

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DE UNA FINTECH PARA EL  
FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO DE LAS  
MYPES EN LIMA METROPOLITANA**

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

<b>Participante</b>	<b>Código</b>	<b>Firma</b>
Kandy Mondragón Roldán.	1903008	
Ramiro Germán Patiño La Noire.	07100127	
Raquel De la Torre Melgarejo.	1807156	
Suzanne Vicuña Solórzano.	1212359	

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 66**

**Lima, 13 de mayo de 2021**

Esta tesis

**Plan de negocio: Creación de una fintech para financiamiento participativo de las Mypes en Lima Metropolitana**

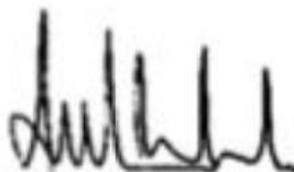
ha sido aprobada.



.....  
Luis Ángel Piazzon Gallo, Ph.D. (Jurado)



.....  
Ana Inés Reategui Vela, Ph.D. (Jurado)



.....  
Alfredo Mendiola Cabrera, Ph.D. (Asesor)



.....  
Carlos Antonio Aguirre Gamarra, Ph.D. (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A mi madre Luisa que me inspira a superarme pese a las dificultades, a mi padre Alejandro por escucharme y acompañarme en mis días difíciles y a mi tía Lida, mi segunda madre, por siempre creer en mí, apostar por mis metas y celebrar mis logros.

De la Torre Melgarejo, Raquel

A Iban por su constante apoyo y motivación, a mis padres Blanca América y César por su ejemplo de superación.

Mondragón Roldán, Kandy

Agradezco de manera especial a mi esposa Mary y mi hijo Daniel por ser mi principal motivación, por su soporte, fortaleza, comprensión, acompañamiento y cariño constante durante este proceso arduo y gratificante que ha sido la realización del MBA, a mis padres y hermana por su apoyo, mis compañeros de grupo y de promoción del MBA, mis asesores, amigos, familiares y colegas de trabajo que me brindaron su guía y ánimos para lograr esta meta. Un agradecimiento especial a Dios por brindarme la fuerza y espíritu para sobrellevar cualquier adversidad, darme unión familiar, estabilidad laboral, emocional y salud durante estos tiempos de pandemia. Muchas gracias a todos por toda la confianza depositada

Patiño, Ramiro

A mis hijos Leandro y Marcelo por alegrarme la vida, a mi esposo David por su amor y soporte incondicional durante la realización del MBA, a mis padres Ronald y Moraima por su ejemplo y enseñanzas y a Dios por bendecir mi camino.

Vicuña, Suzanne

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Administración de Empresas

Título de la tesis: Plan de negocio: Creación de una fintech para financiamiento participativo de las Mypes en Lima Metropolitana

Autor(es): De La Torre Melgarejo, Raquel  
Mondragón Roldán, Kandy  
Patiño La Noire, Ramiro  
Vicuña Solórzano, Suzanne

### RESUMEN:

El presente plan de negocio cubre la necesidad de mercado de financiamiento para micro y pequeñas empresas (Mypes), las cuales representan el 99.4% del total de empresas en el país y que sólo el 12.6% de ellas logró acceder a financiamientos crediticios a tasas anuales en promedio de 67% durante el 2020. Por otro lado, la rentabilidad promedio ofrecida a personas naturales con excedente de dinero, en adelante “inversionistas” fueron en promedio 1.84% anual, es decir poco atractivo.

Es así como la propuesta de negocio conecta ambas necesidades descritas a través de una plataforma de financiamiento participativo financiero, en la que inversionistas financiarán a Mypes a libre elección, a cambio de una rentabilidad esperada determinada por el plazo y riesgo de la Mype evaluada.

De esta manera, el objetivo principal será evaluar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica de una empresa dedicada al financiamiento participativo de créditos a Mypes, planteándose los siguientes objetivos:

- Analizar el marco regulatorio peruano vigente financiamientos participativos.
- Examinar los mecanismos de financiamiento a los que acceden las Mypes y productos de inversión disponibles en Lima Metropolitana.
- Presentar la propuesta a Mypes y potenciales inversionistas de Lima Metropolitana, evaluar su nivel de aceptación y estimar la demanda potencial, nivel de aceptación y oferta potencial.
- Establecer el plan estratégico para implementar la idea de negocio.
- Definir la estrategia comercial y operativa para la empresa.

Asimismo, el modelo de negocio plantea la implementación de una fintech de financiamiento participativo hacia las Mypes e inversionistas, teniendo en consideración las siguientes variables:

- Producto; los cuales son financiamiento para capital de trabajo y factoring.
- Precio; en función a la tasa promedio anual y comisión cobrada por la fintech.
- Plaza; uso de una página web y aplicativo para compartir las propuestas de inversión y hacer seguimiento las mismas.
- Promoción; para el caso de Mypes, incluirán las activaciones en clústers microempresariales, uso de medios digitales y campañas de referidos. Para el caso de inversionistas, incluirán el uso de plataformas digitales y redes sociales, apoyo por parte de influencers, creación del día del inversionista, sorteos de paquetes de viajes a los clientes y alianzas estratégicas.
- Personal; capacitaciones y motivación del personal.
- Posicionamiento; estrategias para recordación de la marca y los productos.
- Plazo de financiamiento adecuada a la necesidad de la Mype.
- Monto de inversión mínima con baja barrera de entrada para los inversionistas.
- Modalidad de inversión automática; tipo de inversión inmediata según preferencias predeterminadas por el inversionista de acuerdo al plazo, tasa y score de la Mype.
- Otros servicios; retención y pago de impuesto a la renta, dashboards.

Acorde a lo hallado por el estudio de mercado, en el caso de las Mypes se identificó la disposición de obtener préstamos de capital siendo los representantes legales garantes/avales de la operación y no entregar muebles ó inmuebles como garantía adicional; también

presentaron mayor disposición a ceder facturas para obtener liquidez. Para el caso de los inversionistas, la motivación principal es la mayor rentabilidad de sus inversiones frente a los instrumentos de inversión tradicional, asimismo, valoran contar con un dashboard de seguimiento y tener una opción de inversión automática. Todos los hallazgos mencionados fueron incluidos dentro de la propuesta de valor diferencial del mercado actual.

La inversión mínima será de S/ 50.00 soles haciéndolo más accesible y se ofrecerá múltiples opciones de inversión para diversificación del riesgo.

Adicionalmente, se realizó un análisis del micro y macro entorno, considerando el marco conceptual, contextual, análisis SEPTE, cinco fuerzas de Porter, análisis comparativos y benchmark de las principales plataformas de crowdlending a nivel mundial y nacional; y la información recopilada en el estudio de mercado por parte de expertos, usuarios actuales y Mypes. Por último, se compartió la propuesta de negocio tanto a Mypes como a inversionistas, obteniendo su aceptación y validando el modelo de negocio.

Apoyados en datos recabados y fuentes secundarias, se determinó tres escenarios de evaluación financiera para la propuesta: optimista, conservador y pesimista. Para el análisis de los estados financieros proyectados, se consideró el escenario conservador a un plazo de cinco años con un año pre-operativo donde se realizará la inversión inicial para el proyecto. Cabe mencionar, que el capital inicial será obtenido en su totalidad por los integrantes del proyecto sin necesidad de apalancamiento bancario.

Luego de realizar el análisis financiero, se concluye que el proyecto es rentable en un escenario optimista y conservador, obteniendo en este último un VAN de S/461,439 y una TIR de 68%. Asimismo, en el análisis se han determinado variables críticas para resultado del negocio, siendo éstos: el número de colocaciones anuales, comisión cobrada a las Mypes, monto promedio de colocación y gastos administrativos.

En conclusión, el plan de negocios sí es viable dentro de un escenario optimista y conservador, recomendando su implementación dentro de un marco regulatorio y legal aún en proceso, que cubrirá la necesidad de financiamiento de las Mypes y buscará incrementar la rentabilidad de los inversionistas.

## **Raquel De la Torre Melgarejo**

Contadora Pública Colegiada con 15 años de experiencia desempeñándome en empresas industriales, servicios y de comercialización. Con conocimientos en Impuestos y Legislación Aduanera. Con estudios de Especialización en Normas Internacionales de Contabilidad. Amplio manejo en ERP SAP R/3 y SAP 6. Profesional con experiencia liderando equipos, desarrollando e identificando talento humano, trabajando en el compromiso real del equipo hacia la estrategia de la empresa.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **QUIMTIA S.A**

Empresa trasnacional de capital español dedicada a la producción y comercialización de insumos químicos para las diferentes industrias del país. Con presencia en Argentina, Brasil y Colombia con un nivel de facturación anual de US\$150 Millones.

#### **Contadora General**

**mayo 18- A la Fecha**

Coordinación en las actividades relacionadas a la planificación, ejecución y supervisión de la gestión contable de la empresa con el fin de emitir Estados Financieros y Reportes Financieros a la Matriz. Reportando a la Vicepresidencia de Administración y Finanzas.

- Lograr la elaboración del Diagnóstico e Implementación de las normas NIIF 15, NIIF 16 y NIIF 9, incluyendo la adecuación al sistema. La implementación realizada se tomó como modelo para las otras empresas del grupo.
- Recuperación de S/ 3.5 Millones en saldo a favor del IGV, en un plazo de un mes. Sin colocación de garantías.
- Reconocimiento al área a la cual lidero como el área con el mejor ambiente laboral (Encuesta Clima Laboral 2018)

#### **Supervisora de Contabilidad**

**enero 2014- abril 2018**

Gestionar el cierre de los estados financieros mensuales, análisis de las desviaciones de la información financiera y elaboración de los informes para la Contadora General.

- Soporte en las salidas en vivo del SAP 6 en los países de Argentina y Colombia.
- Optimización de Headcount, se ajustó los perfiles a las actividades requeridas.

#### **Analista de Contabilidad**

**noviembre 2011-diciembre 2013**

Responsable de la contabilidad de una de las líneas de negocio. Asistencia al área de Impuestos en la determinación de Declaraciones Juradas Mensuales. Responsable del control y contabilización del activo fijo de la empresa. Durante el año 2013 fui asignada como Keyuser de Finanzas para el proyecto de implementación de SAP 6 de la compañía.

- Lograr la implementación del Plan Contable General Empresarial, estructurando por primera vez la contabilidad de costos en Quimtia.
- Emisión de manuales de procesos para Tesorería, Cobranzas, Contabilidad y Control de Activos.
- Gestión en la migración de saldos de SAP R/3 a SAP6, estructurando el plan de soporte a las operaciones críticas durante la migración.
- Reconocimiento por parte de la Gerencia de Proyecto como miembro excepcional del proyecto.

### **MLV CONTADORES S.A.C**

Empresa peruana dedicada a la prestación de servicios contables con una cartera de más de 150 clientes de diversos rubros.

#### **Contadora Encargada**

**setiembre 2010- agosto 2011**

Responsable de la Elaboración y Presentación de los Estados Financieros de las empresas asignadas. Responsable de la Elaboración de la Determinación Tributaria de las empresas asignadas.

### **INDUSTRIAS PLASTICAS REUNIDAS S.A.C**

Empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de productos plásticos bajo la marca “DURAPLAST”

#### **Analista de Contabilidad**

**junio 2008 – octubre 2009**

Encargada del control de las contabilizaciones del Activo Fijo de la empresa. Costeo de las importaciones realizadas y conciliación del Kardex de Inventario con los registros contables.

- Lograr elaborar el primer procedimiento de solicitud de devolución de Drawback de la compañía.

### **FORMACION PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2019 – actualidad.
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU Diplomado en Normas Internacionales de Contabilidad	2014
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO Contadora Pública	2003-2008

## **Kandy Mondragón Roldán**

Ejecutiva en leasing con experiencia en el sector financiero y sector automotriz (B2C y B2B) Actualmente responsable del canal de cuentas empresariales en Mitsui Auto Finance Perú.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **MITSUI AUTO FINANCE PERU**

Empresa del grupo Mitsui Co. y brazo financiero de la marca Toyota en el país especializada en el sector automotriz, a través de dos productos: crédito vehicular y arrendamiento financiero.

##### **Ejecutiva de Leasing y Flotas**

**noviembre 2016 – A la Fecha**

- Promoción y Generación de Operaciones Leasing y crédito vehicular de flotas.
- Visita y capacitación a los Dealers.
- Prospección de Clientes
- Visita a Clientes Top de Cartera.
- Recopilar y analizar la información presentada para su evaluación al área de créditos.
- Presentación de Informe Financiero y Comercial de los clientes.
- Preparar y presentar reportes de resultados, así como planes de trabajo a la gerencia comercial.

#### **SCOTIABANK**

Banco líder en Canadá y tercera entidad más importante del sistema financiero en Perú.

##### **Funcionario de Negocios**

**Julio 2013 – noviembre 2016**

- Incremento de cartera a través de la captación de clientes potenciales, observando los criterios definidos por la Banca.
- Gestión de la cartera de clientes buscando incrementar su vinculación y rentabilidad a través de acciones comerciales personalizadas.
- Generación de propuestas de crédito.
- Análisis e Informe financiero y comercial.
- Seguimiento crediticio y operativo constante de clientes.
- Otros análisis requeridos por el área

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 – actualidad.

Maestría en Administración

GROSSMAN CAPITAL MARKET

2015 - 2016

Finanzas Avanzadas y Gestión de Riesgos

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

2007 - 2012

Titulada en Economía

## **Ramiro Germán Patiño La Noire**

Comercial & KAM con amplia experiencia en empresas de consumo masivo. Administrador de empresas. Analítico, creativo, competitivo, enfocado a resultados, orientado hacia los clientes y con habilidades de negociación. Experiencia en servicios comerciales, ventas, trade marketing, category management y operaciones con foco en el canal moderno, tradicional y farmacias. Gestión del crecimiento por encima del mercado, Sell In, Sell Out, participación de mercado, eficiencia en inversión, seguimiento de Speed to market, lanzamientos, visibilidad y promotoría en el punto de venta. Dominio del idioma inglés y enfoque principal en generar valor conjunto mediante sinergias con los clientes.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **YICHANG S.A.**

Empresa importadora, comercializadora, distribuidora, de representación de marcas y servicios con más de 80 años de experiencia en el mercado a nivel nacional.

#### **Jefe de Servicios Comerciales – Canal Moderno 2020 - Actualidad**

Responsable de la gestión, desarrollo e implementación de servicios de mercaderismo, planificación comercial, promotoría, packaging y transporte.

- Incremento en la facturación de servicios en +400% durante 4Q'20.
- Aumento de la cartera de clientes directos.
- Estandarización de Reportes entre diversos clientes.
- Creación de estructura y organigrama del área.
- Generación de promociones cruzadas entre clientes & Yichang.

#### **NESTLÉ PERÚ S.A.**

Empresa transnacional con operaciones en 115 países y con más de 70 años en el mercado peruano enfocado en productos de alimentos y bebidas, confitería, alimento para mascotas y nutrición infantil.

#### **Key Account Manager – Canal Moderno 2018 - 2020**

Responsable de la gestión, crecimiento y desarrollo de estrategias para Supermercados Peruanos en las categorías de Lácteos y congelados, culinarios y Panetones.

- Crecimiento de Sell In en 31% & Sell Out en 33% 2019 vs 2018. Evaporadas +26% y Panetones + 45% FY.
- Incremento de +2pp de participación de mercado en evaporadas y + 4pp en Panetones 2019 vs 2018.
- Incremento en Ventas en + S/ 7MM soles 2019 vs 2018.
- Ampliación de cobertura en + 400 PDV en Evaporadas y Panetones
- Mejora en la eficiencia en Acuerdos Comerciales en Evaporadas y Panetones.
- Creación de Cross Categories con Marcas propias y visibilidad en zona de electro.

#### **COLGATE PALMOLIVE PERÚ S.A.**

Empresa transnacional, presente en 222 países del mundo, dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos higiene bucal, higiene personal y limpieza del hogar.

### **In Store Expert & Operaciones**

**2016 – 2018**

Responsable del control y seguimiento de las estrategias de la compañía y su correcta implementación en el punto de venta, así como la identificación de oportunidades comerciales.

- Implementación de Dashboard con KPIs de 5Ps en campo.
- Liderazgo y capacitación de equipo de 450 personas (tercerizado)
- Creación de reportes de control y seguimiento de estrategias en campo.
- Eficiencia de rutas y cobertura del equipo de mercaderismo.
- Optimización de inversión en contratación de terceros.

### **Category Management Specialist (Catman)**

**2015 – 2016**

Responsable del desarrollo, crecimiento y creación de planes de ordenamiento de góndola para la compañía y los clientes optimizando la rentabilidad de los SKUs y su espacio en el punto de venta.

- Roll Out en ordenamiento de góndola para Cuidado Oral y Jabones en el canal moderno y uso como benchmark en Ecuador y Bolivia.
- Incremento de Ticket de compra y Trade Up en Cremas y Cepillos Dentales.
- Mejora de experiencia de compra en Cremas y Cepillos Dentales y Jabones.
- Mejora de rentabilidad en Jabones en +24% y Cremas Dentales en + 5%
- Creación de método de valorización en ventas por ordenamiento de góndola.

### **In Store Assistant**

**2014 – 2015**

Responsable del control de las estrategias de la compañía para el canal moderno en el punto de venta, así como la identificación de oportunidades comerciales para supermercados.

- Estandarización de reportes de control por categorías.
- Optimización de Planes de ruta y cobertura del equipo de supermercados.
- Creación de KPIs y línea de carrera en el equipo de impulso.
- Creación de dashboard de precios de la compañía y la competencia en campo.

### **Analista de Ventas del Canal tradicional y Farmacias**

**2013 – 2014**

Responsable de apoyar y darle seguimiento a los ejecutivos de ventas con reportes de sell in, sell out, cobertura y días de inventario.

- Estandarización de reportes de seguimiento para el canal tradicional y farmacias.
- Optimización en el tiempo de realización de reportes de control.
- Apoyo en capacitación a fuerza de ventas sobre catálogo de productos.
- Preparación de reportes para Gerencia Comercial.

### **PROMPERÚ**

**2012 – 2013**

Organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en cargo de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen.

- Realización de Estudio de Mercado de paprika a Arabia Saudita.
- Capacitacion a exportadores peruanos y compradores extranjeros.

## **Suzanne Giuliana Vicuña Solórzano**

Titulada en Ingeniería de Sistemas con más de 10 años de experiencia laboral en Inteligencia de Negocios y Tecnologías de Información en el sector de Banca, con especialización en las áreas de Data & Analytics e Inteligencia de Negocios (BI) implementando proyectos de información para las áreas Banca Mayorista, Negocios Internacionales, Finanzas y Contabilidad. Profesional con sólida formación en valores, proactiva y comprometida con la labor que desempeña para el logro de los objetivos propuestos y buscando el aprendizaje continuo.

### **Experiencia Profesional**

#### **BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

##### **Gerente Adjunto Data Consultant – División Data y Analytics julio 2019 – a la fecha**

Con el propósito de generar valor y maximizar los resultados del Banco de Crédito mediante la consultoría en el uso de datos, plataformas y herramientas disponibles acorde con los lineamientos definidos por el Centro de Excelencia de Data al cual pertenezco.

Cumpliendo las siguientes principales funciones en cada una de las áreas asignadas:

- Gestionar el portafolio de los proyectos y soluciones de información de las áreas usuarias asignadas.
- Proponer la implementación de casos de uso con data y/o herramientas existentes dentro del BCP para el cumplimiento de los objetivos del negocio.

##### **Asesoría de Información – Área Gobierno Estratégico de Información agosto 2016 – Julio 2019**

- Asesorar a las Unidades de Negocio en el uso de la información, tanto la que se encuentra en ambientes productivos del Datawarehouse como en sandboxes
- Definir la arquitectura de datos y la estrategia de información, es decir, planificar qué información deberá ser adquirida, con qué información debe contar el Datawarehouse de la compañía y qué información es susceptible de estar en sandboxes.
- Participar de las definiciones funcionales de los proyectos grandes de información, velando porque existan y contemplen detalladamente las necesidades de la organización

##### **Gestión de Información – Servicio Inteligencia de Negocios febrero 2012 – agosto 2016**

- Asesorar día a día en definición de entregables según la necesidad de cada área, respondiendo consultas respecto a la información publicada por Datawarehouse (DWH).
- Implementación de proyectos para la optimización de sus actividades y en proyectos de gestión para el logro de los objetivos de cada una de las áreas.
- Mantenimiento y mejora a cada uno de los modelos DWH que están bajo la responsabilidad de cada una de las áreas.
- Velar por la disponibilidad, integridad y calidad de la información requerida por cada área para el desarrollo de sus funciones.

**Analista de Visualización de Información – Servicio Inteligencia de Negocios  
Setiembre 2009 – enero 2012**

- Participación en el proyecto SIPAN; teniendo a cargo las fases de Análisis, diseño, construcción y pruebas de 61 reportes en Business Object.
- Ser responsable por el lado de Visualización del proyecto Comex-Miami. Este proyecto consiste en aplicar mejoras a 14 reportes e ingresar información de Comercio Exterior reportado por BCP Miami.
- Brindar soporte a usuarios y capacitar en cuanto al uso de la herramienta BiQuery.

**AVANTICA TECHNOLOGIES**

**Software Engineer I**

**enero 2008 – setiembre 2009**

Realizar funciones de Quality Assurance, liderando al equipo de Automated Quality Assurance, entre las principales actividades que realicé se encuentran:

- Programar los Test Cases: Implementar casos de prueba usando herramientas para pruebas automatizadas (Watij, JUnit, JFCUnit y JWebUnit).
- Ejecutar los Test Cases y verificarlos en el sistema.
- Reportar existencia de problemas en la aplicación.
- Realizar instalaciones y pruebas de la aplicación en Linux y Windows.

**JOTA TECHNOLOGIES**

**Desarrollador de Software**

**julio 2007 – diciembre 2007**

Participar en el desarrollo del proyecto en Java “Visual Governance”, utilizando las herramientas Eclipse, base de datos PostgreSQL y servidor JBoss; y las tecnologías Icefaces y Seam. La aplicación permite a las empresas a administrar todos sus procesos, y llevar un control de la realización de éstos, esta aplicación es realizada teniendo en cuenta la seguridad que se requiere para estas empresas.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**Analista de Información**

**marzo 2007 – junio 2007**

Participación en el proyecto Gestión de Ítems y creación de pruebas escolares, implementada con Visual Studio .NET y base de datos SQLServer. Encargada del análisis del sistema y de la codificación de los ítems.

**Formación Profesional**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 – actualidad.

Maestría en Administración

PM Certifica

enero 2013

Diplomado en Gestión de Proyectos

Universidad de San Martín de Porres

2011

Ingeniería de Computación y Sistemas - Titulación por Tesis

Universidad de San Martín de Porres

2004 - 2008

Ingeniería de Computación y Sistemas - Bachiller

## Índice General

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	22
1.1 Antecedentes .....	22
1.2 Idea de negocio .....	24
1.3 Justificación .....	25
1.4 Objetivos .....	25
1.5 Alcances y Limitaciones .....	26
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....	27
2.1 Modalidad de Investigación .....	27
2.2 Tipos de Investigación .....	28
2.3 Estructura Del Plan de Negocio .....	28
2.4 Fuentes de Información.....	30
2.4.1 Fuentes Primarias.....	30
2.4.2 Fuentes Secundarias.....	30
2.5 Metodologías para la Obtención de Fuentes Primarias.....	31
2.5.1 Investigación Cuantitativa.....	31
2.5.2 Investigación Cualitativa.....	31
2.6 Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	32
CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL.....	34
3.1 Fintech.....	34
3.2 Financiamiento Participativo .....	36
3.3 Crowdfunding .....	36
3.4 Crowdlending.....	38
3.5 Factoring .....	39
3.6. Riesgo Crediticio.....	40
3.7. Mypes.....	41
3.8. Sistema Financiero.....	42
3.9. Conclusiones .....	43
CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL.....	44
4.1 Posición de las Mypes en la Economía Nacional.....	44
4.2 Productos financieros para Mypes .....	46
4.3 Colocación de cartera y morosidad de las entidades que ofrecen financiamiento crediticio a las Mypes. ....	48
4.4 Inversiones Financieras de Personas Naturales en Perú .....	49

4.5	Financiamiento Participativo en el mercado peruano .....	51
4.6	Financiamiento Participativo para Mypes.....	53
4.7	Ámbito legal para el funcionamiento del Financiamiento Participativo en el Perú .....	54
CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPARATIVO DE SERVICIOS SIMILARES .....		57
5.1	Principales plataformas de financiamiento participativo en el mundo .....	57
5.2.	Principales plataformas de financiamiento participativo en el Perú .....	61
5.3.	Aprendizaje y buenas prácticas de las principales plataformas de financiamiento participativo .....	65
CAPÍTULO VI: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA....		67
6.1	Estudio de Mercado a Expertos en Fintech.....	67
6.2	Entrevista a Mypes solicitantes de créditos .....	68
6.3	Entrevista a inversionistas con experiencia en fintech.....	70
6.4	Investigación Cuantitativa.....	72
6.5	Estimación de la Demanda Mypes.....	75
6.6	Estimación de la demanda a inversionistas .....	82
CAPÍTULO VII: ANALISIS ESTRATEGICO.....		88
7.1.	Análisis SEPTE.....	88
7.2.	Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter .....	91
7.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	95
7.4.	Modelo Canvas .....	96
7.5.	Acciones Estratégicas .....	101
CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING .....		103
8.1	Objetivos del Plan de Marketing.....	103
8.2	Segmentación de mercado .....	103
8.3	Selección del mercado meta.....	104
8.4	Propuesta de valor .....	104
8.5.	Marketing Mix .....	105
8.6	Indicadores de Control .....	111
8.7	Presupuesto de Marketing .....	113
CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES .....		115
9.1	Operativa general de T-Financio.....	115
9.2	Condiciones particulares de la operación.....	115
9.3	Descripción funcional y operativa .....	119
9.4	Gestión de proveedores.....	133

9.5 Cadena de Valor de la empresa.....	134
9.6 Recursos Humanos.....	137
<b>CAPÍTULO X: ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>144</b>
10.1 Consideraciones y supuestos generales.....	144
10.2 Consideraciones sobre la demanda .....	145
10.3 Consideraciones sobre los gastos .....	145
10.4 Consideraciones relacionadas a las ventas .....	146
10.5 Consideraciones relacionadas al apalancamiento bancario.....	146
10.6 Consideraciones de escenarios de ventas .....	146
10.7 Consideraciones de colocaciones en el primer año de operación .....	149
10.8 Proyección de costos operativos .....	149
10.9 Proyección de inversiones, depreciación, gastos administrativos y de ventas .....	151
10.9 Estado de Ganancias y Pérdidas.....	154
10.10 Capital de Trabajo.....	155
10.11 Flujo de Caja Económico.....	156
10.12 Análisis de riesgos de puntos críticos .....	160
10.14 Conclusiones del capítulo .....	161
<b>CAPÍTULO XI: ANÁLISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>162</b>
11.1 Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos .....	162
11.2 Evaluación de riesgos.....	165
11.3 Conclusiones .....	168
<b>CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES.....</b>	<b>170</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>174</b>

## Índice de Tablas

Tabla 2.1 Estructura del Plan de Negocio.....	28
Tabla 2.2 Entrevistas a Expertos.....	32
Tabla 4.1 TCEA Sistema Financiero (Octubre 2020).....	47
Tabla 4.2 Acceso de Mypes a crédito financiero 2017 – 2020.....	48
Tabla 4.3 Ratio de morosidad de la banca múltiple y financieras (%).....	49
Tabla 4.4 Tasas de Ahorro y Depósitos a Personas Naturales. Junio 2020.....	51
Tabla 5.1 Comparativa de los líderes a nivel mundial.....	60
Tabla 5.2 Comparativo Principales Fintech Crowdlending en Perú.....	64
Tabla 6.1 Puntos relevantes tratados con expertos en Fintech.....	68
Tabla 6.2 Resultados Relevantes en las Entrevistas a Mypes.....	69
Tabla 6.3 Resultados Relevantes en las Entrevistas a Inversionistas.....	71
Tabla 6.4 Ficha técnica investigación cuantitativa a posibles clientes de la fintech.....	73
Tabla 6.5 Conclusiones a las encuestas de los usuarios.....	74
Tabla 6.6 Tamaño de la Población potencial de Mypes en Lima Metropolitana.....	77
Tabla 6.7 Estimación de crecimiento de Mypes en Lima Metropolitana.....	77
Tabla 6.8 Disposición de las Mypes para el uso de los productos.....	77
Tabla 6.9 Factores de Decisión de Mypes.....	78
Tabla 6.10 Población Potencial para Mypes en Capital de Trabajo.....	78
Tabla 6.11 Población Potencial para Mypes en Factoring.....	78
Tabla 6.12 Funnel comercial de Mypes.....	79
Tabla 6.13 Estimación de la demanda Mype anual por producto, Optimista.....	79
Tabla 6.14 Estimación de la demanda Mype anual por producto, Conservador.....	80
Tabla 6.15 Estimación de la demanda Mype anual por producto, Pesimista.....	80
Tabla 6.16 Estimación de Operaciones por Mype anual, Optimista.....	81
Tabla 6.17 Estimación de Operaciones por Mype anual, Conservador.....	81

Tabla 6.18 Estimación de Operaciones por Mype anual, Pesimista .....	81
Tabla 6.19 Penetración del servicio para Mypes en 5 años .....	82
Tabla 6.20 Población Lima Metropolitana 2017-2020 .....	83
Tabla 6.21 Población con acceso a ahorros NSE AB Lima Metropolitana .....	83
Tabla 6.22 Estimación de Inversionistas potenciales siguientes 05 años .....	84
Tabla 6.23 Disposición de uso de productos.....	84
Tabla 6.24 Factores de Decisión .....	85
Tabla 6.25 Población Potencial por Inversión en Capital de Trabajo.....	85
Tabla 6.26 Población Potencial por Inversión en Factoring .....	85
Tabla 6.27 Funnel comercial de Inversionistas.....	86
Tabla 6.28 Estimación de la demanda Inversionista anual por producto, Optimista .....	86
Tabla 6.29 Estimación de la demanda inversionista anual por producto Conservador.....	87
Tabla 6.30 Estimación de la demanda Inversionista anual por producto, Pesimista.....	87
Tabla 6.31 Penetración del servicio para Inversionistas en 5 años .....	87
Tabla 7.1 Conclusiones del Análisis Mype.....	88
Tabla 7.2 Conclusiones del Análisis SEPTE Inversionista.....	89
Tabla 7.3 Análisis de compradores .....	92
Tabla 7.4 Análisis de productos sustitutos.....	92
Tabla 7.5 Análisis de competidores .....	93
Tabla 7.6 Análisis de nuevos competidores.....	94
Tabla 7.7 Análisis de proveedores .....	94
Tabla 7.8 Análisis Matriz EFE.....	95
Tabla 7.9 Acciones estratégicas para la fintech .....	101
Tabla 8.1 Tipo de Productos .....	105
Tabla 8.2 Comisión (%) cobrada a Mypes para factoring.....	106
Tabla 8.3 Comisión (%) cobrada a Mypes para préstamo para capital de trabajo .....	107
Tabla 8.4 Detalle de servicios y canales de atención.....	108

Tabla 8.5 Indicadores de Marketing (Escenario conservador).....	112
Tabla 8.6 Presupuesto de Marketing, Escenario Optimista .....	113
Tabla 8.7 Presupuesto de Marketing, Escenario Conservador.....	114
Tabla 8.8 Presupuesto de Marketing, Escenario Pesimista.....	114
Tabla 9.1 Documentación requerida para crédito según tipo de producto.....	119
Tabla 9.2 Proceso Evaluación al Microempresario para Capital de Trabajo .....	126
Tabla 9.3 Proceso Evaluación al Pequeño Empresario para Capital de Trabajo .....	127
Tabla 9.4 Asignación de Score acorde al puntaje obtenido .....	128
Tabla 9.5 Interpretación Resumida del Score .....	129
Tabla 9.6 Proceso Evaluación a la Empresa Pagadora de la Factura - Factoring .....	129
Tabla 9.7 Modalidad de retorno al Inversionista .....	132
Tabla 9.8 Tarifas Servicios Varios Notariales .....	133
Tabla 9.9 Tarifario Sistema Factrack Cavali.....	134
Tabla 9.10 Proyección de salarios por puesto.....	141
Tabla 9.11 Costo de trámites para constitución de la empresa .....	141
Tabla 9.12 Recursos para la implementación de la empresa (en soles S/.).....	142
Tabla 10.1 Estimación de las colocaciones anuales por producto - Optimista .....	148
Tabla 10.2 Estimación de las colocaciones anuales por producto - Conservador.....	148
Tabla 10.3 Estimación de la colocaciones anuales por producto - Pesimista .....	148
Tabla 10.4 Supuestos de penetraciones de colocaciones por Capital de Trabajo .....	148
Tabla 10.5 Supuestos de penetraciones de colocaciones por Factoring.....	148
Tabla 10.6 Costos Operativos (S/) Escenario Optimista.....	149
Tabla 10.7 Costos Operativos (S/) Escenario Conservador .....	150
Tabla 10.8 Costos Operativos (S/) Escenario Pesimista .....	150
Tabla 10.9 Gastos Pre-operativos mensualizados.....	151
Tabla 10.10 Proyección de Gastos Administrativos .....	152
Tabla 10.11 Depreciación y Amortización de inversiones y activo fijo .....	152

Tabla 10.12 Proyección de gastos de ventas escenario optimista .....	152
Tabla 10.13 Proyección de gastos de ventas escenario conservador .....	153
Tabla 10.14 Proyección de gastos de ventas escenario pesimista.....	153
Tabla 10.15 Estado de ganancias y pérdidas escenario optimista.....	154
Tabla 10.16 Estado de ganancias y pérdidas escenario conservador .....	155
Tabla 10.17 Estado de ganancias y pérdidas escenario pesimista.....	155
Tabla 10.18 Estimación capital de trabajo para año 1 - Escenario Optimista.....	156
Tabla 10.19 Estimación capital de trabajo para año 1 - Escenario Conservador .....	156
Tabla 10.20 Estimación Capital de Trabajo para año 1- Escenario Pesimista.....	156
Tabla 10.21 Flujo de caja económico - escenario optimista .....	157
Tabla 10.22 Flujo de caja económico - escenario conservador.....	157
Tabla 10.23 Gastos Administrativos - Escenario Pesimista.....	158
Tabla 10.24 Flujo de caja económico - escenario pesimista .....	159
Tabla 10.25 Análisis puntos críticos - Producto capital de trabajo.....	160
Tabla 10.26 Análisis puntos críticos - Producto factoring .....	160
Tabla 10.27 Análisis puntos críticos – Gasto Administrativo.....	160
Tabla 11.1: Identificación y gestión de riesgos externo.....	162
Tabla 11.2: Identificación y gestión de riesgos interno .....	165
Tabla 11.3 Valorización de riesgos internos y externos .....	166

## Índice de Figuras

Figura 4.1 Estimación del número de Mypes informales, 2012-2017 .....	45
Figura 4.2 Tipos de fintech en el Perú (2018).....	52
Figura 5.1 Evolución de Facturedo (2017 – mayo 2020).....	62
Figura 9.1 Diagrama de flujo operativo de T-Financio.....	118
Figura 9.2 Visualización de opciones de inversión.....	124
Figura 9.3 Dashboard resumen del inversionista .....	125
Figura 9.4 Cadena de Valor de T-Financio.....	134
Figura 9.5 Cadena de Procesos .....	136
Figura 9.6 Organigrama .....	138
Figura 10.1 Crecimiento en el primer año: optimista, conservador y pesimista .....	149
Figura 11.1 Clasificación de Riesgos.....	166

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

En el año 2017, el Ministerio de la Producción (Produce) estimó que en el Perú las micro y pequeñas empresas (Mypes) constituían el 99.4% del total de empresas (ver Anexo 1). Estas Mypes pertenecen principalmente a los sectores de comercio y servicios con el 46.20% y 41.30% respectivamente, así como mayor presencia en Lima con 45.80% (ver Anexo 2 y Anexo 3).

Asimismo, según la Sociedad de Comercio Exterior, las ventas de las Mypes representaron aproximadamente el 19% del PBI; dando empleo al 46.80 % de la Población. (ComexPerú, 2018)

Por otro lado, el informe del Global Entrepreneurship Monitor posiciona al Perú en el quinto lugar a nivel mundial como “país con el espíritu más emprendedor”, dicho informe indica también que por cada 100 emprendimientos solo 30 llegan a superar los 3.5 años de vida, indicador que se ha mantenido estable desde el año 2008; también el informe menciona las principales causas detrás del fracaso de los emprendimientos, que son: razones personales (40%), problemas de rentabilidad y de obtención de financiamiento (37%). (GEM, 2018).

Sin embargo, según el ministerio de producción, el principal problema que enfrenta la Mype es el acceso a financiamiento a muy altas tasas de interés, pudiendo llegar hasta 51.80% para préstamos de hasta 90 días a microempresarios. (Produce, 2018). Esta situación es recogida por Hseih y Klenow (2009), quienes concluyen que el costo del crédito llega a ser una variable importante en el desarrollo de las empresas - un mayor costo de financiamiento genera menor productividad y menor competitivas.

El Gobierno promulgó la Ley de Factura Negociable para facilitar el acceso de las Mypes al crédito a menores tasas de interés, así las empresas podrían financiarse utilizando las facturas de sus ventas o promesa de ventas; sin embargo, no se obtuvo el resultado esperado, y las micro y pequeñas empresas (Mypes) continúan sin una herramienta efectiva de financiamiento.

Por otro lado, las personas naturales con excedente de dinero cuentan con diferentes productos financieros para invertir, que incluyen: cuentas de ahorro, opciones de ahorro a plazo fijo, fondos Mutuos, entre otros. En este sentido, según la Superintendente Adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera de la SBS, manifestó que los jóvenes no verían ventajoso el ahorro en el sistema financiero debido a los costos y rentabilidades que ofrecen. (Diario Gestión, 2019)

En el año 2017, Finnovista<sup>1</sup>, realizó el primer “Radar Fintech en Perú”, logrando identificar 47 fintechs, colocando al Perú en el sexto lugar de la región respecto de número de fintechs, desde entonces el crecimiento de esta industria ha sido sostenible, tal es así que para el año 2020 ya se cuentan con 151 Fintech en el Perú (Diario Gestión, 2020). Según la misma plataforma, este crecimiento no es ajeno a la tendencia en los demás países de la región, siendo los más desarrollados Brasil, México y Argentina.

Según información de la consultora Vodanovic, las aplicaciones financieras donde se ha tenido mayor aceptación son la compra de divisas, plataforma de pago online y en los últimos dos años en empresas que ofrecen financiamientos para préstamos a empresas, así como para inversiones específicas. (Vodanovic Legal, 2019)

El Crowdlending o financiamiento participativo en la cual la característica principal es ser un financiamiento colectivo que se forma una red de interesados o inversionistas que aportan efectivo para una causa determinada (Institución Universitaria Esumer. Fuentes de financiación: crowdlending y crowdfunding, 2018). En esta red el aporte generalmente es mínimo abriendo posibilidades a los interesados para que puedan sumarse a la red a cambio de obtener una rentabilidad esperada por el aporte otorgado a los empresarios en un periodo determinado, de esta manera este producto se convierte atractivo por su versatilidad, agilidad y por ofrecer tanto tasas pasivas, para el solicitante del financiamiento, como tasas activas, para el inversionista, ambas competitivas a las ofrecidas por la banca tradicional.

El presente plan de negocios busca atender estos dos segmentos (demandantes de dinero –Mypes- y ofertantes de dinero –inversionistas), desarrollando una plataforma

---

<sup>1</sup> Plataforma que apoya el desarrollo de empresas de tecnología

virtual que sirva como canal de interacción de estos dos agentes donde ambas necesidades sean cubiertas de manera ágil, segura y versátil. Para ello se proveerá de información relevante para el inversionista y un análisis de riesgo a las Mypes de tal manera que el inversionista obtenga toda la información disponible para que ejerza su voluntad a dónde dirigir su excedente de efectivo y las Mypes puedan obtener el financiamiento esperado.

## **1.2 Idea de negocio**

Desarrollar una fintech que opere con un aplicativo y una página web y permita ofrecer inversiones atractivas con una rentabilidad superior al mercado a personas con excedentes de dinero dispuestos a invertir en créditos específicos para financiar a Mypes. Al inversionista se le mostrará información relevante de las Mypes demandantes de créditos como: razón social, años de experiencia, información propia de la empresa, motivo del préstamo, score de riesgos, y datos específicos del crédito solicitado como: monto solicitado, el plazo, el destino de los fondos y tasa de interés. Con toda esta información los potenciales inversionistas podrán elegir de participar del fondo con un aporte y al término del plazo del crédito recibirán el monto acordado. Asimismo, se evaluará solicitar garantías mobiliarias e inmobiliarias, así como endoso de facturas negociables.

A las Mypes que requieran créditos se les cobrará una tasa de interés competitiva al mercado más una comisión por colocación de crédito. La ganancia obtenida producto del financiamiento será directamente distribuida a los inversionistas de acuerdo al cronograma de pagos previamente pactado, mientras que por la intermediación del crédito se cobrará una comisión previa al desembolso del capital a la Mype, dicha comisión significará para la fintech el ingreso operativo. Sin embargo, aún con la comisión cobrada por la fintech, el costo financiero total a las Mype (interés y comisión), será competitivo con lo ofrecido por el mercado tradicional.

Finalmente, para los accionistas de la fintech se espera retribuir su capital en base a la utilidad generada con los ingresos obtenidos de las comisiones cobradas a las Mypes descontado los costos operativos, gastos administrativos y otros.

### **1.3 Justificación**

Según el Informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018) existe una importante demanda de las Mypes para acceder a financiamiento y les permita cubrir tanto sus necesidades operativas como sus inversiones, dicha necesidad no cubierta ya sea por la exigencia de tener experiencia crediticia, años de operación poco razonables, trámites documentarios engorrosos y sobre todo costo de créditos a tasas muy elevadas (Salardi, 2020), generan que este importante sector de la economía sea desatendido aún cuando representan mayoritariamente el número de empresas constituidas a nivel nacional. Por otro lado, tenemos a personas naturales con excedentes de dinero que tienen gran expectativa de poder rentabilizar sus ahorros con productos que les generen una rentabilidad atractiva, dicha expectativa no es cubierta por los productos ofrecidos por la banca tradicional debido principalmente por las bajas tasas de interés ofrecidas. (Saldívar, 2019)

Dada la insatisfacción de estos dos sectores se desarrolla el presente plan de negocios que busca desarrollar con el uso de tecnología segura y un canal en el que ambos agentes (Mypes e inversionistas) interactúen convergiendo sus necesidades e intereses de manera tal que permitan satisfacer sus expectativas.

