requerido y el saldo lo toma proveedor con un spread reducido al 50%, pero rentable.

9.3. Procesos para la prestación del servicio

A continuación, se describen los procedimientos que permiten a los usuarios la accesibilidad para interactuar y concretar operaciones de intercambio de monedas. Cabe precisar que este proceso sigue los mismos lineamientos tanto para el proceso de subasta *online* como para el proceso de intercambio de monedas a tipo de cambio promedio interbancario.

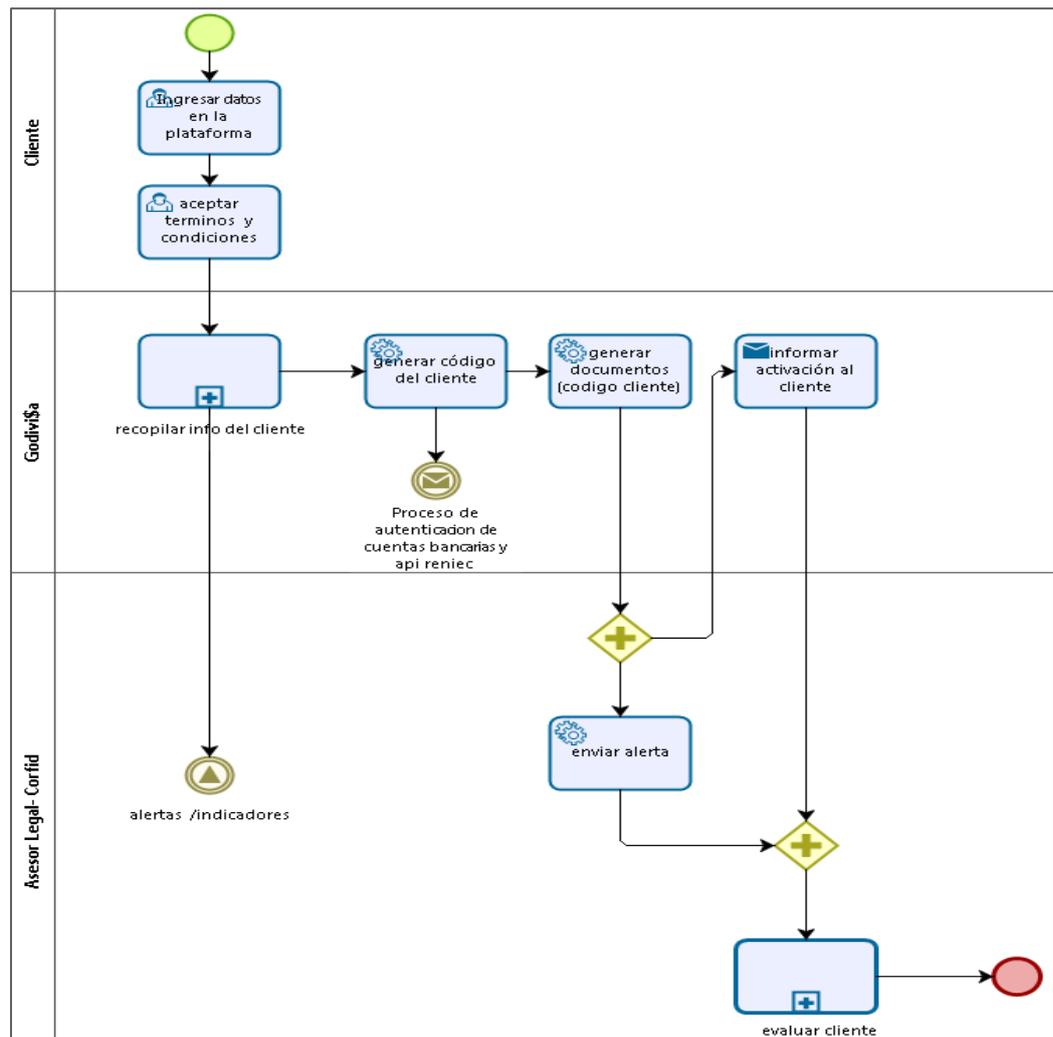
9.3.1. Proceso de registro y evaluación de clientes

El objetivo de este proceso es registrar y validar a los clientes en la plataforma para así cumplir con la documentación exigida por el regulador representado por el fidecomiso y que la operación acompañe la velocidad del negocio.

A través de este proceso realizamos el “Know your customer – KYC”, la documentación y confirmación de la información del usuario (su perfil transaccional) antes de iniciar las actividades comerciales.

En la figura 9.4 se presenta el flujograma del proceso para registrar y evaluar clientes.

Figura 9.4 Flujograma de registro y evaluación de clientes



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

Los clientes que sean registrados en la plataforma serán validados y evaluados como se indica a continuación.

Recolección de datos

- El cliente (pequeñas empresas o empresas reguladas) ingresa a la aplicación GoDivisa y registra la información solicitada en la aplicación.
- Con el RUC o DNI/CE (representante legal) ingresado, el sistema GoDivisa apoya al cliente en completar y buscar los datos solicitados en el registro debido a su integración con los servicios de RENIEC y SUNAT.
- GoDivisa envía un correo para autenticar la cuenta del cliente, a través del cual este confirmará la veracidad del correo registrado.
- El cliente registra sus cuentas bancarias. Una vez hecho, GoDivisa realiza una simulación de transferencia de dinero solo para autenticar que la identidad del cliente sea la correcta.

Autenticación de datos

Este procedimiento tiene por objetivo definir los mecanismos de verificación de los datos para evitar suplantaciones.

- El sistema GoDivisa recopila información del cliente en base a las listas de verificación: RENIEC, SUNAT, SUNARP, OFAC (listas financiamiento de armas de destrucción masiva — Resolución N°. 1718; y listas de terroristas — Resolución N°. 1267, expedidas por el Consejo de Seguridad de la ONU).
- GoDivisa emitirá un reporte final con la información del cliente posterior al resultado de las búsquedas de las listas de verificación.
- Las cuentas bancarias y los datos registrados en la cuenta del cliente (origen y destino) son verificadas por el personal de GoDivisa (comercial) a través de una transferencia.

Verificación de datos

- La etapa de verificación es un proceso del fideicomiso para cumplir con la debida diligencia sobre lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Con la información ingresada en el registro de GoDivisa, el sistema realiza la verificación mediante la búsqueda de los datos del cliente en las listas de

verificación reguladas por el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo (SPLAFT). En caso encuentre inconsistencias en la verificación, el detalle de la observación aparecerá en los archivos generados por GoDivisa.

- La aplicación genera el código del cliente y sus documentos de verificación.
- Con la información generada en la validación automática de GoDivisa, la empresa fiduciaria realiza búsquedas adicionales en los clientes registrados, contando con la facultad para bloquear en cualquier momento las operaciones del cliente y /o la cuenta si el caso lo requiere.

Activación de la cuenta del cliente

- Verificada la información del cliente, se activa la cuenta registrada.
- El sistema GoDivisa informa al cliente que su cuenta ya está activada en la plataforma a través de un correo electrónico a la cuenta también registrada, este consta de un mensaje de bienvenida en el que se indican su usuario y clave. A la vez, esta información le llega también a la empresa fiduciaria.
- En caso la aplicación detecte alguna observación en la información del cliente en las listas de verificación, GoDivisa activará la cuenta y generará los documentos del cliente, pero este no podrá realizar operaciones hasta la aprobación de la empresa fiduciaria.
- Cuando la aplicación detecte un cliente observado, enviará una alerta a la empresa fiduciaria para revisar el estatus del registro del cliente y bloquear el acceso a las operaciones como medida de prevención.

Evaluación de clientes observados

- El asesor legal revisa los documentos generados por las búsquedas en las listas de verificación. Si está conforme solicita la revisión del oficial de cumplimiento mediante la aplicación, coloca sus comentarios y visto bueno (V°B°).
- Una vez aprobado por el asesor legal, el oficial de cumplimiento evalúa la información del cliente. De encontrarse conforme, coloca sus comentarios y su V°B° en la aplicación. Posteriormente, el gerente general lo aprueba en la

aplicación, pero la cuenta del cliente queda ya levantada con el V°B° del oficial de cumplimiento.

- Una vez levantadas las observaciones del cliente, personal de GoDivisa se comunicará con él para comunicarle la solución.
- En caso el asesor legal revise los documentos generados por las búsquedas de las listas de verificación y no se encuentre conforme, colocará sus comentarios en la aplicación e indicará su desaprobación.
- El personal de GoDivisa recibirá una alerta y bloqueará el acceso al cliente a las operaciones por medidas de seguridad. Además, se contactará con el cliente a fin de solicitar más información para levantar la observación.
- El oficial de cumplimiento revisará la información solicitada y, en caso esta no proceda, informará en la misma aplicación.
- Personal de GoDivisa informará acerca del resultado al cliente.

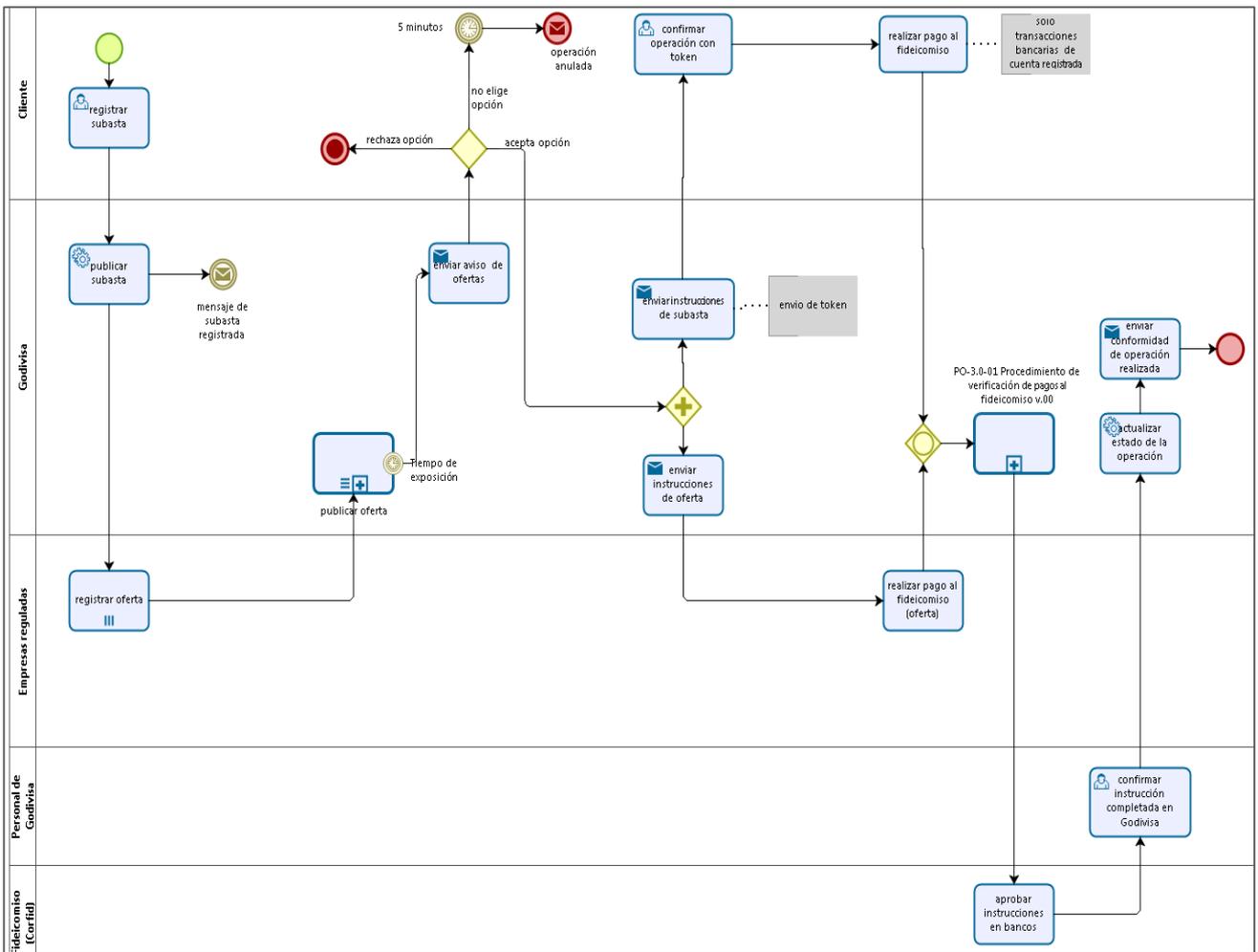
Nota 1: Para validar que la cuenta creada pertenezca al cliente, el personal de GoDivisa (comercial) verificará en su primera operación que el nombre de la cuenta bancaria le corresponda, en caso los datos no sean conformes procederá a observar la cuenta del cliente y le bloqueará el acceso para realizar operaciones hasta su conformidad o baja definitiva.

Nota 2: Si un cliente ya registrado en el proceso inicial de registro y autenticación de su identidad, y que viene operando activamente, desea hacer un cambio en sus cuentas registradas (cambiar de cuentas o bancos), la validación de estas cuentas serán en la etapa operativa misma, es decir cuando el cliente está operando registrará su nueva cuenta y será validada nuevamente antes de la transferencia., si pertenece la cuenta al cliente se hace la transferencia y si no se rechaza la operación. Se debe advertir que las cuentas deben ser del titular y no del tercero, tal y como establece en el contrato.

9.3.2. Proceso de operaciones de subasta online

El objetivo del presente procedimiento consiste en establecer los criterios para las operaciones de subasta, de modo que el proceso de intercambio de divisas sea rápido y seguro. En la figura 9.5 se presenta el esquema para las operaciones de subasta *online*:

Figura 9.5 Flujograma del proceso subasta online



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

A continuación, se detalla cada una de las etapas para el proceso.

Publicación de subasta online

- Cliente registra la subasta en GoDivisa llenando los siguientes campos:
 1. Opción de “tengo” y “quiero”.
 2. Tipo de moneda.
 3. El monto a subastar.
 4. El tiempo de exposición de la subasta (mínimo 3 minutos).
 5. La hora del depósito de los fondos (15 minutos desde el término del tiempo de exposición, como mínimo).

- El cliente puede seleccionar con qué empresa autorizada no desea subastar (por *default*, se encuentran todas las empresas autorizadas).
- GoDivisa publica la subasta a las empresas autorizadas indicando los datos de la operación (puntos 1,2,3,4 y 5 del ítem inicial).
- Las empresas autorizadas colocan sus ofertas en el sistema GoDivisa dentro del tiempo de exposición indicado por el cliente.
- El cliente puede pre visualizar la operación seleccionando las ofertas publicadas. Luego de seleccionar la oferta más conveniente, el cliente debe colocar un código digital con el que confirmará cada operación que realice. Este código será proporcionado por GoDivisa y se le enviará por correo para confirmar la operación.
- GoDivisa envía al cliente las instrucciones con los datos de la operación y el token de confirmación de la operación.
- Terminado el tiempo de exposición, el sistema envía un aviso al cliente para que seleccione alguna oferta publicada o rechace la subasta en caso no encuentre alguna que cumpla con sus requerimientos. Pasados 5 minutos del aviso, y de no aceptar o rechazar las ofertas, la subasta se cancela automáticamente.
- Después de que el cliente ha seleccionado la mejor opción e ingresado el token respectivo, el sistema GoDivisa le envía un correo con el código de la operación y las instrucciones de depósito.

Verificación y conciliación del pago o depósito

- El personal de GoDivisa realiza seguimiento y control de los pagos realizados a las cuentas bancarias del fideicomiso.
- En caso el cliente o la empresa autorizada incumplan con lo acordado, GoDivisa facturará la penalidad indicada en las Condiciones y Términos del Servicio.
- En caso solo una de las partes realice el pago, la sociedad agente de bolsa (SAB) evaluará si acepta la operación, caso contrario se le devolverá el depósito realizado a la otra parte y una nota de crédito equivalente a dos veces el valor de la comisión al que realizó el pago.

Transferencia del pago del contravalor

- Al momento de registrar la transferencia, el personal de GoDivisa valida que la cuenta de destino se encuentre a nombre del cliente. En caso contrario, se detiene la operación y se realiza según el proceso de registro y evaluación de clientes.
- El fideicomiso aprueba en bancos los pagos registrados.
- Personal de GoDivisa confirma en el sistema las instrucciones realizadas y aprobadas.
- GoDivisa actualiza el estado de la operación e informa al cliente.

Nota: El depósito de emisión del pago debe realizarse desde la cuenta bancaria del cliente, de lo contrario la operación será bloqueará.

9.3.3. Proceso de intercambio a tipo de intercambio promedio de mercado

El proceso consiste en establecer los criterios para las operaciones de intercambio a tipo de intercambio promedio de mercado.

A continuación, se detallan cada una de las etapas para el proceso de subasta *online*.

Publicación de oferta de intercambio

- Cliente registra la subasta en GoDivisa colocando los siguientes campos:
 1. Opción de “tengo” y “quiero”.
 2. Tipo de moneda.
 3. El monto por ofertar.
 4. El tiempo de exposición de la oferta (mínimo 3 minutos).
 5. La hora del depósito de los fondos (15 minutos desde el término del tiempo de exposición, como mínimo).
- El sistema GoDivisa publica la oferta a las demás empresas que demandan divisas, indicando los datos de la operación (puntos 1,2,3,4 y 5 del ítem inicial).
- El cliente puede pre visualizar la operación seleccionando las ofertas publicadas o seleccionando la empresa con la que desea negociar. El sistema tiene habilitado un

sistema de conversación en línea (chat), a través del cual los clientes pueden ponerse de acuerdo con el precio que más les conviene.

- Después de cerrado el acuerdo, el cliente debe ingresar el token recibido por correo para confirmar la operación.
- Después de que ha seleccionado la mejor opción e ingresado el token respectivo, el sistema le envía un correo con el código de la operación y las instrucciones de depósito.

Verificación y conciliación del pago o depósito

- El personal de GoDivisa realiza seguimiento y control de los pagos realizados a las cuentas bancarias del fideicomiso.
- En caso el cliente o la empresa autorizada incumplan con el pago acordado, GoDivisa facturará la penalidad indicada en las Condiciones y Términos del Servicio.
- En caso solo una de las partes realice el pago, la sociedad agente de bolsa (SAB) evaluará si acepta la operación, caso contrario se le devolverá el depósito realizado a la otra parte y una nota de crédito equivalente a dos veces el valor de la comisión al que realizó el pago.

Transferencia del pago del contravalor

- Al momento de registrar la transferencia, el personal de GoDivisa valida que la cuenta de destino se encuentre a nombre del cliente. En caso contrario, se detiene la operación y se realiza según proceso de registro y evaluación de clientes.
- El fideicomiso aprueba los pagos registrados en bancos.
- Personal de GoDivisa confirma en el sistema las instrucciones realizadas y aprobadas.
- GoDivisa actualiza el estado de la operación e informa al cliente sobre la operación realizada.

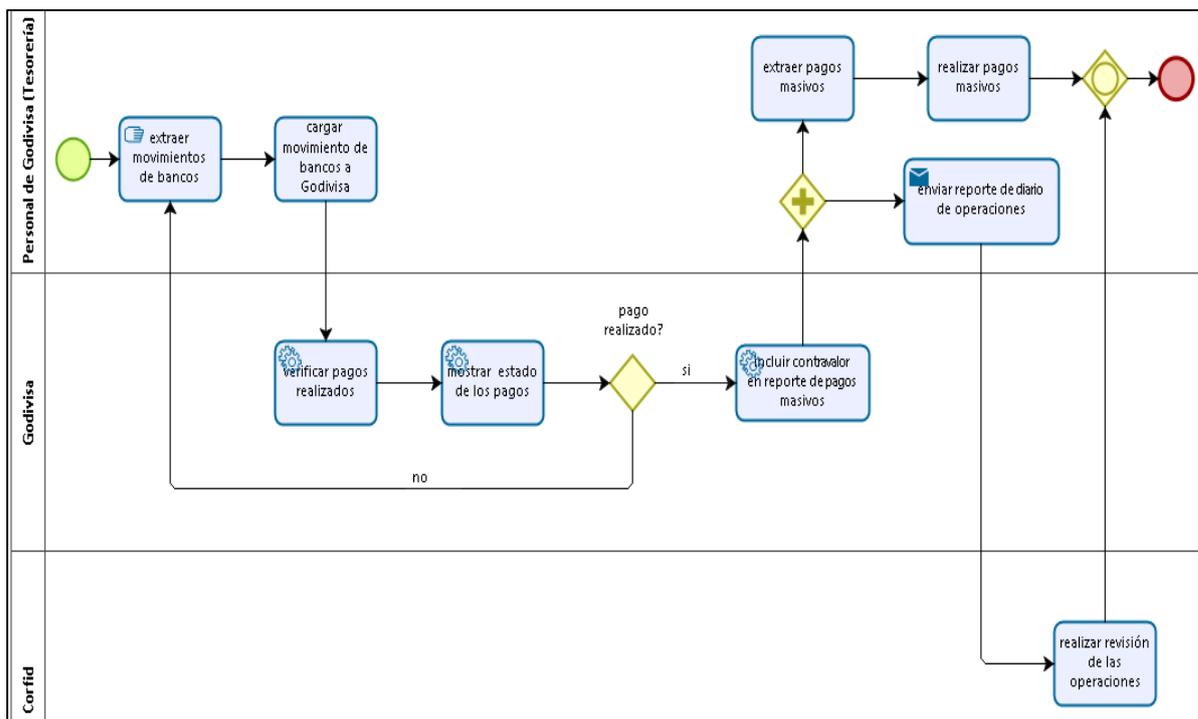
Nota: El depósito de emisión del pago debe realizarse desde la cuenta bancaria del cliente, de lo contrario la operación será bloqueada.

9.3.4. Proceso de conciliaciones bancarias (verificación)

El objetivo de este procedimiento es verificar que los usuarios hayan depositado los fondos en las cuentas de fideicomiso por los usuarios una vez concretada la operación de intercambio.

Para ello, se establecen las pautas de las conciliaciones de los movimientos bancarios en contraste a las instrucciones de operaciones registradas en GoDivisa. La figura 9.6 presenta el flujograma del proceso de conciliaciones.

Figura 9.6 Proceso de conciliaciones bancarias



Fuente y elaboración: Los autores de la tesis

A continuación, se describen los pasos a tener en cuenta para el proceso de conciliaciones bancarias:

- El personal de GoDivisa (tesorería) extrae los reportes de los movimientos de bancos cada 10 minutos.
- El sistema GoDivisa realiza la revisión de los depósitos realizados por los clientes en contraste con las operaciones registradas e identificadas en el sistema.
- El personal de GoDivisa (tesorería) extrae del sistema los pagos masivos a realizar en los bancos.

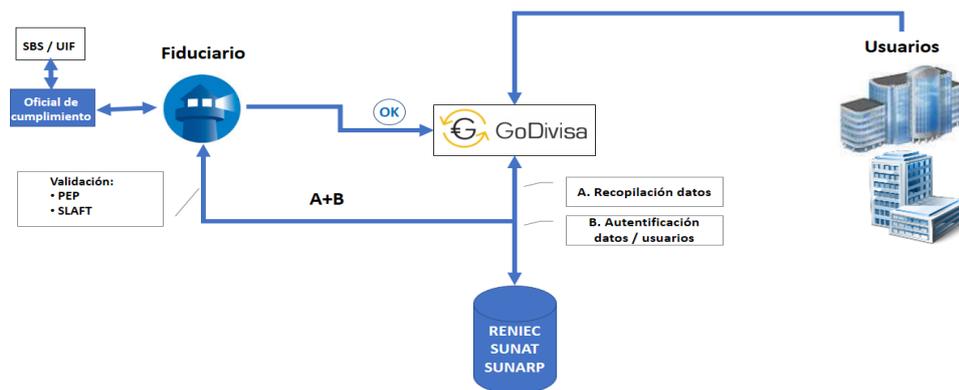
- El personal de GoDivisa (tesorería) realiza un cierre de operaciones al finalizar cada día.
- El personal de GoDivisa (tesorería) envía diariamente un reporte de las operaciones al fideicomiso para su administración y control.

9.4. Las operaciones del fideicomiso en el modelo de negocio

Implementar el fideicomiso en las operaciones de GoDivisa implicará las siguientes acciones:

- Registro del cliente en la plataforma de GoDivisa y cruce de información con el fiduciario.

