



**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PLATAFORMA WEB DE INVOICE  
TRADING EN EL PERÚ**

Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de Maestro  
en Administración

Por:

Lucía Beatriz Castillo Valdiviezo .....

Luis Guillermo Rego Caldas .....

Danny Joel Vásquez Aguirre .....

Manuel Antonio Zegarra Tirado .....

Programa MBA a Tiempo Parcial 60-1

Lima, 03 de abril de 2018

**Esta tesis**

**“PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PLATAFORMA WEB DE INVOICE TRADING  
EN EL PERU”**

**Ha sido aprobada por:**

.....

**Eduardo McBride Quirós  
(Jurado)**

.....

**José Antonio Robles Flores  
(Jurado)**

.....

**Carlos Antonio Aguirre Gamarra  
(Asesor)**

.....

**Alfredo Melchor Mendiola Cabrera  
(Asesor)**

**UNIVERSIDAD ESAN**

**2018**

**II**

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser guía constante. A toda mi familia, especialmente a mi madre por su paciencia, comprensión y motivación inquebrantables. A mi persona especial, mi gran inspiración y fortaleza. Y finalmente, a mi equipo de tesis y asesores por toda la dedicación y apoyo brindados para culminar con éxito la maestría.

*Lucía Beatriz Castillo Valdiviezo*

A Dios por darme la oportunidad de continuar capacitándome de forma temporal, a mi amada esposa por su amor y comprensión durante todo este tiempo, a mis hijos por ser el motivo de mi esfuerzo e inspiración en esta etapa de mi vida y a mis padres por haber inculcado en mí el deseo de superación y éxito.

*Danny Vásquez Aguirre*

A Dios por guiar mi camino a seguir preparándome y así poder retribuirlo a la sociedad, a mi esposa por su apoyo y comprensión durante toda esta etapa académica, a mis padres por motivarme a emprender nuevos retos académicos.

*Luis Rego Caldas*

A las personas que siempre mantuvieron su confianza en mí, cuando en un punto de la vida casi todo estaba perdido. Cuando las personas que te aprecian confían en ti, es el punto de inflexión para la superación física, mental y espiritual. El camino aún no termina.

*Manuel Zegarra Tirado*

# Índice General

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Idea de Negocio .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos de investigación .....</b>	<b>2</b>
<i>1.2.1 Objetivo General</i>	2
<i>1.2.2 Objetivos Específicos</i>	2
<b>1.3 Justificación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Alcances y Limitaciones .....</b>	<b>3</b>
<i>1.4.1 Alcances</i>	3
<i>1.4.2 Limitaciones</i>	3
<b>1.5 Conclusiones generales .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Estructura general de la investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Fuentes primarias y secundarias.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Herramientas .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. La Micro, Pequeña empresa (MYPE) .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Inversionista .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3. Definición Startup:.....</b>	<b>12</b>
<i>3.3.1. Ciclo de vida de un startup</i>	13
<i>3.3.2. Factores de Éxito de una Startups</i>	14
<i>3.3.3. Modelos de Startups:</i>	15
<b>3.4. Efecto red.....</b>	<b>16</b>
<b>3.5. Plataforma web.....</b>	<b>17</b>
<b>3.6. Fintech .....</b>	<b>18</b>
<b>3.7. Factoring.....</b>	<b>19</b>
<b>3.8. Tipos de Facturas .....</b>	<b>21</b>
<i>3.8.1. Factura Comercial</i>	21
<i>3.8.2. Factura Negociable</i>	21
<i>3.8.3. Factura Electrónica</i>	24
<i>3.8.4. Factura Física VS Factura Electrónica</i>	25
<b>3.9. Invoice Trading .....</b>	<b>25</b>
<b>3.10. Conclusiones de capítulo .....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>29</b>

<b>4.1 Situación actual de las Micro y pequeñas empresas en el Perú .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1.1 Modelo de financiamiento de las MYPES en el Perú</b>	<b>30</b>
<b>4.1.2 Financiamiento informal</b>	<b>31</b>
<b>4.1.3 Financiamiento formal</b>	<b>31</b>
<b>4.1.4 Costo de financiamiento</b>	<b>33</b>
<b>4.1.5 Compass Group Fondo de Inversión</b>	<b>33</b>
<b>4.1.6 Oferentes del Factoring</b>	<b>35</b>
<b>4.1.7 Empresas especializadas del factoring</b>	<b>37</b>
<b>4.1.8 CAVALI</b>	<b>38</b>
<b>4.1.9 SAFI</b>	<b>40</b>
<b>4.1.10 Clasificación Crediticia</b>	<b>41</b>
<b>4.1.11 Regulación de las empresas de factoring en el Perú</b>	<b>42</b>
<b>4.1.12 Conclusiones</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Modelo de inversión en el Perú .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.1 Depósitos de ahorro</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2 Depósitos a Plazos</b>	<b>45</b>
<b>4.2.3 Fondos Mutuos</b>	<b>46</b>
<b>4.2.4 Conclusiones</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPARATIVO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....</b>	<b>51</b>
<b>5.1 Análisis Comparativo: Internacional.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1.1 Caso Market Invoice - Reino Unido:</b>	<b>52</b>
<b>5.1.2 Caso Finanzarel – España:</b>	<b>52</b>
<b>5.1.3 Caso InvoiceInterchange – Singapur:</b>	<b>53</b>
<b>5.2 Análisis Comparativo: Latinoamérica .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2.1 Caso Facturedo – Chile</b>	<b>54</b>
<b>5.2.2 Caso MESFIX – Colombia</b>	<b>54</b>
<b>5.3 Empresas de Invoice Trading en el Perú .....</b>	<b>54</b>
<b>5.3.1 Caso: InnovaFactoring</b>	<b>54</b>
<b>5.3.2 Caso FactoringLab – Perú</b>	<b>55</b>
<b>5.4 Análisis comparativo: Factores críticos de éxito .....</b>	<b>56</b>
<b>5.4.1 Comparativo de factores</b>	<b>57</b>
<b>5.5 Factores críticos de éxito .....</b>	<b>58</b>
<b>5.5.1 Factores Críticos</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO VI: ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>60</b>
<b>6.1 Público Objetivo o Target Group.....</b>	<b>60</b>

<b>6.2 Segmentación del Mercado.....</b>	<b>60</b>
<b>6.3 Variables de Segmentación.....</b>	<b>60</b>
<b>6.4 Proceso de Investigación.....</b>	<b>61</b>
<b>6.4.1 Definición del problema</b>	<b>61</b>
<b>6.4.2 Objetivos de la investigación</b>	<b>61</b>
<b>6.5 Investigación cualitativa.....</b>	<b>62</b>
<b>6.5.1 Entrevistas a expertos</b>	<b>63</b>
<b>6.5.2 Entrevistas a las MYPES</b>	<b>65</b>
<b>6.6 Investigación cuantitativa.....</b>	<b>67</b>
<b>6.6.1 Conclusiones de las encuestas a las MYPES</b>	<b>68</b>
<b>6.6.2 Conclusiones de las encuestas a los Inversionistas</b>	<b>71</b>
<b>6.7 Estimación de la demanda.....</b>	<b>73</b>
<b>6.7.1 Estimación de la demanda: MYPES</b>	<b>73</b>
<b>6.7.2 Estimación de la demanda: INVERSIONISTAS</b>	<b>73</b>
<b>6.7.3 Conclusiones</b>	<b>75</b>
<b>CAPITULO VII: MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>77</b>
<b>CAPITULO VIII: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>84</b>
<b>8.1 Análisis SEPTE.....</b>	<b>84</b>
<b>8.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>85</b>
<b>8.2.1 Poder de negociación de los clientes</b>	<b>85</b>
<b>8.2.2 Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>87</b>
<b>8.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	<b>87</b>
<b>8.2.4 Amenaza de productos sustitutos</b>	<b>88</b>
<b>8.2.5 Rivalidad entre competidores</b>	<b>89</b>
<b>8.3 Matriz EFE .....</b>	<b>90</b>
<b>8.4 Acciones Estratégicas .....</b>	<b>92</b>
<b>8.5 Modelo Canvas .....</b>	<b>94</b>
<b>8.5.1 Propuesta de valor</b>	<b>95</b>
<b>8.5.2 Segmentación del mercado</b>	<b>95</b>
<b>8.5.3 Canales de distribución</b>	<b>96</b>
<b>8.5.4 Relación con los clientes</b>	<b>96</b>
<b>8.5.5 Fuentes de ingreso</b>	<b>96</b>
<b>8.5.6 Recursos claves</b>	<b>96</b>
<b>8.5.7 Actividades claves</b>	<b>97</b>
<b>8.5.8 Actores estratégicos</b>	<b>97</b>

8.5.9 Estructura de costos	98
<b>CAPITULO IX: PLAN DE MARKETING</b>	<b>99</b>
9.1 Definición de objetivos	99
9.2 Público Objetivo	99
9.3 Propuesta de Valor	99
9.4 Marketing Mix para Servicios	100
9.4.1 Estrategia de Producto	100
9.4.2 Estrategia de Precio	101
9.4.3 Estrategia de Plaza	102
9.4.4 Estrategia de Promoción	103
9.4.5 Estrategia de Procesos	104
9.4.6 Estrategia de Personal	105
9.4.7 Estrategia de Productividad	105
9.4.8 Estrategia de Entorno Físico	105
9.5 Indicadores de Medición	106
<b>CAPÍTULO X: OPERACIONES Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>107</b>
10.1 Cadena de Valor	107
10.2 Descripción técnica de la plataforma web	108
10.2.1 Alcance	109
10.2.2 Códigos de seguridad	109
10.3 Desarrollo y Proceso de la Plataforma Web	110
10.4 Flujogramas Procesos Invoice Trading	110
10.5 Pantalla de Inicio	112
10.6 Registro de Inversionistas y MYPES	114
10.7 Financiarne	114
10.8 Invertir	115
10.9 Precio	116
10.10 Mis Facturas MYPE	116
10.11 Comprar	117
10.12 Términos y Condiciones	117
<b>CAPÍTULO XI: ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>119</b>
11.1 Diseño organizacional	119
11.2 La cultura organizacional	120
11.3 La gestión de recursos humanos	120
<b>CAPITULO XII: ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>122</b>

<b>12.1 Supuestos.....</b>	<b>122</b>
<b>12.2 Subasta .....</b>	<b>123</b>
<b>12.3 Egresos .....</b>	<b>125</b>
<b>12.4 Ingresos y Flujos .....</b>	<b>126</b>
<b>12.5 Resultados .....</b>	<b>127</b>
<b>12.6 Sensibilidad y Escenarios .....</b>	<b>127</b>
<b>CAPITULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>13.1 Conclusiones .....</b>	<b>132</b>
<b>13.2 Recomendaciones.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Lista de Anexos

<b>Anexo N° 1. Comunicaciones a empresas especializadas del factoring.....</b>	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
<b>Anexo N° 2. TEA para depósitos a plazos de las diferentes entidades financieras</b> <b>.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Anexo N° 3. Relación de los fondos mutuos vigentes hasta la fecha.....</b>	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
<b>Anexo N° 4. Empresas entrevistadas.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Anexo N° 5. Calculo Muestral en Universos Grandes</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Anexo N° 6. Entrevista a expertos en Fintech.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Anexo N° 7. Encuesta a las MYPES .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Anexo N° 8. Encuesta a Inversionistas .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Anexo N° 9. Tabla de perfil de personas .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Anexo N° 10. Análisis SEPTE.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 2.1. Herramientas a usar por capítulos de la investigación</b>	5
<b>Tabla 3.1. Ventajas y Desventajas del Factoring</b>	20
<b>Tabla 3.2. Facturas físicas vs Facturas electrónicas</b>	25
<b>Tabla 3.3. Factoring tradicional vs Invoice trading en el Perú</b>	26
<b>Tabla 4.1. Segmento Empresarial</b>	29
<b>Tabla 4.2. Población económicamente activa según tamaño empresarial</b>	30
<b>Tabla 4.3. Participación de entidades financieras</b>	32
<b>Tabla 4.4. Mercado de Créditos por moneda: MYPES</b>	32
<b>Tabla 4.5. Tasa efectiva anual de interés promedio en moneda nacional (%)</b>	33
<b>Tabla 4.6. Variaciones del Capital del Fondo Compass</b>	34
<b>Tabla 4.7. Rango de tasas para el factoring en los principales bancos (%)</b>	37
<b>Tabla 4.8. Rango de tasas para el factoring con empresas especializadas (%)</b>	38
<b>Tabla 4.9. Forma Jurídica Viable para la Plataforma de Invoice Trading</b>	41
<b>Tabla 4.10. Clasificación Crediticia</b>	42
<b>Tabla 4.11. Rentabilidad promedio por tipo de instrumento (%)</b>	44
<b>Tabla 4.12. Tasas de interés anual del sistema bancario para ahorros</b>	45
<b>Tabla 4.13. Comparación de Tasas para depósitos a plazo</b>	46
<b>Tabla 4.14. Resumen de estadísticas de Fondos Mutuos</b>	46
<b>Tabla 4.15. Rendimiento del valor cuota de los fondos mutuos en soles</b>	48
<b>Tabla 4.16. Rendimiento del valor cuota de los fondos mutuos en dólares</b>	48
<b>Tabla 7.1. Operación Numérica de la plataforma “EasyFunding”</b>	79
<b>Tabla 7.2. Clasificación de Tipo de Empresa por cantidad de trabajadores y facturación anual</b>	80
<b>Tabla 7.3. Clasificación de Riesgo Empresarial</b>	81
<b>Tabla 7.4. Empresas Habilitadas para subastar</b>	82
<b>Tabla 8.1. Análisis SEPTE</b>	84
<b>Tabla 8.2. Fuerza de negociación de los compradores</b>	86
<b>Tabla 8.3. Fuerza de negociación de los proveedores</b>	87
<b>Tabla 8.4. Fuerza de negociación de nuevos competidores</b>	88
<b>Tabla 8.5. Fuerza de negociación de los productos sustitutos</b>	89

<b>Tabla 8.6. Fuerza de negociación entre los competidores.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 8.7. Resumen promedio Fuerzas de Porter.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 8.8. Matriz EFE .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 8.9. Acciones estratégicas .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 8.10. Modelo Canvas.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 9.1. Empresas y tasas comisión .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 9.2. Rango de tasas de EasyFunding .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 9.3. Rango de tasas rendimiento del Inversionista tope .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 9.4. Estrategia de Plaza .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 12.1. Ingresos y rendimientos mensuales Año 1 .....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 12.2. Gastos de Instalación .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 12.3. Planilla .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 12.4. Ingresos Anuales .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 12.5. Flujo Economico .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 12.6. VAN y TIR .....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 12.7. Sensibilidad de Variables .....</b>	<b>128</b>
<b>Tabla 12.8. Sensibilidad Bidimensional.....</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 12.9. Escenarios del Modelo de Negocio .....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla 12.10. Variación del VAN con el monto mínimo mensual de facturas subastadas .....</b>	<b>130</b>

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 3.1. Ciclo de vida de Startups</b> .....	13
<b>Gráfico 3.2. Modelos de Startups</b> .....	15
<b>Gráfico 3.3. Efecto Red</b> .....	16
<b>Gráfico 3.4. Categorías de Fintechs</b> .....	18
<b>Gráfico 3.5. Modelo de Factoring</b> .....	20
<b>Gráfico 3.6. Proceso de Factura Electrónica</b> .....	24
<b>Gráfico 4.1. Créditos del sistema financiero (miles de millones de soles)</b> .....	31
<b>Gráfico 4.2. Modelo de operación Fondo Compass</b> .....	34
<b>Gráfico 4.3. Comparación del factoring respecto a los créditos otorgados en el periodo del año 2015 al 2017 (miles de soles)</b> .....	35
<b>Gráfico 4.4. Comparación del factoring respecto a los sectores empresariales</b> .....	36
<b>Gráfico 4.5. Participación del sector empresarial en el sistema factoring</b> .....	36
<b>Gráfico 4.6. Participación de la banca múltiple en los saldos de colocación del factoring (%)</b> .....	37
<b>Gráfico 4.7. Alcance del servicio de CAVALI</b> .....	39
<b>Gráfico 4.8. Proceso de Registro de Factura Negociable</b> .....	40
<b>Gráfico 6.1. Proceso de investigación</b> .....	61
<b>Gráfico 7.1. Modelo de Negocio Invoice Trading – Plataforma “EasyFunding”</b> ...	77
<b>Gráfico 9.1. Las 8Ps Marketing Mix de Servicios</b> .....	100
<b>Gráfico 10.1. Proceso Global de Invoice Trading</b> .....	110
<b>Gráfico 10.2. Proceso plataforma Invoice Trading</b> .....	111
<b>Gráfico 11.1. Organigrama Easyfunding</b> .....	121
<b>Gráfico 12.1. Flujo de Subasta</b> .....	123
<b>Gráfico 12.2. Escenarios del Modelo de Negocio</b> .....	131

## Lista de Figuras

<b>Figura 9.1. Plataforma web: EasyFunding</b> .....	101
<b>Figura 9.2. Logo EasyFunding</b> .....	103
<b>Figura 9.3. Multicanalidad</b> .....	104
<b>Figura 10.1. Pantalla de Inicio</b> .....	112
<b>Figura 10.2. Propuesta de Valor</b> .....	112
<b>Figura 10.3. Equipo EasyFunding</b> .....	113
<b>Figura 10.4. Actores y Contactos</b> .....	113
<b>Figura 10.5. Pantalla de Registro</b> .....	114
<b>Figura 10.6. Explicación Financiamiento</b> .....	115
<b>Figura 10.7. Pasos para Invertir</b> .....	115
<b>Figura 10.8. Ejemplo Comisión</b> .....	116
<b>Figura 10.9. Detalle de facturas MYPE</b> .....	116
<b>Figura 10.10. Listado de facturas por comprar</b> .....	117

**Lucía Beatriz Castillo Valdiviezo**  
[luciacastillovaldiviezo@gmail.com](mailto:luciacastillovaldiviezo@gmail.com)

Profesional con más de 5 años de experiencia en evaluación y análisis de la información, planeamiento estratégico y operativo de mejora continua, producción estadística de principales indicadores económicos, sociales, operativos, gestión de desempeño ambiental, etc. Control Estadístico e Implementación de procesos. Sólida formación en valores, responsable, competitiva, innovadora, gran capacidad de desarrollar y asumir nuevos retos, aptitudes positivas para confrontar diferentes situaciones, excelente manejo de relaciones interpersonales, liderazgo, facilidad para trabajar en equipo, y búsqueda efectiva de soluciones.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.**

Organismo público, técnico especializado, adscrito al Ministerio del Ambiente y ente rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (SINEFA).

#### **Ingeniero Estadístico – Profesional III**

**May. 2014 - Actualidad**

Consolidar procesar y elaborar reportes de información estadística de la Dirección de Supervisión. Elaborar análisis estadístico de los indicadores de gestión de desempeño ambiental. Establecer ranking general de desempeño ambiental de los administrados supervisados. Evaluación de desempeño profesional. Desarrollo de agenda ambiental 2015-2016. Apoyo en programas presupuestales. Análisis de modelos climáticos. Matriz de verificación de supervisión ambiental. Otras funciones asignadas por la Dirección de Supervisión en el marco de sus competencias.

**Empresa de Servicios Múltiples SERMEC S.A.C.** Empresa líder en brindar servicio de mantenimiento y reparación de grupos electrógenos con más de 20 años de experiencia.

#### **Ingeniero de Planeamiento y Gestión de Desarrollo**

**Feb. 2013 - abril 2014**

Asesoría estadística en la mejora y optimización de procesos. Evaluación y control de la gestión de la empresa, asimismo liderar proyectos de mejora continua, Actualizar, implementar y evaluar instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), normatividad interna, entre otros procedimientos de control. Elaboración de Presupuestos, Informes de Trabajo (Mecánico – Eléctrico), Estudio de Costos de servicios de Planta y Flota. Seguimiento de Ordenes de Servicio, Compras. Elaboración del IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos). Implementación de indicadores de gestión. Apoyo a la Gerencia General.

**ALJOP S.A.** Empresa comercializadora de equipos de bombeo de fluidos bombas y electrobombas para sector minería, agricultura, otros.

#### **Ingeniero Asistente de Gerencia Administrativa**

**oct. 2011 - enero 2013**

Control económico general de Inventario. Registro y análisis de insumos y suministros, movimientos mensuales – Control financiero Kardex – Análisis de movimientos anuales de repuestos y Equipos de Bombeos. Pronósticos de repuestos para venta y mantenimiento, evaluación y análisis de la demanda de repuestos estratificados por versiones - categorías. Planeamiento Estratégico de mejora continua en la empresa.

**Compañía Minera Poderosa S.A.** Empresa Minera enfocada en la obtención de recursos minerales, el minado y procesamiento mediante la precipitación y fundición para obtener oro bullón.

**Asistente de Calidad /Asistente de Planeamiento e Ingeniería/Asistente de Geología Asistente de Planta** **May. 2010 a nov.2010**

Análisis y ejecución de la Tabla de revisión del Plan de Gestión por Políticas. Manejo de principales indicadores del sistema integrado de gestión de seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y calidad. Desarrollo de círculos de mejoramiento continuo.

Análisis e identificación de Indicadores de gestión diarios, mensuales e históricos. Análisis estadístico de competencias técnico - operativas y de gestión del personal, en función de los requerimientos del puesto, garantizando una ventaja competitiva a la organización.

Observación, identificación y cuantificación de recursos minerales, para la sostenibilidad de la empresa. Control de Materiales. Análisis económico.

Análisis de principales indicadores de recuperación de mineral, a través de métodos estadísticos. Control Estadístico de procesos. Cartas de Control de Calidad.

**FORMACION PROFESIONAL**

**Universidad Esan| Graduate School of Business**

MBA| Master Business of Administration - TP60 **2016 – 2018**

**Universidad Nacional de Ingeniería - Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas SECCION DE POSTGRADO - Lima, Perú**

Diplomatura en Gestión por Procesos **2013**

**Universidad Esan – Lima, Perú**

Supply Chain Management con Responsabilidad Social y Ambiental **2012**

**Universidad Nacional de Trujillo – La Libertad, Trujillo**

Diplomatura en Administración de Empresas Turísticas **2009**

**Universidad Nacional de Trujillo – La Libertad, Trujillo**

Ingeniera Estadística **2003 – 2008**

**OTROS ESTUDIOS**

- **Icpna:** inglés – Nivel Intermedio.
- **Universidad Nacional Agraria La Molina:** Orden y Limpieza- Metodología 5S (**marzo 2016**)
- **Universidad Nacional Agraria La Molina:** II Simposio Sistemas Integrado de Gestión en Calidad, Inocuidad, Medio Ambiente, Responsabilidad Social (**diciembre 2015**)
- **ARSON Group:** Oracle Business Intelligence 12c y Oracle Mobile (**noviembre 2015**)
- Pro Aptivo Consulting Group | Sistema de Implementación de Seguridad y Salud en el Trabajo (**noviembre 2015**)
- Pro Aptivo Consulting Group | Causas, Raíces y Consecuencias de los Accidentes (**noviembre 2015**)

- Pro Aptivo Consulting Group | Desarrollo de las Normas Legales de Seguridad y Salud en el Trabajo **(noviembre 2015)**
- **Cámara de Comercio Americana del Perú** | AmCham Perú - "VI Foro Mujer Emprendedora: Desarrollando estrategias para la mujer de hoy" **(agosto 2015)**
- OEFA – Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP- Elaboración de Herramientas de Gestión e Indicadores de Desempeño **(Julio a Setiembre 2015)**
- **Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP -II Charla: Coaching, un camino para el desarrollo de las personas y las organizaciones**| Diplomatura de especialización: Formación en Coaching Profesional 2015 **(mayo 2015).**
- OEFA – Crece Consultores- – Programa de Fortalecimiento de Valores **(abril a junio 2015)**
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Cumbre de Emprendedores "Conciencia de Prosperidad" **(abril 2015)**
- **Universidad del Pacífico - Taller UP para Emprendedores: Modelo de Negocios Innovadores (febrero 2015)**
- **Voces por el Clima –Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático – Conferencia de las Partes (COP 20) | OEFA: “La prevención y remediación en la fiscalización ambiental en el Perú” (diciembre 2014)**
- **Voces por el Clima –Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático – Conferencia de las Partes (COP 20) | OEFA: “La Fiscalización ambiental y los recursos hídricos en la actividad minera” (diciembre 2014)**
- **Voces por el Clima –Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático – Conferencia de las Partes (COP 20) | OEFA: “La Fiscalización ambiental y la sostenibilidad de las energías no renovables” (diciembre 2014)**
- **Instituto Peruano de Seguridad, Salud y Medio Ambiente – IPSSMA: “Curso de Seguridad y Salud en el trabajo basado en la ley 29783 y su D.S. 005-2012-TR” (junio 2014)**
- **MAPFRE – Lima: “Elaboración del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo” (enero 2014)**
- **MAPFRE – Lima: “Seguridad basada en la Gestión del Comportamiento” (octubre 2013)**
- **MAPFRE – Lima: “Sistemas de Gestión en Prevención de Riesgo según OHSAS 18001” (mayo 2013)**
- **Cámara de Comercio y Producción de la Libertad –Trujillo: “Supervisión y Coaching Para Equipos de Ventas. Una Competencia Diferencial para la Gestión de Equipos de Alto Rendimiento” (noviembre 2009)**
- **Gran Márquez – Trujillo: “Seminario Internacional de Servicio al Cliente – LIDERAZGO EMPRESARIAL” (agosto 2009)**
- Universidad Nacional De Trujillo “VIII Congreso Nacional de Estudiantes de Estadística” **(septiembre 2006)**

## **CAPACIDADES Y COMPETENCIAS INFORMÁTICAS**

- Conocimientos en Software Estadísticos (SPSS 15, MINITAB 15, STATGRAPHICS PLUS, SPAD 3, ENTRE OTROS).
- Bizagi Process Modeler.
- Técnicas Business Process y Workflow, modelos As-Is, To-Be y Análisis de procesos a través de modelos de referencia.
- Ofimática Avanzada.

**Manuel Zegarra Tirado**  
mazegarra@outlook.com

Profesional con más de cinco años de experiencia en comercio internacional, administración y logística de exportaciones de frutas y carga seca, orientado al desarrollo de negocios y mejoras en la red de suministro. Dominio del idioma inglés. Analítico en la toma de decisiones, liderazgo y desarrollo de buenas relaciones con los clientes y proveedores.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **PROMPERU**

Institución adyacente al MINCETUR encargada de la Promoción Comercial y Turística de la oferta exportable del Perú.

#### **Especialista de Agronegocios**

**Enero 2018 - Actualidad**

1. Apoyo en la formulación del Diagnóstico Sectorial y Plan Operativo del sector.
2. Ejecución de actividades de promoción comercial del sector.
3. Procesar en coordinación con el Departamento de Inteligencia de Mercados, la información sobre el sector exportador, elaboración de perfiles, informes sectoriales y mercados del Agroexportador.
4. Apoyar en la ejecución de programas de capacitación y asesoría técnica en gestión exportadora, normalización y requisitos de acceso a mercados internacionales.
5. Participar en coordinación con la Unidad de Cooperación Técnica Internacional la formulación y monitoreo de proyectos de cooperación internacional relacionados con el sector Agroexportador.

### **INVERSIONES RAYAN**

Pequeña empresa dedicada al acopio y exportación de Chirimoya.

#### **Consultor**

**Julio 2017 – Diciembre 2017**

- Elaboración del plan de gestión y promoción comercial de chirimoya en alianza con las exportadoras para el mercado de Chile (pulpa congelada) y en fresco para los mercados de Canadá y Países Bajos y ferias comerciales nacionales (Expo Alimentaria) de las organizaciones de productores de Cumbe.
- Elaboración del plan de promoción y desarrollo comercial en berries (frambuesa y fresas) para el mercado de la Unión Europea en alianzas con las exportadoras y cadenas de supermercados nacionales.

### **CAMET TRADING**

Agroexportadora de palta, uva y mandarina.

#### **Coordinador de exportaciones**

**Enero 2017 - Junio 2017**

- Responsable de la operación de exportaciones en paltas a la UE, EEUU, China y Chile, logrando enviar 570 contenedores.
- Organización y supervisión logística del acopio de frutas en campo, plantas de empaque al embarque.
- Coordinación con SENASA y planta de empaque para la inspección de la carga.
- Organización del transporte terrestre y operadores logísticos marítimos para el despacho de la fruta.

- Revisión de documentos de embarque y control del movimiento de contenedores por cliente. Revisión de informes estadísticos sobre la dinámica del mercado internacional de la palta.

### **AMERANDES TRANSPORTES LOGISTICOS**

Empresa de transporte logístico internacional, representante en Perú de APL Liner y APL Logistics.

#### **Key Account Manager**

**Julio 2012 - Noviembre 2016**

- Responsable de la gestión comercial y financiera internacional de las cuentas de las exportadoras e importadoras tanto de carga fresca (cebolla, espárrago, enlatados), como de carga seca (Cacao, café).
- Coordinación con de los despachos y envíos de exportadores, importadores, agentes de aduanas, transportistas de la cadena logística y gestión exterior con clientes, agentes y proveedores de servicio.
- Supervisión y control de la facturación y cobranzas de los clientes y proveedores locales y de las remesas por comisiones de los agentes en el exterior. Mejorándose el flujo de efectivo.
- Desarrollo de negocios con proveedores de almacenaje nacional, logrando la reducción de costos

### **PROCESADORA PERU SAC**

Agropexportadora de Mango, Piña y procesados

#### **Asistente de Exportaciones**

**Enero 2012 - Junio 2012**

- Responsable del despacho de alimentos en conserva (pimientos, palmito, espárrago) a clientes nacionales e internacionales.
- Coordinación de las campañas de promoción comercial con los clientes del mercado nacional e internacional.
- Revisión de documentos de exportación
- Ingreso de información al ERP

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018  
Maestría en Administración

ESCUELA ADEX 2014  
Diplomado en Gestión Logística del Comercio Internacional

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 2015  
Licenciado en Administración de Negocios Globales

Bachiller en Administración de Negocios Globales 2006 - 2012

Inglés: Avanzado

**Luis Guillermo Rego Caldas**  
**lregoc@pucp.pe**

Profesional con más de 8 años de experiencia en Logística - Compras, proyectos y mejora de procesos; logrando negociaciones exitosas, ahorros, mejoras en procesos y nuevas alternativas de productos y servicios para el desarrollo de la empresa. Manejo a nivel avanzado del MS Office y ERP (SAP). Con capacidad para liderar equipos generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**Productos Tissue del Perú – PROTISA S.A**

Producción y comercialización de productos de consumo masivo. Elaboración de productos de consumo masivo – Papel Elite, Pañales Babysec, Ladysoft, Cotidian.