### **1.4 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Evaluar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica de una empresa dedicada al financiamiento participativo de créditos a micro y pequeñas empresas (Mypes).

#### **Objetivos Específicos:**

- Analizar el marco regulatorio en el Perú para el financiamiento participativo.
- Examinar los mecanismos de financiamiento a los que acceden las Mypes en Lima Metropolitana.
- Presentar la propuesta a Mypes de Lima Metropolitana, evaluar su nivel de aceptación y estimar su demanda potencial
- Evaluar los productos de inversión disponibles para las personas naturales en el sistema financiero.

- Presentar la propuesta a potenciales inversionistas – personas naturales - de Lima Metropolitana, evaluar su nivel de aceptación y estimar su demanda potencial.
- Establecer el plan estratégico para implementar la idea de negocio.
- Definir la estrategia comercial y operativa para la empresa.
- Establecer la viabilidad económica y estructurar el análisis de riesgo a de la propuesta de negocio.

## **1.5 Alcances y Limitaciones**

### Universo:

- Mypes que desarrollan negocios y operan en Lima Metropolitana dado el alcance de las evaluaciones en campo y costos asociados a la cobranza de dichos créditos.
- Personas naturales con capacidad de ahorro en Lima Metropolitana. Dado el alcance de publicidad del presente estudio se focalizará en dicho departamento.

### Mercado objetivo:

- Mypes con necesidad de financiamiento para mejorar o ampliar sus operaciones como inicio en Lima Metropolitana.
- Personas naturales con excedentes de dinero en busca de una rentabilidad atractiva dispuestos a invertir en créditos a Mypes.

### Producto:

- Financiamiento de créditos a las Mypes. En el estudio se definirá las condiciones y modalidades de financiamiento.
- Inversión rentable a los ahorristas a través del financiamiento participativo financiero. El monto mínimo de inversión se establecerá según el estudio.
- El nombre, logo y slogan de la empresa no serán validados en la encuesta.

### Tecnología:

- El financiamiento participativo se desarrollará en una plataforma digital segura con acceso vía web y aplicativo móvil.

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo, se explicará cuáles son las modalidades y tipos de investigación que se seguirán para el desarrollo de la tesis, asimismo, se explicará la estructura del plan de negocio indicando el propósito y metodología de cada uno de los 11 capítulos; luego se detallarán las fuentes de información primarias y secundarias, así como la metodología para obtener cada una de ellas. Por último, se especificarán las técnicas para analizarlas e interpretarlas.

### **2.1 Modalidad de Investigación**

El plan de investigación indica las fuentes de datos existentes y determina los métodos de investigación, las técnicas para realizar el contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se usarán para recabar los nuevos datos. (Kotler y Armstrong, 2018). A continuación, se indica las modalidades de investigación.

Investigación cualitativa: Se realizará entrevistas, encuestas, y diferentes puntos de vista de los participantes con el fin de luego interpretarlos, analizarlos para luego validarlos con la investigación cuantitativa. Durante este proceso se generarán las hipótesis de trabajo las cuales se afinan según se recaben más datos.

Investigación cuantitativa: Se buscará explicar las hipótesis generadas en la investigación cualitativa mediante técnicas estadísticas y matemáticas, asignando valores numéricos a las observaciones que se identificaron previamente con el objetivo de identificar relaciones entre variables y generalizar los resultados de una muestra a una determinada población.

El presente plan de negocio, empleará la investigación mixta, la cual consiste en aplicar ambas modalidades cualitativa y cuantitativa, ya que se requiere estimar la demanda, evaluar su aceptación por el mercado, identificar el valor agregado por el mercado y variables adicionales que se obtengan como resultado de la investigación.

## 2.2 Tipos de Investigación

**Histórica:** Se analizará el comportamiento histórico de las condiciones y variables de financiamiento a Mypes; y de productos de inversión a personas naturales.

**Correlacional:** Se predecirá el comportamiento e identificará relaciones entre variables y cuáles son las más sensibles durante el proceso del financiamiento participativo.

**Descriptiva:** Se recabará datos primarios entrevistando a expertos de financiamientos participativo, se realizará entrevistas a Mypes y encuestas a personas naturales potenciales a ser inversionistas. El objetivo será describir situaciones para identificar el mercado potencial y las características del segmento objetivo.

**Documental:** Se obtendrán datos secundarios de investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas relacionadas al mundo de financiamiento Mype y de productos de inversión a personas naturales.

## 2.3 Estructura Del Plan de Negocio

A continuación, se propone la estructura del plan de negocio en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1 Estructura del Plan de Negocio**

Cap	Título	Propósito	Metodología
1	Introducción	Se dará a conocer los antecedentes, la idea del negocio, la justificación, los objetivos, así como el alcance y limitaciones del mismo.	Investigación en fuentes secundarias
2	Marco Metodológico	Determinar la modalidad de la investigación, los tipos de investigación, la estructura del plan de negocios, las fuentes de información, la metodología para la obtención de fuentes primarias y las técnicas de análisis e interpretación	Uso de fuentes primarias y secundarias. Investigación Cuantitativa y Cualitativa.
3	Marco Conceptual	Se definirán los conceptos necesarios para poder entender la propuesta de negocio como: fintech, inversión activa, inversión pasiva, crowdfunding, financiamiento participativo, entre otros.	Análisis de fuentes secundarias
4	Marco Contextual	Se profundizará en el mercado de financiamiento participativo, así como el marco legal para su funcionamiento en el Perú.	Análisis de fuentes secundarias.
5	Análisis Comparativo de Servicios Similares	Se detallarán las principales empresas tradicionales y Fintech de crowdfunding o financiamiento participativo a nivel mundial y locales (en Perú)	Uso de fuentes primarias. Análisis de fuentes secundarias.

6	Investigación de Mercado y Estimación de Demanda	Se realizará estudios de mercados a expertos en fintech en el mercado peruano, se identificarán las tendencias, entrevistas a expertos y las conclusiones de cada uno. Se determinará el perfil del inversionista y la necesidad de la Mype. La investigación será cuantitativa, cualitativa y se determinará la estimación de la demanda.	Uso de fuentes primarias. Análisis de fuentes secundarias. Entrevistas, Encuestas.
7	Análisis Estratégico	Se establecerá la propuesta de valor y la estrategia a aplicar en el plan de negocio apoyado en un análisis de las fuerzas de Porter, Matriz EFE y EFI, Modelo Canvas y las acciones estratégicas.	SEPTE Cinco fuerzas de Porter Modelo Canvas
8	Plan de Marketing	Se establecerá el plan de marketing integral: Marketing estratégico, operativo y digital, detallando el precio, producto, plaza, promoción, procesos, espacio físico y personal; así como los KPI's requeridos para medir su efectividad.	Modelo de las 7'ps Uso de fuentes secundarias y primarias
9	Plan de Operaciones y Tecnología de la Información	Se describirá la cadena de valor, aprovisionamiento e implantación donde se definirá el modelo organizacional del negocio. Se detallarán recursos necesarios para la implementación del plan de negocio: tecnología, infraestructura; así como las interacciones críticas entre participantes de la cadena.	Cadena de valor y diagramas de procesos
10	Plan Financiero	Se realizará la evaluación económica de la empresa, viabilidad del proyecto, donde se utilizarán los métodos de VAN y TIR	Estados Financieros Proyectados Flujo de Caja estimado. Cálculo del VAN y TIR.
11	Análisis de Riesgos	Se realizará el análisis de riesgo para identificar los posibles riesgos y el plan de gestión de riesgos para ello, así como la evaluación de riesgos y las conclusiones	Análisis de Probabilidad de Impacto
12	Conclusiones	Se listarán las conclusiones del Plan de negocio.	Análisis de impacto del negocio
13	Referencias	Se listarán las referencias de fuentes secundarias aplicando el formato APA	Fuentes Secundarias

Fuente: Elaboración propia

## **2.4 Fuentes de Información**

### **2.4.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias son aquellas que nos permitirán recopilar información de primera mano para poder profundizar en el marco teórico que soporte el plan de negocios.

Las primeras fuentes primarias que se realizarán serán las entrevistas a expertos en fintech para determinar los factores críticos de éxito, las principales barreras y limitaciones; asimismo se realizará entrevista a las Mypes de los principales sectores económicos para conocer sus necesidades y condiciones de financiamiento. La segunda fuente primaria se realizará a través de encuestas realizadas a potenciales inversionistas en Lima Metropolitana. Se determinará una muestra de 498 encuestas para personas naturales y 20 entrevistas a Mypes. El margen de error a considerar será de 4.7%.

Todo ello nos permitirá identificar los factores de éxito adaptados a las necesidades de los potenciales clientes: inversionistas y Mypes a fin de poder implementar el servicio de financiamiento participativo propuesto.

### **2.4.2 Fuentes Secundarias**

Se utilizarán fuentes de información de autores, textos y estudios previos sobre el financiamiento participativo y las fintech en el mercado peruano y mundial. Las características positivas más importantes de las fuentes secundarias es que se obtienen con mayor rapidez y a menor costo que las primarias.

Dentro de las principales fuentes secundarias tenemos:

- Investigaciones de mercado que han sido realizados para otras investigaciones y que pueden ser utilizadas para la investigación propia.
- Textos académicos físicos y virtuales
- Información en internet.
- Reportajes, noticias e información procedente de revistas, periódicos y entrevistas.
- Ministerio de la Producción (PRODUCE).
- SBS (Superintendencia de Banca y Seguros del Perú)
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF)

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (APEIMO)
- Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI)
- Asociación Fintech del Perú

## **2.5 Metodologías para la Obtención de Fuentes Primarias**

### **2.5.1 Investigación Cuantitativa**

Se usará la investigación cuantitativa no experimental, usando como herramienta la encuesta. Las encuestas estarán dirigidas a los potenciales inversionistas dispuestos a invertir en la fintech. Se determinó que la encuesta es la mejor herramienta cuantitativa para identificar el mercado potencial, así como los factores relevantes y valorados por el inversionista.

#### **Público Objetivo:**

Los inversionistas son personas que habitan en Lima Metropolitana del NSE AB, entre 25 a 44 años con excedentes de dinero.

#### **Determinación de la Población:**

Se tomará en cuenta las siguientes variables: NSE A, B y C que sean residentes en Lima Metropolitana mayores de 18 años.

#### **Determinación del Número de encuestas a realizar:**

Se ejecutarán 498 encuestas a las personas que cumplan con las variables de la población a un nivel de confianza del 95% y margen de error de 4.7%. Los detalles de la determinación se explicarán más adelante en el capítulo de investigación de mercado.

#### **Periodo de evaluación:**

El periodo de evaluación de la ejecución de las encuestas se realizará del 03 al 12 de febrero del 2021.

### **2.5.2 Investigación Cualitativa**

Se llevará a cabo una investigación participativa y comunicativa que se concretarán con entrevistas a profundidad.

## Entrevistas a profundidad

La finalidad de las entrevistas es identificar los factores críticos de éxito, las principales barreras y limitaciones del mercado financiero tradicional y tecnológico, su cadena productiva, los productos que ofrece, su demanda y los factores de interés en sus clientes.

**Tabla 2.2 Entrevistas a Expertos**

Nro.	Cargo	Objetivo
1	Socio Fundador de la Fintech Inversiones IO	Conocer a evolución de las fintech en el Perú y aprender las mejores prácticas al momento de iniciar una fintech para Mypes e inversionistas.
2	Profesor de desarrollo startups y transformación digital de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile	Presentar idea de negocio y recibir retroalimentación respecto a puntos críticos de la transformación digital en la evaluación a las Mypes.

Fuente: Elaboración propia

Se realizará entrevistas a inversionistas con experiencia en inversión en fintech para determinar las características principales de los productos que invierten. A las Mypes se realizará también una entrevista con el objetivo de conocer las principales barreras de entrada por el cual no pueden acceder a créditos, conocimiento de canales digitales, disposición de dar garantía para respaldar sus préstamos y condiciones de créditos.

## 2.6 Técnicas de análisis e interpretación de la información

- Análisis SEPTTE: Todas las empresas operan en un macro entorno de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para sí mismas, algunas de esas fuerzas son imprevisibles e incontrolables, otras son predecibles y pueden manejarse. La comprensión de éste análisis del macro entorno nos permitirá identificar los factores que afecten a la creación de la fintech. Las fuerzas de éste análisis son: social, económica, política y tecnológica.
- Las 5 Fuerzas de Porter: Es el análisis del micro entorno que consiste en los participantes cercanos a la creación de la fintech que afecten la capacidad de ésta para servir y cubrir las necesidades de los potenciales clientes. Las fuerzas de éste análisis son: poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor,

amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

- Modelo Canvas: Permite diseñar de manera rápida un modelo de negocio y plasmarlo de forma simple, permitirá validar la idea de negocio a través de nueve enfoques principales: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relación con clientes, fuente de ingreso, recursos claves, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

## **CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se presentará los principales conceptos relacionados al financiamiento participativo como el concepto de fintech y su relación con la necesidad del mercado identificado, se revisarán los conceptos de crowdfunding y crowdlending. Adicionalmente, complementando los conceptos mencionados, se detallará en qué consiste el factoring y cómo se relaciona con el plan de negocio; también se explicará el concepto y los factores que determinan el proceso de clasificación de riesgo crediticio el cual es la base de la evaluación de las empresas para adquirir un desembolso de crédito a su favor, pasando a explicar el segmento Mype, sus características y su acceso limitado al financiamiento. Por último, se explicará a detalle cómo funciona el sistema financiero, su ecosistema y regulaciones.

### **3.1 Fintech**

La fintech se conforma de las palabras finance y technology; haciendo referencia a empresas financieras tecnológicas que ofrecen servicios financieros más eficientes que los de las entidades bancarias tradicionales. (Asociación Fintech México, 2021)

Las fintech forman parte de un nuevo mercado alternativo financiero que satisface principalmente a mercados poco atendidos, con clientes insatisfechos con el servicio que les ofrecen los bancos grandes o incluso que no son clientes de ningún banco. El principal diferenciador de las fintech frente a la banca tradicional, es su velocidad de implementación de canales digitales innovadores. (Fundación de estudios financieros, 2017)

Se consideran 6 elementos principales en el ecosistema de fintech. (In Lee y Yong-jae Shin, 2018)

- Startup Fintech: empresas que ofrecen servicios financieros usando la tecnología, abarcan nichos de mercado dando servicios más eficientes y personalizados. Las fintech están poniendo en alerta a las entidades bancarias e incluso haciéndoles bajar su participación en el mercado, ya que las personas tienen más opciones para escoger con quién trabajan sus necesidades financieras.

- Desarrolladores Tecnológicos: proveen y crean tecnologías para el funcionamiento de las startup fintech con plataformas digitales, aplicaciones móviles, análisis con big data, tecnologías en la nube, inteligencia artificial para el comportamiento de los clientes y anticiparse a sus necesidades a un bajo costo. Por otro lado, las redes sociales generan el crecimiento en las comunidades sociales para que las personas conozcan a las fintech y así se cumpla la democratización para el acceso a alternativas de financiamiento.
- Gobierno: Los estados en cada país tienen el rol de definir las regulaciones para los emprendimientos fintech fomentando la innovación y competencia justa.
- Clientes Financieros: todas las personas y organizaciones que usen los servicios que ofrecen las fintech.
- Entidades Financieras Tradicionales: bancos, cajas municipales, entre otras. Al inicio de la existencia de las fintech, las entidades tradicionales las consideraban una amenaza, sin embargo, últimamente han comprendido que lo mejor es colaborar con ellas y aliarse.
- Fondos de Capital y aceleradoras: brindan soporte e impulso a las fintech, las apoyan con recursos y buenas prácticas. Los fondos de capital son el combustible para que los negocios escalables y con alto crecimiento implementen su idea; existen 2 tipos, siendo inversionistas privados, personas con alta solvencia económica que ofrecen capital de riesgo a los emprendedores y el otro tipo son fondos de capital de riesgo quienes aportan con recursos para el crecimiento y expansión de las fintech.

Las fintech son empresas que usan la tecnología para innovar en productos y/o servicios financieros abordando mercados existentes y nuevos mercados desatendidos, la relación con la presente tesis es directa ya que el plan de negocio consiste en la implementación de este tipo de empresa.

### **3.2 Financiamiento Participativo**

Es un método de financiamiento en el que un conjunto de individuos está dispuesto a financiar parte de un monto que un emprendedor o negocio requiere para su idea de negocio o proyecto; se soporta en las redes sociales y plataformas web y móviles. El beneficio para estos individuos puede ser diverso según el proyecto; por ejemplo, la retribución puede ser un interés sobre el monto prestado, un porcentaje de las ganancias que genere el emprendimiento o proyecto, así como productos y servicios del mismo negocio. (Superintendencia de Mercado de Valores, 2020)

Por lo general el financiamiento participativo se realiza para proyectos relacionados a los siguientes sectores: actividades de entretenimiento como conciertos, arte, teatro, tecnología de punta, comercio electrónico, servicios innovadores de diversos rubros, desarrollos de aplicaciones, redes sociales de temas relacionados, proyectos sociales, deporte, etc. Asimismo, algunas ventajas que tienen los emprendedores con este método de financiamiento son: el acceso a bajas tasas, acceso a clientes potenciales, flexibilidad en las características del proyecto con el fin de obtener inversionistas y la posibilidad de financiar proyectos similares en paralelo para lograr un proyecto más global. Por otro lado, las ventajas para los inversionistas son: diversificación del riesgo invirtiendo en diferentes proyectos innovadores con un seguimiento de manera transparente al avance del proyecto, tienen variedad de retornos de inversión e importes de inversión desde montos base muy bajos según la plataforma que se use. (López C., 2020)

### **3.3 Crowdfunding**

También conocido como financiamiento colectivo, micromecenazgo o financiamiento participativo, es una modalidad de financiamiento caracterizada por la participación de varios inversionistas, donadores o aportantes de dinero para el financiamiento de un proyecto, empresa, emprendimiento, startup u otro medio mediante el aporte monetario. (Sanchis – Pedregosa, 2019)

Según el proyecto de Ley que establecería el Régimen Jurídico de las Plataformas de Financiamiento Participativo en el Perú – PFP<sup>2</sup> (en adelante el “Proyecto de Ley”) se define

---

<sup>2</sup> Propuesta el 27 de junio del 2018 por el Congreso de la República Peruano.

al crowdfunding como el uso de aportes económicos pequeños de recursos individuales con el fin de donar o financiar actividades personales, proyectos empresariales, negocios u otros mediante una plataforma digital. Así mismo, señala que estos pueden ser de carácter financiero, aplicándose comúnmente en el financiamiento a Mypes y startups, los cuales pueden ser de tipo crowdfunding de inversión o equity, donde se realiza el aporte económico a cambio de acciones o capital de la empresa y crowdfunding de préstamo, en el que se realiza el aporte económico a cambio de una rentabilidad pasiva por el préstamo otorgado.

Sanchis – Pedregosa (2016), detalla que existen cuatro tipos de Crowdfunding:

- Crowdfunding de recompensa: se genera cuando el solicitante del préstamo, lo demanda para llevar a cabo un proyecto u propuesta de negocio, da en contraprestación del aporte una recompensa material o de servicio (no monetaria) como merchandising, ediciones limitadas de un producto, una muestra del servicio u otro detalle acorde al nivel de aporte que ha dado el aportante.
- Crowdfunding de Donación: en esta modalidad no se espera una retribución económica en contraprestación al aporte. A diferencia de la anterior, el aporte no genera ninguna contraprestación. Usualmente, el enfoque de este tipo de modalidad es habitual en proyectos sociales o solidarios y suelen ser utilizadas por ONGs u otras entidades sin fines de lucro.
- Crowdfunding de Equity: es aquella donde el aporte se realiza buscando fines de lucro. Por ello, se acude a inversionistas que aporten capital o equity al proyecto o negocio a cambio de acciones o parte de participación del capital de la empresa. Cabe resaltar que esta modalidad no está tan enfocada en la realización del proyecto o servicio, sino que su enfoque es en base a un retorno esperado de la inversión realizada. Usualmente la inversión es realizada por inversionistas, sociedades de capital o inversionistas ángeles a cambio de acciones de la empresa, las cuales esperan aumenten de valor en el futuro para poder venderlas al momento del aumento de valor de la acción para poder recuperar su capital y ganar una rentabilidad por su inversión.

- Crowdfunding de préstamo: conocido como crowdlending, esta modalidad de financiamiento es realizada a cambio de una rentabilidad pasiva. Se profundizado en el siguiente punto para diferenciarlo de las otras modalidades mencionadas.

### **3.4 Crowdlending**

Según el “Proyecto de Ley” se define al crowdlending como un financiamiento participativo a cambio de un interés a ser pagado por el solicitante para el inversionista durante o al término del proyecto.

El crowdlending es el tipo de financiamiento participativo más utilizado actualmente por las empresas y emprendimientos, para poder financiar proyectos y negocios. Consiste en solicitar aportes económicos a los inversionistas y sociedades de inversión a cambio de una rentabilidad pasiva ofrecida al término del proyecto o negocio a financiar. El número de aportantes puede ser uno o varios, pero siempre se da hacia un solo fin a cambio de una rentabilidad esperada en un tiempo esperado. (Sanchis,P. & Berenguer, E., 2020).

Con respecto a las modalidades se pueden diferenciar principalmente en 4 tipos y 2 subgrupos:

- Peer to Peer (P2P): se caracteriza por tener como inversionistas naturales (personas con excedente de dinero) que dan un préstamo financiero a otras personas (solicitantes) a cambio de una rentabilidad esperada en un tiempo determinado. Para considerarse crowdlending deben ser varios inversionistas naturales con excedente de dinero den a la vez un aporte financiero a una sola persona solicitante.
- Peer to Business (P2B): se caracteriza por tener inversionistas naturales (personas con excedente de dinero) que dan un préstamo financiero a una empresa o startup a cambio de una rentabilidad esperada en un tiempo determinado. Para considerarse crowdlending deben ser varios inversionistas naturales con excedente de dinero den a la vez un aporte financiero a una sola empresa solicitante.
- Business to Business (B2B): se caracteriza por tener sociedades de capital o empresas con fondo de inversión que dan un préstamo financiero a una empresa o startup a cambio de una rentabilidad esperada en un tiempo determinado. Para considerarse

crowdfunding deben ser varias sociedades o empresas con fondo de inversión que den a la vez un aporte financiero a una sola empresa solicitante.

- Business to Peer (B2P): se caracteriza por tener sociedades de capital o empresas con fondo de inversión que dan un préstamo financiero a una persona con un proyecto o proyecto de negocio a cambio de una rentabilidad esperada en un tiempo determinado. Para considerarse crowdfunding deben ser varias sociedades o empresas con fondo de inversión que den a la vez un aporte financiero a una sola persona.

Con respecto a los subgrupos, éstos corresponden a financiamiento con y sin garantía a la inversión para respaldar la inversión aportada, ofrece en garantía un medio financiero (carta fianza), inmueble, bien mueble, factura comercial (factoring) u otro elemento financiero que pueda ser ejecutado y brinde mayor seguridad al inversionista por el aporte brindado.

### **3.5 Factoring**

Según la Asociación Peruana de Factoring (Apefac), el factoring es una modalidad alternativa de financiación para empresas proveedoras de servicios como las Mypes que consiste en traspasar el servicio de cobranza de una factura emitida hacia un tercero que, a cambio de liquidez, la Mype sacrifica una parte del total del monto a ser cobrado mediante un descuento en la factura.

Según la SBS, en la Resolución N° 4358 – 2015, el factoring se define como una operación donde el proveedor de servicios que emite la factura, la cede a un factor, quien asume el cobro de la factura hacia un deudor (entidad que tiene una obligación de pago con el proveedor), siendo el factor quien asume los riesgos ante los deudores.

Noguni, J. y Romero, H (2019) indica que las partes que intervienen dentro del proceso de factoring son las siguientes:

- Proveedor o cedente: es aquella persona natural o jurídica que ha vendido un producto o servicio a una empresa tercera (en adelante empresa pagadora) y otorga o cede las facturas por sus servicios brindados a otra empresa (factor) a cambio de liquidez inmediata.

- Factor o comprador: es el intermediario que pacta con el proveedor o cedente. Usualmente adquiere la posesión de las facturas y se encarga del proceso de cobranza.
- Deudor o pagador: son aquellas empresas que tienen el compromiso de pago con el proveedor a cambio de un producto o servicio reflejado a través de una factura.

En el Perú, de acuerdo con la Ley General emitida por la SBS<sup>3</sup> se define que los participantes pueden acceder a CAVALI (Registro Central de Valores y Liquidaciones) para poder comercializar las facturas negociables aplicadas al factoring, esto es posible gracias al servicio factrack que permite registrar y validar las facturas electrónicas brindando seguridad a los participantes.

Por último, es importante mencionar que, según Promperú & Crececapital (2017) existen 2 tipos de factoring:

- Factoring con recurso o descuento: la empresa proveedora del servicio es responsable de pagar al factor en caso de que el cliente o empresa pagadora no lo haga. Este producto es menor riesgoso para el factor, por lo tanto, más barato.
- Factoring sin recurso: la empresa proveedora del servicio no es responsable de pagar al factor en caso de que el cliente o empresa pagadora no lo haga. Este producto es más riesgoso para el factor, por lo tanto, más caro.

### **3.6. Riesgo Crediticio**

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume la entidad, empresa o persona, que está dando un préstamo determinado; dicha pérdida es el resultado del incumplimiento del contrato acordado al momento del préstamo. Por lo general, el concepto está más relacionado a las entidades bancarias y financieras las cuales en función a ello segmentan a sus clientes con una calificación crediticia, y están obligados a reportar dicha clasificación. Los bancos y entidades financieras tienen en cuenta el riesgo crediticio para

---

<sup>3</sup> Resolución SBS N° 4358-2015, la Resolución SMV N°041-2015, “Del Registro Centralizado de Facturas Negociables y de los participantes”.

estimar la línea de crédito que pueden manejar con sus clientes, para asignar la tasa al crédito, mientras mayor sea el riesgo crediticio mayor será la tasa y se requerirá algún tipo garantía o aval según sea el caso. Asimismo, para gestionar el riesgo crediticio, se suele estimar la pérdida esperada y no esperada. Para la pérdida esperada se suele trabajar modelos matemáticos y estadísticos donde consideran la probabilidad de incumplimiento, el tamaño de la deuda, la pérdida en caso de incumplimiento luego de ejecutarse las garantías. (Superintendencia de Banca y Seguro, 2020).

Las reguladoras obligan a las entidades financieras a provisionar, es decir, a guardar reservas suficientes para cubrir cualquier pérdida. Sin embargo, pasado un tiempo la pérdida real puede exceder sustancialmente a la pérdida esperada por diferentes variantes, esto se denomina pérdida inesperada. Para este escenario las reguladoras también exigen las entidades financieras tener suficiente capital para absorber las pérdidas inesperadas; para lo cual, las entidades financieras siguen los marcos regulatorios de Basilea II<sup>4</sup>

### **3.7. Mypes**

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat, 2020), se denominan Mypes a las micro y pequeñas empresas cuyo número de trabajadores no exceda de 10 y 50 trabajadores, respectivamente. Asimismo, para las microempresas, los niveles de venta anuales no podrán exceder 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), y para las pequeñas empresas, será a partir del monto señalado anteriormente hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT: S/ 4,300 soles para el año 2020). Asimismo, en el artículo 4to de la Ley Mype dentro del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción y Competitividad (2008) y la Ley N° 30056 “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa señala en el artículo 2°, define a la Mype como unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o

---

<sup>4</sup> Basilea II: Nuevo Acuerdo de Capital o Basilea II brinda un conjunto de principios y recomendaciones del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria y tiene como objetivo propiciar la convergencia regulatoria hacia estándares más avanzados sobre medición y gestión de los principales riesgos en la industria bancaria.

gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Asimismo, señala que las Mypes deben estar debidamente registradas dentro de ReMype (Registro de Mypes) a través de SUNARP<sup>5</sup> para que pueda ser reconocida ante el Estado y cumplir con todas las normas de funcionamiento de empresas en el Perú tales como pago de planillas, afiliación del personal a AFP<sup>6</sup> u ONP<sup>7</sup>, derecho a descansos remunerativos acorde a ley, entre otros.

### **3.8. Sistema Financiero**

El sistema financiero está conformado por entidades, institutos, reguladoras, normas, empresas y personas, cuyo objetivo principal es generar el ciclo de los préstamos mediante los ahorros de las personas, así como brindar seguridad y facilidades al movimiento de dinero y a los medios de pagos. (Parodi C., 2020).

En el Perú, el sistema financiero incluye bancos, cajas municipales, empresas financieras, cajas rurales, AFPs, compañías de seguro y el banco de la Nación que es una entidad del estado que realiza mayormente operaciones relacionadas al sector público. Los entes que regulan y realizan control al sistema financiero son:

- El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP): regula la moneda y el crédito, vela que la tasa de interés que se rige en el sistema financiero esté acorde a la libre competencia, regula la oferta monetaria, gestiona las reservas internacionales y generan billetes y monedas.
- Superintendencia de Mercado de Valores (SMV): institución pública anexa al Ministerio de Economía y Finanzas que vela por la protección de los inversionistas, promueve el mercado de valores, la gestión correcta de las empresas y mercados bajo

---

<sup>5</sup> Superintendencia Nacional de Registros Públicos

<sup>6</sup> Administradora de Fondos de Pensiones

<sup>7</sup> Oficina de Normalización Previsional

su supervisión, norma la contabilidad de dichas empresas, busca la correcta generación de precios y difunde la información prescindible para dicho objetivo.

- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS): encargado de fiscalizar al BCRP, Banco de la Nación e Instituciones Financieras. También se encarga de prevenir y detectar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.
- Fondo de Seguro de Depósitos (FSD): se creó mediante la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, y fue aprobada en 1991 mediante Decreto Legislativo N° 637; tiene como objetivo brindar seguridad y protección a los ahorros y depósitos CTS que se encuentran en cuentas de entidades financieras que son reguladas por la SBS, como: bancos, financieras, cajas rurales y cajas municipales. Si alguna de las entidades financieras tiene problemas económicos y debe cerrar, el FSD se encarga de devolver a los ahorristas el dinero que tenían guardado en dicha entidad hasta el monto máximo que cubre este fondo, el cual es actualizado de forma trimestral en función al Índice de Precios al Por Mayor (IPM), en el período de setiembre 2020 a noviembre 2020 el monto máximo del FSD fue de S/ 100,777.

### **3.9. Conclusiones**

- La propuesta de negocio ofrecerá servicios financieros eficientes, de proceso sencillos y seguro para la Mypes e inversionistas.
- Se creará una plataforma donde un conjunto de individuos esté dispuesto a financiar parte de un monto que una Mype requiera para cubrir la necesidad de su negocio usando las redes sociales y plataformas web y móviles.
- La creación de la fintech se enfocará en el crowdlending de tipo P2B y se evaluará la disposición de las Mypes a ceder garantías inmobiliarias y mobiliarias.
- Se evaluará trabajar con el producto factoring con recurso en el cual las Mypes traspasarán el servicio de cobranza de una factura a la fintech; el pago de dicha factura la asumiría la empresa pagadora que tiene menor riesgo de cobro que la Mype.
- Se considerará el riesgo de las Mypes para el establecimiento de las tasas en el financiamiento del crédito.
- Se revisará que las Mypes encuestadas no superen las 1700 UIT.

## **CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL**

En este capítulo se presentará el contexto económico, social y legal de manera tal que se identifiquen los principales factores críticos y el nivel de influencia en el desarrollo del plan de negocio propuesto.

Se describirá el contexto tanto de las Mypes, así como de los inversionistas. Para el análisis contextual de las Mypes principalmente se considerarán indicadores macroeconómicos publicados en los principales entes públicos, así como las declaraciones dadas por los principales actores económicos del país. Para el análisis contextual de los inversionistas se revisará información recopilada en las encuestas, estudios, así como declaraciones de expertos.

### **4.1 Posición de las Mypes en la Economía Nacional**

En nuestro país la participación de las Mypes en la economía nacional se encuentra en constante ascenso y esto es de vital importancia en el desarrollo del país ya que principalmente las Mypes son un motor importante para la generación del empleo y el incremento del PBI<sup>8</sup> Peruano. De todas las empresas inscritas en el Perú, el 99.4% corresponde a Mypes las cuáles se encuentran principalmente en los sectores de Comercio y Servicios. (PRODUCE, 2017).

Las Mypes participan en la empleabilidad de casi la mitad de la Población Económicamente Activa (PEA) en el Perú con el 46.50%. La característica de estos empleados es que el 69% son familiares de los dueños y de ellos el 95.60% no son remunerados lo que explicaría el bajo nivel de acceso a un sistema de pensiones y salud de esta población. (ComexPerú, 2017)

En la última Cumbre Pyme del Apec<sup>9</sup> 2019, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo lanzó la estrategia Mipyme al mundo 2019-2021, cuyos dos objetivos principales fueron: (i) impulsar la competitividad e internacionalización de las micro, pequeñas y

---

<sup>8</sup> Producto Bruto Interno

<sup>9</sup> Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico

medianas empresas mediante servicios para el desarrollo de capacidades exportadoras, acceso a financiamiento y posicionamiento en mercados; (ii) incentivar el aprovechamiento de la integración del Perú a mercados internacionales. La estrategia es trata de resolver los principales problemas que presentan las Mypes como son: la informalidad en el sector y la dificultad de acceder a financiamientos. (Ministerio Comercio Exterior y Turismo, 2019. (Ministerio Comercio Exterior y Turismo, 2019)

Por el lado de la informalidad el 48.40% de las Mypes se encuentran en la informalidad. (PRODUCE, 2017). Las causas de la informalidad se desarrollan en la siguiente figura 4.1.

**Figura 4.1 Estimación del número de Mypes informales, 2012-2017**

Año	Número total estimado de micro empresas <sup>1</sup>	Micro empresas formales	Micro empresas informales (estimadas por diferencia)	En porcentajes	
				Formales	Informales
2012	3,791,689	1,321,992	2,469,697	34.9	65.1
2013	3,618,076	1,496,320	2,121,756	41.4	58.6
2014	3,600,152	1,571,121	2,029,031	43.6	56.4
2015	3,512,575	1,660,224	1,852,351	47.3	52.7
2016	3,675,929	1,706,655	1,969,274	46.4	53.6
2017	3,617,163	1,866,113	1,751,050	51.6	48.4

Nota: el número total de MYPE se estima con información de la ENAHO y el método de conductores. En tanto, el número de MYPE formales provienen del padrón de contribuyente de la Sunat.

1/ Incluye actividad principal y secundaria

Fuente: INEI- ENAHO, Sunat RUC (2012-2016). Elaborado por Produce 2017.

Según Lavado (2016), la informalidad de las Mypes se relaciona con dos causas principalmente:

- La Baja productividad de las empresas: la mayoría de emprendimientos se originan por el deseo de incrementar los ingresos del emprendedor. Generalmente se identifica una oportunidad de negocio e inicia con el emprendimiento sin una mayor planeación operativa o financiera lo que genera que la utilidad operativa del emprendimiento no contemple costos de la formalización.

- Los altos costos laborales e impositivos: aún con los esfuerzos realizados por el gobierno para facilitar la formalización, siguen siendo engorrosos, poco entendibles y sobretodo la baja percepción de los beneficios de la formalidad disminuyen el interés del emprendedor en la formalidad.

Asimismo, se estima que el 60 % de la economía peruana es informal y que afecta, sobre todo, a micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), las cuales brindan trabajo a más del 60 % de la población económicamente activa (PEA). (Guillen, 2020).

Dada la realidad de informalidad en las Mypes es importante que, para la evaluación de créditos a otorgar en la fintech, se realice una visita insitu, reportes crediticios, declaraciones de impuestos y análisis de entorno de manera que se defina un scoring para la categorización del tipo de Mype.

#### **4.2 Productos financieros para Mypes**

Dado que uno de los principales problemas para la permanencia de las Mypes es el acceso al financiamiento, es importante conocer los requisitos de la banca tradicional para aprobar un financiamiento a las Mypes. Entre los requisitos que la banca tradicional solicita a las Mypes son: declaración jurada anual, estados financieros elaborados por un contador colegiado, PDT<sup>10</sup> que registren las ventas reales, flujo de caja proyectado, entre otros. Sin embargo, la realidad de las Mypes es que no declaran el 100% de sus ingresos, y muchas veces no cuentan con un contador colegiado, por ello es necesario tener un conocimiento holístico y mucho más cercano de los negocios de las Mypes al realizar una evaluación crediticia acorde a la realidad en nuestro país. También existen otros medios paralelos de préstamos como familiares y amigos, prestamistas o casas de empeño, siendo estos 2 últimos, los que generan mayores intereses en préstamos a los inversionistas, incrementando su probabilidad de quiebre en los primeros años de funcionamiento. A

---

<sup>10</sup> El Programa de Declaración Telemática, es un sistema informático desarrollado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) con la finalidad de facilitar la elaboración de las declaraciones juradas bajo condiciones de seguridad del registro de la información.

continuación, se describen dos de los principales productos de las Mypes dentro del sistema financiero tradicional en Perú: capital de trabajo y factoring.

### Capital de Trabajo

Es similar a una línea de crédito para proveer recursos financieros a las Mypes. A continuación se detallan las TCEA<sup>11</sup> de las principales entidades financieras en promedio que cobran las entidades financieras alrededor del 67% (ver Tabla 4.1) . Por ejemplo, en el BCP la TCEA a una Mype es 64% anual y el monto mínimo que financian es 15mil soles a un plazo de 3 a 24 meses; sin embargo, en la financiera Credinka la TCEA es aún mayor, 101% anual a las Micro y Pequeña Empresa.

**Tabla 4.1 TCEA Sistema Financiero (Octubre 2020)**

Entidades Financieras	% TCEA	Monto Mínimo de Financiamiento (En miles S/)	Plazo en meses
BCP	64	15	3 a 24
Interbank	63	20	2 a 24
BBVA	63	30	2 a 24
Mi Banco	93	100	1 a 12
Credinka Micro	101	1	3 a 24
Credinka Pyme	101	20	3 a 24

Fuente: SBS(2020) Elaboración Propia.

### Factoring:

Producto muy popular por los beneficios que ofrece, sin embargo, no todas las empresas aún generan facturas electrónicas. Entre enero y agosto de 2020, las operaciones de factoring sumaron S/ 7,913 millones, en favor de 9,054 empresas. Las 348,323 facturas negociables tuvieron un valor promedio de S/ 22,718. (PRODUCE, 2020)

El mercado del factoring en el Perú representa apenas el 2.5% del PBI a diferencia del mercado europeo que llega niveles del 10% del PBI, sin ir más lejos en Latinoamérica, en

---

<sup>11</sup> TCEA: Tasa de Costo Efectiva Anual. Incluye la Tasa Efectiva Anual, Comisiones y Gastos del Financiamiento.

Chile representa el 12% del PBI. Por tanto, en nuestro país hay un gran potencial por desarrollar éste producto dada la alta demanda de liquidez por las Mypes que nos motiva a la creación de una fintech orientada al factoring.

Asimismo, el conocimiento de las altas tasas promedio de colocación que manejan en el sistema financiero a las Mypes, permitirá tener un potencial de rentabilidad atractiva en la creación de la fintech a tasas más competitivas. También, conocer los requisitos mínimos que se solicita a las Mypes para una evaluación y los montos mínimos de préstamos que ofrece el actual sistema financiero; permitirá realizar una estrategia para reforzar la oferta de valor en la creación de la fintech.

#### **4.3 Colocación de cartera y morosidad de las entidades que ofrecen financiamiento crediticio a las Mypes.**

A continuación, se revisará la evolución de la colocación de créditos a las Mypes, así como su morosidad en el sistema financiero peruano. Según la tabla 4.2 se muestra la evolución de la tasa de crecimiento de colocación de créditos a Mypes durante los años 2017 al 2020. Con respecto al año 2020 se muestra un crecimiento mayor en respuesta a los programas del gobierno como Fae Mype y Reactiva Perú.

**Tabla 4.2 Acceso de Mypes a crédito financiero 2017 – 2020**

Indicador Mype	Años			
	2017	2018	2019	2020
Monto de colocaciones (en miles)	23,437,314	24,276,151	25,821,493	49,765,401
Porcentaje de acceso a financiamiento (%)	5.90	6.11	6.50	12.60

Fuente: SBS (2020) Elaboración: propia

En la Tabla 4.3 se muestra que la morosidad de la banca múltiple viene disminuyendo mientras que en las entidades financieras va ligeramente en aumento, esto se explica en las políticas de riesgos más estrictas que existen en la banca múltiple. En promedio la tasa de morosidad para las empresas pequeñas se sitúa en 7.35% mientras en las micro empresas la morosidad es menor 3.83%; éstas cifras nos servirán para enfocar nuestro público objetivo y establecer los límites de morosidad en la creación de la fintech.

**Tabla 4.3 Ratio de morosidad de la banca múltiple y financieras (%)**

Perfil	2017		2018		2019		Ago-20	
	Banca	Financieras	Banca	Financieras	Banca	Financieras	Banca	Financieras
Pequeña Empresa	9.00	7.76	8.84	6.93	8.20	5.34	6.10	6.60
Micro Empresa	3.22	4.19	3.52	3.92	3.41	3.68	3.26	5.50

Fuente: SBS (2020). Elaboración Propia

En conclusión, el conocimiento de tasas, montos mínimos de colocación y la morosidad del sistema financiero a Mypes servirá como referencia para establecer tasas competitivas a Mypes y a su vez rentables a inversionistas; así como para establecer la política de cobranza de acuerdo a la morosidad del sector.

#### **4.4 Inversiones Financieras de Personas Naturales en Perú**

Para analizar las inversiones es importante el análisis del comportamiento del ahorro en los peruanos y la oferta que reciben en el sistema financiero.