Figura 9.7 Perspectiva de registro de cliente



Elaboración: Los autores de la tesis

GoDivisa realizará la recolección de datos y autenticación del usuario conforme a la Resolución SBS N° 486-2008, que aprueba la “Norma para la Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, de aplicación general a los sujetos obligados a informar que carecen de organismos supervisores”, con la finalidad de que el fideicomiso valide la información y pueda prevenir que los usuarios que operan en la plataforma no estén expuestos a actividades sospechosas, como el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

La información que se requiere para las personas jurídicas es la siguiente:

- a. La denominación o razón social

- b. El número del Registro Único de Contribuyente - RUC.
- c. Domicilio legal.
- d. Nombres y apellidos de la persona que actúa en dicha transacción representando a la persona jurídica, en cuyo caso se requerirá, además, el documento de identidad que corresponda de acuerdo al numeral 1 que antecede.

Asimismo, de acuerdo a la Resolución SBS N° 2660-2015, norma que aprueba el “Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo”, obliga al fiduciario a que se designe un oficial de cumplimiento, para prevenir que los usuarios que operen en la plataforma estén expuestos a actividades sospechosas provenientes del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Sin embargo, en el modelo de negocio, el Oficial de cumplimiento que tendrá un rol importante será el de los bancos donde los clientes aperturan sus cuentas porque serán ellos quienes tendrán que reportar a la UIF alguna actividad irregular que genere sospecha sobre Lavado de Activos o Financiamiento al Terrorismo.

El oficial de cumplimiento tiene la obligación de vigilar la implementación y funcionamiento del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo en la empresa. Además, será el único contacto entre el sujeto obligado y el organismo supervisor.

De acuerdo con el artículo 7 de la Resolución SBS N° 2660-2015, el oficial de cumplimiento debe tener un vínculo laboral directo, a tiempo completo y exclusivo con el fiduciario.

Es importante señalar que GoDivisa no es sujeto obligado a informar a la UIF-Perú, por no dedicarse a las actividades previstas en el artículo 3 de la Ley N° 29038, debido a que se dedica a la prestación de servicios de plataforma tecnológica en un entorno web y aplicaciones, así como al comercio electrónico o en línea, ya que brinda herramientas para comprar precios y asesorar en compras vía web o electrónicas.

Con la finalidad de reforzar esta posición, a manera de sentar un precedente en el Anexo 5 se presenta un documento expedido por la UIF-Perú donde se señala que estas actividades no son reguladas por ellos.

Asimismo, también se hizo la consulta a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), como regulador del sistema financiero, para verificar si las actividades de GoDivisa podrían ser reguladas por ellos (Ver Anexo 5).

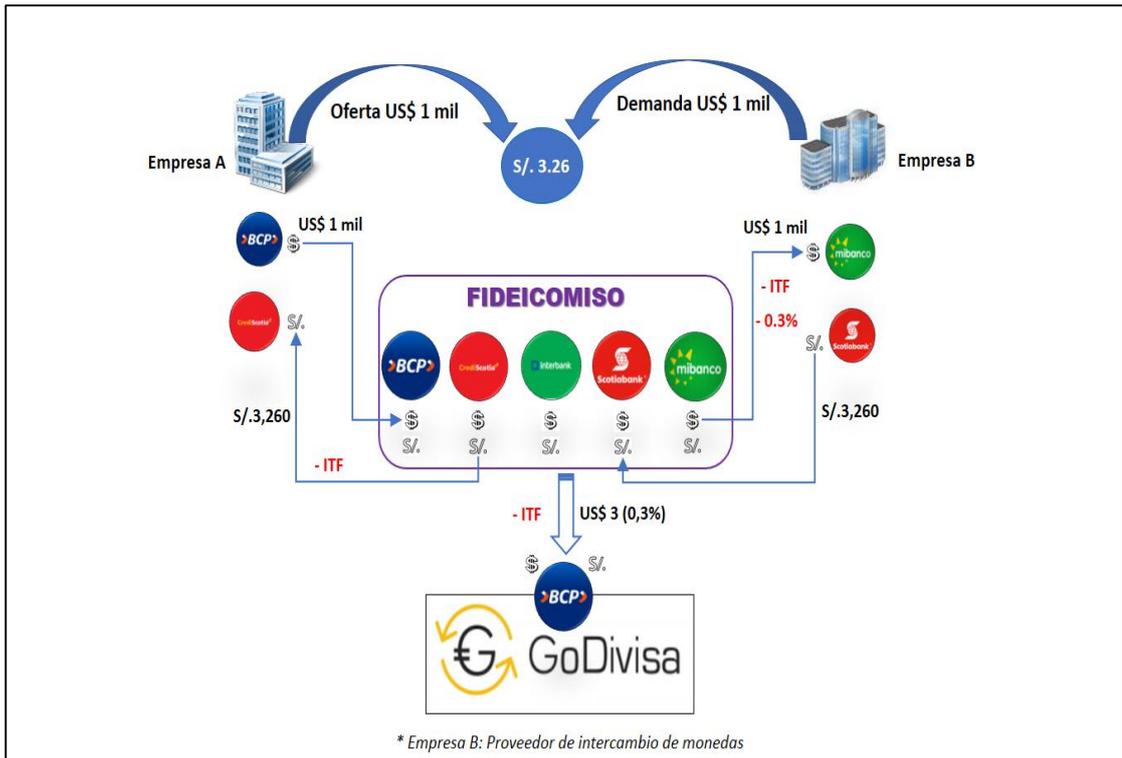
En respuesta a dicho pedido de información, la SMV indicó que la propuesta de negocio “pretende conectar a empresas para que puedan intercambiar sus necesidades de oferta y demanda de dólares al tipo de cambio promedio interbancario, por lo que no sería una empresa de compra y venta de divisas sino una empresa que asesora y permite a pequeñas empresas y medianas empresas acceder a tipos de cambio reservados para empresas corporativas, es decir no versaría sobre la compra y venta de valores mobiliarios, instrumentos derivados e instrumentos que no sean objeto de emisión masiva actividad exclusiva de empresas encargadas de un Mecanismo Centralizado de Negociación (MCN) por ello no requiere autorización de la SMV”.

9.5. Proceso de fideicomiso de intercambio de divisas

GoDivisa ofrece los servicios de subasta y tipo de cambio promedio para el intercambio de monedas.

En la Figura 9.7 se presenta cómo funciona el fideicomiso en administración de flujos denominado “Fideicomiso de Intercambio de Divisas”.

Figura 9.8 Proceso del fideicomiso GoDivisa



Elaboración: Los autores de la tesis

Inicialmente, el fideicomiso realiza la validación de datos de los usuarios. Posteriormente, cuando no existe ningún impedimento para que transen entre ellos y estos ya hayan decidido qué tipo de servicio van a emplear, el fideicomiso aparece nuevamente para administrar los flujos que se generen de estas operaciones.

- a. Las cuentas de intercambio: cuentas corrientes proporcionada por los usuarios que han sido previamente registradas en la plataforma y las cuales son utilizadas como entrada y salida de dinero. Estas pueden ser en dólares y soles, y ambas cuentas pueden encontrarse en el mismo banco o en diferentes.

Por otro lado, también está la cuenta corriente en dólares y soles donde GoDivisa recibirá sus flujos. Estas cuentas corrientes serán valiosas porque permitirán cumplir con rapidez el servicio en aquellas operaciones que se realicen fuera del horario de 8:30 a 16:30, cuando se realizan las transferencias interbancarias inmediatas.

- b. Flujos de intercambio: los importes dinerarios depositados por los usuarios en las cuentas de intercambio debidamente acreditadas con el único objeto de realizar el intercambio de divisas de acuerdo con las operaciones instruidas en la plataforma digital.

Los flujos de intercambio serán depositados en las cuentas de destino previamente registradas por los usuarios en la plataforma digital.

- c. Flujos GoDivisa: los importes dinerarios depositados por los usuarios con el objeto de pagar la comisión a GoDivisa en su calidad de fideicomitente por las operaciones instruidas en la plataforma digital.

Se debe precisar que para generar mayor credibilidad y mantener una adecuada reputación sobre los servicios de GoDivisa es importante saber quiénes podrían ser los futuros clientes, en ese sentido, los clientes son los que abren sus cuentas en los bancos y serán los oficiales de cumplimiento de los mismos bancos quienes se encargarán de revisar el historial de los representantes legales y personas vinculadas a las empresas que usen los servicios con la finalidad de prevenir el lavado de activos y financiamiento al terrorismo.

Debido a que GoDivisa solo es un canal que en ningún momento recibe dinero de los clientes, sino solo se encarga de supervisar que las operaciones de subasta o intercambio a tipo de cambio promedio se produzcan de acuerdo a lo pactado entre los usuarios.

CAPÍTULO X. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

El presente documento contiene el diseño de la plataforma *fintech* godivisa.com, y parte de los requisitos definidos en la fase de análisis de requerimientos y toma en cuenta estrictamente las necesidades del sistema desarrollado. En este documento se describen las metodologías y tecnologías con las que la aplicación ha sido construida.

La arquitectura seleccionada para el sistema es la denominada “REST”. Las vistas necesarias para especificar el sistema se presentan a detalle a continuación.

- Vista de despliegue: presenta aspectos físicos como topología, infraestructura informática e instalación de componentes.
- Vista de implementación: describe los componentes de despliegue construidos y sus dependencias.
- Vista lógica: describe la arquitectura del sistema y presenta varios niveles de refinamiento. Indica los módulos lógicos principales, sus responsabilidades y dependencias.
- Vista de procesos: describe los procesos concurrentes del sistema.

10.1. Objetivos y restricciones arquitectónicas

Esta sección describe los requerimientos y objetivos del *software* que tienen algún impacto significativo en la arquitectura.

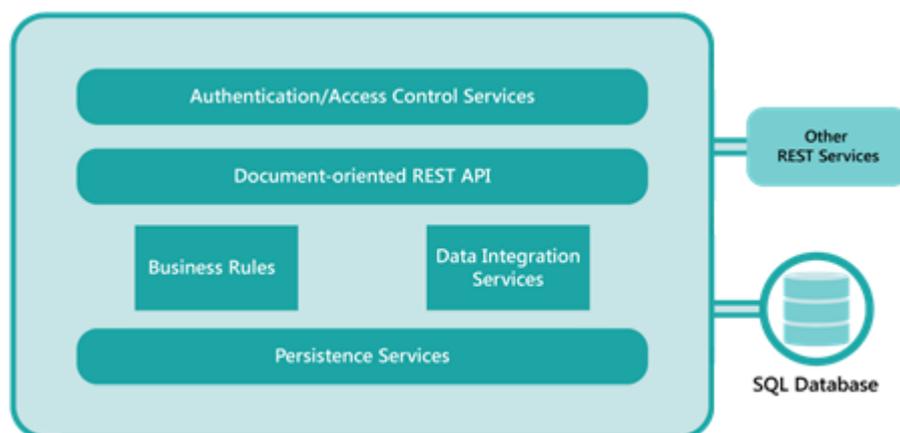
10.1.1. Plataforma Tecnológica API

El API será implementado en el *framework* Symfony3, el cual será instalado y configurado en el *hardware* proporcionado utilizando como servidor Apache (Apache2). Se desarrollará como una arquitectura Rest Model-Controller, modelo-controlador por su nombre en inglés.

El objetivo principal de esta arquitectura es separar de la forma más limpia posible las distintas capas de la aplicación, con especial atención en permitir un modelo de domino limpio, facilidad de mantenimiento y evolución de las aplicaciones. Otros elementos importantes y tenidos en cuenta han sido la facilidad del despliegue y el empleo de las tecnologías disponibles en la actualidad.

La figura 10.1 refleja el esquema de la plataforma tecnológica, el patrón MC ayuda a desacoplar la vista de la interfaz de usuario. MC separa los conceptos de diseño y, por lo tanto, elimina la duplicación de código. A su vez, se realiza con desarrolladores cuyas habilidades principales se enfocan en seguridad.

Figura 10.1 Esquema plataforma tecnológica



Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

10.1.2. Peticiones

Las peticiones han sido implementadas utilizando características de programación orientada a objetos, proporcionadas por SymfonyFramework3, el cual se encargará de hacer un manejo declarativo de todas las peticiones que se realicen en la aplicación.

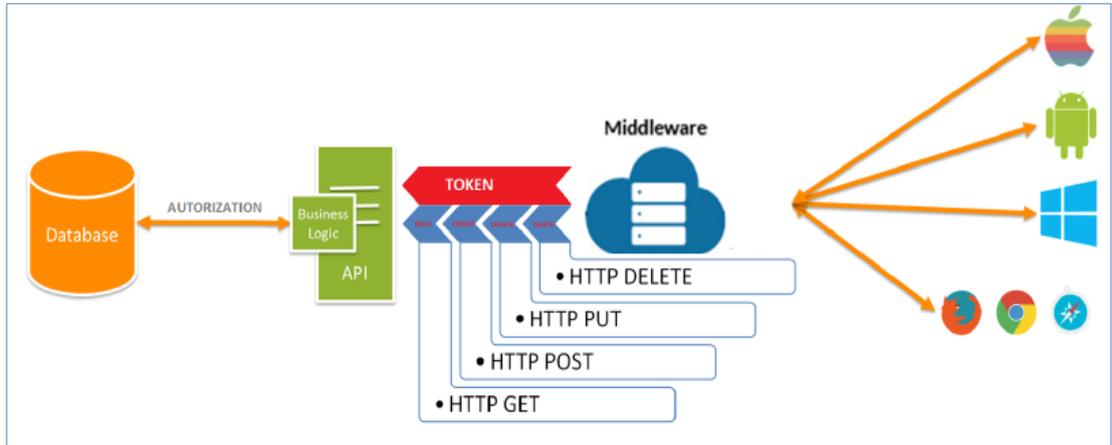
10.1.3. Seguridad de la información

El sistema deberá ser seguro y tener en consideración el mínimo requerido en las normas de protección de datos personales, referido en el capítulo legal y regulatorio y se encuentra reflejado en la figura 10.2. Asimismo, debe cumplir con los requisitos establecidos según el ISO 27001, que determina las mejores prácticas en seguridad de la información:

- Protocolo SSL (Secure Socket Layer) /TLS para darle seguridad de los datos.
- Middleware: filtrará los métodos de petición no usados por la API.
- Autenticación: usuario y contraseña para acceder al sistema.
- Clave digital: con una duración máxima de 24 horas.
- Autorización: acorde al perfil del usuario.

- Campos de autoría: para todos los registros se guardará el usuario y fecha de inserción y modificación de registros.

Figura 10.2 Esquema de seguridad de la plataforma

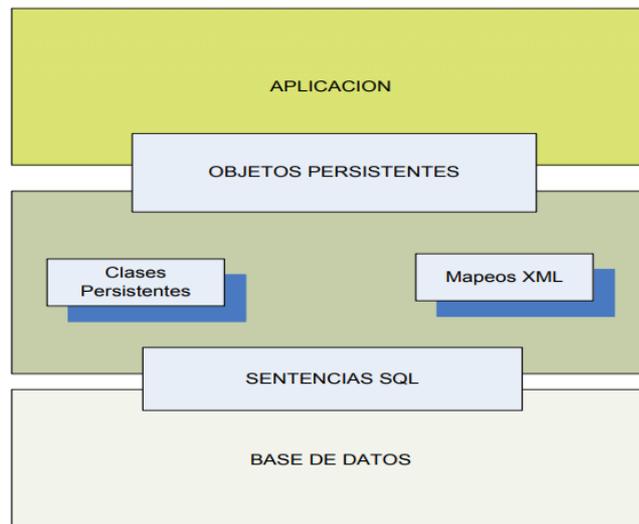


Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

10.1.4. Persistencia

La persistencia de datos se manejará utilizando un ORM (Object to Relational Mapping) para hacer uso de objetos con la base de datos relacional reflejado en la figura 10.3. Por otro lado, se utilizará Doctrine como ORM y MySQL como gestor de base de datos.

Figura 10.3 Base de datos relacional

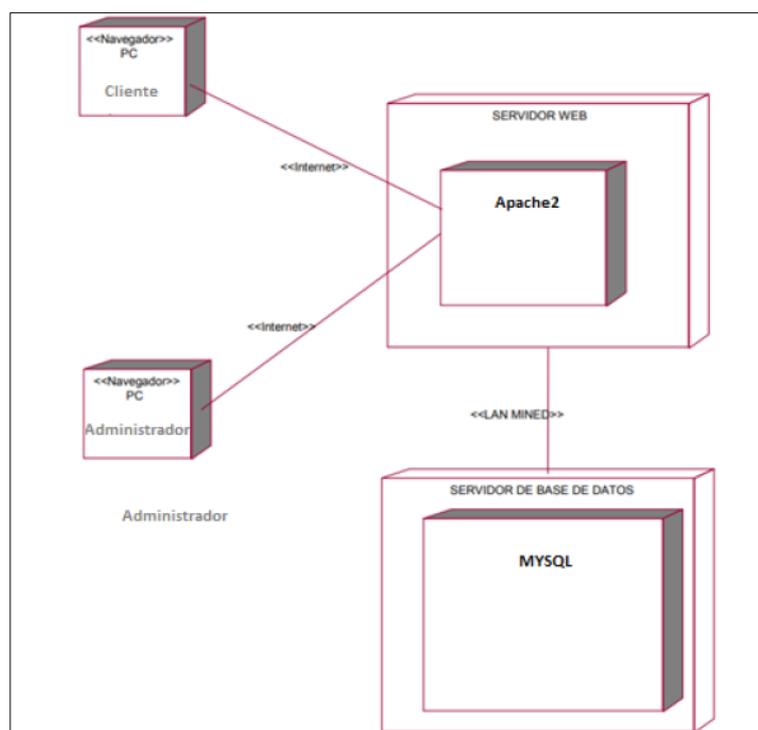


Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

10.2. Vista de despliegue

La vista de despliegue presenta aspectos físicos como topología, infraestructura informática e instalación de componentes, necesarios para la puesta en marcha e implementación de la aplicación. En la figura 10.4 se presenta la vista de despliegue para la plataforma, donde se observa que es accedido por usuarios descentralizados distribuidos en clientes y administradores.

Figura 10.4 Vista de despliegue plataforma



Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

Los componentes y características se detallan a continuación:

10.2.1. Servidor Web

Es un servidor de aplicaciones en el cual residirá el componente web de la aplicación, el componente de servicios y lógica de negocios, y el componente de acceso a datos. En esta aplicación se gestionará la lógica de negocios y transacciones, la cual será expuesta a través de servicios de negocios a los que accederá el usuario a través del navegador web.

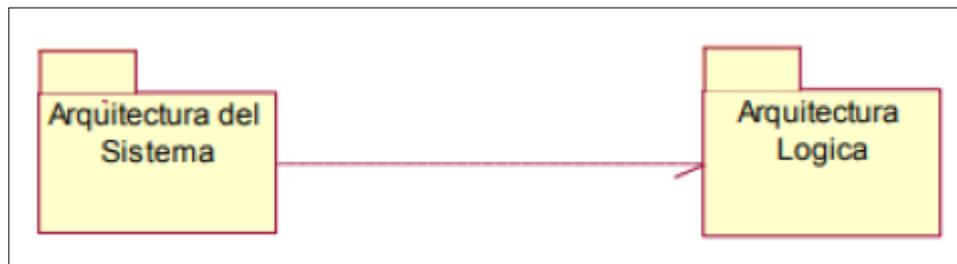
10.2.2. Servidor de Base de Datos

Se empleará un servidor de base de datos relacional para darle persistencia a los objetos del dominio que necesiten guardar sus estados para su posterior consulta o modificación.

10.3. Vista lógica

Presenta dos niveles de arquitectura, cada uno corresponde a un refinamiento del nivel anterior. El último nivel es el que contiene mayores detalles, en él se presentan los módulos participantes de la arquitectura junto a un diagrama. El tipo de diagrama utilizado varía según el módulo en cuestión, tal como se muestra en la siguiente figura:

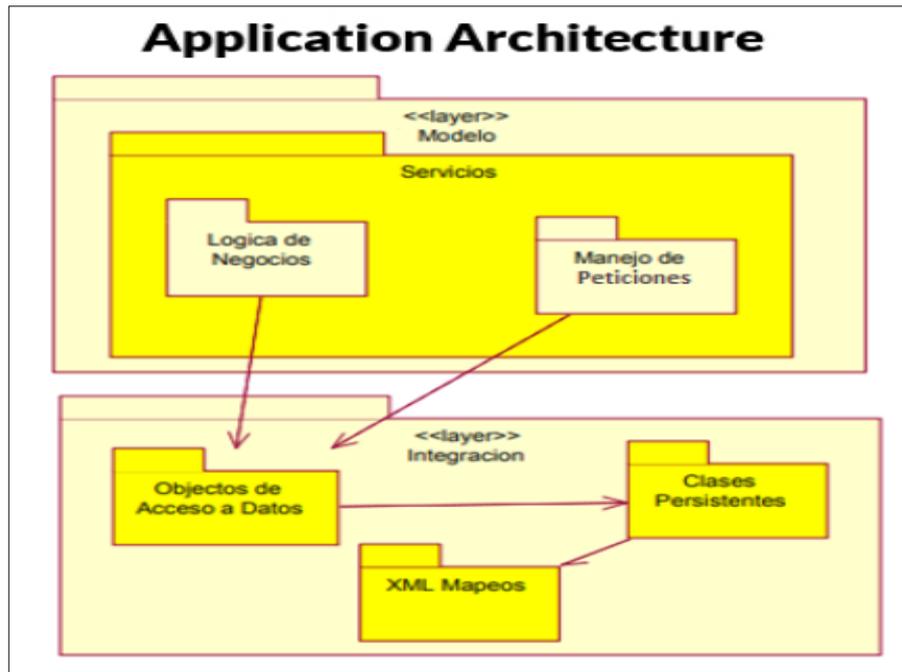
Figura 10.5 Vista lógica de la plataforma



Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

En el primer nivel se especifica la arquitectura en la que se desarrollara la aplicación, la cual está organizada utilizando el patrón de arquitectura en capas M-C. La figura 10.6 presenta la arquitectura del sistema.

Figura 10.6 Arquitectura del sistema



Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

El patrón de diseño utilizado está plasmado en la estructura de paquetes mostrada. Dentro de estas capas estarán los módulos o subsistemas que conformarán el sistema. Cada capa determina un rol para los módulos que residen en ella.

La capa del modelo es la que encapsula la lógica del negocio de la aplicación y el acceso a datos. Toda esta funcionalidad será expuesta a las peticiones que se hagan de aplicaciones externas previamente autenticadas por el sistema.

La capa de integración es la encargada de gestionar la comunicación con los manejadores de base de datos o con cualquier sistema de archivo, además de los sistemas externos que interactúen con la aplicación en desarrollo.

10.4. Vista de procesos

La vista de procesos describe los módulos activos del sistema que estarán en ejecución en forma simultánea. Esta vista describe, además, el soporte multiusuario de la aplicación.

- Módulo de subasta: permite realizar operaciones de subasta.

- Módulo de tipo de cambio: permite realizar operaciones de tipo de cambio promedio.
- Módulo de administración de operaciones: permite visualizar el estatus de las operaciones en curso y las operaciones históricas.
- Módulo de administración de cuentas: permite al usuario administrar sus cuentas bancarias, visualizar las existentes registradas y adicionar o quitar alguna de ellas.
- Módulo de administración de datos: permite al usuario visualizar los datos personales registrados y actualizarlos.
- Módulo comercial: permite al equipo comercial de GoDivisa administrar el proceso de registro de usuarios y darles soporte según corresponda.
- Módulo de tesorería: permite llevar el control y las conciliaciones de cuenta para realizar transferencias de los fondos de los usuarios. Está integrado con la empresa fiduciaria.
- Módulo de registro de usuarios: permite cumplir con el proceso de recolección de datos, autenticación y verificación en los procesos de lavados de activos. También está integrado con la empresa fiduciaria.