**Gestor de Compras - Proyectos**

**Noviembre 2013 – Actualidad**

**Encargos:**

- Búsqueda, evaluación y negociación con proveedores los requerimientos para las plantas ubicadas en Lima y Cañete.
- Licitaciones para los nuevos proyectos de ambas plantas.
- Abastecimiento de materias primas, nacionales e importadas.
- Abastecimiento de repuestos nacionales e importados.
- Manejo de indicadores para mejorar la gestión de ahorros y lead time para la empresa, mejora en las condiciones de las licitaciones, seguimiento a los pedidos hasta el cumplimiento de los mismos, retroalimentación de los servicios, entre otros.

**Logros en el Puesto:**

- Aprobación con calificación mayor a lo esperado en las evaluaciones de gestión del desempeño y objetivos.
- Ahorros superiores a los trazados en los objetivos (en años consecutivos y un acumulado de más de USD 300,000 revisados y aprobados por la gerencia).
- Promotor en la campaña exitosa de cambio de cultura de compras para los clientes internos.

**Peruana de Combustibles – Pecsca**

Comercialización de productos derivados de Petróleo.

**Analista Sénior de Compras y Contrataciones**

**Septiembre 2012 – Octubre 2013**

**Encargos:**

- Compras de bienes y servicios para las plantas (ferretería, válvulas, rodamientos, fabricaciones especiales, equipos de protección personal, equipos de GLP, mantenimientos entre otros).
- Compras para usuarios administrativos (mantenimiento de oficinas, construcciones, suministros para las oficinas, etc).
- Compras para seguridad interna y de plantas (equipos de protección de maquinaria, construcciones de acceso seguro para el personal, EPPs y señaléticas).

**Kimberly Clark Perú S.A**

Elaboración de productos de consumo masivo – Papel Suave, Pañales Huggies, Kotex y Plenitud.

**Analista de Compras y Contrataciones**

**Octubre 2010 – Setiembre 2012**

- Compras de bienes y servicios, en la búsqueda, evaluación y negociación con proveedores los

- requerimientos por proyecto.
- Creación de las órdenes de compra en el sistema (SAP).
- Elaboración de estrategias de abastecimiento.
- Manejo de indicadores como gestión de solicitudes.
- Gestión de condiciones de pago a los proveedores vía factoring o cartas fianzas.
- Seguimiento a los pedidos hasta el cumplimiento de los mismos, ahorros mensuales, manejo de reportes de indicadores y contratos.

**Repsol YPF Comercial del Perú S.A**

Comercialización de productos derivados del Petróleo.

**Becario Profesional Compras**

**Setiembre 2008 – Octubre 2009**

**Gloria S.A**

Producción y producción de productos Lácteos.

**Practicante Profesional**

**Marzo 2008 – Agosto 2008**

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

OF BUSINES  
Administración

ESAN GRADUATE SCHOOL  
MBA - Maestría en  
**Febrero 2016 – Junio 2018**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ  
Licenciado o Titulado en Ingeniería Industrial

**2001 - 2007**

**OTROS ESTUDIOS**

DPI ESAN – Negociación Efectiva  
Universidad ESAN

**2017**

EdEx – Gerencia de Operaciones  
Centrum – Pontificia Universidad Católica del Perú

**2015**



Responsable del análisis de muestras de exploración de minas en el área de Geoquímica

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – 2017  
Maestría en Administración de Empresas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO 2002 - 2008  
Bachiller en Ingeniería Química.

UNIVERSIDAD FEDERICO VILLAREAL, CESAP 2009  
Diplomado en Sistemas Integrados de la Gestión de la Calidad, Ambiental, Seguridad,  
Salud Ocupacional y Responsabilidad Social

**OTROS ESTUDIOS**

TECSUP: MS Project y La Gestión de Proyectos 2012

ICPNA: INGLES INTERMEDIO 2015-2016

**Experiencia de voluntariado**

ASPERSUD: Misionero 1998 - 2000

ASPERSUD: Gestión y control de programas de bienestar 2012 - Actualidad

**Maestría:**

**Título de la tesis:**

Maestría en Administración

**“Plan de Negocio de una plataforma web de Invoice Trading en el Perú”**

**Autor(es):**

Castillo Valdiviezo, Lucía Beatriz

Rego Caldas, Luis Guillermo

Vásquez Aguirre, Danny Joel

Zegarra Tirado, Manuel Antonio

**RESUMEN:**

En la actualidad la tasa de mortalidad de las MYPES es de 2 años aproximadamente. Ésta se debe principalmente, de acuerdo con las estadísticas, a la falta de acceso al financiamiento, problema que se traduce en la falta de liquidez. Por un lado, los bancos consideran a las MYPES altamente riesgosas, lo que se refleja en créditos más caros, y, por otro lado, las MYPES se ven obligadas a buscar fuentes alternativas de financiamiento, las cuales, no precisamente están a su disposición.

En este contexto, se tiene un grupo de personas naturales con excedentes y con capacidad para invertir en instrumentos financieros. Algunos de estos instrumentos que se tiene en el mercado son de renta fija y variable, entre ellos, depósitos a plazos, fondos mutuos, bolsa de valores entre otros, que ofrecen rendimientos directamente relacionados a su riesgo.

Por lo mencionado anteriormente, se ha identificado una necesidad de conectar a estos dos grupos: i) MYPES que buscan financiamiento y ii) Personas naturales que inviertan en nuevos instrumentos financieros, por ello se buscará desarrollar un medio adecuado que conecte a las MYPES y a las personas naturales, a través de una plataforma web, en la cual, se invertiría en las facturas negociables por cobrar de las MYPES.

En tal sentido, el presente proyecto tiene como objetivo general la evaluación comercial, operativa, financiera y legal para la creación de una plataforma que conecte MYPES e Inversionistas con los siguientes objetivos específicos:

- Establecer el modelo de negocio de la Startup.

- Conocer los parámetros legales para el funcionamiento de la plataforma.
- Conocer las características del instrumento financiero a negociar.
- Conocer a los principales actores.
- Conocer las opciones de financiamiento de las MYPES y las opciones de inversión de los Inversionistas.
- Conocer cómo se desarrolla el modelo de negocios en otros países.
- Determinar la estimación de demanda monetaria de MYPES e Inversionistas.
- Establecer los factores críticos de éxito de la plataforma.
- Desarrollar las estrategias de marketing, procesos operativos, organización e indicadores financieros.

El modelo de negocio es una Startup – Fintech en la categoría de P2P (Peer to Peer) ya que la plataforma web proporcionará las condiciones necesarias para conectar MYPES y personas naturales, y además representará el medio por el cual se conectarán para conseguir sus objetivos de financiamiento y rendimiento, respectivamente.

La plataforma funcionará bajo el marco legal de la **Resolución SBS N° 4358–2015 “Reglamento de Factoring, Descuento y empresas de Factoring”** como empresa de factoring no comprendida en el ámbito de la Ley General de la SBS.

En ese marco legal, la plataforma estará habilitada para funcionar en el Perú como empresa de Invoice Trading, en donde los instrumentos financieros a subastar serán las facturas negociables de las MYPES por cobrar, en periodos tales como: 30, 60 o hasta 90 días.

En la investigación, se encontró que las opciones de financiamiento de las MYPES vienen de fuentes formales e informales. Formalmente recurren a la Banca, Cajas municipales o rurales, donde la banca predomina como principal fuente con un 90% de participación de préstamos, por ello, la corta accesibilidad y participación de las MYPES. Las tasas pueden oscilar entre 15% a 129% anual. Por otro lado, están los inversionistas que recurren principalmente a los depósitos a plazo como instrumento de inversión, donde pueden conseguir rentabilidades anuales desde 3% a 6% dependiendo del monto y el tiempo.

Es por esta situación, que se ha planteado el presente modelo de negocio, tomando en consideración las experiencias de otros países en desarrollar el mencionado modelo, iniciando en el año 2010 en Reino Unido, como consecuencia de la crisis financiera internacional que se vivía en ese momento, desde entonces a la fecha este negocio ha

movido más de \$2.3 billones de dólares. Recientemente, a mediados del año 2016, se ha comenzado en el Perú también, realizando en promedio movimientos de S/.44, 000 soles mensuales y para finales del año 2017 ya se había movido más de S/.550, 000 soles.

Del análisis de todas estas empresas en el mundo que realizan el Invoice Trading, se rescata lo mejor en términos de i) Procesos, ii) Tasa, iii) Riesgo, iv) Servicio al cliente y v) Seguridad, factores clave y que serían representativos en la propuesta de valor.

Siguiendo con la investigación, se realizaron encuestas tanto a las MYPES como a los Inversionistas para conocer aspectos relativos a montos de inversión, tasas, seguridad, facturación mensual, entre otros puntos que nos permitieran estimar la demanda, la limitación inicial se enfocó por el lado de las MYPES, por ello se pretende considerar sólo un 15% del mercado de MYPES que utilizan factoring, este porcentaje asciende a S/.26.5 millones de soles. Por el lado de los Inversionistas existe una gran capacidad de inversión, por lo que sólo se tomará el 1% que llegaría a representar alrededor de S/.29.3 millones de soles.

El perfil de MYPES son las que les venden solamente a grandes empresas con calificación crediticia Normal, AA, y AAA. El perfil del inversionista son las personas naturales de los NSE A, B, C, D y E de la ciudad de Lima mayores a 25 años con excedentes de dinero y con la voluntad de invertir en algún instrumento financiero a través de una plataforma web. Con todo lo planteado se explica el modelo del negocio en 3 simples pasos:

- 1) Al requerir financiamiento, las MYPES solicitan vender sus facturas por cobrar en la Plataforma Web.
- 2) A través de la Plataforma Web, las facturas previamente verificadas, son subastadas entre varios inversionistas (personas naturales).
- 3) Durante la negociación, el inversionista que proponga la menor tasa es quien ganará la subasta y adelantará hasta el 85% de la factura a la MYPE. La comisión se cobrará al completarse la transacción. La empresa deudora emite el pago de la factura al vencimiento respectivo. Finalmente, la MYPE recibe el 15% restante, menos el capital y la tasa de rendimiento del inversionista.

En el modelo se enfatiza la propuesta de valor respaldada en 3 pilares, i) Rápido, ii) Fácil, y iii) Económico, haciendo referencia al poco tiempo para recibir liquidez, los mínimos procesos para obtenerlos y la baja tasa comparada con otras opciones de financiamiento, respectivamente. Donde los actores serán CAVALI y SUNAT. La confianza y seguridad

estará respaldada por la encriptación de la página, CAVALI como entidad que resguarda los valores, SUNAT como verificador y la imagen corporativa.

Finalmente, el proyecto plantea las estrategias de Marketing Mix para servicios, enfocado en las 8Ps y el análisis de la viabilidad financiera del negocio donde se ha propuesto según referencia, comenzar el primer año con más de S/.44, 000 soles mensuales de montos negociados, según la estimación de demanda captar hasta S/.26 millones de soles para el quinto año y la tasa de comisión será de 3% mensual por factura. CAVALI cobra un costo de S/.30 + IGV por transformación de factura que será cubierto por la empresa solicitante. Como es de conocimiento por experiencia de otras Startups, existe un punto en el ciclo de vida de un startup llamado, “Valle de la Muerte” donde cerca el 90% deja de existir, acorde a los supuestos e indicadores financieros, para que la Startup llamada “EasyFunding” sobreviva a esta zona deberá cumplir 2 requisitos mínimos: i) la tasa nunca debe ser menor a 2.5% mensual y ii) al segundo año se debe estar negociando S/.123, 200 soles mensuales, solo así se seguirá adelante con el negocio.

*Resumen elaborado por los autores*

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la economía peruana se ve impulsada por la participación de las Micro y pequeñas empresas (MYPES), las cuales son generadores de empleo, disminuyen la pobreza y aportan con el 21.6% del PBI peruano. Sin embargo, el 83.1% de las MYPES en el Perú son informales. La informalidad de las MYPES trae como consecuencia que estas no puedan calificar a créditos de las principales entidades financieras para mantener sus actividades operativas con las empresas que requieren de sus bienes o servicios.

Las MYPES que llegan a acceder a estos créditos, lo hacen a tasas muy elevadas presentando una serie de documentos que acrediten a la MYPE y en muchos casos solicitan autoevaluó de propiedades.

Además, las MYPES con la finalidad de fidelizar y mantener como cliente a la gran empresa, suelen aceptar las condiciones de crédito de estas, cuyos plazos van desde 30, 60 y hasta 90 días, esto implica que no mantengan liquidez para capital de trabajo.

Por otro lado, existen personas naturales con exceso de liquidez que están constantemente en la búsqueda de nuevas formas de inversión y buena rentabilidad, son estas personas, los inversionistas que comprarían las facturas a una tasa conveniente.

Ante esta situación se plantea desarrollar una plataforma web que servirá como medio para conectar a la oferta y la demanda, esto quiere decir, las MYPES que requieren liquidez y las personas naturales que buscan nuevas alternativas de inversión según su perfil.

Ante esta oportunidad, las MYPES pueden subastar sus facturas negociables, negociando con los inversionistas la tasa de descuento que mejor se ajuste al tipo de factura. Este es un proceso de Factoring, pero usando las tecnologías financieras, escenario en el cual, no existe ninguna intermediación financiera, lo cual se denomina como “Invoice Trading”.

### **1.1 Idea de Negocio**

Desarrollar una plataforma web de “Invoice Trading” para que las MYPES que requieren liquidez puedan subastar sus facturas, en tres pasos: (i) registrarse en la plataforma, y cargar sus documentos (facturas), las cuales estarán a disposición de los inversionistas, previamente registrados. En esta fase CAVALI transforma la factura en título valor, esta notifica al deudor para confirmar el endoso a un tercero, cuando el deudor acepta el endoso se negocia la factura en la plataforma (ii) los inversionistas (personas

naturales) pueden escoger entre varias facturas y negociarlas (ofreciendo tasas competitivas), y (iii) concretar la negociación de la factura entre la MYPE y el inversionista.

## **1.2 Objetivos de investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica de una plataforma de “Invoice Trading” en el mercado peruano para MYPES que desean subastar sus facturas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Estimar la demanda esperada de servicios por las MYPES e inversionistas que usarán la plataforma, incluyendo costos y tasas de rentabilidad esperada.
- Determinar cuáles son los factores críticos de éxito para la implementación de una plataforma “Invoice Trading” tomando como base los casos de éxito en España, UK, Chile, y Colombia.
- Establecer las acciones estratégicas requeridas para llevar adelante la idea de negocio.
- Establecer los lineamientos necesarios para implementar la plataforma que viabilice la idea de negocio.
- Desarrollar el plan comercial para llevar adelante la idea de negocio.
- Desarrollar un plan operativo para implementar la idea de negocio.
- Establecer la viabilidad económica de la idea de negocio.
- Realizar el análisis de riesgos correspondiente a la idea de negocio.

## **1.3 Justificación**

En el Perú existen más de 2 millones de MYPES las cuales se encuentran registradas y son formales, muchas de estas no logran pasar sus 2 primeros años debido a que enfrentan problemas financieros a causa de sus ventas a crédito, finanzas y procesos operativos, estos 3 aspectos del negocio están muy ligados al flujo de efectivo y al capital de trabajo que son necesarios para poder producir y vender. Así mismo, otro aspecto clave que obstaculiza a que las MYPES no puedan desarrollar una alta capacidad de respuesta para atender nuevos servicios u operaciones, es la falta de fuentes de financiamiento en

el sistema bancario peruano debido a que no cuentan con el respaldo de un historial crediticio.

Por otro lado, se tiene a las personas naturales que cuentan con excedentes de dinero y quienes desean invertir en algún fondo que les brinde seguridad y buena rentabilidad.

Actualmente, en el mercado peruano existen alrededor de 47 Fintechs operando en diferentes categorías, tales como seguros, ahorros, trading, financial management, préstamos en línea entre otras, Perú ocupa el tercer puesto, seguido de Chile y Colombia. Siendo la categoría de préstamos en línea la que más se ha desarrollado con 24% de las 47 empresas, entre ellas InnovaFunding, FactoringLab, Crece Capital quienes desde hace un par años han estado ofreciendo servicios similares a las MYPES gracias a la nueva ley de Factoring, Descuento y Empresas de Factoring, y es en esta categoría donde se desarrollará la plataforma web de Invoice Trading.

## **1.4 Alcances y Limitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

El alcance del modelo de negocio se enfoca en la implementación de una plataforma web de Invoice Trading en el Perú, con la finalidad de conectar a los inversionistas caracterizados por ser personas naturales que pertenezcan a los NSE A, B, C, D y E de la ciudad de Lima que sean mayores de 25 años, con excedentes de dinero y dispuestos a comprar las facturas de las MYPES provenientes de empresas grandes, es decir aquellas que sean de clasificación Normal, AA, AAA.

Para tal efecto, se realiza un estudio de mercado, a través del análisis de encuesta, con la finalidad de conocer el número de inversionistas dispuestos a invertir en el modelo de negocio. Así mismo, se realiza una investigación de las principales estadísticas financieras publicadas por la SBS para determinar el comportamiento del factoring en el Perú de acuerdo al nivel sectorial y empresarial.

### **1.4.2 Limitaciones**

Entre las principales limitaciones que se encontró en el desarrollo del modelo de negocio, se detalla las siguientes: i) delimitar el número de MYPES poseedoras de facturas provenientes de empresas grandes de clasificación normal, AA y AAA, ii) proyectar el volumen de ofertantes de facturas, en tal sentido la estimación de la demanda

de las MYPES está limitada por sus montos de facturación y uso del factoring iii) establecer los factores críticos que aseguren el éxito del modelo de negocio en función a opiniones subjetivas, iv) la investigación cuantitativa para los inversionistas fue realizada con muestreo por conveniencia, debido a que se contaba con accesibilidad a un grupo de personas que cumplían un perfil específico, v) la aplicación de encuestas a las MYPES se realizó a una base de datos confidencial, y se remitió un correo masivo, por lo tanto se desconoce el nombre de las MYPES que contestaron para el seguimiento respectivo, vi) para la muestra de las MYPES se trabajó con un margen de error del muestreo aplicado del 8%, vii) se asume que las 140 MYPES encuestadas son representativas con respecto al universo elegido (797 mil MYPES formales en Lima).

### **1.5 Conclusiones generales**

El actual mercado laboral en el Perú es impulsado por la fuerza de las MYPES, el modelo de negocio del Invoice trading, permite a las MYPES obtener liquidez a través del canje de sus facturas a cambio del descuento de la misma, por una tasa inferior a la solicitado por el sistema financiero tradicional del factoring lo cual va a permitir a las MYPES seguir impulsando su crecimiento frente a situaciones adversas como es el cobro de sus facturas después de un periodo de 60 días a más por parte de su cliente.

La normativa legal apoya a la implementación de este modelo de negocio, CAVALI es considerado como actor principal en este modelo de negocio, y quien se encargará de determinar si la factura a ofertar cumple con las condiciones legales para su financiación a través de empresas especializadas del factoring con la finalidad de disminuir los riesgos de fraude.

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presentan y describen las diferentes herramientas que se usaran para el análisis cualitativo y cuantitativo de la investigación, aplicadas en los diferentes capítulos de la tesis y cumplir con los objetivos que se han planteado.

### 2.1 Estructura general de la investigación

En la Tabla 2.1. Se detalla la estructura general de la investigación desarrollada.

**Tabla 2.1. Herramientas a usar por capítulos de la investigación**

Capítulo	Título	Propósito	Herramientas
I	Introducción	✓ Introducción a la idea de negocio. ✓ Idea general de la actualidad de las MYPES. ✓ Problemas que el modelo de negocio resolvería.	- No aplica.
II	Marco Metodológico	✓ Mostrar la estructura general del proyecto.	- No aplica.
III	Marco Conceptual y Teórico	✓ Definir y explicar las principales terminologías sobre el concepto del negocio.	- Revisión de fuentes secundarias acerca de las Mypes, inversionistas, startup, Fintechs, factoring, facturas e Invoice trading.
IV	Marco Contextual	✓ Explicar la realidad del sistema financiero y mostrar todas las fuentes de financiamiento e inversión que existen.	- Revisión de fuentes secundarias acerca de la situación actual de las Mypes en el Perú y los diferentes modelos de inversión en el Perú.
V	Análisis Comparativo y Factores Críticos de Éxito	✓ Mostrar cómo se ha desarrollado el modelo de negocio en otros países, además la competencia local.	- Aplicación de la investigación primaria y secundaria. Así como el Análisis de los factores críticos de éxito.
VI	Análisis del Mercado	✓ Determinar la demanda de inversionistas y MYPES. ✓ Conocer la disposición de usar la plataforma como medio financiamiento e inversión.	- Ejecución de encuestas a las Mypes e inversionistas para determinar la disposición de las Mypes e inversionistas a participar en el modelo de negocio - Entrevistas a expertos y MYPES

VII	Modelo de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir el objetivo y describir el alcance del proceso</li> <li>✓ Mostrar las definiciones y abreviaturas inmersas en el proceso.</li> <li>✓ Modelar el proceso general de la parte operativa del proceso.</li> <li>✓ Explicar y detallar el desarrollo del modelo de negocio.</li> </ul>	- Elaboración de los flujos del proceso de la plataforma de Invoice Trading.
VIII	Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocer los factores macro ambientales que afecten al negocio.</li> <li>✓ Determinar oportunidades y amenazas.</li> <li>✓ Delinear el modelo de negocio.</li> </ul>	- Análisis del Diagnóstico Estratégico, el entorno (SEPTE), las 5 Fuerzas de Porter, la matriz EFE y el Modelo Canvas.
IX	Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objetivos de marketing.</li> <li>✓ Definir la propuesta de valor.</li> <li>✓ Plantear estrategias de marketing.</li> <li>✓ Definir el posicionamiento.</li> </ul>	- Aplicación de Marketing Mix –8Ps de Servicios, indicadores de medición y el presupuesto de marketing.
X	Plan de Operaciones y Tecnología de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar plataforma web para impulsar el negocio.</li> </ul>	- Uso de Herramientas para elaborar páginas web.
XI	Organización y Plan de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinar la estrategia organizacional.</li> <li>✓ Determinar elementos y parámetros de diseño.</li> <li>✓ Determinar la gestión de Recursos humanos.</li> </ul>	- Realización del organigrama funcional de los integrantes de la compañía.
XII	Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar la viabilidad del negocio.</li> <li>✓ Analizar la sensibilidad identificando las variables críticas del negocio.</li> </ul>	- Elaboración de los indicadores financieros como el VAN y TIR.
XIII	Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar las conclusiones por cada objetivo planteado</li> </ul>	- No aplica

Fuente: Autores de la tesis.

## 2.2 Fuentes primarias y secundarias

**a. Fuentes Primarias:** Información que se recaba de la fuente original, realizada por la misma persona o entidad que realizó el estudio y/o investigación, pueden ser: experimentos, observación o investigación pura confirmada.

Entre las formas para recuperar información se tiene:

- **Entrevistas de expertos:** Para la investigación se ha elaborado un listado de las empresas que desarrollan un modelo similar al que se desarrollando en la tesis, el mencionado listado se encuentra en el portal de la SBS, se planea contactar a los gerentes de estas empresas para entrevistarlos y conocer cómo se está desarrollando las plataformas Fintechs en el Perú, sobre todo, el tipo de modelo.
  - **Seminarios Presenciales:** En Lima se ha venido desarrollando seminarios en los cuales se tratan temas relacionados a Fintechs y/o factoring con expositores de amplia experiencia en este sector. Entre las instituciones que albergan estos seminarios se encuentra el “Centro de Investigación y Desarrollo Emprendedor” de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) donde se realizan seminarios de Factoring con las facturas negociables y su tratamiento en el Perú. Otra institución es la Universidad Peruana de Ciencias Aplicada con su programa “Business HUB UPC”, en el cual sus exponentes tratan temas de Fintechs en Perú y Latinoamérica.
  - **Encuestas:** Se ha realizado tanto para las MYPES como para los inversionistas. Esta información permitirá conocer la predisposición a usar la plataforma web, entre otros objetivos de la presente investigación. Además, nos servirá para complementar la estimación de demanda, dato que se usará en el análisis financiero.
- b. Fuentes Secundarias:** Información que suele desarrollar, interpretar, explicar, actualizar a la fuente primaria. Son publicaciones impresas o electrónicas en donde los autores también dan una opinión al tema, esto se encuentra en artículos de periódicos, en magazines, blogs, boletines informativos, resúmenes, entre otras similares.
- **Noticias periodísticas:** Fuente encontrada a través de la web, pero de medios confiables y de trascendencia, tanto nacional como extranjera, entre ellos: Diario Gestión, El Comercio, Forbes, Fintech Times, Bloomberg, The Economist, entre otros.
  - **Páginas web especializadas:** Fuentes de páginas webs, de las cuales se obtiene noticias, opiniones, tendencias sobre el tema de investigación que contribuirá a complementar información primaria que se obtenga, tales como Finnovista, Investopedia, Financial Times, entre otras.
  - **Publicaciones, Revistas científicas:** Para el desarrollo de las ideas principales de los capítulos se necesitará información teórica y práctica de la fuente original para

aplicarla en la tesis. Las principales fuentes son el CENDOC de ESAN, libros en formato PDFs que actualmente se posee, publicaciones de las principales instituciones del país como: INEI, SBS, Ministerios del Perú y de las instituciones y publicaciones de autores del extranjero.

### 2.3 Herramientas

Para el desarrollo del modelo de negocio se utilizan las herramientas de investigación, estrategia, marketing, operaciones y análisis financiero:

#### a) Investigación de Mercado

La investigación de mercado consta de:

- **Encuestas:** Herramienta para recolectar datos, con la finalidad de utilizarlos en una investigación, donde se tiene que tener en claro que tipo de investigación se va a realizar (Martínez, 2002). En el diseño de la encuesta se debe aplicar el sentido común y criterios, esta debe ser atractiva y profesional, con preguntas cortas evitando redundar, desde las más fáciles a las difíciles, de general a específico (Blaxter et al 2000; León y Montero, 2003; Martínez, 2002; Salkind, 1999). Las preguntas de la encuesta pueden ser; **i) abiertas** donde se puede desarrollar y describir lo que se está preguntando; **ii) cerradas dicotómicas**, donde se responde Si o No; **iii) cerradas politómicas**, donde se presentan varias alternativas de elección; **iv) elección múltiple**, donde las respuestas no son excluyentes; **v) Escala**, donde se mide una característica en intensidad o sentimiento.
- **Entrevistas:** Conversación entre 2 o más personas en las que se intercambian ideas y opiniones en función a un tema en particular, estas pueden ser estructuradas donde las preguntas ya se conocen con anticipación, y las entrevistas libres donde no hay preguntas ordenadas o pensadas con anterioridad, la conversación fluye acorde de la respuesta que brinda el entrevistado. Para la investigación se realizará una entrevista a expertos estructurada.

#### b) Análisis Estratégico

El análisis estratégico incluye:

- **SEPTE:** Se utiliza esta herramienta de gestión estratégica para describir los factores macro ambientales de una empresa u organización, la cual abarca 5 factores de análisis:

- i) Social, relativo a los aspectos culturales de la población, distribución, educación, demanda, la moda, el consumo, ingresos.
  - ii) Económico, factores macroeconómicos del país, políticas económicas del gobierno, producción nacional, el PBI, desempleo, inflación.
  - iii) Político, leyes, reglamentos y normas del país, tratados comerciales.
  - iv) Tecnológico, relativo a la innovación y las TICs, cambios tecnológicos, disrupciones, investigación y desarrollo.
  - v) Ecológico, aborda factores de protección ambiental, cuidado de la flora y fauna, buenas prácticas empresariales respecto a la naturaleza.
- **Las 5 Fuerzas de Porter:** Modelo de gestión estratégica en el que se hace un análisis de la empresa con el fin de conocer dónde está posicionada dentro de la industria en función a otras empresas. A continuación, las 5 fuerzas:
    - i) Amenaza de nuevos competidores: Se usa para conocer, detectar, prever, nuevas empresas que entran al mercado que son similares a la empresa en estudio.
    - ii) Poder de negociación con proveedores: Es la imposición de los proveedores respecto a la industria, estos tienen mayor decisión sobre los insumos, precios, etc.
    - iii) Poder de negociación con compradores: Es el poder de los consumidores para obtener mejores condiciones como el precio de compra, esto podría ser una amenaza para la empresa.
    - iv) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Conocer la entrada al mercado de productos similares o iguales a los producidos por la empresa, esto podría significar una reducción en la participación del mercado.
    - v) Rivalidad entre competidores: Se identifica a los actores de la industria para conocer su participación de mercado, rentabilidad, productos ofrecidos y plantear las estrategias para superar a los competidores.
  - **Matriz EFE:** Herramienta de gestión estrategia que nos permitirá evaluar información externa social, política, económica, ambiental, legal en la industria donde opera la empresa, se tomará los factores críticos de cada una y se asignará un peso y calificación relativa, se identifican las oportunidades y amenazas para saber cómo la empresa responderá ante estas.

- **Canvas:** Herramienta que nos permite visualizar de forma gráfica y sencilla todos los aspectos de la empresa y su modelo de negocio, el cual se estructura en 9 elementos: i) Propuesta de valor; ii) Actores clave; iii) Actividades clave; iv) Recursos clave; v) Relación con clientes; vi) Canales; vii) Segmento de clientes; viii) Estructura de costos; y xi) Ingresos.

#### c) **Plan de Marketing**

- **Marketing Mix-8Ps para Servicios:** Herramienta para definir estrategias de marketing en una organización, es la visión ampliada de las 4Ps en donde ahora se toma en cuenta el cliente, procesos y personal de la empresa. Son los siguientes pilares: i) Producto; ii) Precio; iii) Plaza; iv) Promoción; v) Procesos; vi) Personal; vii) Productividad; viii) Posicionamiento.

#### d) **Plan de Operaciones y TI**

- **Flujogramas y pagina web:** Herramienta que nos ayudará a visualizar los procesos paso a paso para la ejecución del negocio. Estos procesos nos ayudarán a elaborar la plataforma web donde se realizarán las negociaciones de facturas, se usará una herramienta llamada WIX para diseño y procesos de páginas webs.

#### e) **Plan Financiero**

- **VAN y TIR:** Se usarán estos indicadores para valorizar el negocio, para lo cual será importante la tasa que se use para descontar los flujos, se aplicará la teoría de valorización de startups para usar una tasa acorde.
- **Análisis de sensibilidad:** Se utilizarán los análisis, unidimensional y bidimensional para conocer las variaciones del VAN al cambio de las variables.
- **Escenarios:** Se tendrá que plantear los supuestos en los que el negocio sea un éxito o el camino que pueda determinar el fracaso.

## **CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL**

En el presente capítulo se desarrollará con mayor detalle los principales conceptos macro, considerando entre ellos: micro y pequeña empresa, el impacto que tiene el efecto red, el ciclo de vida, factores de éxito de los startups, además de conceptos asociados al modelo de negocio propuesto como es Fintech, factoring, entre otros.