##### **Ahorro:**

En la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera (ENDSF) solo el 60% de los peruanos ahorra voluntariamente, sea en dinero o en bienes, pero solo el 32% lo hace dentro del sistema financiero (SF), siendo posible que aquellos que ahorran fuera del SF constituyan una demanda potencial que bajo las condiciones o incentivos adecuados podría incorporarse al SF. A nivel nacional, un 61% de los ahorristas mantiene ahorros únicamente en dinero, cerca de 13% solo en bienes y poco más de 26% tanto en bienes como en dinero y existe una relación positiva entre la probabilidad de ahorrar con los ingresos corrientes a niveles mayores a S/ 1500. Asimismo, aquellas personas que ahorran formalmente, es decir, que cuentan con un producto pasivo dentro del sistema financiero (cuenta de ahorro, depósito a plazo o cuenta corriente) representaron el 39.81% de la población adulta del país. Sin embargo, si consideramos a todos aquellos que ahorran, ya sea dentro o fuera del SF, el porcentaje llega a 52.23%. Es decir, existe un 12.43% de personas que ahorran, pero lo hacen manteniendo sus excedentes exclusivamente fuera del sistema financiero formal.

Una de las formas predominantes de mantener el dinero en el SF es en cuentas de ahorro o cuentas sueldo. Más del 61% de la población adulta indica tenerlas y casi 6% indica que además mantiene depósitos a plazo; en tanto, solo un 0.6% posee únicamente depósitos a plazo, de este modo, la forma predominante de ahorrar en el SF sería a través de cuentas de ahorro, las cuales funcionan como depósitos de valor sin ofrecer mayor rentabilidad, pero sí seguridad y liquidez, y fácil disposición del dinero. Por el lado del ahorro fuera del SF, la forma predominante es la de guardar dinero en la casa o, como coloquialmente se refiere, “bajo el colchón”; cerca del 90% de la población lo hace, sigue en importancia, con marcada diferencia, las asociaciones informales de ahorros (7%), como juntas, panderos y confiar el dinero a familiares o a amigos (5%). (ENDSF, 2016)

### **Tasas <sup>12</sup>**

El Covid19 y la guerra comercial entre China y EU son una de las mayores influencias de la reducción de tasas a nivel global, lo que ocasionó a una caída histórica en las tasas de interés en el mundo. Como parte de la política monetaria de la FED (Reserva Federal de EE.UU.), para estimular la economía, disminuyó el costo del dinero bajando la tasa de interés de referencia, ocasionando una presión inflacionaria y promoviendo el consumo. Las tasas de interés de Estados Unidos influyen en todo el sistema financiero internacional, no solo en el país emisor del dólar. Distintos bancos centrales vienen tomando medidas similares a nivel regional, intentando promover también su consumo y disminuir la dependencia a la moneda americana.

Estas medidas no han sido ajenas al Perú, es así que el BCRP bajó en abril del año 2020 la tasa de interés de referencia registrando la tasa histórica más baja, pasando de 1,25% a 0.25% para influir en el costo de los créditos a muy corto plazo entre diferentes entidades bancarias del país y así propiciar el dinamismo de la economía. Por consecuencia, las tasas para ahorros también se ven afectadas, una reducción de las tasas activas también requiere de un abaratamiento del fondeo haciendo que se pague menos por los ahorros y depósitos a plazo fijo (tasas pasivas). Como señala la tabla 4.4, al cierre de junio 2020, las

---

<sup>12</sup> Tasas de Intereses Promedio del Sistema Bancario. (2020) Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>

cuentas de ahorros están pagando un promedio de 0.19% anual, y en depósitos a plazo 1.84%, y probablemente la tendencia sea a la baja. (SBS, 2020)

**Tabla 4.4 Tasas de Ahorro y Depósitos a Personas Naturales. Junio 2020**

Tasa Anual (%)	Depósitos de Ahorro	Depósitos a Plazo para Personas Naturales				
		Hasta 30 días	31-90 días	91-180 días	181-360 días	Más de 360 días
BBVA	0.21	0.10	0.25	0.45	0.66	0.92
Comercio	1.49	-	1.55	2.88	4.55	5.35
Crédito	0.09	0.08	0.13	0.37	0.35	0.61
Pichincha	2.40	2.75	2.75	2.75	3.00	3.00
BIF	1.67	1.48	2.03	3.23	4.41	5.00
Scotiabank	1.47	0.69	0.85	1.12	1.29	1.35
Citibank	0.01	-	-	-	-	-
Interbank	0.18	-	1.17	1.48	1.92	1.65
Mibanco	0.50	1.55	2.08	2.53	3.01	3.93
GNB	4.20	-	-	-	6.04	6.17
Falabella	2.50	-	1.56	2.43	3.65	3.82
Santander	0.40	-	-	-	-	-
Ripley	0.21	2.71	1.04	2.79	4.29	5.59
Azteca	1.00	1.80	2.50	3.25	3.85	4.15
ICBC	-	-	-	-	-	-
<b>Promedio</b>	<b>0.19</b>	<b>0.29</b>	<b>0.89</b>	<b>0.93</b>	<b>2.09</b>	<b>3.17</b>

Fuente: SBS (2020)

En conclusión, sólo el 60% de los peruanos ahorran, pero sólo la mitad lo realizan en el sistema financiero, es decir, existe una demanda insatisfecha de inversionistas que se preveen captar con la creación de la fintech. Es importante conocer los motivos por los que éstos inversionistas no ahorran en el sistema financiero y prefieren invertir en asociaciones de ahorros tipo panderos, juntas, familias, amigos o incluso bajo el colchón como se mencionó anteriormente; los principales motivos por los cuales no ahorran en el sistema financiero se abordarán en la investigación de mercado. Por otro lado, las personas que ahorran tienen ingresos netos mayores a 1500 soles y permitirá seleccionar el público objetivo de inversionistas para el desarrollo de la fintech.

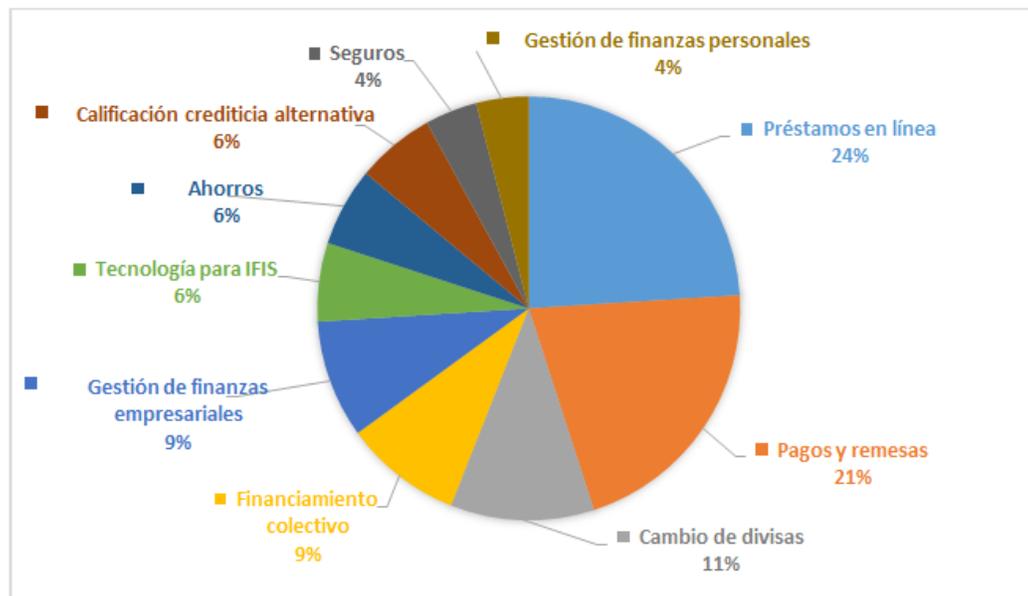
#### **4.5 Financiamiento Participativo en el mercado peruano**

El modelo de financiamiento se empezó a desarrollar en el Perú alrededor del 2013, motivado por las buenas referencias de las experiencias que se habían obtenido de nuestros

países vecinos como Argentina, Brasil, Colombia dónde éste tipo de financiamientos ya tenía tiempo desarrollándose. Es así que se fueron creando plataformas que convocan auspiciadores para el desarrollo de proyectos donde se concedía una rentabilidad a cambio. Dado que la innovación de estas nuevas operaciones se desarrolla rápidamente, las regulaciones de los países no avanzan al mismo ritmo, por este motivo, en un intento de contener este tipo de operaciones, la SMV en enero 2014 emite un comunicado mediante el cual se enfatiza que toda operación donde se oferten valores debe ser regulada obligatoriamente por la SMV, lo que originó que hasta hace poco, enero 2020, estas plataformas, operen fuera de la regulación y generaba incertidumbre al inversionista por no tener el respaldo de la institución regulatoria del país. Sin embargo, las ventajas que presentan tanto para el inversionista como para el solicitante del financiamiento son mayores por lo cual este tipo de plataformas siguen en crecimiento. (Salinas, 2016)

La participación que tenían las plataformas de financiamiento participativo de la totalidad de fintech en el Perú es de aproximadamente el 9% como se muestra en la figura 4.2, lo que genera un gran espacio para seguir desarrollándose. (Finnovista, 2018)

**Figura 4.2 Tipos de fintech en el Perú (2018)**



Fuente: Finnovista (2018)

Éste análisis permite tener una idea del nivel de desarrollo de las fintech en el Perú y los países donde este mercado se encuentra mejor desarrollado. Por otro lado, permite conocer el nivel de participación de las fintech de préstamos que se encuentran en el mercado.

#### **4.6 Financiamiento Participativo para Mypes**

Como se ha desarrollado, uno de los principales problemas de las Mypes es el limitado acceso a financiamiento que les ofrecen en la banca tradicional afectándolos directamente en su sostenibilidad y crecimiento económico. Frente a ello las fintech dedicadas al crowdlending tienen una importante aceptación en el segmento debido a las siguientes características:

- Tasas de financiamiento (tasas activas) más competitivas que las ofrecidas en la banca tradicional, se debe principalmente que la tasa de interés pagada va a cubrir directamente lo demandada por el inversionista (tasas pasivas).
- Costo operativo menor que posee una fintech frente a las entidades de financiamiento tradicional ya que estas solo operan como intermediario.
- Procesos ágiles desde la solicitud a la concesión del financiamiento, las fintech que desarrollan operaciones de financiamiento participativo deben poseer procesos rápidos de evaluación que incluyan desde análisis de información pública hasta uso de tecnología de información que permita tratar la evaluación crediticia en base a perfiles, score, entre otros, de manera que el solicitante del préstamo en un tiempo corto tenga acceso al nivel de financiamiento que posee y en base a ello iniciar el proceso de la publicación de la oferta para que sea atendida por los inversionistas interesados.
- Mayor flexibilidad, que se ajusta de manera dinámica a los intereses de ambos actores. El solicitante del préstamo determinará el importe, plazo y expectativa de la tasa a pagar por el financiamiento, las fintech con sus conocimientos financieros evaluarán y sugerirán las condiciones del préstamo, sin embargo, sigue siendo el solicitante el que toma la decisión de aceptación de condiciones, luego de ello, los inversionistas con su aceptación de participar del proceso son los que viabilicen la operación.

Ante la actual coyuntura del COVID 19 los financiamientos participativos se presentan como una muy buena opción para las Mypes, este entendimiento también ha sido adoptado por el Estado que a través de la SMV vienen trabajando en su marco jurídico lo que generará un ecosistema de seguridad y respaldo para los actores.

#### **4. 7 Ámbito legal para el funcionamiento del Financiamiento Participativo en el Perú**

El 13 de mayo del año 2019, se presentó el proyecto de ley N° 4324 ante la Presidencia del Congreso de la República del Perú proponiendo establecer el marco jurídico para regularizar y supervisar las actividades de financiamiento participativo en el país (crowdfunding y crowdlending) desarrollados a través de plataformas digitales como medio de intermediación entre inversionistas o entidades solicitantes de financiamiento.

Acorde a lo señalado por Sanchis, las plataformas digitales que realizan intermediación financiera no se encuentran regulados bajo la SMV ya que no existe un protocolo de funcionamiento de dichas entidades, sin embargo, estas entidades pueden buscar voluntariamente la supervisión de la SMV, pero cada entidad maneja de manera independiente sus protocolos de funcionamiento, lo cual complica el manejo de los procesos de dichas empresas y podría poner en riesgo el bienestar de los usuarios.

Según Choy (2019) la norma en mención detallaría las regulaciones, obligaciones y prohibiciones de las plataformas de crowdfunding, detalla que “la norma establecería un capital mínimo para los administradores de la plataforma, el ámbito y las prohibiciones para las operaciones de crowdfunding y la obligación de un plazo máximo para la obtención del financiamiento de un proyecto”. Cumplir con estos requisitos serían necesarios para poder tener la autorización de funcionamiento por parte de la SMV.

En enero del 2020, se promulgó el decreto de urgencia N° 013-2020, que promueve el financiamiento de Mipyme, emprendimientos y startups mediante la implementación de un reglamento oficial de funcionamiento para todas las modalidades de financiamiento alternativo. Sanchis (2020), indica que este decreto era el primer paso para iniciar el proceso de regulación mencionado en el Proyecto de Ley N° 4324; en los cuales se encontraba el financiamiento participativo en modalidad crowdfunding y crowdlending. Sin embargo, la

crisis sanitaria causada por el COVID19, retrasó este proceso. En adición a lo mencionado, según la SMV, las empresas de financiamiento participativo financiero (FPF) constituidas antes del 22 de abril del 2020, tuvieron un plazo hasta el 15 de mayo del 2020 para comunicar a la SMV mediante un correo su interés de continuar con dicha actividad económica bajo las condiciones del decreto de urgencia, de lo contrario no contarían con la autorización para desempeñar dicha función dentro del marco legal. Por otro lado, las empresas que quieran incursionar dentro de dicha actividad económica después del 22 de abril del 2020, tendrán que esperar la aprobación del decreto de ley N° 013-2020 para poder iniciar operaciones legalmente en el país.

Acorde con la ley N° 29623, “ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial”, se habilita la posibilidad de comercializar facturas como medios de financiamiento a través de estos títulos valor. Esto aplica para la modalidad de factoring avalada por la SBS la cual se desarrolla de manera física o de manera electrónica usando a Cavali<sup>13</sup> como garante de la transacción.

Aún no se conocen las regulaciones que podrían verse implicadas dentro de la nueva ley de financiamiento participativo financiero. Sin embargo, se sabe que pasaría a ser regulada por la SMV, lo cual podría implicar que se requiera un capital inicial definido para su funcionamiento, especificaciones en el modus operandi de las empresas que administren las inversiones de los clientes (como los bancos) o que sirvan sólo como intermediarios entre los inversionistas y solicitantes de préstamos. Por último, se podría solicitar a las empresas un respaldo financiero similar al de los bancos y cajas para poder respaldar las inversiones y préstamos en casos de incumplimiento de pago, así como transparentar sus estados financieros ante la Sunat, la cual deberá asignar montos de renta según lo estipule conveniente sobre las utilidades de las empresas. (Sanchis C., 2020, “Lima Fintech Forum”)

Lo desarrollado en este capítulo nos permite concluir que existen demandas insatisfechas. Por un lado, las Mypes; que aun cuando son un motor importante para la

---

<sup>13</sup> CAVALI: Registro Central de Valores y Liquidaciones, una sociedad anónima encargada de la creación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura del mercado de valores nacional.

economía peruana demandan financiamiento, indispensable para sus operaciones, en ese proceso de búsqueda se encuentran con trámites engorrosos, dificultades de accesos, altas tasas de intereses y costos. Por el lado de los inversionistas no encuentran dentro del sistema financiero tradicional incentivos necesarios para colocar sus ahorros debido a sus bajas tasas ofrecidas, condiciones de plazo, entre otros. Ambas necesidades permiten que el desarrollo de la fintech propuesta tenga una importante oportunidad desarrollo, esto sin mencionar que hoy en día cada vez son más las personas que acceden a productos financieros mediante el uso de las fintech como modalidad de financiamiento e inversión.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPARATIVO DE SERVICIOS SIMILARES**

En este capítulo se detallan las principales plataformas de financiamiento mundial y las que operan en Perú detallando la rentabilidad promedio ofrecida, el monto mínimo de inversión, el plazo promedio de inversión, el tipo de garantía ofrecida, existencia de mercados secundarios para venta de portafolio y diferentes modalidades de negocio aplicadas en cada plataforma. Asimismo, poder identificar los factores críticos de éxito que serán validadas por los expertos.

### **5.1 Principales plataformas de financiamiento participativo en el mundo**

A continuación, se presentará un breve resumen de las principales plataformas de financiamiento participativo a nivel mundial, en el Anexo 4 se muestra el detalle.

#### **5.1.1. Estateguru:**

Proporciona un marketplace global europeo donde las empresas solicitan financiamiento entregando como garantía algún bien inmueble. El hecho que todos los préstamos cuenten con una garantía inmobiliaria genera que el modelo de inversión sea más seguro; ya que, si la empresa no cumple con la devolución, se vende el inmueble para amortizar el crédito y los intereses. Estateguru tiene más de 40 mil inversionistas de 50 países diferentes, con los cuales ha prestado más de 200 millones de euros con una rentabilidad superior al 12%. (recuperado de <https://estateguru.co/>). Adicionalmente, ofrece la opción del mercado secundario, el cual consiste en que los inversionistas pueden poner en venta su cartera o comprar nuevas carteras a un precio interesante, la comisión para la venta es de 2% y para la compra es de 0% aproximadamente. (recuperado de: <https://todocrowdlending.com/estateguru>)

#### **5.1.2. Mintos**

Proporciona un marketplace global de crowlending que incluye: préstamos P2P, P2B, crowdfactoring y préstamos hipotecarios. Reúne a más de 60 entidades financieras de crédito, a los que se les llama originadores, con más de 300 mil inversionistas de 70 países diferentes, con los cuales ha prestado más de 5,641 millones de euros con una rentabilidad superior al 12%.

Mintos actúa a modo de punto de encuentro entre los originadores<sup>14</sup> e inversionistas, donde los originadores venden parte de los préstamos que emiten a inversionistas quienes al comprar dicha porción del préstamo se hacen acreedores al cobro de intereses correspondiente proporcionalmente. (recuperado de: <https://www.mintos.com>)

### **5.1.3. Lenddy:**

Plataforma de préstamos P2P, P2B y crowdfactoring, donde actúa de intermediario de un grupo de originadores, muy similar a Mintos, pero en menor proporción, sin embargo, su diferencial es el dinamismo, rendimiento y funcionalidad. Con más de 5 mil inversores, con los cuales ha prestado más de 17 millones de euros con una rentabilidad superior al 12%.

### **5.1.4. Finbee:**

Es una empresa lituana, con operaciones desde el 2015, que ofrece crowdlending de P2P y P2B. En este último caso, se realiza con garantías de por medio y ofrece una rentabilidad promedio anual de 16% en un plazo promedio de 40 meses. La inversión es desde los 5 euros. Dispone una modalidad de inversión que funciona a través de pujas o subastas, es decir que el solicitante a préstamo puede ofrecer una rentabilidad determinada por el financiamiento, pero los inversionistas pueden pujar una rentabilidad menor dependiendo del perfil y riesgo del solicitante, haciendo que el solicitante sea quien decida con qué inversionistas financiarse. (recuperado de: <https://www.finbee.lt/en/>)

### **5.1.5. Fellow Finance:**

Plataforma de préstamos P2P, P2B y crowdfactoring que lidera el mercado del norte de Europa, con más de 15 mil inversionistas, con los cuales ha prestado más de 500 millones de euros con una rentabilidad promedio del 8%. (recuperado de: <https://www.fellowfinance.com/>).

---

<sup>14</sup> Originadores: Entidades emisoras de préstamos

### **5.1.6. Crowdestate**

Es un portal con origen en Estonia y con operaciones en Europa cuyo funcionamiento es a través de un market place de financiamiento participativo inmobiliario con más de 5 años de funcionamiento (2015). La rentabilidad promedio ofrecida es de 13% anual en un plazo promedio de 15 meses. La mínima inversión puede ser desde 100 euros mediante transferencia bancaria. (recuperado de: <https://crowdestate.eu/home>)

En la tabla 5.1 se muestra un cuadro comparativo de características de los líderes a nivel mundial en financiamiento participativo.

**Tabla 5.1 Comparativa de los líderes a nivel mundial**

Factores \ Empresas	Estateguru	Mintos	Lenndy	Finbee	Fellow finance	Crowdestate
Tipo de Crowdlending	P2P, P2B	P2P, P2B	P2P, P2B	P2P, P2B	P2P, P2B	P2B
País de Origen	Estonia	Letonia	Letonia	Lituania	Finlandia	Estonia
Lugar de Operación	Europa	Europa	Europa	Europa	Europa	Europa
Tasa cobrada al solicitante promedio anual (%)	16	24	30	27.6	30	17
Tasa pagada al inversionista promedio anual (%)	12	12	12	16	8	13
Plazo mínimo (meses)	6	3	1	12	12	12
Inversión Mínima (euros)	50	10	10	5	25	100
Tipo de Producto	Préstamos	Préstamos / Factoring	Préstamos /Factoring	Préstamos	Préstamos	Préstamos
Tipo de Garantía para préstamos	Hipotecaria	Buy back* <sup>15</sup>	Hipotecaria, vehicular, buy back	No	Buy back parcial <sup>16</sup>	Hipotecaria
Inversión automática	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mercado Secundario	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Bonus de bienvenida al inversionista	0.5% de lo invertido los 3 primeros meses	No	10 euros si inviertes mínimo 100 euros	No	No	No
Cobra comisión al inversionista	No	No	No	Si, 1% del valor del portafolio vendido	No	No
Otros servicios	-	Ofrece modalidades de estrategia para la inversión	Retiro inmediato con 5% de penalidad.	Realiza la retención de los impuestos a la ganancia.	-	Retiro a través de mercado secundario

Fuente: Elaboración Propia

<sup>15</sup> Buyback: Es una garantía asociada al préstamo que asegura que en caso de que el prestatario incurra en retrasos en el pago del mismo, el emisor de dicha garantía (el originador del préstamo) recomprará la inversión abonando el capital invertido y los intereses correspondientes.

<sup>16</sup> Buyback parcial: Es un buyback variable, es decir, si el prestatario incurre en retrasos en el pago del préstamo, el originador del préstamo devolverá un porcentaje del capital e intereses.

## **5.2. Principales plataformas de financiamiento participativo en el Perú**

A continuación, se presentará un breve resumen de las principales plataformas de financiamiento participativo en el Perú, se usarán criterios de comparación comunes con el fin de ubicar los aspectos positivos y a resaltar el éxito en cada uno de ellos, en el Anexo 5 se presenta de manera detallada.

### **5.2.1. PrestaMype**

Brinda financiamiento P2B, uniendo a micro y pequeños empresarios que solicitan un préstamo para su negocio con inversionistas que buscan un mayor retorno de sus ahorros. PrestaMype tiene 3 años de experiencia y es la más grande en el mercado peruano. La colocación de PrestaMype en préstamos a las Mypes a julio 2020 fue de S/. 63 millones. Los rangos de préstamos van desde S/.20 mil a S/.400 mil. La TCEA promedio de colocación a la Mype asciende a 32% anual (10 puntos por debajo de las tasas promedio que ofrece la banca tradicional al segmento Mype), y la tasa de rentabilidad que ofrecen a los inversionistas es de 20%. Los principales sectores que atienden son: salud, alimentos, comercio digital, educación en línea, infraestructura y manufactura. (recuperado de: [www.prestamype.com](http://www.prestamype.com))

### **5.2.2. Afluenta**

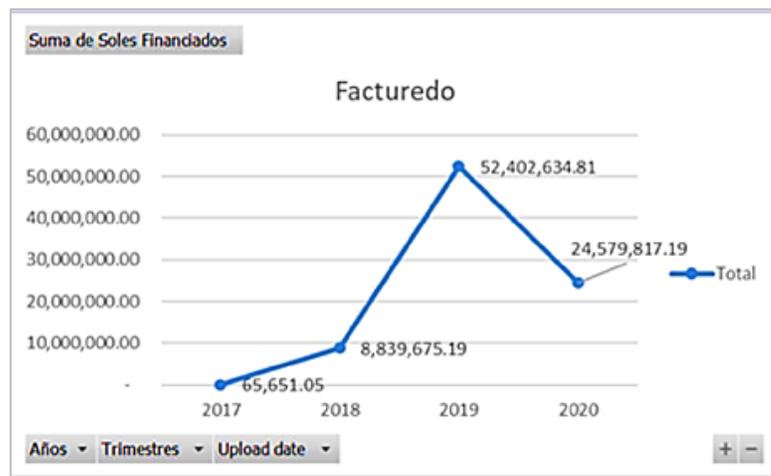
Brinda financiamiento P2P con presencia en tres países: Argentina, Perú y México, y conecta a personas que necesitan dinero con personas que buscan rentabilidad. Afluenta a setiembre 2020 ha colocado 23 millones de soles en 3,625 préstamos desde su creación en Perú, asimismo tiene más de 1 millón de inversionistas registrados. Las tasas de préstamos bordean el 35% y la rentabilidad al inversionista en promedio es de 23% anual. Los plazos de préstamos van desde 12 a 48 meses; los montos de colocación mínimo es 3mil soles hasta por 35mil soles con la posibilidad de invertir desde 40 soles en las diferentes opciones de inversiones. El nivel de aprobación de los solicitantes de préstamos es de 15 al 20%, diariamente Afluenta recibe 1,000 solicitudes de préstamos. También ofrecen el servicio de inversión automática, donde el inversionista selecciona el perfil de inversión y el plazo,

con los cuales Afluenta usando algoritmos sofisticados ejecuta la inversión de forma automática. (recuperado de: [www.afluenta.pe](http://www.afluenta.pe))

### 5.2.3. Facturedo

Brinda financiamiento crowdfunding, adelantando el cobro de facturas a empresas con fondos provenientes de inversionistas, democratiza la inversión en estas facturas, las cuales son ejecutadas sin recurso, es decir, la responsabilidad 100% la tiene el proveedor/deudor de la factura. Para lo cual, cobran a las Mypes una comisión sobre el importe de la factura que oscila entre 0.88% y 3.55% por la realización de la operación. Por el lado del inversionista, este puede ser una empresa o persona natural y los montos de inversión van desde 100 dólares o 300 soles. Las tasas de retorno anual van hasta 19%. (recuperado de: [www.facturedo.pe](http://www.facturedo.pe)). Facturedo inició operaciones en Perú en diciembre 2017 y a mayo 2020 financiaron más de 100 millones de soles mediante la negociación de 5,000 facturas.

**Figura 5.1 Evolución de Facturedo (2017 – mayo 2020)**



Fuente: Facturedo (2020)

### 5.2.4. Finsmart

Finsmart ofrece un modelo de crowdfunding similar al de Facturedo. Hasta mayo 2020 ha colocado 65 millones de soles en facturas negociadas en su plataforma digital, cuenta con 3,500 inversionistas registrados. La comisión cobrada a la Mype sobre el importe de la factura comprende desde el 0.8% al 3.5% por operación. Asimismo, la

inversión mínima del inversionista es 100 soles o 30 dólares. Los sectores y las empresas pagadoras en su mayoría pertenecen al sector minero, tecnología, telecomunicaciones, agroindustrial y agroexportador. La rentabilidad neta que ofrece Finsmart es del 14% al 18%, el monto mínimo de la factura negociable es de 3mil soles. (recuperado de: [www.finsmart.pe](http://www.finsmart.pe)).

#### **5.2.5. Inversiones IO**

Cuenta con un modelo de negocio de crowdlending. Su principal producto es dar financiamiento por préstamo de capital hacia pequeñas empresas sin garantías inmobiliaria o mobiliaria de por medio. Las operaciones ofrecen una rentabilidad anual promedio al inversionista de 15%, la cual es trasladada a la empresa solicitante como tasa de interés. Con respecto a préstamos para capital de trabajo, Inversiones IO cobra una comisión comprendida entre 6% a 10% del monto solicitado. Asimismo, se maneja operaciones con un plazo desde los 2 meses hasta los 24 meses. Los montos ofertados para financiamiento fluctúan entre los 10mil soles hasta el 1millón de soles y el monto mínimo para invertir es 20 soles. (recuperado de: [www.inversiones.io](http://www.inversiones.io))

La principal limitación en el presente análisis, fue el tener acceso a la información financiera de las fintechs mencionadas, debido a que sus estados financieros no son públicos y por ello, no se tiene acceso a ingresos, costos fijos, variables y operativos, márgenes netos y resultados en general que puedan servir como comparativo para la propuesta de negocio.

A continuación, en la tabla 5.2 se muestra un cuadro comparativo de las principales características de los líderes en financiamiento participativo en el Perú.

**Tabla 5.2 Comparativo Principales Fintech Crowdlending en Perú.**

<b>Factores \ Empresas</b>	<b>Prestamype</b>	<b>Afluenta</b>	<b>Facturedo</b>	<b>Finsmart</b>	<b>Inversiones IO</b>
Tipo de crowdlending	P2B	P2P, P2B	P2B	P2B	P2B
Lugar de Operación	Perú	Argentina-Perú-México	Chile-Perú-México	Perú	Perú
Tasa Interes Promedio Anual (%)	30	19 a 44	Cobra Comisión por Operación	17	15
Tasa Rentabilidad Promedio Anual (%)	20	23.30	19	15	15
Comisión (%) Cap. Trabajo*	Sin información	No aplica	No aplica	No aplica	6 a 10
Comisión (%) Factoring*	No Aplica	No Aplica	0.8 a 3.2	0.88 a 3.5	No Aplica
Plazo Mínimo (meses)	12	12	6	3	2
Inversión Mínima (S/)	22,000	3,000	330	100	20
Tipo de Producto	Préstamos	Préstamos	Factoring	Factoring	Préstamos / Factoring
Tipo de Garantía para préstamos	Hipotecaria / Mobiliaria	No	No	No	No
Inversión automática	No	Sí	No	No	No
Mercado Secundario	Sí	Sí	No	Sí	No
Bonus de bienvenida	S/ 200 si recomienda a una persona que requiera un crédito desde S/ 50,000	No	No	No	No
Comisión al Inversionista	No	Cobro comisión de adhesión y mantenimiento mensual.	10% + IGV	No	No
Otros Servicios	Retención y Pago de impuestos. Se encarga desde la inscripción de la garantía hasta su ejecución, de aplicar.	Retención y pago de impuestos. Ofrecen subasta de créditos y portafolios. Muestra dashboards de gestión de portafolio al inversionista.	Retención y pago de impuestos	Retención y pago de impuestos	Retención y pago de impuestos

Fuentes: Afluenta, PrestaMype, Finsmart, Facturedo, Inversiones IO. Elaboración Propia.

\* Comisiones estimadas en base a las TCEA públicas.

### **5.3. Aprendizaje y buenas prácticas de las principales plataformas de financiamiento participativo**

Con respecto a los crowdlending en Perú podemos mencionar que se encuentran en una etapa de crecimiento, atendiendo una necesidad de baja cobertura de las entidades financieras a las Mypes y bajos retornos a los inversionistas. Mientras que los crowdlending a nivel mundial tienen una estrategia de diferenciación a través de diversificación de productos y satisfacción al cliente. Los aspectos relevantes que se identificaron son:

- Regulación: las regulaciones de los crowdlending en otros países generan un grado de confianza y satisfacción superior, actualmente en el Perú aún no se despliega la regulación, sin embargo, el plan de negocio considerará los reglamentos que se tienen planteados en el proyecto de Ley.
- Tasas: se identificó que el tipo de crowdlending más utilizado es la modalidad P2B, con tasas de préstamos promedio anual entre 16% a 27.6% y con una rentabilidad promedio anual a los inversionistas entre 8% y 15%. Se tomará en cuenta dichas tasas para ofrecer tasas competitivas.
- Comisiones a la Mype: se identificó que, para el caso de préstamos para capital de trabajo, la comisión del mercado oscila entre 6% y 10% del monto solicitado. Por otro lado, para el caso de factoring, la comisión del mercado esta entre el 0.8% al 3.55% sobre el importe de la factura. En ambos casos, la comisión es cobrada por la fintech al realizar el desembolso a la Mype, es decir no habría riesgo de cobro.
- Respaldo de préstamos: en Perú, sólo 1 de las 5 fintech de financiamiento participativo respalda los préstamos con garantías mobiliarias o inmobiliarias, por lo general los préstamos de capital de trabajo son respaldados con un aval representante de la Mype.
- Inversión automática: a nivel mundial, las principales fintechs de financiamiento participativo cuentan con el servicio de inversión automática, la cual es muy solicitada por los inversionistas. En el Perú, sólo 1 cuenta con ello para el modelo P2P, por lo tanto, se considerará ofrecer dicha funcionalidad al modelo de P2B.
- Sin comisiones al inversionista: la mayoría no cobra comisiones al inversionista a excepción de algún servicio adicional y dan facilidades para poder retirar fondos sin penalidades; lo cual genera una buena experiencia al inversionista.

- Educación financiera: los promotores de los crowdlending en Perú realizan una exhaustiva educación financiera del modelo de negocio “crowdlending”.

Se concluye que el presente plan de negocio se enfocará en ofrecer una rentabilidad promedio en el rango encontrado en las empresas mundiales y peruanas evaluando la sustentabilidad del negocio, así como plazos de permanencia mínimos y modalidad de financiamiento acorde al riesgo y rentabilidad anual esperada. Por otro lado, no cobraremos comisiones al inversionista, pero sí al solicitante del préstamo.

## **CAPÍTULO VI: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

En el presente capítulo mostrará la metodología realizada para el estudio de mercado enfocado en los dos segmentos: Mypes e inversionistas de Lima Metropolitana. Para el alcance de la presente investigación de mercado, se ha realizado entrevistas a un experto en transformación digital y a un socio fundador de una fintech que realiza operaciones en el mercado peruano mediante crowdlending y factoring. Asimismo, hemos realizado entrevistas a inversionistas en fintech y empresarios Mype. Para los estudios de corte cuantitativo se realizó una encuesta virtual dirigida a potenciales inversionistas.

### **6.1 Estudio de Mercado a Expertos en Fintech**

#### **6.1.1 Definición del Problema**

Determinar las mejores prácticas desde la captación de clientes Mypes e inversionistas hasta las mejores recomendaciones para la evaluación de las Mypes dado que son los procesos con mayor relevancia.

#### **6.1.2 Problema para la investigación de mercado**

Determinar los factores críticos para la captación de clientes: Mypes e inversionistas de la fintech, así como para la evaluación crediticia aplicable a las Mypes.

#### **6.1.3 Entrevista a Expertos**

Aplicar la investigación cualitativa en base a entrevistas a dos expertos en Fintech; El Sr. Valentin Bonnet, socio fundador de Inversiones IO<sup>17</sup>, y por otro lado a Juan José De la Torre, reconocido profesional en transformación digital y desarrollo de startups y experiencia profesional en más de 20 países, actualmente se desempeña como profesor en la Universidad Adolfo Ibañez de Chile. Las preguntas fueron abiertas y se detallan en el Anexo 6 y Anexo 7.

---

<sup>17</sup> Fintech de crowdlending y crowdfactoring en Perú

## 6.1.4 Conclusiones Experto en Transformación Digital y Desarrollo Startups

Las conclusiones se podrán observar en la tabla a continuación

**Tabla 6.1 Puntos relevantes tratados con expertos en Fintech**

Ideas del negocio	Conclusión
Evaluación de las Mypes	Dado el nivel de informalidad o escasa información que se tiene de las Mypes, principalmente de microempresas, se recomienda que al momento de realizar la evaluación no se centre la evaluación en la empresa como tal sino que se complemente con la persona representante del negocio, a su entorno más cercano, determinar como una medición cualitativa el desempeño financiero que se tiene de sus principales representantes.
Medios alternativos de recaudación a las Mypes	Al flujo operativo del negocio gestionemos la recaudación en base a una derivación de flujos que pueden ser recaudados a través de proveedores estratégicos de la Mype afiliados a redes de pagos electrónicos como Visa que en base a una recaudación adicional a la compra de bienes se recaude el pago del crédito otorgado.
Herramientas Tecnológicas en la evaluación.	Usar herramientas de machine learning para la evaluación de los factores crediticios determinados. Implementar una estrategia de referencias para la captación de nuevos solicitantes de créditos similares a una red de contacto.
Distractores en el desarrollo del negocio	Al ser la evaluación de las Mypes un problema mayor, el experto sugiere no abarcar satisfacer todas las necesidades de financiamiento de las Mypes sin identificar un segmento sostenible y dirigir esfuerzos en la evaluación de este nicho. Ejemplo: Mypes B2B

Fuente: Elaboración Propia.

## 6.2 Entrevista a Mypes solicitantes de créditos

### 6.2.1 Definición de problema

Uno de los principales problemas que enfrenta las Mypes son las altas tasas de interés haciendo que el costo del crédito sea una variable importante su desarrollo; dado que a mayor costo de financiamiento se genera menor productividad y por consecuencia son menos competitivas.

### 6.2.2 Problema para la investigación de mercado

Llevar a cabo un análisis contextual sobre el perfil de las Mypes, su experiencia crediticia y disposición a otorgar garantías inmobiliarias, asimismo, conocer el destino

principal de sus préstamos, preferencia de modalidad de financiamiento y el impacto del Covid19 en sus negocios.

Un punto fundamental a evaluar es la familiaridad de las Mypes con el factoring y con las plataformas tecnológicas, así como su grado de aceptación de las mismas, no sólo para realizar la búsqueda de productos y servicios, sino también para conocer su grado de aversión a financiarse en una fintech.

### 6.2.3 Ficha Técnica

A continuación, se describe las características de la ficha técnica y el detalle de la Guía de entrevista se detalla en el Anexo 8.

- Tamaño focal: 20 Mypes (15 microempresarios y 5 pequeños empresarios)
- Duración de la entrevista: 38 minutos.
- Plataforma de realización: Zoom y Teams.
- Fechas: Del 23 enero al 06 febrero del 2021
- Registro de información: plantilla de Excel.

### 6.2.4. Conclusiones

En la siguiente tabla se detallan las conclusiones del análisis de la entrevista a las Mypes.

**Tabla 6.2 Resultados Relevantes en las Entrevistas a Mypes**

Tema	Conclusiones
Conocimiento general del negocio de las Mypes y su situación frente al Covid 19	La mayoría de Mypes pertenecen al giro de servicios y usan como comprobante de pagos a sus clientes: facturas y boletas. Con respecto a la actual coyuntura en promedio afectó sus ingresos en 40% (reducción de ingresos en 30% de las pequeñas empresas y 43% en las microempresas) principalmente durante los primeros meses de iniciada la cuarentena, la mayoría se viene recuperando poco a poco.
Destino del financiamiento y a quien acude para solicitarlo.	El principal motivo de financiamiento de las Mypes es la de capital de trabajo para tener liquidez y seguir operando. La principal entidad financiera a la que acuden ha sido el BCP seguido del BBVA y préstamos de familiares. Un dato importante a destacar es que la mayoría de esos préstamos fue otorgada como persona natural y no a su empresa dado que no califican según las entidades financieras existentes en el mercado; indicaron que en su mayoría no verse beneficiadas con los programas del estado como Reactiva y FaeMype.
Disposición de otorgar Garantías Inmobiliarias	Las Mypes poseen algún tipo de bienes inmueble y no están dispuestas a otorgarlas como garantía por ser la vivienda principal para sus familias.

<p>Modalidad de financiamiento preferida y Factoring</p>	<p>Tener tres modalidades de financiamiento indicadas según la guía de entrevista son atractivas a las Mypes, siendo la opción principal la de pagos mensuales de capital e intereses en plazos desde 3 a 36 meses inclusive. Se determinó que el plazo más solicitado fue a 12 meses en préstamos de capital de trabajo, así como se determinó que en promedio solicitan una vez al año financiamiento para capital de trabajo.</p>
	<p>El financiamiento con facturas negociables es una opción también muy atractiva a la Mypes y conveniente a la fintech dado que el tiempo de evaluación es a la empresa pagadora y es mucho más corto y con menor riesgo al inversionista. Indicaron que en promedio al año podrían solicitar como mínimo dos operaciones con factoring.</p>
<p>Fintech</p>	<p>Se consultó sobre el conocimiento de las fintech que hoy están en el mercado, y el conocimiento de las mismas fue bajo, sin embargo, son una opción que considerarían para un posible financiamiento.</p>
<p>Plataformas tecnológicas y canales del servicio</p>	<p>A raíz del Covid, las Mypes migraron al uso de plataformas y canales electrónicos dado su mayor practicidad y seguridad. Las plataformas sociales como Facebook y Whatsapp resultan ser las de mayor uso por tanto serán consideradas en nuestro plan de marketing para la promoción de nuestro servicio.</p>
<p>Presentación del servicio</p>	<p>Las Mypes muestran gran interés en la propuesta de negocio y señalan como variables importantes el pronto tiempo de evaluación de su crédito y entendimiento real de su negocio, así como tasas competitivas y flexibilidad en las modalidades de pago de sus créditos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.3 Entrevista a inversionistas con experiencia en fintech

### 6.3.1 Definición de problema

La propuesta de negocio tiene como uno de sus principales objetivos brindar una de las mejores rentabilidades del mercado a las personas con excedentes de dinero e inversionistas por medio de financiamiento a Mypes logrando satisfacer la necesidad de rentabilizar sus ahorros de forma segura, ágil y recurrente.

Los principales problemas que enfrentan los inversionistas que ya invierten en fintech son la falta de información adecuada sobre las Mypes solicitantes de financiamiento para poder tomar una mejor decisión.

### 6.3.2 Problema para la investigación de mercado

Mediante el análisis contextual sobre el perfil y preocupaciones de los potenciales inversionistas, proponer soluciones que satisfagan sus necesidades dentro de las múltiples opciones de inversión del mercado y en línea del impacto del Covid19 sobre la capacidad de ahorro de los inversionistas.

Las dudas que se intentan resolver hacia los inversionistas son acerca de su perfil de riesgo, experiencias con respecto a las fintech, las fortalezas de las principales fintech utilizadas, oportunidades para la creación de una fintech, motivadores para invertir y los canales de comunicación para las nuevas opciones de inversión y comunicación hacia ellos.

### 6.3.3 Ficha Técnica

A continuación, se describe las características de la ficha técnica y el detalle de la Guía de entrevista se detalla en el Anexo 9.

- Tamaño focal: 10 inversionistas con experiencia en fintech
- Tiempo de entrevista: 50 minutos
- Plataforma de realización: Google Meet, Zoom, Teams
- Fechas: del 06 de enero del 2021 al 05 de febrero del 2021
- Registro de información: plantilla de Excel.

### 6.3.4 Conclusiones

Se detallan a continuación las conclusiones del análisis de la entrevista.