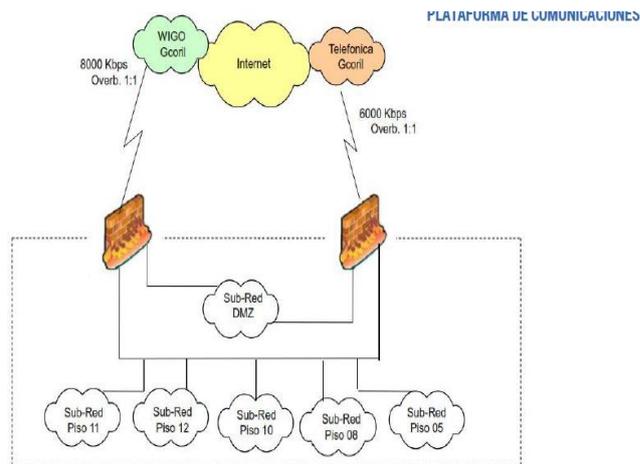
Estos módulos serán soportados por la aplicación basada en la web. Por esta razón, cuenta con una distribución a nivel de interfaz de usuario que corre en su estación de trabajo en una aplicación llamada *browser*, como Chrome, Mozilla Firefox, Microsoft Internet Explorer, Opera, entre otras. Esta aplicación está encargada de presentar al usuario la interfaz de la aplicación y de enviar al servidor las acciones que el usuario realiza.

10.5. Continuidad de servicio

Para asegurar la continuidad de servicio se ha determinado que la arquitectura del sistema sea *high availability*, es decir que tenga redundancia en las salidas de internet, en los *routers* y servidores, e inclusive geográficamente.

En el gráfico 10.7 se explica cómo está diseñado la arquitectura del sistema.

Figura 10.7 Arquitectura del sistema



Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

Como se aprecia, se mantiene redundancia en las salidas de internet, lo cual permite que ante cualquier caída de uno de los proveedores del servicio otro tome su lugar para darle continuidad.

Asimismo, el proveedor de servicios tecnológicos sugirió almacenar en servidores locales con redundancia geográfica durante el inicio del proyecto, lo cual tiene un costo por *hosting* además de otros que son detallados en el siguiente presupuesto de la tabla 10.1.

Tabla 10.1 Presupuesto servicios tecnológicos

Descripción	Gasto anual (US\$)
DATATEC	4,384
Facturación electrónica	2,478
Cuentas de correo	960
Soporte plataforma	7,416
Hosting	381
SSL para sitio web	251
Dominio GoDivisa.com	44
Total	15,914

Fuente y Elaboración: Los autores de la tesis

Finalmente, para darle soporte a los procesos administrativos de la operación, se ha considerado la integración de la plataforma al sistema de facturación electrónica y su

integración a DATATEC, para así proporcionar el tipo de cambio interbancario, las licencias de correo necesarios para el personal asociado, el soporte continuo a la plataforma y la renovación del certificado SSL y del dominio de GoDivisa.

CAPÍTULO XI. ANÁLISIS DE RIESGOS

El presente capítulo se identifica y analizan los escenarios de riesgo asociados al proyecto a fin de establecer un plan de gestión para minimizar los impactos negativos en el modelo de negocio propuesto.

Este proceso será realizado en base a las directrices de la Norma ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos, para lo cual se define los siguientes conceptos:

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos de: NOTA 1 Un efecto es una desviación de lo esperado - positivos y / o negativos. En los Objetivos (...).

Gestión de riesgos: Régimen en el marco de la gestión del riesgo especificando el planteamiento, la gestión de componentes y los recursos que se aplicarán a la gestión del riesgo.

Identificación de riesgos: Proceso de encontrar, reconocer y describir los riesgos (...).

Fuente de riesgo: Elemento que por sí sola o en combinación tiene el potencial intrínseco para dar lugar a riesgo.

Probabilidad: Posibilidad de que suceda algo.

Consecuencia: Impacto en la empresa, ya sea negativo o positivo.

11.1. Identificación de los escenarios de riesgo

A continuación, se describe cada uno de los riesgos identificados durante la planeación, puesta en marcha, operación y mantenimiento de GoDivisa; teniendo en cuenta tanto los factores internos como externos.

El análisis realizado en el Capítulo VI Planeamiento Estratégico (Tabla 6.1. Matriz de evaluación de factores externos y Tabla 6.2. Matriz de evaluación de factores internos), será la base para el presente análisis.

11.1.1. Riesgos financieros

Estos riesgos se presentan cuando los inversionistas aportan el capital necesario para llevar a cabo el proyecto, existiendo la probabilidad de retrasos en el retorno de los intereses, disminución o pérdida del capital. Según Salvador M. (2007) los riesgos financieros están compuestos por riesgo de crédito y solvencia, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo de contrapartida, riesgo de inversión y riesgos de sistema.

En el presente modelo de negocios el riesgo financiero estará dado durante la etapa pre operativa, donde se requiere de los recursos financieros para la puesta en marcha de GoDivisa; en este caso, estas inversiones serán asumidas con capital propio, por tanto será la propia empresa quien asume el riesgo financiero; sin embargo, según el análisis realizado en el Capítulo XIII Plan Financiero, para minimizar este riesgo se buscará financiamiento en instituciones de emprendimiento para la etapa de operaciones.

El riesgo de contrapartida que se da cuando una de las partes de la contratación no cumple con sus obligaciones; para ello, este riesgo será analizado como un caso especial dado el impacto que podría tener en el modelo de negocio planteado.

11.1.2. Riesgos de contrapartida

Uno de los principales problemas que podría generarse durante la etapa de operación, sería el riesgo de contrapartida, que es cuando algún usuario requiera transaccionar un monto de moneda y no exista la contra parte para generar el intercambio de divisas.

Esta situación pondría duda la credibilidad del modelo de negocio y por ende traería consigo serios problemas de imagen y reputación para GoDivisa, y en el peor escenario generar la quiebra de GoDivisa por una elevada tasa de ausentismo de usuarios.

11.1.3. Riesgos tecnológicos

El problema tecnológico está asociado a los sistemas de información y tecnología que soportan la plataforma que no solo podría poner en riesgo la continuidad de las operaciones, sino también la información de los usuarios por la vulnerabilidad de la seguridad de los sistemas.

Dado que el modelo de negocio está directamente relacionado con tecnologías de la información será clave establecer protocolos y procedimientos de seguridad (evitar hack) estrictos para garantizar la operatividad y continuidad del negocio.

11.1.4. Riesgos operacionales

Estos riesgos están asociados a las siguientes situaciones que tendrían como consecuencia fallas en la operación y por ende la falta de capacidad para que los usuarios utilicen la plataforma:

Procesos de producción: Relacionados con los tiempos comprometidos en la propuesta de valor, es decir si GoDivisa demora más del tiempo establecido para intercambiar monedas por fallas en los procesos u caídas del sistema.

Procesos que afectan al personal: Relacionado con situaciones de fraude, extorsión, hurtos, robos, hacker, etc.

Acontecimientos externos: Asociados con accidentes o desastres que impacten directamente en el personal así como en la infraestructura de la empresa; y por tanto generan riesgos operacionales en el servicio.

11.1.5. Riesgos legales

Estará asociado a externalidades, se han desarrollado estos riesgos bajo estos tres supuestos: a) Que se regulen las Fintech, b) Que no se regulen las Fintech y c) Que se prohíban las Fintech

Esta situación podría traer como consecuencias barreras de ingreso al sistema financiero, informalidad en las operaciones, posibles afectaciones a los usuarios de los servicios lo que podría generar demandas, pérdida de imagen y reputación, pérdidas económicas, entre otras; lo cual significaría serios problemas empresariales, hasta incluso generar el retiro de la empresa del mercado.

11.1.6. Riesgos de imagen y reputación

Estos riesgos estarán asociados a la percepción desfavorable que tienen los stakeholders sobre GoDivisa, ello debido a que se hayan producido los riesgos ya mencionados, y que no permiten cumplir con la propuesta de valor para los clientes.

Una sólida gestión de riesgos, así como un adecuado plan de marketing permitirán el éxito del modelo de negocio a fin de generar beneficios en toda la cadena de valor.

11.2. Plan de gestión de riesgos

A continuación, se detallará el plan de acción para gestionar los riesgos propios del modelo de negocio a fin de minimizar la incidencia negativa, para asegurar el éxito del proyecto.

11.2.1. Metodología de evaluación de riesgos

La metodología para evaluar los riesgos asociados a GoDivisa será de la siguiente manera:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Consecuencia}$$

Tabla 11.1 Matriz de riesgos

		CONSECUENCIA		
		(1)	(2)	(3)
PROBABILIDAD	(3)	MEDIO	ALTO	ALTO
	(2)	BAJO	MEDIO	ALTO
	(1)	BAJO	BAJO	MEDIO

Fuente: Salcedo M., El Riesgo en la Empresa (2007)
Elaboración: Los autores de la tesis

Donde:

El riesgo: Bajo, Medio o Alto.

La Probabilidad: 1, 2 o 3.

La Consecuencia: 1, 2, o 3.

11.2.2. Matriz de riesgos de GoDivisa

A continuación, se presenta la matriz de gestión de riesgos para GoDivisa:

Tabla 11.2 Matriz de gestión de riesgos

Escenario identificado	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Plan de acción		
				Mitigar	Asumir	Trasladar
Financieros	2	3	MEDIO (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control de los indicadores financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital propio para las actividades pre operativo con una tasa de 25%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamiento externo para la etapa de operaciones
Contrapartida	3	3	ALTO (9)	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con las casas de cambio más importantes del mercado para asegurar el intercambio de divisas, mediante contratos marco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar supervisores “in house” en cada una de las casas de cambio más importantes, a fin de asegurar en todo momento el intercambio de divisas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a los proveedores de intercambio de moneadas que quieran operar con GoDivisa, demuestren solvencia económica para asegurar el intercambio en todo momento.
Tecnológicos	3	3	ALTO (9)	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control permanente de la seguridad de la información de los usuarios e integridad de los sistemas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Contratar los servicios de empresas especializadas en tecnologías y sistemas para asegurar la operatividad y seguridad de la información.
Operacionales	2	3	MEDIO (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de operación y mantenimiento de las plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de contact center. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un fideicomiso para garantizar las operaciones.

Escenario identificado	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Plan de acción		
				Mitigar	Asumir	Trasladar
Legales	1 (Que se Regule)	2	BAJO (2)		<ul style="list-style-type: none"> Adecuar las operaciones a la normativa vigente con la finalidad de salvaguardar los derechos de los usuarios y mantener las operaciones. 	
	2 (Que no se regule)	3	MEDIO (6)			<ul style="list-style-type: none"> Riesgo (2) Contratación de un fideicomiso para prevenir lavado de activos y financiamiento del terrorismo y de esta manera involucrarnos al sistema financiero dándole seguridad a nuestras operaciones y al dinero de los clientes.
	3 (Que se prohíba)	3	ALTO (9)	<ul style="list-style-type: none"> Plantear la quiebra de la empresa, donde se tenga que pagar a los acreedores conforme al orden de prelación. 		
Imagen y reputación	2	3	MEDIO (6)	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y monitoreo de los riesgos importantes que puedan impactar en la imagen y reputación de GoDivisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de campañas de contenidos para dar a conocer las bondades de la plataforma. 	

Fuente: Capítulo III Análisis Externo, Capítulo VI Planeamiento Estratégico
Elaboración: Los autores de la tesis

CAPÍTULO XII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se describirán las actividades para constituir la empresa del plan de negocios, así como los recursos humanos necesarios para su buen funcionamiento.

12.1. Constitución de la empresa

La empresa que desarrolla la plataforma se constituirá formalmente bajo la ley de la República del Perú. A continuación, se describirán los requisitos necesarios para constituir una empresa y seleccionar su tipo según sus actividades y funcionamiento.

Para constituir una empresa en Perú, se debe definir su tamaño a nivel de persona jurídica. En este contexto, y dadas las proyecciones de la empresa, podría tratarse de una micro o pequeña empresa (Ver Tabla 12.1), cada una de las cuales tiene características específicas.

Tabla 12.1 Características de las empresas

Tamaño de empresa	Características
Microempresa	Hasta 10 trabajadores Ingresos anuales hasta 150 UIT
Pequeña empresa	Hasta 100 trabajadores Ingresos anuales hasta 1,700 UIT

Fuente: SUNAT

Elaboración: Los autores de la tesis

Luego de haber definido el tamaño de la empresa se deberán realizar algunas actividades relacionadas a su inscripción, lo cual tomará un periodo de 45 días como máximo y tendrá un costo no mayor a los S/. 1,500. A continuación, se listan las actividades que deberán llevarse a cabo.

12.1.1. Elaboración de la minuta

El trámite se inicia en SUNARP con la búsqueda del nombre de la empresa a fin de evitar coincidencias. Una vez elegido el nombre se debe registrar su reserva para persona jurídica y proporcionar copias de los DNI de los accionistas, además de indicar la actividad económica, el capital inicial y los bienes que lo conforman.

12.1.2. Elevación de la minuta a escritura pública

Este trámite se realiza ante un notario e incluye como dato más importante el monto del capital social.

12.1.3. Inscripción de la escritura pública en Registros Públicos

En esta etapa se completa la solicitud de inscripción con la copia del DNI de la persona responsable de presentar los documentos en SUNARP.

12.1.4. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes

Este trámite se realiza en SUNAT y para él se requieren recibos de servicios, partida registral certificada y los documentos de identidad. En este momento se indica el régimen tributario al que pertenece la empresa y se solicita la autorización de emisión de comprobantes de pago.

12.1.5. Inscripción de trabajadores en ESSALUD

Para cumplir con este punto se debe solicitar a SUNAT el registro y la autorización del PDT respectivo. Luego se debe completar el formulario 601 de planilla electrónica para proceder con la inscripción de los empleados.

12.1.6. Solicitud y selección del régimen tributario

La empresa deberá elegir entre los regímenes tributarios vigentes: especial, general y simplificado.

12.1.7. Autorización del libro de planillas

Esta autorización se tramita en el Ministerio de Trabajo.

12.1.8. Adquisición y legalización de libros contables

Este trámite se realiza ante un notario, debiendo ser cada hoja del trámite foliada o enumerada y sellada.

12.1.9. Trámite de la licencia municipal

La licencia debe tramitarse en la municipalidad donde se ubique la empresa. Para ello deberá obtenerse la Licencia de Funcionamiento y la Licencia de Seguridad de Defensa Civil.

12.1.10. Selección del tipo de empresa

Se registrará la empresa como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), debido a que se contará con un número de acciones que no cambiará en el tiempo.

12.2. La empresa

El presente plan de negocios tiene como fin constituir una empresa con fines económicos y sociales. Desde el punto de vista económico se busca obtener una rentabilidad y una creación de valor para los accionistas, mientras que del lado social se busca contribuir con el bienestar de la sociedad peruana al brindarle acceso a una plataforma digital transaccional de cambio de monedas que permita conectar e interactuar a todos los agentes interesados: empresas, personas y proveedores de cambio de monedas supervisados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

La empresa tendrá una cultura de mercado con metas medibles e indicadores de desempeño orientados al alcance de objetivos financieros.

Para el presente plan de negocios se considera que los recursos humanos serán en su gran mayoría de la generación *millenians*, con lo cual será gente joven y llena de vitalidad la que estará encargada de encaminar la empresa hacia el éxito. Esto supone a la vez una estructura más plana, en la cual los líderes trabajarán de manera colaborativa y donde se incentivará la innovación.

Los horarios de trabajo serán flexibles e incluso en algunos casos los empleados podrán desempeñar sus labores desde sus domicilios. Considerando que el modelo de negocio es dinámico, el plan de operaciones tendrá un rol significativo en el crecimiento de la empresa.

GoDivisa no contará con un código de vestimenta, lo que significa que los empleados podrán vestir de manera casual en reemplazo del acostumbrado uso de

ternos, sastres y uniformes. Cabe mencionar que para las reuniones con clientes potenciales y autoridades los representantes de la empresa se vestirán de acuerdo a la ocasión. La Tabla 12.2 presenta los puestos fijos que requerirá la organización.

Tabla 12.2 Personal y sueldos mensuales de los empleados

Puestos laborales	Sueldo bruto total (S/.)	N° empleados
Gerencia general	US\$ 6,440.0	1
Asistente administrativo y comercial	US\$ 1,120.0	1
Supervisor comercial	US\$ 2,800.0	1
Ejecutivos comerciales	US\$ 1,770.0	5
Supervisor de operaciones	US\$ 2,800.0	1
Medios digitales	US\$ 2,520.0	1
Operadores In House	US\$ 2,500.0	5
Ejecutivos de operaciones	US\$ 1,770.0	1
Practicante	US\$ 440.0	1
Total	US\$ 22,160.0	17

Fuente: Semana Económica
Elaboración: Los autores de la tesis

Para determinar los sueldos se han revisado informes referenciales sobre los sueldos promedio en el país para los profesionales requeridos en GoDivisa, lo que permitió establecer las cifras anteriormente presentadas (Semana Económica, 2017). Ahora bien, hay algo que se debe indicar por la naturaleza del negocio, y es que los sueldos ofrecidos deben ser atractivos debido a que existe un alto riesgo en cuanto al éxito o fracaso del negocio.

12.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)

Las principales habilidades y conocimientos con los que deben contar los empleados de la empresa son indicados en este documento (ver anexo). Cabe mencionar que se trata de personal con servicios permanentes en la empresa.

12.4. Proceso de selección y reclutamiento

Para el buen funcionamiento de la empresa, no solo deben considerarse recursos materiales sino también el recurso humano como un factor clave. Por tal motivo, elegir a los empleados no puede tomarse a la ligera. A continuación se detalla el plan de selección y reclutamiento acordado.

- Se colgarán ofertas laborales en páginas web. Las hojas de vida tendrán un primer filtro a través del cual se seleccionarán los perfiles mejor alineados a cada puesto. Se verificará que los postulantes no cuenten con antecedentes penales ni policiales, así como con información verídica sobre sus domicilios.
- Los mejores perfiles serán evaluados por los accionistas del plan de negocios, quienes tomarán en cuenta criterios como la experiencia profesional y el conocimiento académico. Cabe mencionar que las personas con mejor perfil serán evaluadas mediante una entrevista personal.
- Para todos los puestos se tomarán en cuenta lineamientos como el compromiso, la ética, la orientación al cliente, la integridad y la calidad del trabajo.
- Luego de haber verificado los aspectos mencionados anteriormente se decidirá quién ocupará cada puesto.
- Posteriormente, junto a un asesor legal externo se procederá a suscribir los contratos con cada uno de los empleados.

Cabe resaltar que al momento de firmar el contrato los empleados han sido previamente informados de sus funciones, así como de los objetivos de la empresa.

La modalidad de contratación para para los empleados a tiempo completo es la necesidad de servicio. Se considerará el ingreso a planillas desde el primer día laboral con la finalidad de promover el mejor desempeño de sus funciones. Todos los empleados estarán a prueba por un periodo de tres meses.

12.5. Tercerización de actividades

En caso necesario, la empresa considerará tercerizar aquellas actividades ajenas a sus actividades normales, como por ejemplo la asesoría legal, los servicios contables, entre otros.

CAPÍTULO XIII. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se analizará la viabilidad económica del modelo de negocio propuesto, según los resultados del estudio de mercado basado en tres escenarios: pesimista, conservador y optimista. El escenario pesimista supone alcanzar el 5% del mercado objetivo —de acuerdo con el resultado del estudio de mercado— en un plazo de 36 meses con crecimiento constante. El escenario conservador supone alcanzar el 25% del mercado objetivo en un plazo de 36 meses con crecimiento constante. Por último, el escenario optimista supone una participación en el mercado objetivo del 83%.

Para ello se generarán flujos estimados considerando los resultados de los capítulos VII “Plan de Marketing” y IX “Plan de Operaciones y Operatividad del Fideicomiso”. De esa manera se obtendrá como resultado final el VAN esperado para los escenarios descritos.

13.1. Ingresos

13.1.1. Número de clientes

De acuerdo con el estudio de mercado, bajo un escenario pesimista solo el 5% del total de mercado objetivo de 15,428 pequeñas empresas estaría totalmente de acuerdo en usar la plataforma de intercambio de divisas. Por otro lado, el 78% de la muestra estaría dispuesta a probar la plataforma, con lo que se puede concluir que el 83% del mercado objetivo sería un escenario optimista.

En ese sentido, para manejar un escenario conservador, se ha considerado el 25% del *market share*, tal como se ve en la tabla 13.1.

Tabla 13.1 Escenarios de demanda

Escenario	Market share (%)	Número de empresas
Pesimista	5%	771
Conservador	25%	3,857
Optimista	83%	12,805

Fuente: Capítulo V Investigación de Mercado
Elaboración: Los autores de la tesis

Es importante recalcar que el estudio de mercado también estimó que solo el 52% de pequeñas empresas encuestadas estarían dispuestas a pagar una comisión por el uso de la plataforma. Se debe precisar que no se consideró un cálculo del costo final de la operación con la comisión en el momento del estudio de mercado.

13.1.2. Promedio de transacciones

Para estimar el promedio de los flujos negociados por las pequeñas empresas en el plan de negocio, se asumirá el promedio del monto negociado mensualmente por estas empresas.

De acuerdo con el estudio de mercado, el promedio mensual asciende a US\$ 39,178. Sin embargo, al aplicar el error típico de 4.63%, el monto promedio es de US\$ 37,363, esto con la finalidad de ser conservadores en los flujos estimados.

De la misma manera, se fijará el porcentaje de penetración de mercado que pretende el sistema en las operaciones de intercambio de divisas. Para efectos prácticos se considera que el 50% de los montos negociados mensualmente por los usuarios afiliados, serán realizados a través de la plataforma propuesta. En consecuencia, el promedio mensual negociado por cada empresa afiliada será de US\$ 18,682.

13.1.3. Precio por comisión

El precio establecido por el concepto de uso de la plataforma será una comisión de 0,3% *flat* por cada US\$ 1 negociado, sin considerar el IGV.

13.1.4. Ingresos por escenario

El plan de negocio está orientado a desarrollarse dentro de un escenario conservador, lo que permitirá flujos positivos para el proyecto.

No obstante, todo negocio es pasible de riesgos y factores externos e internos que mellen el desarrollo de las operaciones, razón por la cual se plantea un escenario pesimista.

Por otro lado, también se desarrollará una propuesta de escenario optimista, considerando que desde los primeros meses de operación la propuesta de negocio se consolide y permita ocupar el 83% del mercado objetivo.

a) Escenario pesimista

La tabla 13.2 muestra el caso pesimista en donde los ingresos son bajos aun cuando exista un aumento en el número de usuarios de la plataforma. Los montos negociados siguen siendo los del promedio de mercado, por lo que el aumento en el ingreso es lento.

Tabla 13.2 Ingresos escenario pesimista

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total usuarios promedio	242	494	746
Monto negociado por usuario al mes (US\$)	US\$18,682	US\$18,682	US\$18,682
Total monto negociado (US\$ millones)	US\$28	US\$85	US\$141
Comisión (%)	0.30%	0.30%	0.30%
Total Ingresos	US\$85,076	US\$254,554	US\$424,033

Fuente: Capítulo V Investigación de Mercado
Elaboración: Los autores de la tesis

b) Escenario conservador

En la tabla 13.3 se aprecia que los ingresos son mayores, así como los incrementos de ingresos año tras año. Esto se debe a las estrategias implementadas del marketing mix (precio, plaza, producto y distribución), así como a las estrategias comerciales y a la venta digital orientadas a desarrollar la captación máxima de la demanda potencial.

Sin embargo, este escenario considera solo un 25% del total del mercado objetivo, con lo que se lograría la sostenibilidad del negocio en los años proyectados.

Tabla 13. 3 Ingresos escenario conservador

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total usuarios promedio	1,231	2,515	3,799
Monto negociado por usuario al mes (US\$)	US\$18,682	US\$18,682	US\$18,682
Total monto negociado (US\$ millones)	US\$144	US\$432	US\$720
Comisión (%)	0.30%	0.30%	0.30%
Total Ingresos	US\$432,103	US\$1,295,637	US\$2,159,170

Fuente: : Capítulo V Investigación de Mercado
Elaboración: Los autores de la tesis

c) Escenario optimista

En este último caso se considera que el negocio cubrió gran parte de la demanda del mercado objetivo, y que por lo tanto se obtienen altos niveles de ingresos, producto de la publicidad boca a boca realizada por los mismos usuarios que usan la plataforma, lo cual es un efecto que se puede lograr con los negocios digitales de modo muy rápido. Tal como lo muestra la tabla 13.4.

Tabla 13.4 Ingresos escenario conservador

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total usuarios promedio	4,094	8,366	12,638
Monto negociado por usuario al mes (US\$)	US\$18,682	US\$18,682	US\$18,682
Total monto negociado (US\$ millones)	US\$479	US\$1,437	US\$2,394
Comisión (%)	0.30%	0.30%	0.30%
Total Ingresos	US\$1,436,533	US\$4,309,598	US\$7,182,663

Fuente: Capítulo V Investigación de Mercado
Elaboración: Los autores de la tesis

13.2. Egresos

13.2.1. Inversión

Para determinar el modelo de inversión requerido para el presente proyecto, se tendrá en cuenta las dos etapas descritas a continuación.