La evolución de la tecnología ha transformado el estilo de vida de las personas, las costumbres, la forma de relacionarse, entretenerse, trabajar, etc. Esta forma parte importante de las vidas incluso más ahora que hace 20 años atrás. Con el desarrollo de los gadgets tecnológicos, los innovadores han hecho que estos dispositivos y otros sean indispensables en la vida, y la tendencia continúa, cada vez se mejoran equipos, uso de aplicaciones entre otros para facilitar la vida de las personas.

En el sector financiero tradicional dominado básicamente por los bancos presentan muchas deficiencias, sobre todo después de la crisis del 2008, la confianza en el sector bancario se vio muy deteriorada en el hemisferio norte, esto ha hecho que se presenten nuevas alternativas en el sector financiero donde no se trabaje con un banco como intermediario, estas revoluciones han hecho más sencillas hacer operaciones financieras. A este tipo de tecnologías aplicadas a las finanzas se les conoce como “Fintech”.

### **3.1. La Micro, Pequeña empresa (MYPE)**

De acuerdo con la Ley N° 28015 “Ley de promoción y formulación de la micro y pequeña empresa”, define a la micro y pequeña empresa como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

La micro y pequeña empresa (MYPE) es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica que se pueden desempeñar en cualquier tipo de actividad como producción, comercialización, prestación de servicios entre otros. Existe un sector importante de la población que trabajan siendo MYPES y su contribución en impuestos es fundamental para economía peruana; genera empleo, mueve las importaciones y exportaciones, otorga desarrollo a las comunidades y contribuye al PBI interno.

Uno de los principales problemas que enfrentan las MYPES es la poca accesibilidad a fuentes de financiamiento para seguir operando, la poca capacidad de apalancamiento

y las fuertes tasas a los préstamos, provoca que muchas de estas terminen saliendo del mercado por problemas financieros.

### **3.2. Inversionista**

Aquella persona natural mayor de 25 años, con calificación AA y AAA, con excedentes para invertir y capacidad de ahorro.

### **3.3. Definición Startup:**

Según, Eric Reis (2011) en su libro “Lean Startup”, la define de la siguiente forma; *“Un startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”*

Con esta definición, se debe entender también que los startups pueden llegar a innovar en 3 aspectos:

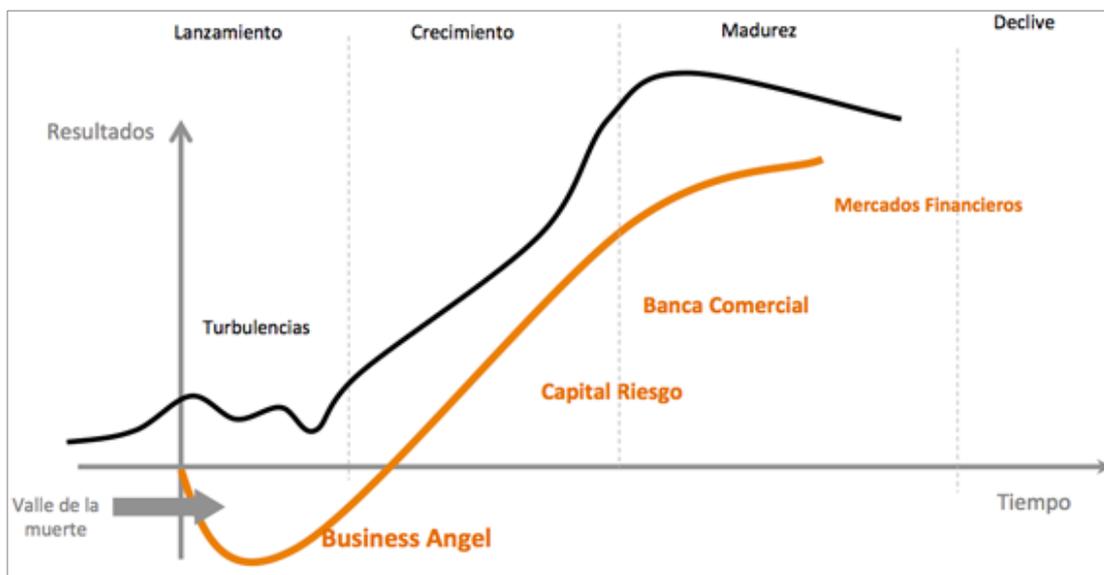
- i) Producto: Ingresar al mercado con un producto o servicio mejorado respecto al anterior, en el que se añaden o quitan características para satisfacer al cliente. Una forma de realizar estos cambios es utilizando las estrategias del OCEANO AZUL (2004).
- ii) Modelo de Negocio: Esto es la forma en que la empresa crea valor, se transforma para brindar de manera diferente el producto o servicio al cliente, un modelo muy usado es el CANVAS.
- iii) Escalabilidad: En simple, significa vender más con los mismos costos, sin reinvertir en más activos y crecer rápidamente, que sea replicable en otros ámbitos geográficos.

En esta tesis se define un startup como una nueva empresa que encuentra un problema en la sociedad y busca resolverlo innovando, es escalable y factible además que hace un fuerte uso de las tecnologías de información y medios digitales, no utilizan financiamiento tradicional como los créditos bancarios, ya que las fuentes de financiamiento vienen de inversores que solicitan a cambio un porcentaje de la empresa. El negocio es una start-up, donde se usará una plataforma web para resolver un problema de financiamiento de las MYPES, este medio masivo nos permitirá llegar a potenciales personas naturales que analizarán la oportunidad de invertir en las facturas de las MYPES a través de la plataforma.

### 3.3.1. Ciclo de vida de un startup

Actualmente se ha definido que las Startups tienen 4 etapas en su ciclo de vida, que definen el éxito o fracaso como se representa en el siguiente gráfico 3.1.

Gráfico 3.1. Ciclo de vida de Startups



Fuente: Javier Megias “Estrategia, Startups y Modelos de Negocio” 2012

- Lanzamiento:** Esta fase se inicia con el origen de la idea de negocio donde se planteará las pautas para el desarrollo del negocio, por lo general **se cuenta con poco dinero para producir al menos el “Producto Mínimo Viable”**, para tener un feedback rápido del mercado. El poco dinero recaudado viene de los denominados “3F” por sus siglas en inglés de “Friends, Fools and Family”
- Crecimiento:** En esta etapa ya se ha atravesado el “*Valle de la Muerte*” donde se determina el éxito o fracaso de los startups, es en este **punto donde el 90% dejan de existir, y solo el 10% sobrevive** ya que el modelo pega al mercado con las estrategias correctas. Se necesita el apoyo de los “inversores ángeles” para llevar a cabo la expansión.
- Madurez:** Cuando se logra pasar la frontera del “*Valle de la Muerte*” se tiene un mercado consolidado, el negocio ya está posicionado y debe buscar una mejor experiencia del producto o servicio para con el cliente, mirar las oportunidades de mejora para seguir haciendo sostenible el negocio. Para esto ya se necesitan inversiones más fuertes, se busca a las “Venture Capitals” quienes ahora sí podrían estar deseosas de invertir en el negocio.

d) **Declive/Salida:** Lo que fue una vez un startup, ahora es una gran empresa en su totalidad. Se debería tomar la decisión de vender la empresa, fusionarla o salir a la bolsa.

El negocio cumple el ciclo de vida de un startup, al inicio se tendrá que presentar la plataforma web con sus funciones básicas para negociar, y la baja inversión inicial vendría de capital de los fundadores y prestamos de familiares. Después de pasar la etapa “beta” o “de prueba”, se realizará una intensa campaña de marketing para hacernos conocido y se experimente un buen servicio, así se ganará la confianza de los clientes. Hasta finalmente estar consolidados en el mercado con un crecimiento estable.

### 3.3.2. Factores de Éxito de una Startups

Pueden existir muchas variables para determinar el éxito de un startup, sin embargo, para Bill Gross (2015), un emprendedor que en 1996 fundó IDEALAB, una incubadora de negocios, ha planteado que existen 5 factores de éxito para los startups. Este sustento se basa en el análisis de más de 200 startups, dándoles un puntaje y asignarlas en estas 5 categorías:

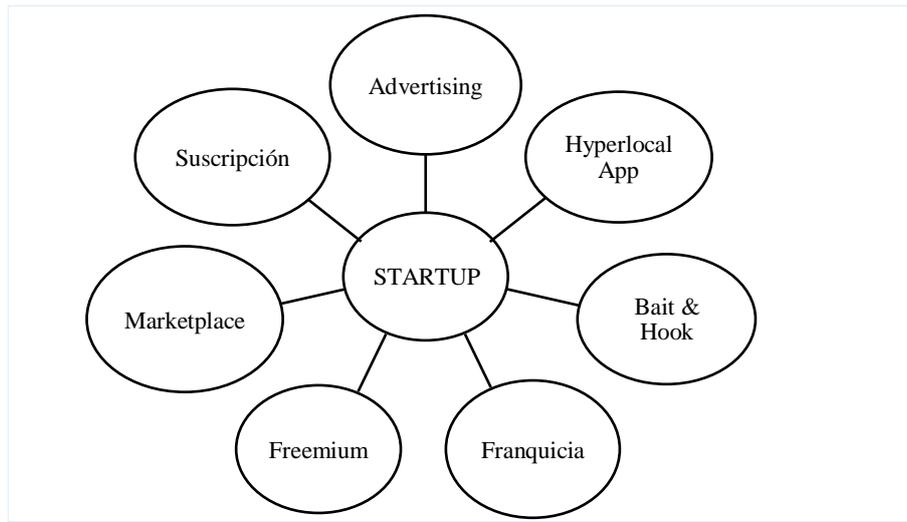
- a) **Timing 42%** (momento): El momento justo en la ejecución de la idea hace la diferencia entre el éxito y el fracaso, se tiene que tomar muy en cuenta la coyuntura social, si la idea está resolviendo el problema de las personas en ese momento y puede ser sostenible.
- b) **Equipo 32%**: Es la capacidad del equipo de adaptarse a las necesidades del cliente, conocer su “Insight”, ya que el equipo a veces se parametriza en un plan que llega a ser flexible.
- c) **Idea 28%**: Bill Gross (2015) menciona que es irrelevante el tipo de idea, si cumple con la característica innovadora que realmente resuelve un problema.
- d) **Modelo de Negocio 24%**: Es importante tener un modelo de negocio al inicio para generar los ingresos futuros. Sin embargo, en un primer plano no se cuenta con un panorama claro, ya que estas se basaban en el “share-economy”, en el compartir información, como fue el caso de YouTube, pero posteriormente se armó un modelo de negocios que le permitió generar ingresos.
- e) **Financiamiento 14%**: El último factor que se menciona es el financiamiento, al inicio es importante para desarrollar primero el “PMV” Producto mínimo viable, después

con la generación de clientes será necesario obtener mayores fuentes de financiamiento para la expansión.

### 3.3.3. Modelos de Startups:

Posterior a la explicación de que es un startup, sus características y factores de éxito se pueden catalogar según estos modelos en el gráfico 3.2.

**Gráfico 3.2. Modelos de Startups**



**Fuente: STRATAGAZE CONSULTING 2015**  
**Elaboración: Autores de la tesis.**

Si bien se han desarrollado categorías definidas para los startups, no implica que se centren en solo una. Los modelos de negocio de los startups pueden implicar la combinación de varias de estas.

- a) **Advertising (Publicidad):** Modelo en el que se brinda servicios gratuitos en plataformas virtuales donde se suele compartir información al público, donde el ingreso se genera por publicar publicidad entre sus servicios, como es el caso de “YouTube”.
- b) **Hyperlocal Apps:** Basado en el concepto de “share-economy”, donde las necesidades se satisfacen al compartir y la confianza de las personas en lugar de comprar. El más claro ejemplo es “Airbnb”.
- c) **Bait & Hook:** Se basa en el producto, se crea un producto básico a un bajo precio y se logra ganancias mediante la venta de sus complementos. Esto se ha visto mucho últimamente en la industria de los videojuegos cuando se crea un juego básico y

después poco a poco se pone a la venta artículos virtuales para la mejor experiencia de juego.

- d) **Franquicia:** Este modelo se aprecia mejor cuando un startup busca escalabilidad, uno podría solicitar una franquicia de un startup en su región cuando esta está en pleno crecimiento, así se vuelve global.
- e) **Freemium:** Modelo muy aplicado en productos de software bajo el principio SaaS (Software as a Service). Donde el software es entregado de manera gratuita a los clientes, esto se puede lograr con mínimos costos marginales. El ingreso vendría de tener una opción de pago por servicio exclusivo. Esto lo se ve en Apps como “Spotify” entre otras.
- f) **Marketplace:** Lugar en el cual se conecta la oferta y demanda, y en donde los ingresos se logran comisionando por cada transacción entre los usuarios, es uno de los modelos más comunes, un claro ejemplo es el de “EBay” o “Amazon”.
- g) **Suscripción:** Se entiende este modelo clásico aplicado a plataformas virtuales, donde la suscripción puede ser fija, ilimitada o por uso como es el caso de “Netflix”.

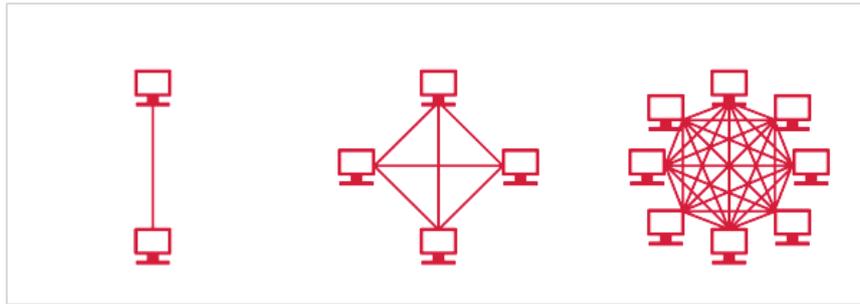
El negocio sigue el modelo de startup Marketplace, ya que en la plataforma unirá a los inversionistas con las MYPES, será un lugar donde ellos puedan negociar.

### **3.4. Efecto red**

Según el Instituto Internacional Español de Marketing Digital (IIEMD), “Es el efecto en el que un usuario de un bien o servicio tiene sobre el valor del producto para la gente, cuando el efecto red está presente, el valor del producto o servicio es dependiente, del número de personas que lo usan. Los efectos de red positiva pueden crear un “efecto de arrastre” así la red llega a ser más valiosa y con mayor cantidad de gente uniéndosele, en un bucle de retroalimentación positiva. Un ejemplo es el del celular, mientras más personas poseen un celular, mayor valor tiene este para cada propietario”.

El gráfico 3.3 se plasma el efecto red cuando hay incremento de usuarios, dándole mayor valor al bien o servicio.

### **Gráfico 3.3. Efecto Red**



Fuente: Instituto Internacional Español de Marketing

Así, es importante conocer los tipos de redes de la que los usuarios son partícipes, según López & Arroyo, 2005. Se tiene:

- **Red Directa:** Al incrementarse el uso de un bien o servicio, también se incrementa el valor de este para otros usuarios, como es el caso de las redes sociales, mientras más usuarios existan, más valiosa se vuelven estas redes para los demás.
- **Redes Indirectas:** El incremento en el uso de un bien o servicio, incrementa el valor de un bien o servicio complementario. Un ejemplo son los discos Blue-Ray, al ser un formato mejor que los DVDs, se incrementó el uso de reproductores de Blue-Rays.
- **Red de aprendizaje:** Al incrementarse el tamaño de la red, también se incrementa el número de usuarios que tienen conocimiento específico sobre esta. Estos usuarios con mayor conocimiento, ponen a disposición lo que saben para favorecer la expansión de la red.

Por lo tanto, es importante saber las implicancias del efecto red en los startups, el negocio saldrá adelante siempre y cuando la plataforma tenga un valor significativo para los usuarios y esta logre toda conectividad entre inversionistas y MYPES, se tendrá que lograr una “**Red de aprendizaje**”, de esta manera las primeras MYPES e inversionistas que utilicen las plataformas puedan dar a conocer a otras personas y/o empresas sobre los beneficios de trabajar con la plataforma.

### 3.5. Plataforma web

Para el modelo de negocios hay que tener claro que es una plataforma web, esta es una evolución de las páginas web en donde ahora se encuentran más aplicaciones, enlaces, videos e interactividad con el usuario como chats o foros.

Una de las grandes diferencias entre página web y plataformas web es el lenguaje de programación ya que una web solo usa HTML y es simple y estática, sin embargo, la plataforma usa flash, JavaScript, java, entre otros lenguajes para su total funcionamiento.

Gracias a este lenguaje es que se pueden crear diferentes plataformas, como las de video como YouTube, las redes sociales como Facebook, LinkedIn, las de comercio y/o ventas como Amazon, EBay entre otras.

Este caso será una plataforma web de negocios donde se tiene que desarrollar la interactividad con el cliente, brindando simulaciones de transacciones, accesos rápidos y sencillos cuyo dominio web se tendrá que comprar una vez se registre el nombre de la empresa, es muy importante resaltar que una plataforma web agrega valor al negocio antes que desarrollar una aplicación que solo cumple funciones específicas.

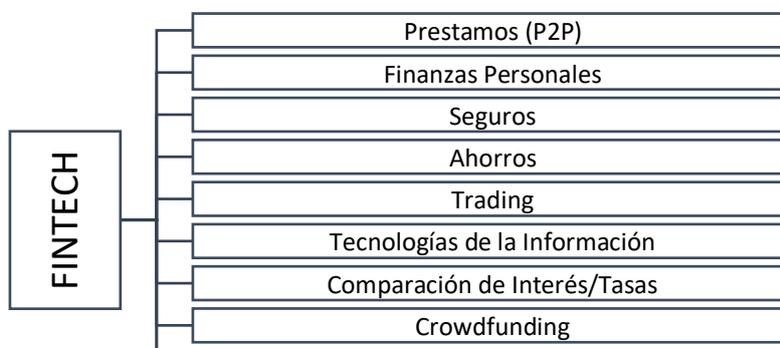
### 3.6. Fintech

El termino Fintech viene de la fusión de palabras “financial technology”, donde empezó a usarse a principios del S. XXI, recientemente se ha viralizado el termino, asociándola siempre a los startups. Para la Oxford Dictionary, define la Fintech como “programas de ordenador y otras tecnologías usadas para soportar o habilitar servicios bancarios y financieros”. Esta definición todavía es incompleta, ya que las Fintechs están dentro de los startups y estas necesitan tener la característica innovadora de un startup.

Para Schueffel Patrick (2016), profesor de la “School of Management of Fribourg”, las define como; “*las Fintechs son una nueva industria financiera, que aplica la tecnología para mejorar las actividades financieras*”. Esta es una definición clara y concreta, pero aún le falta más detalle, así que la definición que se propone es la siguiente: “las Fintechs son los negocios disruptivos en la industria financiera, caracterizados por ser innovadores, escalables y usan las tecnologías para resolver los problemas del mercado en el ámbito financiero”.

Después de esta definición se listan las categorías de la Fintechs, en el gráfico 3.4 que a continuación se menciona.

**Gráfico 3.4. Categorías de Fintechs**



**Fuente: Finnovista 2017**  
**Elaboración: Autores de la tesis.**

Para la elaboración de la plataforma web, se ubicará dentro de la categoría “Prestamos P2P” con un modelo de negocio “Marketplace”, ya que la operatividad del negocio será juntar a los inversionistas y MYPES en un lugar donde puedan intercambiar las facturas por liquidez bajo el sistema del factoring.

Es en la categoría P2P donde se ubicará la plataforma de Invoice Trading. Este modelo no usa ninguna institución financiera como intermediaria. En esta se desarrolla una plataforma web que funciona como un Marketplace donde conecta a los negocios que necesitan financiamiento, con inversores quienes prestan el dinero, todo esto de forma online y de rápida disponibilidad.

### **3.7. Factoring**

Viene del inglés, cuyo término “Factor” equivale a apoderado, y “Factoring” a financista. Hoy en día el Factoring es una modalidad contractual muy usada por los bancos y empresas del sistema financiero con el fin de cobrar la deuda de otro, financiar el pago antes del vencimiento de los títulos valores.

Para la Resolución SBS N° 1021-98 (Reglamento de Factoring, descuento y empresas de Factoring), en su art. 10 define; *“El Factoring es la operación mediante la cual el Factor adquiere, a título oneroso, de una persona natural o jurídica, denominada Cliente, instrumentos de contenido crediticio, prestando en algunos casos servicios adicionales a cambio de una retribución. El Factor asume el riesgo crediticio de los deudores de los instrumentos adquiridos, en adelante Deudores”*.

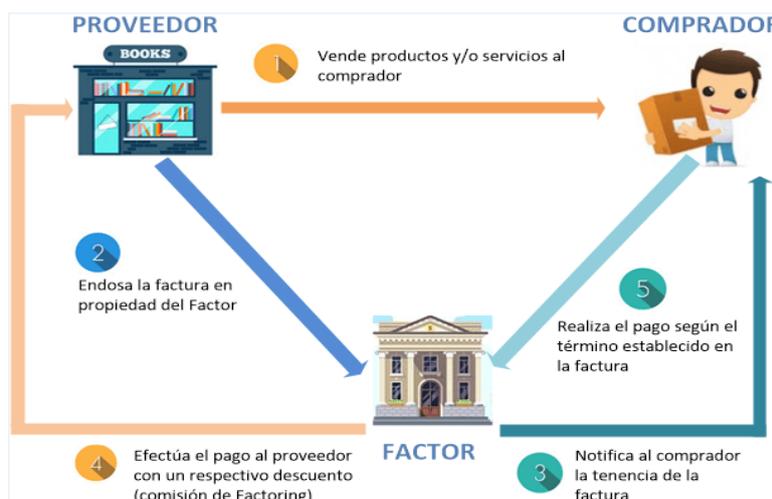
Para explicarlo de manera sencilla, Diana Ccaccya (2015), indica que se trata de “Una herramienta financiera de corto plazo para convertir las cuentas por cobrar en dinero en efectivo, esto le permite enfrentar los imprevistos y necesidades de efectivo a las empresas. Es decir, una empresa puede obtener liquidez transfiriendo a terceros, créditos a cobrar derivados de su actividad comercial.”

Teniendo en cuenta estas definiciones se indican quienes son los participantes en el factoring:

- a) El Factor: Empresa financiera o sociedad especializada, que cuenta con los recursos necesarios para investigar la solvencia de los clientes hasta la cobranza.
- b) El Cliente: Persona natural o jurídica (industrial, comerciante, fabricante) que presenta su crédito al Factor.

En el gráfico 3.5 se explica el desarrollo de las etapas del proceso del factoring.

**Gráfico 3.5. Modelo de Factoring**



Fuente: ABC Finanzas 2016.

Elaboración: ABC Finanzas 2016.

En la siguiente Tabla 3.1 se detallan las ventajas y desventajas del factoring:

**Tabla 3.1. Ventajas y Desventajas del Factoring**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener liquidez al momento y fuente de financiamiento.</li> <li>• Implícitamente limita el poder inflacionario.</li> <li>• Reducción de costos, menores recursos que se enfoquen en la gestión de crédito y cobranza.</li> <li>• Precios competitivos en el mercado (Consecuencia de la reducción de costo).</li> <li>• No limita líneas de financiamiento paralelo o líneas de créditos tradicionales.</li> <li>• Fortalecimiento de relación entre clientes y proveedores (Mejores términos de negociación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad que los bancos excluyan operaciones de cobro de muy largo plazo.</li> <li>• El factor tiene poder de decidir cuales cuentas por cobrar comprará (plazo, monto y posibilidad de recuperación).</li> <li>• Las empresas muchas veces consideran la revisión de los estados financieros y la calidad crediticia del proveedor y cliente, generando procesos adicionales a la operación.</li> <li>• La posibilidad de disconformidad en el transcurso de la operación comercial (cliente o proveedor), podría contravenir en la no realización de la operación de factoring.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Al país en su conjunto, genera incentivos para la formalización y mejora la productividad.</li> </ul>	
--	--

Fuente: Mazzeo, Moyano y Nara (2012) y Chávez (2012)

Acorde a Chávez (2017) existen 2 formas de financiamiento con la factura negociable; factoring con recurso y factoring sin recurso.

- **Factoring con recurso:** Operación de descuento, en el cual el factor no asume el riesgo de impago de la factura negociable, donde se le cobra al proveedor, es menos riesgoso y más barato.
- **Factoring sin recurso:** El factor asume todo el riesgo de la operación, es la figura menos utilizada por ser más riesgoso para el factor.

Además, Santillán (2014) indica que en el Perú existen 2 tipos de factoring que son el Confirming y el factoring Electrónico Proveedor.

- **Factoring Confirming:** El deudor endosa todas sus cuentas por pagar proveedores a una entidad financiera, y esta se encarga de todos los pagos. La entidad se pondrá en contacto con los proveedores ofreciéndoles el adelanto del pago de sus facturas, descontándolas a cierta tasa más comisiones.
- **Factoring electrónico proveedor:** El deudor cede sus cuentas por pagar proveedores, pero la diferencia respecto al confirming es que proveedor es quien inicia la solicitud, este se comunica con la entidad financiera para que le adelante las facturas por cobrar, igualmente a cierta tasa y comisión.

### 3.8. Tipos de Facturas

#### 3.8.1. Factura Comercial

La SUNAT indica que es la factura o comprobante de pago es el documento que acredita la transferencia de bienes, la entrega en uso o la prestación de servicios. Para su conformidad debe ser emitido según el Reglamento de Comprobantes de Pago, Resolución de Superintendencia N°007-99-SUNAT.

#### 3.8.2. Factura Negociable

El Ministerio de la Producción define a la factura negociable como “la tercera copia de la Factura Comercial y/o recibo por honorarios de los comprobantes de pagos físicos o importados, adquiere la calidad de título valor después de 8 días hábiles de su emisión”. Esto en concordancia a la Ley N°29263, “Ley que promueve el financiamiento

a través de la factura comercial, Art. 2º “Calidad de título valor de la tercera copia”. Además, la factura negociable no tiene efectos tributarios, contiene información relevante de la factura comercial y datos adicionales que permiten su endoso, negociación, protesto y ejecución, clasificada como título valor similar a los cheques, letras o pagares.

Esta debe tener las siguientes características:

- a) La denominación "Factura Negociable".
- b) Firma y domicilio del proveedor de bienes o servicios, a cuya orden se entiende emitida.
- c) Domicilio del adquirente del bien o usuario del servicio, a cuyo cargo se emite.
- d) Fecha de vencimiento, conforme a lo establecido en el artículo 4º. A falta de indicación de la fecha de vencimiento en la Factura Negociable, se entiende que vence a los treinta (30) días calendarios siguientes a la fecha de emisión.
- e) El monto total o parcial pendiente de pago de cargo del adquirente del bien o usuario del servicio, que es el monto del crédito que la Factura Negociable representa.
- f) La fecha de pago del monto señalado en el literal e), que puede ser en forma total o en cuotas. En este último caso, debe indicarse las fechas respectivas de pago de cada cuota.
- g) La fecha y constancia de recepción de la factura, así como de los bienes o servicios prestados.
- h) Leyenda "COPIA TRANSFERIBLE - NO VÁLIDA PARA EFECTOS TRIBUTARIOS". En caso de que la Factura Negociable no contenga la información requerida en el presente artículo, pierde su calidad de título valor; no obstante, la factura comercial o recibo por honorarios conserva su calidad de comprobante de pago”.

Además del artículo N° 5 al artículo N° 9 de la Ley N° 29623 Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial señala que:

- “El vencimiento se da únicamente mediante 3 formas: (1) A la fecha o fechas fijas de vencimiento, (2) A la vista y (3) A cierto plazo o plazos desde su emisión.

- De haberse pactado el pago parcial o en cuotas de la factura, el incumplimiento de cualquiera de las cuotas, es un causal para dar por vencidos todos los plazos y exigir el pago total.
- La Factura Negociable puede generar tasas de interés compensatorio o regulatorio, en su defecto, se puede tomar como referencia el interés legal, según lo establecido en la Ley N° 27287, Ley de Títulos y Valores, artículo 51.

Y también el artículo N° 18 de la Ley N° 27287, Ley de Títulos y Valores indica:

- i. Que no se haya consignado la disconformidad de parte del adquirente o usuario del bien o servicio dentro del plazo de ocho (8) días, contados a partir de la recepción de la factura comercial.
- ii. Que se haya dejado constancia en la Factura Negociable de la recepción de los bienes o de los servicios prestados, la que puede estar consignada en documento distinto que debe adjuntarse a la Factura Negociable.
- iii. El protesto o formalidad sustitutoria del protesto.

*“Una vez transcurridos los ocho (8) días para impugnar la factura comercial o en su defecto haya sido aceptada por el cliente o adquirente, la Factura Negociable puede ser transferida, a su vez, el adquirente de los bienes o usuarios de los servicios debe realizar el pago al legítimo tenedor de la Factura Negociable, con la simple presentación de la misma debidamente endosada. A fin de que el adquirente de los bienes o usuario de los servicios sepa a quién debe pagar el monto de la Factura Negociable, el legítimo tenedor de la misma le informa de su tenencia a más tardar tres (3) días antes de la fecha en que debe realizarse el pago.*

*Si el adquirente de bienes o usuario de servicios, impugna dolosamente o retiene indebidamente la factura, tiene como sanción pagar el saldo insoluto de la misma y una indemnización igual al saldo más el interés máximo convencional calculado sobre dicha suma por el tiempo que transcurra desde el vencimiento y la cancelación del saldo insoluto.”*

También en el Decreto Supremo N°208-2015 modificatoria de la “Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial” que esta se puede anotar en cuenta del sistema contable de una ICLV (Institución de Compensación y Liquidación de

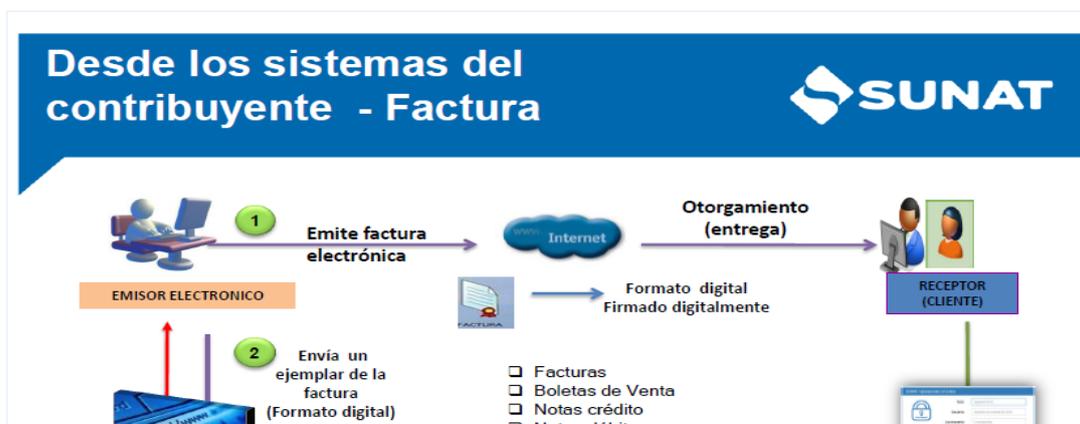
Valores), la empresa que cumple este rol el mercado es CAVALI, cuya participación será muy importante en el proceso de desarrollo de la plataforma.