**Tabla 6.3 Resultados Relevantes en las Entrevistas a Inversionistas**

Tema	Conclusiones
Perfil de Inversionistas	El perfil del inversionista es en su mayoría dependientes, de manera equitativa de estado civil soltero y casados. Así mismo, la mayoría no tiene hijos. En su mayoría presentan un perfil de riesgo medio.
Motivadores para invertir en fintechs	Uso de la tecnología por la facilidad de uso, rentabilidad ofrecida, rapidez y capacidad de elegir las propuestas de inversión, control sobre el portafolio de inversión, bajo riesgo asociado a facturas o aval y la capacidad de invertir desde montos asequibles, son los principales motivadores para invertir.
Ingresos destinados a la inversión	En promedio, los inversionistas invierten entre 15% y 25% de sus ingresos a inversiones en general (fondos mutuos, bolsa de valores, fintech, depósitos a plazo). Así mismo, el tipo de inversión más recurrente en fintech es factoring.
Plataformas más utilizadas. Plazos y tasas.	Las plataformas más utilizadas por los inversionistas son Finsmart y Facturedo. El plazo promedio de inversión en fintech en general es de 40 a 60 días. La tasa de interés promedio que les ofrecen las fintech bordean el 15% anual.
Monto mínimo y máximo invertido por operación	El monto mínimo de inversión varía desde S/ 40 soles y S/ 300 soles y el monto máximo varía desde 2mil soles hasta 10mil soles

Fortalezas en las fintechs utilizadas	Indican que las principales fortalezas identificadas en las fintech son: uso de tecnología, transparencia en la información y comunicación, variedad de opciones de inversión, atención al cliente, uso de dashboard y plataformas de visibilidad, respuestas rápidas.
Canales de comunicación	Concuerdan que la principal fuente de comunicación que tomaron conocimiento de la fintech fue por Youtube e influencers <sup>18</sup> y para comunicación de nuevas opciones de inversión: Telegram, correo y whatsapp.
Tasa mínima y plazo máximo dispuesto a invertir en una fintech	La tasa mínima promedio esperada fue de 13% y un plazo en promedio máximo de 15 meses.
Oportunidades de mejora en fintech	Indicadores de gestión como composición del perfil de Mypes invertidas, evolución de cobranza de sus inversiones, composición de su cartera invertida personalizado en dashboards y pago del impuesto lo realice la fintech. Mencionaron poder contar con una opción de inversión automática.
Disposición a utilizar la nueva Plataforma de financiamiento participativo	Brindaron una respuesta positiva a la intención de invertir en el presente modelo de negocio.

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de negocio cubrirá las preocupaciones y oportunidades de mejora identificada con respecto a la publicación de las nuevas opciones de inversión, las cuales serán comunicadas con tiempo prudencial para que los inversionistas puedan realizar inversiones en las operaciones nuevas en caso no estén pendientes de los canales de comunicación. Asimismo, se contemplará ofrecer un dashboard con indicadores de gestión y modalidad de inversión automática donde la plataforma dedica invertir el capital del inversionista de forma automática previa selección de perfiles de riesgo, plazos, scores de las Mypes y monto a invertir, de manera que no tengan que estar pendientes de las opciones de inversión y evitar perder posibles oportunidades de inversión.

#### **6.4 Investigación Cuantitativa**

Se realizó una encuesta virtual a personas naturales de Lima Metropolitana que se encuentren en las edades de 25 a 44 años, que pertenezcan a los NSE A, B. Al ser virtual, se aplicaron preguntas filtro, con el objetivo que respondan la encuesta las personas que calcen con los parámetros indicados. Se obtuvieron 498 encuestas que se realizaron

---

<sup>18</sup> Influencer peruano Cristian Arens

entre el 03 y 12 de febrero del 2021, se excluyeron 152 por los filtros explicados de NSE y edad, quedando 346 respuestas, de las cuales 198 pertenecen al NSE A y 148 al NSE B, lo que nos brinda un error máximo permisible de 4,7%.

#### 6.4.1 Métodos e instrumentos

Se utilizó el método de encuestas virtuales a personas que cumplan con el público objetivo que definimos como potenciales inversionistas. A continuación, en la tabla 6.4, se describe las características de la ficha técnica y las preguntas de la encuesta en el Anexo 10.

**Tabla 6.4 Ficha técnica investigación cuantitativa a posibles clientes de la fintech**

<b>Objetivo del estudio</b>	Identificar perfil del inversionista potencial, la experiencia de las personas en diversas oportunidades de inversiones y su nivel de aceptación al modelo de negocio.
<b>Población objetivo</b>	Personas que pertenecen a NSE A y B de la ciudad de Lima, con edades entre 25 y 44 años.
<b>Tamaño de muestra</b>	346 encuestas a potenciales inversionistas
<b>Nivel de confianza y margen de error</b>	Nivel de confianza 95% y margen de error de 4,7%
<b>Herramienta de recolección de datos</b>	Cuestionario estructurado
<b>Técnica de recolección de datos</b>	Encuesta virtual
<b>Período de recolección de datos</b>	Del 03 al 12 de febrero del 2021
<b>Limitaciones</b>	La encuesta al realizarse de forma virtual no es aleatoria, sino es enfocada en un grupo etario según la cobertura a la que se llegue.

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.2 Conclusiones a las encuestas de los usuarios.

A continuación, en la tabla 6.5, se muestran las conclusiones del estudio cuantitativo y se puede complementar con el informe completo en el Anexo 11.

**Tabla 6.5 Conclusiones a las encuestas de los usuarios**

Conclusiones		
Perfil de usuario	Determinar la capacidad de ahorro de las personas	Las personas del NSE A destinan el 27% de sus ingresos a ahorros y/o inversiones; mientras que los del NSE B, destinan el 23% de sus ingresos. Como media, el perfil objetivo ahorra y/o invierte el 26% de sus ingresos.
	Determinar la modalidad de ahorro y/o inversión actual	El 53% del NSE A y el 58% del NSE B destinan sus ahorros a entidades bancarias como cuentas corrientes, ahorros o depósito a plazo; el 15% del NSE A y el 13% del NSE B destinan a fondos mutuos o AFP. En ambos NSE se refleja que un 5% ya realiza inversiones en una Fintech.
	Nivel de riesgo de la persona	El nivel de riesgo que predomina es el “Conservador”, con un 41% en el NSE A y un 52% en el NSE B, le sigue el nivel “Arriesgado”, con un 33% en el NSE A y un 29% en el NSE B.
	Influencia del covid-19 en la capacidad de ahorro.	En el NSE A se aprecia que hubo un aumento en la capacidad de ahorro, representado por el 42% y el 32% presentó una disminución. Por otro lado, en el NSE B pasó lo contrario, el 58% indicó que sus ahorros disminuyeron y sólo el 36% presentó aumento en sus ahorros.
Comportamiento de ahorros e inversiones que realizan actualmente los usuarios Preferencias del consumidor	Identificar la mejor tasa de rentabilidad promedio que actualmente perciben los ahorristas e inversionistas, tanto en soles como en dólares	Se identificó que la mejor tasa promedio anual que actualmente perciben los ahorristas e inversionistas en soles es de 11% y en dólares es 6%
	Nivel de importancia de las características de las Fintech	Según la puntuación obtenida para cada característica, se obtuvo el siguiente orden de importancia: mayor rentabilidad, importes mínimos y algún tipo de seguridad, facilidad de uso y diversidad de inversiones
	Canales de comunicación por los que se enteraron de las fintech existentes	El canal de comunicación por el que los inversionistas se enteraron de las Fintech son las redes sociales, representadas por un 43%, luego un 29% indicó que fue por recomendación de amistad o familia y otro 29% indicó que por foros o webinars.
	Identificar competidor potencial	Se calcula que Finsmart presenta una mayor participación del mercado de inversionistas con un 67%, seguido por Facturedo e Inversiones IO, ambos con 58%, luego PrestaMype con 42% y Afluenta con 25%.
Determinar la preferencia de los ahorristas e inversionistas respecto a la modalidad del retorno de su inversión.	El 48% de las personas prefieren que el retorno de su inversión sea de forma mensual considerando capital más intereses. El 30% prefiere que el retorno sea de sólo intereses de forma mensual y el capital al final y por último, el 22% prefiere que tanto los intereses como el capital se retornen al final del período de la inversión.	

	Preferencia de uso de las plataformas digitales para realizar la inversión	El 50% indica que requiere tanto una web como una app para realizar sus inversiones, el 28% indica que sólo requiere una app y el 22% indica que sólo una web.
	Preferencia de canal de comunicación de existencia de la fintech	Según la puntuación obtenida por cada canal, Facebook es el canal de mayor preferencia para comunicación de existencia de la fintech, seguido en el siguiente orden por LinkedIn, Youtube, Instagram y Webinars.
Opciones de Inversión sin garantía inmobiliaria.	Determinar nivel de aceptación.	El 80% estaría dispuesto a invertir en opciones de inversión con algún tipo de seguridad que para el presente estudio será la figura del aval lo que permite validar la aceptación de la propuesta de negocio planteada.
	Identificar la tasa mínima con la que los inversionistas potenciales estarían dispuestos a invertir.	El 56% indica que la mínima tasa de retorno anual con la que estarían dispuestos a invertir entre 10% y 25%.
	Monto promedio de inversión por el que estarían dispuestos a invertir.	El monto promedio para invertir sin garantía es S/. 1,742. El monto mínimo para invertir sin garantía es S/110.
Opciones de Inversión con garantía vehicular	Determinar el nivel de aceptación de las opciones de inversión.	Sólo el 36% estaría dispuesto también a invertir en opciones de inversión con garantía vehicular. Lo cual, nos lleva a tomar la decisión de desestimar este producto para el plan de negocio planteado.
Opciones de Inversión con garantía de factura	Determinar el nivel de aceptación de las opciones de inversión.	El 76% estaría dispuesto a invertir en opciones de inversión con garantía de factura. Lo cual, nos lleva a tomar la decisión de considerar este producto para el plan de negocio planteado.
	Identificar la tasa mínima con la que los inversionistas potenciales estarían dispuestos a invertir.	El 97% indica que la tasa mínima de retorno anual con la que estarían dispuestos a invertir con garantía de factura es entre 10% y 16%.
	Monto promedio de inversión por el que estarían dispuestos a invertir.	El monto promedio para invertir con garantía de factura es S/. 2,903. El monto mínimo para invertir con garantía de factura es S/50.
Opciones de Inversión con garantía inmobiliaria	Determinar el nivel de aceptación de las opciones de inversión.	El 26% estaría dispuesto a invertir en opciones de inversión con garantía inmobiliaria. Lo cual, nos lleva a tomar la decisión de desestimar este producto para el plan de negocio planteado.
Aceptación del modelo de negocio	Nivel de aceptación y disposición para invertir en el plan de negocio propuesto.	El 46% está dispuesto a realizar una inversión en la fintech propuesta y el 52% probablemente lo haría.

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Estimación de la Demanda Mypes

Se determinará el mercado potencial de Mypes en base a las entrevistas realizadas y data pública sobre Mypes registradas en Sunat a nivel nacional que tengan la

necesidad de acceso a crédito ya sea a través del factoring y capital de trabajo<sup>19</sup> . Con ello, podremos evaluar la viabilidad del presente plan de negocios para la estimación de la demanda.

### **6.5.1 Limitaciones**

A la fecha de la presentación de este plan de negocios, no se contó con data actualizada sobre el número de Mypes a cierre del 2020 de Lima Metropolitana por no ser información pública al momento de la realización de la estimación, por ello se ha considerado información pública de INEI 2020 en su boletín de Demografía Empresarial al cierre del tercer trimestre del 2020 sobre el stock o número de empresas a nivel nacional para estimar el número de Mypes al cierre del año 2020.

### **6.5.2 Estimación del tamaño de mercado**

A partir de la información obtenida del boletín de INEI 2020, PRODUCE 2020 y reportes estadísticos de la SBS 2021 se determinó:

- El número del total de empresas a nivel nacional y que las Mypes representan el 99.4% del total de empresas a nivel nacional.
- Se identificó que Lima Metropolitana comprende el 45.8% del número de empresas a nivel nacional.
- Se determinó el número estimado de empresas en Lima Metropolitana que han accedido al sistema crediticio detallado en el capítulo 4.3, por parte de entidades bancarias u otra entidad crediticia, éste dato nos permite hallar el número de empresas que aún no han accedido al sistema crediticio de crédito y nos permitirá enfocarnos en ellos al momento de estimar la demanda de potenciales clientes Mypes. Sin menester de ello, la presente propuesta no excluye las Mypes con experiencia crediticia.

Adicionalmente como se comentó en el análisis contextual, la informalidad de las Mypes estimada fue de 60% por lo que se realiza un factor de ajuste final y estimamos nuestra población potencial de Mypes en Lima Metropolitana. En la tabla 6.6 se muestra el tamaño de la población potencial de Mypes.

---

<sup>19</sup> Requerimiento de capital sin exigir garantías reales, pero sí aval.

**Tabla 6.6 Tamaño de la Población potencial de Mypes en Lima Metropolitana**

Tipo empresa	2017	2018	2019	2020
Micro	316,656	396,096	453,187	417,243
Pequeña	10,464	13,090	14,976	13,789
<b>TOTAL</b>	<b>327,121</b>	<b>409,185</b>	<b>468,163</b>	<b>431,032</b>

Fuente: INEI, PRODUCE y SBS, 2021 Elaboración propia

### 6.5.3 Crecimiento del Tamaño del Mercado

A partir de la información obtenida de la estimación del PBI por parte del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú entre el año 2019 y 2021 y la encuesta de expectativas económicas del BCRP 2021, se determinó la proyección del PBI para los siguientes años; dicha estimación afecta directamente a la actividad empresarial del país. Así se determinaron las estimaciones de crecimiento Mypes en Lima Metropolitana para los próximos 5 años como se muestra en la tabla 6.7. El número de Mypes total en los 5 años será 2,613,290 (dato que se usará para el cálculo de la penetración de los productos propuestos para la presente tesis)

**Tabla 6.7 Estimación de crecimiento de Mypes en Lima Metropolitana**

Tipo empresa	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Micro	465,226	486,161	505,608	525,832	546,865	2,529,692
Pequeña	15,374	16,066	16,709	17,377	18,072	83,598
<b>TOTAL</b>	<b>480,600</b>	<b>502,227</b>	<b>522,316</b>	<b>543,209</b>	<b>564,937</b>	<b>2,613,290</b>

Fuente: BCRP 2021. Elaboración Propia.

### 6.5.4 Cálculo del mercado potencial y estimación de la demanda

Se determinó en base a la entrevista realizada a las Mypes sobre su disposición a solicitar financiamiento a través de factoring y capital de trabajo. Los resultados se muestran en la tabla 6.8 y fueron los siguientes:

**Tabla 6.8 Disposición de las Mypes para el uso de los productos**

Factores	Préstamo (%)	Factoring (%)
Sí usaría	65	50
No Usaría	35	50

Fuente: Elaboración Propia.

Se definieron tres escenarios de uso como alternativa de financiamiento que se muestran en la tabla 6.9. El escenario optimista significa que cubriremos toda nuestra demanda potencial; el conservador sólo cubriremos un 80% y el pesimista un 20%. Es decir, en el escenario optimista se considera el 100% de la disposición de las Mypes para el uso de los productos, ya que se espera lograr un buen alcance de publicidad, obteniendo así un número mayor de Mypes, comparado con un escenario conservador, donde sólo se está considerando un 80% y por último en el escenario pesimista, se asume que se tendrá una baja aceptación del producto y por lo tanto sólo el 20% de las Mypes dispuestas a usar nuestros productos terminarán siendo clientes de T-Financio.

**Tabla 6.9 Factores de Decisión de Mypes**

<b>Factores</b>	<b>Optimista (%)</b>	<b>Conservador (%)</b>	<b>Pesimista (%)</b>
Sí Usaría	100	80	20

Fuente: Elaboración Propia.

Aplicando las respuestas cualitativas de aceptación de los productos a los tres escenarios se determina la población potencial de las Mypes en Lima Metropolitana en la siguiente tabla 6.10 y 6.11.

**Tabla 6.10 Población Potencial para Mypes en Capital de Trabajo**

<b>Escenarios Mypes Lima Metropolitana</b>	<b>Capital de Trabajo</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Optimista	312,390	326,448	339,506	353,086	367,209
Conservador	249,912	261,158	271,604	282,469	293,767
Pesimista	62,478	65,290	67,901	70,617	73,442

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6.11 Población Potencial para Mypes en Factoring**

<b>Escenarios Mypes Lima Metropolitana</b>	<b>Factoring</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Optimista	240,300	251,114	261,158	271,604	282,469
Conservador	192,240	200,891	208,927	217,284	225,975
Pesimista	48,060	50,223	52,232	54,321	56,494

Fuente: Elaboración Propia

Obtenida la población potencial, se desarrolla el funnel comercial en la tabla 6.12 para las Mypes con el objetivo de estimar la demanda potencial tomando en consideración: el alcance de publicidad, aprobación de créditos y desembolsos de ambos productos.

**Tabla 6.12 Funnel comercial de Mypes**

<b>Funnel Comercial Mypes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Alcance Publicidad (%)	3	4	4	4	4
Porcentaje (%) Aprobación Créditos	10	11	13	15	15
Porcentaje (%) de Desembolso	60	65	70	75	80

Fuente: Entrevista a expertos    Elaboración: Propia

A continuación, con el funnel se estima la demanda potencial para las Mypes que se muestran en las siguientes tablas 6.13, 6.14 y 6.15 por cada escenario: Optimista, Conservador y Pesimista.

**Tabla 6.13 Estimación de la demanda Mype anual por producto, Optimista**

<b>Escenario Optimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Número de Mypes con Capital de Trabajo</b>					
Tamaño Potencial	312,390	326,448	339,506	353,086	367,209
Alcance Publicidad	7,810	11,426	12,562	13,806	15,168
Aprobación	781	1,257	1,633	2,071	2,275
Desembolso	469	817	1,143	1,553	1,820
<b>Número de Mypes con Factoring</b>					
Tamaño Potencial	240,300	251,114	261,158	271,604	282,469
Alcance Publicidad	6,008	8,789	9,663	10,620	11,667
Aprobación	601	967	1,256	1,593	1,750
Desembolso	601	967	1,256	1,593	1,750

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6.14 Estimación de la demanda Mype anual por producto, Conservador**

Escenario Conservador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Número de Mypes con Capital de Trabajo</b>					
Tamaño Potencial	249,912	261,158	271,604	282,469	293,767
Alcance Publicidad	6,248	9,141	10,049	11,045	12,134
Aprobación	625	1,005	1,306	1,657	1,820
Desembolso	375	654	914	1,243	1,456
<b>Número de Mypes con Factoring</b>					
Tamaño Potencial	192,240	200,891	208,927	217,284	225,975
Alcance Publicidad	4,806	7,031	7,730	8,496	9,334
Aprobación	481	773	1,005	1,274	1,400
Desembolso	481	773	1,005	1,274	1,400

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6.15 Estimación de la demanda Mype anual por producto, Pesimista**

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Número de Mypes con Capital de Trabajo</b>					
Tamaño Potencial	62,478	65,290	67,901	70,617	73,442
Alcance Publicidad	1,562	2,285	2,512	2,761	3,034
Aprobación	156	251	327	414	455
Desembolso	94	163	229	311	364
<b>Número de Mypes con Factoring</b>					
Tamaño Potencial	48,060	50,223	52,232	54,321	56,494
Alcance Publicidad	1,202	1,758	1,933	2,124	2,333
Aprobación	120	193	251	319	350
Desembolso	120	193	251	319	350

Fuente: Elaboración Propia

La lectura de la demanda en cada escenario será la siguiente, por ejemplos en el escenario optimista:

- Capital de Trabajo: En el primer año se espera desembolsar a 469 Mypes a razón de una operación por Mype. El número de operaciones por Mypes se extrajo de las

conclusiones a entrevistas realizadas a las Mypes. Dicha información se requerirá para la estimación de ingresos.

- Factoring: En el primer año se espera desembolsar a 601 Mypes a razón de 2 operaciones<sup>20</sup> por Mype; información que se requerirá para la estimación de ingresos.

A continuación, aplicando el número de operaciones al año que realizará cada Mype por producto, en las tablas 6.16, 6.17 y 6.18 se muestran el detalle del total de operaciones por cada escenario.

**Tabla 6.16 Estimación de Operaciones por Mype anual, Optimista**

<b>Escenario Optimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de Desembolsos de Capital de Trabajo por Mype	469	817	1,143	1,553	1,820
Número de Desembolsos de Factoring por Mype	1,202	1,934	2,512	3,186	3,500

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6.17 Estimación de Operaciones por Mype anual, Conservador**

<b>Escenario Optimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de Desembolsos de Capital de Trabajo por Mype	375	654	914	1,243	1,456
Número de Desembolsos de Factoring por Mype	962	1,546	2,010	2,548	2,800

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6.18 Estimación de Operaciones por Mype anual, Pesimista**

<b>Escenario Optimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de Desembolsos de Capital de Trabajo por Mype	94	163	229	311	364
Número de Desembolsos de Factoring por Mype	240	386	502	638	700

Fuente: Elaboración Propia

---

<sup>20</sup> Según Apefact, al cierre del 2020, se emitieron 4.7 facturas por Mype. Según Finsmart la razón es de 2 facturas por Mype. Información que se validó también con la disposición de Mypes a realizar operaciones con factoring en las conclusiones de las entrevistas.

Acorde al mercado potencial estimado o tamaño de mercado para cada escenario y el crecimiento del mercado en los próximos 5 años, se concluye una penetración de Mypes que acceden a capital de trabajo y factoring en la siguiente tabla 6.19.

**Tabla 6.19 Penetración del servicio para Mypes en 5 años**

Escenarios	Optimista		Conservador		Pesimista	
	Préstamos	Factoring	Préstamos	Factoring	Préstamos	Factoring
Tamaño 5 años	2,613,290	2,613,290	2,613,290	2,613,290	2,613,290	2,613,290
Desembolso	5,802	6,167	4,642	4,933	1,160	1,233
Porcentaje (%) de Penetración	0.22	0.24	0.18	0.19	0.04	0.05

Fuente: Elaboración Propia

## 6.6 Estimación de la demanda a inversionistas

Sobre la base de la investigación del mercado, se evaluará el tamaño del mercado potencial de personas que viven en Lima Metropolitana de 25 a 50 años de edad, pertenecientes al segmento AB y que cuentan con capacidad de ahorro; con ello se realizará una estimación de la demanda y se evaluará si es atractiva y sustentable para la viabilidad del presente plan de negocios.

### 6.6.1 Limitaciones

No se considera para la estimación a las personas con capacidad de ahorro que no viven en Lima y tampoco a aquellas que no pertenezcan al segmento AB. Se considera a la población más representativa, sin embargo, el presente trabajo estará disponible para invertir a cualquier otra persona que no calce necesariamente en el perfil cliente objetivo descrito en el párrafo anterior. Considerar que la información utilizada fue recabada con datos de APEIM 2020.

### 6.6.2 Estimación del Tamaño del Mercado

A partir de los datos estadísticos publicados por APEIM 2020 en el estudio de niveles socioeconómicos, se elabora la estimación del público objetivo en la tabla 6.20 el cual está definido por personas con capacidad de ahorro que vivan en Lima Metropolitana y que pertenezcan al nivel socioeconómico (NSE) A y B.

**Tabla 6.20 Población Lima Metropolitana 2017-2020**

Años	2017		2018		2019		2020	
Población Lima Metropolitana	10,209,300		10,365,300		10,580,900		11,046,220	
NSE	AB	C	AB	C	AB	C	AB	C
<b>Total Población NSE</b>	<b>2,698,700</b>	<b>4,334,700</b>	<b>2,955,500</b>	<b>4,374,200</b>	<b>2,922,800</b>	<b>4,507,100</b>	<b>2,872,017</b>	<b>4,727,782</b>
18-24 años (n° personas)	297,700	552,800	330,600	553,600	355,800	585,500	360,300	637,600
25-39 años (n° personas)	606,800	1,061,200	670,800	1,081,800	722,000	1,149,500	732,400	1,248,800
40-50 años (n° personas)	597,200	876,900	647,800	894,000	604,600	888,600	611,991	961,756
56 a + años (n° personas)	570,500	680,400	646,800	677,300	526,400	645,700	542,709	696,444
<b>(%) Variación Interanual Población</b>			9.52	0.91	-1.11	3.04	-1.74	4.90

Fuente: Market Report 2017-2019. CPI. Nivel Socioeconómico 2020. APEIM. Elaboración Propia.

Aplicando el rango de edades de nuestro público objetivo según la encuesta (25 a 50 años) y la capacidad de la misma para el ahorro, se desarrolla la siguiente tabla 6.21.

**Tabla 6.21 Población con acceso a ahorros NSE AB Lima Metropolitana**

NSE	2017	2018	2019	2020	
	AB	AB	AB	AB	
25-39 años (n° personas)	606,800	670,800	722,000	732,400	
40-50 años (n° personas)	597,200	647,800	604,600	611,991	
Población	<b>1,204,000</b>	<b>1,318,600</b>	<b>1,326,600</b>	<b>1,344,391</b>	
% personas que Ahorran	50.00	52.00	64.00	51.00	
Personas que Ahorran	602,000	685,672	849,024	685,639	<i>Var. Anual</i>
<b>(%) Variación Interanual</b>		13.90	23.82	-19.24	6.16

Fuente: Asbanc, SBS, GS1. Elaboración Propia

### 6.6.3 Crecimiento del Tamaño del Mercado

Para realizar el crecimiento del tamaño del mercado se calculó la variación porcentual de los años del 2017 al 2020 y se determinó en promedio la variación anual, el mismo que se usó para proyectar el crecimiento del mercado de inversionistas que se muestra en la tabla 6.22.

**Tabla 6.22 Estimación de Inversionistas potenciales siguientes 05 años**

<b>Estimación Usuarios Potenciales</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Personas que ahorran	727,872	772,706	820,302	870,829	924,469
Uso de Plataformas Financieras	45%	45%	45%	45%	45%
<b>Usuarios Potenciales</b>	327,542	347,718	369,136	391,873	416,011

Fuente: DATUM. Elaboración Propia.

#### **6.6.4 Cálculo del mercado potencial y estimación de la demanda**

Sobre la base de la estimación del mercado de inversionistas se estimó el mercado potencial que se muestra en la tabla 6.23, los mismos que se han aplicado a las respuestas cualitativas sobre la disposición de usar los productos; inversiones en capital de trabajo e inversiones en factoring.

**Tabla 6.23 Disposición de uso de productos**

<b>Factores</b>	<b>Préstamo (%)</b>	<b>Factoring (%)</b>
Si, definitivamente	37	29
Si, posiblemente	43	47
Posiblemente sí, posiblemente no	9	13

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se seleccionará los dos factores de aceptación de uso de los productos y se aplicará los tres escenarios con diferentes factores de conversión: Optimista, Conservador y Pesimista que se muestra en la tabla 6.24. En el escenario optimista, debido al alta expectativa que se tiene de la aceptación de los productos, se está considerando tomar el 100% del factor que definitivamente usarían el servicio, un 60% del factor que posiblemente usarían el servicio y un 30% para el factor que está en duda de usar el servicio. Con los porcentajes mencionados se obtendrá el número estimado de potenciales inversionistas para ambos productos: capital de trabajo y factoring. En el escenario conservador, se está considerando tomar el 80% del factor que definitivamente usarían el servicio, un 40% del factor que posiblemente usarían el servicio y un 20% del factor que está en duda de usar el servicio. Con los porcentajes

mencionados se obtendrá un número estimado conservador de potenciales inversionistas tanto para capital de trabajo como para factoring.

En el escenario pesimista, se tiene en cuenta que habrá una baja aceptación de los productos, por lo tanto, se está considerando tomar el 50% del factor que definitivamente usarían el servicio, un 20% del factor que posiblemente usarían el servicio y un 10% del factor que está en duda de usar el servicio. Con los porcentajes mencionados se obtendrá un número estimado bajo de potenciales inversionistas tanto para capital de trabajo como para factoring.

**Tabla 6.24 Factores de Decisión**

<b>Factores</b>	<b>Optimista (%)</b>	<b>Conservador (%)</b>	<b>Pesimista (%)</b>
Si, definitivamente	100	80	50
Si, posiblemente	60	40	20
Posiblemente sí, posiblemente no	30	20	10

Fuente: Elaboración Propia.

Aplicando las respuestas cualitativas de aceptación de ambos productos a los tres escenarios, se determina la población potencial de inversionistas en la tabla 6.25 y 6.26.

**Tabla 6.25 Población Potencial por Inversión en Capital de Trabajo**

<b>Capital de Trabajo</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Optimista	214,540	227,755	241,784	256,677	272,487
Conservador	159,186	168,991	179,400	190,450	202,181
Pesimista	91,712	97,361	103,358	109,724	116,483

Elaboración; Fuente Propia

**Tabla 6.26 Población Potencial por Inversión en Factoring**

<b>Factoring</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Optimista	200,128	212,456	225,542	239,435	254,183
Conservador	146,084	155,082	164,635	174,775	185,541
Pesimista	82,541	87,625	93,022	98,752	104,835

Elaboración: Fuente Propia

Lograda la población potencial, se desarrolla el funnel comercial en la tabla 6.27 para los inversionistas con el objetivo de estimar la demanda potencial tomando en consideración el alcance de publicidad, tráfico de visitas de usuarios, así como los usuarios registrados que invierten.

**Tabla 6.27 Funnel comercial de Inversionistas**

<b>Funnel Comercial Inversionista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(%) Alcance Publicidad	20	22	25	28	30
(%) Tráfico de inversionistas	83	85	86	88	89
(%) Porcentaje de Inversión	10	12	15	15	16

Fuente: Entrevista a expertos. Elaboración: Propia

A continuación, con dichos porcentajes se estima la demanda potencial por producto por cada escenario: Optimista, Conservador y Pesimista; que se muestra en las tablas 6.28, 6.29 y 6.30. La lectura de la demanda en cada escenario será la siguiente, por ejemplo, en el escenario optimista:

- Préstamos: En el primer año se espera a 3,561 Inversionistas que hayan realizado por lo menos una inversión en capital de trabajo en la plataforma.
- Factoring: En el primer año se espera a 3,322 Inversionistas que hayan realizado por lo menos tres inversiones en Factoring en nuestra plataforma.

**Tabla 6.28 Estimación de la demanda Inversionista anual por producto, Optimista**

<b>Escenario Optimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Número de Inversionistas con Capital de Trabajo</b>					
Tamaño Potencial	214,540	227,755	241,784	256,677	272,487
Alcance Publicidad	42,908	50,106	60,446	71,870	81,746
Usuarios en redes y web	35,614	42,590	51,984	63,245	72,754
Inversionistas	3,561	5,111	7,798	9,487	11,641
<b>Número de Inversionistas con Factoring</b>					
Tamaño Potencial	200,128	168,991	179,400	190,450	202,181
Alcance Publicidad	40,026	37,178	44,850	53,326	60,654
Usuarios en redes y web	33,221	31,601	38,571	46,927	53,982
Inversionistas	3,322	3,792	5,786	7,039	8,637

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6.29 Estimación de la demanda inversionista anual por producto  
Conservador**

Escenario Conservador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Número de Inversionistas en Capital de Trabajo</b>	159,186	97,361	103,358	109,724	116,483
Tamaño Potencial	159,186	168,991	179,400	190,450	202,181
Alcance Publicidad	31,837	37,178	44,850	53,326	60,654
Usuarios en redes y web	26,425	31,601	38,571	46,927	53,982
Inversionistas	2,642	3,792	5,786	7,039	8,637
<b>Número de Inversionistas con Factoring</b>					
Tamaño Potencial	146,084	155,082	164,635	174,775	185,541
Alcance Publicidad	29,217	34,118	41,159	48,937	55,662
Usuarios en redes y web	24,250	29,000	35,397	43,065	49,539
Inversionistas	2,425	3,480	5,309	6,460	7,926

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6.30 Estimación de la demanda Inversionista anual por producto,  
Pesimista**

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Número de Inversionistas en Capital de Trabajo</b>					
Tamaño Potencial	91,712	97,361	103,358	109,724	116,483
Alcance Publicidad	18,342	21,419	25,840	30,723	34,945
Usuarios en redes y web	15,224	18,207	22,222	27,036	31,101
Inversionistas	1,522	2,185	3,333	4,055	4,976
<b>Número de Inversionistas con Factoring</b>					
Tamaño Potencial	82,541	87,625	93,022	98,752	104,835
Alcance Publicidad	16,508	19,278	23,256	27,651	31,451
Usuarios en redes y web	13,702	16,386	20,000	24,332	27,991
Inversionistas	1,370	1,966	3,000	3,650	4,479

Fuente: Elaboración Propia

Acorde al mercado potencial estimado o tamaño de mercado para cada escenario, se concluye una penetración al mercado de inversionistas por cada producto: préstamo y factoring según cada escenario que se muestra en la tabla 6.31.

**Tabla 6.31 Penetración del servicio para Inversionistas en 5 años**

Escenarios	Optimista		Conservador		Pesimista	
	Préstamos	Factoring	Préstamos	Factoring	Préstamos	Factoring
Tamaño 5 años	1,852,280	1,852,280	1,852,280	1,852,280	1,852,280	1,852,280
Desembolso	37,597	28,576	27,896	25,601	16,072	14,465
Porcentaje (%) de Penetración	2.03	1.54	1.51	1.38	0.87	0.78

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO VII: ANALISIS ESTRATEGICO

En este capítulo se desarrollará el análisis estratégico de la propuesta de negocios aplicando primero un análisis SEPTE, en el que se describirá el entorno donde se desenvolverá la fintech. Posteriormente se definirán las cinco fuerzas de Porter en el que se analizará cuantitativa y cualitativamente los factores que influyen al desarrollo de las operaciones de la empresa con el fin de determinar el grado de impacto en el negocio. Luego de ello, se presentará el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y se empleará el modelo Canvas para presentar el modelo de negocio de la fintech. Finalmente, se concluirá determinando las estrategias necesarias a implementar para el desarrollo del negocio.

### 7.1. Análisis SEPTE

A continuación, se presenta el resumen del análisis SEPTE realizado, el detalle de este análisis se encuentra en el Anexo 12 para Mypes y Anexo 13 para inversionistas.

**Tabla 7.1 Conclusiones del Análisis Mype**

Factores	Conclusiones	Efecto
<b>Socioculturales</b>	El Perú ocupa el quinto puesto a nivel mundial como el país con mayor espíritu de emprendimiento. Estos nuevos emprendimientos se forman inicialmente como Mypes.	Positivo
	La informalidad se genera en torno a las costumbres y éstas lamentablemente son más difíciles de cambiar ya que dependen de un cambio generacional.	Negativo
	El perfil del emprendedor peruano son varones con edades aproximadas de 34 años con un nivel educativo superior universitario o técnico. Estos emprendedores se encuentran más cercanos al uso de la tecnología en sus operaciones.	Positivo
	Acorde a lo señalado por SUNAT (2017), el 46% del total de Mypes en el Perú se encuentran en Lima Metropolitana.	Positivo
<b>Económicos</b>	El 99.40% de empresas peruanas son Mypes, desarrollándose principalmente en los sectores de comercio y servicios, ubicándose principalmente en Lima.	Positivo
	Las ventas de las Mypes representan el 19% de las ventas del PBI del año 2018, encontrándose principalmente en los sectores de servicios, comercio y producción.	Positivo
	La pandemia del covid-19 golpeó fuertemente al sector más vulnerable de la economía entre ellos se encuentran las Mypes	Negativo
	Uno de los principales problemas de las Mypes es el acceso de financiamiento, debido las barreras de entrada de la banca tradicional para este tipo de empresas, desde solicitudes de experiencia crediticia hasta información financiera y tributaria que por su estructura carecen. La otra causa de la dificultad de acceso a financiamiento se deben por las altas tasas cobradas por los créditos con un promedio de 64% anual.	Positivo
	Durante los tres primeros años pre pandemia, el promedio de Mypes que accedieron a financiamiento en la banca tradicional fue un 6.2%, mientras que en el 2020, fue de 12.6% según la SBS.	Positivo

	Las fintech se abren paso como un nuevo producto atractivo de financiamiento para las Mypes por su agilidad, su disponibilidad 24x7 y las mejores tasas a las ofrecidas por la banca tradicional.	Positivo
<b>Político-Legales</b>	Existe regulación con características económicas determinadas para la identificación de las Mypes.	Positivo
	Ante la coyuntura del Covid-19 y el impacto que las medidas de estado de emergencia tienen sobre el funcionamiento de las Mypes, el Estado peruano ha creado el Fondo de Apoyo Empresarial a la Mype (FAE-Mype) con hasta S/ 800 millones de soles.	Negativo
	A raíz de la coyuntura Covid-19 se aprobó el proyecto de Ley N° .5250/2020-CR que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros.	Negativo
	Actualmente se cuenta con un Proyecto de Reglamento para la regulación del crowdfunding, preliminarmente según expertos el Proyecto considera de manera razonable los requisitos de funcionamiento.	Positivo
<b>Tecnológicos</b>	La tecnología es un aliado imprescindible en la competitividad de las Mypes usado como medio de comunicación y producción.	Positivo
	Según el INEI, el número de Mypes que utilizaron celular con internet en el 2017 fue de 63.7%. Asimismo, se ha incrementado el uso de páginas web, redes sociales y pasarelas de pago.	Positivo
	Acorde a lo señalado por Vivar R. y Torres S., durante la crisis ocasionada por el Covid-19, el Ministerio de la Producción tiene planeado lanzar la plataforma Kit Digital 2.0, buscando acelerar la digitación de Mypes en procesos y producción.	Positivo
<b>Ecológico</b>	Actualmente la tendencia de los consumidores por demandas de productos, servicios y procesos pro ambientales, han fomentado el desarrollo de procesos eco amigables por parte de las empresas y Mypes en línea con esta creciente tendencia.	Positivo

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 7.2 Conclusiones del Análisis SEPTE Inversionista**

Factores	Conclusiones	Efecto
<b>Socio culturales</b>	La población peruana es de aproximadamente 32 millones de habitantes, y un tercio concentrada en Lima.	Positivo
	A nivel mundial solo el 48% de la población mayor a 15 años ahorra algún dinero y 27% lo hace en una institución financiera. En el caso de Perú solo el 40% de la población mayor a 15 años ahorra en dinero y apenas el 8% lo hace en el SF. Es decir hay un 32% dispuesto a ahorrar pero no en la banca tradicional.	Positivo
	Alto grado de informalidad en el mercado laboral, alcanzando al 72,4% del total de ocupados.	Negativo
	A nivel nacional, un 61% de los ahorristas mantiene ahorros únicamente en dinero, cerca de 13% sólo en bienes y poco más de 26% tanto en bienes como en dinero.	Positivo
	El ahorro es mayor en el estrato rural (71%) respecto del urbano (57%).	Negativo
	Más de la mitad de los ahorristas indican como una de las razones principal para el ahorro es la eventualidad de tener que afrontar gastos inesperados o emergencias. ( hipótesis del ahorro precautorio )	Negativo

	Los hombres ahorran más que las mujeres (66% vs. 55%). en cuanto a la edad los jóvenes (18 a 25 años) son los que menos ahorran respecto de otros grupos.	Positivo
	Las personas con educación secundaria y superior ahorran únicamente en dinero (61% y 75%, respectivamente)	Positivo
<b>Económicos</b>	El 60% de los peruanos ahorra, sea en dinero o en bienes, pero sólo el 32% lo realiza en el Sistema Financiero.	Positivo
	El producto predominante de ahorro en el Sistema Financiero son las cuentas de ahorro.( 61% de los ahorristas lo usan )	Positivo
	Existe una relación positiva entre la probabilidad de ahorrar en personas con ingresos netos mayores a S/ 1500.	Positivo
	Las modalidades predominantes de ahorro fuera del SF es: “bajo el colchón”; cerca del 90%. Sigue en importancia, las asociaciones informales de ahorros (7%), como juntas, panderos y confiar el dinero a familiares o a amigos (5%)	Positivo
	Durante el Covid, en el segundo trimestre del 2020, la población ocupada disminuyó en más de 6 millones en relación al 2019 siendo los más afectados; el género hombre, personas entre 25 a 44 años de edad y personas con estudios superiores no universitarios. La disminución de la población ocupada fue mayor en el área urbana (-49,0%)	Negativo
	Las tasas en promedio de ahorro que ofrece el SF es alrededor del 2%. (SBS, 2020)	Positivo
<b>Política</b>	El Decreto de Urgencia N° 013, para regular nuevos mecanismos de financiamiento participativo brindará al inversionista más confianza al momento de optar por invertir sus ahorros.	Positivo
	Perú es uno de los países con mayores márgenes bancarios (diferencial entre tasas pasivas y activas) a nivel mundial	Positivo
	En el sistema bancario peruano sólo un banco concentra alrededor de un tercio del crédito y los depósitos del sistema bancario, mientras que los cuatro bancos más grandes concentran más del 80%.	Positivo
	En la LEY N° 26702 el artículo 144 señala al Fondo de Seguro de Depósitos (FSD) como una de las formas de atenuar el riesgo de los ahorristas. El FSD paga un seguro a los depositantes equivalente hasta por un monto que no puede superar el monto máximo de cobertura vigente, que hasta febrero 2021 es S/. 101,522 soles.	Negativo
<b>Tecnológicos</b>	Guevara J. (2019) indica que el Perú registra 38 millones de suscripciones móviles, es decir 16% más de la población, asimismo el 73% de la población peruana usan internet y redes sociales, de los cuales el 97% lo hace mediante un móvil.	Positivo
	El 44% de la población usa internet para actividades del sector financiero. (DATUM, 2020)	Positivo
	El porcentaje de la población que accede a páginas y aplicativos de finanzas creció en todas las ciudades del país; en Lima, de un 42% subió a 47% y en otras ciudades, de un 35% subió a 41%. (DATUM, 2020)	Positivo
	El 46% de la población peruana de 25 a 34 años visita páginas y aplicaciones financieras, también lo hace el 51% de peruanos que están en el rango de 35 a 44 años, el 44% las personas del rango de 45 a 54 años y el 32% las personas mayores a 55.	Positivo

	Dentro del top 25 de aplicaciones más usadas durante y post cuarentena por la población peruana, se encuentran 5 aplicativos relacionados al sector financiero. (DATUM, 2020)	Positivo
	A raíz de la pandemia, muchas personas aprendieron a usar la tecnología para diversas actividades; lo cual abre oportunidades a empresas que soportan su funcionamiento en tecnología. (Min Y., 2020)	Positivo
<b>Ecológico</b>	Actualmente la humanidad enfoca su esfuerzo en el "Desarrollo Sostenible", generando interés por cuidar el medio ambiente, lo cual a su vez las personas tienden a ser más digitales, evitando así, el consumo excesivo de papel y comprando productos y servicios de empresas que se preocupan por el medio ambiente.	Positivo

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallan las conclusiones que se obtienen del análisis SEPTE:

- Existe un mercado desatendido de Mypes debido a las altas barreras y tasas que se presentan en el sistema financiero tradicional; lo cual genera una oportunidad a las plataformas de financiamiento participativo.
- Las Mypes se están digitalizando cada vez más, con lo cual ya no es lejano que se familiaricen rápidamente y usen con facilidad los servicios tecnológicos.
- Debido a la coyuntura Covid-19 la gran mayoría de Mypes se ha visto fuertemente impactada económicamente, lo cual ocasiona que el mercado objetivo del plan de negocio disminuya.
- Respecto a los inversionistas existe capacidad de ahorro e incluso a pesar de la coyuntura Covid-19, esta capacidad ha aumentado, siendo esto favorable para el plan de negocio.
- Las ofertas de producto de ahorro, que se tienen en el sistema financiero, no son atractivas para los inversionistas, ya que las tasas de rentabilidad son muy bajas; esto genera una ventaja a las plataformas de financiamiento participativo.
- Debido a la coyuntura covid-19, las personas han incrementado su conocimiento en el uso de servicios tecnológicos para diversas industrias sobre todo en productos financieros, lo cual es favorable.