- **Etapas pre operativas:** en ella se requiere una inversión de US\$ 69,672 para la implementación de la plataforma. En la tabla 13.5 se detalla la relación de

inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto. Esta inversión estará dividida en cuatro áreas fundamentales: operaciones, marketing, tecnología y legal.

De acuerdo con la regulación tributaria vigente, artículo 44 de la Ley del Impuesto a la Renta, este monto puede ser reconocido como gasto en el primer año de operación del negocio, o puede ser amortizado en un plazo máximo de 10 años. Aun cuando el monto no sea considerable en el flujo del proyecto, se tomará la decisión de amortizar este activo fijo en 10 años, para aprovechar el escudo fiscal en las operaciones del proyecto después de alcanzar el punto de equilibrio.

Tabla 13.5 Inversión pre operativa

N°	ÁREA	INVERSIONES	TOTAL
1	Operaciones	Gestión del proyecto	US\$23,364
2	Marketing	Diseño de logotipo e identidad de marca	US\$3,162
3	Marketing	Registro de marca	US\$472
4	Marketing	Web + Landing Page + Habilitación de RRSS	US\$1,104
5	Marketing	Dominio GoDivisa.com	US\$150
6	Marketing	Plataforma comercial Contac Center	US\$6,490
7	Tecnología	App IOS & Android (UI, UX, Web)	US\$14,709
8	Tecnología	Diseño & procesos de plataforma	US\$2,031
9	Tecnología	Plataforma Fintech	US\$5,973
10	Tecnología	Hosting	US\$381
11	Tecnología	SSL para sitio web	US\$251
12	Tecnología	Integración para ingreso del TC	US\$1,525
13	Tecnología	Facturación electrónica	US\$826
14	Tecnología	Integración fiduciaria + plataforma de tesorería	US\$2,360
15	Legal	Fideicomiso (incluye gastos registrales + publicaciones)	US\$5,612
16	Legal	Gastos legales, notariales & registrales	US\$1,262
		TOTAL	US\$69,672

Elaboración: Los autores de la tesis

- **Capital de trabajo:** en esta etapa se requiere capital de trabajo necesario para cubrir los gastos operativos hasta obtener un flujo de caja positivo, es decir para cubrir los costos variables y fijos de la operación.

El requerimiento de capital de trabajo exigido está determinado en función a cada escenario trabajado:

1. **Escenario pesimista:** se requieren US\$ 1,364,651 como capital de trabajo para cubrir los gastos operativos durante los 3 años de operación en los que se tendrá un flujo de caja negativo.
2. **Escenario conservador:** se requieren US\$ 483,409 como capital de trabajo hasta el mes 10.
3. **Escenario optimista:** se requieren US\$ 414,465 como capital de trabajo hasta el mes 6, periodo en el que se obtienen flujos de caja positivos.

13.2.2. Determinación de costos y gastos

a) Costos variables

Los costos variables que se han identificado son sobre todos los gastos asociados al volumen de transacciones y son los siguientes.

- **El impuesto a las transacciones financieras (ITF):** cada transacción cambiaria realizada en la plataforma requiere de cuatro operaciones bancarias (2 operaciones de ingreso de efectivo y 2 operaciones de salida de efectivo), por lo que en los flujos de caja se considera un ITF de 0.02% sobre el monto negociado.
- **Fideicomiso:** para asegurar que el fideicomiso acompañe el éxito del negocio se ha determinado, en conjunto con la empresa fiduciaria, un costo variable de 3% sobre el 0.3% de la comisión por uso de la plataforma que se cobra a los usuarios. Esto es equivalente a 0.009% (3% por 0.3%) del monto total negociado.
- **La tasa de interés por la disposición de fondos (TEA):** para darle velocidad a las operaciones interbancarias entre los usuarios y reducir costos y tiempos interbancarios, se requiere disponer de fondos en las cuentas del fideicomiso. Para ello, se ha convenido contratar un préstamo a costos *overnight* con fondo privado —el cual se encuentra alrededor de 3% TEA, según información actual del BCRP— a un costo TEA de 4% sobre el monto requerido. Para el modelo financiero, se asume que se requiere tanto capital como monto negociado, así como el costo diario equivalente sobre los montos negociados, que es de 0.011% $((1+0.04)^{(1/360)}-1)$.
- **Margen de contribución:** con la determinación del precio y descontando los costos variables, se establece un margen de contribución porcentual de 0.278%,

como se muestra en la tabla 13.6. Esta cifra permitirá determinar la relación costo–volumen–utilidad.

Tabla 13.6 Margen de contribución

(+) <i>Comisión de la plataforma</i>	<i>0.300%</i>
(-) <i>ITF</i>	<i>0.002%</i>
(-) <i>Fideicomiso</i>	<i>0.009%</i>
(-) <i>Disposición de fondos</i>	<i>0.011%</i>
<i>Margen de contribución</i>	<i>0.278%</i>

Elaboración: Los autores de la tesis

b) Gastos generales de operación

Los gastos considerados para operar este servicio financiero, detallado en las tablas 13.7, 13.8 y 13.9, están determinados por los gastos de personal determinados en la estructura organizativa, administrativa, legal, tecnológica, y de operación y marketing determinadas en cada capítulo de referencia y en función al escenario.

Tabla 13.7 Gastos generales de operación (Escenario pesimista)

<u>Concepto</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
Gastos de personal (US\$)	242,760	262,260	285,360
Gastos administrativos (US\$)	45,783	45,696	47,086
Gastos legales (US\$)	31,152	31,152	31,152
Gastos de tecnología y operación (US\$)	18,827	27,567	33,860
Marketing (US\$)	84,371	77,188	79,535
Amortización (US\$)	6,967	6,967	6,967
Total (US\$)	429,860	450,830	483,961

Elaboración: Los autores de la tesis

Tabla 13.8 Gastos generales de operación (Escenario moderado)

<u>Concepto</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
Gastos de personal (US\$)	398,760	510,360	627,360
Gastos administrativos (US\$)	48,132	48,128	49,592
Gastos legales (US\$)	31,152	31,152	31,152
Gastos de tecnología y operación (US\$)	18,827	27,567	33,860
Marketing (US\$)	84,371	77,188	79,535
Amortización (US\$)	6,967	6,967	6,967
Total (US\$)	588,209	701,362	828,467

Elaboración: Los autores de la tesis

Tabla 13.9 Gastos generales de operación (escenario optimista)

<u>Concepto</u>	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
Gastos de personal (US\$)	887,760	1,266,660	1,658,760
Gastos administrativos (US\$)	55,726	55,984	57,687
Gastos legales (US\$)	31,152	31,152	31,152
Gastos de tecnología y operación (US\$)	18,827	27,567	33,860
Marketing (US\$)	84,371	77,188	79,535
Amortización (US\$)	6,967	6,967	6,967
Total (US\$)	1,084,803	1,465,518	1,867,962

Elaboración: Los autores de la tesis

- **Gastos de personal:** en la Tabla 13.10 se determinan los costos de personal por cada puesto de trabajo en función a la estructura organizacional. El puesto de ejecutivo comercial corresponde a un *contact center*, el cual tiene la meta variable de registrar 20 usuarios al mes del público objetivo determinado. Además, para el ejecutivo de operaciones se estableció la capacidad de realizar 50 instrucciones durante el día.

Tabla 13.10 Gastos de personal

Puestos laborales	Sueldo bruto total (US\$)	N° empleados
Gerencia general	US\$ 6,440.0	1
Asistente administrativo y comercial	US\$ 1,120.0	1
Supervisor comercial	US\$ 2,800.0	1
Ejecutivos comerciales	US\$ 1,770.0	1
Supervisor de operaciones	US\$ 2,800.0	1
Medios digitales	US\$ 2,520.0	1
Ejecutivos de operaciones	US\$ 1,770.0	1
Practicante	US\$ 440.0	1

Elaboración: Los autores de la tesis

- **Gastos administrativos:** corresponden al alquiler de oficinas y servicios básicos, de la misma manera se considera la tercerización de los servicios administrativos (tesorería, contabilidad, compras, recursos humanos y soporte legal). Estos gastos suman un total de US\$ 3,849 promedio por mes y están indicados en el flujo de caja.
- **Gastos legales:** incluyen un pago mensual con el fideicomiso —según cláusula contractual— ascendente a US\$ 2,596 mensual. Tiene capacidad de hasta 10 cuentas bancarias en administración.
- **Gastos de tecnología y operación:** incluyen el precio del servicio de DATATEC, la facturación electrónica, las cuentas por correo y el soporte de la plataforma digital, por lo que suman US\$ 2,229 en promedio al mes.

13.3. Financiamiento y determinación de la tasa de descuento

El modelo de negocio ha sido planteado para ser financiado con capital propio de los accionistas. La tasa exigida por estos, debido el riesgo de capital, es de 25% TEA.

El primer paso consiste en levantar el financiamiento para la implementación del proyecto, lanzar el servicio y, con las primeras operaciones y reacciones del mercado, realizar una primera ronda de levantamiento de capital de aceleración.

Se puede acceder a capital de financiamiento a través de las empresas e instituciones que promueven los *startups*, como es el caso de Startup Perú, el Fondo de Emprendimiento de COFIDE y el Ministerio de Producción, entre otros.

13.4. Metodología para la valorización y liquidación del plan de negocio

La metodología utilizada para la valorización de la empresa será determinada por el descuento de los flujos futuros al termino de 3 años de liquidación del negocio, sobre la misma tasa de descuento de 25% anual y descontando los costos de adquisición. El detalle de la valorización se ve en la tabla 13.11.

Tabla 13.11 Valor esperado por usuario

Escenario	Pesimista	Conservador	Optimista
Costo mensual punto contac center (US\$)	US\$1,500	US\$1,500	US\$1,500
Meta mensual (días)	22	22	22
Costo de adquisición de nuevo usuario CPGA	US\$68	US\$68	US\$68
Volumen de negociación promedio mes (US\$)	US\$18,682	US\$18,682	US\$18,682
Volumen de negociación promedio año (US\$)	US\$224,178	US\$224,178	US\$224,178
Penetración 50%	US\$112,089	US\$112,089	US\$112,089
Comisión por usuario año (0.3%)	US\$336	US\$336	US\$336
Costos variables	US\$79	US\$79	US\$79
ITF (0.02% del volumen de negociación)	US\$45	US\$45	US\$45
Fideicomiso (3% comisión)	US\$10	US\$10	US\$10
Disposición de fondos (TEA 4%)	US\$24	US\$24	US\$24
Margen contribución por usuario	US\$256.85	US\$256.85	US\$256.85
COK Anual %	25%	25%	25%
VPN x Usuario	US\$959	US\$959	US\$959
Cientes registrados	756	3,852	12,816
Valor total de la plataforma	US\$725,173.22	US\$3,694,930.23	US\$12,293,412.72

Elaboración: Los autores de la tesis

Los ingresos por cliente se generan de las comisiones de 0.3% que se cobran por el monto negociado por el uso de la plataforma. En promedio se estima que los ingresos por cliente son de US\$ 336. Este valor se obtiene del promedio negociado mensual de las pequeñas empresas, que asciende a US\$ 39,178 con una penetración de

50%. Se estima que solamente la mitad de este monto promedio mensual será transado a través de la plataforma GoDivisa.

El costo de adquisición de nuevos clientes se origina, en principio, por el costo mensual de mantener un punto en el *contact center* dividido entre la cantidad de días trabajados mensualmente por cada punto de contacto. En la Tabla 13. 11 se muestra que el costo de adquisición por cada nuevo cliente es de US\$ 68 por mes.

El costo variable que genera cada transacción en base al monto estimado promedio de US\$ 18,682 —considerando el 50% de penetración de GoDivisa en sus transacciones— deriva en US\$ 79 en promedio por mes.

Dado los supuestos indicados anteriormente, se descontaron los flujos en los escenarios pesimista, conservador y optimista, con lo que se obtienen los siguientes VAN para cada escenario indicado en la tabla 13.12.

Tabla 13.12 Valor Anual Neto (VAN) en diferentes escenarios

Escenario	Pesimista	Conservador	Optimista
VAN	-US\$235,172	US\$2,248,258	US\$9,085,279
Cantidad de clientes	756	3,852	12,816
Var. crecimiento VAN		9.56	4.04
Var. crecimiento clientes		5.10	3.33

Elaboración: Los autores de la tesis

Se puede inferir que el esfuerzo para incrementar el número de clientes que posicionen a GoDivisa en el siguiente escenario financiero (de pesimista a conservador, y de conservador a optimista) no es directamente proporcional al crecimiento del volumen del negocio.

Dado que los clientes son pequeños empresarios con un volumen de monto negociado fijo en el tipo, el plan de negocio debe enfocarse en obtener la mayor cantidad de usuarios finales.

Tabla 13.13 Flujo de caja para escenario pesimista

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS:			
Total Usuarios Promedio	242	494	746
Monto negociado por usuario mes \$	US\$18,682	US\$18,682	US\$18,682
Total monto negociado \$	US\$28,358,517	US\$84,851,373	US\$141,344,229
Comisión %	0.30%	0.30%	0.30%
Total Ingresos	US\$85,076	US\$254,554	US\$424,033
COSTOS VARIABLES			
ITF (0.02% del volumen de negociación)	US\$5,689	US\$17,021	US\$28,354
Fideicomiso (3% comisión)	US\$2,552	US\$7,637	US\$12,721
Disposición de fondos (TEA 4%)	US\$3,090	US\$9,245	US\$15,400
Total Gastos Variables	US\$11,331	US\$33,903	US\$56,474
	13%	13%	13%
Total Margen de Contribución	US\$73,745	US\$220,652	US\$367,558
Total Gastos Operativos	US\$422,893	US\$443,863	US\$476,994
	497%	174%	112%
Gastos de personal	US\$242,760	US\$262,260	US\$285,360
Gastos Administrativos	US\$45,783	US\$45,696	US\$47,086
Gastos Legales	US\$31,152	US\$31,152	US\$31,152
Gastos de Tecnología & Operación	US\$18,827	US\$27,567	US\$33,860
Marketing	US\$84,371	US\$77,188	US\$79,535
Amortización (10 años)	US\$6,967	US\$6,967	US\$6,967
Utilidad (Sin Impuesto Renta)	-US\$356,115	-US\$230,179	-US\$116,403
Impuesto a la Renta (30%)	US\$0	US\$0	US\$0
UTILIDAD NETA	-US\$356,115	-US\$230,179	-US\$116,403
Flujo de Caja Libre	-US\$349,148	-US\$223,211	-US\$109,436
Liquidación			US\$725,173
Inversión			
FLUJO DE CAJA	-US\$349,148	-US\$223,211	US\$615,737
<i>WACC Anual</i>	25%		
<i>WACC Mensual</i>	2%		
<i>VAN</i>	-US\$235,172		

Elaboración: Los autores de la tesis

En el escenario pesimista, mostrado en la tabla 13.13, se obtendrá el 5% del mercado objetivo al finalizar los 36 meses de operación. Este escenario es sumamente real de conseguir, ya que se basa en el estudio de mercado que determina que el 5% de la demanda potencial definitivamente utilizará esta plataforma.

El flujo demuestra que al tener solamente el 5% del mercado objetivo como usuarios finales de la plataforma no es viable desarrollar el negocio, ya que se obtiene un VAN de US\$ 235,172. Claramente se puede inferir que nuestras acciones de marketing no están orientadas a obtener solo el 5% calculado, sino que apuntan al 78% restante del público potencial.

Tabla 13.14 Flujo de caja para escenario conservador

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS:			
Total Usuarios Promedio	1,231	2,515	3,799
Monto negociado por usuario mes \$	US\$18,682	US\$18,682	US\$18,682
Total monto negociado \$	US\$144,034,365	US\$431,878,917	US\$719,723,469
Comisión %	0.30%	0.30%	0.30%
Total Ingresos	US\$432,103	US\$1,295,637	US\$2,159,170
COSTOS VARIABLES			
ITF (0.02% del volumen de negociación)	US\$28,893	US\$86,635	US\$144,377
Fideicomiso (3% comisión)	US\$12,963	US\$38,869	US\$64,775
Disposición de fondos (TEA 4%)	US\$15,693	US\$47,054	US\$78,416
Total Gastos Variables	US\$57,549	US\$172,558	US\$287,567
	13%	13%	13%
Total Margen de Contribución	US\$374,554	US\$1,123,079	US\$1,871,603
Total Gastos Operativos	US\$581,242	US\$694,394	US\$821,499
	135%	54%	38%
Gastos de personal	US\$398,760	US\$510,360	US\$627,360
Gastos Administrativos	US\$48,132	US\$48,128	US\$49,592
Gastos Legales	US\$31,152	US\$31,152	US\$31,152
Gastos de Tecnología & Operación	US\$18,827	US\$27,567	US\$33,860
Marketing	US\$84,371	US\$77,188	US\$79,535
Amortización (10 años)	US\$6,967	US\$6,967	US\$6,967
Utilidad (Sin Impuesto Renta)	-US\$213,655	US\$421,717	US\$1,043,137
Impuesto a la Renta (30%)	US\$0	US\$126,515	US\$312,941
UTILIDAD NETA	-US\$213,655	US\$295,202	US\$730,196
Flujo de Caja Libre	-US\$209,570	US\$302,169	US\$737,163
Liquidación			US\$3,694,930
Inversión			
FLUJO DE CAJA	-US\$209,570	US\$302,169	US\$4,432,093

<i>WACC Anual</i>	25%
<i>WACC Mensual</i>	2%
<i>VAN</i>	US\$2,248,258

Elaboración: Los autores de la tesis

En el escenario conservador, detallado en la tabla 13.14, se obtendrá el 25% del mercado objetivo al finalizar los 36 meses de operación. En este escenario se alcanza el 5% del mercado objetivo —que, según el estudio de mercado, serían definitivamente usuarios de GoDivisa— antes del mes 8 del primer año. De la misma manera, se obtendrá el primer flujo de caja positivo en el mes 11 del primer año.

En este escenario el proyecto resulta sumamente rentable comparado con la inversión inicial de US\$ 69,672, ya que se obtiene un VAN de US\$ 2,248,258 al final de los 3 años. También se puede inferir que las acciones de marketing funcionaron de acuerdo con lo planeado, ya que se atrae adicionalmente a la cuarta parte de toda la demanda potencial descubierta en el estudio de mercado, el cual demostró que el 78% de toda la demanda potencial utilizaría muy probablemente una plataforma para el cambio de divisas.

Tabla 13.15 Flujo de caja para escenario optimista

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS:			
Total Usuarios Promedio	4,094	8,366	12,638
Monto negociado por usuario mes \$	US\$18,682	US\$18,682	US\$18,682
Total monto negociado \$	US\$478,844,208	US\$1,436,532,624	US\$2,394,221,040
Comisión %	0.30%	0.30%	0.30%
Total Ingresos	US\$1,436,533	US\$4,309,598	US\$7,182,663
COSTOS VARIABLES			
ITF (0.02% del volumen de negociación)	US\$96,056	US\$288,168	US\$480,281
Fideicomiso (3% comisión)	US\$43,096	US\$129,288	US\$215,480
Disposición de fondos (TEA 4%)	US\$52,171	US\$156,514	US\$260,856
Total Gastos Variables	US\$191,323	US\$573,970	US\$956,617
	13%	13%	13%
Total Margen de Contribución	US\$1,245,209	US\$3,735,628	US\$6,226,046
Total Gastos Operativos	US\$1,077,836	US\$1,458,551	US\$1,860,995

	75%	34%	26%
Gastos de personal	US\$887,760	US\$1,266,660	US\$1,658,760
Gastos Administrativos	US\$55,726	US\$55,984	US\$57,687
Gastos Legales	US\$31,152	US\$31,152	US\$31,152
Gastos de Tecnología & Operación	US\$18,827	US\$27,567	US\$33,860
Marketing	US\$84,371	US\$77,188	US\$79,535
Amortización (10 años)	US\$6,967	US\$6,967	US\$6,967
Utilidad (Sin Impuesto Renta)	US\$160,407	US\$2,270,110	US\$4,358,085
Impuesto a la Renta (30%)	US\$48,122	US\$681,033	US\$1,307,425
UTILIDAD NETA	US\$112,285	US\$1,589,077	US\$3,050,659
Flujo de Caja Libre	US\$59,767	US\$1,596,044	US\$3,057,626
Liquidación			US\$12,293,413
Inversión			
FLUJO DE CAJA	US\$59,767	US\$1,596,044	US\$15,351,039
<i>WACC Anual</i>	25%		
<i>WACC Mensual</i>	2%		
<i>VAN</i>	US\$9,085,279		

Elaboración: Los autores de la tesis

En el escenario optimista, mostrado en la tabla 13.15, se obtiene el 83% del mercado objetivo al finalizar los 36 meses de operación. Este escenario es poco probable, ya que tendríamos que obtener el 100% de los usuarios que quisieran utilizar la plataforma.

Sin embargo, los resultados que se pueden obtener son altamente llamativos, pues se logra un VAN de US\$ 9,085,279.

12.5. Análisis de sensibilidad

Para determinar los límites del éxito o fracaso del modelo de negocio es preciso identificar y analizar el efecto que tienen los principales *drivers* sobre los resultados económicos sobre el escenario conservador.

- **Precio**

Se determina los resultados del VAN y TIR sobre la sensibilidad de una reducción del precio de acuerdo a la tabla 13.16.

Tabla 13.16 Análisis de sensibilidad con liquidación del negocio

Precio	Éxito	Precio	VAN	TIR
0.30%	100%	0.30%	2,041,803	8%
0.30%	90%	0.27%	1,863,273	7%
0.30%	80%	0.24%	1,681,609	7%
0.30%	70%	0.21%	1,495,717	6%
0.30%	60%	0.18%	1,301,676	5%
0.30%	50%	0.15%	1,091,836	5%
0.30%	40%	0.12%	854,742	4%
0.30%	30%	0.09%	612,618	4%
0.30%	20%	0.06%	370,494	3%
0.30%	10%	0.03%	128,370	2%
0.30%	0%	0.00%	-113,754	2%

Elaboración: Los autores de la tesis

Como se puede apreciar, el modelo de negocio soporta hasta una reducción del 10% de éxito sobre el precio, es decir tener una comisión de 0.03%. Este resultado está determinado sobre el valor de liquidación del negocio en el tercer año, que hace referencia al valor de los flujos futuros determinados por los usuarios registrados.

De no considerar el valor de liquidación, el modelo de negocio solo soportaría una reducción de la comisión hasta 0.28%, como se refleja en la tabla 13.17.

Tabla 13.17 Análisis de sensibilidad sin liquidación del negocio

Precio	Éxito	Precio	VAN	TIR
0.30%	100%	0.30%	149,999	3%
0.30%	95%	0.29%	90,619	3%
0.30%	92%	0.28%	31,075	2%
0.30%	90%	0.27%	-28,531	2%

Elaboración: Los autores de la tesis

- **Sobre el monto negociado por usuario**

Determinado sobre la base del monto promedio negociado por una pequeña empresa mensualmente (US\$39,178).

Tabla 13.18 Análisis de sensibilidad por usuario

Monto (US\$)	Éxito	Monto negociado (US\$)	VAN	TIR
39,178	100%	11,753	-177,552	1%
39,178	90%	35,260	2,739,085	9%
39,178	80%	31,342	2,256,864	8%
39,178	70%	27,425	1,771,921	7%
39,178	60%	23,507	1,285,617	6%
39,178	50%	19,589	799,313	5%
39,178	45%	17,630	556,161	4%
39,178	40%	15,671	313,009	3%
39,178	30%	11,753	-177,552	1%

Elaboración: Los autores de la tesis

De acuerdo con el análisis de sensibilidad, en un escenario moderado el proyecto podría soportar hasta alrededor del 35% del promedio negociado por cliente —según el estudio de mercado—, lo cual es aproximadamente \$13 mil, de acuerdo a la tabla 13.18.

12.6. Análisis de punto de equilibrio

Para determinar los volúmenes requeridos y alcanzar el punto de equilibrio, que determina los niveles límites donde el modelo de negocio cubre los costos variables y costos fijos e inicia el camino a la generación de valor, que se realizó el cuadro 13.19.