### 3.8.3. Factura Electrónica

La SUNAT en su Resolución de Superintendencia N°300-2014/SUNAT creó el Sistema de Emisión Electrónica (SEE), para emitir de forma electrónica los comprobantes de pago y documentos relacionados, y la define como, “el comprobante emitido a través del sistema de emisión electrónica desarrollado desde los sistemas del contribuyente. Mediante el Sistema de Emisión Electrónica (SEE) desde los sistemas desarrollados por el contribuyente, se emiten también las Notas de Crédito y Débito vinculadas a la Factura Electrónica desde el Contribuyente.” Esto quiere decir que, en vez de contratar una imprenta para emitir las facturas físicas, el contribuyente solicita los servicios de un Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE), todos estos proveedores están autorizados, registrados y supervisados por SUNAT para la emisión de facturas electrónicas.

En junio del 2017, la SUNAT emitió la Resolución de Superintendencia N°155-2017/SUNAT donde se designa a los nuevos emisores electrónicos para el 2018 y lo más importante que desde enero 2018 obliga a los contribuyentes a emitir comprobantes electrónicos. El emitir una factura electrónica hace más sencillo los trámites de factoring en la plataforma web, ya que no se tiene que transformar la factura física en archivo electrónico, se reducen los errores humanos de digitación, se eliminan los costos de impresión y administrativos además de reducir el fraude. Este proceso se muestra en el gráfico 3.6.

Gráfico 3.6. Proceso de Factura Electrónica



**Fuente:** SUNAT  
**Elaboración:** SUNAT

### 3.8.4. Factura Física VS Factura Electrónica

A continuación, se presenta la Tabla 3.2 detallando la comparación entre las facturas en físico y de manera electrónica, estas últimas tienen más beneficios para la MYPES al realizar el factoring.

**Tabla 3.2. Facturas físicas vs Facturas electrónicas**

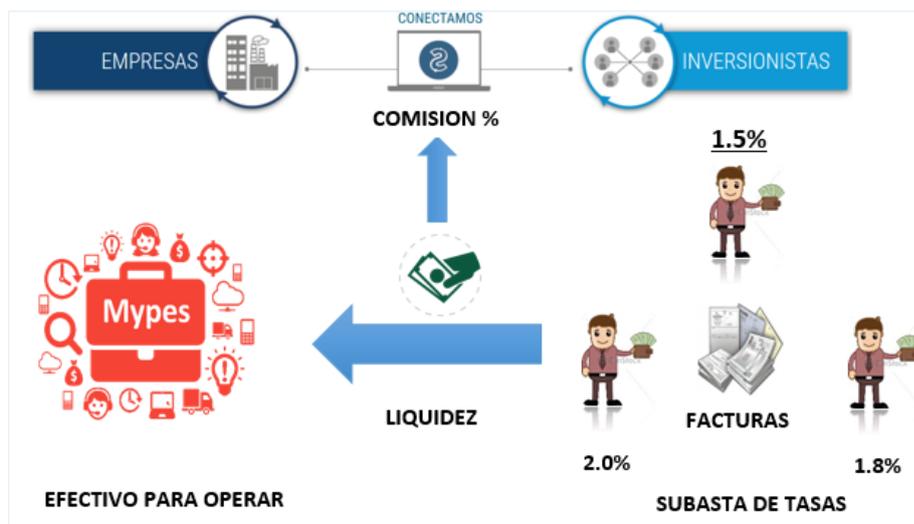
<b>Factura Negociable Física</b>	<b>Factura Negociable Electrónica</b>
Tiene que ser sellada por el comprador o evidenciar su recepción.	Se le comunica electrónicamente al comprador, (el proveedor no tiene la necesidad de presentar la factura negociable).
Problemas sobre quién se queda la tercera copia de Negociable.	No existe la tercera copia.
Aun se puede colocar el sello de “No negociable” en la tercera copia Negociable.	Se anula esta práctica en el sistema electrónico.
Genera costos de impresión, administrativos, entre otros.	No hay costo.
Se tiene que comunicar al comprador los endosos o transferencias a terceros de las facturas negociables impresas.	No es necesario que el proveedor comunique, la ICVL (Institución de Compensación y Liquidación de Valores), el sistema Factrack de CAVALI comunica al comprador.

**Fuente:** CAVALI – FACTRACK  
**Elaboración:** Autores de la tesis.

### 3.9. Invoice Trading

El Invoice Trading usa el modelo del Peer-to-Peer aplicado a las facturas negociables, como se menciona, los negocios (MYPES) buscan liquidez, para esto usan la plataforma web como medio para negociar sus facturas, donde los inversionistas las compran a una tasa pactada, la plataforma recibe una comisión porcentual del monto que la MYPE ha negociado. El gráfico 3.7 representa el modelo de Invoice Trading a través de una plataforma web.

**Gráfico 3.7. Modelo de Invoice Trading**



Elaboración: Autores de la tesis

Se debe resaltar las diferencias entre el Factoring tradicional y una plataforma de Invoice Trading, a continuación, se elaboró la Tabla 3.3 donde se muestran las diferencias entre el factoring tradicional y el Invoice trading en Perú.

**Tabla 3.3. Factoring tradicional vs Invoice trading en el Perú**

Factoring Tradicional	Invoice Trading en Perú
Financiamiento otorgado entre 15 a 30 días.	Financiamiento otorgado a partir del 8vo día
Demasiados trámites para conseguir el financiamiento.	Solo son 3 pasos a seguir para confirmar el financiamiento.
Altas tasas de descuento y establecidas por el banco de las facturas.	Bajas tasas de descuento, negociadas en una subaste entre la MYPE e inversores.
No se puede hacer tracking del estado de la factura.	Tracking las 24 horas del estado de la factura.
La institución financiera corre con el riesgo y costo de cobrar las facturas.	La plataforma no asume ningún riesgo ni costo de cobrar, pero si asesora en casos excepcionales.
Operaciones parametrizadas por los procesos del banco y limitado al horario del asesor comercial.	Alta flexibilidad en las operaciones y servicio al cliente.
Altísimo costo de inversión para establecer un servicio de factoring tradicional, alrededor de S/.800, 000 mil nuevos soles bajo Ley General de Banca y Seguros.	Bajísimo costo de inversión, solo relativo a la implementación y personal, bajo la nueva Ley de Factoring.

Elaboración: Autores de la tesis.

### 3.10. Conclusiones de capítulo

- El negocio es un startup que estará en la categoría de Marketplace, en una plataforma web, lugar que une oferta y demanda.
- Un factor crítico para el éxito de los startups es el momento (timing) en que se ejecuta

el proyecto.

- Hay que tener en cuenta que la mayoría de startups, casi un 90%, dejan de existir entre el 2 y 3 año debido a que no sobrevivieron el llamado “Valle de la Muerte” porque la idea no fue exitosamente ejecutada.
- La promoción de la factura negociable como instrumento financiero beneficia a las MYPES que buscan liquidez.
- Los startups usan tecnologías financieras (Fintech), y estará ubicada en la categoría de Prestamos (P2P), donde inversionistas y MYPES se reunirán en un Marketplace (la plataforma) para negociar el descuento de las facturas.
- El Invoice Trading es la aplicación de las facturas negociables al modelo P2P de las Fintechs.
- En la plataforma se trabajará el factoring con recurso, con las facturas electrónicas de las MYPES, siendo obligatorio su uso en el 2018.

Todos estos puntos darán vida a la plataforma de “Invoice Trading” donde se juntará a inversionistas (quienes obtendrán una ganancia acorde al tipo y tiempo de factura) y MYPES que desean liquidez usando sus facturas, y se cobrará una comisión a las MYPES.

## CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se analiza la situación actual de las MYPES y su impacto económico en el mercado peruano. Así mismo, se realiza una comparación en las tasas de interés que los bancos, cajas municipales, cajas rurales y financieras logran negociar con las MYPES a través del sistema “factoring”, como medio de financiamiento, para de esta manera identificar la menor tasa de interés que nos permita tomar como referencia para impulsar la idea de negocio.

Por otro lado, se realiza la comparación de los beneficios en las tasas de depósitos que las mismas entidades financieras ofrecen a las personas naturales, como medio de inversión, con el objetivo de buscar la mejor tasa de interés y de esta forma implementarla en la idea de negocio del Invoice Trading para convertirlo en una opción atractiva de inversión en las MYPES.

### 4.1 Situación actual de las Micro y pequeñas empresas en el Perú

De acuerdo a lo proporcionado por la “Asociación de emprendedores del Perú” las micro y pequeñas empresas (MYPES) logran aportar el 40% del PBI nacional por ello es de suma importancia conservar su evaluación dentro del mercado peruano.

En la Tabla 4.1 se muestra la distribución empresarial actual del país teniendo como principal fuerza la cantidad de empresas MYPES, que representan el 99% del sector empresarial con una cantidad de casi 2 millones de empresas. Por otro lado, se tiene a la gran y mediana empresa y empresas de la Administración pública que representan el 1% del total de empresas en el país.

**Tabla 4.1. Segmento Empresarial**

Segmento empresarial	2015	
	Absoluto	Porcentaje
Micro empresa	1,933,525	94.6%
Pequeña empresa	89,993	4.4%
<b>Total, MYPES</b>	<b>2,023,518</b>	<b>99.0%</b>
Gran y mediana empresa	12,494	0.6%
Administración pública	6,980	0.4%
<b>Total, Empresas</b>	<b>2,042,992</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: INEI - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Elaboración: Autores de la tesis

Las MYPES como mayor fuerza empresarial mantienen ocupada a una gran parte de la fuerza laboral de la población económicamente activa (PEA), con una participación

en promedio del 80%. La tabla 4.2 muestra el comportamiento de la PEA con las empresas según su tamaño empresarial para el periodo de los años 2010 al 2015.

**Tabla 4.2. Población económicamente activa según tamaño empresarial**

Tamaño de empresa / Tipo de Empresa	Población económicamente activa (miles de personas)					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Microempresa	11,087.5	11,103.0	11,023.4	11,119.3	11,176.9	11,338.8
Pequeña empresa	1,121.5	1,100.0	1,177.5	1,229.6	1,194.7	1,220.2
<b>Total, MYPES</b>	<b>12,209.0</b>	<b>12,203.0</b>	<b>12,200.9</b>	<b>12,348.9</b>	<b>12,371.6</b>	<b>12,558.9</b>
De 51 a mas	2,691.5	2,871.4	3,065.0	3,137.6	3,228.5	3,189.2
NEP	189.3	232.9	275.5	197.1	196.8	170.8
<b>Total, empresas</b>	<b>15,089.9</b>	<b>15,307.3</b>	<b>15,541.5</b>	<b>15,683.6</b>	<b>15,796.9</b>	<b>15,918.9</b>
	81%	80%	79%	79%	78%	79%

Fuente: INEI – Población económicamente activa ocupada.

Elaboración: Autores de la tesis

El crecimiento formalizado de las MYPES va a ayudar a mostrar un mejor dinamismo en la economía. Sin embargo, el Ministerio de la Producción (2017), indica que un 80% de estas empresas son informales. Esta situación pone en peligro la continuidad y crecimiento de los casi 12 millones de personas que tienen las MYPES laborando. La informalidad se da debido a que las MYPES evitan pagar mejores sueldos, seguros de salud y pensión a sus colaboradores. Los problemas que la informalidad traiga sobre las empresas se verán reflejados en problemas económicos, efectividad y producción.

Para solucionar su falta de liquidez las MYPES formales en general recurren a financiamientos en bancos, cajas municipales, cajas rurales, financieras y Edpymes. En el caso de las MYPES informales están optan por recurrir a préstamos de personas naturales conocidas como prestamistas, usureros o alguna entidad no formal que se aprovecha de su necesidad de falta de liquides ofreciéndoles préstamos con tasas muy superior a las que ofrecen las instituciones financieras.

#### 4.1.1 Modelo de financiamiento de las MYPES en el Perú

El financiamiento que las personas naturales y el sector empresarial solicitan se da a través del sistema financiero. El objetivo del modelo de financiamiento es canalizar los ahorros que generan los prestamistas hacia los prestatarios con la finalidad de generar dinamismo económico y rentabilidad en las inversiones de las mismas.

A fin de determinar las mejores formas de financiamiento para las MYPES se mencionará que, gran cantidad de ellas recurren a los financiamientos informales debido a que no cuentan con un buen respaldo financiero para ser atendidos por el sistema financiero formal.

#### 4.1.2 Financiamiento informal

Esta forma de financiamiento no está regulada y es utilizado como fuente atractiva de inversión para algunos sectores informales, los medios de financiamiento más comunes se dan a través de personas como familiares, amigos, vecinos, comerciantes, casas de empeño, etc. Las condiciones de transacción y operación son impuestas por las mismas dificultades e imperfecciones de los mercados asociados donde operan.

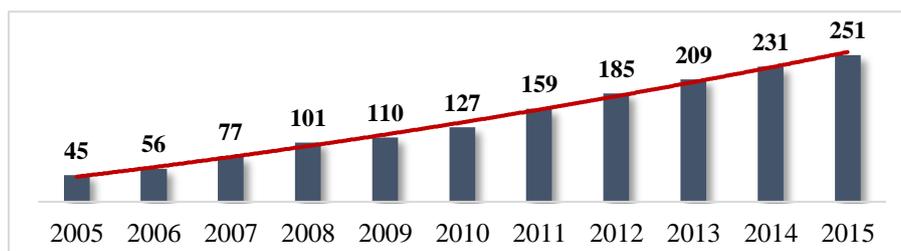
La cantidad de dinero que se mueve en esta informalidad es difícil precisar. Sin embargo, el IPE en su evaluación del mercado informal (2012), indica que la mitad de los plazos de financiamiento de los créditos son en plazos cortos de 1 mes aproximado y la tasa mensual que las personas pagan va desde el 10% al 20% (213.84% a 791.61% anual).

#### 4.1.3 Financiamiento formal

Esta forma de financiamiento está debidamente regulada por entidades designadas por el estado peruano como el BCRP, SBS, SMV, etc. las instituciones que operan en este sistema son los bancos, cajas municipales, cajas rurales, Edpymes, etc. las cuales tienen el objetivo de canalizar los ahorros que generan los prestamistas hacia los prestatarios.

El comportamiento de la evolución de los créditos en el sistema financiero ha seguido una tendencia al alza como se muestra en el gráfico 4.1 esto como resultado de que el financiamiento en los mercados es favorable y que hay un incentivo en la economía peruana por acceder al sistema financiero para enfrentar nuevas oportunidades de inversión y crecimiento económico.

**Gráfico 4.1. Créditos del sistema financiero (miles de millones de soles)**



Fuente: BCRP

Elaboración: Autores de la tesis

La participación de la banca en el sistema financiero ha mantenido la preferencia de las empresas y personas para solicitar créditos y depósitos debido al fuerte respaldo económico que estas tienen con relación a las demás entidades financieras como las cajas municipales, cajas rurales y Edpymes.

En la Tabla 4.3 se muestran los resultados de la evaluación de la participación de mercado de las entidades financieras, donde se aprecia que la banca mantiene su predominio en relación con su participación a las demás entidades del sistema financiero con un valor de 89.8% en créditos y 91.5% en depósitos para el año 2015.

**Tabla 4.3. Participación de entidades financieras**

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE ENTIDADES FINANCIERAS (A setiembre de 2015) %								
Sistema Financiero	2012		2013		2014		2015	
	Crédito	Depósito	Crédito	Depósito	Crédito	Depósito	Crédito	Depósito
<b>1. Banca</b>	<b>83.56</b>	<b>84.82</b>	<b>84.47</b>	<b>85.84</b>	<b>84.45</b>	<b>84.84</b>	<b>89.8</b>	<b>91.5</b>
<b>2. No Banca</b>	<b>13.11</b>	<b>10.17</b>	<b>12.43</b>	<b>9.62</b>	<b>12.14</b>	<b>9.66</b>	<b>10.2</b>	<b>8.5</b>
Financieras	4.63	2.43	4.72	2.4	4.9	2.68	3.6	2.1
Caja Municipal	6.55	6.37	6.3	6.34	5.95	6.19	5.8	6.1
Cajas Rurales	1.32	1.37	0.83	0.87	0.74	0.8	0.2	0.2
Edpymes	0.62	0.0	0.58	0.0	0.55	0.0	0.6	0.0

Fuente: BCRP – Reporte de estabilidad financiera.

Elaboración: Autores de la tesis.

Las MYPES en su carrera por mantenerse y lograr su crecimiento en el mercado recurren al financiamiento para solventar sus gastos operativos. En la Tabla 4.4 se tiene que las pequeñas empresas perciben un crédito promedio de s/. 50,709 mientras que las microempresas solicitan un crédito promedio de S/. 5,035. Por otro lado, la cantidad de deudores es mayor para las microempresas.

**Tabla 4.4. Mercado de Créditos por moneda: MYPES**

Entidad empresarial	Crédito solo en Moneda Nacional (S/.)		Crédito solo en moneda Extranjera (\$)		Crédito ambas monedas	
	Numero de Deudores	Crédito Promedio	Numero de Deudores	Crédito Promedio	Numero de Deudores	Crédito Promedio (Soles)
Pequeña empresa	336,862	50,709	13,402	83,978	35,849	103,949
Micro empresa	1,518,934	5,035	6,581	20,915	9,841	34,571
MYPES	1,855,796	55,744	19,983	104,893	45,690	138,520

Fuente: BCRP, Reporte consolidado crediticio, mayo 2015.

Elaboración: Autores de la tesis

#### 4.1.4 Costo de financiamiento

La distribución de los créditos solicitada por las MYPES va a variar de acuerdo a la entidad financiera que se escoja. Esto va a depender mucho de la tasa de interés que la entidad ofrezca tomando como apoyo el enunciado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguro “Ley N° 26702” que señala que las entidades son libres de determinar la tasa de interés, comisiones y gastos para sus operaciones pasivas (ahorro), activas (créditos) y servicios.

En la Tabla 4.5 se muestran las tasas de interés promedio cobrada por las diferentes entidades financieras de acuerdo al sector empresarial. Se tiene para el caso de las, MYPES, micro empresas que el rango de tasas cobradas va entre el rango de 15% a 129% aproximadamente y las pequeñas empresas suelen pagar una tasa que van desde 13% a 123% lo que demuestra las dificultades que este sector enfrenta para impulsar o conservar su negocio.

Por otro lado, las empresas que se ven mayormente beneficiadas son las empresas del sector corporativo y grandes empresas quienes suelen tener tasas muy por debajo de las solicitadas a las MYPES todo esto también se da por el bajo riesgo que implica trabajar con las empresas de este sector.

**Tabla 4.5. Tasa efectiva anual de interés promedio en moneda nacional (%)**

Entidad	Corporativos	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas
Banca	3.9 - 6.75	5.68 - 8.18	7.14 - 6.26	13.15 - 32.14	15.18 - 56.22
Financieras	-		16.97	29.14 - 122.32	33.41 - 128.83
Cajas Municipales	-		12.01 - 50.91	23.94 - 64.00	33.28 - 77.87
Cajas rurales de ahorro y crédito	-		10.95	29.5 - 42.16	47.34 - 123.36
Edpymes	-			35.44 - 55.18	25.38 - 61.87

**Fuente:** Tesis de Grado “Factores críticos de éxito para el desarrollo de factoring en el Perú”.

#### 4.1.5 Compass Group Fondo de Inversión

El fondo de inversión fue creado en el año 2004 con la intención de proveer de capital de trabajo a las microempresas que actúan como proveedores de bienes y servicios de grandes empresas a través de la adquisición de sus acreencias (facturas o letras). Hasta marzo del 2017 el grupo contaba con un fondo de inversión de S/.304 millones de soles Tal y como se muestra en la Tabla 4.6., la calidad crediticia de las inversiones está

determinada por; i) El perfil crediticio de las empresas (grandes y/o medianas) que aceptan acreencias y letras vinculadas a operaciones con sus proveedores (MYPES) con las que Compass firma el contrato; y, ii) el perfil crediticio de los instrumentos financieros que componen el portafolio.

**Tabla 4.6. Variaciones del Capital del Fondo Compass**

Variaciones en el Capital del Fondo	2015	2016	mar-17
Letras	104,671,185	16,981,635	11,621,106
Acreencias	469,501,225	223,235,651	178,285,092
Cash y Cuenta Corriente	2,370,480	59,529,866	63,921,000
Depósitos a Plazos		350,039	
<b>Portafolio Invertido</b>	<b>576,542,890</b>	<b>300,097,191</b>	<b>253,827,198</b>
Cuotas suscritas pendientes de pago	89,122,791	10,805,824	50,182,641
<b>Portafolio total*</b>	<b>665,665,681</b>	<b>310,903,015</b>	<b>304,009,839</b>

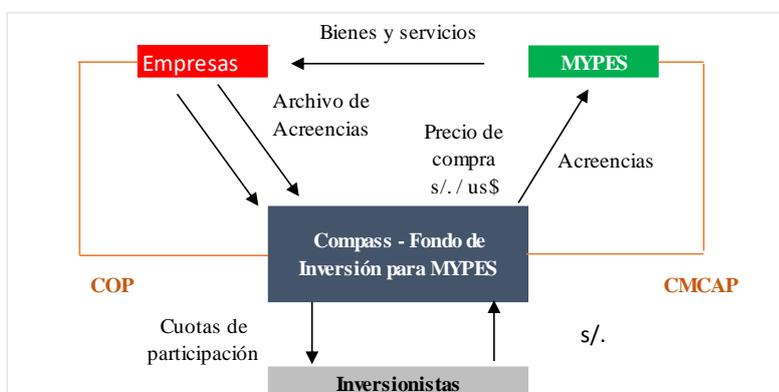
Fuente: Compass. Elaboración AAI.

Para el proceso de la operación la administradora requiere de la firma de dos contratos:

- i) El Contrato de Obligación de Pago (COP) con la empresa grande y/o mediana donde se establece que tienen la obligación del pago de las acreencias adquiridas a las MYPES por el Fondo.
- ii) El Contrato Marco de Cesión de Acreencias con las MYPES (CMCAP), el cual se establece la cesión de acreencias a favor del Fondo. La administradora cobra una comisión fija de 1.5% y otra variable en función a la tasa Limabor.

El Fondo Compass solo adquiere acreencias cuya duración tenga un plazo máximo de 180 días y 360 para letras, esto le permite asegurar liquidez para el portafolio durante la existencia del Fondo. El modelo operacional se muestra en el Grafico 4.2.

**Gráfico 4.2. Modelo de operación Fondo Compass**



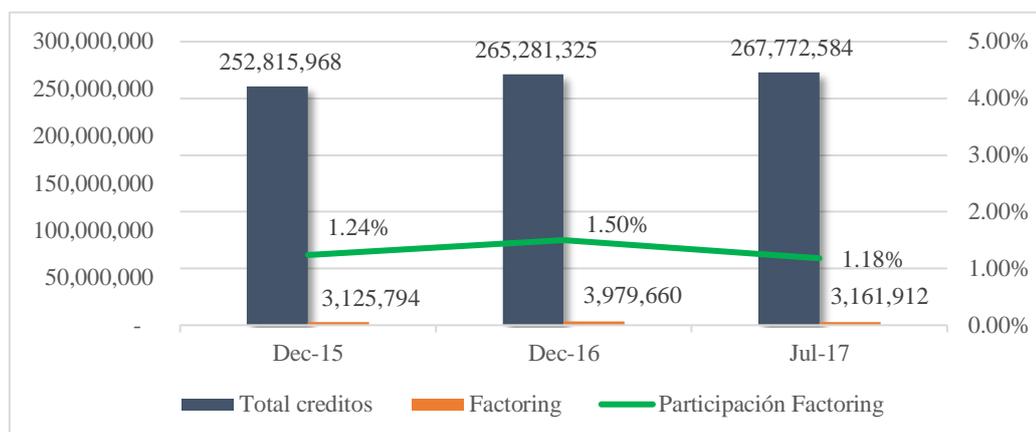
Fuente: Apoyo y Asociados.  
Esquema de Operación del fondo, 2017.

#### 4.1.6 Oferentes del Factoring

Otra forma de financiamiento es el modelo factoring que consiste en la venta de letras por cobrar, facturas, recibos, pagares y warrants a empresas financieras o empresas especializadas dedicadas al factoring que es la encargada de comprar las facturas con un porcentaje de descuento para finalmente cobrar la totalidad de la factura al deudor inicial.

En el gráfico 4.3 se muestra el comportamiento del factoring con relación a los créditos solicitados para el periodo de los años del 2015 al 2017 teniendo una participación en promedio del 1.3% con relación al total de créditos otorgados por el sistema financiero de acuerdo a la información proporcionada por la SBS.

**Gráfico 4.3. Comparación del factoring respecto a los créditos otorgados en el periodo del año 2015 al 2017 (miles de soles)**

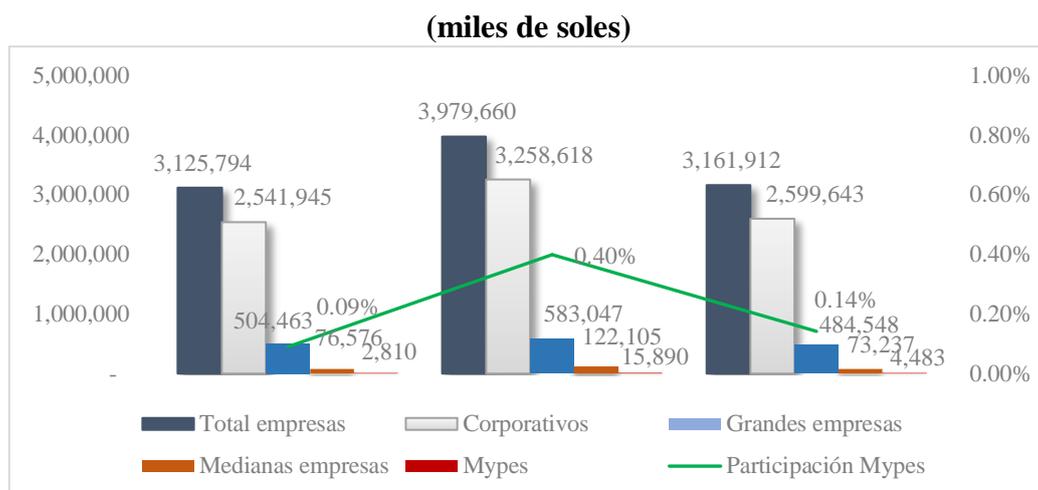


**Fuente:** Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

**Elaboración:** Autores de la tesis.

Así mismo, sobre el mismo periodo de tiempo de evaluación se tiene que las MYPES son las que menos solicitan el factoring con una **participación promedio de 0.21%** sobre el total como se muestra en el gráfico 4.4, se debe principalmente por la falta de formalidad de este sector y la falta de incentivo del estado para la atención de las MYPES.

**Gráfico 4.4. Comparación del factoring respecto a los sectores empresariales**



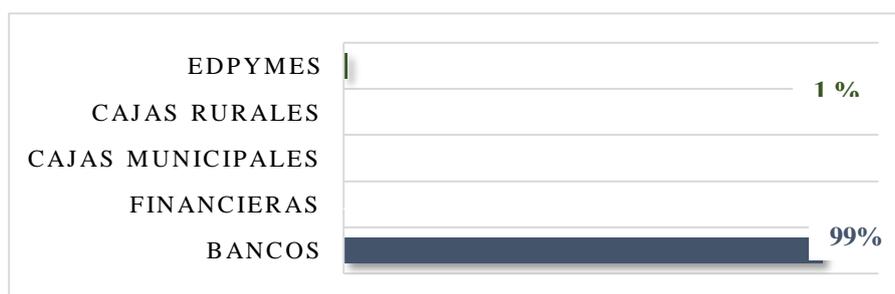
**Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017).**

**Elaboración: Autores de la tesis.**

En el gráfico 4.5 se muestra a la banca múltiple como el sector que más participación tiene en el sistema factoring con un valor del 99%.

**Gráfico 4.5. Participación del sector empresarial en el sistema factoring**

**(miles de soles)**



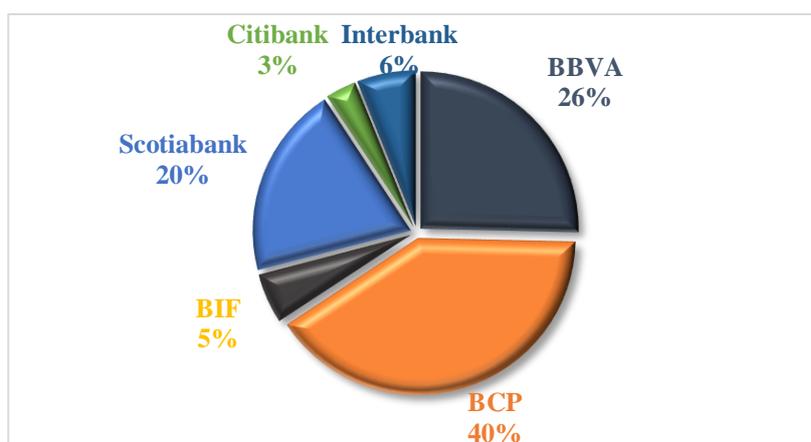
**Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017).**

**Elaboración: Autores de la tesis.**

Cabe mencionar que para la comparación del factoring en el año 2016 no se cuenta con la participación de las Financieras, Cajas rurales, Cajas municipales ni Edpymes, la participación es del 0%.

En el gráfico 4.6 se muestra a las tres empresas de la banca múltiple que tienen la mayor participación en el mercado del factoring éstas son: el Banco de Crédito del Perú con una participación del 40%, el BBVA con un 26% de participación y finalmente el Scotiabank con una participación del 20%.

**Gráfico 4.6. Participación de la banca múltiple en los saldos de colocación del factoring (%)**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017).  
Elaboración: Autores de la tesis.

El valor de las tasas que ofrecen los bancos con mayor participación en el sistema factoring se muestran en la Tabla 4.7 el valor más bajo lo cobra el BCP con una tasa anual que van en promedio desde 20.5% a 27% para facturas en moneda nacional.

Por otro lado, se tiene el factoring en dólares, la menor tasa lo cobra el Scotiabank con una tasa anual que va de entre 21% a 22%.

**Tabla 4.7. Rango de tasas para el factoring en los principales bancos (%)**

Principales empresas de la banca múltiple	Rango de tasas factoring electrónico y físico (TEA)	
	Moneda nacional	Moneda extranjera
Banco de Crédito del Perú	20.5% - 27%	22.5% - 23.5%
Banco Continental	32%	25%
Scotiabank Perú	26% - 29%	21% - 22%
Interbank	23%	22%

Fuente: Tarifario de páginas web de Entidades Bancarias 2017.  
Elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.1.7 Empresas especializadas del factoring

La SBS a través de su portal web indica que solamente hay 33 empresas autorizadas para realizar el factoring electrónico, se realizó la consulta a estas entidades para comparar las tasas de descuento que cobran y en base a esto se construyó la Tabla 4.8 donde las tasas ofrecidas fluctúan entre 6% a 80% anual, estos valores van a depender del emisor de la factura, el deudor, los montos, los días de crédito y si es una factura o un grupo de ellas, etc.