## **7.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter**

### **7.2.1 Poder de negociación de los compradores**

Para la evaluación del poder de negociación de los compradores se consideró un análisis a las siguientes preguntas descritas en la tabla 7.3.

**Tabla 7.3 Análisis de compradores**

<b>Determinación del poder de negociación de los compradores</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
a) ¿Existe diversidad de productos sustitutos para que las Mypes tengan acceso a crédito?		X	
b) ¿La evaluación de las Mypes para acceder a productos sustitutos es ágil y flexible?	X		
c) ¿Es alto el costo para que las Mypes cambien a otras marcas?		X	
d) ¿Es atractiva la tasa de interés de rentabilidad para los inversionistas en el sistema financiero tradicional?	X		
e) ¿Es alto el costo para que los inversionistas cambien a otras marcas?	X		
f) ¿La demanda de las Mypes que requieren créditos está subiendo?	X		
g) ¿La demanda de los inversionistas que requieren rentabilizar más está subiendo?		X	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las Mypes, los productos crediticios a los que acceden no son atractivos porque la evaluación crediticia es engorrosa y la lista de requisitos es amplia. Por otro lado, si bien los costos para que la Mype, cambie a marcas competidoras son bajos, existe un aumento en la demanda de las Mypes que requieren créditos y no cumplen con los requisitos, por lo que el poder de negociación del comprador Mype se considera medio-bajo. En cuanto a las personas naturales con excedente de dinero, una mayor rentabilidad superior al promedio del sistema financiero tradicional es más atractiva siendo los costos para cambiar a marcas competidoras bajo; sin embargo, las entidades financieras ofrecen un riesgo menor al ofrecer mayor seguridad puesto que están regulados por la SBS y el comprador pierde poder. Por lo que se concluye que el poder de negociación del comprador persona natural es medio.

### 7.2.2 Fuerza de productos sustitutos

A continuación, se analizaron las siguientes preguntas en la tabla 7.4.

**Tabla 7.4 Análisis de productos sustitutos**

<b>Determinación del poder de productos sustitutos</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
a) ¿Las ventas de los productos sustitutos crecen con rapidez?	X		
b) ¿Es constante las mejoras a los productos sustitutos?	X		
c) ¿Son fáciles de adquirir los productos sustitutos para los créditos a Mypes?	X		
d) ¿Son competitivas las tasas de interés de créditos de los productos sustitutos?	X		
e) ¿Son competitivas las tasas de rentabilidad de ahorros de los productos sustitutos?	X		
f) ¿Tienen bajo riesgo los productos sustitutos para los inversionistas?			X

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que las entidades bancarias están bien posicionadas y pueden generar estrategias agresivas donde puede bajar sus tasas de interés activa, consideramos que las presiones competitivas de sustitutos para las Mypes son de medio a bajo, ya que no ofrecen flexibilidad sus productos crediticios y sus precios son más altos. Por otro lado, respecto a los inversionistas, los productos sustitutos que ofrece el sistema financiero formal (entidades bancarias, financieras y cajas); cuentan con retorno de inversión muy bajo y en algunos casos negativa por las comisiones que se cobran para mantener la cuenta o para realizar retiros. Por lo tanto, se considera que los productos sustitutos para las personas naturales son débiles.

### 7.2.3 Fuerza de Competidores

Para la evaluación de la rivalidad entre competidores se consideró el análisis de las siguientes preguntas en la tabla 7.5.

**Tabla 7.5 Análisis de competidores**

<b>Determinación de la actividad de la competencia</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
a) ¿La competencia en base a las tasas de intereses es vigorosa?			X
b) ¿La competencia cuenta con especialización en sus operaciones?			X
c) ¿El mercado está en crecimiento?			X
d) ¿Los rivales se apresuran a ofrecer mejor servicio al cliente?			X
e) ¿Grandes cantidades de publicidad y promociones de ventas?	X		
f) ¿Los competidores cuentan con una imagen fortalecida?		X	
g) ¿Existe una innovación activa de productos?		X	
h) ¿El intercambio entre empresas de competencia para los clientes es fácil?			X

Fuente: Elaboración propia

La rivalidad entre los competidores es alta ya que el mercado está en crecimiento generando que la competencia sea ardua en el ofrecimiento de tasas atractivas y una atención a la cliente especializada. Sin embargo, la imagen y difusión del producto es una oportunidad a considerar ya que es baja aun cuando el producto requiere difusión, esto es importante considerando que la migración de clientes entre competidores es sencilla sin generar dependencia.

### 7.2.4 Entrada de nuevos competidores

Para realizar la evaluación de la fuerza de los productos sustitutos, se analizaron las siguientes preguntas en la tabla 7.6.

**Tabla 7.6 Análisis de nuevos competidores**

<b>Determinación del poder de nuevos competidores</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
a) ¿Las barreras de ingreso de nuevos competidores son elevadas?	X		
b) ¿El proyecto de Ley del financiamiento participativo financiero (FPF) restringe el ingreso de inversionistas extranjeros?			X
c) ¿La perspectiva del sector de financiamiento participativo es de riesgo o incierta?	X		
d) ¿Las utilidades del sector de financiamiento participativo son atractivas?			X
e) ¿La demanda de los clientes Mype e inversionistas está en crecimiento?			X
f) ¿El Estado cumple un rol de competidor para créditos a Mype?			X

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el poder de fuerza de nuevos competidores es alta, debido a que no existen limitaciones para el ingreso de nuevas empresas. Asimismo, el mercado es atractivo al tener un potencial de demanda de créditos por parte de las Mypes y de inversión de excedentes de dinero de personas naturales a cambio de rentabilidad y; por último, las empresas financieras actuales cuentan con los recursos y conocimientos para poder implementar el modelo de negocio de financiamiento participativo complementando sus servicios actuales respaldadas por la ley que brinda las bases necesarias para poder operar en el Perú.

### 7.2.5 Fuerza de negociación de proveedores

Para la evaluación del poder de proveedores se consideró el análisis de las siguientes preguntas en la tabla 7.7.

**Tabla 7.7 Análisis de proveedores**

<b>Determinación del poder de proveedores</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
a) ¿El cambio de proveedor es muy costoso?		X	
b) ¿El proveedor tiene una demanda cada vez mayor?	X		
c) ¿Las actividades que realiza el proveedor cuesta mucho más barato a hacerlo uno mismo?	X		
d) ¿Los proveedores pueden realizar una integración hacia delante, pudiendo satisfacer la necesidad del cliente directamente?	X		
e) ¿Existe un incremento de proveedores de servicios tecnológicos?	X		
f) ¿Existen diversos proveedores en el mercado cuyo foco principal se encuentra en Lima Metropolitana?	X		

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido principalmente a la alta competitividad, desarrollo tecnológico, la concentración de las empresas en Lima Metropolitana y la alta oferta de productos y servicios diversos para la creación de plataformas digitales para el sector empresarial.

### 7.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite recapitular, analizar y evaluar las fuerzas externas (económico, político, tecnológico, demográfico, social y ecológico) y las cinco fuerzas de Porter; identificando las amenazas y oportunidades. Para determinar el grado de impacto que tienen las fuerzas en el desarrollo de la actividad empresarial, se asignará un peso con su correspondiente calificación y el resultado ponderado de la evaluación de factores externos que se detallan en la tabla 7.8.

**Tabla 7.8 Análisis Matriz EFE**

Factores críticos o determinantes para el éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>				
O1	Las tasas activas de financiamiento para Mypes se encuentran alrededor de 64% promedio anual.	0.10	4	0.40
O2	Las tasas en promedio de ahorro que ofrece el Sistema Financiero es alrededor del 2% anual.	0.10	4	0.40
O3	El uso de internet en el país presenta un continuo crecimiento, es así que en el 2020, el número de Mypes que utilizaron celular con internet fue de 63.7% mientras que el 71% de la población en general.	0.08	3	0.24
O4	Brecha no cubierta por ahorristas, dado que sólo el 32% de los peruanos invierte sus ahorros en el Sistema Financiero.	0.10	4	0.40
O5	Capacidad de ahorro	0.07	4	0.28
O6	El 99.40% de empresas peruanas son Mypes, desarrollándose principalmente en los sectores de comercio y servicios, ubicándose principalmente en Lima.	0.08	3	0.24
O7	Entre las aplicaciones más usadas durante y post cuarentena por la población peruana, se encuentran 5 aplicativos relacionados al sector financiero.	0.09	3	0.27
				2.23
<b>Amenazas</b>				
A1	Disminución de la población ocupada en el área urbana (-49,0%) respecto al 2019 durante el segundo trimestre 2020 Covid.	0.10	1.00	0.10
A2	El proyecto de Ley del financiamiento participativo financiero (FPF) permite a fintech extranjeras y entidades bancarias (mediante subsidiarias) incursionar en el crowdfunding	0.08	3.00	0.24

A3	Tendencia del Estado de lanzar medidas de cubrir financiamiento de Mypes. Mediante programas como FAE Mype	0.05	2.00	0.10
A4	En un último estudio realizado por PRODUCE (2017) el 48.40% de las Mypes se encuentran en la informalidad.	0.05	1.00	0.05
A5	Alto impacto en la sostenibilidad de las Mypes ante el covid.	0.10	1.00	0.10
				0.59
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.82</b>
Nota: Grado de respuesta de las actuales estrategias de la empresa donde, 4= respuesta superior, 3= respuesta superior a la media, 2= respuesta igual a la media, 1= respuesta deficiente.				

Fuente: Elaboración propia

En el resultado de la matriz EFE se obtiene una puntuación de 2,82 por encima de la media, con este resultado se asume que el entorno brinda oportunidades que se pueden utilizar de manera efectiva y las amenazas existentes son manejables y adaptables al cambio. De esta manera se concluye que el grado de impacto que tienen las fuerzas son positivas para el desarrollo y ejecución del plan de negocio, en el mercado financiero peruano.

## 7.4. Modelo Canvas

### 7.4.1 Propuesta de Valor

El plan de negocio propuesto busca conectar dos necesidades que hoy en día no se encuentran totalmente satisfechas; como es la demanda de créditos por las Mypes, así como la demanda de las personas con ahorros que buscan un producto atractivo para rentabilizar sus excedentes de efectivo. Para ambas demandas insatisfechas se propone lo siguiente:

- A la Mype, otorgar acceso a créditos con tasas competitivas al de la banca tradicional, mediante dos productos como es el factoring y capital de trabajo. Se brindará un proceso ágil desde la inscripción, evaluación, desembolso y cobranza donde la Mype podrá realizar el seguimiento respectivo a su solicitud. Asimismo, se les ofrece la asesoría y acompañamiento por los promotores en toda la operación.
- Al inversionista, brindarle diversas opciones de inversión con un retorno mayor al del ofrecido por la banca tradicional para ello se le brindará amplia información donde un score de riesgo les permitirá elegir la inversión que más se adecue a su perfil. Todo el proceso se realiza digitalmente mediante la plataforma web o app

donde de manera fácil y segura podrán inscribirse, revisar sus opciones de inversión y ejecutarlas. Entre los beneficios de la propuesta de valor se ofrece:

- Versatilidad: ofrecer créditos tradicionales como factoring o préstamos con pago de interés al final, hasta préstamos con cronograma de cuotas balón o cuotas doble.
- Socios estratégicos: acompañar a la Mype desde el primer momento de la captación hasta el desembolso del financiamiento.
- Agilidad: rapidez en la obtención y tramitación de la financiación, digitalizando la mayor parte de la información e ingresándolos en el programa de evaluación crediticia.
- Flexibilidad: el importe y el plazo de devolución del financiamiento lo propone la Mype de acuerdo a sus necesidades.
- Seguridad: se cuenta con una alianza estratégica de una de las mejores empresas de ciberseguridad lo que permite que la información y operaciones estén aseguradas.

#### **7.4.2 Segmentos de Mercado**

El público objetivo está conformado por:

- Mypes de Lima Metropolitana con necesidad de financiamiento cuyo plazo de inscripción supere el año y se encuentre activo en SUNAT.
- Inversionistas que son personas desde 25 hasta 55 años de edad de niveles socioeconómicos A y B con excedentes de efectivo, la plataforma está dirigida para cualquier persona que tengan la disponibilidad de invertir en créditos mediante la plataforma web y/o app.

#### **7.4.3 Canales**

Se considera muy importante señalar los medios y/o canales por donde se comunicará la propuesta de valor a los potenciales clientes: Mypes e inversionista. A continuación, se detallan:

- Aplicativo móvil y web: creación de una app para IOS y Android, de fácil acceso para inversionistas y Mypes. En el aplicativo como en la web los inversionistas podrán visualizar todas las condiciones e información de la propuesta de inversión; por el lado de las Mypes, podrán revisar el avance de la recaudación de su crédito.

- Páginas web de alianzas estratégicas: páginas relacionadas con el rubro financiero tecnológico y networking que ayuden a promocionar y dar mayor visibilidad a la propuesta de valor; entre ellas: páginas web del diario Gestión, Business Network International (BNI) y páginas web que conglomeran fintech para inversión.
- Adwords Search Engine Marketing (SEM) y Search Engine Optimization (SEO): se preparará la web para que sea más comprensible y relevante para los motores de búsqueda. El SEO y el SEM serán las herramientas que permitirán ubicar a la fintech propuesta en las primeras posiciones de búsquedas relacionadas.
- Redes Sociales: al ser una funcionalidad que crea lazos comunes entre sus miembros, se usará las plataformas más potentes; entre los que destacan el facebook, Youtube con un influencer, linkedin y whatsapp.

#### **7.4.4 Recursos, Procesos y Socios Claves**

##### **Recursos clave:**

Para que el negocio sea sostenible en el tiempo permitiendo un crecimiento de cartera de clientes y de rentabilidad, es necesario los siguientes recursos clave:

- Aplicación móvil y web: se contará con una infraestructura tecnológica tanto en hardware como en software que respalde el correcto funcionamiento de la plataforma virtual.
- Equipo especializado de tecnología de la información (TI): profesionales informáticos que garantizan el correcto funcionamiento de la aplicación móvil y web, garantizando la seguridad y realizando mejoras continuas a las funcionalidades buscando siempre la eficiencia y mejoramiento de la experiencia del usuario.
- Equipo especializado en créditos: profesionales analistas de créditos que gestionen la correcta evaluación de los clientes Mypes siguiendo los procesos establecidos por la empresa.
- Gestor especializado en cobranzas: profesional analista de cobranza senior que realizará las gestiones correspondientes con el proveedor que nos brinda el servicio de cobranzas, asegurando que la Mype cumpla con el cronograma de pagos acordado.

- Ejecutivo comercial: profesional generador de red de contactos y convenios con los gremios de Mypes e instituciones, para lo cual gestionará a los promotores de ventas, quienes son un equipo tercerizado.

**Procesos clave:**

- Desarrollo de plataforma: será intuitiva y brindará una buena experiencia de usuario, que haga que el proceso de inversión y de adquisición de crédito sea claro y amigable.
- Proceso de evaluación crediticia: proceso rápido y eficaz, que permite tomar decisiones en plazos muy cortos durante el proceso de financiamiento a la Mype.
- Captación de clientes Mypes: proceso de marketing orientado a la búsqueda de Mypes con necesidad de financiamiento, se llevará a cabo mediante conferencias y contactos personalizados.
- Captación de inversionistas: plan de marketing orientado a la búsqueda de personas naturales con excedente de dinero quienes vendrían a ser los inversionistas.
- Gestión de cobranza a Mypes: se contará con un sistema actualizado de los contratos de financiamiento, los respectivos cronogramas y los datos de contacto de las Mypes.
- Gestión de pagos a inversionistas: proceso que permite que los inversionistas reciban la rentabilidad esperada según el cronograma acordado.

**Socios Clave:**

Para el desarrollo de las actividades críticas es necesario tener socios claves que en conjunto permitan el éxito del modelo del negocio.

- Centrales de riesgo: se contará con calidad de información para el proceso de evaluación de las Mypes, apoyado en centrales de riesgo como Sentinel, Experian y SBS. Se buscará obtener buenos acuerdos en cuanto a las tarifas por los servicios de evaluación y/o integración con sus sistemas.
- Notarías: se coordinará con una relación de notarías que ofrezcan seguridad, integridad, rapidez, buen servicio y precios; con las cuales se tenga acuerdos tanto en sus tarifas, tiempos y procesos de atención, buscando la mayor digitalización posible.

- Empresa de servicio de hosting: se contará con un servicio de garantía, que sea estable, escalable y respalde los datos que se generen en ella.
- Empresa Consultora de TI: se contratará la implementación inicial de la plataforma, posteriormente se realizará la capacitación y traslado de administración de la plataforma al equipo de TI interno de la empresa.
- Empresa consultora en ciberseguridad: para desarrollar las mejores prácticas en la empresa respecto a ataques cibernéticos y se cuente con asesoría constantemente.
- Consultora legal: se contará con la asesoría de una empresa para la elaboración de contratos, términos y condiciones. Además, contaremos con su respaldo ante cualquier eventualidad que implique temas legales.
- Empresa de gestión de cobranzas: se realizará la administración de las cobranzas a las Mypes, contando con los debidos contratos de confidencialidad de datos.
- CAVALI: con el cual se trabajará el proceso de financiamiento de facturas, y se realizará la verificación de la existencia de la factura y consultará la conformidad del pagador de la misma.
- Cámara de Comercio de Lima: permitirá contar con un canal confiable de contacto con las Mypes y acceder a una red de contactos importante, se buscará tener alianzas enfocados en una situación ganar-ganar.
- Gremios Mypes: se buscará alianzas con asociaciones de gremios que permitan a las Mypes acceder a mayor conocimiento de los beneficios que ofrece la empresa.

#### **7.4.5 Estructura de Costos**

La estructura de costos dentro del plan de negocios es la siguiente:

- Plataformas tecnológicas: comprende los costos de la implementación, mantenimiento y soporte de la página web y el aplicativo móvil.
- Salarios: comprende los salarios laborales y beneficios sociales de los colaboradores.
- Marketing: es clave en la etapa de lanzamiento y crecimiento para dar a conocer el modelo de negocio a través de red de contactos, anuncios, entrevistas, entre otros. Asimismo, se destinará un monto para mantener o mejorar el volumen de venta mediante penetración de mercado, recordación de marca y recompra.
- Costos operativos: aquellos costos procedentes de la operación del negocio como gastos notariales, costos por asesorías específicas, material de trabajo para el

personal, proceso de cobranza, revisión crediticia del solicitante en centrales de riesgo, visitas a campo a los clientes, alquiler de espacios para realizar charlas, entre otros.

- Costos de ciberseguridad: se contará con el soporte de una empresa apoyo para ciberseguridad de nuestras plataformas tecnológicas y el de nuestros clientes.
- Asesoría legal y notarial: se considerará el soporte legal necesario para poder emitir contratos con los clientes, el proceso de factoring, legalización de firmas, entre otros.
- Infraestructura: se considerará el costo de alquiler de una oficina para atender a los clientes y realizar la firma de los contratos a solicitud del cliente.

#### 7.4.6 Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos dentro del plan de negocio estará conformada por una comisión sobre el monto de crédito solicitado por la Mype. Esta comisión se cobrará previo al desembolso, la misma que cubrirá los costos de la gestión y riesgo operativo de la transacción. Para determinar las comisiones estimadas se tomará en cuenta la rentabilidad esperada y los costos operativos involucrados. Las comisiones estarán relacionadas con el score crediticio de la Mype solicitante, la tasa ofrecida al inversionista y las condiciones de plazo.

#### 7.5. Acciones Estratégicas

Las estrategias definidas para el modelo de negocio se detallan en la tabla 7.9.

**Tabla 7.9 Acciones estratégicas para la fintech**

Nivel de Impacto	Estrategias	Planes de Acción	Actividades Clave
Alto	Elaborar un plan de Marketing para la captación de clientes potenciales que permita el inicio de las operaciones.	Implementar una campaña de lanzamiento promocional a través de distintos canales dirigido a inversionistas y Mypes potenciales.	Publicidad digital por redes sociales: Facebook y Youtube a través de la contratación de un influencer.
			Auspiciar eventos de los gremios Mypes.
			Participar en entrevistas a medios del sector explicando nuestro servicio y herramientas para acceder a ella.
		Desarrollo del aplicativo para IO e Android.	
		Establecer Plan de Referidos a las Mypes	Recompensar a la Mype que refiera a otra Mype siempre y cuando se realice el financiamiento
Alto	Fidelización del cliente tanto de	Establecer comunicación permanente de manera	Implementar dashboards con información en línea para que el inversionista pueda administrar su portafolio de inversiones.

	Mypes como inversionistas	asertiva y ágil con los inversionistas	Contar con un módulo digital con datos de las Mypes solicitantes de créditos y poder hacer comparaciones.
		Establecer comunicación y acompañamiento a las Mypes en el proceso de financiamiento.	Educación financiera a las Mypes. Envío status del proceso de financiamiento. Exposición de los propietarios de las Mypes a los webinars organizado por la fintech para presentar su solicitud a los inversionistas.
Alto	Obtener la satisfacción del cliente a través de la confianza, transparencia y flexibilidad.	Generar procedimiento de Evaluación Crediticia efectiva.	Afiliación a principales centrales de riesgo. (Experian y SBS )
			Incluir en el procedimiento de evaluación crediticia visitas a las Mypes.
			Planteamiento de un scoring que determine el nivel de riesgo de la Mype.
		Generar un simulador para escenarios múltiples de rentabilidad y financiamiento	Contratación de un analista de créditos y un analista de riesgos con experiencia en Mypes.
			Desarrollo de un simulador de escenarios de inversión y rentabilidad
Desarrollo de un simulador de escenarios de financiamiento y tiempo de adquisición de préstamo			
Preservar la seguridad de la información tanto de su contenido como de su integridad.	Establecer protocolos respecto a. la confidencialidad de la información		
	Contar con los servicios de una empresa de ciberseguridad.		
Medio	Generar la satisfacción del colaborador mediante la promoción y línea de carrera	Formación y crecimiento del colaborador	Proporcionar oportunidades para que pongan en práctica sus habilidades y conocimientos.
			Promover la comunicación y buenas relaciones con los supervisores inmediatos, sus pares y subordinados.
			Invertir en remuneración y beneficios
			Proporcionar seguridad laboral.
Medio	Diferenciación en el proceso de Inversión	Facilitar el proceso para el inversionista para la inscripción y obligaciones tributarias del inversionista	La habilitación de su cuenta en la fintech en un plazo máximo de dos días.
			Habilitar multi-cuentas para el depósito de inversión.
			Realizar la retención del Impuesto a la Renta por Ganancias de Capital del Inversionista.

Fuente: Elaboración Propia.

## CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING

A continuación, se desarrollará el plan de marketing para la propuesta del modelo de negocio, teniendo como objetivo principal la maximización de la captación de Mypes e inversionistas que permitan obtener un alto número de solicitudes de financiamiento desembolsadas. El plan contará con la descripción de la propuesta de valor para Mypes e inversionistas, y se detallará el marketing mix compuesto por las estrategias de precio, producto, plaza, promoción, personal y posicionamiento; así como el desarrollo de los indicadores de control. Finalmente, se estimará la inversión necesaria requerida para llevar a cabo el plan de marketing y lograr los objetivos propuestos.

### 8.1 Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos planteados a continuación tendrán como principal finalidad, garantizar la maximización de captación de clientes:

- Realizar el lanzamiento de producto logrando al menos un alcance de publicidad del 3% de la demanda de Mypes estimada.
- Lograr al menos un nivel de penetración de 52,000 inversionistas y una penetración de al menos 9,000 Mypes durante los primeros 5 años.
- Fomentar el uso de la plataforma de forma recurrente en por lo menos el 80% de los inversionistas.
- Posicionar a la fintech dentro del top 3 como la marca “Top of mind<sup>21</sup>” tanto para las Mypes como inversionistas apalancada de nuestro dashboard y modelo de negocio.

### 8.2 Segmentación de mercado

El segmento de mercado se orienta a Mypes e inversionistas. En el caso de las Mypes, se enfocará en la región de Lima Metropolitana, registradas en Sunat con un tiempo no menor a 1 año de operación. Con ésta segmentación se obtiene un mercado potencial de 480,600 Mypes para el primer año, el mismo que fue desarrollado en el capítulo VI. Para el caso de los inversionistas, el segmento estará enfocado en inversionistas mayores de 18 años de edad que pertenezcan a un NSE AB con capacidad

---

<sup>21</sup> Top of mind: Es el posicionamiento o recordación que ocupan las marcas dentro de los consumidores.

de ahorro. Con ésta segmentación, obtenemos que el mercado potencial de 327,542 personas naturales el primer año.

### **8.3 Selección del mercado meta**

Una vez definida la segmentación del mercado, se seleccionará el mercado meta para ambos clientes, cumpliendo las siguientes características:

#### **Mypes:**

- Registradas en Sunat con la condición de Activo.
- Con operaciones mínimo 1 año de operaciones dentro de Lima Metropolitana
- Record crediticio en centrales de riesgo: Normal y CPP<sup>22</sup>.

#### **Inversionistas:**

- Mayores de 18 años de los NSE A y B.
- Personas naturales con excedentes de dinero
- Procedencia de ingresos lícitos (No lavado de activos ni terrorismo)

### **8.4 Propuesta de valor**

La propuesta de valor busca satisfacer las necesidades de ambos clientes, Mypes e inversionistas, mediante el financiamiento de créditos a Mypes y rentabilidad en inversionistas con tasas competitivas, de forma segura y rápida; ofreciendo al inversionista la posibilidad de invertir de forma automática y ampliar sus oportunidades de colocación y asegurar la máxima recaudación para las Mypes. La propuesta se valor se divide en dos tipos de clientes:

#### **Mypes:**

- Facilidades para la obtención de crédito: se recurrirá a una evaluación crediticia y validación en campo para que se pueda establecer un score de riesgos adecuado y se comparta dicha información al inversionista.
- Tasas competitivas: se ofrecerán tasas competitivas tomando en consideración las tasas del mercado peruano (tradicional y fintech) las mismas que se desarrollaron en el capítulo 4.2.

---

<sup>22</sup> Calificación CPP – Calificación con Problemas Potenciales, empresas que registran incumplimientos ocasionales en el pago de sus créditos que no exceden los 60 días calendario.

- Flexibilidad para el financiamiento: el financiamiento será avalado por los accionistas o tercero para el caso de préstamos y facturas para el factoring
- Variedad: las Mypes podrán estructurar su cronograma de pago del crédito de acuerdo a su necesidad y flujo de ingresos.

#### **Inversionistas:**

- Se determinó que el monto mínimo para realizar una inversión será de 50 soles, haciendo más accesible la oportunidad de inversión.
- Para garantizar que cada uno de los inversionistas tenga oportunidad de invertir de manera oportuna, se comunicará anticipadamente cada opción de inversión. Así mismo, se creará la modalidad de inversión automática donde la fintech invertirá en representación del inversionista con la preselección de su perfil de riesgo.
- Se realizará una evaluación exhaustiva a la Mype con la finalidad de generar un perfil de riesgo adecuado y así brindar información crediticia y financiera robusta para que el inversionista pueda tomar la mejor decisión de inversión.
- Se ofrecerán múltiples opciones de inversión de manera que se diversifique el portafolio de inversión y riesgos.

## **8.5. Marketing Mix**

### **8.5.1 Estrategia de Producto**

La propuesta de valor se materializará con el desarrollo de los productos: capital de trabajo y factoring a tasas competitivas en comparación con el mercado financiero tradicional. A continuación, se detallan las características de cada tipo de producto en la tabla 8.1.

**Tabla 8.1 Tipo de Productos**

Características del Producto	Tipo de Productos	
	Financiamiento de capital de Trabajo	Factoring
Canal de Venta	Página web y aplicativo	
Desembolso a la Mype	Según lo acordado <sup>23</sup> o al 100% de lo solicitado	El monto de la factura
Comisión cobrada a la Mype	Entre 3.5% y 10%	Entre 0.6% y 6.24%
Modalidad de Inversión	Automática y Manual	
Inversión mínima en soles (S/)	50.00	

<sup>23</sup> Se acordará con la Mype si la meta es conseguir el 100% de lo solicitado o un monto parcial previamente pactado

Tope de inversión	Automática: S/ 1,000 soles. Manual: No hay tope	No hay tope
Modalidad de pago mensual al inversionista	Solo intereses, capital + intereses, capital + intereses al final del período	Capital + intereses al vencimiento de la factura
Plazo mínimo (días)	30	15
Plazo máximo (meses)	36	3

Fuente: Elaboración propia

Para el producto de capital de trabajo, el modelo se basa en el financiamiento a la Mype a través de una colecta recaudada por inversionistas a cambio de una rentabilidad ofrecida que será la tasa a cobrarse a la Mype. Adicional a ello, se cobrará una comisión porcentual acorde al monto, score y plazo solicitado por la Mype desarrollada en la estrategia de precio, la comisión se cobrará previo al desembolso de la colecta hacia la Mype; es decir el riesgo de la incobrabilidad es trasladada al inversionista.

Para el producto factoring, el modelo de negocio se basa en el endoso de una factura de la Mype a la fintech buscando un adelanto de liquidez a cambio del descuento por una comisión sobre el monto de la factura. El cobro de la factura, se realizará a la empresa pagadora de la factura. La comisión se cobrará previo al desembolso del monto recaudado; es decir el riesgo de la incobrabilidad es trasladada al inversionista.

### 8.5.2 Estrategia de Precio

El modelo de negocio implica el cobro de una tasa o TEA hacia las Mypes por el acceso al financiamiento solicitado, así mismo, se cobrará una comisión a la Mype comprendida por los costos operativos de gestión. La TEA cobrada a la Mype será la rentabilidad ofrecida a los inversionistas, siendo la comisión el único ingreso considerado dentro del modelo de negocio. A continuación, en las tablas 8.2 y 8.3 se muestran las comisiones por producto.

**Tabla 8.2 Comisión (%) cobrada a Mypes para factoring**

Score	Plazo		
	1 mes	2 meses	3 meses
A	0.60	1.20	1.80
B	1.29	2.58	3.87
C	2.08	4.16	6.24

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.3 Comisión (%) cobrada a Mypes para préstamo para capital de trabajo**

Score	Plazo			
	Hasta 3 meses	Hasta 6 meses	Hasta 12 meses	Más de 12 meses
A	3.5	5.5	7.5	9
B	4.5	7.5	8.5	10

Fuente: Elaboración propia

Para la Mype, el costo financiero estará compuesto de la TEA pactada más la comisión determinada, siendo la suma de ambos cercano en promedio a una TCEA de 32% en un escenario conservador a un plazo de 12 meses, siendo competitivo dentro del mercado financiero (ver Anexo 14).

Para la determinación del precio de los productos, se consideró el tipo de producto, el score<sup>24</sup> (ver anexo 29) de la Mype en caso de capital de trabajo y el score de la empresa pagadora en el caso de factoring. Asimismo, se consideraron los siguientes factores para establecer las comisiones por tipo de producto y score de la empresa evaluada:

- Precio de mercado de los competidores
- Precio de mercado de posibles sustitutos
- Resultado de las entrevistas a Mypes.
- Resultado de las entrevistas a inversionistas expertos en fintech.
- Resultados de las encuestas en base a los escenarios planteados del producto.
- Estructura de costos y complejidad operacional.

### **8.5.3 Estrategia de Plaza**

El canal principal de atención será mediante la plataforma web y/o app; sin embargo; también se hará mediante visitas de los promotores a los negocios y/o empresas, así como asesorías telefónica y notificaciones mediante whatsapp y telegram mediante el área de atención al cliente y community manager. Asimismo, se contará con una oficina física, la cual se alquilará mensualmente.

---

<sup>24</sup> Indicador de riesgo calculado en base de variables crediticias de la Mype o empresa pagadora de la factura

El nombre propuesto para la fintech será “T-Financio” y el logo propuesto, se representa con dos manos entrelazadas simbolizando la colaboración mutua entre las Mypes e inversionistas. Tanto el nombre como el logo, no han sido validados aún por parte del público objetivo. Se realizó la búsqueda de la denominación de marca en INDECOPI<sup>25</sup>, encontrándose disponible para su uso. (ver Anexo 16.)

La página de inicio de la plataforma web mostrará el nombre T-Financio, la propuesta de slogan “Unificamos necesidades, resolviéndolas”, la breve descripción de lo que hacemos e invitándolos a seleccionar si son Mypes o Inversionistas. Adicionalmente, se incluirá un chat box<sup>26</sup> para las consultas necesarias. En la página web y en el aplicativo, mostrarán ambos productos de financiamiento, la página de login para el ingreso de sus credenciales o inscripción inicial. (ver Anexo 17 figura 1). Por último, la aplicación móvil mostrará las mismas funcionalidades que la página web tanto para Android como IOS como sistemas operativos. (ver Anexo 17 figura 2).

A continuación, se detalla los servicios ofrecidos por la fintech y los canales de conexión en la tabla 8.4

**Tabla 8.4 Detalle de servicios y canales de atención**

Servicios	Distribución Canal	Lugar
Registro Mype	Canal Electrónico / Presencial (visitas)	Plataforma Web/ APP Oficinas y/o negocio Mype
Registro Inversionista	Canal Electrónico	Plataforma Web/ APP Entidades Financieras
Evaluación Crediticia	Canal Electrónico/Semi presencial	Plataforma Web/ APP Oficinas y/o negocio Mype
Formalización del Crédito	Canal Electrónico/Semi presencial	Plataforma Web/ APP Notarías
Inscripción de la Inversión	Canal Electrónico	Plataforma Web
Desembolso del Crédito	Canal Electrónico	Plataforma Web
Cobranza	Canal Electrónico/Semi presencial	Plataforma Web/ APP Oficinas y/o negocio Mype
Retorno de la Inversión	Canal Electrónico	Plataforma Web/ APP Entidades Financieras

Fuente: Elaboración propia

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de Propiedad Intelectual

<sup>26</sup> Espacio diseñado en la página para que los clientes puedan realizar las consultas necesarias a la empresa

#### 8.5.4 Estrategia de Promoción

El objetivo principal de la estrategia de promoción, es captar Mypes, fidelizar a los inversionistas y lograr que personas naturales con excedentes de dinero inviertan en T-Financio de manera segura e sencilla. Por ello, se detallan las estrategias de promoción enfocadas lograr los objetivos del plan de marketing acorde a cada tipo de cliente:

##### **Mypes:**

- Se realizarán hasta 2 activaciones mensuales en lugares donde haya clusters<sup>27</sup> de microempresarios mostrándoles las ventajas de nuestro modelo de negocio y tendrán lugar en Villa el Salvador, centros madereros, textiles, microempresarios de Gamarra, comerciantes del Centro de Lima, entre otros, apoyados por una anfitriona y los promotores de ventas, los cuales tendrán una ruleta móvil con premios fomentando la participación de los microempresarios, ofreciendo regalos y entregando material POP<sup>28</sup> para cubrir el mayor número de microempresas por clúster. Las activaciones y posterior visita a microempresarios estarán a cargo de nuestros promotores de venta y ejecutivo comercial.
- Se gestionará en Google el aparecer dentro de las primeras opciones en los resultados de su motor de búsqueda SEO y SEM con respecto a financiamiento hacia las Mypes para palabras clave como “financiamiento”, “fintech”, “Financiamiento a Mypes”, “crédito a Mypes”, entre otras. Se reforzará remotamente la propuesta de valor a través de webinars informativos dirigidos a Mypes para transmitirles nuestros beneficios y compartirles los testimonios de microempresarios que ya hayan trabajado con T-Financio.
- Se promoverá una campaña promocional cada 15 de mayo conmemorando el día de la Mype, declarada por Decreto Supremo Nro 008-2006-TR para buscar atraer un volumen importante de clientes en esa fecha.
- Se recompensará a las Mypes con un bono de S/ 300 soles en su próximo financiamiento si refiere a otra Mype a nuestra plataforma en el momento de haberse realizado el desembolso de su solicitud de financiamiento.

---

<sup>27</sup> Grupo de empresas e instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio

<sup>28</sup> POP: Point of Purchase. Material publicitario de fácil traslado utilizado para comunicar promociones, precios y características de determinados productos o marcas que puedan influenciar en la decisión de compra

### **Inversionistas:**

- Se promocionará la plataforma a través de los principales influencers financieros en Perú como Cristian Arens, Pedro Castre, Blog Bolsillos llenos, Diego Limo, entre otros. Estos se publicarán vía Youtube, Facebook, y LinkedIn.
- Se creará el día del inversionista el mismo día de la fecha de creación de T-Financio ofreciendo sorteos de paquetes dobles al Caribe acorde al número de operaciones invertidas durante el mes entre todos los inversionistas que participen en las opciones de inversión durante el mes del inversionista. Estos sorteos se mantendrán durante todos los años de gestión en un escenario optimista y conservador.
- Se implementará un canal de Youtube, Facebook para mostrar entrevistas con expertos, influencers, webinars, testimonios de inversionistas y perfiles de las Mypes y sus logros con el financiamiento. Todo ello será manejado por el community manager.
- Por último, se enfocarán esfuerzos en generar alianzas estratégicas con la Cámara de Comercio de Lima, COFIDE<sup>29</sup>, Asociación de Fintech del Perú, entre otras, mediante relaciones públicas a cargo de los gerentes. Estas alianzas transmitirán confianza hacia los inversionistas.

### **8.5.5 Estrategia de Personal**

Se enfocará la estrategia en lograr la satisfacción del colaborador, para lo cual se realizarán capacitaciones constantes. Por el lado de nuestros clientes, se establecerá lo siguiente:

- Se manejará un documento de preguntas frecuentes que servirán para responder los siguientes temas:
- Capacitación sobre financiamiento con Factura y Capital de Trabajo: Tasas activas, restricciones, plazos y proceso en general.
- Capacitación a los analistas de cobranzas para el correcto manejo de los sistemas internos y externos que permitan realizar las cobranzas oportunamente.

---

<sup>29</sup> Corporación Financiera de Desarrollo en el Perú.

- Capacitación a los promotores para que tengan un alto manejo de las condiciones de los financiamientos, ventas y objeciones, de tal forma agilicen los procesos de reclutamiento de Mypes y realización de la venta.

### **8.5.6 Estrategia de Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento para T-Financio será la siguiente:

#### **Mypes:**

- Se enfocará en desarrollar el concepto de cercanía en la marca teniendo como objetivo que la Mype identifique a T-Financio como socio estratégico para el desarrollo de sus negocios. Para ello se implementará educación financiera mediante la ejecución de campañas de difusión en redes con un video explicativo, con un lenguaje cercano y de fácil entendimiento.
- Se realizará charlas de temas atractivos para las Mypes en los clústers, como las obligaciones y/o formalización con SUNAT, entre otros, que permita captar la atención de las Mypes y complementar con la explicación de los productos ofrecidos por T-Financio.
- Se concretarán alianzas con la Asociación de Mypes y COFIDE para la realización de charlas de educación financiera y respaldo de ambas entidades.

#### **Inversionistas:**

- Se enviarán quincenalmente boletines con las noticias más importantes del sector, testimonios y logros alcanzados por las Mypes financiadas por la fintech. Así mismo, mediante el desarrollo de webinars se dará a conocer la evolución de la coyuntura económica.
- Estará a disposición del inversionista la personalización de dashboards para que puedan realizar el seguimiento a sus inversiones. Así como la opción de configurar sus necesidades y perfiles dentro de la modalidad de inversión automática del dashboard.

### **8.6 Indicadores de Control**

Para el adecuado seguimiento de la efectividad de las estrategias de marketing, se identificarán dos tipos de indicadores: indicadores de gestión y de marca. Se establecerán en base al escenario conservador, definiendo la estimación de la demanda

para cada tipo cliente. Los principales indicadores de gestión y marca, se detallan en la tabla 8.5.

**Tabla 8.5 Indicadores de Marketing (Escenario conservador)**

Tipo Indicador	Mypes		Inversionistas	
	Indicador	Objetivo del año 1	Indicador	Objetivo del año 1
De gestión (escenario conservador)	Número de Mypes financiadas	481 en factoring	Número de inversionistas	2425 en factoring
		375 para capital de trabajo		2642 capital de trabajo
	Porcentaje de Mypes recurrentes ( que hayan utilizado a la fintech más de 1 vez en el año)	30% en factoring	Porcentaje de inversionistas que interactúan en el Dashboard	80%
		5% en capital de trabajo	Porcentaje de inversionistas que utilizan la inversión automática	60%
Porcentaje de Mypes referidas y financiadas	5% del total de Mypes financiadas	Porcentaje de incremento de la colocación en el mes del aniversario del inversionista en comparación al promedio de los 11 meses restantes	30%	
De Marca	Ranking de recordación de T-Financio dentro de las fintech	Estar dentro del top 3 recordadas por las Mypes	Nivel de recordación de T-Financio dentro de las fintech	Estar dentro del top 3 recordadas por los inversionistas
	Estadísticas de Redes Sociales	3% de conversión* en web		
		30% de "Me gusta" del total de visualizaciones por publicación		
		2mil suscripciones en nuestro canal de Youtube		
Realizar al menos 1 webinar de Mypes o inversionistas por mes				

\*(número de conversiones en el sitio web logradas por visitantes de redes sociales en los últimos 28 días/total visitantes al sitio web desde redes sociales en ese periodo) x 100

Fuente: Elaboración Propia

## 8.7 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing se estimará en base a los escenarios optimista, conservador y pesimista, detallados en las estrategias de marketing mix enfocados en cumplir con los objetivos mencionados en el capítulo 8.1. Los escenarios difieren con respecto a los sorteos realizados a los inversionistas, el número de Mypes referidas, el número de activaciones en los clústers y la capacitación a la fuerza de ventas, debido a que el número de promotores de ventas está directamente relacionada a la cantidad de clientes Mype. El otro detalle del presupuesto de marketing, se mantiene como costo fijo independiente del escenario.