Tabla 13.19 Punto de equilibrio

Periodo	1	2	3
Margen de contribución (%)	0.278%	0.278%	0.278%
Costos fijos (US\$)	804,598	699,810	810,125
<i>(US\$ en millones)</i>			
Punto de equilibrio (% sobre el mercado negociado en bancos 2017)	289 0.21%	252 0.18%	291 0.21%
Volumen negociado estimados (% sobre el mercado negociado en bancos 2017)	144 0.10%	431 0.31%	719 0.51%
Colchón de seguridad	-145	180	428
Volumen negociado en bancos durante 2017	139,576	139,576	139,576

Elaboración: Los autores de la tesis

Como se aprecia, sobre un escenario moderado, con un 0.21% del volumen que se negocia a través de los bancos, tabla 13.20, se logra el punto de equilibrio en un escenario moderado. Todo lo que se suma a ello será rentabilidad para el accionista. Además, se muestran varios escenarios sobre la participación de mercado.

Tabla 13.20 Montos negociados por los bancos 2017

Volumen negociado en bancos en 2017 (US\$)	139,576
1%	1,396
Utilidad en millones	3
2%	2,792
Utilidad en millones	7
3%	4,187
Utilidad en millones	11
4%	5,583
Utilidad en millones	15
5%	6,979
Utilidad en millones	19

Elaboración: Los autores de la tesis

De esta forma, sobre los costos fijos promedios anuales y en un escenario moderado proyectado sobre la base de las transacciones en el sistema bancario del año 2017, las utilidades anuales estarían por encima de los US\$ 3 millones, de llevar los atributos correctamente al mercado y lograr a partir del 1% las utilidades anuales.

CAPÍTULO XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

- Se ha demostrado que con los supuestos manejados en el presente estudio académico existe una real oportunidad de mercado para implementar la idea de este plan de negocio, que en este caso es un canal de intercambio de divisas. El potencial real de mercado es más grande de lo estimado en este estudio, puesto que la demanda está conformada por 15,428 pequeñas empresas top las cuales equivalen a un volumen de negociado de divisas de aproximadamente US\$ 600 millones por año. Este monto a su vez equivale al 0.43% del total negociado durante 2017, es decir alrededor de \$139 mil millones a través del sistema bancario y paralelo.
- Del estudio realizado al modelo de negociación de divisas en el mercado se ratifica en la presente tesis, que la principal brecha y atributo valorado por nuestro público objetivo sigue siendo el menor precio de cambio. Esta valoración se debe en parte a la poca accesibilidad que tienen a las plataformas y mesas de negociación de los bancos más importantes y ya que estas consideran solo dar acceso a las empresas de mayor volumen de negociación. Este canal permitirá acercar a las pequeñas empresas al precio de cambio valorado por las mismas, lo que traerá mayor rentabilidad en sus operaciones ya que los costos bajaran por este concepto.
- Del análisis realizado y de los supuestos señalados financieramente, se concluye que el proyecto es rentable comercial y económicamente en un escenario conservador, con un VAN de US\$ 2,041 millones y una tasa de descuento de 25% anual. El concepto relevante es que al tercer año el valor del modelo de negocio alcanza un aproximado de US\$ 3,694, que equivale al valor de los flujos futuros que generan los 3,857 usuarios transando en la plataforma.
De otro lado, en un escenario pesimista, el proyecto dejaría una pérdida de US\$ 235 mil en un periodo de evaluación de 3 años, en el que todos los factores fuesen adversos al negocio.
En tal sentido, los accionistas deben realizar una apuesta tras analizar los factores del negocio, principalmente el tamaño del mercado y las condiciones que hacen económicamente viable el proyecto.

- De la revisión de la oferta actual en la industria para el mercado paralelo, se determinó que las casas de cambio digitales no han sido aún la solución a la problemática. Su propuesta es la de otorgar la comodidad de la operación digital a precios intermedios y el manejo de volúmenes bajos, siendo ellos mismos cambistas y dependiendo de su propio capital para apalancar operaciones con montos importantes. Estas no pueden ofrecer precios bajos porque dependen de los precios de intercambio para obtener su rentabilidad planeada. En ese sentido, GoDivisa puede ofrecer precios bajos por ser una propuesta de interconexión y adicionalmente soluciona de sobremanera el problema de la seguridad; ya que disminuye la necesidad de desplazarse para negociar en bancos, casas de cambio y cambistas. Esta seguridad también se obtiene al realizar las operaciones en línea y los fondos manejados por un fideicomiso que garantiza la transparencia.
- Se concluye identificando que a nivel mundial no existe un marco regulatorio para las fintechs; sin embargo, existe un mecanismo denominado "Sandbox" que es utilizado por el Reino Unido y España a través del cual no se regulan las fintechs sino que permiten que operen libremente con la finalidad de identificar sus defectos para después de un tiempo de funcionamiento sentar las bases para su posterior regulación. Sin embargo, con la finalidad de generar mayor seguridad y transparencia en las operaciones se determinó como estrategia legal la constitución de un fideicomiso inicialmente que ya tiene un marco regulatorio en el Perú, llenando el vacío legal existente actualmente y permitiendo generar un mejor impacto en la propuesta de negocio.
- Si bien es cierto que la operatividad debe permitir que los usuarios interactúen y concreten el mayor volumen de transacciones, la operación para ejecutar las instrucciones de los fondos debe ser automatizada e integrada a la fiduciaria en los procesos y sistemas. Dado que no existe una integración con las plataformas de los bancos, los depósitos de los contravalores deben ser ejecutados por el equipo de GoDivisa. Para ello, es importante integrar procesos y sistemas que permitan mitigar cualquier riesgo operativo en la transferencia de los fondos, y que otorguen velocidad a las verificaciones y a la aprobación que debe realizar el fideicomiso.

14.2. Recomendaciones

- Es importante un constante monitoreo de las operaciones y que estas sean flexibles para efectuar cambios.
- Trabajar de la mano de los usuarios para que propongan mejoras en el *roadmap* del proyecto. Para ello, se implementará en la plataforma un acceso en donde personal de Satisfacción del Cliente de GoDivisa interactúe con los usuarios con respecto a su experiencia dentro del sistema.
- Si la respuesta del proyecto es positiva, se implementará un área de tecnología para evolucionar la plataforma de acuerdo a las necesidades del mercado, así como también se integrará un área de investigación y desarrollo.
- Dado que para las empresas este representa un negocio mono producto —en comparación a lo que ofrecen los bancos—, se debe pensar en agregarle otras soluciones a la plataforma, como *factoring*, transferencia y medio de pago.
- Implementar un área de riesgos operativos que constantemente monitoree el comportamiento de los usuarios en la plataforma, para advertir cualquier riesgo de desprestigio por parte de la competencia o *hacker*.
- Para que la plataforma logre credibilidad, se tiene que ser estrictos en las políticas con respecto al incumplimiento de las operaciones pactadas.
- Permitir el acceso a la plataforma al canal personas, posibilitando que también se operen euros y bitcoins.

ANEXOS

Anexo I: Modelo de entrevista a profundidad

Entrevista a expertos

Nombres:

Apellidos:

Empresa:

Cargo:

Fecha de entrevista:

- 1. ¿Cuál es su percepción del mercado de divisas en el país, influencia de la moneda extranjera como dólares y euros en las operaciones de las empresas?**

- 2. ¿Cuál es su opinión con respecto a los medios existentes de cambios de moneda?
Ventajas y Desventajas**

- 3. ¿Cuál es su opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras?**

- 4. ¿Considera viable una plataforma digital que conecte empresas para que puedan intercambiar sus necesidades de moneda al tipo de cambio promedio de mercado?**

- 5. ¿Considera que puede ser atractivo para el mercado?**

- 6. ¿Cuáles considera que serían principales desafíos?**

- 7. ¿Qué recomendaciones haría usted?**

Desarrollo de entrevista a expertos

Nombres y Apellidos: Cesar Chang

Empresa: Sura Perú

Cargo: CFO VP Finanzas y Tecnología

1. **¿Cuál es su percepción del mercado de divisas en el país? ¿Cómo influye las fluctuaciones de T/C de las monedas extranjeras como dólares y/o euros en las operaciones corrientes de las empresas?**

El mercado cambiario se ha visto facilitado por la intervención del BCR en su rol de suavizador de fluctuaciones. Hay factores de movimientos financieros globales que indiquen en su variación y volatilidad, sin embargo, hay confianza en los actores que sus tendencias son en rangos por ahora controlados.

2. **¿Cuál es su opinión con respecto a los medios existentes para el cambio de divisas? ¿Podría indicar algunas ventajas y desventajas? En el grupo operamos a través de los ejecutivos de cuenta en los principales bancos. Por el volumen accedemos a tipos de cambio preferentes.**
3. **¿Considera Usted que el mercado de divisas actual es atractivo para las pequeñas empresas y personas en general con necesidades diarias de cambio de monedas? Creo que hay oportunidad de generar opciones con mejores tipos de cambio, reduciendo el costo de la transacción y el spread del operador bancario.**
4. **¿Cuál es su opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras de este tipo? Los medios digitales son convenientes y seguros.**
5. **¿Considera viable una plataforma digital, que esté disponible en web y en dispositivos móviles con sistema operativos IOS y Android, en la que interactúen agentes interesados en transar en estas plataformas como personas, empresas (mayormente pequeñas) y proveedores autorizados, usando como medio de intercambio cuentas bancarias de un fideicomiso en todos los bancos? Si. De hecho, ya existen algunas fintech operando en este mercado.**
6. **¿Considera que puede ser atractivo para el mercado de divisas en general, el desarrollo de estas aplicaciones? Si. Creo que es atractivo. Pero también creo que, por el tamaño del mercado peruano, una será la dominante.**
7. **¿Cuáles considera que deberían ser los principales desafíos de esta plataforma digital orientada a cambiar divisas en tiempo real (dólares y soles mayormente)? Tipo de cambio siempre mejor a banco, rapidez de la transacción.**
8. **¿Qué recomendaciones haría usted a esta iniciativa como experto en servicios financieros? Fijar claramente el diferencial y valor de esta propuesta y, asimismo, tener claro el flujo de monetización de la aplicación. Anticipar las barreras que la banca tradicional pueda generar ante este negocio competidor.**

Entrevista a expertos: Cuestionario a modo de entrevista

Nombres y Apellidos: Miguel Anibal Pancorvo Pásara

Empresa: SAB SURA SA

Cargo: Gerente General

1. **¿Cuál es su percepción del mercado de divisas en el país? ¿Cómo influye las fluctuaciones de T/C de las monedas extranjeras como dólares y/o euros en las operaciones corrientes de las empresas?**
El mercado peruano de cambios es un mercado ilíquido y cautivo en los bancos, las fluctuaciones en el TC hacen que cualquier planeamiento financiero quede fuera dada la alta volatilidad que tiene el TC en el Perú.
2. **¿Cuál es su opinión con respecto a los medios existentes para el cambio de divisas? ¿Podría indicar algunas ventajas y desventajas?**
Limitados, solo se pueden hacer operaciones contra bancos o en casas de cambios que resultan peligrosos debido a la delincuencia en este país. El spread que aplican los bancos hace que el servicio sea el peor y solo se usa si estás obligado a hacerlo y tienes que asumir las pérdidas que te generan los bancos por sus ganancias.
3. **¿Considera Usted que el mercado de divisas actual es atractivo para las pequeñas empresas y personas en general con necesidades diarias de cambio de monedas?**
No
4. **¿Cuál es su opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras de este tipo?**
Buena idea, existe alguna plataforma que te ofrece ese servicio, pero como no tiene competencia resulta casi igual de cara y no es amigable con el proceso operativo.
5. **¿Considera viable una plataforma digital, que esté disponible en web y en dispositivos móviles con sistema operativos IOS y Android, en la que interactúen agentes interesados en transar en estas plataformas como personas, empresas (mayormente pequeñas) y proveedores autorizados, usando como medio de intercambio cuentas bancarias de un fideicomiso en todos los bancos?**
Sí.
6. **¿Considera que puede ser atractivo para el mercado de divisas en general, el desarrollo de estas aplicaciones?**
Sí. Cualquier competencia genera valor para el cliente final.
7. **¿Cuáles considera que deberían ser los principales desafíos de esta plataforma digital orientada a cambiar divisas en tiempo real (dólares y soles mayormente)?**
Lograr una penetración a nivel nacional, lograr la confianza del público usuario.
8. **¿Qué recomendaciones haría usted a esta iniciativa como experto en servicios financieros?**
Ser amigable, que el proceso operativo no sea complicado y que brinde las seguridades del caso, si no se quedaras en operaciones de muy bajo monto.

Entrevista a expertos: Cuestionario a modo de entrevista

Nombres y Apellidos: Juan Manuel Torres Mendoza

Empresa: Banco Internacional del Perú - Interbank

Cargo: Subgerente Control de gestión de Mercado de Capitales

1. **¿Cuál es su percepción del mercado de divisas en el país? ¿Cómo influye las fluctuaciones de T/C de las monedas extranjeras como dólares y/o euros en las operaciones corrientes de las empresas?**

El Perú es un país con un escenario muy particular con respecto al manejo de las divisas, a diferencia de otros países de la región nosotros hemos y somos un “país bimoneda”, dado que podemos realizar transacciones comerciales con Soles y Dólares sin restricción alguna, cosa que no es normal en otros países de la región.

En cuanto al manejo de otras divisas como euros, reales, pesos colombianos, pesos chilenos, etc, su utilización es más incentiva conforme se desarrollen los negocios de comercio internacional.

2. **¿Cuál es su opinión con respecto a los medios existentes para el cambio de divisas? ¿Podría indicar algunas ventajas y desventajas?**

El mercado tiene dos principales canales para el cambio de divisas, uno es el formal formado por el sistema financiero, y otro el informal formado por una extensa red de casas de cambios y cambistas. La diferencia entre ambos es clara, el primero ofrece mayor seguridad que el segundo, y este es barato que el primero. Los usuarios tienen la libertad de escoger el atributo que más les convenga.

3. **¿Considera Usted que el mercado de divisas actual es atractivo para las pequeñas empresas y personas en general con necesidades diarias de cambio de monedas?**

El mercado de divisas está dividido entre usuarios que tienen acceso al sistema financiero, y una muy importante cantidad de usuarios que están fuera de este medio, el cual es el objetivo de muchas empresas pequeñas, las cuales tienen una infraestructura física limitada.

4. **¿Cuál es su opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras de este tipo?**

A medida que ha ido evolucionando el mundo de las telecomunicaciones a través de medios digitales, el uso intensivo de estos medios esta dominando el mundo de transacciones comerciales, el gran problema a solucionar es la compensación física de las monedas.

5. **¿Considera viable una plataforma digital, que esté disponible en web y en dispositivos móviles con sistema operativos IOS y Android, en la que interactúen agentes interesados en transar en estas plataformas como personas, empresas (mayormente pequeñas) y proveedores autorizados, usando como medio de intercambio cuentas bancarias de un fideicomiso en todos los bancos?**

Considero que es una propuesta viable, y de hecho ya hay emprendimientos implementados que trabajan de manera similar a la planteada. Sin embargo, creo que el gran reto es solucionar el traspaso del efectivo involucrado en cada transacción.

6. **¿Considera que puede ser atractivo para el mercado de divisas en general, el desarrollo de estas aplicaciones?**

Si considero que es atractivo.

- 7. ¿Cuáles considera que deberían ser los principales desafíos de esta plataforma digital orientada a cambiar divisas en tiempo real (dólares y soles mayormente)?**
El principal desafío es la seguridad en el intercambio de efectivo.
- 8. ¿Qué recomendaciones haría usted a esta iniciativa como experto en servicios financieros?**
Generar una buena reputación como empresa que respalde el uso de la aplicación.

Entrevista a expertos: Cuestionario a modo de entrevista

Nombres y Apellidos: Roberto Carranza

Empresa: Scotiabank

Cargo: Jefe de Traders

1. **¿Cuál es su percepción del mercado de divisas en el país? ¿Cómo influye las fluctuaciones de T/C de las monedas extranjeras como dólares y/o euros en las operaciones corrientes de las empresas?**

RC: Las empresas están creciendo en ventas, las importaciones se están incrementando. De hecho, el cambio de divisas hoy por hoy en lo que son las MYPE están incrementando las operaciones y mientras más grandes sean estas, las empresas prefieren hacerlo con los bancos principalmente por un tema de seguridad. Sin embargo, en el mercado están apareciendo nuevos jugadores los cuales no solamente son bancos, sino nuevas entidades como son Western Union a tratar de captar este mercado al igual que las financieras y las cajas que antes no hacían estas operaciones de FX (Foreign Exchange).

Las empresas actualmente se están especializando y al mismo tiempo canibalizando el mercado por el tema de los spreads. Los bancos cobran mucho más caro que cualquier otra entidad, pero con las entradas de financieras, cajas y empresas como Western Union se están yendo los spreads mucho más bajos.

2. **¿Cuál es su opinión con respecto a los medios existentes para el cambio de divisas? ¿Podría indicar algunas ventajas y desventajas?**

RC: Se ven beneficiados todos, no importa el segmento. Ellos quieren captar todo sea pequeña, mediana o grande empresa, ya que buscan tener flujos. Por ejemplo, un BanBif va a veces con spread prácticamente cero porque quiere captar flujos, básicamente le da pizarra.

3. **¿Cuál es su opinión con respecto de los medios existentes de cambio de divisas? Ventajas y Desventajas, por ejemplo, el de los bancos.**

RC: Obviamente la ventaja de los bancos es seguridad. La desventaja es que si no eres un "Big Player" no tienes poder de negociación y tienes que aceptar el precio. En cambio, si estás hablando de un Telefonica o una minera grande, tienes todo el poder de negociación y el banco no. Si eres una empresa mediana o chica tu spread va a ser alto y por un tema operativo o de tiempo lo haces por el banco, pero a un precio alto.

4. **¿Las casas de cambio son competencia de los bancos?**

RC: Son competencia de todas maneras. De hecho, cuando el banco quiere hacer operaciones de tipo de cambio con las empresas te dicen de donde es el tipo de cambio con el que estas compitiendo y si es otro banco hay un spread medio. La casa de cambio es básicamente un spread enano con el que no puedes competir por le dan un precio como si fuera Telefónica a una PYME.

5. **¿Prefieres no competir allí?**

RC: No, preferimos no competir. En este caso lo que se usan son otras cosas como la reciprocidad cuando yo soy tu principal banco. Por ejemplo, si yo corro el riesgo de prestarte o darte una línea de 10 millones de dólares y tú no vas a hacer las operaciones de tipo de cambio conmigo, te castigo subiendo la tasa. Una financiera o Western Unión no se corren riesgos, ya que no te dan línea. En cambio, nosotros como banco si te damos los otros servicios que no te pueden brindar esas entidades y te podemos bajar las comisiones, pero las operaciones de tipo de cambio las haces con nosotros. Entonces, un poco se juega con la relación.

6. Casas de cambio digitales, las nuevas Fintech que han salido.

RC: Hoy por hoy, todavía no son competencia.

7. ¿Cuál es tu opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras? ¿Ya las empresas confían en los medios digitales o todavía quieren el papel?

RC: Mientras más grande es la empresa, está mucho más digitalizada. Sin embargo, hoy por hoy los bancos quieren que todos los clientes funcionen a través de la banca electrónica seas PYME o el tamaño de empresa que sea, ya que este es un ahorro para el banco. De hecho, todos los bancos hoy por hoy están invirtiendo en sus plataformas, pues con las herramientas que se tiene en banca electrónica puedes saber todas las operaciones que has hecho y cuando las has hecho. (Trazabilidad)

8. ¿Las empresas aceptan esta digitalización?

RC: Las más reacias son las informales, porque esas normalmente no tienen una estructura.

9. ¿Consideras viable una plataforma digital que conecte empresas para que puedan intercambiar sus necesidades de divisas al tipo de cambio promedio de mercado?

RC: De hecho, es totalmente viable, pero hay algunos puntos importantes: ¿en qué momento lo necesitas? Porque tienes que calzar y el tema de seguridad, ¿Quién suelta primero el dinero? La mitad de las empresas hacia arriba en cuestión de tamaño no les importa, porque el spread es tan chico en los bancos que simplemente lo van a seguir haciendo con ellos. Esta idea podría ser básicamente para pequeña y mediana empresa. Estas empresas usualmente no son muy planificadas, así que prefieren rapidez incluso antes que el precio. Las personas una vez que realizan la transacción no solamente liquidan allí, ellos quieren hacer operaciones con otros bancos, es decir no solo muere en el tipo de cambio. Luego de realizar un tipo de cambio, se debe hacer una transferencia al exterior y si esta sale tarde es un día menos, si consigues un tipo de cambio en la tarde ya no puedes hacer un interbancario. Todo esto es un costo para las empresas, que si son programadas si les va a ayudar.

10. ¿Cuáles serían los principales desafíos de esta empresa en el mercado?

RC: Que el cliente confié en hacer la operación. Básicamente el tiempo y la seguridad.

11. ¿Cuáles serían tus recomendaciones para una empresa como esta?

RC: Operar como algunas entidades que tienen fondos en los tres principales bancos. Por ejemplo, el interbancario podría ser un problema en algún momento, porque mientras tú calzas ya no puedes disparar la cuenta de A. Esta entidad tiene cuentas en los tres principales bancos, entonces te cambia acá y el costo del BCR lo ahorra porque

tiene los fondos ya en los otros bancos y simplemente te abona en una operación de cuenta a cuenta. Con esto mataste tiempo e inclusive ahorraste costos porque el cliente ya no tiene que pagar un interbancario. El tema de seguridad es complicado, ya que para que una empresa suelte su dinero, alguien grande debe respaldarlo y este es en muchos casos la gran limitante.

Entrevista a expertos: Cuestionario a modo de entrevista

Nombres y Apellidos: Juan Diego Hernández

Empresa: Siemens

Cargo: Siemens Financial Services Treasury

¿Cuál es tu percepción del mercado de divisas en el Perú?

JD: En el Perú la profundidad acerca del mercado de divisas es baja. Una ventaja grande que tiene el Perú es que tú puedes tener tanto tu moneda funcional que son soles como dólares como personal natural en diferentes cuentas bancarias para cada moneda. No todo en los países de la región esto es posible, salvo Bolivia, el resto debes tener cuenta en tu moneda funcional. Actualmente, el portafolio está realmente repartido. Esto depende mucho del giro de tu negocio, en nuestro caso el componente fue hacer un 60% dólares y el otro 40% soles.

¿Tú dirías que en el Perú después del sol, la moneda más fuerte es el dólar?

JD: Si te das cuenta los activos en el Perú están en su mayoría en dólares como departamentos o los préstamos del banco. Un Banco central siempre interviene la tasa de cambio para que ese tema de los activos, en general tanto de persona jurídica como natural, no se vea perjudicado.

¿Cuál es tu opinión acerca de los medios existentes de cambio de divisas? Ventajas y Desventajas. La primera en los bancos.

JD: Una desventaja son los costos. Otra es que por más que seas su cliente tienes que llenar mil formularios.

¿Aun siendo tus clientes no es fácil intercambiar con el Banco?

JD: No, digamos yo que soy colombiano y debo mandar plata a Colombia. Ellos saben que soy cliente del banco, pero me hacen igual llenar un formulario donde debo poner mi firma y mi huella para que puedan hacer un giro a la otra parte que es el mismo banco del otro país. Se demoran entre 5 a 10 días para que la plata llegue allá y hagan el cambio para que abonen en mi cuenta.

¿Igual pasa en las empresas?

JD: No, en corporativos es un poco más rápido porque son volúmenes mucho más grandes y aparte todo se maneja con códigos que son para realizar transacciones bancarias en el exterior. Definitivamente facilita un poco más, pero de igual manera demora entre 1 a 2 días. Además, si quiero girar un monto fuerte, lo debo avisar con 2 días de anticipación.

¿Cuál es tu experiencia con casas de cambio?

JD: Bueno, aquí en Perú más que todo son los cambistas, lo cual es muy informal. Puedes encontrar una buena tasa en comparación con un banco, pero el riesgo es latente.

¿En Siemens podríamos utilizar una casa de cambio?

JD: El problema que tienen las casas de cambio es el nivel de apalancamiento y la cantidad de dólares que yo estoy buscando para comprar. No creo que una casa de cambio tenga 2 o 3 millones de dólares que necesito como corporativo para mis obligaciones.