**Tabla 4.8. Rango de tasas para el factoring con empresas especializadas (%)**

Empresa especializada de factoring	Rango de Tasas (TEA)
	Moneda nacional
Crece Capital	18% - 51%
Facturedo	26%
Innova factoring	34% - 51%
Trefi Services	6% - 80%

**Fuente:** Empresas consultadas (2017).

**Elaboración:** Autores de la tesis.

**En el Anexo 1 ver las comunicaciones.**

#### **4.1.8 CAVALI**

Es el Registro Central de Valores y Liquidaciones, encargada de la creación, mantenimiento y desarrollo del mercado nacional de valores, donde cumple 3 principales funciones:

- a) Institución de Compensación y Liquidación de Valores (ICLV), en la que registra, transfiere, custodia, compensa y liquida los valores de las operaciones realizadas en la Bolsa de Valores de Lima, además de transferencias sobre valores registrados en su registro contable, este último ámbito es donde se trabajan las facturas negociables.
- b) Es Administradora del Sistema de Liquidación de Valores, donde administra los sistemas de liquidación del país.
- c) Agente de Retención por encargo del estado peruano, designada para la retención del impuesto a la renta a la ganancia de capital e intereses, de la venta de valores mobiliarios.

CAVALI brinda servicio a 4 principales actores para el registro de facturas; i) Entidades Bancarias y Cajas; ii) Sociedades Agentes de Bolsa (SAB); iii) Fondos de Inversión; iv) Empresas de Factoring, es en esta última donde se ubicará el negocio. (Ver gráfico 4.7).

**Gráfico 4.7. Alcance del servicio de CAVALI**



**Fuente: CAVALI**  
**Elaboración: CAVALI**

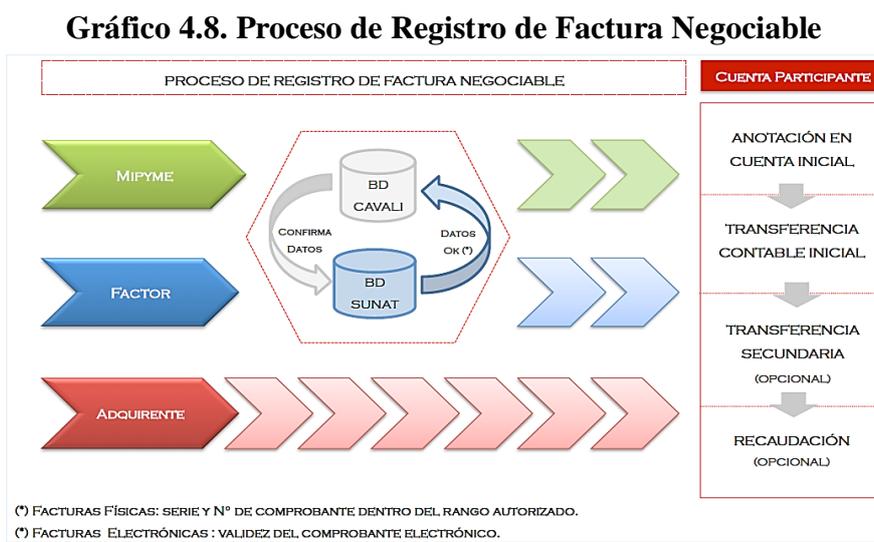
La relevancia de CAVALI para el proyecto de la plataforma es esencial, ya que las facturas negociables de las MYPES se registrarán en el sistema contable de CAVALI, esta entidad brindará seguridad al inversionista del pago de la factura debido a que la factura negociable se convierte en un título valor, por lo tanto, la ejecución de su pago es de manera obligatoria.

Para esto, CAVALI pone a disposición su servicio de FACTRACK (Registro Centralizado de Facturas Negociables), en el cual, la MYPE debe realizar lo que se detalla a continuación:

- a) Buscar una entidad de financiamiento, tal como: banco, una SAB (Sociedad agente de Bolsa) o una empresa de Factoring, esta última es donde se ubicará la plataforma web.
- b) Entrega de la factura negociable o electrónica, que es la más conveniente, a la entidad de financiamiento, se debe incluir los siguientes datos: i) domicilio del proveedor, ii) domicilio del comprador, iii) fecha de vencimiento, iv) monto neto pendiente de pago y v) fecha de pago.
- c) Esta entidad de financiamiento validará la información en CAVALI en el sistema FACTRACK. CAVALI validará todos los datos con SUNAT para darle seguridad al comprador de la factura, quien sería el inversionista. Una vez conforme se procede al registro en CAVALI.

d) Las entidades financieras tradicionales adelantaran el pago a la MYPE y después cobrarán la factura. En el modelo los inversionistas transferirán el dinero, a la tasa pactada a la MYPE, y después en la fecha de vencimiento de la factura, el inversionista recibirá su inversión más interés, todo esto con el respaldo y seguridad de CAVALI y SUNAT.

El gráfico 4.8 detalla el proceso de registro de factura negociable en el sistema FACTRACK de CAVALI.



**Fuente: CAVALI**

**Elaboración: CAVALI**

Por lo tanto, el riesgo de pago de la factura negociable se ve mitigado debido a que CAVALI siempre confirma con SUNAT todos los datos de esta, la confirmación de veracidad de datos permitiría subastarla en la plataforma.

#### 4.1.9 SAFI

Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, es un agente económico que se constituye para administrar uno o más fondos de inversión públicos o privados.

Los fondos deben de constituir una Asamblea general de participes, para que lleven a cabo, asambleas ordinarias y extraordinarias con la finalidad de revisar y aprobar los estados financieros, elegir y remover a los Miembros del comité de Vigilancia, elegir a los auditores externos del fondo, entre otros. En la tabla 4.9 se muestra la forma jurídica viable para la plataforma.

**Tabla 4.9. Forma Jurídica Viable para la Plataforma de Invoice Trading**

Funciones principales de la Plataforma	Empresa de Asesoría financiera	INVOICE TRADING Empresas de Factoring no reguladas por la SBS	SAFI con fondos de inversión destinados a la Pymes
Captar inversionistas a participar de las subastas			●
Realizar ofertas públicas o privadas			●
Brindar asesoría financiera	●	●	●
Realizar actividades de factoring		●	●
Gestionar y administrar garantías para la prevención de morosidad o no pago de las facturas (pagarés, cheques diferidos, endoso de factura)	●	●	●
Ser participante de Cavali para usar el Registro Centralizado de Facturas Negociables		●	●
Realizar intermediación financiera		●	●
Realizar intermediación en el mercado de valores		●	●

**Fuente:** Repositorio de tesis ESAN “Análisis de la viabilidad para la implementación de una plataforma web de financiamiento de facturas (Invoice Trading) para inversionistas individuales en Lima Metropolitana – Perú como estrategia de democratización financiera.

**Elaboración:** Emily Ferrer & Guillermo Jiménez.

**Elaboración:** Autores de la tesis.

Por lo tanto, en referencia a las leyes la forma jurídica sería una empresa de Factoring no regulada por la SBS.

#### 4.1.10 Clasificación Crediticia

Además de la comprobación de información que realiza CAVALI con SUNAT, se complementa la evaluación de la factura con otra herramienta elaborada por la SBS, ya que es muy diferente el riesgo de pago de una empresa grande que la de una pequeña. Para esto según la Resolución SBS 11356-2008 la clasificación crediticia está determinada por la capacidad de pago del deudor, esto se determina en función de las características del flujo de caja y grado de cumplimiento de sus obligaciones, así como su nivel de solvencia, clasificaciones asignadas por otras empresas del sistema financiero, historial crediticio entre otros. Con esto las SBS otorga 5 clasificaciones; i) Normal; ii) Con Problemas Potenciales (CPP); iii) Deficiente; iv) Dudoso; v) Perdida, como se detalla a continuación en la tabla 4.10.

**Tabla 4.10. Clasificación Crediticia**

Tipo de crédito	Normal	CPP	Deficiente	Dudoso	Pérdida
<b>Corporativos, grandes empresas y medianas empresas</b>	(a) Buena situación financiera y rentabilidad, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial. El flujo de caja no es susceptible de un empeoramiento significativo; o,	(a) Buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial. El flujo de caja podría debilitarse dentro de 12 meses dado que es sumamente sensible a modificaciones de variables relevantes, o	a) Situación financiera débil, flujo de caja no permite atender sus obligaciones. La proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a modificaciones menores y previsibles de variables significativas. Tiene escasa capacidad de generar utilidades; o,	a) Flujo de caja insuficiente, no cubre sus obligaciones; situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento patrimonial. Se encuentra obligado a vender activos de importancia y tiene resultados negativos en el negocio; o,	a) Flujo de caja no alcanza a cubrir sus costos. Es factible presumir que también tendrá dificultades para cumplir eventuales acuerdos de reestructuración; se encuentra en estado de insolvencia decretada o está obligado a vender activos de importancia; o
	(b) Cumple puntualmente con sus obligaciones	b) Atrasos ocasionales y reducidos en el pago de sus créditos que no exceden los 60 días.	b) Atrasos mayores a 60 días y que no excedan de 120 días.	b) Atrasos mayores a 120 días y que no excedan de 365 días.	b) Atrasos mayores a 365 días.
<b>Pequeñas empresas, microempresas y Consumo (R y NR)*</b>	Cumple con los pagos o tiene atrasos de máximo 8 días.	Atrasos mayores a 8 días y que no excedan de 30 días.	Atrasos mayores a 30 días y que no excedan de 60 días.	Atrasos mayores a 60 días y que no excedan de 120 días.	Atrasos de más de 120 días.

**\*Revolvente y No Revolvente**

**Fuente: Resolución SBS N° 11356-2008.**

**Elaboración: Superintendencia de Banca y Seguros.**

El negocio utilizará como principal indicador de riesgo el cumplimiento de fecha de pagos de las facturas por parte del deudor, así se clasificará según la Resolución de la SBS.

#### **4.1.11 Regulación de las empresas de factoring en el Perú**

En los últimos años el uso de la tecnología aplicado al sector financiero ha tenido más acogida debido a que ayudan a simplificar y facilitar los difíciles procesos de la banca tradicional. Sin embargo, en la actualidad no hay una regulación específica en el Perú que ampare el uso de este tipo de tecnología conocido como “Fintech”.

La transformación digital del sistema financiero peruano ha llevado a la SBS a plantearse el desarrollo de regulaciones y leyes para las Fintechs, durante el foro de Capital Markets, Banking & Finance Day 2016, la superintendente de la SBS, María del Socorro Heysen, mencionó que *“El reto para las entidades financieras será precisar su relación con las plataformas de intermediación financiera y sus nuevos productos”*, así como también dijo *“Vamos a estar vigilantes, pero no sabemos cómo las nuevas start-*

*ups y las nuevas Fintechs van a alterar el paisaje del sistema financiero. Tenemos que estudiar los temas para ver cómo nos adaptamos y cómo podemos mantener un adecuado control de riesgo”.*

Aunque aún no exista una regulación precisa para las Fintechs, la SBS en su boletín quincenal de marzo del 2017 menciona que *“En el Perú, la regulación vigente para el sistema financiero es bastante flexible y apropiada para el desarrollo de la innovación digital dentro del entorno regulado. Sin embargo, puede ser necesario eliminar algunas barreras legales, como la presentación de documentos o la presencia física del usuario para realizar alguna operación, y fomentar la digitalización de la información, así como facilitar el desarrollo de nuevas iniciativas y realizar mejoras adicionales”.*

Sin embargo, en el ámbito donde se desarrollará la plataforma existe la **Resolución SBS N° 4358–2015, “Reglamento de Factoring, Descuento y empresas de Factoring” que regula las operaciones de factoring y descuento, dicho Reglamento** tiene por finalidad incorporar las actualizaciones efectuadas por la Ley que modifica diversas normas para promover el financiamiento a través del factoring y el descuento (Ley N° 30308), y regular criterios mínimos relacionados al volumen de operaciones de factoring, gestión de riesgos y registros específicos de empresas, entre otras materias.

Entonces bajo este reglamento la plataforma estará habilitada para operar, tal como lo vienen haciendo otras plataformas actualmente.

#### **4.1.12 Conclusiones**

- Las MYPES, principal generador de empleo en el país, recurren al sistema tradicional de la banca para solicitar financiamiento crediticio asumiendo el pago de tasas anuales elevadas con valores que van de entre 13% al 57% que, en comparación con las financieras, cajas municipales, cajas rurales y Edpymes serían las más bajas pues están llegan incrementar la tasa hasta valores que van entre 24% a 129% anual.
- Las MYPES son las que menos usan el factoring tradicional, el cual es mayormente cubierto por la banca múltiple, la participación de las MYPES en el factoring es de 0.14%.
- Los bancos son los más activos en la participación del factoring, los principales bancos del medio cobran tasas que van desde el 20.5% hasta 32% anual para factoring en soles y 21% a 25% anual para factoring en dólares el cual se muestra en la Tabla 4.7.

- Las empresas especializadas del factoring son las que menos tasas de interés cobran con respecto a las observadas por el sistema financiero convencional, de acuerdo a la consulta realizada, ver Anexo 1, se tiene que la menor tasa que cobran es del 6% y la máxima es del 80% anual, pero esto va depender de factores como la calificación de los clientes en centrales de riesgos.
- La participación de Cavali en el modelo de negocio es fundamental debido a que su participación permitirá administrar el ciclo de vida de las facturas negociables es decir se mitiga y reduce el riesgo al fraude.

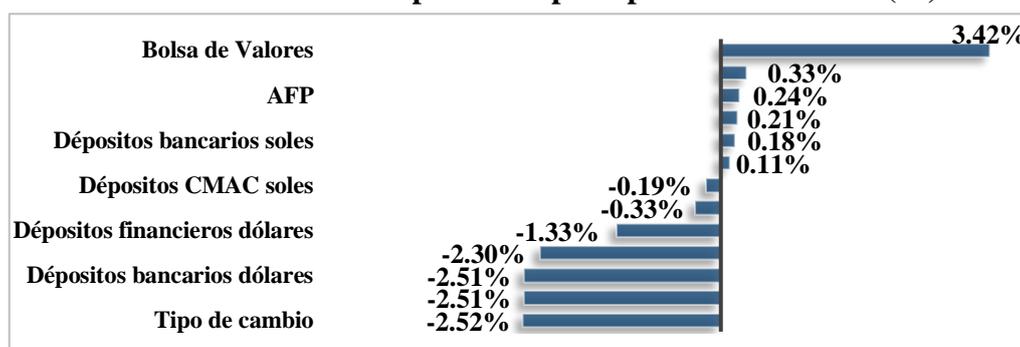
## 4.2 Modelo de inversión en el Perú

El modelo de inversión en el sistema financiero tiene una variedad de oportunidades en la cual las personas naturales pueden utilizar para invertir e incrementar sus excedentes económicos a través de inversión en la bolsa de valores, fondos mutuos, AFPs, depósitos de ahorro o a plazo en bancos, cajas municipales, cajas rurales, financieras, etc.

En la Tabla 4.11 se muestra la rentabilidad promedio de las diferentes formas de inversión donde los valores positivos oscilan entre 0.11% a 3,42%, siendo la bolsa de valores la que más rentabilidad genera, la que menos rentabilidad genero fueron los tipos de cambio. Las inversiones en fondos mutuos y depósitos bancarios son los más conocidos y utilizadas por las personas naturales mientras que las inversiones en la bolsa de valores es realizado por un público más especializado.

A continuación, se muestran las tasas de interés pasiva que es la tasa que pagan las entidades financieras por el dinero captado por créditos y cuentas de ahorros, para las diferentes formas de inversión como depósitos de ahorro, depósitos a plazos, rentabilidad de los fondos mutuos e inversión de la bolsa de valores como medios de inversión más comunes.

**Tabla 4.11. Rentabilidad promedio por tipo de instrumento (%)**



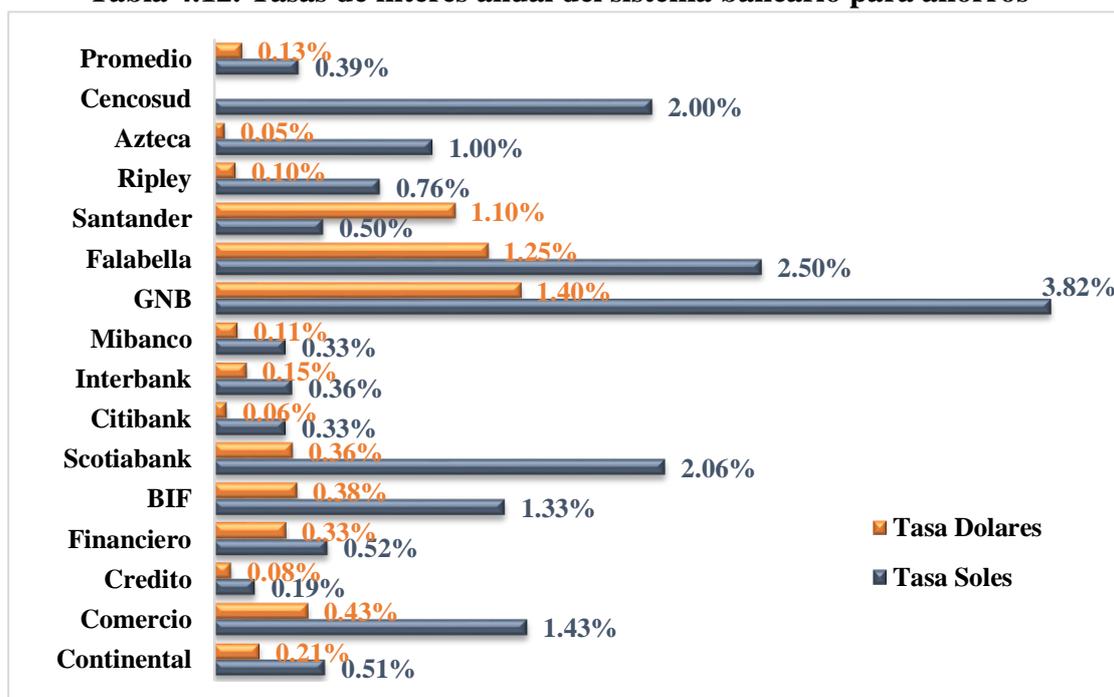
Fuente: MC&F Perú Dic´16 – Ene´17

Elaboración: Autores de la tesis.

### 4.2.1 Depósitos de ahorro

Los bancos ofrecen tasas que van desde el 0.19% al 3.82% anual para ahorros en soles y 0.08% a 1.4% anual para ahorros en dólares como se muestra en la Tabla 4.12 estas tasas son bajas debido a que uno puede disponer del efectivo en cualquier momento sin necesidad del cobro de penalidades por parte del banco.

**Tabla 4.12. Tasas de interés anual del sistema bancario para ahorros**



Fuente: SBS (2017), Tasas de interés promedio del sistema bancario.

Elaboración: Autores de la tesis

### 4.2.2 Depósitos a Plazos

Los depósitos a plazos son una de las formas de inversión en la cual las personas no asumen muchos riesgos debido a que uno escoge la entidad financiera y cuánto tiempo la inversión permanecerá con ellos.

La tabla 4.13 muestra un resumen de las diferentes tasas que existe en el mercado para los depósitos a plazos proporcionado por la SBS, la tasa más alta para depósitos a plazos en soles lo otorga la caja rural “Qapaq” con un valor de 6.95% anual y la menor tasa es ofrecida por el banco “Continental” con un valor de 3.32% anual. Mientras que para los depósitos a plazos en moneda extranjera tenemos que las tasas fluctúan entre 0.10% y 2.05% anual.

Se aprecia que las mejores tasas para depósitos a plazos son ofrecidas por las cajas municipales, cajas rurales y financieras con la intención de atraer a más clientes con la

finalidad de tener más liquidez para sus inversiones. En el Anexo 2 se muestra las tasas que pagan las diferentes entidades financieras para depósitos a plazo fijo.

**Tabla 4.13. Comparación de Tasas para depósitos a plazo**

Tasa efectiva anual para depósitos a plazos en soles %								
Entidad financiera	Bancos		Cajas Municipales		Cajas Rurales		Financieras	
Personas Naturales	Ripley	5.22	Tacna	6.04	Sipán	6.90	Qapaq	6.95
	Continental	3.32	Del Santa	3.95	Incasur	4.77	Crediscotia	5.34
Tasa efectiva anual para depósitos a plazos en dólares %								
Entidad financiera	Bancos		Cajas Municipales		Cajas Rurales		Financieras	
Personas Naturales	GNB	2.05	Del Santa	0.62	Raíz	1.87	Confianza	0.67
	Azteca	0.14	Huancayo	0.01	Prymera	0.70	Credinka	0.10

**Fuente:** SBS, Tasas de interés promedio (Nov 2017).

**Depósitos para un periodo de entre 181 a 360 días**

**Elaboración:** Autores de la tesis.

#### 4.2.3 Fondos Mutuos

Los fondos mutuos son otra forma de inversión y en la cual consiste en captar dinero de varias personas naturales o entidades jurídicas por una administradora de fondos con el objetivo de invertirlo en diferentes instrumentos del mercado de valores y de esta manera conseguir rentabilidad.

En la actualidad existen 174 fondos mutuos registrados en la SMV agrupadas según la categoría de inversión. El patrimonio total de los fondos mutuos asciende alrededor de 29 millones de soles con una participación de 444 mil personas de acuerdo a la información proporcionada por la SMV en la Tabla 4.14. En el Anexo 3 se muestran la relación de los fondos mutuos vigentes hasta la fecha.

La ganancia o pérdida de los fondos mutuos se verá reflejada por la variación diaria del valor cuota, por ejemplo, en caso de invertir S/. 5,000 en un fondo con un valor cuota de S/.100 se tendría 50 cuotas, luego suponiendo que después de 6 meses este valor se incremente a S/. 110 continuaras teniendo las 50 cuotas con un valor de S/. 110 por lo cual para el periodo de los 6 meses tu inversión sería de S/. 5,500 con una ganancia de S/. 500 y una rentabilidad del 10%.

**Tabla 4.14. Resumen de estadísticas de Fondos Mutuos**

Fondo Mutuo	N° Fondos	Patrimonio S/.	Participes N°
-------------	-----------	----------------	---------------

Renta Variable	7	234,918,073.83	6,492
Internacional	2	78770440.47	446
Estructurado	49	1,064,770,584.06	7,230
Renta Mixta Crecimiento Soles	1	68,672,719.55	1,239
Renta Mixta Balanceado Soles	2	42,211,887.13	1,178
Renta Mixta Balanceado Dólares	4	141,493,996.27	2,695
Renta Mixta Moderado Soles	3	63,040,748.21	1,761
Renta Mixta Moderado Dólares	2	93,821,028.34	1183
Inst. Deuda Mediano Plazo S/	3	1,029,789,177.85	21,939
Inst. Deuda Mediano Plazo \$	4	1,648,240,786.41	22,255
Inst. Deuda Corto Plazo S/	6	2,656,136,241.03	38,087
Inst. Deuda Corto Plazo \$	7	3,975,983,372.22	21,802
Inst. Deuda Muy Corto Plazo S/	6	6,295,635,193.36	185,355
Inst. Deuda Muy Corto Plazo \$	5	5,177,072,598.72	45,402
Flexible	32	5,388,578,356.60	76,228
Fondo de Fondos	37	1,052,014,137.70	10,755
Flexible Dólares	2	85,110,081.22	172
Flexible e Internacional	2	8,857,102.62	118
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>29,105,116,525.59</b>	<b>444,337</b>

**Fuente: SMV, Dic 2017**

**Elaboración: Autores de la tesis.**

En la Tabla 4.15 se muestra a los tipos de fondos mutuos que obtuvieron mayor rentabilidad en soles para los años 2014 al 2016 siendo las del tipo de Renta variable, Renta mixta y flexible como las que mayor rendimiento consiguieron.

De igual manera, en la Tabla 4.16 se muestra los fondos mutuos que obtuvieron una mayor rentabilidad en dólares, teniendo a las del tipo Renta variable como la de mayor rendimiento.

**Tabla 4.15. Rendimiento del valor cuota de los fondos mutuos en soles**

Fondo Mutuo	Administradora	Patrimonio S/.	Partícipes N°	Rentabilidad		
				2016	2015	2014
BBVA AGRESIVO - S CONTINENTAL FM	Renta Variable	34,745,968.71	1,177	49.19%	-31.43%	-7.75%
IF ACCIONES INTERFONDO	Renta Variable	20,540,507.26	1,448	47.64%	-30.53%	-7.50%
PROMOINVEST INCASOL PROMOINVEST SAF	Renta Variable	1,205,421.86	162	50.90%	-33.86%	-10.35%
SCOTIA FONDO ACCIONES SCOTIA FONDOS	Renta Variable	13,361,353.18	506	46.48%	-34.80%	-7.25%
SURA ACCIONES FONDOS SURA SAF	Renta Variable	44,849,235.68	1,434	50.58%	-30.78%	-7.79%
CRED. CRECIMIENTO VCS CREDIFONDO SAF	Renta Mixta Soles	66,926,688.07	1,237	38.73%	-25.69%	-3.69%
CRED. MULTIESTRATEGIA CREDIFONDO SAF	Flexible	20,512,877.98	317	52.49%	-31.50%	-4.98%

**Fuente: SMV, Sociedad Administradora de fondos.**

**Rendimiento del valor cuota actualizado al 17/12/17**

**Elaboración: Autores de la tesis.**

**Tabla 4.16. Rendimiento del valor cuota de los fondos mutuos en dólares**

Fondo Mutuo	Tipo de Fondo	Patrimonio S/.	Partícipes Nro.	Rentabilidad		
				2016	2015	2014
CREDICORP CAPITAL ACCIONES CREDIFONDO SAF	Renta Variable	100,754,785.76	1,213	54.16%	-40.38%	-11.60%
PROMOINVEST FONDO SELECTIVO PROMOINVEST SAF	Renta Variable	10,462,767.25	551	71.77%	-50.04%	-17.59%
BBVA BALANCEADO - D CONTINENTAL FM	Renta Mixta Balanceado Dólares	12,931,877.17	173	22.72%	-21.86%	-6.90%
CRED. EQUILIBRADO CREDIFONDO SAF	Renta Mixta Balanceado Dólares	64,804,266.73	882	25.36%	-23.43%	-5.92%
IF MIXTO BALANCEADO INTERFONDO	Renta Mixta Balanceado Dólares	36,005,417.39	1,050	24.85%	-20.57%	-5.38%
SCOTIA FONDO MIXTO BALANCEADO SCOTIA FONDOS	Renta Mixta Balanceado Dólares	24,923,586.63	582	26.88%	-23.27%	-6.68%
BBVA AGRESIVO - D CONTINENTAL FM	Fondo de Fondos	11,435,031.55	195	51.00%	-39.69%	-12.35%

**Fuente: SMV, Sociedad Administradora de fondos.**

**Rendimiento del valor cuota actualizado al 17/12/17**

**Elaboración: Autores de la tesis.**

La inversión en los fondos mutuos es una alternativa de inversión que puede generar alta rentabilidad, pero también baja por lo que dependerá del inversionista asumir los riesgos de la volatilidad de este medio de inversión.

#### **4.2.4 Conclusiones**

- La forma tradicional y más común de inversión se da generalmente a través de la banca donde los depósitos de ahorro en soles pagan tasas pequeñas con valores comprendidos entre 0.19% y 3.82% anual.
- Los depósitos a plazos generan rentabilidad dependiendo del tiempo acordado con las entidades financieras. Las financieras son las que mejor tasa pagan, por realizar un depósito a plazo fijo en soles para un periodo de 180 a 360 días, con un valor máximo de 6.95% anual y un valor mínimo de 5.34% anual mientras que los bancos son los que menor tasa pagan con valores de entre 3.32% a 5.22% anual para el mismo periodo. Caso contrario ocurre con los depósitos a plazos en dólares donde los bancos pagan la mayor tasa anual en 2.05%.
- La rentabilidad que se obtenga en los Fondos Mutuos dependerá en cierta medida de los riesgos que las administradoras de los fondos asuman en la actividad misma de la inversión.
- En este contexto tomando la información obtenida para el desarrollo de esta tesis se espera ofrecer al inversionista un nivel de rentabilidad de entre 6 al 8% anual. Sin embargo, por tratarse de un modelo Fintech y de subasta por la compra de facturas cuyas características y riesgos deben ser evaluados con más detalle.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPARATIVO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

En el presente capítulo se realiza una comparación del éxito del modelo de negocio de Invoice Trading desarrollado en otros países de Europa, tales como el Reino Unido, España y Singapur. Así mismo, se presentan los casos de Colombia y Chile en Latino América y además los casos de éxito de 2 empresas peruanas que ya vienen ejecutando este modelo de negocio.

Los factores críticos de éxito del modelo de negocio son determinados a partir de la evaluación del éxito de los modelos de negocios similares a nuestra plataforma de Invoice Trading que en la actualidad vienen operando a nivel internacional mencionados anteriormente, para que de tal forma contribuyan a la implementación y desarrollo de nuestro modelo de negocio. Según John F. Rockart, (1979), indica que “los factores críticos de éxito son definidos como el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización”.

### **5.1 Análisis Comparativo: Internacional**

**En Europa**, empezó en el 2008, posterior a la crisis financiera mundial, en la que desarrollaron varios modelos de negocios como el crowdfunding y préstamos peer-to-peer, crypto/blockchain, manejo de información y riqueza además de seguros y pagos online.

Los países con la mayor expansión de Fintechs son el Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y España donde el éxito de estas se ha debido a factores como la confianza de los clientes, la transparencia de servicios, el entendimiento y conveniencia de los procesos para los clientes.

El Reino Unido, es quien ocupa el primer lugar en inversiones y Fintechs, en el área de préstamos a pequeñas empresas en Invoice Trading se ha invertido 2.2 billones de libras hasta el año 2015.

El primer marco legal fue el “regulatory sandbox” implementado en el Reino Unido en 2016. Sus orígenes se remontan a mediados del año 2014, cuando el gobierno manifestó su interés en promover al Reino Unido como un centro global de actividad Fintech.

### **5.1.1 Caso Market Invoice - Reino Unido:**

Plataforma que se encuentra operando desde el 2011 miembro de la Asociación Financiera Peer-to-Peer.

En esta plataforma, la financiación es proporcionada por inversores de todo el mundo, incluyendo el British Business Bank, propiedad del gobierno del Reino Unido. Caracterizadas por ser una plataforma inteligente en línea y brindar servicio personal al cliente, contribuyen con el flujo de caja de las empresas de manera rápida y fácil. Es la combinación de tecnología y personas que hacen que lo aparentemente imposible sea posible.

### **5.1.2 Caso Finanzarel – España:**

Fundada en 2013, en Barcelona, miembro de la Asociación Española de Tecnología Financiera, es una iniciativa pionera en la desintermediación bancaria que ofrece nuevas soluciones de financiación a corto plazo para las empresas. Puede ofrecer financiamiento de entre 5000 a 100 Mil euros.