A continuación, se detalla el presupuesto en la tabla 8.6 para el escenario optimista, considerando cinco sorteos realizados a inversionistas desde el segundo año en adelante, se estima realizar tres activaciones mensuales en los clústers y una capacitación mensual al equipo de promotores.

**Tabla 8.6 Presupuesto de Marketing, Escenario Optimista**

<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sorteo a inversionistas	-	39,600	39,600	39,600	39,600
Mypes referidas	16,040	25,954	34,651		
Facebook	4,656	5,122	4,656	3,725	2,328
Producción de contenido Youtube	7,500	9,000	10,800	12,960	15,552
Influencers y auspicios	4,320	4,320	-	-	-
Relaciones Públicas	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Google Ads (SEM)	6,984	7,682	8,451	9,296	10,225
SEO	7,200	7,920	8,712	9,583	10,542
Activaciones en clústers Mypes	144,000	172,800	207,360	165,888	103,680
Capacitación a fuerza de ventas	4,800	7,200	9,600	10,560	11,520
Otros gastos	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
<b>Total presupuesto</b>	<b>211,388</b>	<b>296,686</b>	<b>342,238</b>	<b>271,472</b>	<b>214,904</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para el escenario conservador que se detalla en la tabla 8.7, se considera tres sorteos realizados a inversionistas desde el segundo, y se estima realizar dos activaciones mensuales en los clústers y una capacitación mensual al equipo de promotores,

**Tabla 8.7 Presupuesto de Marketing, Escenario Conservador**

<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sorteo a inversionistas	-	23,760	23,760	23,760	23,760
Mypes referidas	12,832	20,763	27,721		-
Facebook	4,656	5,122	4,656	3,725	2,328
Producción de contenido Youtube	7,500	9,000	10,800	12,960	15,552
Influencers y auspicios	4,320	4,320	-	-	-
Relaciones Públicas	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Google Ads (SEM)	6,984	7,682	8,451	9,296	10,225
SEO	7,200	7,920	8,712	9,583	10,542
Activaciones en clústers Mypes	96,000	115,200	138,240	110,592	69,120
Capacitación a fuerza de ventas	3,840	6,240	8,640	9,120	10,080
Otros gastos	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
<b>Total presupuesto</b>	<b>159,220</b>	<b>217,095</b>	<b>249,388</b>	<b>198,896</b>	<b>163,064</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para el escenario pesimista, no se realizarán sorteos, se estima realizar cuatro activaciones durante el año y una capacitación mensual al equipo de promotores.

**Tabla 8.8 Presupuesto de Marketing, Escenario Pesimista**

<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mypes referidas	3,210	5,187	6,933		
Facebook	4,656	5,122	4,656	3,725	2,328
Producción de contenido Youtube	7,500	9,000	10,800	12,960	15,552
Influencers y auspicios	4,320	4,320	-	-	-
Relaciones Públicas					
Google Ads (SEM)	6,984	7,682	8,451	9,296	10,225
SEO	7,200	7,920	8,712	9,583	10,542
Activaciones en clústers Mypes	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
Capacitación a fuerza de ventas	963	1,556	2,110	2,337	2,578
Otros gastos	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
<b>Total presupuesto</b>	<b>54,721</b>	<b>60,675</b>	<b>61,549</b>	<b>57,789</b>	<b>61,113</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES**

En el presente capítulo se detallarán los pasos necesarios para el funcionamiento de la plataforma de financiamiento participativo, en base al registro del cliente, la evaluación crediticia a la Mype, las notificaciones de inversión, la ejecución de la inversión, el desembolso, el seguimiento y cierre de la inversión, el proceso de cobro y por último, el retiro del capital para el caso del inversionista. Asimismo, se desarrollará la implementación de un dashboard interno que permitirá monitorear el alcance de los objetivos trazados a través de la integración de la información interna de la fintech.

### **9.1 Operativa general de T-Financio**

A continuación, en la figura 9.1, se presenta el diagrama del flujo operativo y en los siguientes puntos de este capítulo se explicará el detalle de cada proceso.

### **9.2 Condiciones particulares de la operación**

- Impuestos: la empresa estará sujeta al régimen general, por ello tributará el impuesto general a las ventas (IGV) y el impuesto a la renta (IR), cuya recaudación está a cargo de SUNAT. Asimismo, los ingresos comprenderán el cobro de comisiones por colocación de crédito, el mismo que estará afecto al IR y al IGV. Por otro lado, se realizarán las retenciones del IR a los inversionistas.
- Capital mínimo: según la ley de financiamiento participativo financiero, indica que el capital mínimo a considerar es de 400mil soles. Asimismo, la ley indica que el patrimonio neto de la empresa siempre debe mantener dicho monto mínimo, excepto el primer año de funcionamiento, donde dicho patrimonio no debe ser menor al 70%.
- Ingresos por comisiones: considerando que el servicio se centraliza en la administración de créditos, el ingreso será por la comisión que se cobre por cada desembolso a la empresa financiada según lo revisado en el capítulo 8.5.2.
- Integración de información y fuentes externas: según lo visto en el estudio de mercado, los procesos principales de las fintech se soportan en el uso información disponible y confiable tanto interna como externa a la empresa. La fintech contará con dashboards como herramienta de gestión de dicha información que monitorerá y analizará los indicadores clave de desempeño (KPI), métricas y datos

fundamentales para un adecuado seguimiento de los objetivos de la fintech. A continuación, se detalla los KPI's que se monitoreará a la gestión interna de la fintech:

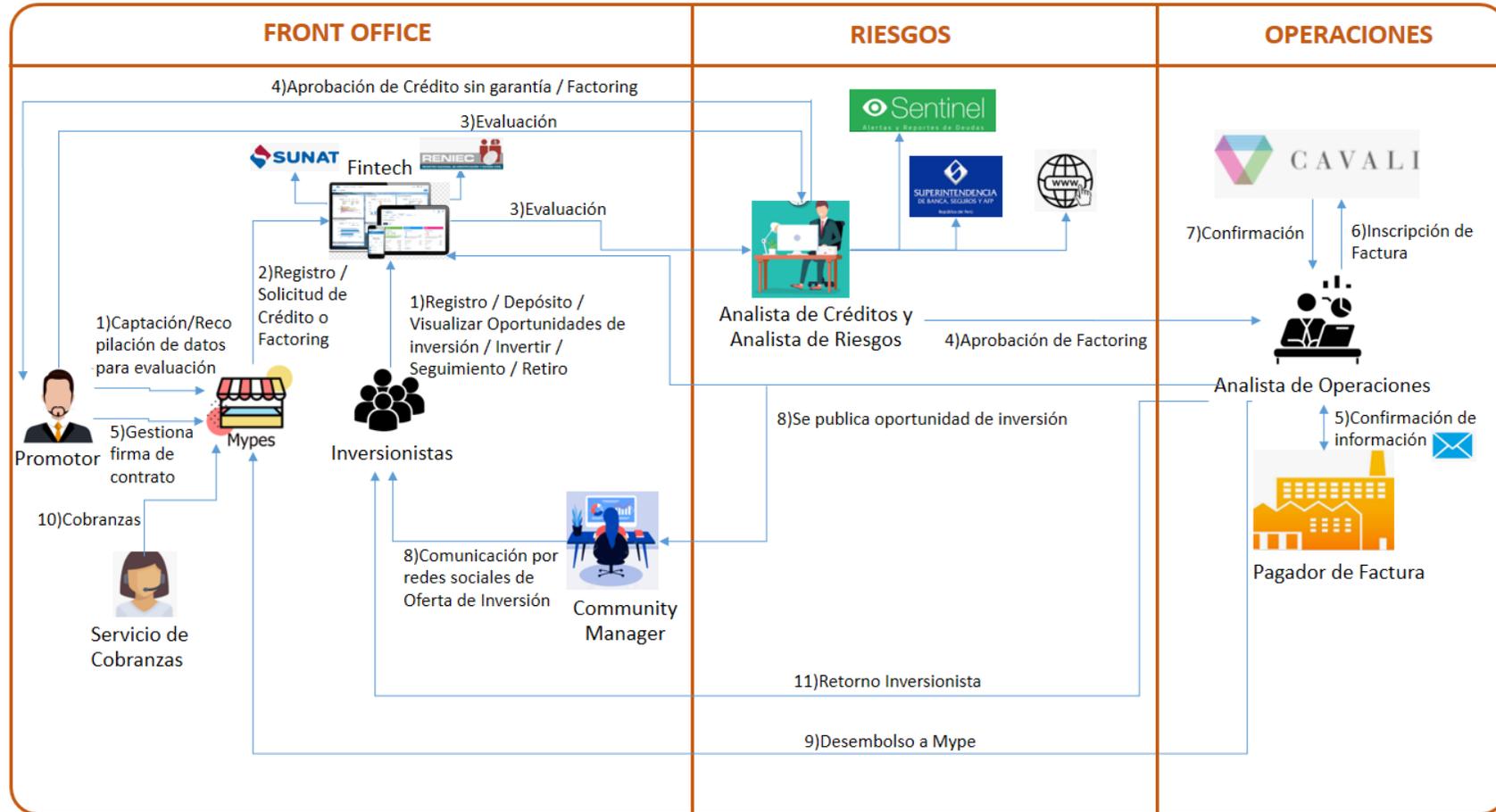
- Nuevo Producto: se cuantificará cuánto tiempo se tardó en solucionar o desarrollar un nuevo módulo de los productos: factoring y capital de trabajo.
  - Ventas/Ingresos totales: permitirá comprender cuánto fueron los ingresos por las ventas que se realizaron en un periodo determinado.
  - Clientes Nuevos: permitirá saber si la estrategia de ventas funciona o se tiene que modificar.
  - Costo de Clientes Nuevos: ésta métrica adquiere una alta importancia puesto que es indispensable evaluar su comportamiento de manera constante y hacer comparaciones entre periodos, ya sea mensuales, trimestrales o anuales.
  - Ticket promedio: es la colocación promedio por transacción del cliente. Es importante puesto que, si la fintech logra aumentar el ticket promedio con cada cliente, el retorno de inversión será mayor.
  - Retención de clientes: servirá para ver cuántos clientes compran año tras año y establecer los objetivos de fidelización hacia futuro.
  - Clientes perdidos: indicador que permitirá saber cuál es el porcentaje de clientes que deja de adquirir los productos cada año y servirá para verificar si la adquisición de clientes nuevos está compensando los perdidos.
- 
- En la propuesta se integrará al sistema interno de la fintech, las fuentes externas como: la RENIEC<sup>30</sup>, Sentinel, SBS, SUNAT y Experian.
  - Administración de cuentas de inversionistas: el proyecto de la ley que regula el crowdfunding no especifica que se deba trabajar con un fideicomiso; sin embargo, se hizo la evaluación correspondiente encontrando que tiene como ventaja que genera mayor transparencia y seguridad a los inversionistas ya que

---

<sup>30</sup> Organismo autónomo del Estado Peruano encargado de la identificación de los peruanos, otorgando el Documento Nacional de Identidad (DNI)

los aportes estarán protegidos por un fiduciario donde asegure que el dinero será usado para los fines establecidos; es decir; para los préstamos a las Mypes. Sin embargo, la desventaja de trabajar con un fideicomiso es el alto costo de las comisiones y la alta dependencia para la operativa de la empresa. Entre las comisiones se tiene: comisión de estructuración, comisión de administración, comisión por operaciones adicionales a lo establecido, comisión por apertura de cuentas bancarias adicionales, entre otros. Por lo tanto, debido a los altos costos y la variabilidad de la comisión según sea el escenario que se requiera y adicionalmente a la dependencia para ejecutar la operativa diaria de T-Financio, se determinó no trabajar con fideicomiso, sino se administrarán cuentas virtuales en la plataforma, las cuales serán reguladas por la SMV, lo cual también es permitido por el proyecto del reglamento de la regulación del crowdfunding.

Figura 9.1 Diagrama de flujo operativo de T-Financio



Elaboración Propia

### 9.3 Descripción funcional y operativa

#### 9.3.1 Inscripción de las Mypes y solicitud de financiamiento

La Inscripción de la Mype se podrá realizar bajo dos modalidades: mediante los promotores en las visitas presenciales al lugar de operación de la Mype, y a través de la página virtual donde la propia Mype podrá activar su cuenta e inscripción.

#### Inscripción mediante visita del promotor:

El promotor de ventas, como parte de la captación de nuevos clientes, visitará a las Mypes en sus propios negocios y/u oficinas, donde les explicará el modelo de negocio y el producto que más se adapte a su necesidad.

A continuación, en la tabla 9.1, se determinará el tipo de documentación requerida por cada tipo de producto a ser recabada por el promotor en su visita a campo:

**Tabla 9.1 Documentación requerida para crédito según tipo de producto**

Capital de trabajo		Factoring
Pequeña	Micro	Mypes
Reporte tributario.	Ficha de solicitud (ver Anexo 18)	Formulario de solicitud de (Ver Anexo 18)
03 últimos PDT's por presentaciones mensuales.	Formato microempresario	DNI del Representante Legal.
Última Declaración Jurada Anual.	Copia DNI del Propietario de la Mype.	Vigencia de Poder.
Estados financieros.	Fotografías del negocio o empresa.	Facturas a negociar.
Vigencia de poder del representante legal.	Fotografías de boletas de Venta / facturas.	Información tributaria vigente. ficha ruc, PDT's, declaración jurada anual.

Fuente: Elaboración Propia

En caso el financiamiento solicitado sea para compra de activos se deberá adjuntar cotizaciones. Una vez completada la información requerida según el producto solicitante el promotor ingresa el expediente al sistema de evaluación de créditos para continuar con el proceso de evaluación.

### **Inscripción virtual:**

La inscripción virtual se realiza a través de la página web dónde se completa la siguiente información para la creación de una nueva cuenta:

- Del representante legal: nombre y apellidos, sexo, correo y celular.
- De la empresa: RUC, razón social, dirección fiscal y departamento.

Adicionalmente, se solicita aceptar términos y condiciones<sup>31</sup> y a manera de información se le pide indicar cómo se enteró de la página. Finalmente, se validará el correo electrónico ingresado y se le comunicará el éxito de la activación de cuenta.

Como parte de las validaciones internas, se realizará una búsqueda automática del RUC en Sunat para validar la siguiente información.

- Fecha de Inscripción: deberá ser mayor a un año, de no ser así se comunica el motivo de rechazo mediante mail, sin embargo, se considerará el RUC para la base de datos de seguimiento de tal manera que una vez cumpla con un año de actividad, los promotores se comuniquen con la Mype para restablecer el contacto.
- Estado y condición: el estado debe ser activo y encontrarse habido de no ser así, se rechazará la creación de la cuenta.

Este proceso de validación no debe demorar más de una hora notificándose a través del correo la activación de su cuenta; una vez activada la cuenta la Mype ingresa a la página web y coloca sus datos dentro del login como:

- Cuenta: (ruc empresa)
- Contraseña: inicialmente será el RUC debiendo ser cambiada posterior al primer login.

Una vez se ingrese a la plataforma, se tendrá que escoger tipo de producto por el que desea ser financiado: capital de trabajo o factoring. Si selecciona capital de trabajo, se habilitará el llenado del formulario “solicitud de financiamiento de capital de trabajo” para que lo pueda completar y se programará la comunicación del promotor con el empresario donde se coordinará la visita de campo. Si selecciona factoring, se habilitará el llenado del formulario “solicitud de financiamiento factoring” el cual puede ser completado por el empresario, de igual forma, el promotor se comunicará vía telefónica o whatsapp presentándose. Asimismo, se le hará llegar un video institucional de

---

<sup>31</sup> Términos y Condiciones acerca del uso de la página, alcance de derechos y obligaciones de los productos, obligación de consignar datos reales, aplicación de la ley vigente, entre otros.

presentación vía correo electrónico, con los contactos del asesor. Una vez cubierta la información requerida para el expediente la información pasará al área de créditos para su evaluación.

### **9.3.2 Funcionalidades para Inversionistas**

A continuación, se detallará los procesos que realiza el inversionista en nuestra plataforma, desde la inscripción hasta el retiro del dinero.

#### **9.3.2.1 Registro de inversionista:**

El proceso inicia cuando el cliente ingresa a la web y se registra, para lo cual debe asociar una cuenta bancaria. Luego de asociar una cuenta bancaria, escogería la opción “invertir”, a continuación, deberá registrar sus datos personales como nombre, DNI, teléfono, dirección, edad, ocupación, correo electrónico y contraseña; también debe adjuntar el escaneo de su DNI tanto la parte frontal como la parte trasera, y, por último, aceptar los términos y condiciones y la política de privacidad de datos. Luego, se le solicitará ingresar los datos de la cuenta que desea afiliar a su billetera virtual seleccionando el banco al que corresponde la cuenta, el tipo de cuenta y la moneda e ingresando el número de cuenta y el código de cuenta interbancaria. Finalmente se mostrará en pantalla un comunicado señalando que se está procediendo a evaluar los datos para confirmar si cumple con los criterios de prevención del lavado de activos (LA) y del financiamiento del terrorismo (FT). Posterior a ello, la solicitud del usuario ingresa a una bandeja de correo del equipo de Operaciones de T-Financio, quienes con acceso a Reniec, SBS, Infocorp y fuentes públicas<sup>32</sup>, validan los datos del inversionista solicitante y cercioran que cumplan con los criterios de prevención de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo. (ver Anexo 19). Si la verificación es exitosa, la cual puede tomar alrededor de 8 horas, se le informará al inversionista por correo electrónico indicando que el proceso de evaluación fue exitoso y que ya puede invertir en la plataforma. Si la verificación no es exitosa, se le notificará por correo electrónico que no procede su solicitud. Una vez confirmado el registro de los inversionistas, se les consultará si estarán de acuerdo con recibir notificaciones de nuevas opciones de inversión o noticias vía whatsapp y/o telegram. De ser afirmativa su respuesta, se les agregará a grupos internos de whatsapp y telegram, siendo el administrador del grupo

---

<sup>32</sup> Fuentes Públicas: Información de internet, redes sociales, etc.

únicamente “T-Financio”, restringiendo comentarios o aportes en el grupo por parte de los inversionistas.

#### **9.3.2.2 Depósito de dinero a billetera virtual:**

Este proceso consiste en realizar un depósito monetario a la billetera virtual del inversionista, para que pueda hacer uso de este dinero en oportunidades de inversión. Para añadir dinero a su billetera virtual, el inversionista debe realizar una transferencia por el monto que desea adicionar a la cuenta corriente de T-Financio, luego debe ingresar a la web, registrar el monto y adjuntar voucher de la transferencia realizada. En ese momento el analista de operaciones, realizará la verificación del depósito y en instantes, el inversionista, recibirá un correo de confirmación del depósito en su billetera virtual. (ver Anexo 20).

#### **9.3.2.3 Notificación de la Inversión**

Las notificaciones de las ofertas de inversión se comunicarán a los inversionistas mediante correo electrónico, whatsapp y telegram. Sin embargo, los canales secundarios de comunicación serán mediante mensajes de texto y llamadas telefónicas para resolver cualquier consulta o tener una atención más personalizada. Esta comunicación aplicará solamente para el aviso previo a la publicación de una nueva opción de inversión, la cual será una hora antes, de modo que brinde tiempo a que los inversionistas a que puedan analizar los riesgos, características o solicitar información adicional, antes de realizar su inversión. Por otro lado, se publicarán las opciones de inversión a través de la página web, nuestras redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn). En cada una de las comunicaciones hacia los inversionistas vía correo electrónico, telegram o whatsapp, se incluirá el nombre de la empresa solicitante, el RUC, la tasa de rentabilidad ofrecida, la rentabilidad monetaria esperada, el plazo ofrecido, el score de la Mype y para el caso de factoring, se mostrará la misma información, pero con el score de la empresa pagadora. Las publicaciones se realizarán dos veces al día, alrededor de las 12.30 pm y 6.30 pm, de manera que los inversionistas puedan programarse sin tener que estar siempre pendientes a que salgan de manera aleatoria.

#### **9.3.2.4 Modalidades de inversión:**

Este proceso explica los pasos que debe seguir el inversionista para que participe invirtiendo en una oferta de financiamiento a Mype. La fintech T-Financio ofrece dos modalidades para realizar la inversión: inversión automática e inversión manual. A continuación, se detallará cada una de ellas.

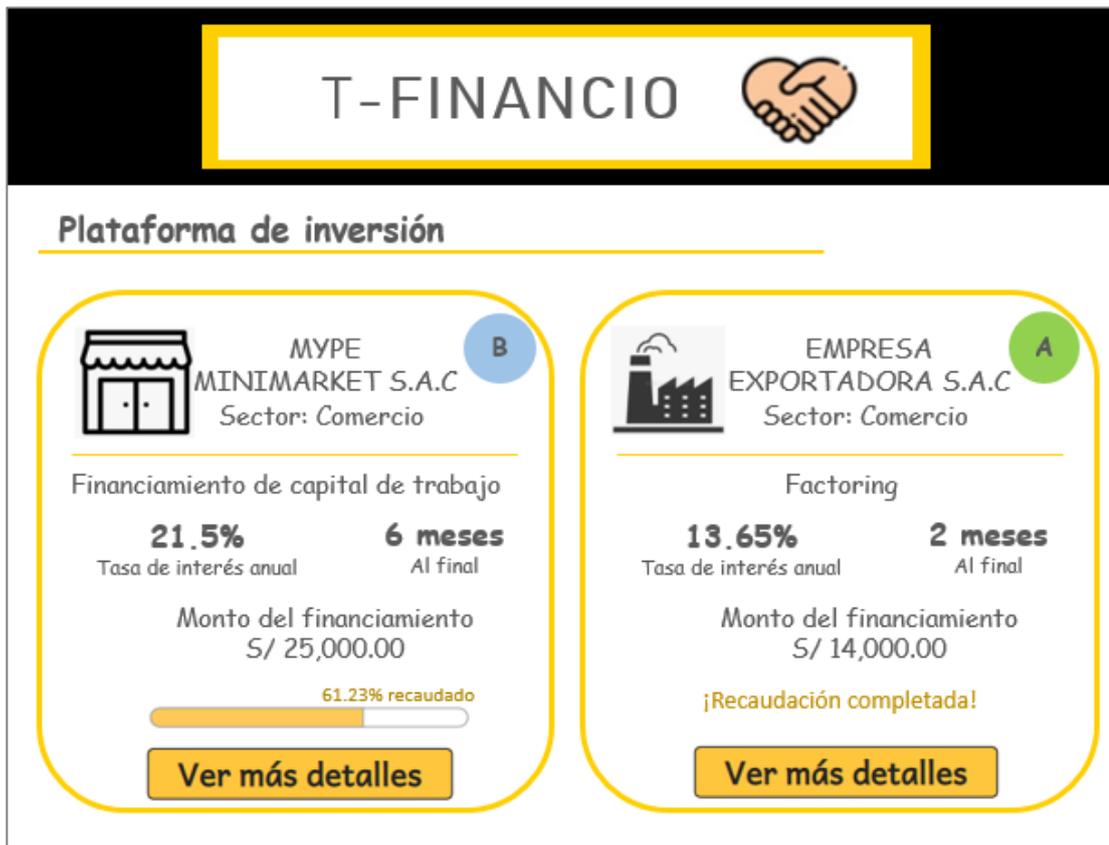
##### **Inversión automática:**

Permite al inversionista programar el dinero dentro de su billetera virtual y sea invertido automáticamente siempre y cuando cumpla con las características preestablecidas por el inversionista en cuanto a score de la Mype, plazo y tasa. El inversionista ingresaría al “Módulo Automático” y realizará las configuraciones con respecto a capital de trabajo y factoring seleccionando el score, plazo, tasa y monto máximo de inversión. (ver anexo 23).

##### **Inversión manual:**

Esta modalidad consiste en que el inversionista debe ingresar a la web, luego de recibir la notificación de oferta de inversión, visualizando las características de dicha oportunidad de inversión. La oferta de inversión se activará según horarios establecidos, donde el inversionista podrá seleccionarla mediante el botón “invertir”, para luego especificar el monto por el que desea participar, le dará click en aceptar y saldrá una notificación indicando que la inversión fue realizada con éxito. Cabe mencionar que cuando se activa una oportunidad de inversión, esta se financiará hasta el 50% del financiamiento mediante inversiones automáticas y el 50% restante se cubrirá con inversiones manuales, de tal forma todos los inversionistas tengan la opción de participar. En caso no llegase a cubrirse el 50% del monto de financiamiento de manera automática, se completará el restante con el financiamiento manual. Cabe resaltar que cuando se ejecutan ambas modalidades, el dinero del inversionista queda reservado dentro de su billetera virtual hasta completarse el tiempo de recolección de la colecta. Si se llega a concretar la colecta, el dinero no se debita automáticamente de la billetera virtual notificándoles al inversionista y en caso ocurra lo contrario, se devuelve anula la reserva de dinero y se devuelve a la billetera virtual del inversionista. Durante la colecta del financiamiento, la web mostrará el avance de dicha colecta, es decir el porcentaje de cuánto se va cubriendo el monto solicitado por la Mype (ver Figura 9.2).

Figura 9.2 Visualización de opciones de inversión



Fuente: Elaboración Propia

Una vez se llegue al monto solicitado de crédito, se desactiva la opción de inversión y se muestra el mensaje “recaudación completada”.

#### 9.3.2.5 Seguimiento y control de las inversiones realizadas:

Todos los inversionistas tendrán acceso a una hoja resumen sobre su portafolio de inversión donde se indicará el total de monto invertido o capital prestado, el monto ofertado promedio por opción de inversión, la rentabilidad promedio del portafolio, el número de inversiones realizadas, el detalle entre factoring y préstamo para capital de trabajo realizados, cómo está distribuido el portafolio con respecto a plazos y score de riesgo de inversión. Asimismo, se detallarán cuáles serán los ingresos estimados los siguientes meses. Por último, se especificará la participación del portafolio diferenciando entre opciones de inversión que están al día en sus pagos, las que presentan vencimientos mayores a 1 día, mayores a 8 días y mayores a 15 días. Toda esta información se detallará dentro de un dashboard (ver Figura 9.3).

Por otro lado, el inversionista tendrá la opción de diseñar, dentro de unos parámetros preestablecidos, los indicadores de gestión, pudiendo administrar gráficos y filtros particulares para un mejor seguimiento. Por ejemplo, el inversionista podría hacer énfasis en el portafolio que tiene una rentabilidad por encima del promedio, el plazo promedio, entre otros, y podrá identificar oportunidades dentro de su portafolio de inversión para usarlos como modelo en sus inversiones futuras pudiendo mejorar su rentabilidad.

**Figura 9.3 Dashboard resumen del inversionista**



Fuente: Elaboración Propia

Tanto el dashboard general como el personalizado se regirá a los siguientes segmentos: estadísticas del sistema, rendimiento de la inversión, score, detalle de los préstamos y detalle de cobranzas. Todas las opciones mencionadas podrán ser descargables en formato de excel y pdf. Con respecto a los cobros y retrasos en el pago por parte de las Mypes o empresas pagadoras (para el caso de factoring), mediante correo electrónico y el aplicativo, el inversionista será notificado y podrá comunicarse directamente con el área de atención al cliente para tener mayor detalle del proceso de seguimiento al cobro de alguna cuota pendiente por parte del solicitante o factura pendiente de pago por parte del pagador. Cabe mencionar que, desde el primer día de vencimiento, el inversionista será notificado del proceso de cobranza.

### 9.3.2.6 Retiro de dinero:

El proceso consiste en la facultad que tiene el inversionista para realizar retiros parciales o total de su billetera virtual; para lo cual, en la web, el inversionista elegirá la opción “retirar Dinero”, y completará el monto a solicitar como retiro. Para reconfirmar el retiro debe ingresar nuevamente su contraseña y darle click en “solicitar retiro” (ver Anexo 22). Posterior a ello, le llegará un correo de confirmación y alrededor de cuatro horas el dinero se transferirá a la cuenta bancaria que el cliente asoció a su billetera virtual. Se debe tener en cuenta que se retendrá el 5% de las ganancias obtenidas como impuesto a la renta correspondiente según ley, lo cual ayuda a que los inversionistas no tengan que preocuparse por dicha gestión.

### 9.3.3 Funcionalidades BackOffice

A continuación, se detallarán los procesos que son ejecutados de forma interna en T-Financío, desde la evaluación crediticia hasta la cobranza a las empresas y pago de rentabilidad a los inversionistas.

#### 9.3.3.1 Evaluación crediticia:

##### Capital de trabajo

El objetivo del procedimiento es realizar el adecuado análisis de créditos a clientes Mype mediante técnicas de recolección de datos, verificación in situ y validación de documentos para el producto. Para el caso de microempresarios se verá en la tabla 9.2 y el caso de pequeños empresarios en la tabla 9.3.

**Tabla 9.2 Proceso Evaluación al Microempresario para Capital de Trabajo**

Procesos	Micro Empresario
Revisión y Verificación de Solicitud	Una vez registrada la solicitud, se revisa y verifica el contenido de solicitud, donde se validará el contenido con los datos principales: monto solicitado, modalidad de financiamiento, ingresos, y comentarios realizados. En la visita in situ se valida la dirección de domicilio, del negocio y actividad económica.
Filtro en Centrales de Riesgo y Fuentes Públicas	Se realizan los filtros del cliente y representante legal en la central de riesgo Sentinel y la SBS para evaluar comportamiento de pago del cliente y niveles de deuda alcanzados. Se filtra en fuentes públicas <sup>33</sup> para validar si el cliente registra alguna información negativa, en caso de ser desfavorable la información, se comunica al ejecutivo comercial vía correo y se procede a rechazar la solicitud. Si la opinión es favorable, se continúa con la evaluación.

<sup>33</sup> Buscadores en internet: Google y redes sociales.

Validación de Existencia del Negocio	Se deberá verificar imágenes de la visita que correspondan al negocio y su movimiento comercial. Se deberá validar documentación (sustento de ingresos y evidencia de la existencia del negocio con boletas de ventas)
Generación de la Matriz de Créditos	Se analizará la información contenida en el "Formato Microempresario" y se verificarán los ingresos y el margen generado por las ventas. Con todo ello, se procede a calcular la capacidad de pago y en el sistema haciendo click en la opción "procesar las cuotas", de este modo, la matriz de créditos calculará automáticamente la cuota estimada mensual y las cuotas de las deudas que el cliente registra en SBS. El analista de créditos revisará que cumpla con indicadores financieros de liquidez y solvencia; y el analista de riesgos realizará la clasificación del score según el perfil de riesgo del cliente que irá desde A hasta C, en función a variables que se detallan en el Anexo 25; donde "A" es un perfil de menor riesgo y "C" un perfil de mayor riesgo, luego se determinará la capacidad de pago donde se revisará el excedente de recursos y la capacidad máxima de endeudamiento que tiene el cliente. Se guarda el proceso y se genera el "Reporte matriz de evaluación" (ver Anexo 26) para revisar estado de préstamos del cliente, cuotas, y confirmar si las condiciones solicitadas cumplan con lo requerido. Se revisará que cumpla el RCI <sup>34</sup> . Adicionalmente, el analista de créditos dictaminará quién será el aval o avales de la operación.
Resolución de la Evaluación	Se selecciona los siguientes tipos de resolución de evaluación, estos pueden ser: solicitud aprobada y solicitud rechazada.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9.3 Proceso Evaluación al Pequeño Empresario para Capital de Trabajo**

Procesos	Pequeño Empresario
Revisión y Verificación de Solicitud	Se revisa el contenido de solicitud, donde validará el contenido con los datos principales (Monto solicitado y modalidad de pagos) y comentarios realizados en la visita.
Filtro en Centrales de Riesgo y Fuentes Públicas	Se consulta a las centrales de riesgos para verificar la calificación crediticia del representante legal, socios, gerentes y clientes. Se filtra en fuentes públicas al cliente, accionistas a fin de identificar antecedentes de presentarlo. En caso de ser desfavorable la información, se comunica al ejecutivo comercial vía correo y se procede a rechazar la solicitud. Si la opinión es favorable, se continúa con la evaluación.
Validación Existencia del Negocio	Se confirma el RUC con la Sunat si presenta deuda coactiva, representante legal, accionistas e información histórica.

<sup>34</sup> Ratio de Cobertura Ingreso que determina la capacidad de pago donde se revisará el excedente de recursos y la capacidad máxima de endeudamiento que tiene el cliente. El parámetro será  $\leq$  el 90%.

Validación de documentos	Se revisa los documentos como: PDTs, declaración jurada anual, estados financieros y reporte tributario y se valida contra Sunat ingresando a su página web a fin de identificar que existan. Se valida en portal del estado para confirmar que emite facturas y validar su nivel de ventas, facturas de clientes. Se revisará las boletas de ser el caso.
Evaluación de EEFF y ratios	Se realiza la evaluación de los estados financieros y cálculo del (EBITDA y ratios de liquidez, solvencia y eficiencia) para obtener margen y capacidad de endeudamiento. De ser necesario, se realizará una llamada telefónica al cliente para absolver dudas. Por otro lado, el analista de riesgos realizará la clasificación del score según el perfil de riesgo del cliente que irá desde A hasta C.
Generación de Matriz de Créditos	Se genera el "reporte matriz de evaluación" (ver Anexo 26), para revisar estado de préstamo del cliente, cuota (flujo de caja). Igualmente revisa resultado de evaluación de crédito (ratio cuota excedente) y confirma si contrasta información registrada por ejecutivo contra los documentos presentados (ventas y compras mensuales, balance General y estado de resultados). Se revisará que cumpla el RCI, el cual no debe exceder el 90%. Adicionalmente, el analista de créditos dictaminará quién será el aval o avales de la operación.
Resolución de la Evaluación	Se selecciona los siguientes tipos de resolución de evaluación, estos pueden ser: Solicitud aprobada o Solicitud rechazada.

Fuente: Elaboración Propia

El score final obtenido para la clasificación de riesgo de la Mype o empresa pagadora en evaluación se obtiene, para el caso de capital de trabajo, mediante el promedio ponderado de las variables de score obteniendo un puntaje final que dará el score a la Mype solicitante y se detalla en la tabla 9.4.

**Tabla 9.4 Asignación de Score acorde al puntaje obtenido**

SCORE	Puntaje
A	<90 - 100
B	< 70 - 89>
C	< 50 - 69>
D	< 50

Fuente: Elaboración propia

### **Factoring**

Con respecto al proceso para factoring, el objetivo del procedimiento es realizar el adecuado análisis a la empresa pagadora de la factura emitida por la Mype mediante la clasificación de riesgo mediante un score y un proceso de evaluación. A continuación, en la tabla 9.5 que detalla la interpretación del score crediticio que usará la fintech.

**Tabla 9.5 Interpretación Resumida del Score**

A	Bueno	Empresa con buen comportamiento de pago y buen contenido financiero
B	Estándar	Empresa que ha alcanzado el promedio requerido
C	Cuidado	Empresa que necesitan precaución
D	Débil	Empresa con alto riesgo para asumir obligación contraída.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se describe el proceso de evaluación de la empresa pagadora de factoring en la tabla 9.6.

**Tabla 9.6 Proceso Evaluación a la Empresa Pagadora de la Factura - Factoring**

Procesos	Empresa Pagadora
Revisión y Verificación de Solicitud	Se revisa el contenido de la factura donde validará el contenido con los datos principales ( monto solicitado y datos del emisor y pagador ).
Filtro en Centrales de Riesgo y Fuentes Públicas	Se consulta en las centrales de riesgos y calificación SBS del emisor y pagador, se filtra en fuentes públicas a fin de identificar antecedentes. En caso de ser desfavorable la información, se comunica a ejecutivo comercial vía correo y se procede a rechazar la solicitud. Si la opinión es favorable, se continúa con la evaluación.
Validación de documentos de Emisor	Se revisa documentos de la Mype emisora: PDTs, declaración jurada anual y se valida contra SUNAT ingresando a su página Web a fin de identificar que existan. Se valida en portal del estado para confirmar que emite facturas y validar su nivel de ventas.
Generación del Score	Se revisará y validará el factor estadístico <sup>35</sup> y factor cualitativo <sup>36</sup> obtenidos del análisis a la empresa pagadora para generar el score final. Deberá cumplir un score de A, B ó C.
Resolución de la Evaluación	Se selecciona los siguientes tipos de resolución de evaluación estos pueden ser: Solicitud aprobada o Solicitud rechazada.

Fuente: Elaboración propia

<sup>35</sup> Factor Estadístico con un peso de 60% determinará la probabilidad de default, comportamiento de pago y gestión de las obligaciones asumidas. (ver Anexo 27)

<sup>36</sup> Factor Cualitativo con un peso de 40% determinará el entorno en el que se encuentra la empresa y experiencia manejando el monto de la factura solicitada. (ver Anexo 28)

Para el caso de factoring, se asignará el score mediante el conjunto del factor de evaluación estadístico asignándole un 60% de peso ponderado (el detalle en el Anexo 27) y un factor cualitativo de evaluación de la empresa pagadora con un 40% de peso ponderado (el detalle en el Anexo 28). En ambos casos, la asignación del score estará a cargo del analista de riesgos. Por otro lado, se rechazarán aquellas Mypes que obtengan calificación D en el puntaje de Score.

### **9.3.3.2 Pre-desembolso de crédito:**

#### **Capital de Trabajo**

Una vez realizada la evaluación del crédito se procede a comunicar el rechazo o aprobación a la Mype. De haber resultado aprobado se procede a la gestión de la firma del contrato de préstamo notarialmente el mismo que indicará la tasa y la modalidad de pago. Asimismo, se tomará la firma del pagaré al aval o avales correspondientes.

#### **Factoring**

Una vez realizada la evaluación del pagador de la factura se procede a comunicar el rechazo o aprobación a la Mype de la solicitud de factoring. De haber resultado aprobada se comunicará a la Mype indicando la comisión correspondiente, y si esta es aceptada, se notificará al pagador mediante un correo electrónico identificando a T-Financio como empresa cedente de las facturas emitidas indicando además la cuenta bancaria y pidiendo la confirmación de la siguiente información: proveedor (Mype), cliente (empresa pagadora), tipo de documento, número de documento, fecha de emisión, moneda y monto de la factura cedida. Así como se le solicita completar lo siguiente: porcentaje de detracción o retención, monto retenido, otros descuentos, saldo neto a pagar y fecha de pago. Esta información resulta siendo relevante al momento de realizar la inscripción en el Factrack<sup>37</sup> de CAVALI. Una vez que CAVALI confirma la validez del comprobante de pago y el proveedor (pagador) da conformidad al documento (plazo máximo 8 días hábiles) se realiza la inscripción y se procede a trasladar la oferta a los inversionistas.

---

<sup>37</sup> Factrack: Es el sistema que facilita el registro de facturas negociables en CAVALI, para que las empresas y personas realicen operaciones de factoring.

### **9.3.3.3 Desembolso de crédito:**

#### **Capital de Trabajo**

El desembolso se realiza una vez se tenga la oferta del crédito cubierta por los inversionistas, a la cuenta de la Mype indicada en el contrato. El monto desembolsado equivaldrá al 100% del monto solicitado menos la comisión o al porcentaje de base acordado y en función a la colecta recaudada. De haber pasado un plazo de 30 días como máximo y no haber cubierto el fondo, se le comunicará a la Mype para ajustar el monto solicitado o ajustar las condiciones si estaría dispuesto.

#### **Factoring**

Cubierta la demanda de factoring por los inversionistas se realiza el depósito y se notifica a la Mype.

### **9.3.3.4 Cobranza de financiamiento**

#### **Capital de Trabajo**

El objetivo de la gestión de cobranza es garantizar el pago del financiamiento por parte de las Mypes estableciendo actividades dentro del proceso de cobranza en etapa preventiva y prejudicial, y aplicar el procedimiento de cobranza. Dentro de la etapa preventiva, el analista de cobranza se comunicará con la Mype con una anticipación de cuatro días previo al vencimiento del plazo de pago. Una vez vencido el plazo de pago, se realizarán las notificaciones necesarias a la Mype para proceder con el cobro o reprogramación<sup>38</sup>. Dentro de la etapa prejudicial, de no haber respuesta, se hará la gestión de cobranza contra el representante legal de la empresa o el aval del solicitante. En caso no se logre concretar el cobro por ese medio, se iniciarán los procesos judiciales respectivos para gestionar la cobranza hacia el aval o accionistas involucrados como garantes en el contrato firmado. En el anexo 24, se muestra la pantalla de seguimiento del módulo de cobranza.

#### **Factoring**

Posterior al transcurso de 08 días a la fecha de vencimiento de la factura, se procederá a realizar el protesto respectivo. Es claro indicar que posterior al vencimiento la cuenta por cobrar generará los intereses indicados por ley, los mismos que serán

---

<sup>38</sup> Si se realiza una reprogramación, se comunicará a los inversionistas para reestructurar su cronograma de pago.

cubiertos por el pagador de la factura negociable. Como procedimiento interno, pasado 01 día del vencimiento de la factura, el gestor de cobranzas se comunicará con el pagador para lograr un compromiso de pago, esta actividad se repetirá cuantas veces sea necesario dentro de los 08 días siguientes al vencimiento. Al día 06 de vencida la factura se le comunicará al pagador la fecha límite de pago para evitar la comunicación a Cavali acerca del incumplimiento. Si no se realiza el cobro respectivo se procederá a solicitar a Cavali la emisión de la constancia de inscripción de titularidad por incumplimiento en el pago. Esta constancia tiene calidad de ejecución sin requerir el protesto, a efectos de iniciar el proceso de ejecución judicial por un plazo máximo de un año. Una vez realizado el cobro se distribuye la parte correspondiente a los inversionistas, considerando los intereses compensatorios de aplicar, y se comunica a la Mype la ejecución del cobro.

### 9.3.3.5 Retorno al inversionista

Una vez realizada la inversión y alcanzado el plazo del primer cobro, se procederá al abono del monto ofrecido como rentabilidad al inversionista en su billetera virtual. Para poder visualizar los depósitos realizados, se le notificará vía correo electrónico, telegram, whatsapp y por el aplicativo. A continuación, se detallará la modalidad de pago según el tipo de producto ofrecido en la tabla 9.7.