¿Qué te parece las casas de cambio digitales?

JD: Las Fintech, corporativamente no somos activos en eso. Realmente eso es más un ámbito startup, más que todo pequeñas y medianas empresas. Creo que la ventaja que ellos tienen es que no llegan a donde los bancos normales no quieren llegar por el tipo de clientes. Igual, siguen siendo más costosos porque tienen que colocar de sus propios fondos para apalancar las diferentes operaciones que ellos tengan.

¿Nuestros bancos están intentando entrar en el mundo digital?

JD: Lo que están haciendo los bancos es comprar Fintech, ya que están haciendo nuevas funciones diferentes de lo tradicional para poder llegar a esas personas que todavía no han sido bancarizadas. En el Perú, menos del 50% está bancarizado. Lo que están haciendo es llegar a esas personas que buscan préstamos de 200 o 300 soles, en donde el banco no va a hacer su trámite tradicional.

¿Cuál es tu opinión acerca del uso de medios digitales en las transacciones financieras?

JD: Aun depende la operación en el Perú. Digitalmente, hay bancos que tienen plataformas digitales más flexibles y ágiles. Hay operaciones en las que aún hay que llenar formatos y darle doble firma del representante legal. Aún falta mucho recorrido para que las empresas y los bancos dejen tanta tramitología interna pero que vamos por buen camino. Por ejemplo, el tema de blockchain que es básicamente es quitar a todos los intermediarios de los procesos y que todo el tema se basa en confianza y en firmas encriptadas. A nivel de operaciones y procesos es mucho más ágil y estas bajando el tema de intermediarios.

¿Considera viable una plataforma digital que conecte empresas que puedan intercambiar sus necesidades de divisas al tipo de cambio promedio interbancario?

JD: Yo creo que se puede, el tema es que va a ser muy complicado de que tu llegues a una tasa, porque siempre tienes spots venta y compra y por más que tengas un spot promedio del día, sería ventaja para que compres y consigas el spot del día porque se libera el spread que te cobra la persona que te vende. Si pueden bajar ese costo y cobrar un mínimo que este por debajo del spread que se tiene para lo que me venden, podría ser.

¿La idea es hacerlos con las PYME hasta medianas?

JD: Considero que si hay mercado para hacerlo desde lo formal hasta lo informal. El tema es que estén con la reglamentación local para que no los vuelvan a ustedes antes que captan de manera ilegal el dinero. Hay que conocer a los clientes desde un tema de activos y que no haya mal uso de los fondos. Esto lo deben ver con expertos para que permitan que ustedes sean captadores de dinero.

¿Qué tan importante consideras la seguridad del cliente?

JD: Totalmente, algo que han venido haciendo los bancos es un tema de reconocimiento. Para que ustedes hagan un nombre, tendrían que mostrar quien va a hacer su contraparte para que puedan mostrarles a los clientes que sus fondos si van a aparecer. Ustedes van a saber que la plata que viene es limpia y no hay mal uso de los fondos, en donde pueden estar contribuyendo con el tema del lavado de dinero. También, si van a hacer una Fintech deben saber hasta qué punto tener un capital base que les permita apalancar X veces la operación que quieran hacer porque en un tema de default deben de responder. Deben comunicarles a los clientes que, si en caso yo quiebre, de esta forma yo les puedo responder. Además, pueden ver un tema de seguro.

¿Consideras que puede ser atractivo para el mercado peruano?

JD: Para un segmento medio y bajo considero que es bastante atractivo.

¿Cuáles serían los principales desafíos?

JD: El tema regulatorio, la búsqueda de clientes, tu segmentación de mercado y contar con el aval de las entidades locales. Buscar que los bancos no te hagan la vida difícil para que tú puedas entrar al mercado. Además, ver el tema del pricing para que tu negocio sea sostenible, no hacerla tan cara ni tan barata para poder mantener tus costos operativos cubiertos.

¿Qué recomendaciones tendrías?

JD: Deben definir como es el canal de interconexión, si será un aplicativo o una página web. Considero que mejor sería una página web porque tienes que ver el tema de experiencia del usuario, el cual puede ser alguien que lleva su negocio día a día y está constantemente conectado a su computadora y su teléfono. Si es una aplicación o un software, tienes que ver el tema de inversión, mantenimiento, protocolo de seguridad y accesibilidad. Hay que identificar cual va a estar usando la persona de forma regular porque es un tema tecnológico y esto es algo de largo plazo. Por ejemplo, en el tema bitcoin hay que ver cómo hacer para que no te lo roben y si eso pasa, entonces ¿tú qué haces?

Entrevista a expertos: Cuestionario a modo de entrevista

Nombres: Wilter Salirrosas

Empresa: Interbank

Cargo: Sub jefe de Planificación y Seguimiento Comercial

¿Cuál es su percepción del mercado de divisas en el país, influencia de las monedas extranjeras como dólares y euros en las operaciones de las empresas?

El mercado de divisas es poco líquido y muy costoso, sobre todo para personas naturales que deseen cambiar. Hacer el cambio a través de los cambistas es algo cómodo, pero a la vez muy riesgoso, hacerlo en bancos es mucho más seguro, pero es altamente costoso y se pierde mucho dinero, ya que el spread que ellos manejan es alto. Las empresas si tienen una gran ventaja aquí, por que como tienen un volumen mayor pueden negociar un tipo de cambio más competitivo con los bancos, quienes en realidad pueden conseguir un tipo de cambio mucho menor en el mercado interbancario.

Sobre la influencia de las monedas extranjeras, la que más impacta en el Sol es el USD, dado que el cruce USD/PEN es el más líquido y USA es la mayor economía del mundo, además nuestros metales que exportamos se cotizan en USD, por ello, cuando incrementan estas exportaciones abundan los USD (mayor oferta) lo que hace bajar el TC, y el precio de compra de USD es más atractivo. Por otro lado, cuando la economía USA presenta más signos de fortalecimiento, el USD se aprecia y el Sol se deprecia, incrementando el TC; los problemas políticos también hacen más caro el USD, entre otros.

¿Cuál es su opinión con respecto a los medios existentes de cambios de divisas? Ventajas y Desventajas

a. Bancos: ventajas--> seguridad, manejan montos altos para cambiar, es rápido, puedes hacerlo por web desventajas--> alto costo

b. Casas de Cambio: ventajas--> seguridad desventajas--> monto limitado, demora, muy tedioso

c. Casas de Cambio Digitales: desventajas--> poco conocimiento

¿Cuál es su opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras?

Es una buena alternativa, lo que sí deben trabajar en la simplicidad y rapidez para el cliente; tema de la seguridad básico, para que el cliente confíe, sobre todo en Perú, donde nos falta mayor cultura financiera y hay alta desconfianza en las plataformas, sobre todo en personas mayores.

¿Considera viable una plataforma digital que conecte empresas para que puedan intercambiar sus necesidades de divisas al tipo de cambio promedio de mercado?

Si, con un tipo de cambio competitivo, con precios segmentados por tipo de clientes, tamaño del monto a cambiar, etc.

¿Considera que puede ser atractivo para el mercado?

Por supuesto, la gente busca seguridad (que lo encuentra en bancos) pero a un precio competitivo (que lo tienen los cambistas); lograr un equilibrio en esto, es un gran avance.

¿Cuáles considera que serían principales desafíos?

Seguridad, Rapidez y Costo competitivo (bajos spreads)

¿Qué recomendaciones haría usted?

Hacer un bench y elaborar un producto competitivo, Difusión adecuada.

Entrevista a expertos: Cuestionario a modo de entrevista

Nombre: Gonzalo Gamarra Bravo

Empresa: HDI SEGUROS

Cargo: Tesorero

1. **¿Cuál es su percepción del mercado de divisas en el país, influencia de las monedas extranjeras como dólares y euros en las operaciones de las empresas?**

Al ser un país minero el movimiento en el tipo de cambio tiene un efecto importante en la economía, sobre todo en lo que respecta al dólar.

2. **¿Cuál es su opinión con respecto a los medios existentes de cambios de divisas?
Ventajas y Desventajas**

- a. **Bancos:** dan seguridad, ofrecen tasas de cambio más altas (más caros)
- b. **Casas de Cambio:** ofrece tasas de cambio más competitivas, el problema es al cambiar sumas importantes de dinero, exposición.
- c. **Casas de Cambio Digitales:** no las conozco mucho, pero por lo que puedo entender ofrecen comodidad para la transacción. Pueden ser percibidas como menos seguras.

3. **¿Cuál es su opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras?**

Considero que con las debidas medidas de seguridad resulta una opción más interesante como canal de transacciones.

4. **¿Considera viable una plataforma digital que conecte empresas para que puedan intercambiar sus necesidades de divisas al tipo de cambio promedio de mercado?**

Si lo considero más que todo para personas naturales, ya que existen plataformas como bloomberg o datatec donde se tranzan operaciones d cambio en tiempo real.

5. **Considera que puede ser atractivo para el mercado.**

Si considero

6. **Cuáles considera que serían principales desafíos.**

Generar confianza en los usuarios, competir frente a las plataformas ya existentes.

7. **Qué recomendaciones haría usted.**

Que sea respaldada por una entidad conocida

Entrevista a expertos: Cuestionario a modo de entrevista

Nombre: Roxana Gutiérrez Salazar

Empresa: BCP

Cargo: Gerente de agencias

- 1. ¿Cuál es su percepción del mercado de divisas en el país, influencia de las monedas extranjeras como dólares y euros en las operaciones de las empresas?**

El objetivo principal de la política monetaria, para la mayor parte de los bancos centrales, es lograr la estabilidad de precios por medio de la conservación del valor interno o externo de la moneda nacional. En la economía nacional, esto significa mantener la inflación baja y estable.

En cuanto a riesgo país, el valor entre el 12 de diciembre a la fecha fluctuó entre 113 el valor más alto y 94 puntos el valor más bajo.

El riesgo país mide el grado de peligro del país para inversiones extranjeras. Lo que significa desocupación y bajos salarios para la población.

- 2. ¿Cuál es su opinión con respecto a los medios existentes de cambios de divisas? Ventajas y Desventajas**

a. Bancos: Ventaja es mucho más seguro y desventajas puntos alto en la adquisición de la divisa

b. Casas de Cambio: Puntos más bajos o adquisición a precio de mercado. Desventajas: Informal (pérdida de valor de la divisa ante patrón estándar de la divisa y monedas o billetes falsos)

c. Casas de Cambio Digitales: Ventajas: Facilidades en la adquisición ante clave digitales, tipo de cambio más bajo ante la adquisición de una entidad financiera. Desventajas: No todos tienen acceso. Falta de conocimiento.

- 3. ¿Cuál es su opinión con respecto al uso de medios digitales en transacciones financieras?**

Cada día somos un mundo digital y es una gran ventaja como reducción de costo e incremento de productividad.

- 4. ¿Considera viable una plataforma digital que conecte empresas para que puedan intercambiar sus necesidades de divisas al tipo de cambio promedio de mercado?**

Afirmativo. El objetivo es darle empoderamiento al cliente, que puedan tomar decisiones a través de su APP o aplicaciones en línea.

- 5. Considera que puede ser atractivo para el mercado**

La estrategia es darle el mejor servicio al cliente en lugar de desplazarse, para la zona urbana el APP es una transformación para la zona rural el agente es la transformación más accesible.

- 6. Cuáles considera que serían principales desafíos**

Accesibilidad total en zonas rurales.

Operaciones truncas ante la debilidad de señales de comunicación.

Interiorizar y educar al cliente, sobre todo a los que aún se resisten en pensar que el medio digital es inseguro.

- 7. Qué recomendaciones haría usted**

Nos vamos rumbo a organizaciones digitales, y el resultado será a través de los bajos costos y al incremento de la productividad. Se recomienda seguir educando el medio

digital. Accesibilidad a través de APP, bancos y plataformas; con montos de transferencias bajas y rangos de transferencia ante horarios de mayor riesgo; para disminuir el riesgo ante pérdida de valores monetarios.

Anexo II: Modelo de encuesta a clientes potenciales

Fecha:

CUESTIONARIO POR CONTACTO

Cuestionario N°

Somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y deseamos conocer su opinión acerca de la gestión del tipo de cambio en la pequeña empresa en Lima. 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.

PREGUNTAS FILTRO

A. ¿La empresa donde trabaja es pequeña?

1. PEQUEÑA (Ventas de S/500 mil a S/6 millones o Número de empleado de 10 a 100)	2. OTRAS (E: TERMINAR)
--	---------------------------------

B. ¿Usted opera en la cadena de importación, exportación, inmobiliario, turismo o casa de cambio?

1. IMPORTADOR	2. EXPORTADOR	3. INMOBILIARIO	4. TURISMO	5. CASA DE CAMBIO	6. OTROS (E: TERMINAR)
---------------	---------------	-----------------	------------	-------------------	---------------------------------

C. ¿Usted es decisor o influyente en la toma de decisión de los temas de intercambio de divisas (comprar / vender dólares) en su empresa?

1. SI (E: PASAR D)	2. NO (E: TERMINAR)
-----------------------------	------------------------------

E. ¿Usted ha realizado transacciones por internet?

1. SI (E: PASAR SIGUIENTE SECCIÓN)	2. NO (E: TERMINAR)
---	------------------------------

I. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO

1. ¿En qué sector empresarial se encuentra su empresa? **R. ÚNICA**

1. IMPORTADOR	2. EXPORTADOR	3. INMOBILIARIO	4. TURISMO	5. CASA DE CAMBIO
---------------	---------------	-----------------	------------	-------------------

2. ¿Sus operaciones financieras necesitan comprar o vender dólares? **R. ÚNICA**

1. SÍ	2. NO
-------	-------

II. CONOCIMIENTO DE HÁBITOS DE TRANSACCIONES FINANCIERAS

3. Frecuentemente, ¿En qué lugares compras o vendes dólares? **R. MÚLTIPLE**

1. BANCO	2. CASA DE CAMBIO	3. CAMBISTAS DE CALLE	4. CAJAS MUNICIPALES	88. OTROS (E: ESPECIFICAR)
----------	-------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el lugar donde compra y vende dólares (**BANCO**)? **R. ÚNICA**

	1.MUY INSATISFEC HO	2. INSATISFEC HO	3. INDIFERENTE	4. SATISFEC HO	5. MUY SATISFEC HO
PRECIO	1	2	3	4	5
SEGURIDAD	1	2	3	4	5
RAPIDEZ	1	2	3	4	5
CONFIANZA	1	2	3	4	5

5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el lugar donde compra y vende dólares (**CASA DE CAMBIO**)? **R. ÚNICA**

	1.MUY INSATISFEC HO	2. INSATISFEC HO	3. INDIFERENTE	4. SATISFEC HO	5. MUY SATISFEC HO
PRECIO	1	2	3	4	5
SEGURIDAD	1	2	3	4	5
RAPIDEZ	1	2	3	4	5
CONFIANZA	1	2	3	4	5

6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el lugar donde compra y vende dólares (**CAMBISTAS DE CALLE**)? **R. ÚNICA**

	1.MUY INSATISFEC HO	2. INSATISFEC HO	3. INDIFERENTE	4. SATISFEC HO	5. MUY SATISFEC HO
PRECIO	1	2	3	4	5
SEGURIDAD	1	2	3	4	5
RAPIDEZ	1	2	3	4	5
CONFIANZA	1	2	3	4	5

7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el lugar donde compra y vende dólares (**CAJAS MUNICIPALES**)? **R. ÚNICA**

	1.MUY INSATISFEC HO	2. INSATISFEC HO	3. INDIFEREN TE	4. SATISFEC HO	5. MUY SATISFEC HO
PRECIO	1	2	3	4	5
SEGURID AD	1	2	3	4	5
RAPIDEZ	1	2	3	4	5
CONFIAN ZA	1	2	3	4	5

III. PERCEPCIÓN DEL SECTOR DE CAMBIO DE MONEDAS

8. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el sector de cambio de monedas? **R. ÚNICA**

1.MUY INSATISFECHO	2. INSATISFECHO	3. INDIFERENTE	4. SATISFECHO	5. MUY SATISFECHO
-----------------------	--------------------	-------------------	------------------	----------------------

9. ¿Por qué motivo?

10. ¿Ustedes realizan operaciones de compra y venta de dólares a través de medios digitales (como plataformas de bancos)? **R. ÚNICA**

1. SI	2. NO
-------	-------

IV. ATRIBUTOS VALORADOS

11. ¿Una vez que decidió elegir el lugar donde va a comprar o vender dólar? ¿Cuál fue el primer motivo que priorizó para elegirlo? ¿El segundo? ¿Y el tercero?

	RU	RU	RU
	Primero	Segundo	Tercero
1. UBICACIÓN	1	1	1
2. TIPO DE CAMBIO PREFERENCIAL	2	2	2
3. ME DA SEGURIDAD Y CONFIANZA	3	3	3
4. SERVICIO PERSONALIZADO	4	4	4
5. RAPIDEZ EN LA ATENCIÓN	5	5	5
6. REPUTACIÓN DEL LUGAR	6	6	6
88. OTROS (<i>E: ESPECIFICAR</i>)	88	88	88

v. EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Ahora le voy a leer un concepto acerca de una plataforma

¿Te gustaría tener un mejor tipo de cambio en cada transacción? Te presentamos a GoDivisa; es una plataforma virtual que te permitirá acceder al mercado del cambio de dinero en tiempo real. ¿Cómo lo hace?

La aplicación te conecta con empresas como Casas de Cambio, SABs (Sociedades Agentes de Bolsa), Cajas Municipales y Financieras que son autorizadas para realizar operaciones de compra y venta de dólares, de tal manera que ustedes puedan subastar el tipo de cambio con ellas en tiempo real, desde donde estén de forma segura y rápida.

12. Conociendo las características de este proyecto, ¿qué tanto le agrada o desagrada este proyecto? **(R. ÚNICA)**

1. ME DESAGRADA MUCHO	2. ME DESAGRADA	3. NI ME AGRADA NI ME DESAGRADA	4. ME AGRADA	5. ME AGRADA MUCHO
-----------------------	-----------------	---------------------------------	--------------	--------------------

13. A continuación, le voy a mencionar una serie de aspectos relacionados con el concepto que acabamos de leer y me gustaría que me dijera, en una escala del 1 al 5 que tan importante considera las funcionalidades del concepto **R. ÚNICA**

1. NADA IMPORTANTE	2. POCO IMPORTANTE	3. MAS O MENOS IMPORTANTE	4. IMPORTANTE	5. MUY IMPORTANTE
--------------------	--------------------	---------------------------	---------------	-------------------

1. USUARIOS REALIZAN SUS DEPOSITOS A CUENTAS DE EMPRESAS DE FIDEICOMISOS QUE LE GARANTIZAN LA TRANSACCIÓN (USUARIOS OPERAN SUS FONDOS EN CUENTAS DE FIDEICOMISO)	1	2	3	4	5
2. USUARIOS PUEDEN DEPOSITAR Y SOLICITAR EL DINERO QUE ESTAN NECESITANDO EN LOS PRINCIPALES BANCOS	1	2	3	4	5
3. USUARIOS RECIBEN EL DINERO QUE NECESITAN CAMBIAR EN 10 MINUTOS, DESPUES DE REALIZADA LA TRANSACCIÓN	1	2	3	4	5

14. Considerando el concepto de esta plataforma y lo que piensa al respecto, que tan de acuerdo está con las siguientes frases: **R. ÚNICA**

1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	2. EN DESACUERDO	3. NI EN DESACUERDO	4. DE ACUERDO	5. TOTALMENTE DE ACUERDO
-----------------------------	------------------	---------------------	---------------	--------------------------

		NI DE ACUERDO		
--	--	---------------	--	--

1.ES UNA PLATAFORMA INTERESANTE	1	2	3	4	5
2.ES CREÍBLE QUE CUMPLA LO QUE PROMETE	1	2	3	4	5
3.ES DIFERENTE A OTROS LUGARES DONDE COMPRO Y VENDO DOLÁRES	1	2	3	4	5
4.ES UNA PLATAFORMA PARA MI	1	2	3	4	5

VI. INTENCIÓN DE CONTRATAR LOS SERVICIOS DE LA PLATAFORMA

15.¿Qué tan dispuesto estaría usted en comprar y vender dólares por medio de esta plataforma?

R. ÚNICA

1.DEFINITIVAMENTE NO LO HARÍA (TERMINAR)	2.PROBABLEMENTE NO LO HARÍA	3.TAL VEZ SÍ, TAL NO LO HARÍA	4.PROBABLEMENTE SI LO HARÍA	5.DEFINITIVAMENTE SI LO HARÍA
--	-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

16.¿Qué tan dispuesto estaría usted en pagar una comisión a esta plataforma para que pueda realizar sus operaciones de comprar y vender dólares? **R. ÚNICA**

1.DEFINITIVAMENTE NO LO HARÍA	2.PROBABLEMENTE NO LO HARÍA	3.TAL VEZ SÍ, TAL NO LO HARÍA	4.PROBABLEMENTE SI LO HARÍA	5.DEFINITIVAMENTE SI LO HARÍA
-------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

17.¿Cuántas veces al mes realizas compras o vendes dólares?

18.En un mes, ¿Cuánto es su monto promedio que compra o vende dólares?

Anexo III: Propuestas de valor casas de cambio digital



Propuesta: Casa de cambio digital, seguridad y rapidez y mejor precio



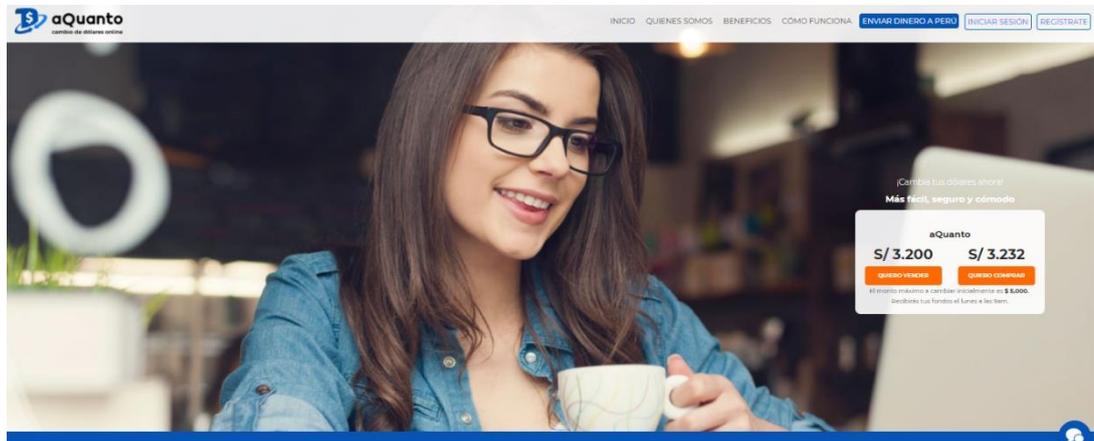
Propuesta: El mejor cambio de forma segura.



Propuesta: Casa de cambio digital, online donde estés.



Propuesta: Te conecta con casas de cambio online



Propuesta: Casa de cambio digital, fácil, seguridad y comodidad

ANEXO IV: COMUNICACIONES CON LOS ENTES REGULADORES



**SUPERINTENDENCIA
DE BANCA, SEGUROS Y AFP**
República del Perú

Lima, 7 de marzo de 2017

OFICIO N° 8825-2017-SBS

Señor
José Luis Reyes Ríos
Gerente General
Bill Financial Services S.A.
Av. Encalada N° 1381, Torre E, Oficina 401
Santiago de Surco

Me dirijo a usted, en respuesta a la carta s/n del 21/12/2016, a través de la cual consulta respecto a la aplicación de la Resolución SBS N° 6338-2012¹, solicitando se les autorice el inicio del registro bajo dicha resolución, indicando que las operaciones o transacciones comerciales a realizar por la empresa "Bill Financial Services S.A." no son las de compraventa de divisas sino las de una Fintech, permitiendo conectar a través de una plataforma virtual, a pequeñas y medianas empresas para que intercambien sus necesidades de oferta y demanda de dólares a precio promedio interbancario, bajo un modelo de economía colaborativa, por lo que deberían ser supervisados por la UIF-Perú.