**En Asia** existe un amplio campo en lo que se refiere a las Fintechs, que van desde softwares financieros hasta las más conocidas plataformas de pago, siendo China el mercado líder en Asia. Solo para tomar en cuenta que en el mercado chino se han invertido \$8.8 billones hasta el 2016, un incremento del 252% desde el 2010.

Entre las principales actividades de Fintechs en Asia se tienen las siguientes:

- a) Pagos y E-wallets: Son los sistemas de pagos con el celular para facilitar el e-commerce, como se ve actualmente siendo promovido por algunos bancos locales como el BBVA.
- b) Peer-to-peer y plataformas de préstamos: Estas plataformas crean un Marketplace para personas naturales y las MYPES, para un sector más tradicional que no está muy bancarizado.
- c) Inversiones online: Son algunas plataformas de pagos de fácil acceso que ofrecen retornos de inversión más competitivos que los habituales depósitos a plazo.
- d) Seguros online: En Asia el mercado se trabaja más la venta de seguros online, además del manejo de la riqueza.
- e) Manejo de las finanzas personales: Estas plataformas brindan soluciones y acceso a fondos de inversión y de acciones para las actividades de trading.

### 5.1.3 Caso InvoiceInterchange – Singapur:

Creada en el 2016, es una plataforma de Invoice Trading P2P, en la cual los negocios pueden acceder a capital de trabajo flexible, donde pueden subastar sus facturas a inversionistas, quienes las cobrarán al vencimiento. Su propuesta de valor está enfocada en la flexibilidad, control y rapidez de procesos. Pueden aprobar una factura en 24 horas y así el negocio recibe el dinero en este lapso de tiempo, además de no tener comisiones ocultas, todo costo está claro.

Para minimizar el riesgo del inversionista verifican el historial crediticio del deudor, además que solo admiten facturas de grandes compañías.

Esta plataforma trabaja con el siguiente esquema de comisiones y descuento:

- **Retorno del inversionista:** Entre 0.8% y 1.5% para facturas a 30 días
  - **Comisión por transacción a la MYPE:** Entre 1% y 1.5% del monto de factura
- InvoiceInterchange explica con un ejemplo como se cobran las comisiones, como se detalla en la tabla 5.1.

**Tabla 5.1. Ejemplo comisión InvoiceInterchange**

Monto de Factura	\$10,000
Cierre negociación: (85% adelanto de factura menos el 1% de comisión)	\$ 8400
Cliente paga en 30 días: (Se le reintegra a la MYPE el 15% restante menos el 1.5% retorno del inversionista)	\$1350
Total, que recibe MYPE	\$9750
Ganancia del Inversionista (30 días)	\$150
Ganancia de la Plataforma	\$100

**Fuente:** INVOICEINTERCHANGE

**Elaboración:** Autores de la tesis

## 5.2 Análisis Comparativo: Latinoamérica

En Latinoamérica, los países en los cuales este modelo ha sido representativo protagonista son Chile y Colombia, sin embargo, pese al creciente interés, su introducción no ha sido optimista y el ritmo de desarrollo ha sido más lento que en Europa o Asia. La razón hace referencia como principal factor a las barreras culturales y educativas, así como los aspectos políticos debido a que no realizan actividades tradicionales según las entidades financieras y su proceso por defecto.

Una de las razones que conducen a la elevación de tasas por parte del sistema bancario colombiano se debe a la intervención en la tasa de referencia que ejecuta el Banco de la República como parte de la economía del país afectando a las MYPES sobre el costo de capital. En el mercado colombiano, el constante flujo de dinero es el ingrediente principal para movilizar sus actividades comerciales, sin embargo, aún se encuentran en estado subdesarrollado debido al riesgo que representan por su estructura económica.

### **5.2.1 Caso Facturedo – Chile**

Creada en el 2015, es la primera plataforma de compra-venta de facturas online en Chile. Promete obtener el adelanto en menos de 48 horas, sin trámites engorrosos, y en los mejores términos, su mercado directo es cualquier empresa chilena que venda productos o servicios a otras empresas a crédito. Con respecto al costo de una operación esta se dará entre el 1% y el 2.5% mensual del valor de la factura, dependiendo del tamaño de la factura, la fecha de pago, el riesgo de la transacción y el historial del interesado en la plataforma.

### **5.2.2 Caso MESFIX – Colombia**

Es una de las plataformas con mayor representación que conecta a empresas que necesitan financiación con una comunidad de personas interesadas en invertir. Se enfocan en el crecimiento de las MYPYMES en Colombia mediante la venta de sus facturas por cobrar con descuento y, a la vez, ofrecen un nuevo producto de inversión extraordinario, desde bajos montos, a corto plazo y con una alta rentabilidad.

## **5.3 Empresas de Invoice Trading en el Perú**

### **5.3.1 Caso: InnovaFactoring**

Empresa peruana que se acogió a la nueva ley de factoring del 2015, la cual maneja sus procesos de la siguiente manera:

#### **Proceso para MYPES:**

- Registro en la plataforma: Veracidad en la información de las MYPES e Inversionistas.
- Verificación interna: En un plazo no mayor a 7 días, InnovaFactoring dará por aceptada la solicitud y se podrá empezar a colgar las facturas.
- Elección de factura para factorizar: La MYPE escoge la factura que desea sea

financiada de los clientes que InnovaFactoring ha aprobado en la línea de descuento.

- Recibe el dinero por la factura: Si la MYPE está de acuerdo con los costos de financiamiento y el proceso, InnovaFactoring procederá a entregar el 85% del monto de la factura en un plazo no mayor a 72 horas.
- Cierre de transacción: Cuando el cliente pague la factura el día del vencimiento, se recibirá en un plazo no mayor de 48 horas la diferencia adeudada restando el costo del financiamiento.

#### **Proceso para Inversionistas:**

- Depósito del monto a invertir: El dinero se mantendrá en un fideicomiso durante 6 meses y tendrá la opción de financiar facturas. Este monto será con el que, a través de InnovaFactoring invierta en facturas de acuerdo a sus expectativas y riesgo.
- Elección de opciones de inversión: El inversionista tiene las opciones de invertir en categorías de facturas de acuerdo al plazo y solvencia de la empresa.
- Participar en la subasta de facturas: El inversionista podrá escoger la factura a financiar y tendrá la opción de mejorar las condiciones de financiamiento según la oferta y demanda que se presenten durante la subasta en la plataforma.
- Obtenga altas rentabilidades: Una vez que se realice el pago de la factura obtenga el retorno de su inversión en un plazo no mayor de 72 horas. Este dinero será depositado por Innova Factoring en su cuenta del fideicomiso.

InnovaFactoring, actualmente está cobrando un 2% de comisión mensual al monto de la factura.

Su propuesta es desembolsar el 85% del valor de la factura en menos de 72 horas, cuando el cliente pague el total, se desembolsará el 15% menos el costo del financiamiento.

La plataforma no exige ningún tipo de garantías para otorgar líneas de descuento.

#### **5.3.2 Caso FactoringLab – Perú**

Este startup surgió en el 2015 en el Centro de Investigación y Desarrollo Emprendedor de la PUCP, especialista en factoring sin recurso, y sigue los siguientes procesos:

- **Paso 1:** Dar de alta en su plataforma: Registro de la empresa y subir las facturas en formato PDF, en el caso de ser físico o XML si es electrónica.
- **Paso 2:** Registro de facturas: Para buscar financiamiento se debe registrar las facturas

y abonar en una cuenta bancaria S/.35.40 soles incluido IGV por factura.

- **Paso 3:** Esperar 8 días hábiles desde el registro de facturas: En esos días llegarán ofertas para financiar sus facturas, escoger la más interesante.
- **Paso 4:** Cobrar el monto ofertado: Se ejecutará un descuento del 10% del depósito por cada factura.

Además, ofrecen un servicio de cobro de facturas vencidas, realizan la cobranza a través de la conversión de facturas a título valor y notificar al cliente de sus obligaciones vencidas, lo reportan a CAVALI y a centrales de riesgo.

Sus beneficios son; acelerar la gestión de cobro de facturas impagadas, convierte facturas comerciales en título valor, reduce tiempos y riesgos, reduce índice morosidad de la cartera, reportes a centrales de riesgo, en la tabla 5.2 se muestra un resumen de los montos de facturas negociadas y las fechas de creación de cada startup.

**Tabla 5.2. Resumen de Plataformas de Invoice Trading**

Plataformas	Market Invoice	Finanzarel	Invoice Interchange	Facturedo	Mesfix	Innova Factoring	Factoring Lab
<b>País</b>	UK	España	Singapur	Chile	Colombia	Perú	Perú
<b>Creación</b>	2010	2013	2015	2015	2015	2016	2017
<b>Monto de facturas negociadas \$\$\$</b>	2.36 Billones	232 millones	15.5 millones	30 millones	31 millones	No especifica	550 mil

**Elaboración:** Autores de la tesis

A continuación, en la Tabla 5.3, se muestra un comparativo de los factores que se han analizado, de los startups de Invoice Trading, a nivel internacional, Latinoamérica y Perú:

#### **5.4 Análisis comparativo: Factores críticos de éxito**

La Tabla 5.3 muestra un comparativo de los principales factores críticos de éxito de las plataformas de Invoice Trading evaluadas a través del análisis comparativo realizando una investigación de la normativa legal, servicios y alternativas de financiación, proceso, costo, tiempo de transacción, servicio al cliente y tasa de negociación que estas plataformas realizan en el desarrollo de su modelo de negocio.

## 5.4.1 Comparativo de factores

**Tabla 5.3. Comparativo de factores de las Plataformas de Invoice Trading**

Factores	Plataformas Invoice Trading						
	UK Market Invoice	España Finanzarel	Singapur Invoice Interchange	Chile Facturedo	Colombia Mesfix	Perú Innova Factoring	Perú Factoring Lab
<b>Marco legal</b>	Norma Regulatoria Sandbox	Ley Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico.	No especifica	Norma de Carácter General N°216 de 2008, de la Superintendencia de Valores y Seguro	Decretos Reglamentarios 1727 de 2009 y 2952 de 2010	Ley de Factoring 2015	Ley de Factoring 2015
<b>Servicios y alternativas de financiación</b>	1. Descuento de Factura Selectiva 2. Descuento de Factura Confidencial	1. Anticipo de facturas 2. Descuento de pagares 3. Confirming	1. Anticipo de facturas	1. Anticipo de facturas	1. Anticipo de facturas. 2. Crowdfunding	1. Anticipo de facturas	1. Anticipo de facturas 2. Cobranza de facturas vencidas
<b>Proceso</b>	De acuerdo con el tipo de servicio seleccionado 1. Registro 2. Agregar Clientes 3. Cargar factura 4. Verificar factura 5. Obtener fondos	1. Registro 2. Aprobación 3. Subasta 4. Liquidación	1. Carga de la factura 2. Subasta 3. Transferencia	1. Registro 2. Carga de facturas 3. Términos del remate 4. Ceder la factura 5. Seleccionar ofertas ganadoras 6. Avance de facturas 7. Liquidación	1. Registro 2. Subasta 3. Negociación 4. Transferencia	1. Registro 2. Verificación 3. Selección de factura 4. Transferencia 5. Cierre	1. Registro MYPE 2. Registro factura 3. Esperar 8 días 4. Cobrar
<b>Costos</b>	Tarifas cargadas por uso: 1. Servicio: Por uso (Porcentaje nominal de la factura) 2. Descuento: Cargo sobre fondos 3. Listado: Tarifa de £ 15	Solo comisión por factura	Solo comisión por factura	Solo comisión por factura	Solo comisión por factura	Solo comisión por factura	Costo de S/.30 + I.G.V. por factura más la comisión por factura
<b>Tiempo de transacción</b>	24 hrs	48 hrs	24 hrs	48 hrs	48 hrs	72 hrs	8 días
<b>Servicio al cliente</b>	Monitoreo en tiempo real	Simulador del proceso	Explicación de comisiones. Simulador de costos	Explicación de comisiones. Simulador de costos	Simulador de financiamiento	Simulador de financiamiento	No explica
<b>Tasa de negociación</b>	Recibir hasta el 90% de su factura. Tasa de comisión variable al servicio	Recibir hasta el 65% de su factura Desde el 0,35% mensual.	De 1% a 1.5% del monto de factura mensual	Entre el 1% y el 2.5% mensual del valor de la factura	Variable según factura desde 1%	Recibir hasta el 85% de su factura 2% TEM	No especifica tasa y comisión

Elaboración: Autores de la tesis

Del análisis comparativo de las Plataformas de Invoice Trading, se muestra que uno de los factores que asegura el éxito de los modelos de negocio radica en el marco legal que respalda la aplicación del modelo, los servicios y alternativas de financiación, así como el proceso de trabajo y la evaluación de las actividades que desarrolla cada una de las plataformas a partir de lo cual se podrá determinar los factores críticos de éxito para incrementar la participación y uso del Invoice Trading.

Es fundamental, además, el establecimiento de contratos transparente que describan detalladamente los alcances y limitaciones entre los inversionistas y las MYPES, con el objetivo de mitigar los riesgos endógenos que pudiesen concurrir.

### **5.5 Factores críticos de éxito**

Después de haber explorado los factores que han influenciado significativamente sobre este tipo de modelo de negocio en las plataformas de Invoice Trading evaluadas se elabora la Tabla 5.4. Donde se muestran los factores críticos de éxito del modelo de negocio. La construcción de esta tabla se realiza teniendo en cuenta los datos obtenidos de la comparación de factores analizados en la Tabla 5.3 a partir de estos se proceden a realizar los factores críticos de éxito:

- Revisión del marco legal para determinar la viabilidad del modelo de negocio.
- Modelar el proceso operativo para optimizar los tiempos de ejecución del factoring e inversión.
- Tiempo de Transacción, para marcar una diferencia con los sistemas tradicionales de factoring.
- Inversión, alternativa de financiamiento para los usuarios.
- Transparencia con los cobros de comisiones y costos
- Tasa de descuento y financiamiento.
- Riesgo.
- Servicio al Cliente.
- Seguridad y confianza del uso de la plataforma de invoice trading.

### 5.5.1 Factores Críticos

Después de haber explorado los factores que han influenciado significativamente sobre este tipo de modelos de negocio, y a su vez conocer de cómo trabajan otros startups que desarrollan el factoring en plataformas webs, se determinarán los siguientes factores críticos de éxito:

**Tabla 5.4. Factores críticos de éxito a partir del comparativo de factores de Plataformas de Invoice Trading**

Factores Críticos de Éxito								
Timing (momento)	Procesos	Tiempo de Transacción	Inversión	Comisión y Costo	Tasa	Riesgo	Servicio al Cliente	Seguridad y Confianza
<p><b>Promulgación de la Ley de Factoring (2015)</b> que permite operación con facturas negociables, donde se indica los lineamientos para que startups especializadas en factoring trabajen reguladas bajo esta ley. Además del incremento participativo de las MYPES en la economía peruana y que a partir del 2018 será obligatorio usar facturas electrónicas, lo que hará mucho más sencillo el proceso del factoring en una plataforma web (Invoice Trading).</p>	<p>En la <b>operatividad</b> será necesario trabajar sólo 3 pasos para realizar el factoring en la plataforma, de forma entendible y sencillo tanto para las MYPES como los inversionistas.</p>	<p>Para las MYPES, el <b>rango en que se realizan las transacciones va desde 1 día hasta 8 días hábiles</b>, por ello es importante darle un mejor tiempo de espera y sin muchos requerimientos a las MYPES, comparado con el factoring tradicional que realizan los bancos.</p> <p>Para el Inversionista luego de esperar el tiempo de pago de la factura la plataforma abonará en menos de 24 su capital más interés.</p>	<p>Por tratarse de un startup, <b>no requiere mucho capital</b>, sólo el relativo a gastos de personal, equipo básico de trabajo, personal y un mínimo aporte de los fundadores para la constitución de la empresa</p>	<p><b>La comisión y algún costo adicional debe estar claro para las MYPES</b>, y en qué momento se les va cobrar, una de las principales razones por las que han empezado a recurrir al factoring en plataformas web (Invoice Trading) es principalmente porque se le ofrece menores tasas de descuento y no hay costos ocultos que otras entidades suelen cobrar después de realizada la transacción.</p>	<p>Como en otras empresas de factoring en plataformas web, estas trabajan con valores variables de acuerdo con el monto de la factura, y con el plazo de crédito, 30, 60 o 90 días que es lo habitual.</p> <p>Las tasas otorgadas por el modelo de negocio son menores para las Mypes y mayores para los inversionistas.</p>	<p>El <b>riesgo de impago de una factura para los inversores</b> se ve sumamente reducido cuando se incluyen <b>actores claves en el negocio, como es CAVALI</b> quienes registraran las facturas en su sistema <b>FACTRACK</b> y evaluarán la autenticidad de esta con <b>SUNAT</b>.</p> <p>El riesgo se minimiza, puesto que se va a trabajar solo con facturas de empresas grandes con calificación Normal AA, y AAA.</p>	<p>Importante será la <b>respuesta rápida que se le dará a los clientes</b>, la personalización del servicio, ya que esto nos diferenciará de los bancos.</p> <p>Existirá un servicio de atención al cliente donde los clientes podrán realizar consultas de los estados de sus facturas, inversión y consultas diversas.</p>	<p>La aceptación de las empresas emisoras de las facturas serán autenticadas por Cavali y la Sunat, este documento será mostrado en la plataforma.</p> <p>El respaldo se dará por: i) <b>Certificados de Seguridad de la información</b>, ii) <b>Acreditaciones</b> de organismos dedicados a la protección de sistemas y de accesos no autorizados, iii) <b>Casos reales de éxito y testimonios</b> de la experiencia de los inversionistas y MYPES</p>
Factores								
Marco legal	Proceso	Tiempo de transacción	Costos		Tasa de negociación	Servicios y alternativas de financiación	Servicio al cliente	Plataforma Web

Fuente: Detalle en Anexo 5 - Elaboración: Autores de la tesis

## CAPITULO VI: ANÁLISIS DE MERCADO

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de mercado del modelo de negocio con el objetivo de identificar el perfil de los potenciales futuros clientes. En el caso de los ofertantes se realiza la evaluación del comportamiento de las MYPES con el uso de los métodos convencionales de financiamiento, así como el grado de dificultad acceder a estas y conocer el grado de disposición de las MYPES en realizar las subastas de sus facturas en la plataforma web de factoring (Invoice Trading), como una fuente alternativa de financiamiento en comparación con los canales tradicionales.

Por el lado de los inversionistas, se realiza el análisis de mercado para conocer el perfil de las personas naturales que están dispuestas a invertir en las facturas que serán subastadas en la plataforma.

Finalmente, se complementa la investigación con la entrevista a expertos de CAVALI y otros startups, tales como: Factoring Lab que actualmente viene trabajando con este modelo.

Al finalizar la investigación se plantea la factibilidad del negocio.

### 6.1 Público Objetivo o Target Group

Para el análisis del público objetivo se tendrá en consideración:

- **Clientes potenciales:** Micro y pequeñas empresas de Lima.
- **Personas Naturales:** Inversionistas.

### 6.2 Segmentación del Mercado

- **Clientes potenciales:** Micro y pequeñas empresas de Lima que sean proveedoras de empresas grandes.
- **Personas Naturales:** Personas con excedentes de dinero (promedio de S/. 1,500 soles), mayores de 25 años.

### 6.3 Variables de Segmentación

Las variables de segmentación que son tomadas en cuenta se registran en la Tabla 6.1 para las MYPES y personas naturales.

**Tabla 6.1. Variables de segmentación**

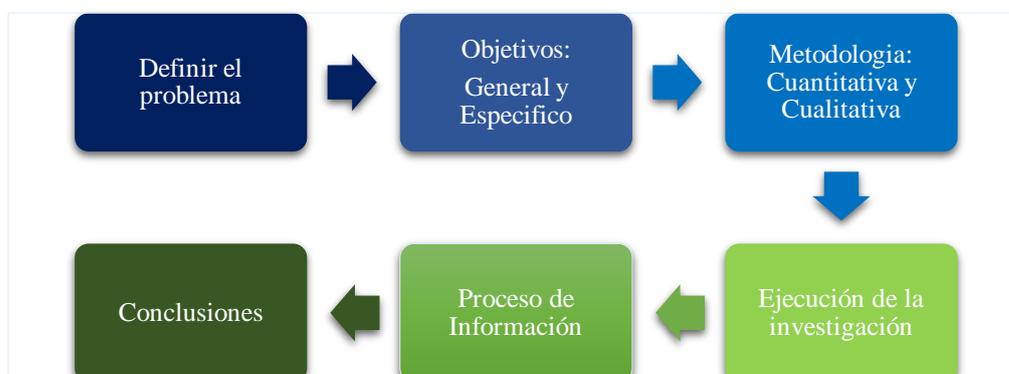
MYPES	Personas Naturales
Tipo de Clientes	Edad, NSE
Ámbito geográfico	Promedio de excedentes de dinero
-	Capacidad de ahorro

Elaboración: Autores de la tesis

## 6.4 Proceso de Investigación

En base al proceso establecido por Kotler se diseña el proceso de investigación tal y como se presenta en el gráfico 6.1 para agilizar el proceso de toma de decisiones.

**Gráfico 6.1. Proceso de investigación**



Fuente: Kotler 2012

Elaboración: Autores de la Tesis

### 6.4.1 Definición del problema

Tal como se describe en el capítulo cuatro existen alrededor de 1.9 millones de MYPES en el Perú, cuyo principal problema que enfrentan es la falta de liquidez debido a que gran parte de sus ventas suelen ser crédito a plazos, los cuales pueden oscilar desde los 90 días a más dependiendo de las políticas de pago de las empresas receptoras del servicio u operación por lo que ven truncadas muchas de sus operaciones por falta de liquidez. Una de sus primeras opciones de financiamiento es el sistema tradicional de financiamiento, los bancos, las cajas municipales, cajas rurales y financieras, donde usualmente son rechazados o consiguen préstamos a tasas muy altas que los recargan con más costos financieros.

### 6.4.2 Objetivos de la investigación

#### a) General:

- Conocer si las MYPES de Lima estarán dispuestas a subastar sus facturas en la plataforma web.
- Conocer si las personas naturales con excedentes de dinero estarán dispuestas a invertir en facturas negociables subastadas en la plataforma.

#### b) Específicos:

- Con respecto al estudio de mercado, debido al gran tamaño de la población de las MYPES en el Perú (más de 2 millones), se realizó un análisis muestral, y para ello, se

seleccionó una muestra (**Ver Anexo N° 5**), en función a las variables que se desea analizar, y bajo ciertos criterios de acuerdo con los objetivos del presente estudio. Los criterios utilizados son los siguientes:

- MYPES formales en Lima.
- MYPES con ventas entre 5 a 25 UIT.
- Requieran liquidez inmediata.

Por lo tanto, de 797 mil MYPES formales en Lima, se consideró un margen de error del muestreo aplicado del 8 %, a un nivel de confianza del 95%, obteniendo una muestra de n: 140 MYPES a encuestar vía online (correo electrónico) a una Base de Datos confidencial.

- Para los inversionistas se utilizará el **Muestreo No Probabilístico** de tipo: **Muestreo por Conveniencia**, el cual en función a los objetivos de la presente investigación y de acuerdo con el alcance, se aplicará a 120 personas naturales con un perfil específico excedentes, y ubicados en la ciudad de Lima.

El análisis proporcionará la información clave, la cual permitirá estimar el mercado y la oportunidad de negocio. A continuación, se muestra a detalle la Tabla 6.2 en la cual, se mencionan las variables específicas a determinar.

**Tabla 6.2. Variables a determinar**

MYPES	INVERSIONISTAS
Sector económico	Disponibilidad de inversión
Volumen promedio de ventas	Monto promedio a invertir
Tipo de clientes	Medios que realiza operaciones financieras
Conocimiento sobre factura negociable	Conocimiento sobre inversión con “facturas negociables”
Ventas al crédito	-
Financiamiento de ventas	-
Plazos y tasas	Plazos y retornos
Uso de plataforma web para subastar	Uso de plataforma web para invertir

**Elaboración: Autores de la tesis.**

## 6.5 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa mantiene la siguiente secuencia:

### 6.5.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas a expertos en los sectores de: i) banca, ii) finanzas, sobre todo en el rubro de las iii) Fintechs, para conocer el proceso de desarrollo de este modelo de negocio en el Perú.

Además, se tomará en consideración los comentarios, declaraciones, percepciones de los empresarios que ya vienen realizando este tipo de negocio en el Perú, cuyo registro de expertos en Fintechs que fueron entrevistados se detalla en la Tabla 6.3, ellos son la competencia y como se ha revisado previamente en el capítulo de análisis comparativo y se identifican los factores críticos que hacen viable este negocio.

**Tabla 6.3. Expertos en Fintechs y Factoring**

Nombre	Cargo y Empresa	Experiencia
María Laura Cuya	CEO InnovaFunding	15 años
Jorge del Carpio	CEO LatinFintech	20 años
Percy Agustín de Loayza	CEO InnovaFactoring	15 años
Luis Malpartida	Jefe Producto Efact	12 años

**Elaboración: Autores de la tesis**

#### a) Conclusiones de las entrevistas de expertos

El informe completo se presenta en el Anexo 6. En la Tabla 6.4 se muestran las conclusiones de las entrevistas realizadas.

**Tabla 6.4. Entrevista a expertos en Fintechs y Factoring**

Temas	Autor	Comentario
Legal	Jorge Del Carpio	1) El “P2P Lending” (prestamos) está en una zona “gris” de la regulación de la SBS. 2) Con la nueva “ley de la factura negociable”, la factura comercial se transforma en título valor denominado “ <i>factura negociable</i> ”.
	Percy Agustín de Loayza	Para desarrollar este modelo de negocio, así como la plataforma se requiere, i) estar inscrito en la SBS, ii) autorización para hacer factoring, iii) asegurar la legitimidad de un estudio de abogados.
MYPES	Jorge del Carpio	En el Perú existen alrededor de 6000 empresas (desde las pequeñas a las grandes) que emiten facturas electrónicas, y se van incrementando mensualmente.
	Percy Agustín de Loayza	1) Lo más difícil para una MYPE es que sobreviva el primer año, esto debido a la carencia de acceso a financiamiento adecuado. 2) El 98% de empresas en el Perú son MYPYMES que difícilmente tienen acceso a financiamiento.
Factoring	María Laura Cuya	En el Perú, los bancos no hacen factoring, hacen cualquier otra cosa como Confirming, adelanto de facturas o cesión.
	Jorge Del Carpio	Las mejoras se incrementaron con la “ <i>Ley del Factoring</i> ” (2015), la cual señala que la factura negociable permite financiar a la empresa sin necesidad de solicitar un crédito.
	Percy Agustín de Loayza	La proyección de factoring en el Perú es de S/.7000.00 millones de soles en los próximos 3 años.
	Luis Malpartida	En Chile existen alrededor de 250 empresas de factoring, en Perú con la nueva ley comenzaron 4 en el 2015 y ahora al 2018 están casi en 30 registradas en SBS.
Plataforma y Facturas	Percy Agustín de Loayza	1) En caso extraordinario, y la factura no se pague, se procede a un proceso judicial de ejecución, por ello es importante el apoyo de un estudio de abogados. 2) El ticket promedio de facturas negociadas al inicio mensualmente en las plataformas es de S/.44, 000 soles. 3) La tasa promedio de adelanto de facturas es 3% mensual.
	Luis Malpartida	1) En el tema operativo de la plataforma, existen casos en los cuales a los inversionistas se le retribuye a través de cheques, debido a que así trabaja tesorería de la empresa deudora. 2) La mayoría de inversionistas se encuentran en un rango de edad: Entre los 25 a 45 años.
CAVALI	Jorge Del Carpio	Es indispensable trabajar con CAVALI, debido a que las facturas electrónicas solo se pueden convertir en título valor si se registran en CAVALI.
	Luis Malpartida	A los inversionistas se les crea un código RUT en CAVALI para registrarlos y puedan negociar las facturas que deseen comprar.
	María Laura Cuya	Las Fintechs, deben enfatizar sobre la experiencia del usuario, y mostrar un proceso simplificado y amigable.
Fintechs en Perú	Jorge Del Carpio	El diferenciador de las Fintechs es la rapidez y sencillez, eso hace que las personas se olviden de los sistemas tradicionales.
	Percy Agustín de Loayza	Las Entidades Financieras, en el tiempo crean alianzas estratégicas con las Fintechs, en mercados donde han perdido negocio.

**Elaboración: Autores de la Tesis.**

### 6.5.2 Entrevistas a las MYPES

Por otro lado, también se han realizado entrevistas a algunas MYPES para conocer si trabajan con el sistema factoring y que tipo de factoring realizan, confirmar los plazos en los que otorgan el crédito, como es que suelen financiarse y para que usan la liquidez que necesitan. Además, si ya están usando la factura electrónica.

En la Tabla 6.5 se detallan a las empresas que han sido entrevistadas:

**Tabla 6.5. Empresas entrevistadas**

Empresa	Nombre	Negocio	Principales clientes / Clasificación del cliente		Tiempo
H & G Ingeniería	Piero Matta Laos	Proyectos, mantenimiento y servicio	Gloria	AAA	3 años
			Telefónica	AAA	
Mecánica Lira	Julio Cesar Santiago	Servicios de reparación maquinas	Protisa Perú S.A.	AAA	4 años
			Gloria	AAA	
Intech S.A.	Salome Rodríguez	Comercialización sistemas de bombeo	Gloria	AAA	3 años
Centauro SAC	Luis Pérez	Mantenimiento	Protisa Perú S.A.	AAA	4 años
			Gloria	AAA	
New Transport	Jhonny Montoya	Operador Logístico	Protisa Perú S.A.	AAA	6 años
			Gloria	AAA	
			Telefónica	AAA	

**Fuente:** Entrevista a expertos ver en Anexo 6

**Elaboración:** Autores de la Tesis

#### a) Conclusiones de las entrevistas a las MYPES

En la tabla 6.6 se presentan las conclusiones de las entrevistas que se realizaron a las MYPES, las entrevistas completas se pueden ver en el Anexo 6.