**Tabla 9.7 Modalidad de retorno al Inversionista**

Depósito en Billetera virtual	Factoring	Capital de Trabajo		
Plazo	Al final del periodo	Mensual o acorde al cronograma		Al final del periodo
Modalidad	Capital + intereses	Intereses	Capital + intereses	Capital + intereses

Fuente: Elaboración propia.

### Capital de trabajo

Se considerarán tres modalidades de pago mensual al inversionista dependiendo del acuerdo con la Mype. Estas modalidades mensuales o acorde al cronograma pactado son: Intereses, capital más intereses y capital más intereses al final del periodo.

### Factoring

El pago será al final del plazo pactado incluyendo el capital invertido más los intereses ofrecidos por la operación.

#### 9.4 Gestión de proveedores

Parte de los servicios ofrecidos son tercerizados, por lo cual la selección de los proveedores ayudará a garantizar el flujo operativo con el menor costo posible y un soporte especializado durante todo el proceso. A continuación, se detallarán los principales proveedores requeridos.

- Empresa proveedora de gestión de cobranza: se contratará a una empresa de cobranzas que se encargue de la gestión de recupero en aquel portafolio que tengan más de un año de retraso en sus pagos.
- Call center: serán las responsables de dar soporte al contacto con los clientes y la gestión de cobranza mediante seguimiento vía telefónica. Se estima un costo promedio mensual de mil soles durante el primer año.
- Ciberseguridad: será la responsable de generar la seguridad de data, datos personales e información sensible, velando por el bienestar de la empresa y los clientes.
- Contabilidad: se contará con un contador tercerizado que nos dará soporte permanentemente. Para ello, el salario estimado asciende a 3mil soles mensuales.
- Infraestructura de TI, hosting y licencias: brindarán el soporte tecnológico, de software y licencias para poder operar utilizando nuestros equipos tecnológicos.
- Móviles y teléfonos: serán necesarios para poder mantener una buena comunicación internamente y con los clientes.
- Notarías: las notarías van a ser nuestras aliadas indispensables para realizar todos los contratos de capital de trabajo para las Mypes. Las tarifas vigentes se muestran en la tabla 9.8.

**Tabla 9.8 Tarifas Servicios Varios Notariales**

<b>Concepto</b>	<b>Tarifa S/</b>
Legalización Firmas contrato mutuo	10
Copia Legalizada	15
Actuaciones Notario (por hora)	300

Fuente: Notaría Paino

- Centrales de riesgo: se utilizarán en la operación del negocio para la evaluación del crédito, determinación del score crediticio, notificación de alertas por cambios de calificación de los clientes consultados y reportes de

incumplimientos de pago. Según Sentinel 2021, la tarifa por este servicio es de 500 soles por una consulta al mes de 1,500 vistas.

- Cavali – Factrack: será un aliado importante para la ejecución de los préstamos mediante facturas. Una vez se tenga la aceptación de la empresa pagadora, la factura será registrada por la plataforma de CAVALI (Factrack), donde se verificará la validez del comprobante ante SUNAT y si no ha sido registrada anteriormente, se procederá a solicitar a la empresa pagadora la conformidad de la misma dentro de los 8 días posteriores a la inscripción de la factura. Una vez suscritos a CAVALI, se tendrá el acceso al de estado de las facturas. Las tarifas que se maneja son las siguientes y se visualizan en la tabla 9.9.

**Tabla 9.9 Tarifario Sistema Factrack Cavali**

Concepto	Tarifa	Obs
Servicio Integral de Registro (no incluye recaudación de fondos) Registro de la información, verificación con SUNAT, anotación en cuenta, transferencia contable inicial, redención y reprogramación de pagos .	S/3.85	Costo por factura.
Emisión Constancia de Inscripción de Titularidad por incumplimiento de Pago	US\$ 10	Pago necesario para el protesto
Afiliación por Participante Nuevo	US\$ 10,000	Pago único

Fuente: Cavali, 2021. Elaboración Propia.

## 9.5 Cadena de Valor de la empresa

La cadena de valor permitirá describir el desarrollo de actividades necesarias para el servicio de intermediación financiera el mismo que se muestra en la Figura 9.4.

**Figura 9.4 Cadena de Valor de T-Financio**



Fuente: Elaboración propia

Las actividades principales son las siguientes:

- Marketing & Comercial: son aquellas que velarán por la generación de ingresos y la competitividad en el mercado. Estas áreas son las que tienen la mayor cantidad de trabajadores debido a la amplia estructura organizacional e importancia para la empresa.
- Evaluación: será responsable de evaluar a las empresas solicitantes de financiamiento dándoles un score determinado, las pagadoras de facturas y la procedencia de ingresos de los inversionistas. Esta actividad generará la confianza y seguridad hacia los inversionistas.
- Operaciones: su aporte permitirá trazar las vías adecuadas para poder realizar las actividades comerciales y determinar los pasos necesarios para poder realizar toda la gestión desde la incorporación de los clientes hasta el proceso de cobranza y pago hacia los clientes.
- Gestión de tecnología e información: garantizará la seguridad y comunicación en la empresa hacia los clientes y entre todas las áreas interrelacionadas.
- Las actividades de apoyo: son aquellas que darán soporte a las actividades principales y están regidas por las distintas áreas funcionales de la empresa. Entre ellas, están comprendidas la gestión financiera, cobranzas, riesgos y la de administración y recursos humanos. Las mencionadas ayudarán a velar por el correcto funcionamiento de la organización.

A continuación, en la Figura 9.5 se muestra las actividades principales y de apoyo que soportan la cadena de procesos, que van desde la captación de clientes Mypes e inversionistas hasta la cobranza y retorno de la inversión. Asimismo, se puede observar que el proceso de evaluación y cobranza son de vital importancia para el otorgamiento del crédito de ambos productos, así como la recuperación del crédito que finalmente permite el retorno al inversionista. De tal forma, al ser una fintech, la tecnología tiene un rol importante en toda la cadena de procesos.

**Figura 9.5 Cadena de Procesos**



Administración	Comercial Y Marketing	Créditos y Riesgos	Marketing	Finanzas	Operaciones	Cobranzas	Operaciones
Ejecución	Ejecutivo Comercial	Analista de Créditos y Analista de Riesgos	Community Manager	Analista de Finanzas	Analista de Operaciones	Gestor de Cobranza	Analista de Operaciones
Aplicación	Presencial/Plataforma Digital	Módulo Créditos/ Centrales de Riesgo	Plataforma Digital	Plataforma Digital/ Módulo Siigo	Módulo Siigo	Módulo Siigo	Plataforma Digital / Módulo Siigo

Fuente: Elaboración propia.

## **9.6 Recursos Humanos**

### **Visión**

Ser la empresa líder en financiamiento participativo financiero para Mypes y la mejor opción de inversión para las personas naturales con excedentes de dinero a través de una plataforma digital y segura en el Perú.

### **Misión**

Ofrecer una alternativa digital y segura de financiamiento participativo financiero para Mypes en Lima Metropolitana, así como inversiones rentables a personas naturales, manteniendo una relación comprometida y transparente fomentando el crecimiento económico de nuestros clientes.

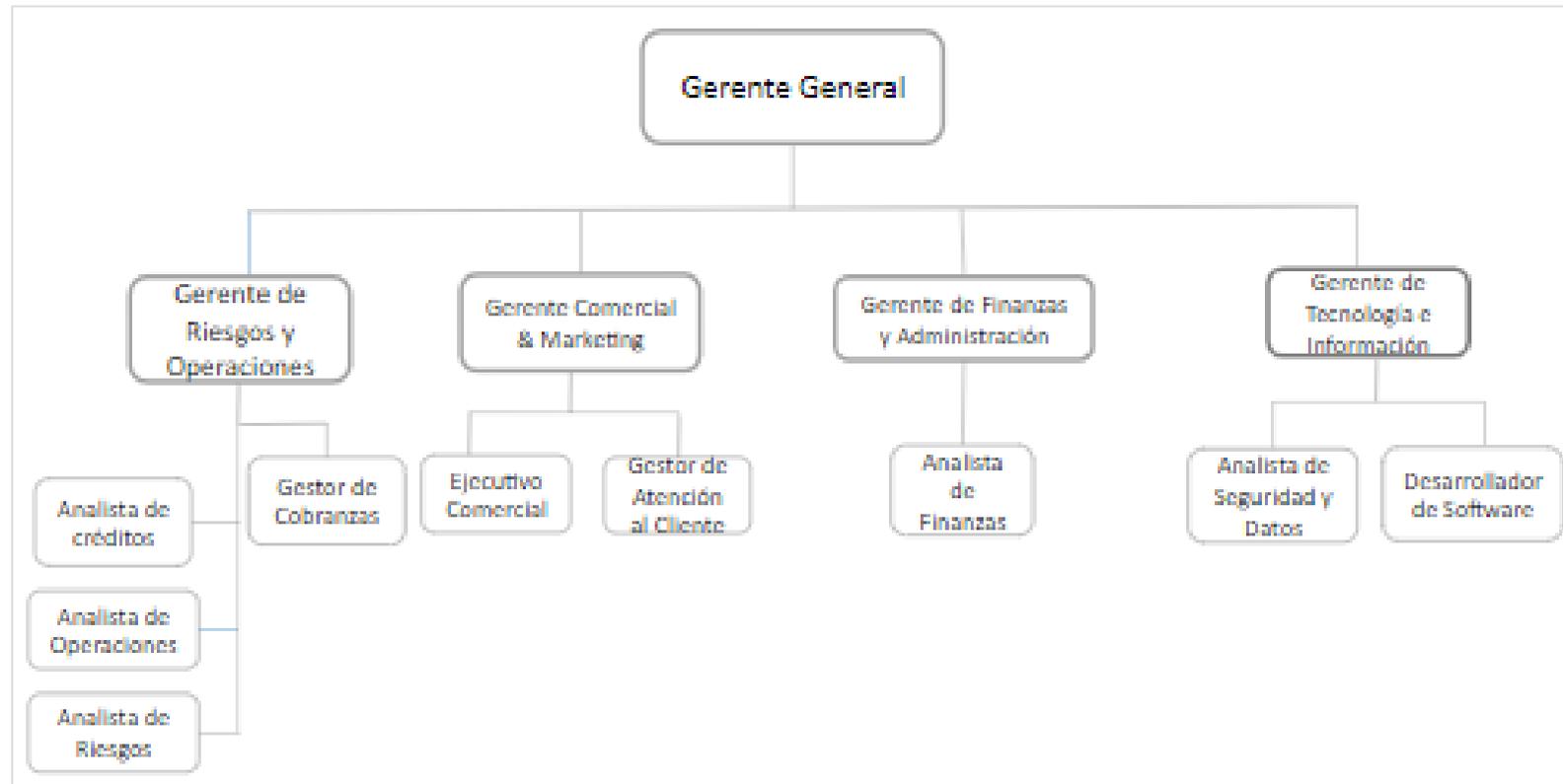
### **Valores**

- Responsabilidad e Integridad: generar relaciones a largo plazo con los clientes de manera íntegra y responsable.
- Transparencia: proveer información veraz y oportuna a nuestros clientes.
- Seguridad y Confianza: brindar una plataforma de inversión y financiamiento segura protegiendo los datos de nuestros clientes en todo momento.
- Compromiso: dirigir los esfuerzos necesarios para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- Orientación al cliente: buscar la sencillez y respuesta inmediata en las operaciones, enfocado en generar valor a nuestros clientes.

### **Estructura Organizacional**

Las gerencias principales responsables del correcto funcionamiento de la empresa son la Gerencia General que asumirá la función de la Gerencia Comercial & Marketing durante los 5 primeros años de implementación, la Gerencia de Riesgos y Operaciones (GRO), la Gerencia de Finanzas y Administración (GAF) y, por último, la Gerencia de Tecnología e información (GTI). El detalle de las funciones se encuentra en el Anexo 29. Las posiciones serán las mismas durante de los 5 años, sin embargo, el número de empleados con respecto a los analistas de riesgos, gestor de cobranzas, analista de créditos y gestión de atención al cliente, se irán incrementando con el transcurso de los años de gestión. A continuación se detalla en el organigrama en Figura 9.6.

Figura 9.6 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

## **Reclutamiento y Selección**

Los siguientes cargos serán ocupados por los cofundadores: Gerente General (GG) quien asumirá la GCM), la GAF, la GTI y la GRO. El reclutamiento del resto de colaboradores estará a cargo de una empresa de servicio de reclutamiento que se contratará a demanda con la interacción de cada gerencia solicitante. El proceso de selección iniciará con la solicitud del colaborador por la gerencia solicitante y aprobado por la GG, con esta recepción de solicitud se programará una reunión entre la empresa de servicios de reclutamiento y el gerente a cargo para verificar el perfil y funciones a desempeñar por el colaborador. Con lo anterior definido se procederá a las siguientes actividades:

- Publicación en Bolsas de Trabajo de universidades, LinkedIn y otras páginas de reclutamiento.
- Revisión de los CV's enviados realizando los filtros adecuados de acuerdo al perfil de búsqueda, así como la verificación de su situación financiera.
- Evaluaciones psicológicas y psicotécnicas.
- Entrevista con la empresa reclutadora y el gerente solicitante.
- Finalmente, de ser aprobado se formaliza la propuesta donde se le informa las condiciones contractuales.
- De aceptar el postulante se programa el examen médico y de salud ocupacional.
- Con los resultados favorables se procede a programar la fecha de ingreso y reuniones de inducción con las distintas áreas.

## **Tipos de contrato a emplear**

Debido a que la estructura organizacional compuesta por personal interno supera las diez personas y que las ventas anuales estimadas no van a superar los 1700 UITs, T-Financio se consideraría como una pequeña empresa. El personal interno se acogería al régimen laboral, lo cual determinará la jornada laboral, los seguros a reconocer, las vacaciones, CTS<sup>39</sup> entre otros. En consideración a los tipos de contrato, estaríamos utilizando los siguientes:

---

<sup>39</sup> Compensación por tiempo de servicios.

- Contrato a plazo indefinido se aplicará hacia las posiciones que cubran las actividades principales, las cuales tendrán carácter sensible para el trabajo operativo de la fintech (operaciones, riesgos, comercial y apoyo tecnológico).
- Contrato temporal, aplicará a las funciones de soporte que tengan corta duración.
- Tercerización de servicio de cobranzas y contabilidad, call center, promotores de ventas, community manager y otros servicios que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa.

### **Escala Salarial**

En base al estudio sobre la remuneración en el Perú (Page Personnel 2020) , se establecieron las bandas salariales acorde al mercado para las posiciones operativas críticas como: análisis de créditos y riesgos. Dada la importancia e impacto reputacional en la empresa con respecto a la correcta evaluación crediticia y de riesgos de las Mypes solicitantes para capital de trabajo y factoring, se determinó contar con dos posiciones de analistas de crédito y de riesgos cuya función diferenciada permitirá garantizar el cumplimiento de una correcta evaluación preventiva y así aminorar el riesgo reputacional al momento de presentar las oportunidades de inversión. Dentro de las principales funciones del analista de crédito será evaluar la solvencia crediticia y capacidad de pago de la Mype solicitante o empresa pagadora, analizar el historial crediticio de las empresas y evaluar ratios de crédito utilizando los indicadores detallados en los Anexos 25, 26, 27 y 28. Para el caso del analista de riesgos, su principal función consiste en analizar y cuantificar los posibles riesgos de incumplimiento de pago por parte de la Mype en caso de préstamo de capital de trabajo o empresa pagadora para el caso de factoring, mediante indicadores financieros indicados en el anexo 25, 26, 27 y 28, y definiendo el score de riesgo de la Mype o empresa pagadora implicada, asignarle una tasa de pago y plazo determinado, siendo fundamentales estos indicadores ya que serán utilizados al momento de presentarlo como nueva oportunidad de inversión. Por otro lado, con respecto al número de colaboradores y esquema salarial, acorde al mercado, para los primeros años de funcionamiento mostrado en la tabla 9.10, a partir del segundo año de operaciones, se evaluará la propuesta salarial acorde a los resultados alcanzados. Asimismo, el salario

mensual por año se irá incrementando cada año, así como el número de trabajadores. Cabe mencionar que, al no superar los 20 trabajadores, la fintech no estará obligada a repartir participación de utilidades.

**Tabla 9.10 Proyección de salarios por puesto**

<i>Sueldos mensuales por recurso unitario</i>	<i>Año 1 Mensual</i>	<i>Año 2 Mensual</i>	<i>Año 3 Mensual</i>	<i>Año 4 Mensual</i>	<i>Año 5 Mensual</i>
GG - GCM	4500	4500	4950	5940	7,425
GAF	4500	4500	4950	5940	7,425
GTI	4500	4500	4950	5940	7,425
GRO	4500	4500	4950	5940	7,425
Analista de operaciones	2500	2625	2756	3032	3,638
Analista de riesgos	3500	3675	3859	4245	5,094
Gestor de cobranzas	2500	2625	2756	3032	3,638
Analista de créditos	3500	3675	3859	4245	5,094
Ejecutivo comercial	3000	3150	3780	4536	5,443
Gestor atención al cliente	3000	3150	3308	3639	4,367
Analista de finanzas	2000	2100	2205	2426	2,911
Analista de seguridad y datos	2500	2625	2756	3032	3,638
Desarrollador de software	3500	3500	3675	4043	4,852
<b>N° TRABAJADORES</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 9.6 Actividades y presupuesto de implementación de la empresa

### Constitución de la empresa

T-Financio califica como pequeña empresa, por lo tanto, la sociedad será constituida bajo Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), siendo su nombre T-Financio SAC. Sociedad Administradora de Plataforma de Financiamiento Participativo Financiero. El primer paso es la formación legal de la sociedad anónima. Los costos asociados a la formalización de la empresa según la tabla 9.11.

**Tabla 9.11 Costo de trámites para constitución de la empresa**

<b>Constitución de la empresa</b>	<b>Entidad</b>	<b>Costo (S/)</b>
1. Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta):	Notaría y Sunarp	25
2. Elaboración de Escritura Pública:	Notaría	1,000

3. Inscripción en Registros Públicos	Notaría y Sunarp	1,358
4. Copia Literal SUNARP	Sunat	25
5. Legalización de firma en Carta Poder y verificación de firmas	Notaría	28
<b>Total trámites constitución</b>		<b>2,436</b>

Fuente: Cámara de Negocios del Perú.

### Recursos para la implementación

Se detallan los gastos y el monto estimado en base a una ejecución del proyecto durante los seis primeros meses pre operativos en la tabla 9.12.

**Tabla 9.12 Recursos para la implementación de la empresa (en soles S/)**

Gastos	Comentario	Año 0
Gastos de Personal	Salarios personal contratado	145,800
Asesoría legal	Asesoría para la inscripción y registro de la Fintech para la SMV	5,000
Oficina	Alquiler y mobiliario	15,000
Equipos de cómputo	Portátiles, un firewall de seguridad, servidores nube, entre otros:	45,000
Móviles y teléfonos	Se contratará un paquete corporativo de servicios móviles	8,400
Gastos de constitución	Especificados en la tabla 9.11	2,436
Internet y Conexión Remota	El ancho de banda es primordial debido a que la aplicación estará en nube. (S/.5,000 mensuales)	30,000
Infraestructura	Alquiler de Hardware, Storage y Base de Datos - Cloud Enterprise	21,377
Hosting y Licenciamiento de Nube	Cotizados los servidores y licencias en Azure Application Gateway, Azure Api Gateway Self-hosted y certificados digitales.	15,203
Desarrollo plataforma de gestión interna	Módulo de backoffice completo incluyendo integración con evaluación de riesgo crediticio y gestión de cobranzas.	60,000
Licencias Microsoft Office 365	Se adquieren 12 licencias de Microsoft Office 365 E3 que contienen todos los programas de Office además del Programa Power BI. Se adquieren 02 licencias Microsoft Office 365 E5 para programador.	13,392

Desarrollo aplicativo	de	Implementación del aplicativo tanto web como móvil	85,000
Inscripción Cavali		Pago de tasa por concepto de inscripción como participante ante Cavali	36,000
Otros gastos		Gastos relacionados a la gestión pre-operativa del negocio	137,392
<b>Total pre-operativo</b>			<b>620,000</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO X: ANÁLISIS FINANCIERO

El presente capítulo tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del plan de negocio desarrollado. Se ha calculado los flujos de caja financiero considerando tres escenarios optimista, conservador y pesimista en un horizonte de tiempo de cinco años, se calculado el valor presente a través del VAN y la tasa de rentabilidad TIR. Ambos indicadores ayudarán a determinar la viabilidad del plan de negocio, así como las consideraciones que apliquen. La información necesaria para los cálculos proviene de las siguientes fuentes:

- Ingresos de la estimación de la demanda del capítulo VI Investigación de Mercado y Estimación de la Demanda.
- Gastos de ventas del capítulo VIII Plan de Marketing.
- Gastos administrativos e inversión inicial del capítulo IX Plan de Operaciones.

### 10.1 Consideraciones y supuestos generales

A continuación, se detallan las consideraciones y supuestos que se han aplicado para el cálculo de las medidas de rentabilidad:

- El horizonte de tiempo para la evaluación son 05 años, lo anterior de manera conservadora por lo que no se ha estimado un valor de venta y solo se ha considerado la recuperación del capital del trabajo. Sin embargo, de marchar dentro de lo esperado se podrá vender a un jugador más grande.
- El financiamiento del proyecto, se obtendrá de los miembros del grupo de tesis quienes financiaran de manera personal.
- El rendimiento esperado promedio de una startup es del 35% según Kerins, F.& Kiholm, J. & Smith, R (2004) y A. Elias (2019), por lo que para este proyecto el costo de capital será de un 30% + un spread del 5% por el riesgo que implica el proyecto.
- No se usará el CAPM<sup>40</sup> porque no se contarán con inversionistas diversificados y no hay empresas similares que coticen en bolsa. No existe beta comparable.
- La tasa de impuesto a la renta vigente para el año 2021 es del 29.5 %.

---

<sup>40</sup> Capital Asset Pricing Model – modelo principal de valoración de activos.

- La depreciación de los equipos de cómputo y telecomunicaciones, como laptops, firewall se ha determinado que será de 5 años bajo el método lineal. Así como la inversión en la plataforma web y app, el módulo de back office se han considerado intangibles con una amortización de 10 años bajo el método lineal.
- No se considera recuperar los activos, ya que no representan un porcentaje importante de la inversión inicial, la cual principalmente está compuesta por todas las actividades de desarrollo y preparación para la fase operativa.

## **10.2 Consideraciones sobre la demanda**

A continuación, se detallan las consideraciones y supuestos que se han aplicado para los datos de la demanda:

- Como se ha detallado en el capítulo VI, se ha determinado el crecimiento del público objetivo tanto para Mypes e inversionistas. En el caso de inversionistas se ha considerado la información de la evolución de los NSE A y B de los años 2017, 2018, 2019 y 2020, se estima una tasa de crecimiento del público objetivo del 6.16% anual. Por el lado de las Mypes se ha considerado la estimación del crecimiento del PBI realizado por el Banco Central de Reserva, determinando una tasa de crecimiento de 4.5% para el primer año y 4% los años siguientes.
- La tasa de participación del mercado potencial varía en los escenarios planteados, optimista, conservador y pesimista los cuales se pueden visualizar en la sección de estimación de la demanda.
- Se ha considerado seis meses de inversión inicial (denominado año cero), en el cual se desarrollará la plataforma tecnológica, la inscripción a la SMV y el planeamiento del proyecto.

## **10.3 Consideraciones sobre los gastos**

A continuación, se detallan las consideraciones y supuestos que se han aplicado para los conceptos de gastos:

- En el año cero los desembolsos serán inversiones pre-operativas, donde principalmente se adquirirá el activo fijo necesario, se desarrollarán tanto la plataforma web como el

- aplicativo, así como la implementación del back office. Los detalles de desembolso se detallan en el capítulo IX.
- Durante el tiempo de inversión pre-operativa se contará con cuatro personas, las cuales se encargarán de la gestión de las actividades necesarias para el inicio de operaciones, conforme se vaya desarrollando la plataforma tecnológica, luego se incrementará el personal hasta quince personas a partir del primer año y para el quinto año se contará con veinte colaboradores. El detalle de la cantidad de personas y sueldos se puede visualizar en la tabla 9.10
  - Para los beneficios de ley o cargas laborales, se ha determinado un factor de 1.26 sobre los sueldos base que se han detallado considerando que T-Financio se encuentra en el régimen de Mype laboral.

#### **10.4 Consideraciones relacionadas a las ventas**

A continuación, se detallan las consideraciones que se tomaron para la proyección de ventas e ingresos. En las tablas 8.2 y 8.3 se detallaron las comisiones que se cobran por las colocaciones de factoring y capital de trabajo, respectivamente, las mismas que dependen del score del pagador o cliente, así como del plazo financiado. Para efectos de la proyección de ingresos se ha considerado el promedio de los productos factoring a dos meses, equivalente a 2.65%, y desembolso por capital de trabajo a 12 meses, equivalente a 8%.

#### **10.5 Consideraciones relacionadas al apalancamiento bancario**

Dado que los financiamientos solicitados por las Mypes son cubiertos por los aportes de los inversionistas no es necesario el apalancamiento por parte de la fintech. Por otro lado, la comisión cobrada se realiza en el momento del desembolso por la Mype por lo que no existe riesgo de incobrabilidad. Siendo esto así la necesidad de financiamiento nula ya que el negocio se considera líquido y solo se requerirá un aporte inicial como capital de trabajo, el mismo que será aporte de los accionistas.

#### **10.6 Consideraciones de escenarios de ventas**

En el capítulo VI se estimó la demanda potencial según escenario, en las siguientes tablas se muestra a modo resumen las colocaciones por cada uno de los productos.



**Tabla 10.1 Estimación de las colocaciones anuales por producto - Optimista**

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	469	817	1,143	1,553	1,820
Factoring	1,202	1,934	2,512	3,186	3,500

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10.2 Estimación de las colocaciones anuales por producto - Conservador**

Escenario Conservador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	375	654	914	1,243	1,456
Factoring	962	1,546	2,010	2,548	2,800

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10.3 Estimación de la colocaciones anuales por producto - Pesimista**

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	94	163	229	311	364
Factoring	240	386	502	638	700

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, el modelo considera los siguientes supuestos para los desembolsos colocados los cuales se muestran en las tablas 10.4 y 10.5. El detalle del cálculo de los Ingresos estimados para los distintos escenarios se muestra en el Anexo 30.

**Tabla 10.4 Supuestos de penetraciones de colocaciones por Capital de Trabajo**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto Colocación (S/)	30,000	33,000	35,000	38,500	40,000
Comisión (%)	8	8	8	8	8
Plazo Medio (Meses)	12	12	12	12	12

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10.5 Supuestos de penetraciones de colocaciones por Factoring**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto Colocación (S/)	15,000	20,000	25,000	30,000	35,000

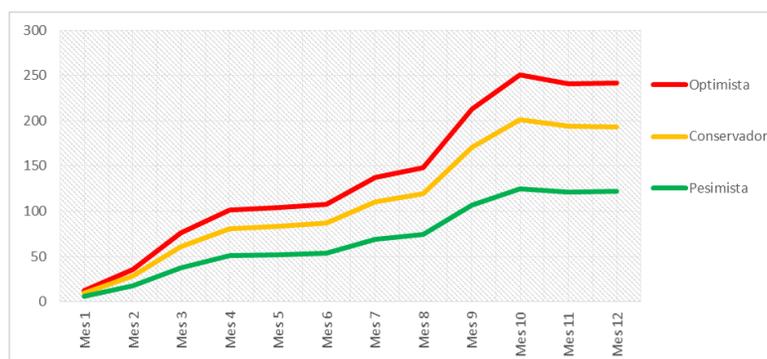
Comisión (%)	2.65	2.65	2.65	2.65	2.65
Plazo Medio (Meses)	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración Propia

### 10.7 Consideraciones de colocaciones en el primer año de operación

Se considera que, durante el primero año, T-Financio desarrollará un crecimiento constante debido a la fuerte campaña de marketing, que se refleja en los escenarios optimista y conservador. Sin embargo, para el escenario pesimista se ha considerado una fase ralentizada de crecimiento como se observa en la Figura 10.1.

**Figura 10.1 Crecimiento en el primer año: optimista, conservador y pesimista**



Fuente: Elaboración Propia

### 10.8 Proyección de costos operativos

Se considera como costos operativos los desembolsos relacionados directamente con la operación de colocación del crédito como por ejemplo el costo de los promotores para la captación, costos de registros de las facturas al sistema de CAVALI, costos notariales, así como el costo operativo de la recuperación de la cartera morosa. Todos estos costos son directamente variables a la demanda por lo que su análisis en conjunto nos permitirá determinar el rendimiento propio de la operación. A continuación, se detallan los costos operativos por escenario en las tablas 10.6, 10.7 y 10.8.

**Tabla 10.6 Costos Operativos (S/) Escenario Optimista**

Por Factoring - Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
n° facturas	1,202	1,934	2,512	3,186	3,500
costo por inscripción facturas	4	4	4	4	5
<b>Costo Registro Facturas</b>	<b>4,628</b>	<b>7,818</b>	<b>10,662</b>	<b>14,200</b>	<b>16,379</b>
Costo por inscripción de titularidad	101	106	111	117	123
n° protestos al año	24	39	50	64	70
<b>Costo por Protesto Anual</b>	<b>2,428</b>	<b>4,102</b>	<b>5,594</b>	<b>7,450</b>	<b>8,594</b>
<b>Por Préstamos - Escenario Optimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
n° desembolsos	469	817	1,143	1,553	1,820
Legalización y Firmas Contrato	25	26	28	29	30
<b>Costo por Firma Contrato</b>	<b>11,725</b>	<b>21,446</b>	<b>31,504</b>	<b>44,945</b>	<b>55,306</b>
n° cartera que se cayó	9	16	23	31	36
<b>Costo por Recuperación</b>	<b>5,628</b>	<b>10,784</b>	<b>16,002</b>	<b>23,916</b>	<b>29,120</b>
<b>Costo Promotores - Escenario Optimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
N° Promotores	10	15	20	22	24
Costo Promotores	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
<b>Servicio Promotores</b>	<b>216,000</b>	<b>340,200</b>	<b>476,280</b>	<b>550,103</b>	<b>630,118</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.7 Costos Operativos (S/) Escenario Conservador**

Por Factoring - Escenario Conservador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
n° facturas	961	1,547	2,010	2,549	2,800
costo por inscripción facturas	4	4	4	4	5
<b>Costo Registro Facturas</b>	<b>3,700</b>	<b>6,254</b>	<b>8,532</b>	<b>11,361</b>	<b>13,103</b>
Costo por inscripción de titularidad	101	106	111	117	123
n° protestos al año	19	31	40	51	56
<b>Costo por Protesto Anual</b>	<b>1,941</b>	<b>3,281</b>	<b>4,476</b>	<b>5,961</b>	<b>6,875</b>
<b>Por Préstamos - Escenario Conservador</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
n° desembolsos	375	654	914	1,243	1,456
Legalización y Firmas Contrato	25	26	28	29	30
<b>Costo por Firma Contrato</b>	<b>9,375</b>	<b>17,168</b>	<b>25,192</b>	<b>35,973</b>	<b>44,244</b>
n° cartera que se cayó	8	13	18	25	29
<b>Costo por Recuperación</b>	<b>4,500</b>	<b>8,633</b>	<b>12,796</b>	<b>19,142</b>	<b>23,296</b>
<b>Costo Promotores - Escenario Conservador</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
N° Promotores	8	13	18	19	21
Costo Promotores	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
<b>Servicio Promotores</b>	<b>172,800</b>	<b>294,840</b>	<b>428,652</b>	<b>475,089</b>	<b>551,354</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.8 Costos Operativos (S/) Escenario Pesimista**

<b>Por Factoring - Escenario Pesimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>n° facturas</b>	240	387
costo por inscripción facturas	4	4
<b>Costo Registro Facturas</b>	<b>924</b>	<b>1,564</b>
Costo por inscripción de titularidad	101	106
n° protestos al año	5	8
<b>Costo por Protesto Anual</b>	<b>484.80</b>	<b>820.83</b>
<b>Por Préstamos - Escenario Pesimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>n° desembolsos</b>	94	163
Legalización y Firmas Contrato	25	26
<b>Costo por Firma Contrato</b>	<b>2,350</b>	<b>4,279</b>
n° cartera que se cayó	2	3
<b>Costo por Recuperación</b>	<b>1,128</b>	<b>2,152</b>
<b>Costo Promotores - Escenario Pesimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>N° Promotores</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Costo Promotores	1,800	1,890
<b>Servicio Promotores</b>	<b>43,347</b>	<b>73,514</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 10.9 Proyección de inversiones, depreciación, gastos administrativos y de ventas

Sobre la base de la inversión identificada, para la fase pre-operativa, se ha proyectado la inversión y los gastos administrativos en un periodo de cinco años, los cuales aplican para los tres escenarios y se detallan en las tablas 10.9 y 10.10.

**Tabla 10.9 Gastos Pre-operativos mensualizados**

<b>Gasto Operativo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Gastos de Personal	- 145,800	- 24,300	- 24,300	- 24,300	- 24,300	- 24,300	- 24,300
Asesoría Legal	- 5,000	- 5,000					
Oficina	- 15,000	- 2,500	- 2,500	- 2,500	- 2,500	- 2,500	- 2,500
Equipos de cómputo	- 45,000	- 22,500				- 22,500	
Móviles y teléfonos	- 8,400	- 431					- 7,969
Gastos de constitución	- 2,436	- 2,436					
Internet y Conexión Remota	- 30,000	- 5,000	- 5,000	- 5,000	- 5,000	- 5,000	- 5,000
Hardware, Storage y Base de Datos	- 21,377		- 4,275	- 4,275	- 4,275	- 4,275	- 4,275
Hosting y Licenciamiento de Nube	- 15,203		- 3,041	- 3,041	- 3,041	- 3,041	- 3,041
Desarrollo plataforma de gestión interna	- 60,000		- 20,000		- 20,000	- 20,000	
Licencias Microsoft Office 365	- 13,392					- 13,392	
Desarrollo de aplicativo	- 85,000		- 28,333			- 28,333	- 28,333
Afiliación Cavalli	- 36,000					- 36,000	
<b>Total Gastos Preoperativos</b>	<b>- 482,608</b>	<b>- 62,167</b>	<b>- 87,449</b>	<b>- 39,116</b>	<b>- 59,116</b>	<b>- 159,341</b>	<b>- 75,419</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10.10 Proyección de Gastos Administrativos**

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	756,000	888,678	1,095,565	1,240,838	1,506,968
Call center	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
Ciberseguridad	120,000	126,000	132,300	138,915	145,861
Contabilidad	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Oficina	30,000	31,500	33,075	34,729	36,465
Móviles y teléfonos	16,800	17,640	18,522	19,448	20,421
Internet y Conexión Remota	60,000	63,000	66,150	69,458	72,930
Hardware, Storage y Base de Datos	42,754	44,892	47,136	49,493	51,968
Hosting y Licenciamiento de Nube	30,406	31,926	33,523	35,199	36,959
Licencias Microsoft Office 365	13,392	14,062	14,765	15,503	16,278
Central de Riesgo Centinel	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>1,123,352</b>	<b>1,272,598</b>	<b>1,496,881</b>	<b>1,660,419</b>	<b>1,945,728</b>

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se detalla la depreciación del software producido en la fase de pre-operativa ser amortizado en diez años y los equipos de cómputo en cinco, se detallan en las tablas 10.11 y 10.12.

**Tabla 10.11 Depreciación y Amortización de inversiones y activo fijo**

Inversión y/o Rubro Activo Fijo	Inversión	Tasa (%)	Depreciación por Año
Equipos de Computo	45,000	20	9,000
Módulo Back Office	60,000	10	6,000
Aplicativo	85,000	10	8,500

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, se ha considerado gastos relacionados a ventas tanto fijos como variables. Los gastos de venta fijos están relacionados al pago en redes sociales, relaciones públicas, entre otros. Mientras que como gastos variables se considera sorteos de acuerdo a las colocaciones, bono por Mypes referidas, activaciones en clusters de Mypes, entre otros. El detalle de los gastos se muestra en las tablas 10.12, 10.13 y 10.14.

**Tabla 10.12 Proyección de gastos de ventas escenario optimista**

<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sorteo a inversionistas	-	39,600	39,600	39,600	39,600
Mypes referidas	16,040	25,954	34,651		
Facebook	4,656	5,122	4,656	3,725	2,328
Producción de contenido Youtube	7,500	9,000	10,800	12,960	15,552
Influencers y auspicios	4,320	4,320	-	-	-
Relaciones Públicas	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Google Ads (SEM)	6,984	7,682	8,451	9,296	10,225
SEO	7,200	7,920	8,712	9,583	10,542
Activaciones en clústers Mypes	144,000	172,800	207,360	165,888	103,680
Capacitación a fuerza de ventas	4,800	7,200	9,600	10,560	11,520
Otros gastos	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
<b>Total presupuesto</b>	<b>211,388</b>	<b>296,686</b>	<b>342,238</b>	<b>271,472</b>	<b>214,904</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.13 Proyección de gastos de ventas escenario conservador**

<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sorteo a inversionistas	-	23,760	23,760	23,760	23,760
Mypes referidas	12,832	20,763	27,721		-
Facebook	4,656	5,122	4,656	3,725	2,328
Producción de contenido Youtube	7,500	9,000	10,800	12,960	15,552
Influencers y auspicios	4,320	4,320	-	-	-
Relaciones Públicas	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Google Ads (SEM)	6,984	7,682	8,451	9,296	10,225
SEO	7,200	7,920	8,712	9,583	10,542
Activaciones en clústers Mypes	96,000	115,200	138,240	110,592	69,120
Capacitación a fuerza de ventas	3,840	6,240	8,640	9,120	10,080
Otros gastos	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
<b>Total presupuesto</b>	<b>159,220</b>	<b>217,095</b>	<b>249,388</b>	<b>198,896</b>	<b>163,064</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10.14 Proyección de gastos de ventas escenario pesimista**

<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sorteo a inversionistas	-				
Mypes referidas	3,210	5,187	6,933		
Facebook	4,656	5,122	4,656	3,725	2,328
Producción de contenido Youtube	7,500	9,000	10,800	12,960	15,552
Influencers y auspicios	4,320	4,320	-	-	-
Relaciones Públicas					
Google Ads (SEM)	6,984	7,682	8,451	9,296	10,225
SEO	7,200	7,920	8,712	9,583	10,542
Activaciones en clústers Mypes	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
Capacitación a fuerza de ventas	963	1,556	2,110	2,337	2,578
Otros gastos	3,888	3,888	3,888	3,888	3,888
<b>Total presupuesto</b>	<b>54,721</b>	<b>60,675</b>	<b>61,549</b>	<b>57,789</b>	<b>61,113</b>

Fuente: Elaboración propia

## 10.9 Estado de Ganancias y Pérdidas

Sobre la base de la estimación de la demanda, el plan operativo y las inversiones se proyecta el estado de ganancias y pérdidas a cinco años, para los tres escenarios, los mismos que se muestran en las tablas 10.15, 10.16 y 10.17

**Tabla 10.15 Estado de ganancias y pérdidas escenario optimista**

Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Operación	1,602,794	3,180,611	4,862,507	7,312,924	9,066,167
Costo Operaciones	240,409	384,351	540,043	640,614	739,517
<b>Margen Bruto</b>	<b>1,362,385</b>	<b>2,796,260</b>	<b>4,322,464</b>	<b>6,672,310</b>	<b>8,326,650</b>
Gastos Administrativos	1,123,352	1,272,598	1,496,881	1,660,419	1,945,728
Gasto Marketing	211,388	296,686	342,238	271,472	214,904
Depreciación	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500
<b>Gastos Operativos</b>	<b>1,358,240</b>	<b>1,592,783</b>	<b>1,862,619</b>	<b>1,955,391</b>	<b>2,184,132</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4,145</b>	<b>1,203,476</b>	<b>2,459,845</b>	<b>4,716,919</b>	<b>6,142,518</b>
Impuesto Renta	- 1,223	- 355,026	- 725,654	- 1,391,491	- 1,812,043
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,922</b>	<b>848,451</b>	<b>1,734,191</b>	<b>3,325,428</b>	<b>4,330,475</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10.16 Estado de ganancias y pérdidas escenario conservador**

Escenario Conservador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Operación	1,281,517	2,545,439	3,889,150	5,852,346	7,252,933
Costo Operaciones	192,316	330,175	479,648	547,526	638,872
<b>Margen Bruto</b>	<b>1,089,201</b>	<b>2,215,263</b>	<b>3,409,502</b>	<b>5,304,820</b>	<b>6,614,061</b>
Gastos Administrativos	1,123,352	1,272,598	1,496,881	1,660,419	1,945,728
Gasto Marketing	159,220	217,095	249,388	198,896	163,064
Depreciación	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500
<b>Gastos Operativos</b>	<b>1,306,072</b>	<b>1,513,193</b>	<b>1,769,768</b>	<b>1,882,815</b>	<b>2,132,292</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>- 216,871</b>	<b>702,071</b>	<b>1,639,733</b>	<b>3,422,005</b>	<b>4,481,769</b>
Impuesto Renta	63,977 -	207,111 -	483,721 -	1,009,492 -	1,322,122
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 152,894</b>	<b>494,960</b>	<b>1,156,012</b>	<b>2,412,514</b>	<b>3,159,647</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10.17 Estado de ganancias y pérdidas escenario pesimista**

Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Operación	320,880	635,172	973,357	1,463,658	1,813,233
Costo Operaciones	48,234	82,330	117,437	139,870	162,875
<b>Margen Bruto</b>	<b>272,646</b>	<b>552,842</b>	<b>855,920</b>	<b>1,323,788</b>	<b>1,650,358</b>
Gastos Administrativos	1,032,632	1,049,200	1,066,596	1,084,861	1,104,040
Gasto Marketing	54,721	60,675	61,549	57,789	61,113
Depreciación	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500
<b>Gastos Operativos</b>	<b>1,110,853</b>	<b>1,133,374</b>	<b>1,151,645</b>	<b>1,166,150</b>	<b>1,188,653</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>- 838,207</b>	<b>- 580,532</b>	<b>- 295,724</b>	<b>157,638</b>	<b>461,705</b>
Impuesto Renta	247,271	171,257	87,239 -	46,503 -	136,203
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 590,936</b>	<b>- 409,275</b>	<b>- 208,486</b>	<b>111,135</b>	<b>325,502</b>

Fuente: Elaboración propia

## 10.10 Capital de Trabajo

Se considera que la fintech no financiará los créditos solicitados por las Mypes sino ejercerá un rol de intermediación hasta la colocación del crédito y no requerirá contar con

capital para los financiamientos. Sin embargo, para solventar las operaciones del primer año se han realizado la estimación de capital de trabajo para los tres escenarios las mismas que se muestran en las tablas 10.18, 10.19 y 10.20.