Al respecto, la Quinta Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley N° 27693², crea el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda (en adelante el Registro), disponiendo que la inscripción en el mismo, es obligatoria para: "a) las personas naturales o jurídicas dedicadas a la compra y venta de divisas o moneda extranjera. b) Las empresas de créditos, préstamos y empeño.". Asimismo, establece que "para ejercer las actividades descritas en los incisos precedentes (...) deberán inscribirse en el Registro, conforme al procedimiento que para tal efecto señale..." esta Superintendencia.

Sin embargo, tomando en consideración lo expuesto por ustedes en la Carta que motiva el presente, así como de lo establecido en el objeto social de la empresa "Bill Financial Services S.A." se desprende que su representada no se dedica a ninguna de las actividades previstas en la Resolución SBS N° 6338-2016, motivo por el cual no corresponde que se inscriba en el aludido registro.



De otro lado, es pertinente indicar que el artículo 3 de la Ley N° 29038, Ley que incorpora la UIF-Perú a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, modificada por el Decreto Legislativo N° 1249, Decreto Legislativo que dicta medidas para fortalecer la prevención, detección y sanción del Lavado de Activos y el Terrorismo, identifica quienes son sujetos obligados a informar, y como tal, obligados a implementar un sistema de prevención del LA/FT entre ellos, las personas naturales y jurídicas que se dedican a la financiación colectiva o participativa y que operan a través de plataformas virtuales.

¹ Normas para el Registro de Empresas y Personas que efectúan operaciones financieras o de cambio de moneda, supervisadas en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT) por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, a través de la UIF Perú.

² Incorporada por la Segunda Disposición Complementaria Modificatoria del Decreto Legislativo N° 1106
Av. Salaverry N° 2555 - Lima 27 - Perú. Telf.: (511) 630 9000 Fax: (511) 630 9234

Al respecto, de acuerdo al objeto social de su representada, esta se dedica a la prestación de servicios de plataforma tecnológica basada en un entorno web y aplicaciones, así como al comercio electrónico o en línea, brindando herramientas para comprar precios, asesorar en compras vía web o electrónicas, servicios de pago, capacitación, asesoramiento y asistencia en materias vinculadas a la gestión empresarial, incubación de negocios, asesoría legal financiera, diseño, creación, elaboración de estudios técnicos, financieros y de ejecución de obras civiles, propulsora de negocios; entre otras, por lo que tampoco se desprende que su representada se dedique a la financiación colectiva o participativa, y por ende, no es un sujeto obligado a informar.

En resumen, Bill Financial Services S.A. no es un sujeto obligado a informar a la UIF-Perú, por no dedicarse a las actividades previstas en el artículo 3 de la Ley N° 29038, sin perjuicio que un futuro puedan serlo en caso realice alguna de ellas. Tampoco corresponde registrarla en el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio de Moneda, a que se refiere la Quinta Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley N° 27693 y la Resolución SBS N° 6338-2012.

Hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,



SERGIO ESPINOSA CHIROQUE
Superintendente Adjunto
Unidad de Inteligencia Financiera del Perú

MFG-YM/ras
Exp. N° 2015-00075089 del 21/12/2016

OFICIO N° 4761-2017-SMV/10

**Señor
José Luis Reyes Ríos
Av. Encalada N° 1381, Torre E, oficina 401
Santiago de Surco.-**

Ref.: Expediente N° 2017012045

De mi consideración:

Me dirijo a usted con relación a su escrito materia del expediente de la referencia, mediante el cual consulta si las operaciones a ser realizadas por la empresa Bill Financial Services S.A. requieren ser autorizadas por la Superintendencia del Mercado de Valores (en adelante, SMV).

De acuerdo a lo señalado por el artículo 1 del T.U.O. de la Ley Orgánica de la SMV, Decreto Ley N° 26126, la SMV tiene por finalidad, entre otros, velar por la protección de los inversionistas y la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, entre ellos, el mercado de valores, mercado de productos y sistema de fondos colectivos.

En ese sentido, los artículos 1 y 7 de la Ley del Mercado de Valores, Decreto Legislativo N° 861 (en adelante, LEY), establecen que la SMV supervisa, entre otros, a las entidades responsables de la conducción de mecanismos centralizados de negociación (en adelante, MCN).

De acuerdo con el artículo 110 de la LEY, son MCN aquellos que reúnen o interconectan simultáneamente a varios compradores y vendedores con el objeto de negociar valores, instrumentos derivados e instrumentos que no sean objeto de emisión masiva. Para operar como MCN se deberá contar previamente con autorización de organización y funcionamiento emitida por la SMV.

Según lo informado en su comunicación, Bill Financial Services S.A. es una empresa que pretende conectar a empresas para que puedan intercambiar sus necesidades de oferta y demanda de dólares al tipo de cambio promedio interbancario, por lo que no sería una empresa de compra y venta de divisas, sino una empresa que asesora y permite a pequeñas y medianas empresas acceder a tipos de cambio reservados para empresas corporativas.

De ser ello así, el subyacente de las operaciones realizadas por Bill Financial Services S.A. no versaría sobre la compra o venta de

valores mobiliarios, instrumentos derivados e instrumentos que no sean objeto de emisión masiva actividad exclusiva de empresas encargadas de la conducción de un MCN, por ello, tal actividad no requiere de autorización de organización y/o funcionamiento como MCN por parte de la SMV.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



Firmado por GUTIERREZ OCHOA Omar Dan
Razón

**Omar Gutiérrez Ochoa
Superintendente Adjunto
Superintendencia Adjunta de Supervisión Prudencial**

ANEXO V: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Manual de puestos

1.- Unidad Orgánica

Gerencia General

2.- Finalidad

Es la unidad de apoyo encargada de proporcionar información necesaria para la toma de decisiones y dar soporte de control de cumplimiento de políticas.

3.- Funciones

a) Elaborar los Estados Financieros de la Empresa

-----25%

b) Controlar el presupuesto de la compañía vs el real

-----20%

c) Asesorar en la toma de decisiones comerciales relacionadas con descuentos.

-----10%

d) Controlar la cartera de clientes.

-----35%

e) Auditar a las otras unidades orgánicas en el cumplimiento de sus funciones.

-----5%

f) Actualizar políticas locales.

-----5%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

4.- Personal Asignado

Supervisores, Ejecutivos, Asistentes y Practicantes.

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Gerencia General

2.- Puesto

Asistente Administrativo y Comercial

3.- Finalidad

Garantizar el correcto registro de transacciones contables y ordenamiento de documentos.

4.- Funciones

- a) Registrar oportuna y correctamente las transacciones comerciales.

-----40%

- b) Analizar cuentas contables.

-----30%

- c) Preparar las declaraciones de impuestos.

-----30%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente de Gerencia General.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Al interior de la empresa, coordina con los supervisores el calendario de recepción de documentos.
- Al interior de la empresa coordina con todas las áreas el cumplimiento del calendario.
- Externamente, coordina con los proveedores el pago de los servicios prestados.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Contabilidad
- Estudios en Tributos
- Manejo de Office

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Control Emocional
- Puntualidad.

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Comercial

2.- Finalidad

Gestionar y diseñar acciones comerciales con el fin de lograr los objetivos de ventas establecidos.

3.- Funciones

a) Preparar los planes y presupuesto de ventas.

-----35%

b) Establecer metas y objetivos de ventas.

-----30%

c) Pronosticar las ventas y calcular la demanda.

-----10%

d) Determinar el tamaño de comercial.

-----5%

e) Coordinar constantemente operaciones para establecer objetivos afines.

-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

4.- Personal Asignado

- Ejecutivo Comerciales.....3

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Comercial

2.- Puesto

Ejecutivo comercial 1 y 2

3.- Finalidad

Colaborar en todas las actividades de mercadotecnia del área.

4.- Funciones

a) Ejecutar las actividades de publicidad y promoción asignadas.

-----30%

b) Colaborar en las actividades de planeamiento.

-----20%

c) Brindar apoyo logístico con los folletos publicitarios de clientes.

-----20%

d) Coordinar con el área de operaciones en la ejecución de programas de capacitación de ser necesarios

-----20%

e) Organizar eventos que promuevan la marca.

-----10%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende de Supervisor Comercial.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Apoya en el correcto desarrollo de las actividades plasmadas en el plan de mercadotecnia.

- Al interior de la empresa coordina con operaciones la correcta capacitación de los clientes potenciales.
- Coordina con los diversos proveedores para recibir un oportuno servicio.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios Técnicos en Marketing o bachiller de carrera a fin
- Estudios en herramientas de mercadotecnia
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el área

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Control Emocional
- Puntualidad

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Comercial

2.- Puesto

Ejecutivo comercial 3

3.- Finalidad

Analizar los precios del mercado para obtener oportunidad de mejora en los precios de la empresa.

4.- Funciones

a) Actualizar costos y tarifas.

-----30%

b) Elaborar formularios de análisis de precios.

-----20%

c) Realizar monitoreo constante de la oferta existente para poder tomar decisiones comerciales.

-----30%

d) Revisar los procesos y estrategias para realizar una correcta aplicación de precios.

-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente de Comercial.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Apoya en el correcto establecimiento de los precios.
- Resolver consultas y dar información sobre la base de determinación de precios.
- Coordina con los socios estratégicos la correcta actualización del tarifario.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas o especialización en marketing
- Manejo avanzado de excel
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Analítico

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Control Emocional
- Trabajo bajo presión

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Operaciones

2.- Puesto

Supervisor de Operaciones

3.- Finalidad

Garantizar la eficiencia de los servicios para la continuidad del funcionamiento de la empresa.

4.- Funciones

a) Identificar mejoras mediante el análisis de las operaciones.

-----30%

b) Supervisar el funcionamiento de las operaciones del negocio.

-----30%

c) Diseñar indicadores y procedimientos de mejora continua.

-----20%

d) Garantizar que los supervisores cumplan con las tareas asignadas y cuenten con las herramientas necesarias para la ejecución de los servicios.

-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Gerente General.

6.- Mando

Ejerce mando sobre ejecutivo de operaciones y medios generales

7.- Coordinación

- Asigna de manera eficiente las funciones del personal a su cargo.
- Mantener el funcionamiento óptimo de las herramientas que generan ingreso a la empresa.
- Coordina con los socios estratégicos.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
- Manejo de Windows y Office
- Manejo de KPI en Gestión de Operaciones
- Dos años de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos
- Toma de Decisiones

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Operaciones

2.- Puesto

Medios digitales

3.- Finalidad

Garantizar que los sistemas de procesamiento electrónico de datos de la empresa funcionen de manera adecuada.

4.- Funciones

a) Verificar y operar los recursos informáticos de la empresa.

-----30%

b) Asegurar la actualización de la plataforma.

-----30%

c) Configurar los dispositivos de ser necesario

-----20%

d) Gestionar el cumplimiento de los niveles de servicio acordados con los proveedores.

-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Supervisor de Operaciones.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Comunicar el status de los sistemas y aplicaciones.
- Mantener el funcionamiento óptimo de los recursos informáticos y atender solicitudes específicas.
- Coordinar con proveedores.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Informática, carrera técnica o universitaria.
- En manejo de aplicaciones móviles.
- Tres de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Manejo y administración de sistemas de cómputo.
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos
- Toma de Decisiones

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Operaciones

2.- Puesto

Ejecutivo de Operaciones 1

3.- Finalidad

Garantizar que las operaciones del negocio mantengan el orden establecido.

4.- Funciones

a) Responsable de implementar las mejoras definidas por el Supervisor de Operaciones.

-----30%

b) Responsable de la información que debe entregarse al mercado.

-----30%

c) Optimizar los costos de la operación.

-----20%

d) Supervisar el desempeño de los socios estratégicos y comunicar oportunamente las campañas.

-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Supervisor de Operaciones.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Comunicar el status de la implementación de las mejoras.
- Comunicar el desempeño y logros obtenidos.
- Coordinar con los socios estratégicos la correcta utilización de la información entregada.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas
- Manejo de Windows y Office
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Trabajo bajo presión
- Analítico

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Operaciones

2.- Puesto

Ejecutivo de Operaciones 2

3.- Finalidad

Garantizar que los reclamos y fallas sean atendidos oportunamente.

4.- Funciones

a) Proponer alternativas de solución ante reclamos de clientes.

-----40%

b) Medir y analizar el rendimiento de los socios estratégicos según los estándares de calidad establecidos.

-----40%

c) Establecer programas de capacitación para los socios estratégicos que no alcancen los estándares de calidad establecidos.

-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente de Supervisor de Operaciones.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Establecer alternativas de solución viables.
- Al interior de la empresa, velar por el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.
- Coordina con socios estratégicos

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Manejo de Windows y Office
- Manejo de KPI en Gestión de Operaciones
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Alta orientación al cliente externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos
- Trabajo bajo presión

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Gerencia General

2.- Puesto

Practicante 1 y 2

3.- Finalidad

Brindar apoyo y soporte a las diferentes unidades de la empresa.

4.- Funciones

Las que disponga la Gerencia General.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente de Gerencia General.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Interna y externa cuando se considere necesaria.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios Técnicos y/o ProfesionalES
- Manejo de Office

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Control Emocional
- Puntualidad.

ANEXO VI: Modelo de Contrato de Afiliación a Plataforma www.GoDivisa.com

SOFIDIG S.A., con Registro Único de Contribuyentes (RUC) N° 20602578756, debidamente representada por su gerente general el Sr. José Luis Reyes Ríos, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 10809048, señalando como domicilio en Calle Monte Rosa 256, Oficina 1002, Urbanización Chacarilla del Estante, Distrito de Santiago de Surco, Provincia y Departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará GoDivisa.

xxxxxxxxxxx identificado con RUC N° xxxxxxxxxxx, con domicilio en Calle xxxxxxxxxxx, Urbanización xxxxxxxx, distrito de xxxxxxxx, provincia y departamento de xxxx, debidamente representada por su gerente general, Sr. xxxxxxxx, identificado con DNI N° xxxxx, y por su apoderado, Sr. xxxxxxxxxxx, identificado con DNI N° xxxxxxxx, según facultades inscritas en la partida electrónica N° xxxxxxxx del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante se le denominará “**Cliente o Usuario**”.

Conste por el presente documento el Contrato de Afiliación a la Plataforma www.GoDivisa.com celebrado entre SOFIDIG y los usuarios de dicha plataforma. El presente contrato regula el acceso y utilización por parte de los usuarios de los servicios y facilidades que ofrece la plataforma.

1. DEFINICIONES

- 1.1 **“SOFIDIG”**. - Persona jurídica constituida bajo el régimen de sociedad anónima, que tiene como objeto social principal realizar actividades económicas relacionadas con la implementación de una plataforma en línea, a través de la cual brinda servicios de gestión de divisas a empresas.
- 1.2 **“Contrato”**. - Es el Contrato de Afiliación a la Plataforma www.GoDivisa.com que celebra SOFIDIG con los Usuarios de dicha plataforma.
- 1.3 **“Formulario de Registro”**. - Formulario que es parte del presente contrato donde el Usuario proporciona información relevante e indispensable, que se constituye como un requisito previo para iniciar operaciones en la Plataforma. Tiene como finalidad la gestión de riesgos financieros y prevención Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT).
- 1.4 **“Entidad Fiduciaria”**. - Entidad fiduciaria con la cual SOFIDIG ha celebrado un Contrato de Fideicomiso de Administración con la finalidad de que dicha entidad se encargue de la gestión y canalización de los desembolsos efectuados por los Usuarios de la Plataforma en una cuenta que se ha establecido en la entidad fiduciaria para dicho efecto.
- 1.5 **“Plataforma”**. – Es la plataforma www.GoDivisa.com que permite que sus Usuarios se conecten y puedan intercambiar sus necesidades de oferta o demanda de dólares al tipo de cambio promedio de mercado.
- 1.6 **“Servicios”**. - Son los servicios que brinda SOFIDIG a sus Usuarios para que puedan intercambiar información, identificar intereses comunes y efectuar intercambios de divisa, a través de la Plataforma.
- 1.7 **“Cliente / Usuario(s)”**. – Persona jurídica o persona natural bancarizada que se registra en la Plataforma para hacer uso de los Servicios brindados por SOFIDIG.
- 1.8 **“Empresa(s) Autorizada(s)”** . – Empresas jurídicas autorizadas por la SBS para realizar operaciones de intercambio de divisas, quienes han firmado contrato comercial con SOFIDIG como canal de venta.

2. REGISTRO EN LA PLATAFORMA

- 2.1 El registro en la Plataforma es a través de la firma del presente Contrato que **no obliga al Cliente a un costo de afiliación, ni al uso exclusivo de la Plataforma**. El registro, una vez aceptado por SOFIDIG, le permite a los Usuarios acceder a los Servicios.

2.2 *El Formulario de Registro es parte vinculante del presente contrato que indica los datos del Cliente y nos permite:*

2.2.1 *Conocer al Cliente para evitar riesgos financieros, lavado de activos y narcotráfico según lo determina los entes regulatorios. Los Usuarios declaran que la información proporcionada es verdadera, completa y exacta. Asimismo, se responsabilizan por la veracidad, exactitud, vigencia y autenticidad de la información suministrada.*

2.2.2 *Crear un mercado seguro de intercambio de Divisas y Operaciones Financieras en donde operen Personas Naturales y Jurídicas que cumplan con especificaciones financieras y legales mínimas que garanticen el buen funcionamiento del modelo de negocio.*

2.2.3 *Especifica las cuentas de destino bancarias autorizadas por el Cliente para que SOFIDIG pueda actuar en representación exclusiva frente al Fideicomiso.*

3. SOBRE EL FIDEICOMISO DE ADMINISTRACION

SOFIDIG ha celebrado u contrato de fideicomiso de administración con la Entidad Fiduciaria a efectos de que dicha entidad se encargue de la gestión y canalización de los desembolsos efectuados por los Usuarios de la Plataforma en cuentas bancarias que se ha establecido en dicha Entidad Fiduciaria.

La entidad fiduciaria es un ente regulado y está obligado a hacer la debida diligencia para la identificación del Usuario y gestión de riesgos y prevención de LA/FT, detallado en el punto 9.

4. MANDATO CON REPRESENTACION

A través del presente Contrato los Usuarios le otorgan a SOFIDIG un mandato civil con representación confiriéndole facultades para que pueda gestionar, a nombre y cuenta de dichos Usuarios, los fondos que los Usuarios depositen en la cuenta de la Entidad Fiduciaria.

*El contra valor de dichas operaciones serán depositadas **“SOLO” en las cuentas de destino autorizadas por el Cliente, señaladas en el presente contrato.** En ese sentido, SOFIDIG no tiene ninguna facultad para realizar instrucciones a cuentas bancarias diferentes a las autorizadas por el Cliente y que se encuentran señaladas en el Formulario de Registro.*

Las comisiones por servicios de gestión de divisas de SOFIDIG serán instruidas a las cuentas bancarias de SOFIDIG, por los montos señalados y aprobados por el Cliente en el registro de cada operación.

En el caso el Cliente requiera adicionar nuevas cuentas, lo podrá gestionar a través de la Plataforma por las personas autorizadas para el uso de la Plataforma.

Todas las cuentas de destino que el Cliente señale deben ser cuentas propias. Por lo que, SOFIDIG no permitirá transferencias del contra valor en cuentas de terceros, no propiedad del Cliente.

5. OPERATIVIDAD DE LA PLATAFORMA

5.1 SUBASTA

Las operaciones de subasta te permiten exponer en tiempo real tus necesidades de compra y venta de dólares a empresas autorizadas para realizar operaciones de cambio de moneda: casas de cambio, SABs, cajas municipales, financieras y bancos, registradas en GoDivi\$as.com para que compitan en ofrecerte su mejor oferta. El Usuario elige con que empresa autorizada operar.

PROCESO:

1. *Registro de la Operación:* El usuario registra la operación señalando si compra o vende, el monto en \$, la duración de exposición de la oferta, la hora de depósito de los fondos y elige las empresas con las que desea operar. Envía la oferta.

2. *Recepción de Propuestas:* Durante la duración de la exposición de la oferta, el usuario recibe propuestas, la plataforma sugiere la mejor tasa. Aprueba la propuesta.

3. *Emisión de las Instrucciones:* El Usuario señala el banco y cuenta de destino para el depósito del contravalor y la plataforma emite la liquidación de la operación, que incluye la cuenta de fideicomiso para el depósito de los fondos.

4. *Depósito de los Fondos:* Una vez ambos usuarios hacen el depósito de los fondos hasta la hora acordada, en las cuentas de fideicomiso. Este autoriza el abono de los contravalores en las cuentas señaladas.

5.2 INTERCAMBIO MID MARKET

Permiten que cualquier Usuario y Empresa Autorizada puedan intercambiar puedan intercambiar al tipo de cambio promedio sin ningún intermediario.

PROCESO:

1. *Búsqueda:* El Usuario ingresa en la plataforma su necesidad de compra y venta de divisa, seguidamente GoDivisa.com le proporcionará las opciones opuestas que más se acercan a su necesidad.

2. *Recepción de Propuestas:* El Usuario le hace una propuesta de Intercambio a Tipo de Cambio Promedio.

3. *Aprobación de la Oferta:* El otro Usuario acepta la propuesta de intercambio a Tipo de Cambio Promedio.

4. *Emisión de las Instrucciones:* El Usuario señala el banco y cuenta de destino para el depósito del contravalor y la plataforma emite la liquidación de la operación, que incluye la cuenta de fideicomiso para el depósito de los fondos.

5. *Depósito de los Fondos:* Una vez ambos usuarios hacen el depósito de los fondos hasta la hora acordada, en las cuentas de fideicomiso. Este autoriza el abono de los contravalores en las cuentas señaladas.

6. CONSIDERACIONES ADICIONALES

6.1 El Cliente reconoce que existe un riesgo que el incumplimiento de una operación por parte de algún Cliente, puede afectar cerrar la operación de intercambio de divisas. En ese sentido, SOFIDIG comunicará al Cliente e instruirá a la Entidad Fiduciaria para que los fondos del Usuario sean devueltos sin ningún perjuicio económico al Usuario, por gastos operativos o financieros.

6.2 SOFIDIG hará el mejor esfuerzo por cerrar las operaciones de intercambio de divisas. Sin embargo, por efectos de oferta y demanda del mercado de dólares no se puede garantizar completar la totalidad de la operación. En ese sentido, SOFIDIG comunicará al Cliente e instruirá la operación de intercambio de monedas en el porcentaje que se ha logrado calzar.

- 6.3 Como medida para mitigar las dos consideraciones previas, SOFIDIG integrará contractual y tecnológicamente a Institucionales en la plataforma para que puedan tomar los saldos que existan entre los ofertantes y demandantes de dólares u originados por algún incumplimiento. De esa manera, podríamos garantizar liquidez de los fondos a los clientes, simplificar el proceso y reducir los tiempos de operación.
- 6.4 Las operaciones solo podrán realizarse a través de transferencias electrónicas. SOFIDIG no recibirá cheques, ni efectivo.
- 6.5 El Cliente puede planificar y registrar sus operaciones con anterioridad y las mismas serán liquidadas en la fecha requerida por el Cliente.
- 6.6 SOFIDIG tiene todas las facultades de implementar mejoras y/o hacer cambios en la operatividad de la plataforma con el objetivo de simplificar los procesos y mejorar la experiencia de los Usuarios.
7. **SOBRE PENALIDADES POR INCUMPLIMIENTO DE OPERACIONES PACTADAS**

La propuesta de valor de SOFIDIG es ofrecer sus USUARIOS un modelo de negocio seguro, simple y transparente que les permita:

- Intercambiar entre ellos sus necesidades de divisas al tipo promedio interbancario, dependiendo la liquidez de la oferta y la demanda.
- Subastar con institucionales en tiempo real, definiendo las condiciones de la operación.

En ese sentido para garantizar el funcionamiento del modelo de negocio y ejecutar el fiel cumplimiento de las operaciones acordadas el USUARIO se compromete a **efectuar el depósito de los fondos en la fecha y hora pactada.**

En caso el USUARIO no cumpla con efectuar los abonos de la operación pactada SOFIDIG cobrará una **penalidad igual a 3 veces el valor de la comisión que la operación genere.** El mismo que tiene como objetivo:

“Cubrir todos los gastos operativos y financieros de la transacción, que le permita a SOFIDIG ejecutar las operaciones de los USUARIOS que cumplieron con efectuar los depósitos correspondientes”.

Las penalidades por incumplimiento son facturas inmediatamente y el USUARIO acepta y se compromete a pagarlas en un plazo no mayor de 1 día. Posterior a 5 días de no efectuada el pago de esta obligación el USUARIO acepta un interés sobre la obligación igual a la tasa de interés activa dictada para medianas empresas publicado por SBS, alrededor de 10% TEA.