**Tabla 6.6. Conclusiones entrevistas a las MYPES**

Tema	Conclusiones
Factoring	<p>1) Algunos entrevistados mencionaron que trabajan el “factoring”, pero en su explicación resulta que el modelo es “confirming”, existe una clara tergiversación en los conceptos y forma de trabajo.</p> <p>2) La MYPE suele negociar con su cliente el “factoring”, pero la empresa grande suele aplicar mayormente el “confirming” porque le resulta más sencillo que su banco se encargue de los pagos.</p> <p>3) Del total de los clientes de las MYPES, con la mitad de clientes trabajan el “factoring.”</p>
Crédito	<p>1) En el mejor de los casos las empresas deudoras pagan a los 30 días cumplidos, otras a 45 días, pero las grandes con más poder de negociación lo hacen hasta 90 días.</p> <p>2) Mejor sus cuentas por pagar hasta un 50% usando el factoring, ya que otorgan créditos de 30 hasta 120 días.</p>
Financiamiento	<p>1) La liquidez que requieren las MYPES, utilizan alrededor del 60 a 70% para capital de trabajo y el resto para pagos a personal.</p> <p>2) Algunas suelen tener la política de manejar ahorros en cuentas bancarias, y completan su necesidad de liquidez con préstamos que van desde un 15% en adelante. Otros trabajan con letras.</p> <p>3) Lo más atractivo que encuentran las MYPES en una plataforma web es negociar la tasa y no acatar la imposición de los bancos.</p>
Trámites y Tasas	<p>1) Las tasas que los bancos le aplican a su “confirming” es escalonada e inversamente proporcional, de acuerdo con el monto de facturación. Si factura alto la tasa es menor, si factura bajo la tasa es mayor.</p> <p>2) El proceso de factoring con el banco, resulta engorroso y toma un tiempo promedio de 7 días hábiles.</p> <p>3) Las MYPES prefieren “factoring”, ya que comparan las tasas de descuento de estas contra las tasas de un crédito bancario.</p> <p>4) Las MYPES están conscientes que ya deben trabajar obligatoriamente con facturas electrónica, pero aun trabajan con facturas físicas.</p>

**Elaboración: Autores de la Tesis.**

## 6.6 Investigación cuantitativa

Para realizar las encuestas primero se han establecido los 2 grupos de potenciales clientes a entrevistar, las MYPES e Inversionistas, de las cuales se ha establecido la población, perfil, el procedimiento muestral y la metodología de la investigación como se detalla a continuación en la Tabla 6.7.

**Tabla 6.7. Variables para la investigación**

VARIABLES	INVERSIONISTAS	MYPES
Población	<ul style="list-style-type: none"><li>Personas naturales de Lima, PEA de 5.23 millones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>MYPES Perú 2 Millones</li><li>MYPES Lima 797 Mil</li></ul>
Perfil	<ul style="list-style-type: none"><li>Personas naturales con excedentes y mayores a 25 años.</li><li>NSE A, B, C, D y E, de Lima.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>MYPES con ventas entre 5 a 25 UIT.</li><li>MYPES que requieran liquidez al momento.</li></ul>
Procedimiento muestral	<ul style="list-style-type: none"><li>Muestreo por conveniencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Muestreo Aleatorio</li></ul>
Metodología	<ul style="list-style-type: none"><li>Encuestas online</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Encuestas online</li></ul>

**Elaboración: Autores de la Tesis.**

Se ha decidido usar el muestreo por conveniencia para los inversionistas debido a que, en los grupos sociales, se conoce a un importante número de personas que tienen excedentes, y cumplen con el perfil que se busca, además podrían referirnos a terceros que también cumplen el perfil para lograr realizar las 120 encuestas. Esta muestra es representativa ya que las personas a encuestar son del NSE A y B con capacidad de ahorro y cierto nivel de conocimiento de inversiones o instrumentos financieros, con un sesgo de los niveles C, D y E, de Lima ya que no se captaron muchas encuestas.

Se tomó en cuenta personas mayores a 25 años porque en promedio a esa edad, ya tienen cierta dependencia financiera, no se pone un límite de edad ya que cualquier persona con excedentes y cierto conocimiento de finanzas puede invertir en la plataforma, así sea un jubilado mayor a 65 años.

Para el caso de las MYPES, debido a que se realizó una segmentación de las MYPES formales que cumplan con el perfil, se procedió a realizar un muestreo aleatorio. Para lograr este se utilizó una base de datos donde se envió un correo masivo a las MYPES para generar las encuestas. Con los correos masivos tuvimos una limitación ya que sabíamos con exactitud quienes de la empresa habían respondido.

De forma general, las encuestas se realizaron con el software “SURVEYMONKEY”, se compró una membresía mensual para realizar el análisis de resultados. El cuestionario utilizado para la recolección de datos a través de este software

fue diseñado por el equipo de desarrollo del modelo de negocio y aprobado por los asesores del mismo. Se usaron los diferentes tipos de preguntas, abiertas, cerradas dicotómicas, polinómicas y de elección múltiple. Se realizaron 140 encuestas a las MYPES y 120 a los inversionistas tal y como indica el diseño muestral. El cuestionario para las Mypes e Inversionistas es mostrado en el Anexo 7. Así como, la recolección de datos obtenidos de la encuesta.

#### **6.6.1 Conclusiones de las encuestas a las MYPES**

La evaluación de la encuesta de las MYPES presentó los siguientes resultados que se detallan en la Tabla 6.8 para una muestra de 140 MYPES.

**Tabla 6.8. Conclusiones de la Encuesta**

**MYPES**

Temas	Conclusiones
Giro de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La mayor cantidad de MYPES que participaron de la encuesta son del rubro comercial, servicios y ventas donde el 86% de los encuestados no pertenece a alguna agrupación en particular.</li> </ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El volumen promedio de ventas mensuales se encuentra entre el rango de S/500,001 a S/2, 000,000. Por otro lado, la mayor cantidad de los encuestados tiene un ingreso promedio de ventas mensuales con valores que oscilan entre S/100,001 a S/250,000.</li> <li>✓ El mayor volumen promedio de ventas mensuales en dólares es de \$ 100,000. Por otro lado, la mayor cantidad de los encuestados tiene un ingreso promedio mensual de sus ventas en \$30,000.</li> <li>✓ De los encuestados se tiene que el mayor volumen promedio de ventas mensuales en soles a las grandes empresas se encuentra en el rango de S/ 250,001 a S/ 500,000. Sin embargo, la mayor cantidad de los encuestados tiene un ingreso mensual promedio de las ventas a grandes empresas con valores que van desde S/ 0 a S/ 10,000.</li> <li>✓ De los encuestados se tiene que el mayor volumen promedio de ventas mensuales en dólares a empresas grandes que oscilan en el rango de \$50,001 a \$1, 000,000. Por otro lado, la mayor cantidad de los encuestados tiene un ingreso mensual promedio de las ventas a grandes empresas con valores que van entre \$25,001 a \$50,000 mensual.</li> </ul>
Créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 82% de las MYPES si otorga ventas al crédito, y la razón por la que las MYPES venden al crédito son muchas veces por las condiciones establecidas por el cliente.</li> <li>✓ Los máximos ingresos por las ventas a créditos en soles mensuales oscilan entre valores de S/50,001 a S/1, 000,000. Por otro lado, los ingresos promedio oscilan entre S/10,001 a S/50,000.</li> <li>✓ Los máximos ingresos por las ventas a créditos en dólares mensuales van entre valores de \$500,001 a \$1, 000,000. Por otro lado, los ingresos promedio oscilan entre S/10,001 a S/50,000.</li> </ul>
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 75% de las MYPES trabajan con préstamos bancarios, el 3.6% con préstamo de cajas, el 14.3% con sobregiros, el 3.6% con descuento de letras, el 14.29% con venta de facturas, el 3.6% trabajan con subsidios del estado y el 29% con algún otro tipo de financiamiento.</li> <li>✓ Se observa que el 24% de los encuestados solicita financiarse hasta por 8,000 soles, el 39% solicita financiarse entre 8,001 y 50,000 soles, el 3% solicita financiarse entre 50,001 y 100,000 soles y el 14% solicita financiarse más de 100,000 soles.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 30% de las MYPES suelen trabajar con financiamiento a 30 días, el 11% trabajan con financiamiento a 60 días, el 26% trabajan con financiamiento a 90 días y el 33% trabajan con financiamiento a más de 90 días.</li> </ul>
Tasas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solo el 32% de las MYPES obtiene una tasa de financiamiento de hasta 5% anual, el 54% paga una tasa de financiamiento de entre 6% y 20% anual y el 14% paga una tasa de financiamiento entre 20% y 25% anual.</li> <li>✓ Para el 77.8% de las MYPES, el factor decisivo para tomar un préstamo es la tasa que ofrece la entidad prestamista. Del resto de MYPES, un 22.2% considera el plazo, la entidad financiera, y hasta la velocidad del trámite.</li> </ul>
Operaciones bancarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las MYPES, para realizar sus operaciones financieras utilizan en primer lugar la ventanilla del banco, y complementariamente para algunas transacciones simples la página web de esta entidad.</li> <li>✓ Como tercera opción y en menor medida, el 32% de las MYPES utilizan aplicaciones para operaciones financieras. Entre otras respuestas si tiene que las transacciones las realizan a través de Agentes y sectoristas con quienes mantienen una estrecha relación.</li> </ul>
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 70% de MYPES encuestadas, aseguran conocer el factoring como medio de financiamiento, lo cual es muy positivo, ya que hará el trabajo más sencillo al difundir el negocio.</li> <li>✓ El 70% de MYPES encuestadas aún no utiliza la facturación electrónica, sólo un 30% de estas la hace.</li> </ul>
Plataforma Invoice Trading	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 57.7% de MYPES consideraría como mejor atributo para negociar sus facturas en la plataforma una menor tasa comparada con otras opciones de financiamiento.</li> <li>✓ Del total de las MYPES encuestadas, indican que prefieren tasas de descuento entre 0.5% y 15%. El 32% de las MYPES encuestadas prefieren una tasa de descuento del 1% por negociar sus facturas.</li> <li>✓ El 79% de MYPES prefiere tasas entre 1% y 5%, es un rango el cual algunos competidores de este negocio también utilizan, además el 14% de MYPES puede aceptar una tasa de descuento hasta un 10%. Hay que resaltar que para el análisis de la tasa se debe tomar en cuenta también el riesgo de la factura y el tiempo de crédito.</li> <li>✓ Se muestra que el <b>54% de las MYPES si estarían dispuestas e invertir en la plataforma</b>, y el 36% requiere más información. La aceptación del negocio y su viabilidad es muy favorable, pero en las estrategias de marketing se deben reforzar los atributos y propuesta de valor para esa parte que aún requiere más información, así poder establecer una gran masa de potenciales clientes.</li> </ul>

**Fuente:** Ver resultado de encuesta MYPES en Anexo 7

**Elaboración:** Autores de la Tesis.

## 6.6.2 Conclusiones de las encuestas a los Inversionistas

La evaluación de la encuesta de los Inversionistas presentó los siguientes resultados en la Tabla 6.9 para una muestra de 120 Inversionistas.

**Tabla 6.9. Conclusiones de la Encuesta a Inversionistas**

Tema	Conclusiones
Edades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El mayor rango de edad de las personas encuestadas se encuentra en el público de 20 a 34 años con una participación del 61%, continuando las personas en el rango de 35 a 44 años con una participación del 32%.</li> </ul>
Ahorro	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un 78% de los encuestados tiene la posibilidad de destinar parte de sus ingresos para ahorrar.</li> <li>✓ De los resultados obtenidos las actividades más comunes por el uso de los ahorros son utilizados para viajar 14.2%, para realizar inversiones de manera general 9.2% y comprar inmuebles 9.2%.</li> </ul>
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 36% de los encuestados indican que han utilizado alguna vez sus excedentes financieros para realizar inversiones en algún producto financiero.</li> <li>✓ De estos inversionistas el 39.0% realiza operaciones financieras en los fondos mutuos seguido con 9.8% de inversión en la bolsa de valores de Lima.</li> <li>✓ De los inversionistas encuestados, indican que el 47% puede invertir menos de 3,000 soles, el 22% tiene para invertir entre 3,000 hasta 10,000 soles y el 31 %tiene para invertir más de 10,000 soles.</li> <li>✓ Un 43% de los encuestados indica que esperaría hasta 3 meses por el retorno de su inversión, y un 42% hasta 6 meses.</li> </ul>
Plataforma Invoice Trading	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El 34% de los encuestados indican que estarían dispuestos a invertir en la plataforma directamente. Mientras que un 43% aún no está convencido, y requiere más información. El 23% restante no estaría dispuesto a invertir.</li> </ul> <p>La prioridad que le dan los inversionistas a los atributos de la plataforma son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La seguridad transaccional</li> <li>○ La tasa de rendimiento</li> <li>○ Respaldo del pagador</li> <li>○ Tiempo de retorno</li> <li>○ Variedad de facturas a elegir</li> </ul>
Seguridad de la plataforma	<p>Se ha reconocido que debe existir alguna forma de brindar seguridad a los inversionistas, para esto ellos indicaron 5 principales formas de seguridad que debe tener la plataforma:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El 30% de encuestados indicó que se debe contar con un respaldo de la SBS, esto se garantiza al cumplir la LEY DE FACTORING del 2015.</li> <li>2. Un 20% indica que debe existir un respaldo de una entidad bancaria, todas las transacciones se realizaran a través de diferentes entidades bancarias para facilidad de los clientes.</li> <li>3. El 11% indica que se debe establecer medidas de seguridad en la plataforma, esto se resuelve encriptando los códigos de transacción.</li> <li>4. El 8% indica que la plataforma debe alcanzar primero un prestigio comercial, donde existan clientes satisfechos que recomienden su uso</li> </ol>

	<p>5. El 6% indica que las transacciones de la plataforma deben tener el respaldo de una Aseguradora como Rímac o Pacífico. El resto mencionó a Cavali como entidad garante, conocer las empresas que pagan las facturas, que exista un aval para los pagos, que se realice un contrato formal y que haya transparencia de la información.</p>
<p>Montos y Tasas para invertir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se verificó que el 69% de encuestados estaría dispuesto a invertir entre 1,000 a 1,0000 soles, sin embargo, también existe un pequeño nicho de inversionistas que están dispuesto a invertir más de 10,000 soles.</li> <li>✓ También se observó que existen inversionistas que prefieren invertir en facturas en dólares, el 82% de encuestados prefiere invertir entre 100 a 5,000 dólares, igualmente hay un pequeño nicho que desean invertir más de 10,000 dólares.</li> <li>✓ Para el 76% de los encuestados, una factura de la pequeña empresa debería pagar entre 3 % a 15%.</li> <li>✓ Para el 77% de los encuestados, una factura de la mediana empresa debería pagar entre 5% a 20%.</li> <li>✓ Para el 78% de los encuestados, una factura de la mediana empresa debería pagar entre 3% a 15%.</li> </ul>

**Fuente:** Ver resultado de encuesta MYPES en Anexo 7

**Elaboración:** Autores de la Tesis

## 6.7 Estimación de la demanda

Con la finalidad de cuantificar y proyectar una demanda esperada, se procedió a la aplicación de la investigación descriptiva, a partir del diseño de encuestas para las MYPES y posibles inversionistas.

### 6.7.1 Estimación de la demanda: MYPES

Para estimar la demanda de las MYPES, se colocarán las siguientes variables resultado de la investigación:

- Número de MYPES formales en Lima: 797,000.
- En el Grafico 4.3 se muestra la cantidad de dinero que mueve el factoring con un valor promedio anual de 3,161'912,000 soles y con una participación de las MYPES del 0.21% (7'728,000 soles anuales) entonces el valor promedio mensual de participación de las MYPES en el factoring es de 644,000 soles mensuales.
- Del resultado de las encuestas a las MYPES, son 140 MYPES las que participaron de la encuesta y 120 (85.7%) respondieron que si realizan ventas a grandes empresas y facturan mensual un valor promedio de S/ 123,390. Mientras que 20 MYPES (14.3%) dijeron que no venden a grandes empresas (Ver Anexo 7 pregunta 4 Encuesta a las MYPES resultados).
- Un limitante para el cálculo de la captación de la demanda es la falta de información secundaria para determinar un porcentaje, por lo que se decidió ser conservador al momento de hacer este grueso calculo.

En la tabla 6.10 se muestran los resultados obtenidos en la estimación de la demanda de las MYPES.

**Tabla 6.10. Cálculos de estimación de la demanda de MYPES**

Total, Mypes en Lima	797,000
Mypes que proveen a grandes empresas	85.7%
Nro. De MYPES que proveen a grandes empresas en Lima	683,029
Facturación promedio mensual de las Mypes	S/ 123,390.00
Ingreso de MYPES que proveen a grandes empresas en Lima	S/ 84,278,948,310
Utilizan el factoring un 0.21%	S/. 176,985,791
% de captación de la demanda de las Mypes	15%
<b>Total, captación de la demanda de Mypes</b>	<b>S/. 26,547,868</b>

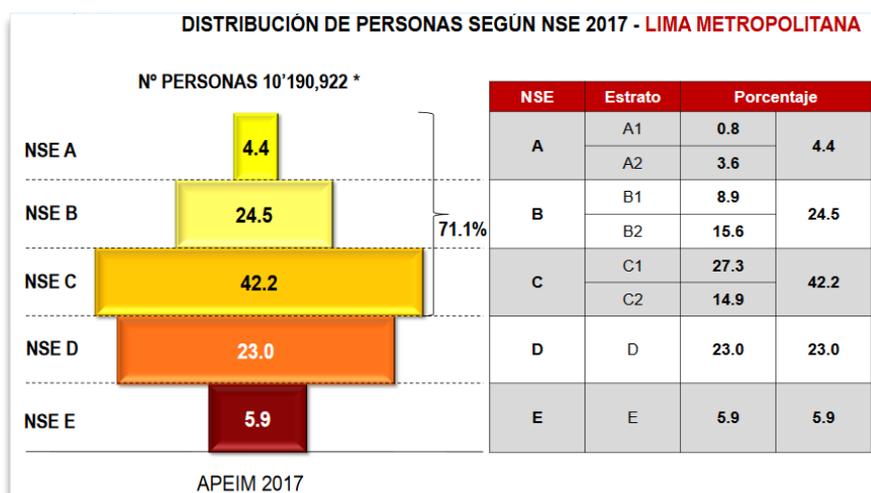
Elaboración: Autores de la Tesis

### 6.7.2 Estimación de la demanda: INVERSIONISTAS

Para estimar el mercado de inversionistas se determinará el porcentaje de personas en Lima de los NSE A, B, C, D y E.

En el gráfico 6.1 se ve la distribución de personas por NSE.

**Gráfico 6.1. Distribución de Personas según NSE**



Fuente: APEIM, Ver Anexo 9, Tabla de Perfil de personas

De los 10'190,922 habitantes de Lima Metropolitana, el 4.4% es NSE A, el 24.5% es NSE B, 42.2% es el NSE C, 23% es del NSE D y 5.9% es del NSE E.

Lo siguiente será determinar el perfil de edades para cada NSE de la ciudad de Lima, se considera la población de los NSE A, B, C, D y E, mayores 25 años, el cual es el perfil de inversionista como se detalla en la tabla 6.11.

**Tabla 6.11. Perfil de personas según NSE**

2017 – Edades	Población NSE A	Población NSE B	Población NSE C	Población NSE D	Población NSE E
26 – 30	6.7%	7.5%	7.8%	7.7%	7.9%
31 – 35	8.1%	6.9%	6.9%	7.3%	7.6%
36 – 45	16.3%	12.8%	14.4%	14.2%	15.5%
46 – 55	13.4%	14.4%	11.7%	10.7%	7.9%
<b>Total</b>	<b>44.5%</b>	<b>41.6%</b>	<b>40.8%</b>	<b>39.9%</b>	<b>38.9%</b>

Fuente: APEIM 2017

Se tiene entonces que el 44.5% de NSE A, el 41.6% del NSE B, el 40.8% del NSE C, el 39.9% del NSE D y el 38.9% del NSE E mayores a 25 años. Por último, acorde a la investigación, estas personas deben tener la capacidad de invertir entre S/.1000 a S/10,000 soles, como se detalla en la tabla 6.12.

**Tabla 6.12. Ingresos y Gastos según NSE**

2017	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Ingresos	S/. 14,205	S/. 7,297	S/. 4,193	S/. 2,851	S/. 2,120
Gastos	S/. 7,800	S/. 4,815	S/. 3,122	S/. 2,211	S/. 1,719
<b>Ahorro</b>	<b>S/6,405.00</b>	<b>S/2,482.00</b>	<b>S/1,071.00</b>	<b>S/640.00</b>	<b>S/401.00</b>

Fuente: APEIM 2017

Según la tabla 6.12 se identifica los niveles socioeconómicos A y B tienen capacidad de ahorro dentro del rango de inversión.

El nivel A tiene una capacidad de ahorro de S/.6405 en promedio, y el nivel B S/.2482, estos montos se consideran como excedentes para poder invertir.

Al determinar el perfil de los inversionistas se halla la demanda estimada de esta manera:

NSE A: 44.5% * 4.4% = 1.96%;	1.96% * 10'190,922 = <b>199,742</b>
NSE B: 41.6% * 24.5% = 10.19%;	10.19% * 10'190,922 = <b>1'038,454</b>
NSE C: 40.8% * 42.2% = 17.21%;	17.21% * 10'190,922 = <b>1'753,857</b>
NSE D: 39.9% * 23% = 9.17%;	9.17% * 10'190,922 = <b>934,507</b>
NSE E: 38.9% * 5.9% = 2.29%;	2.29% * 10'190,922 = <b>233,372</b>

En la Tabla 6.13 se presenta el cálculo de la demanda de inversión, los valores de la cantidad de promedio de inversión por sector socio económico fueron tomados de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los inversionistas (ver Anexo 8, pregunta 15, resultado de la encuesta a los inversionistas).

Al igual que las MYPES, un limitante para el cálculo de la captación de la demanda es la falta de información secundaria para determinar un %, por lo que se decidió ser conservador al momento de hacer este grueso cálculo.

**Tabla 6.13. Cálculo de la demanda total de inversión**

Nivel Socio económico	Nro. de inversionistas	Cantidad promedio de inversión	Monto de la demanda de inversión
A	199,742	S/ 3,036.36	S/ 606,488,619.12
B	1,038,454	S/ 1,128.57	S/ 1,171,968,030.78
C	1,753,857	S/ 475	S/ 833,082,075.00
D	934,507	S/ 300	S/ 280,352,100.00
E	233,372	S/ 200	S/ 46,674,400.00
Total, monto de inversión			S/2,938,565,224.90
Captación demanda Inversionistas 1%			S/29,385,652.25

**Elaboración: Autores de la tesis.**

### 6.7.3 Conclusiones

La demanda de las MYPES se calcula tomando en consideración un 1% de captación a los ingresos promedios que las MYPES obtienen de proveer a las grandes empresas. Por otro lado, se puede observar que la demanda de los inversionistas es mucho mayor en número a la calculada para las MYPES. El potencial mercado para los 5 años

de evaluación está limitado por las MYPES, hasta S/.26.5 millones de soles en captación de facturas.

En la Tabla 6.14 se muestra la comparación de la demanda estimada para las Mypes e Inversionistas.

**Tabla 6.14. Comparación de demanda Mypes e Inversionistas**

Demanda	Valor en Soles
Captación demanda Mypes – 15%	<b>S/. 26,547,868</b>
Captación demanda Inversionistas – 1%	<b>S./ 29,385,652</b>

**Elaboración: Autores de la tesis**

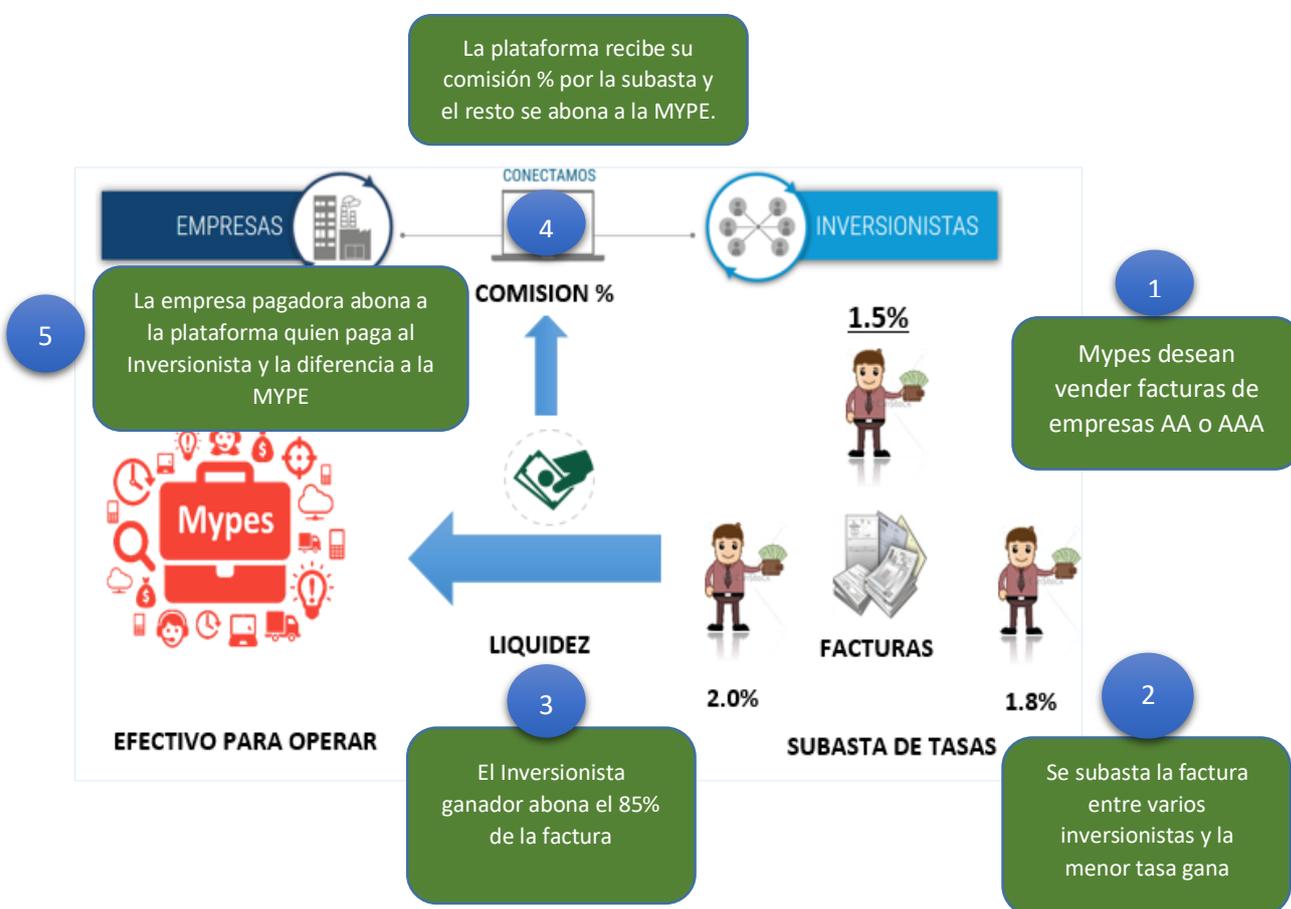
## CAPITULO VII: MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se describe el modelo de negocio, así como el flujo del proceso detallando cada una de las etapas, las actividades de valor y los actores que intervienen en el proceso general.

El proceso del modelo presentado, Invoice Trading, es similar al del factoring (contemplado en la Ley General de Factoring), pero con de las ventajas que presenta para las MYPES y para los Inversionistas, en una plataforma web (EasyFunding), en la cual pueden acceder fácilmente y obtener beneficios, a comparación de la banca tradicional.

En el gráfico 7.1 se explica el modelo de negocio de la plataforma.

**Gráfico 7.1. Modelo de Negocio Invoice Trading – Plataforma “EasyFunding”**



Elaboración: Autores de Tesis

## 7.1 Descripción del Modelo

El modelo que se plantea es que la plataforma EasyFunding sea un medio donde puedan interactuar inversionistas y Mypes de modo que sea una alternativa de inversión mucho más conveniente para los inversionistas que buscan mejores intereses para su dinero, para las Mypes la liquidez que necesitan como capital de trabajo y finalmente la plataforma que obtendrá un porcentaje de comisión por la operación realizada.

- 1) Las MYPES que desean vender sus facturas (que son pagadas en 30, 60 o 90 días) en la plataforma, debe registrar sus datos (ruc, Infocorp, etc.) que serán evaluados y subirá la imagen de su factura que será analizada por CAVALI en un plazo máximo de 3 días útiles, además debe presentar un certificado indicando que la empresa pagadora está de acuerdo con que la MYPE venda su factura a través de la plataforma, luego de esto por política de la empresa sólo se aceptaran facturas de empresas grandes (AAA, AA o Normal ) para que dicho documento sea aceptado.
- 2) Los inversionistas que deseen ofertar por una factura deberán registrarse en la plataforma y luego de ser analizados los datos, podrán ofertar.

El análisis a los inversionistas será el siguiente:

- Datos personales.
  - Calificación crediticia (Infocorp).
  - Antecedentes policiales y penales, a que se dedica el postulante, etc.
- 3) Las facturas aprobadas que ingresan a la plataforma (1) son vistas por inversionistas calificados (2) por la página quienes si desean adquirirla deberán abonar el 85% del monto y establecer una tasa de interés que deseen, el inversionista que oferte la menor tasa de interés gana la compra de la factura siempre y cuando la MYPE acepte dicha tasa de interés del inversionista.
  - 4) El inversionista ganador abona a la plataforma el 85% del valor de la factura, de este valor se va a descontar la comisión de la plataforma y el resto pasará a manos de la MYPE en un plazo no mayor a un día.

Finalmente, luego del periodo de pago de la factura, la empresa pagadora abona a la plataforma, este medio otorga al inversionista el retorno de su inversión más el interés ganado en la subasta y a la MYPE recibe la diferencia del abono descontado del monto inicial del inversionista y menos sus intereses.

En la Tabla 7.1 se puede apreciar un ejemplo del modelo de negocio.