**Tabla 10.18 Estimación capital de trabajo para año 1 - Escenario Optimista**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Comisiones Préstamos		12,000	52,800	69,600	72,000	74,400	96,000	100,800	146,400	170,400	163,200	168,000
Ingresos Comisiones Factoring		5,161	22,629	29,775	30,569	32,157	40,097	43,273	61,932	72,651	69,872	69,078
Costos de Operación	- 18,000	- 18,175	- 18,769	- 19,014	- 19,046	- 19,087	- 19,389	- 19,470	- 20,126	- 20,480	- 20,378	- 28,476
Gastos Administrativos	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613
Gastos Marketing	- 20,679	- 15,879	- 15,879	- 15,879	- 15,879	- 15,879	- 15,879	- 17,979	- 18,879	- 19,479	- 19,479	- 19,619
<b>Caja operativo</b>	<b>- 132,292</b>	<b>- 110,506</b>	<b>- 52,832</b>	<b>- 29,130</b>	<b>- 25,969</b>	<b>- 22,022</b>	<b>7,216</b>	<b>13,012</b>	<b>75,715</b>	<b>109,480</b>	<b>99,603</b>	<b>95,370</b>
Aporte Capital Trabajo	407,392											
<b>Saldo Final</b>	<b>275,100</b>	<b>164,595</b>	<b>111,763</b>	<b>82,632</b>	<b>56,663</b>	<b>34,641</b>	<b>41,858</b>	<b>54,870</b>	<b>130,584</b>	<b>240,064</b>	<b>339,667</b>	<b>435,037</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10.19 Estimación capital de trabajo para año 1 - Escenario Conservador**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Comisiones Préstamos		9,600	40,800	55,200	57,600	60,000	76,800	81,600	117,600	136,800	132,000	132,000
Ingresos Comisiones Factoring		3,970	17,627	23,979	24,376	25,567	31,919	34,698	49,387	58,121	56,136	55,739
Costos de Operación	- 14,400	- 14,539	- 14,996	- 15,208	- 15,236	- 15,273	- 15,510	- 15,586	- 16,104	- 16,389	- 16,319	- 22,757
Gastos Administrativos	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613	- 93,613
Gastos Marketing	- 15,719	- 11,879	- 11,879	- 11,879	- 11,879	- 11,879	- 11,879	- 14,445	- 14,445	- 14,445	- 14,445	- 14,445
<b>Caja operativo</b>	<b>- 123,732</b>	<b>- 106,460</b>	<b>- 62,061</b>	<b>- 41,520</b>	<b>- 38,752</b>	<b>- 35,198</b>	<b>- 12,282</b>	<b>7,347</b>	<b>42,825</b>	<b>70,474</b>	<b>63,758</b>	<b>56,924</b>
Aporte Capital de Trabajo	457,392											
<b>Saldo Final</b>	<b>333,660</b>	<b>227,200</b>	<b>165,139</b>	<b>123,619</b>	<b>84,867</b>	<b>49,669</b>	<b>37,386</b>	<b>30,040</b>	<b>72,865</b>	<b>143,339</b>	<b>207,097</b>	<b>264,021</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10.20 Estimación Capital de Trabajo para año 1- Escenario Pesimista**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Comisiones Préstamos		2,400	9,600	14,400	14,400	14,400	19,200	21,600	28,800	33,600	33,600	33,600
Ingresos Comisiones Factoring		993	3,791	5,776	6,173	6,570	7,761	8,555	12,525	14,510	13,716	14,907
Costos de Operación	- 3,612	- 3,647	- 3,749	- 3,818	- 3,822	- 3,826	- 3,888	- 3,920	- 4,034	- 4,103	- 4,095	- 5,720
Gastos Administrativos	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053	- 86,053
Gastos Marketing	- 5,176	- 4,212	- 4,212	- 4,212	- 4,212	- 4,212	- 4,212	- 4,854	- 4,854	- 4,854	- 4,854	- 4,854
<b>Caja operativo</b>	<b>- 94,841</b>	<b>- 90,519</b>	<b>- 80,623</b>	<b>- 73,907</b>	<b>- 73,514</b>	<b>- 73,121</b>	<b>- 67,191</b>	<b>- 64,672</b>	<b>- 53,615</b>	<b>- 46,900</b>	<b>- 47,686</b>	<b>- 48,119</b>
Aporte Capital de Trabajo	837,392											
<b>Saldo Final</b>	<b>742,551</b>	<b>652,032</b>	<b>571,409</b>	<b>497,502</b>	<b>423,989</b>	<b>350,868</b>	<b>283,677</b>	<b>219,005</b>	<b>165,390</b>	<b>118,490</b>	<b>70,804</b>	<b>22,685</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 10.11 Flujo de Caja Económico

Se han calculado los Flujos de Caja para los tres escenarios, determinándose que los escenarios optimista y conservador son rentables económicamente de acuerdo a los indicadores VNA y TIR según se aprecian en las tablas 10.21 y 10.22.

**Tabla 10.21 Flujo de caja económico - escenario optimista**

HHF

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos		1,602,794	3,180,611	4,862,507	7,312,924	9,066,167
Costo Operaciones		240,409	384,351	540,043	640,614	739,517
Gastos Administrativos		1,123,352	1,272,598	1,496,881	1,660,419	1,945,728
Gasto Marketing		211,388	296,686	342,238	271,472	214,904
Depreciación		23,500	23,500	23,500	23,500	23,500
Unapi		4,145	1,203,476	2,459,845	4,716,919	6,142,518
Impuesto Renta		-	1,223	-	355,026	-
U.Neta		2,922	848,451	1,734,191	3,325,428	4,330,475
Depreciación		23,500	23,500	23,500	23,500	23,500
<b>Flujo Caja Operativo</b>		<b>26,422</b>	<b>871,951</b>	<b>1,757,691</b>	<b>3,348,928</b>	<b>4,353,975</b>
Gastos Preoperativos	-	292,608				
Inversión Activo Fijo e Intangible	-	190,000				
Inversión Capital Trabajo	-	407,392				407,392
<b>Flujo de Inversiones</b>	-	<b>890,000</b>	-	-	-	<b>407,392</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-	<b>890,000</b>	<b>26,422</b>	<b>871,951</b>	<b>3,348,928</b>	<b>4,761,367</b>
<b>TIR</b>		<b>94%</b>				
<b>KE</b>		<b>35%</b>				
<b>VNA</b>		<b>1,330,664</b>				

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10.22 Flujo de caja económico - escenario conservador**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos		1,281,517	2,545,439	3,889,150	5,852,346	7,252,933
Costo Operaciones		192,316	330,175	479,648	547,526	638,872
Gastos Administrativos		1,123,352	1,272,598	1,496,881	1,660,419	1,945,728
Gasto Marketing		159,220	217,095	249,388	198,896	163,064
Depreciación		23,500	23,500	23,500	23,500	23,500
Unapi	-	216,871	702,071	1,639,733	3,422,005	4,481,769
Impuesto Renta		63,977	207,111	483,721	1,009,492	1,322,122
U.Neta	-	152,894	494,960	1,156,012	2,412,514	3,159,647
Depreciación		23,500	23,500	23,500	23,500	23,500
<b>Flujo Caja Operativo</b>	-	<b>129,394</b>	<b>518,460</b>	<b>1,179,512</b>	<b>2,436,014</b>	<b>3,183,147</b>
Gastos Preoperativos	-	292,608				
Inversión Activo Fijo e Intangible	-	190,000				
Inversión Capital Trabajo	-	457,392				457,392
<b>Flujo de Inversiones</b>	-	<b>940,000</b>	-	-	-	<b>457,392</b>
Perpetuidad					-	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-	<b>940,000</b>	<b>129,394</b>	<b>518,460</b>	<b>1,179,512</b>	<b>2,436,014</b>
TIR		68%				
KE		35%				
VNA		461,439				

Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, teniendo en consideración que para el escenario pesimista la demanda disminuye drásticamente se ha estimado contraer gastos administrativos como se muestra en la tabla 10.23.

**Tabla 10.23 Gastos Administrativos - Escenario Pesimista**

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	<b>665,280</b>	<b>665,280</b>	<b>665,280</b>	<b>665,280</b>	<b>665,280</b>
Call center	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
Ciberseguridad	120,000	126,000	132,300	138,915	145,861
Contabilidad	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Oficina	30,000	31,500	33,075	34,729	36,465
Móviles y teléfonos	16,800	17,640	18,522	19,448	20,421
Internet y Conexión Remota	60,000	63,000	66,150	69,458	72,930
Hardware, Storage y Base de Datos	42,754	44,892	47,136	49,493	51,968
Hosting y Licenciamiento de Nube	30,406	31,926	33,523	35,199	36,959
Licencias Microsoft Office 365	13,392	14,062	14,765	15,503	16,278
Central de Riesgo Centinel	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>1,032,632</b>	<b>1,049,200</b>	<b>1,066,596</b>	<b>1,084,861</b>	<b>1,104,040</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando lo anterior, el flujo de caja económico será como se muestra en la tabla 10.24 donde será conveniente retirarse de la inversión en el segundo año para no continuar perdiendo.

**Tabla 10.24 Flujo de caja económico - escenario pesimista.**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
Ingresos Brutos		320,880	635,172
Costo Operaciones		48,234	82,330
Gastos Administrativos		1,032,632	1,049,200
Gasto Marketing		54,721	60,675
Depreciación		23,500	23,500
Unapi	-	838,207	- 580,532
Impuesto Renta		247,271	171,257
U.Neta	-	590,936	- 409,275
Depreciación	█	23,500	█ 23,500
<b>Flujo Caja Operativo</b>	-	<b>567,436</b>	- <b>385,775</b>
Gastos Preoperativos	-	292,608	
Inversión Activo Fijo e Intangible	-	190,000	
Inversión Capital Trabajo	-	837,392	837,392
<b>Flujo de Inversiones</b>	-	<b>1,320,000</b>	█ <b>837,392</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-	<b>1,320,000</b>	- <b>567,436</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-	<b>1,320,000</b>	- <b>567,436</b>
<b>TIR</b>		<b>-59%</b>	
<b>KE</b>		<b>35%</b>	
<b>VNA Perpetuo</b>	-	<b>1,492,522</b>	

Fuente: Elaboración Propia.

## 10.12 Análisis de riesgos de puntos críticos

Se han considerado variables críticas para el desarrollo del modelo de negocio como el número de colocaciones, el monto promedio por operación, el porcentaje cobrado por la comisión y el gasto administrativo. Por ello, en la tabla 10.25, 10.26 y 10.27 se muestra la aplicación del análisis de puntos críticos sobre el escenario conservador donde se muestra las variaciones máximas que podría soportar el modelo con un VAN igual a cero.

**Tabla 10.25 Análisis puntos críticos - Producto capital de trabajo**

Capital de Trabajo	Base	Punto Crítico (%)	5Y Normal	5Y Crítico
Variación % comisión	0	-27	8%	5.85%
Variación % monto promedio por colocación	0	-27	35,300	25,825
Variación número colocaciones	0	-27	4,642	3,396

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10.26 Análisis puntos críticos - Producto factoring**

Factoring	Base	Punto Crítico (%)	5Y Normal	5Y Crítico
Variación % comisión	0	-54	2.65%	1.22%
Variación % monto promedio por colocación	0	-54	25,000	11,508
Variación número colocaciones	0	-54	9867	4542

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10.27 Análisis puntos críticos – Gasto Administrativo**

Gastos Administrativo	Base	Punto Crítico (%)	5Y Normal	5Y Crítico
Variación % Gasto Administrativo	0	40	7,498,978	10,495,198

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede visualizar dentro del producto de capital de trabajo una variación mayor al 27% en las variables de comisión, monto promedio de colocación o número de colocaciones generan pérdidas al modelo de negocio. Mientras que para el producto de factoring la variación crítica estaría en relación al 54%. Por último, con respecto al gasto administrativo un incremento del 40% generaría pérdidas al modelo.

#### **10.14 Conclusiones del capítulo**

A continuación, se detallan las conclusiones del capítulo:

- Se requerirá un aporte de capital de trabajo que variará según el escenario, para el escenario conservador será de S/ 457,392.
- No será necesario el apalancamiento financiero dado la liquidez de los productos.
- De acuerdo al análisis financiero efectuado bajo el escenario conservador el proyecto es rentable con un VAN de S/ 461,439 y TIR 68%.
- En el escenario pesimista es recomendable el retiro de la inversión en el segundo año con un VAN de - S/ 1,492,522 y TIR -59%
- De acuerdo a los análisis de puntos críticos se puede determinar que de los dos productos ofrecidos; el financiamiento por capital de trabajo muestra una mayor sensibilidad por lo que es importante la activación de las estrategias de marketing para asegurar la demanda de este producto.

## CAPÍTULO XI: ANÁLISIS DE RIESGOS

En el siguiente capítulo se detallará los riesgos internos y externos relacionados al plan de negocio, los cuales podrían afectar la operativa del mismo. Para cada uno de los riesgos se determinarán planes de acción para eliminarlos o mitigar el impacto que puedan ocasionar.

### 11.1 Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos

A continuación, **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se describen los riesgos externos e internos que de realizarse afectarían la operativa del negocio, teniendo en cuenta los actores y factores. Además, se detalla el plan de gestión para cada uno de los riesgos externos e internos con el fin de eliminarlos o mitigarlos en la tabla 11.1.

**Tabla 11.1: Identificación y gestión de riesgos externo**

RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO
<b>Competidores</b>	
<p>Incurción de nuevas fintech de capital nacional o extranjero aprovechando el crecimiento del mercado, la necesidad de financiamiento de las Mypes y el incremento de personas naturales con excedentes de dinero.</p>	<p>Revisar constantemente el comportamiento del mercado identificando las tendencias en condiciones de productos y aparición de nuevas fintech. Plan de fidelidad con los clientes, brindando confianza a los inversionistas y una evaluación responsable con el entendimiento real de los negocios de las Mypes.</p>
<p>Formación de alianzas estratégicas entre los bancos y las empresas pagadoras de facturas, centralizando así todas las operaciones de las Mypes con el banco.</p>	<p>Formar parte de una red de fintech peruanas y contar con aliados estratégicos como asociaciones de Mypes que permitan mayor acceso y acercamiento. Incentivar y promover créditos a perfil Microempresario.</p>
<p>Aparición de las Bigtech en mercado peruano: Google, Apple, Amazon, Facebook y Microsoft debido a su alcance y capital, estas compañías pueden usar sus plataformas para ofrecer servicios financieros a inversionistas y Mypes en nuestro país.</p>	
<b>Económico</b>	
<p>Falta de ingresos y estabilidad económica que enfrentan las Mypes podría afectar su capacidad de pago a préstamos otorgados mediante un financiamiento.</p>	<p>Monitorear constantemente el mercado y el sector. En caso se detecte algún riesgo económico que pueda afectar a la Mype, se realizará una visita de campo para contrastar un posible incumplimiento de pago según la operatividad observada. Gestionar con la Mype la necesidad de una extensión del plazo de pago.</p>
<p>El decrecimiento del PBI podría hacer que las Mypes quiebren reduciendo la capacidad de clientes potenciales haciendo al sector de financiamiento más competitivo.</p>	<p>Potenciar campañas de marketing y publicidad, programa de referidos y fidelización de Mypes para ganar participación de mercado y generar recordación en las Mypes</p>

<b>Político o Legal</b>	
Cambios en las condiciones de funcionamiento publicadas el 29 de Noviembre del 2020 por la SMV en el Proyecto de Reglamento de la Actividad de Financiamiento Participativo Financiero.	Monitorear constantemente las actualizaciones que realice la SMV y adaptarse a las nuevas condiciones de funcionamiento estipuladas, según sea el caso para no detener el funcionamiento de la empresa.
Planteamiento de topes de tasas de interés y se haga efectivo el proyecto de Ley N°. 5250/2020-CR.	Replantear el tarifario de cobro de tasas de interés hacia las Mypes, ajustando la TEA solicitada según Ley.
<b>Clientes</b>	
No intención de pago ni respuesta de la Mype posterior al incumplimiento de cuotas de pago.	Cumplir con los protocolos de cobranza y procesos judiciales correspondientes.
<b>Tecnológicos</b>	
Ataques de intermediarios que logran ingresar al sistema y realizan actividades fraudulentas teniendo acceso y extrayendo información de la empresa y sobre todo datos personales de los clientes, generando un impacto reputacional negativo y multas por entes reguladores.	Se usarán herramientas y software de Seguridad Digital, haciendo un diagnóstico de los riesgos y amenazas a los que se enfrenta la infraestructura de TI de la plataforma, para luego identificar, investigar y priorizar de forma rápida las vulnerabilidades encontradas.
Suplantación de identidad de cualquier actor, como la de un cliente, proveedor y/o colaborador, invitándolos a dar click a un enlace o a descargar y abrir un archivo. Por lo general estos ataques se realizan por correo, mensaje de texto o por canales de comunicación con dispositivos móviles.	Se desplegarán diversas actividades dentro de toda la organización para asegurar que los colaboradores estén atentos y sepan cómo actuar frente a los posibles ataques y fraudes.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 11.2: Identificación y gestión de riesgos interno**

<b>Confiabilidad del sistema</b>	
Falta de funcionamiento del sistema debido a problemas externos como falta de luz eléctrica, caída de la plataforma, daños por virus o ataques cibernéticos.	<p>Contar con grupo electrógeno para que garantice el funcionamiento continuo de la plataforma y servicios. También almacenar la información en nube.</p> <p>Contar con asesoría del proveedor de Ciberseguridad para implementar todos los controles y funciones necesarias para evitar estar propensos a ataques cibernéticos.</p>
<b>Entrenamiento del Personal</b>	
Falta de conocimiento y seguridad del personal ante las dudas de los clientes, generando desconfianza hacia la empresa	<p>Realizar capacitaciones constantes sobre los productos ofrecidos y las respuestas a las dudas más comunes.</p> <p>Generar transparencia en la respuesta hacia los clientes, escalando la respuesta si es que el colaborador no está seguro.</p>
<b>Colaboradores</b>	
Renuncia de colaboradores o no disponibilidad para realizar sus funciones impactando negativamente en la productividad y/o atención a los clientes.	<p>Establecer claramente roles y funciones de emergencia en caso no se contara con el personal y así sus funciones sean distribuidas entre los colaboradores vigentes. Por otro lado, tener ternas de backups de personal pre-seleccionado en caso sea requerido por alguna baja inesperada</p>
<b>Reputación</b>	
Realizar una acción, situación, transacción o inversión de forma indebida que pueda dañar la confianza en la integridad y competencia de los clientes, accionistas, empleados o público en general. El grado de vulnerabilidad alcanza el punto de verse afectado por las críticas y comentarios en redes sociales.	<p>Contar un código de ética en T-Financio. Monitorear constantemente las redes sociales brindando respuestas oportunas y acertivas. Mantener una política de transparencia y comunicación asertiva para evitar situaciones adversas.</p>

Elaboración Propia

## 11.2 Evaluación de riesgos

Se evaluará los riesgos identificados tomando en cuenta su probabilidad y severidad de ocurrencia, se acuerdo a esta evaluación se determinará como afecta cada riesgo a la continuidad y estabilidad del negocio. Una vez identificado los riesgos depreciables y los

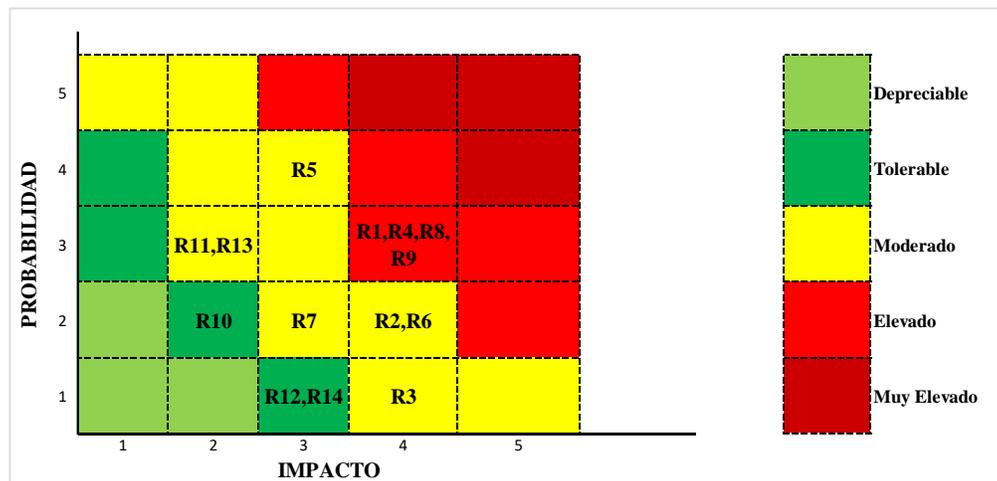
más elevados se priorizará la asignación de recursos en gestionar los riesgos más elevados que se detallan en la tabla 11.3 y Figura 11.1.

**Tabla 11.3 Valorización de riesgos internos y externos**

IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		EVALUACIÓN
Nº	EVENTO ADVERSO	Probabilidad	Impacto	
R1	Incremento de nuevas fintechs competidoras	3	4	12
R2	Alianza estratégica entre bancos y empresas pagadoras	2	4	8
R3	Aparición de Big techs en mercado peruano	1	4	4
R4	Falta de ingresos e inestabilidad económica de las Mypes	3	4	12
R5	Decrecimiento del PBI estimado	4	3	12
R6	Cambios en las condiciones del Reglamento de crowdlending	2	4	8
R7	Tope a las tasas de financiamiento	2	3	6
R8	Falta de respuesta de Mypes ante retrasos de pagos	3	4	12
R9	Ataques de ciberseguridad al sistema de T-Financio	3	4	12
R10	Suplantación de identidad de los clientes	2	2	4
R11	Falta de funcionamiento por corte eléctrico o sistema	3	2	6
R12	Desconfianza hacia los clientes generado por personal interno.	1	3	3
R13	Renuncia de colaboradores	3	2	6
R14	Daño en la reputación de la empresa	1	3	3

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 11.1 Clasificación de Riesgos**



Fuente: Elaboración Propia



### 11.3 Conclusiones

Identificar los riesgos internos y externos permite elaborar planes de acción para eliminar o mitigar el impacto de los mismos, asegurando la continuidad del negocio. Asimismo, el ejercicio de la identificación de riesgos y definición de planes debe realizarse periódicamente considerando los cambios internos y externos que pudieran suceder.

- La aparición de nuevos competidores directos como las fintech de procedencia nacional o extranjera se determinó como un riesgo muy elevado dada la alta demanda de Mypes con necesidad de financiamiento e inversionistas con necesidad de rentabilizar sus ahorros en nuestro país, frente a ello se revisará continuamente las tendencias del mercado a fin de ofrecer un producto atractivo y competitivo a los clientes acorde al comportamiento del mercado. Asimismo, se promoverá el programa de fidelidad con los clientes y se explorará nuevas opciones de evaluación automática usando herramientas de machine learning brindando seguridad a los inversionistas a través de una evaluación responsable con el entendimiento real de los negocios de las Mypes.
- Ante la incertidumbre económica una caída del PBI generaría la reducción de ingresos por parte de las Mypes y por consiguiente un aumento de morosidad o incapacidad de pago por parte de las Mypes. Ante ello, se contará con un monitoreo exhaustivo de los sectores e industrias afectadas para ajustar las políticas de riesgo y evaluación que permita prevenir posibles morosidades que puedan afectar el ingreso, la viabilidad, reputación y confianza de los inversionistas.
- Frente al incumplimiento de pago de las Mypes se establecerá un procedimiento de cobranza exhaustivo el cual abarcará el seguimiento de cobranza previo al vencimiento del financiamiento, vencido dicho plazo se activarán acciones de cobranza en el domicilio de la Mype, así como del aval. Finalmente, de no obtener la recuperación se iniciarán los procesos legales necesarios como la ejecución del pagaré y el reporte inmediato a las centrales de riesgo.
- Los ataques de ciberseguridad son un riesgo que deben controlarse continuamente siguiendo las mejores prácticas para que T-Financio no sea vulnerable a ellos, evitando así fraudes en la operativa de la empresa así como fuga de información

confidencial; ya que de materializarse estos riesgos, generará impacto en la reputación ante los clientes y entidades externas ocasionando así pérdida de clientes e incluso posibles multas; para evitar ello se trabajará de la mano con la proveedora de ciberseguridad para tener constante asesoría sobre las acciones que se deben ejecutar en la empresa.

## **CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES**

Luego del análisis y evaluación del plan de negocio, se ha llegado a las siguientes conclusiones acorde a los objetivos propuestos:

### **Objetivo General**

Evaluar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica de una empresa dedicada al financiamiento participativo de créditos a Mypes.

### **Conclusión General**

Al evaluar la viabilidad comercial, operativa y legal del plan de negocios, se concluye que sí es viable dentro de un escenario optimista y conservador, incluyendo todos procesos operativos, estrategias comerciales y de marketing, los costos preoperativos y de funcionamiento, ingresos estimados, implicancias legales, análisis financiero y económico y riesgos. Todo ello, con el fin de brindar el servicio de financiamiento participativo financiero a Mypes y rentabilidad a inversionistas con tasas competitivas dentro del mercado financiero.

### **Objetivos Específicos:**

#### **Objetivo**

- Analizar el marco regulatorio en el Perú para el financiamiento participativo.

#### **Conclusión**

- La regulación en el Perú para empresas que ofrecen financiamiento participativo financiero se encuentra en desarrollo ya que si bien se cuenta con el Decreto de Urgencia N°013-2020 que define el ámbito de aplicación y al ente regulador, Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), éste último aún no emite el reglamento. Sin embargo, para la elaboración del modelo de negocio se ha considerado el Proyecto del Reglamento el cuál se encuentra en etapa de sugerencia pública.
- Las fintech en el Perú se encuentran en crecimiento y aceptación cada vez en más personas, específicamente las fintech dedicadas a financiamiento participativo, se han desarrollado con mayor intensidad debido a la coyuntura. Por otro lado, un hábito

generado en la nueva convivencia ha conllevado a que más personas usen plataformas financieras lo que facilita la introducción de la fintech en el público por ya existir familiaridad.

### **Objetivo**

- Examinar los mecanismos de financiamiento a los que acceden las Mypes en Lima Metropolitana.

### **Conclusión**

- Las Mypes forman el mayor porcentaje de empresas en el Perú (99.4%). Sin embargo, son el sector con menor acceso a financiamiento (solo el 6% en promedio accedió a financiamiento entre el 2017 y 2019), lo cual permite identificar una demanda insatisfecha y crea un mercado atractivo para el desarrollo del presente plan de negocio. La TCEA promedio cobrada hacia las Mypes por parte de entidades financiera es 67%; sin embargo, hay entidades financieras que llegan a cobrar TCEAs mayor al 100% del capital solicitado. Asimismo, hay otros medios de financiamiento paralelos que pueden cobrar TCEAs mayores, incrementando la probabilidad de quiebre de las Mypes en los primeros años de funcionamiento.
- Actualmente en el Perú, las fintech de financiamiento participativo trabajan bajo la modalidad P2B, las cuales están en constante crecimiento, sin embargo, en su mayoría están más enfocados en el producto de factoring y se encuentran aún incursionando en el producto de capital de trabajo, el cual hasta el momento también ha mostrado aceptación de los inversionistas.

### **Objetivo**

- Presentar la propuesta a Mypes de Lima Metropolitana, evaluar su nivel de aceptación y estimar su la demanda potencial
- Presentar la propuesta a potenciales inversionistas de Lima Metropolitana, evaluar su nivel de aceptación y estimar su demanda potencial.

### **Conclusión**

- Se identificó que existe un mercado no atendido de personas que requieren rentabilizar su excedente de dinero. Estos inversionistas potenciales no tienen una oferta atractiva

en las entidades bancarias tradicionales; por lo cual se encuentran expectantes a otras opciones de inversión más rentables.

- En la investigación de mercado se estima la demanda potencial para tres escenarios: optimista, conservador y pesimista tanto para Mypes como para los inversionistas, llegando a una penetración en promedio de 0.15% en las Mypes y de 1.3% en los inversionistas; para lo cual se consideró el factor de la alta informalidad en la estimación del mercado potencial y la ratio de aprobación en la estimación de la demanda potencial. A pesar de ello, esta demanda permite el desarrollo del plan de negocio.
- En base a las entrevistas realizadas a expertos en fintech, a inversionistas con experiencia en fintech y a Mypes, así como la encuesta realizada a inversionistas potenciales, se concluyó que los productos más solicitados para financiamiento participativo financiero en Lima Metropolitana son el factoring y capital de trabajo, los mismos que son desarrollados en el presente plan de negocio.

### **Objetivo**

- Evaluar los productos de inversión disponibles para las personas naturales en el sistema financiero.

### **Conclusión**

- Se identificó que existe un mercado no atendido de personas que requieren rentabilizar su excedente de dinero. Estos inversionistas potenciales no tienen una oferta atractiva en las entidades bancarias tradicionales; por lo cual se encuentran expectantes a otras opciones de inversión más rentables.
- Sólo el 32% de las personas que ahorra, lo hace dentro del Sistema Financiero (SF), de los cuales, el 87% lo hace en dinero. Las modalidades de ahorro financiero más predominantes son la cuenta de ahorro o sueldo (61% de ahorristas) y los depósitos a plazo (6%). Por otro lado, fuera del sistema financiero, las modalidades de ahorro preponderantes son las juntas (7%) y confiárselo a familias o amigos (5%).

## **Objetivo**

- Establecer el plan estratégico para implementar la idea de negocio.
- Definir la estrategia comercial y operativa para la empresa.

## **Conclusión**

- Como estrategia comercial enfocada en las Mypes, se realizarán activaciones promocionales en los principales clústers micro empresariales y se ofrecerá un bono de S/ 300 soles a las Mypes que refieran a otra, promoviendo la captación de Mypes. Por otro lado, hacia los inversionistas, se realizarán sorteos anuales de paquetes dobles turísticos fomentando la fidelización de los mismos.
- El plan operativo muestra la complejidad de los procesos, sin embargo, con el respaldo de la tecnología y el uso integrado de información se buscará contar con la máxima agilidad y controles. Asimismo, buscando la diferenciación con la competencia y brindando funcionalidades deseadas por los inversionistas, se implementará la opción de inversión automática y el desarrollo de dashboards personalizados para que puedan gestionar su portafolio.

## BIBLIOGRAFÍA

Afluenta (2020). Entrevista a Fundador de Afluenta México, Argentina y Perú. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=oW7ieI2bic0>

Agencia Peruana de Noticias (2019). Ventas de las mypes peruanas representan 19% del PIB, pese a que la mayoría está en la informalidad. América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ventas-de-las-mypes-peruanas-representan-19-del-pib-pese-que-la-mayoria>

APEIM (2019) Niveles Socioeconómicos en Lima Perú. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>

Asociación Peruana de Factoring (2020). Recuperado de: <https://linkempresarial.pe/pymes-emprendimiento/apefac-presenta-estudio-sobre-el-mercado-de-factoring-y-las-oportunidades-para-las-mipymes/>

Andina Agencia Peruana de Noticias. (2019). Finanzas Personales: conoce el perfil del ahorrador peruano. Recuperado de: <https://andina.pe/AGENCIA/noticia-finanzas-personales-conoce-perfil-del-ahorrador-peruano-754840.aspx>

Andina Agencia Peruana de Noticias (2019) Concytec apunta a Mejorar inversion en ciencia y tecnología para el 2020. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx>

Banco Central de Reserva del Perú (2021). Encuesta de expectativas Macroeconómicas – PBI – expectativas anuales del 2022. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Bosma, N & Kelley, D. (2019). Global Entrepreneurship Monitor Reporte Global. Recuperado de [https://management.emprenemjunts.es/descargando/13473\\_descarga.pdf](https://management.emprenemjunts.es/descargando/13473_descarga.pdf)

Choy, M. (2019). Recuperado de: <http://inversorlatam.com/peru-analiza-un-proyecto-de-ley-para-regular-a-las-fintech/>

Comex Perú (2017). Situación de las Mype en 2017: Muchos retos en camino. (Semana 948) Lima Perú.

Comex Perú (2019) Mype peruana internacional: ¿Lista para el reto? (Semana 998) Lima Perú.

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>

Congreso de la República del Perú (2016). Proyecto de ley mediante el cual se propone la ley que regula el régimen jurídico de las plataformas de financiamiento participativo Recuperado de: [https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0308320180627.pdf](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0308320180627.pdf)

Crowdestate. (2021). Recuperado de <https://crowdestate.eu/home>

Datum Internacional (2020). Comportamiento online ante coyuntura Covid-19. Recuperado de [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf)

Diario Gestión (2019) Se eleva a 2.6 Millones el número de peruanos que ahorra “bajo el colchón”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/se-eleva-a-26-millones-el-numero-de-peruanos-que-ahorra-bajo-el-colchon-noticia/?ref=gesr>

Diario El Comercio (2018) Más del 60% de las Mypes usan celulares con acceso a internet. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/60-Mype-celulares-acceso-internet-noticia-537799-noticia/?ref=ecr>

Diario Gestión (2020). ¿Qué opciones de inversión existen para mi negocio? Recuperado de : <https://www.youtube.com/watch?v=92xxFDA5rs>

Diario Gestión (2020). Valorización de Startups y Participación de los Fondos de Capital de Riesgo: Análisis del efecto dilución. 14 de Enero Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/inversioneinfraestructura/2020/01/capital-de-riesgo-efecto-dilucion.html/>

Diario El Peruano (2019). El uso de la Tecnología digital en las Mypes elevará su competitividad. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-el-uso-tecnologia-digital-las-Mypes-eleva-su-competitividad-88113.aspx>

Elías, A (2019). Startups alcanzarán inversiones por USD \$12 o USD \$13 millones. Recuperado de <http://enfoque.pad.edu/startups-alcanzaran-inversiones-por-us12-o-us13-millones-prevee-alain-elias/>

Estateguru. (2021). Portal web. Recuperado el 10 de octubre del 2020 de <https://estateguru.co>

Fellow Finance. (2021). Portal web. Recuperado el 10 de octubre del 2020 de <https://www.fellowfinance.com>

Finbee. (2021). Portal web. Recuperado el 10 de octubre del 2020 de <https://www.finbee.it>

Finnovating (2020). Finnovating comprometida con los 17 objetivos de sostenibilidad de la ONU. Recuperado de <https://www.finnovating.com/news/finnovating-comprometida-con-los-17-objetivos-de-sostenibilidad-de-la-onu/>

Finsmart (2020) Finsmart Webinar: Factoring para inversionistas en Perú. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Ykzoa-xJVzI>

Fintech México (2021). Portal web. Recuperado el 12 de febrero del 2021: <https://www.fintechmexico.org/qu-es-fintech#:~:text=FinTech%20es%20una%20industria%20naciente,finance%20y%20technology%20en%20ingl%C3%A9s.>

Fundación de Estudios Financieros (2018). La evolución del Sector Fintech, modelos de negocio, regulación y retos. Recuperado de <https://www.fundef.mx/la-evolucion-del-sector-fintech-modelos-de-negocio-regulacion-y-retos/>

Gonzalez, J. (2020) Impacto económico de las Mypes ante el COVID-19. Cámara de Comercio de Lima. [https://www.facebook.com/watch/live/?v=336412710839556&ref=watch\\_permalink](https://www.facebook.com/watch/live/?v=336412710839556&ref=watch_permalink)

Guevara, J. (2019). Estadísticas de Consumo Digital. Recuperado de <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>

Institución Universitaria Esumer. (2018). Repositorio Esumer. Recuperado de <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/1909/1/Fuentes%20de%20financiacion%20de%20la%20industria%20financiera.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) Producción y Empleo Informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2018. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) Demografía empresarial en el Perú Informe técnico Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresa\\_1\\_3.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresa_1_3.pdf)

Inversión Simple (2020). Como funciona el Factoring con Alvaro Echevarria de Facturedo. Cómo funciona el Factoring con Alvaro Echevarria de Facturedo .Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=yuUut\\_0547A](https://www.youtube.com/watch?v=yuUut_0547A)

Inversor Latam (2019). Perú analiza un proyecto de ley para regular las fintech. Recuperado de <https://inversorlatam.com/peru-analiza-un-proyecto-de-ley-para-regular-a-las-fintech/>

Kotler, P., Armstrong, G. (2018). Marketing: creación de valor y compromiso del cliente. En Marketing (pp.68-103) (710p.) (16a ed). México, DF: Pearson Educación.

Kerins, F.& Kiholm, J. & Smith, R. (2004) Opportunity cost of capital for venture capital investors and entrepreneurs. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/30031861?origin=JSTOR-pdf&seq=1>

Lavado, P (2016). Informalidad en el Perú Recuperado de <http://focoeconomico.org/2016/11/25/informalidad-en-peru/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20las%20causas%20de,en%20cantidad%20como%20por%20calidad>).

Lee, I. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. Business Horizons (pp.35-46).

Lenndy. (2021). Portal web. Recuperado de <https://system.lenndy.com>

Lopez, C. (2020). Qué es el crowdfunding o financiación participativa. Recuperado de: <https://es.ccm.net/faq/7197-la-financiacion-participativa-o-crowdfunding-en-la-web>

Maestre, R. (2020). Qué es el Fintech, definición, sectores y ejemplos de startups. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-fintech-finanzas/>

Min Y. (2020). Covid-19 digital, internet, social media en el mundo. Recuperado de <https://yiminshum.com/internet-digital-covid-19-2020/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). MEF Eleva proyección de crecimiento de PBI de 4% a 4.6% entre 2019 y 2021. Recuperado de: <https://iimp.org.pe/promocion-minera/mef-eleva-proyeccion-de-crecimiento-de-pbi-de-4-a-4-6-entre-2019-y-2021>

Ministerio de Producción. PRODUCE (2020). Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/301074-produce-operaciones-de-factoring-superaron-los-s-7-913-millones-para-uso-de-capital-de-trabajo-durante-la-emergencia-sanitaria>

Ministerio de Producción. PRODUCE-OGEIEE. Estudios Económicos Mipyme (2017) Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Mintos (2021). Portal web. Recuperado el 10 de octubre del 2020 de <https://www.mintos.com>

Noguni, J & Romero, H. (2019). Tesis de Propuesta para desarrollar y utilizar a la BVL como mecanismo de financiamiento para las PYMES a través de la profundización del uso del factoring. ESAN

Organización Internacional del Trabajo (2020). Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_756474.pdf)

Pagegroup (2020). Estudio de remuneración 2020.

Parodi, C. (2020). Qué es un sistema financiero. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2020/02/que-es-un-sistema-financiero-2.html/>

PQS El Portal del Emprendedor (2016) Plataformas de Crowdfunding en Perú. Recuperado de <https://pqs.pe/emprendimiento/plataformas-crowdfunding-peru-prodem/>

Productos Financieros (2020). Recuperado: <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/productos-financieros/depositos-y-ahorros/cuenta-sueldo>

Produce (2019). Micro y pequeñas empresas aportan 24% al PBI nacional. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx>

Promperú & Crececapital (2017). Factoring: La nueva fuente de financiamiento para Mypes. Recuperado de: [https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2227/FActoring\\_financiamiento\\_mypes\\_2017\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2227/FActoring_financiamiento_mypes_2017_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salinas, J. (2014) Financiamiento alternativo para emprendedores. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=QM07uY3oUwI>

Sanchis, C. (2019) ¿Qué es crowdfunding? Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=DfF35dyxYjE>

Sanchis, C. & Berenguer, E. (2020). Préstamos garantizados en crowdlending: Una herramienta para la sostenibilidad de un ecosistema financiero en emprendimientos. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/343663616\\_Guaranteed\\_Crowdlending\\_Loans\\_A\\_Tool\\_for\\_Entrepreneurial\\_Finance\\_Ecosystem\\_Sustainability](https://www.researchgate.net/publication/343663616_Guaranteed_Crowdlending_Loans_A_Tool_for_Entrepreneurial_Finance_Ecosystem_Sustainability)

Schwab Klaus (2019). The Global Competitiveness Report. Recuperado de [https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2019/10/WEF-2019-Reporte-Global-de-Competitividad-\\_2013-14.pdf](https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2019/10/WEF-2019-Reporte-Global-de-Competitividad-_2013-14.pdf)

Sunat (2008). Características de las micro y pequeñas empresas. Recuperado de: <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

Superintendencia de Banca y Seguros (2016) Perú: Reporte de Indicadores de Superintendencia de Banca y Seguros (2015) Resolución N° 4358 – 2015. Recuperado de: [https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT\\_CN/DV\\_INT\\_CN/1561/v2.0/Adjuntos/4358-2015.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1561/v2.0/Adjuntos/4358-2015.r.pdf)

Superintendencia de Banca y Seguros (2020) Determinantes del Ahorro Voluntario en el Perú: Evidencia de una Encuesta de Demanda. Recuperado de: [https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOSINVESTIGACIONES/Determinantes%20del%20ahorro%20voluntario%20en%20el%20Peru\\_DT-001-2020\\_2.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOSINVESTIGACIONES/Determinantes%20del%20ahorro%20voluntario%20en%20el%20Peru_DT-001-2020_2.pdf)

SBS (2020). Gestión avanzada de riesgos de crédito. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf)

SBS (2020). Información Estadística de Banca Múltiple. Recuperado de: [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

SBS (2020). Tasas de Intereses Promedio del Sistema Bancario. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>

Todo Crowdlending (2020). Mejores Plataformas de Crowdlending y Crowdfunding. Recuperado de <https://todocrowdlending.com/estadisticas/>

Torres, J (2017) El crowdfunding en España y sus aplicaciones en el Ocio (Trabajo fin de grado. Universidad de Sevilla). Recuperado de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/65984/El%20crowdfunding%20en%20Espa%C3%B1a%20y%20sus%20aplicaciones%20en%20el%20ocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vodanovic Legal (2019) El Panorama de la Industria Fintech en Perú. Lima, Perú.

Yamakawa, Del Castillo, Baldeón, Espinoza, Granda y Vega (2010) Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20Mype%201.pdf>