El incumplimiento de una obligación autoriza a SOFIDIG a cerrar las cuentas de acceso a la Plataforma hasta que el USUARIO demuestre una debida diligencia y no tenga deudas pendientes por incumplimiento de las operaciones.

De esa manera, SOFIDIG se reserva el derecho de filtrar a personas y empresas que garantizan el cumplimiento de las operaciones y desarrollar un mercado con empresas confiables y seguras.

8. SOFIDIG NO REALIZA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

8.1 *Resulta importante aclarar que SOFIDIG no realiza operaciones de intermediación financiera, debido a que SOFIDIG no se dedica a la captación y colocación de dinero de terceros con la finalidad de ponerlo en circulación en la economía y así obtener una ganancia o lucro por realizar dichas operaciones.*

8.2 *SOFIDIG únicamente proporciona a los usuarios el acceso y uso de una plataforma electrónica que facilita el intercambio de información, la identificación de intereses comunes y la posibilidad de efectuar intercambio de divisas. En dicho escenario, SOFIDIG actúa como mandatario de los Usuarios, sin asumir la titularidad sobre los fondos canalizados.*

9. COMISIÓN DE SOFIDIG

Los Servicios proporcionados por SOFIDIG, a través de la Plataforma, se encuentran sujetos a una comisión por servicios de gestión, los cuales son deducibles de IGV e Impuesto a la Renta por parte de los Usuarios.

10. IDENTIFICACION DEL USUARIO y GESTION DE RIESGOS Y PREVENCIÓN LA/FT

10.1 *SOFIDIG establece distintos regímenes de debida diligencia para el conocimiento de sus Usuarios, dependiendo del tipo de operaciones que los Usuarios deseen realizar. Para ello, SOFIDIG podrá utilizar diversos medios para identificar a sus Usuarios y podrá contactar a los Usuarios en cualquier momento, para confirmar la veracidad de la información que han proporcionado al momento de registrarse. Asimismo, SOFIDIG corroborará que dicha información es verdadera, accediendo a fuentes de acceso público y a través de entidades especializadas en la provisión de servicios de verificación.*

10.2 *A efectos de prevenir cualquier riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT), SOFIDIG se reserva el derecho de requerir información adicional y, en especial, cuando pretendan realizar operaciones por montos que superen el umbral requeridos para el registro de operaciones, conforme a la Ley N° 27693, Ley que crea la Unidad de Inteligencia Financiera (en adelante, la “Ley UIF”), su Reglamento y normas complementarias.*

10.3 *De considerarlo necesario, SOFIDIG puede solicitar algún comprobante y/o dato adicional a efectos de corroborar la información proporcionada por los Usuarios, así como de suspender temporal o desactivar definitivamente las cuentas de aquellos Usuarios cuyos datos no hayan podido ser confirmados o que se haya verificado su falsedad, sin que ello genere derecho alguno a resarcimiento por parte del Usuario.*

10.4 *En la medida que SOFIDIG ha celebrado un contrato de fideicomiso de administración con la Entidad Fiduciaria, a efectos de que dicha entidad se encargue de la gestión y canalización de los desembolsos efectuados por los Usuarios, dicha Entidad Fiduciaria puede requerir información a SOFIDIG sobre las operaciones de sus Usuarios. SOFIDIG entregará información que le permita a la Entidad Fiduciaria cumplir con sus obligaciones frente a la Unidad de Inteligencia Financiera (en adelante, la “UIF”).*

10.5 *Adicionalmente, SOFIDIG podrá estar obligada a facilitar información sobre las transacciones de los usuarios a las autoridades o entidades gubernamentales, en el marco de la lucha contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, conforme a la cláusula 16 del presente contrato sobre excepciones al deber de confidencialidad.*

11. PROCEDIMIENTO DE ACEPTACIÓN CONTRACTUAL

La aceptación electrónica del presente contrato constituye la manifestación de voluntad de dichos Usuarios para la afiliación a la Plataforma y la aceptación de todas las condiciones del presente

documento. Cabe recordar que la contratación electrónica se encuentra recogida en el artículo 141 del Código Civil, los cuales establecen de manera expresa que la manifestación de voluntad efectuada a través de medios electrónicos es legal, siendo que los actos jurídicos que se celebren por dichos medios tienen plena validez.

12. CUENTA Y CONTRASEÑA

- 12.1 Una vez efectuado el registro, el Usuario podrá acceder a su cuenta ingresando su nombre, la información de su empresa y contraseña elegida. El Usuario se obliga a mantener la confidencialidad de su contraseña.
- 12.2 La cuenta es personal, única e intransferible, y está prohibido que un mismo Usuario registre o posea más de una cuenta. En caso de que SOFIDIG detecte distintas cuentas que contengan datos coincidentes o relacionados, podrá suspender o desactivar la cuenta del Usuario.
- 12.3 El Usuario será responsable por todas las operaciones efectuadas en su cuenta, pues el acceso a la misma está restringido al ingreso y uso de su contraseña, de conocimiento exclusivo del Usuario. El Usuario se compromete a notificar a SOFIDIG en forma inmediata y por medio idóneo y fehaciente, cualquier uso no autorizado de su cuenta, así como el ingreso por terceros no autorizados a la misma. Está prohibida la venta, cesión o transferencia de la cuenta bajo ningún título.
- 12.4 SOFIDIG se reserva el derecho de rechazar cualquier solicitud de registro o de desactivar una cuenta previamente aceptada, sin que esté obligado a comunicar o exponer las razones de su decisión y sin que ello genere algún derecho a indemnización o resarcimiento.
- 12.5 Asimismo, no podrán utilizar los servicios aquellos Usuarios cuyas cuentas hayan sido suspendidas temporalmente o desactivadas definitivamente, a raíz del incumplimiento del presente Contrato.

13. SOBRE EL BUEN USO DE LA PLATAFORMA

- 13.1 El Usuario se compromete a utilizar la Plataforma de conformidad con la Ley, el presente Contrato, la moral, las buenas costumbres y el orden público.
- 13.2 El Usuario se obliga a no utilizar la Plataforma con fines o efectos ilícitos, lesivos de los intereses o derechos de terceros, o que de cualquier forma pueda dañar, inutilizar, deteriorar la Plataforma o impedir un normal por otros Usuarios.
- 13.3 El Usuario se compromete expresamente a no destruir, alterar, inutilizar o, de cualquier otra forma, dañar los datos, programas o documentos electrónicos y demás que se encuentren en la Plataforma.
- 13.4 El Usuario se compromete a no intentar penetrar o probar la vulnerabilidad de un sistema o de una red propia de la Plataforma, así como quebrantar las medidas de seguridad o de autenticación del mismo.
- 13.5 El Usuario se compromete a hacer un uso adecuado de los contenidos que se ofrecen en la Plataforma y a no emplearlos para incurrir en actividades ilícitas, así como a no publicar ningún tipo de contenido ilícito.
- 13.6 El Usuario se compromete a no utilizar la Plataforma para, a modo de referencia, más no limitativo, enviar correos electrónicos masivos (spam) o correos electrónicos con contenido amenazante, abusivo, hostil, ultrajante, difamatorio, vulgar, obsceno o injurioso. Asimismo, se

compromete a no utilizar un lenguaje ilícito, abusivo, amenazante, obsceno, vulgar, racista, ni cualquier lenguaje que se considere inapropiado, ni anunciar o proporcionar enlaces a sitios que contengan materia ilegal u otro contenido que pueda dañar o deteriorar la red personal o computadora de otro Usuario.

- 13.7 *SOFIDIG se reserva la potestad de determinar a su libre criterio, cuándo se produce la vulneración de cualquiera de los preceptos antes enunciados, así como la potestad de eliminar dichos contenidos.*
- 13.8 *En caso el Usuario infrinja lo establecido en el presente Contrato, se puede suspender o cancelar la cuenta del Usuario, así como iniciar acciones por responsabilidades civiles o penales, dependiendo de la gravedad de la infracción.*

14. LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD

- 14.1 *SOFIDIG no se hace responsable de los posibles daños o perjuicios en la Plataforma que se puedan derivar de interferencias, omisiones, interrupciones, virus informáticos, averías o desconexiones en el funcionamiento operativo del sistema electrónico, de retrasos o bloqueos en el uso de este sistema electrónico causados por deficiencias o sobrecargas en el sistema de Internet o en otros sistemas electrónicos, así como también de daños que puedan ser causados por terceras personas mediante intromisiones ilegítimas fuera del control de SOFIDIG.*
- 14.2 *Por otro lado, si bien SOFIDIG gestiona los fondos que dichos Usuarios depositan en la cuenta de la Entidad Fiduciaria, a través de instrucciones impartidas a la Entidad Fiduciaria, dicha gestión no la realiza por cuenta propia, sino en representación de los Usuarios, bajo la figura de mandato civil con representación. En tal sentido, SOFIDIG no tiene incidencia alguna en la decisión de intercambio de divisas que realizan los Usuarios entre sí. Los Usuarios son quienes deciden, de manera particular, intercambiar divisas.*
- 14.3 *SOFIDIG no tiene control sobre el incumplimiento de una operación por parte de algún Usuario que puedan afectar la posibilidad de cerrar la operación de intercambio de divisas. SOFIDIG comunicará al Usuario e instruirá a la Entidad Fiduciaria para que los fondos del Usuarios sean devueltos sin ningún perjuicio económico al Usuario.*
- 14.4 *Asimismo, por efectos de oferta y demanda SOFIDIG no puede garantizar completar la totalidad de la operación. En ese sentido, SOFIDIG comunicará al Usuario dicha situación e instruirá la operación de intercambio de divisa en el porcentaje que se ha logrado calzar.*

15. VIGENCIA Y RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

El presente Contrato es de duración indefinida. Cualquiera de las partes podrá, de manera discrecional, resolver el presente convenio sin que medie el incumplimiento de alguna obligación, bastando para ello que comunique su decisión a la parte contraria, mediante correo electrónico. Esta comunicación será cursada a la otra parte con una anticipación no menor a quince (15) días calendarios a la dirección: _____. En caso de terminación anticipada del presente convenio, no exime a las partes de ninguna obligación existente entre ellas antes de producida la terminación del mismo.

16. AVISO DE PRIVACIDAD

- 16.1 *Conforme a lo establecido en la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, el Decreto Supremo N° 003-2013-JUS, por el que se aprueba su Reglamento, se informa a los Usuarios, que sean personas naturales, que sus datos personales serán tratados por SOFIDIG, conforme se detalla en este apartado.*
- 16.2 La información que se recopila. - SOFIDIG recopila la siguiente información del Usuario:
- A. *Datos personales proporcionados por el Usuario al momento de registrarse y crearse una cuenta. Los datos que se requieren pueden ser de manera enunciativa, pero no limitativa, su nombre, apellidos, número de DNI, fecha de nacimiento, número de celular, dirección de correo electrónico, dirección de domicilio (en adelante, los “Datos Personales”).*
 - B. *Información que se recolecta cuando el Usuario utiliza la Plataforma, entre la que se incluye: (i) fecha y hora en la que el Usuario solicita el servicio; (ii) historial de solicitudes de servicio que el Usuario haya solicitado, a través de la Plataforma; (iii) Direcciones IP; (iv) Información sobre aspectos operativos de la Plataforma, como análisis y estadísticas de navegación, tráfico, entre otros (en adelante, la “Información de Uso”).*
- 16.3 Sobre el Banco de Datos de SOFIDIG. - Los Datos Personales y la Información de Uso serán incorporados a un banco de datos de titularidad de SOFIDIG. El Usuario da su consentimiento expreso para la inclusión de su información en dicho banco de datos.
- 16.4 Uso de los Datos Personales. – Los Datos Personales y la Información de Uso serán tratadas con las siguientes finalidades:
- (i) *Atender el registro del Usuario y brindar soporte técnico.*
 - (ii) *Verificar y validar la identidad del Usuario.*
 - (iii) *Elaborar estudios estadísticos y/o analíticos sobre la operatividad y navegabilidad de la Plataforma.*
 - (iv) *Elaborar estudios estadísticos y/o analíticos sobre el servicio que brinda SOFIDIG.*
 - (v) *Atender quejas, reclamos o sugerencias del Usuario.*
 - (vi) *Enviarle comunicaciones y notificaciones de SOFIDIG.*
 - (vii) *Ceder o compartir la Información del Usuario con proveedores o socios de SOFIDIG para permitir la ejecución de los servicios contratados por el Usuario.*
 - (viii) *Transferir la Información del Usuario a empresas que brinden servicios basado en infraestructura en la nube en el extranjero, a fin de poder alojar y almacenar la Información del Usuario. Ello en la medida que resulta indispensable para poder brindarle el servicio contratado.*
- 16.5 *El Usuario manifiesta expresamente que ha sido debidamente informado de todas las finalidades antes mencionadas. Asimismo, a través de la aceptación del presente Aviso de Privacidad, el Usuario autoriza y otorga su consentimiento, de manera previa, libre, expresa e inequívoca y gratuita, para el tratamiento de su información, de conformidad con las finalidades antes descritas. Sin perjuicio de lo anterior, el Usuario reconoce y acepta que cualquier tratamiento de su información que sea necesaria para la ejecución de la relación contractual no requieren de su consentimiento.*
- 16.6 Derechos del Usuario. - Se pone en conocimiento del Usuario que los derechos de acceso, información, actualización, rectificación, inclusión, supresión o cancelación y oposición de sus

Datos Personales se podrán ejercer mediante petición dirigida a¹: Sin perjuicio de lo anterior, SOFIDIG podrá conservar determinada información a fin de que sirva de prueba ante una eventual reclamación contra nuestra empresa por responsabilidades derivadas del tratamiento de dicha información.

16.7 Modificaciones del Aviso de Privacidad. - SOFIDIG se reserva expresamente el derecho a modificar, actualizar o completar en cualquier momento el presente Aviso de Privacidad. Cualquier modificación o actualización será inmediatamente publicada en la Plataforma y se le solicitará su aceptación y consentimiento nuevamente.

17. CONFIDENCIALIDAD

17.1 SOFIDIG se abstendrá de divulgar, publicar o comunicar a terceros cualquier información que conozca en virtud de la ejecución del presente Contrato. Toda información que reciba SOFIDIG se considera privilegiada y confidencial, por lo que divulgarla o transmitirla a terceros puede lesionar los intereses de los Usuarios. En consecuencia, SOFIDIG se obliga a guardar confidencialidad sobre los datos, especificaciones, estados financieros, valores o cualquier información que los Usuarios le proporcionen en relación con este Contrato, comprometiéndose además a no ponerla en manos ni a disposición de terceras personas.

17.2 Asimismo, SOFIDIG adoptará las medidas de seguridad necesarias para garantizar la protección de la información del Usuario para evitar su alteración, pérdida, tratamiento y/o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la técnica, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos. En este sentido, SOFIDIG usará los estándares de la industria en materia de protección de la confidencialidad de la información del Usuario.

17.3 Las obligaciones de SOFIDIG con respecto a la información confidencial no se aplicarán a aquella información que (i) esté o vaya a estar disponibles al público, (ii) que SOFIDIG reciba legítimamente de terceros sin obligaciones de confidencialidad, (iii) que SOFIDIG pueda demostrar a satisfacción que fueron desarrolladas independientemente, o (iv) que los Usuarios autoricen a SOFIDIG su difusión. Sobre este último punto, los Usuarios autorizan expresamente a SOFIDIG a difundir información que le sirva a la Entidad Fiduciaria para dar cumplimiento a sus obligaciones como sujeto obligado ante la UIF, de conformidad con la Ley UIF, su Reglamento y normas complementarias.

17.4 Por otro lado, la excepción de confidencialidad también aplica en los siguientes casos: (i) solicitudes de información de autoridades públicas en ejercicio de sus funciones y el ámbito de sus competencias; (ii) solicitudes de información en virtud de órdenes judiciales; y, (iii) solicitudes de información en virtud de disposiciones legales.

18. PROPIEDAD INTELECTUAL

18.1 SOFIDIG es el propietario de todo el contenido, incluyendo imágenes, gráficos, textos y todos los elementos de propiedad industrial que se encuentren en la Plataforma. En aquellos casos en que no sea el propietario, SOFIDIG cuenta con todas las licencias necesarias para su uso por parte de los titulares de dicho contenido o derechos de propiedad intelectual.

18.2 Se deben respetar los derechos de propiedad intelectual de titularidad de SOFIDIG y de terceros. Queda prohibida la reproducción, distribución, transformación o cualquier otra forma de utilización del contenido que se encuentre en la Plataforma, sin la autorización previa y expresa de SOFIDIG.

19. CESIÓN DE POSICIÓN CONTRACTUAL

¹ Se tiene que habilitar una dirección de correo electrónico o canal específico para que los usuarios puedan ejercer los derechos ARCO de la Ley de Datos Personales.

- 19.1 *El Usuario no podrá ceder este Contrato, sin el consentimiento de SOFIDIG.*
- 19.2 *No obstante, este Contrato podrá ser cedido por SOFIDIG, en caso SOFIDIG decida vender sus acciones a favor de cualquier tercero, la misma que (i) quedará obligada por el presente Contrato; y/o (ii) será el nuevo encargado del banco de datos que contenga los datos y el registro de su empresa.*
- 19.3 *Luego de producida la cesión, SOFIDIG no tendrá ninguna responsabilidad con respecto de cualquier hecho que ocurra a partir de la fecha de la cesión.*

20. COMUNICACIONES

Cualquier comunicación, comentario, inquietud o sugerencia respecto del presente Contrato u otros, deberá ser enviada a www.GoDivisa.com

21. LIBRO DE RECLAMACIONES

El Libro de Reclamaciones² virtual de SOFIDIG le permite registrar sus quejas o reclamos relacionados a los Servicios brindado por SOFIDIG, conforme a la Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor.

22. LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN

En caso de discrepancia o controversia las partes se someten a la jurisdicción de los Jueces y Tribunales de la ciudad de Lima.

Última actualización: 03/07/2017

HE LEÍDO, ACEPTO Y DOY MI CONSENTIMIENTO AL PRESENTE CONTRATO DE AFILIACIÓN A LA PLATAFORMA.

² Insertar hipervínculo al libro de reclamaciones

BIBLIOGRAFÍA

- Blosiers Mazzini, Juan José (2009) “*Manual de Derecho Bancario*” pp. 100.
- Brealey, R., Myers, S., Allen, F. (2015) “*Principios de finanzas corporativas*” (11a ed.). México DF: McGraw Hill.
- Banco Continental (2018)
<https://www.bbva.com/es/bbva-avanza-estrategia-fintech-la-compra-openpay/>
(28/01/2018; 21: 56 h)
- Caja Arequipa (2018)
<https://www.cajaarequipa.pe/publicaciones/> (21/04/2018; 10:30 h)
- Caja Huancayo (2018)
https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMemoria.aspx?Codigo=21(21/04/2018; 10:45 h)
- Caja Piura (2018)
<https://www.cajapiura.pe/> (21/04/2018; 11:45 h)
- Caja Sullana (2018)
<http://www.cajasullana.pe/historia/> (21/04/2018; 10:40 h)
- Deloitte Legal (2018)
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/legal/articles/decreto-ley-fintech.html>
(20/04/2018; 23:15 h)
- Diario El Comercio (2018)
<https://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-384187> (25/01/2018a; 17:30 h)
<https://elcomercio.pe/lima/policiales/policias-volveran-vigilar-bancos-olasaltos-noticia-492706> (25/01/2018b; 18:02 h)
<https://elcomercio.pe/politica/caso-odebrecht-77-opina-jorge-barata-le-ocultara-informacion-fiscalia-noticia-496695> (25/01/2018c; 18:40 h)
- Diario La República (2018)
<http://larepublica.pe/economia/846653-penetracion-de-internet-en-el-peru>
(26/01/2018a; 14:40 h)
<http://larepublica.pe/economia/1165258-inei-inflacion-cierra-en-136-en-2017-la-menor-en-ocho-anos> (26/01/2018b; 15:30 h)

Diario Gestión (2018)

<https://gestion.pe/economia/empresas/peru-ocupa-cuarto-lugar-emprendimiento-latinoamerica-132566> (26/01/2018a; 16:25 h).

<https://gestion.pe/economia/conociendo-micro-pequeno-empresario-son-principales-hallazgos-145227?foto=3> (26/01/2018b; 16:40 h)

<https://gestion.pe/economia/moody-s-reduce-3-7-estimado-crecimiento-peru-efecto-odebrecht-128083> (26/01/2018c; 16:50 h)

Diario El Tiempo (2018)

<http://eltiempo.pe/osiptel-casi-50-los-peruanos-usa-celular-smartphone/>
(26/01/2018; 17:15 h)

Diario El País de España (2018)

https://elpais.com/economia/2017/01/27/actualidad/1485530182_512492.html
(26/01/2018a; 18:25 h)

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/13/emprendedores/1436785107_302353.html (27/01/2018b; 22:25 h)

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/13/emprendedores/1436785107_302353.html. (28/01/2018c; 17:45 h)

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/23/mercados/1519413637_37430 (28/01/2018d; 18:20 h)

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/08/midinero/1520524822_101384.html (20/04/2018e; 23:45 h)

Diviso Grupo Financiero (2018)

<http://www.diviso.pe/es/diviso-grupo-financiero/historia/> (20/04/2018;13:30 h)

Grupo Coril (2018)

<https://www.grupocoril.com/nosotros.html> (20/04/2018; 15:17 h)

Jet Perú (2018)

<http://www.jetperu.com.pe/nosotros.php> (20/04/2018; 13:05 h)

Jopen Sánchez, Guillermo. (2013) “*Poder de mercado, intermediación financiera y banca: un enfoque de organización industrial*”. Economía, XXXVI. Pp.75-106.

Inka Cash (2018)

<https://inkacash.com/index.php/coming-soon/> (20/04/2018; 14:57 h)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI – 2018)

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico>

- [n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2017.pdf](#). (04/01/2018; 15:10h).
- Investigación y Desarrollo (2018)
<http://indsab.com.pe/nosotros-2/> (20/04/2018; 14:10 h)
- Kambista (2018)
<https://kambista.com/nosotros/> (11/02/2018; 13:20 h)
- Kantox (2018)
<https://www.kantox.com/es/el-sandbox-de-la-fca-o-como-el-reino-unido-lidera-la-regulacion-fintech/> (20/04/2018; 01:35 h)
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Marketing (14a ed.) México DF: Pearson Educación.
- Laudon, K., Laudon, J. (2012) “*Sistemas de información gerencial*” (12ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- López-Aliaga, Rafael C. y Lorenzo Souza Debarbieri. (2017). “*La intermediación financiera y la banca de inversiones en el Perú*”, de Sociedad y Derecho.
www.revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/download/16674/1700 (20/12/2017; 16:30h).
- Madura, J. (2001). “*Administración financiera internacional*” (6a ed). México DF: Thomson.
- Medium (2018)
<https://medium.com/colombia-fintech/hacia-un-sandbox-para-el-fintech-en-colombia-51feaa57e64e> (20/04/2018; 00:15 h)
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2016)
<https://www.osiptel.gob.pe/noticia/np-encuesta-demanda-erestel2016>
(27/12/2017; 11:30 h).
- Perú Money (2018)
<http://www.perumoney.pe/es/#details> (20/04/2018; 14:35 h)
- Rodríguez Acuero, Serfio. (2009) “*Contrato Bancario y su significación en América Latina*”. Legis 6ta ed., pp. 150-154.
- Salvador, M. (2007). El Riesgo en la empresa (1a ed.) Ithaca, NY USA: Palisade Corporation.
- Stonehill, A., Moffett, Eiteman M. (2011) “*Las finanzas en las empresas multinacionales*” (12a ed). México DF: Pearson Prentice Hall.W
- Semana Económica (2018)

<http://semanaeconomica.com/article/management/recursos-humanos/215063-un-ceo-peruano-gana-en-promedio-s-52600-al-mes/> (28/01/2018; 23:24 h).

Solnik, B., McLeavey, D. (2003). *“International investments”*. Boston: Pearson Addison.

Sura (2018)

<http://www.sura.pe/wps/portal/newsura/sociedad-agente-bolsa> (20/04/2018; 15:30 h)

Rextie (2018)

https://www.rextie.com/about_us (11/02/2018; 14:48 h)

Western Unión (2018)

<https://www.westernunion.com/pe/es/home.html> (20/04/2018; 15:45 h)