**Tabla 7.1. Operación Numérica de la plataforma “EasyFunding”**

**Ejemplo Interactivo:**

*MYPE subasta la siguiente factura:*

<b>Monto Factura:</b>	S/. 1,000
<b>Tiempo a cobrar:</b>	30
<b>Tasa IT - Plataforma EasyFunding</b>	10%



1. Inicia el **proceso de Subasta**, en la cual intervienen los siguientes inversionistas (personas naturales)

<b>Monto Factura:</b>	S/. 1,000			85%
Se muestra en la plataforma el 85% del monto sobre el cual se trabajará en el proceso de subasta	<b>S/.850</b>			
Tasa propuesta por el inversionista (La MYPE, selecciona la menor TASA) - MYPE elige trabajar con el INVERSIONISTA 3 quien procederá a realizar el pago anticipado a la MYPE a través de la plataforma EasyFunding	<b>Inversionista 1</b>	<b>Inversionista 2</b>	<b>Inversionista 3</b>	
	3%	5%	7%	
Monto adelantado por el inversionista	S/.850.00			
Se calcula el porcentaje de comisión de la Plataforma EasyFunding	S/.100.00			
Monto para la MYPE	S/.750.00			

2. La empresa realiza el pago de la factura a los 30 días a través de la plataforma EasyFunding

<b>Monto Factura:</b>	S/. 1,000			15%
Se calcula el 15% del monto con el cual se trabajará	<b>S/.150.00</b>			
La Tasa propuesta por el inversionista fue de.	<b>Inversionista 1</b>	<b>Inversionista 2</b>	<b>Inversionista 3</b>	
	3%	5%	7%	
Se calcula el 3% (Tasa inversionista)	S/.25.50			
Monto restante que se abona a la MYPE	S/.125			

Finalmente, las comisiones respectivas serían:

<b>Monto Factura:</b>	S/. 1,000
% Comisión Inversionista	S/.25.50
% Comisión EasyFunding	S/.100
Monto MYPE	874.5

Para que una factura de una MYPE sea considerada en la plataforma además de la aprobación de CAVALI debe contar con su certificado de aprobación de la empresa pagadora la cual debe ser una empresa de tipo grande (AAA, AA o Normal), como se determinará si una empresa es grande muestra en la tabla 7.2

**Tabla 7.2. Clasificación de Tipo de Empresa por cantidad de trabajadores y facturación anual**

Tipo de Empresa	N° de Trabajadores	Facturación Anual (\$)
MYPES	Hasta 10 Trabajadores	Hasta 0.5 millones
Pequeñas	Hasta 50 Trabajadores	Hasta 3 millones
Medianas	Hasta 250 Trabajadores	Hasta 20 millones
Grandes	Más de 250 Trabajadores	Más de 20 Millones

**Fuente:** INEI - Directorio Clasificación de las empresas en el Perú.

**Elaboración:** Autores de la tesis

De acuerdo con el cuadro 7.2, se verifica que una MYPE pueda subastar sus facturas en la plataforma sólo si cumple con los siguientes requisitos: i) Aprobada por CAVALI, ii) Aprobación de la empresa pagadora de dicha factura y iii) la factura debe ser emitida a una empresa GRANDE (Normal, AA o AAA), es decir, que su facturación anual sea mayor a los 20 millones de dólares.

Una vez que la factura de la MYPE cumpla con todos los requisitos, recién en ese momento será visible en la plataforma web (EasyFunding) para ser vista y ofertada por todos aquellos inversionistas que deseen adquirirla.

En la Tabla 7.3 las clasificadoras de riesgos detallan indicadores que se deben tomar en cuenta para conocer el riesgo de una empresa.

**Tabla 7.3. Clasificación de Riesgo Empresarial**

<b>Empresa</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación (Citadas de sus respectivas páginas web)</b>
Equilibrium	EQ-1	"Certeza de pago de intereses y capital dentro del plazo determinado"
Equilibrium	EQ-2	"Buena capacidad de pago de capital e intereses dentro de los términos y condiciones pactados"
Equilibrium	EQ-3	"Suficiente capacidad de pago de capital e intereses dentro del plazo pactado"
Class & Asociados	CLA-1	"Corresponde a aquellos instrumentos que cuentan con la más alta capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor, en la industria a la que pertenece o en la economía."
Class & Asociados	CLA-2	"Corresponde a aquellos instrumentos que cuentan con una buena capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en el emisor, en la industria a la que pertenece o en la economía"
Pacific Credi Rating	CP1+	"Emisiones con la más alta certeza de pago oportuno. La liquidez a corto plazo, factores de operación y acceso a fuentes alternas de recursos son excelentes"
Pacific Credi Rating	CP1	"Emisiones con muy alta certeza en el pago oportuno. Los factores de liquidez y protección son muy buenos. Los riesgos son insignificantes."
Pacific Credi Rating	CP1-	"Emisiones con alta certeza en el pago oportuno. La liquidez es buena y está soportada por buenos factores de protección. Los riesgos son pequeños."
Pacific Credi Rating	CP2	"Emisiones con certeza en el pago oportuno. La liquidez y otros aspectos del emisor son firmes; sin embargo, las necesidades continuas de fondos pueden incrementar los requerimientos totales de financiamiento"
Apoyo & Asociados	CP-1	"Corresponde a la más alta capacidad de pago oportuno de las obligaciones reflejando el más bajo riesgo crediticio."
Apoyo & Asociados	CP-2	"Corresponde a una buena capacidad de pago oportuno de las obligaciones reflejando un bajo riesgo crediticio."

**Fuente: Repositorio de tesis ESAN "Análisis de la viabilidad para la implementación de una plataforma web de financiamiento de facturas (Invoice Trading) para inversionistas individuales en Lima Metropolitana – Perú como estrategia de democratización financiera.**

**Elaboración: Emily Ferrer & Guillermo Jiménez.**

Entonces, bajo esta clasificación de riesgo y características de empresa grande se indican algunas de las empresas cuyas facturas estarían habilitadas para subastar en la plataforma, en la tabla 7.4 se indican estas empresas.

**Tabla 7.4. Empresas Habilitadas para subastar**

EMPRESA	DESVEST EMPRESA/ INDUSTRIA	INDUSTRIA	DÍAS PROMEDIO	CALIFICADORA	CALIFICACIÓN
Gloria	2.19	Alimentos	40.2	APOYO	CP-1
Camposol	17.73	Inmobiliario	30.21	APOYO	CP-1
Los Portales	26.65	Inmobiliario	52.92	CLAS/EQU	CLA1/EQ2
Obras de Ingeniería	13.24	Inmobiliario	50.29	APOY/CLAS	CP-2/CLA-1
Rash Perú	6.94	Retail	50.57	CLAS/EQU	CLA1/EQ2+
Saga Falabella	7.02	Retail	40.2	APOY/EQU	CP-1/EQ1-
San Fernando	1.72	Alimentos	40.96	APOY/EQU	CP-1/EQ1-
Supermercados Peruanos	10.79	Retail	93.3	EQUILIBRIUM	EQ1-
Agrokasa	8.52	Retail	38	CLAS/EQU	CLA1/EQ2+
Queirolo	9.32	Retail	40.2	APOY/EQU	CP-1/EQ1-
Tabernerero	8.71	Alimentos	46	APOY/EQU	CP-1/EQ1-
Bodega Don Luis	8.74	Retail	53	APOY/EQU	CP-1/EQ1-
Romex	6.93	Retail	58	CLAS/EQU	CLA1/EQ2+
La Caravedo	7.35	Retail	62	APOY/EQU	CP-1/EQ1-
Cartavio	5.46	Alimentos	48	APOY/EQU	CP-1/EQ1-
Ripley	5.23	Retail	63	EQUILIBRIUM	EQ1-

**Fuente:** Repositorio de tesis ESAN “Análisis de la viabilidad para la implementación de una plataforma web de financiamiento de facturas (Invoice Trading) para inversionistas individuales en Lima Metropolitana – Perú como estrategia de democratización financiera.

**Elaboración:** Emily Ferrer & Guillermo Jiménez.

El modelo planteado tiene como objetivo que la plataforma EasyFunding represente un medio de interacción entre MYPES e Inversionistas, significando una alternativa de inversión más conveniente para las MYPES con necesidad de liquidez y para los inversionistas como alternativa de inversión.

El modelo busca la implementación de un canal a través del cual los potenciales inversionistas puedan ser convocados para participar de las subastas cuando se registre una nueva factura para ser financiada.

Tanto inversionistas como MYPES deberán dar la conformidad de los montos abonados tanto en la etapa inicial y final del proceso una vez terminada la misma, esto como requisito para dar por cerrada la operación.

Tal como se mencionó, a las subastas podrán ingresar sólo inversionistas previa evaluación, quienes tendrán la oportunidad de rentabilizar su fondo a una mejor tasa que otros instrumentos financieros.

## CAPITULO VIII: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se realizó el análisis SEPTE y las cinco fuerzas de Porter con la finalidad de identificar los factores internos y externos que ejerzan influencia alguna sobre el negocio, además del modelo CANVAS, la matriz EFE y las Acciones Estratégicas que se plantean en el modelo de negocio. Los resultados obtenidos nos darán un alcance oportuno de las ventajas que pueden ser ofrecidas a los clientes.

### 8.1 Análisis SEPTE

A continuación, se muestra la Tabla 8.1 con una descripción del análisis SEPTE y que es realizado para nuestro mercado objetivo que es la ciudad de Lima metropolitana tomando como referencia la información que nos ayude a identificar el entorno actual que podrá englobar al modelo de negocio de la plataforma web. El análisis SEPTE se muestra en el Anexo 10.

**Tabla 8.1. Análisis SEPTE**

Factor	Descripción	Impacto Positivo (+) / Negativo (-)
<b>Socio Cultural</b>	1. Preferencia de las personas en el uso de la tecnología a lo largo de todas las generaciones en el Perú.	+
	2. Capacidad de adquisición de los peruanos por celulares Smartphone.	+
	3. Incremento del número de personas que realizan transacciones electrónicas con sus equipos Smartphone.	+
	4. Los niveles socioeconómicos NSE: "A" y "B", son quienes utilizan con mayor representación el internet para realizar transacciones electrónicas en comparación con las personas de los NSE C, D y E.	+
<b>Económico</b>	1. Las proyecciones de crecimiento del PBI para el 2018 y 2019 son del 4.9 %.	+
	2. El nivel socioeconómico está dominado por los sectores B, C y D siendo el NSE:"C" como la de mayor predominio.	-
	3. El consumo es afectado por la baja del ingreso per cápita que golpea directamente a las personas de los sectores del NSE: "D" y "C".	-
	4. Crecimiento de la clase media.	+
	5. La tasa de desempleo está disminuyendo.	+
	6. Se espera mantener la tasa de inflación en el rango de 1% al 3%.	+
<b>Político</b>	1. Desestabilización económica por los temas de corrupción en la cual se ven relacionados algunos líderes políticos.	-
	2. Renuncia del presidente de la república ante indicios de corrupción para favorecer a su empresa en contratos con el estado cuando fue ministro de estado.	-
	3. Desestabilización política afecta directamente sobre la inversión económica en el Perú.	-
	4. División política por el pedido de indulto al ex presidente de la Republica Alberto Fujimori Fujimori.	-
<b>Tecnológico</b>	1. Acceso al internet para las personas de todas las edades	+

2.	Las 4 Apps más descargadas son Facebook, WhatsApp, Messenger e Instagram lo cual demuestra la preferencia de las personas por las redes sociales.	+
3.	Crecimiento del mercado digital.	+
4.	Se han creado nuevas Apps que son instalados a celulares Smartphone mediante los cuales se realizan transacciones bancarias.	+

**Elaboración: Autores de la Tesis**

## **8.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter donde se construyen tablas para de esta forma mostrar, organizar y procesar el impacto que cada una estas tenga hacia el modelo de negocio.

Las ponderaciones de cada una de las fuerzas son realizadas teniendo en consideración las diferentes actividades que formen parte del modelo de negocio y la opinión especializada de los miembros del equipo que conformen parte del desarrollo del modelo de negocio bajo aprobación de los asesores de la misma. Los valores de ponderación son numéricos con valores que van del 1 al 4 de acuerdo al nivel de importancia para la negociación siendo el 1 como de menos importancia, 2 importante, 3 muy importante y el 4 como el de mayor importancia.

### **8.2.1 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes para la compra y venta de facturas a través de una plataforma web estará orientado a la participación de los dos tipos de clientes: i) Las MYPES como ofertantes de las facturas y ii) Los inversionistas como compradores de las facturas.

Ofertantes de facturas (MYPES), son los portadores de facturas de diferentes empresas de clasificación Normal, AA y AAA las cuales serán ingresadas a la plataforma pero serán valoradas por los inversionistas, por ejemplo en caso de que las MYPES presenten una factura que provenga de una empresa grande como Supermercados Peruanos (SPSA), Alicorp, etc. estas serán más atractivas y de confianza para los inversionistas quienes desearan comprarlas por la seguridad que les dan este tipo de empresas de gran respaldo económico. Por lo tanto, las MYPES iniciarán la negociación para en la plataforma solicitando tasas de descuentos bajas a lo esperado convencionalmente.

- Los inversionistas, son las personas quienes comprarán las facturas presentadas por las MYPES y quienes se encuentran en la espera de buscar las mejores tasas que les proporcione la mejor rentabilidad a las ofrecidas convencionalmente por la banca u otras entidades financieras. Por ello, la fuerza de negociación que ellos tienen estará relacionado básicamente con la rentabilidad es decir ¿cuánto van a ganar y en cuanto tiempo recibirán lo esperado?
- La plataforma web propuestas se caracterizará por ofrecer un servicio transparente regulado por la Ley de Factoring, en la cual las MYPES recibirán liquidez inmediata sin largos trámites, todo ello, siempre y cuando, las empresas ofertantes se encuentren sin ningún problema legal o que implica su rechazo de factura.
- El poder de negociación de los inversionistas es alto, pero se determinó un tope que es de 7% de interés sobre su inversión, de existir más de un inversionista interesado por una misma factura se procederá a la subasta inversa de tasas, aquel inversionista que obtenga la menor tasa de interés impuesta a su inversión con retorno estipulado al pago de la factura ganará la inversión en dicha factura.
- En la Tabla 8.2 se muestra las fuerzas del poder de negociación de los clientes donde se identifica como la de mayor influencia, aquellas que dan los ofertantes de facturas (MYPES) con facturas provenientes de empresas grandes mientras que para el lado de los inversionistas son personas con excedentes elevados de dinero que esperan obtener una alta rentabilidad para decidir en invertir en la compra de facturas.

**Tabla 8.2. Fuerza de negociación de los compradores**

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los compradores?		Valor
<b>Ítem</b>	<b>Usuarios comprador y vendedor de facturas</b>	
1	Las facturas a subastar, provienen de clientes grandes como Supermercados Peruanos, Alicorp, etc. por lo tanto existe un respaldo de que serán pagadas en el plazo acordado	4.0
2	Los ofertantes de facturas, MYPES, son empresas formales con buen historial crediticio	3.0
3	Los ofertantes de facturas esperan tasas pequeñas en comparación con los bancos	2.0
4	Los inversionistas son personas con alto poder económico dispuesto a invertir	3.0
5	Los inversionistas pueden no decidir invertir por esperar mejores tasas	3.0
	Promedio fuerza de compra (Usuarios)	3.0
	<b>Plataforma de compra de Facturas</b>	
6	Para la MYPE ofrecer mejores tasas del mercado en comparación con los bancos	3.0
7	Agilidad en el proceso del compra y venta de factura tanto para el inversionista como al ofertante (MYPES)	2.0
8	Proceso de compra y venta de factura transparente	2.0
	Promedio fuerza de compra (Plataforma Invoice trading)	2.3
	<b>Promedio fuerza de compra</b>	<b>2.7</b>

Fuente: Thomson, Arthur A., Stricklan, A.J., Peteraf, Margaret A. y Gamble John E. 2001. Pág. 69.  
Elaboración: Autores de la Tesis.

### 8.2.2 Poder de negociación de los proveedores

La relación con los proveedores es de suma importancia para la ejecución del negocio debido a los suministros que serán necesarios para la implementación del servicio. En la Tabla 8.3 se muestran las fuerzas competitivas provenientes del poder de negociación con los proveedores y se identifican a las MYPES con mayor peso debido a que son ellos los que nos suministrarán las facturas para poder ofrecerlas a los inversionistas interesados en adquirirlas. Asimismo, estas facturas serán más atractivas en el caso de que sean emitidas de empresas grandes haciendo que las MYPES pongan sus condiciones de cambio de operación teniendo la facultad de solicitar una tasa de descuento menor y reduciendo las posibilidades de obtener beneficios para la plataforma e inversionistas.

**Tabla 8.3. Fuerza de negociación de los proveedores**

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los proveedores?		Valor
1	Las MYPES son los proveedores con sus facturas.	4.0
2	Son pocas las facturas de clientes grandes que atienden a las MYPES.	2.0
3	El entorno del sistema operativo debe estar debidamente controlado.	3.0
4	La plataforma debe tener códigos de seguridad.	3.0
5	Mantenimiento a la plataforma y sistema operativo.	2.0
<b>Promedio fuerza de proveedores</b>		<b>2.8</b>

**Fuente:** Thomson, Arthur A., Stricklan, A.J., Peteraf, Margaret A. y Gamble John E. 2001. Pág. 66.  
**Elaboración:** Autores de la Tesis.

Otro aspecto a considerar es la implementación y mantenimiento del sistema operativo de la plataforma el cual debe ser debidamente controlado, para ello se requerirá el apoyo de proveedores capacitados en sistemas. La fuerza de negociación para este punto podría ser crucial para el negocio si es que no se llegase a controlar.

En general la fuerza de negociación con los proveedores debe ser la mejor para evitar inconvenientes, por lo tanto, es crucial contar con facturas, tener una plataforma confiable y libre de riesgos por sistemas extraños (Virus, hackers, etc.).

### 8.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores, representa una fuerte presión competitiva para el mercado de facturas negociables que registra CAVALI, en el primer trimestre del año 2016 recién se facilitó el ingreso a este mercado a los primeros bancos como BBVA continental, Banco de Crédito del Perú - BCP, Banco Financiero, Banco Scotiabank, así como empresas especializadas de factoring y sociedades agentes de bolsa, en total 8 empresas. Las barreras de entrada son bajas debido a la promoción de la factura

negociable y la Ley del Factoring y Descuento que permite el ingreso de nuevas empresas al mercado

En la Tabla 8.4 se muestra las fuerzas de negociación de nuevos competidores, se identifica que el ingreso de los nuevos competidores tendrá mayor fuerza en las mejores opciones de financiamiento e inversión que puedan ofrecer a los usuarios, por lo que el fuerte capital e imagen de confianza al ingresar será básico y primordial para lograr la fidelidad de los participantes de la plataforma web del Invoice Trading del nuevo competidor.

**Tabla 8.4. Fuerza de negociación de nuevos competidores**

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de nuevos competidores?		Valor
1	Las barreras de entrada al negocio son bajas	3.0
2	Los miembros del negocio no pueden oponerse a la entrada de nuevos competidores	2.0
3	Ingreso del nuevo competidor con mejores alternativas de inversión	3.0
4	El nuevo competidor ingresa con mayor capital	3.0
5	El nuevo competidor ingresa a un público objetivo en especial	2.0
<b>Promedio fuerza de nuevos competidores</b>		<b>2.6</b>

**Fuente:** Thomson, Arthur A., Stricklan, A.J., Peteraf, Margaret A. y Gamble John E. 2001. Pág. 61.  
**Elaboración:** Autores de la Tesis.

La amenaza de los nuevos competidores tendrá su fuerza de negociación en el poder económico que estás presenten para lograr ingresar al mercado ofreciendo tasas que pueden estar muy por debajo de los estandarizado del mercado actual para lograr de esta manera ser atractivos a los ofertantes (MYPES) e inversionistas participantes de la plataforma web del Invoice Trading.

#### **8.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son alternativas que se presentan para los participantes, quienes son los ofertantes de facturas (MYPES) e inversionistas compradores de facturas. En la Tabla 8.5 se muestra la fuerza de negociación de los productos sustitutos donde el mayor peso otorgado es en las mejores formas de inversión y financiamiento que un producto sustituto ofrezca.

**Tabla 8.5. Fuerza de negociación de los productos sustitutos**

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los productos sustitutos?		Valor
1	Los productos sustitutos ofrecen mejores alternativas de inversión y financiamiento	3.0
2	Los productos sustitutos tienen más respaldo por parte del estado	2.0
3	Los productos sustitutos gozan de mayor publicidad	2.0
4	Los inversores encuentran una mejor alternativa de inversión en otros productos	3.0
5	Los inversores deciden invertir en sistemas más riesgosos como la BVL o Fondos Mutuos	2.0
<b>Promedio fuerza de productos sustitutos</b>		<b>2.4</b>

Fuente: Thomson, Arthur A., Stricklan, A.J., Peteraf, Margaret A. y Gamble John E. 2001. Pág. 64.  
Elaboración: Autores de la Tesis.

- Con respecto a los ofertantes de facturas (MYPES), el producto sustituto es el financiamiento informal (Prestamos de familiares, amigos, juntas, etc. no regulados) que puede ser realizado por personas particulares a un retorno de inversión alta para el que presta el efectivo mientras que para las Mypes representa liquidez inmediata debido a que sorteaba trámites burocráticos que lo estorban para financiarse en comparación con el sistema financiero formal.
- Con respecto a los inversionistas, los productos sustitutos son productos dominados por los bancos, representados por: los depósitos a plazos fijos cuya rentabilidad van a depender del tiempo y tasa de inversión que se seleccione. Para un público más riesgoso se tiene la inversión en los fondos mutuos, bolsa de valores, etc. Estos sistemas de inversión vienen operando en el mercado financiero por muchos años por lo que son de confianza para los usuarios mientras que el uso de la tecnología para realizar actividades financieras es algo novedoso que recién se está implementando y que todavía existe una gran cantidad de personas que se resisten a su aplicación. El éxito de la plataforma va a depender de la forma de mostrar confianza y seguridad a los usuarios o sino los productos sustitutos terminarían por dominar a la plataforma.

### 8.2.5 Rivalidad entre competidores

El número de empresas especializadas para el factoring para el 2016, según Semana Económica, fue de 8 empresas (25/02/2016), actualmente en el portal web de la SBS se registran sólo a 33 empresas autorizadas para realizar el factoring, la rivalidad va a depender de la forma de captación de ofertantes de facturas e inversionistas.

En la Tabla 8.6 se muestra la fuerza de negociación entre los competidores y se indica que estas tendrán más influencia sobre las demás de acuerdo a su poder y respaldo

financiero. Por otro lado, la imagen y garantía de un respaldo internacional será conveniente para aquellos ofertantes e inversionistas que busquen seguridad.

**Tabla 8.6. Fuerza de negociación entre los competidores**

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas entre competidores?		Valor
1	La demanda del competidor crece rápidamente en comparación con las demás	2.0
2	Los competidores son más grandes que la empresa	2.0
3	Los competidores tienen mayor capital	3.0
4	Los competidores tienen respaldo internacional	3.0
5	Los competidores tienen imagen de personas confiables económicamente	2.0
<b>Promedio fuerza entre competidores</b>		<b>2.4</b>

Fuente: Thomson, Arthur A., Stricklan, A.J., Peteraf, Margaret A. y Gamble John E. 2001. Pág. 57.  
Elaboración: Autores de la Tesis.

Por lo tanto, en la tabla 8.7 se indica un resumen de las fuerzas de Porter, así como el grado de importancia que se debe brindar a cada uno, tomando en consideración que se les asignará valores del 1 al 4, su grado de importancia varía en Bajo, Medio y Alto.

**Tabla 8.7. Resumen promedio Fuerzas de Porter**

Resumen promedio Fuerzas de Porter		Promedio	Grado de Importancia
1	Fuerza de negociación de los compradores	2.7	Alto
2	Fuerza de negociación de los proveedores	2.8	Alto
3	Fuerza de negociación de nuevos competidores	2.6	Medio
4	Fuerza de negociación de los productos sustitutos	2.4	Medio
5	Fuerza de negociación entre los competidores	2.4	Medio

Elaboración: Autores de la Tesis.

Por lo tanto, todas las fuerzas están casi por encima del valor promedio. Los compradores y proveedores son los actores principales ya que el funcionamiento de la plataforma se realizara gracias a la oferta y compra de las facturas, del análisis de las 5 fuerzas de Porter se determina que las estrategias a realizar será un posicionamiento de mercado por diferenciación en costo y tiempo al ofrecer tasas de descuento menor al mercado de venta de facturas y una mayor rentabilidad para los inversionistas en un tiempo menor al de 48 horas de ser validada la factura por Cavali.

### 8.3 Matriz EFE

La matriz EFE se realiza de acuerdo a las siguientes consideraciones: Primero, realizar una lista de factores externos críticos que sean determinantes para el éxito de la empresa y asignar un peso a cada factor de entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), los pesos deben sumar 1.0. Luego ponderar los factores de acuerdo al nivel de importancia con valores de 1 al 4, donde 4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior

a la media, 2 = respuesta media y 1 = respuesta mala. Posterior, multiplicar el peso con la ponderación de cada factor para obtener un puntaje ponderado para cada factor. Finalmente, sumar el puntaje ponderado de cada factor. Los valores obtenidos estarán presentes entre 1 a 4 siendo 2.5 el valor promedio. Cuando una organización obtiene un valor promedio menor a 2.5 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Por otro lado, un valor promedio por encima de 2.5 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En la Tabla 8.8 se muestra la Matriz EFE, se obtiene un valor promedio de 3.25 y se considera que los factores externos son los más influyentes en el desarrollo y viabilidad del modelo de negocio.

**Tabla 8.8. Matriz EFE**

Oportunidades y Amenazas	Peso	Ponderación	Puntaje Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1.</b> Forma de financiamiento novedosa en el Perú, se puede plasmar los casos de éxito en países de Sudamérica como Colombia y Chile quienes ya vienen teniendo éxito en sus países.	0.15	3	0.45
<b>O2.</b> Impulso del estado peruano para lograr la formalización de las MYPES para el 2017 se estimó la formalización de unas 60 mil Mypes y que 350 mil Mypes utilicen la tecnología para realizar la venta de sus productos y servicios. Lo que permitirá tener un mercado más formal y con cultura tecnológica.	0.15	4	0.6
<b>O3.</b> Crecimiento y fortalecimiento de nuevas clases sociales lo que permite que estos tengan más cultura en temas de inversión y financiamiento.	0.05	3	0.15
<b>O4.</b> La existencia de pocas plataformas que realizan la compra de facturas en el mercado peruano, solo hay registradas 33 empresas registradas en la SBS	0.1	2	0.2
<b>O5.</b> Alto mercado del uso del factoring, en el año 2017 el monto que movió este sistema de financiamiento fue de 3,161 millones de soles	0.05	2	0.1
			1.5
<b>AMENAZA</b>			
<b>A1.</b> El ingreso de nuevas Fintechs ofreciendo un similar servicio	0.15	4	0.6
<b>A2.</b> Desconfianza de los peruanos para la inclusión financiera ante esta nueva forma de financiamiento e inversión.	0.1	4	0.4
<b>A3.</b> Los sistemas bancarios tradicionales opten por imitar el modelo propuesto.	0.1	3	0.3
<b>A4.</b> Crecimiento de la informalidad de las MYPES, el 82% de las MYPES son informales y carecen de respaldo económico, muchas de ellas no superan el año.	0.05	3	0.15
<b>A5.</b> Hackers informáticos que alteren el modo de proceder de la Fintech	0.1	3	0.3
			1.75
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.25</b>

Elaboración: Autores de la Tesis.

La ponderación realizada en la Tabla 8.8 se realiza teniendo en consideración las diferentes actividades que formen parte del modelo de negocio y la opinión especializada de los miembros del equipo que conformen parte del desarrollo del modelo de negocio bajo aprobación de los asesores de la misma.

Del análisis de la matriz EFE se identifica que se deben plantear las acciones necesarias para contrarrestar cualquier efecto externo que pueda afectar con el progreso del modelo de negocio. Como, por ejemplo, estar preparados para el caso del ingreso de nuevas Fintechs o de que la banca tradicional impulse el desarrollo de este modelo de negocio dentro de su plataforma

#### 8.4 Acciones Estratégicas

Las acciones estratégicas se presentan en la Tabla 8.9 donde se identifican las estrategias y acciones para lograr la implementación del negocio.

**Tabla 8.9. Acciones estratégicas**

Acciones	Estrategias
Proveer de liquidez a las MYPES a través de la negociación de facturas – Invoice trading	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo en la Ley de Factoring (2015), que permite operación con facturas negociables, donde se indica los lineamientos para que startups especializadas en factoring trabajen reguladas bajo esta ley.</li> <li>2. El proceso del factoring a través de la plataforma web (Invoice trading) será más sencillo con la implementación de las facturas electrónicas estipulado por el gobierno a partir del año 2018 que nos permitirá tener un mejor control.</li> </ol>
Después del capital inicial, se procederá a captar más capital de los inversionistas para atender la mayoría de facturas a negociar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por tratarse de un startup, no requiere mucho capital, sólo el relativo a gastos de personal, equipo básico de trabajo, personal y un mínimo aporte de los fundadores para la constitución de la empresa</li> <li>2. Se procederá a captar más capital por medio de la difusión del sistema de inversión para la compra de facturas a través de capacitaciones y publicidad diseñadas en el plan de marketing.</li> </ol>
Diseñar la plataforma para que las operaciones sean realizadas en 3 simples pasos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizará la operación de acuerdo a los siguientes pasos: i) Registro y Validación, ii) Subasta y iii) Cierre de negociación.</li> </ol>
Respetar los tiempos solicitados por CAVALI para el registro como título valor de las facturas de 1 a 8 días.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considerar para las evaluaciones y estimaciones del proceso, los tiempos estipulados por Cavali.</li> <li>2. Alinearnos a los requisitos para registro de título de valor que las MYPES estipulados por Cavali para no tener complicaciones de pérdida o fraude hacia la plataforma web.</li> </ol>
Se brindará capacitaciones a las MYPES referente a la ventaja del sistema en comparación con los trámites convencionales del factoring, donde todos los costos quedaran claros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educar a las MYPES e inversionistas con respecto al funcionamiento de la plataforma web del Invoice Trading.</li> <li>2. Informar claramente de las ventajas económicas que tiene el sistema con respecto a las tasas, comisiones, algunos costos adicionales y el tiempo de cobro por ambas partes.</li> </ol>

<p>Las tasas a ofrecer dependerán del monto y el emisor de la factura además si es una empresa grande o pequeña.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar las facturas de empresas grandes con fuerte respaldo económico para ofrecerlas a los inversionistas con una tasa atractiva.</li> <li>2. Las facturas de empresas medianas y pequeñas serán ofrecidas a los inversionistas con una tasa especial diferente a la de facturas de empresas grandes.</li> </ol>
<p>Buscar incrementar las relaciones claves con los actores como CAVALI quien registrará y evaluará la factura.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Previo al envío de facturas a CAVALI, se realizará de manera minuciosa la evaluación de las MYPES participantes en la plataforma a través de asesoría legal para generar confianza con CAVALI.</li> </ol>
<p>Se personalizará la atención en el servicio de compra y venta de facturas para optimizar los tiempos de atención</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se buscará la personalización del servicio a través de los asesores en línea quienes trataran de brindar rapidez, garantía y seguridad del servicio.</li> </ol>

**Elaboración: Autores de la Tesis.**

## 8.5 Modelo Canvas

A continuación, se muestra la Tabla 8.10 con el desarrollo del modelo Canvas y en el cual se describe de qué manera se puede crear, entregar y capturar valor para la generación de ingresos y rentabilidad en la empresa a evaluar.

**Tabla 8.10. Modelo Canvas**

<p><b>8. ACTORES ESTRATÉGICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Superintendencia de Banca y seguros.</li> <li>2. CAVALI (Cámara de Valores y liquidaciones)</li> <li>3. Proveedores de plataformas digitales.</li> <li>4. Sunat y Sunarp</li> </ol> 	<p><b>7. ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Filtro de factura que provienen de grandes empresas con pago confirmado y clasificación AAA.</li> <li>2. Reclutar MYPES.</li> <li>3. Ofrecer un sistema rápido y eficaz.</li> <li>4. Transparencia en la transacción.</li> <li>5. Subasta las 24 horas.</li> </ol>	<p><b>2. PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapidez.</li> <li>2. Menor tasa de descuento</li> <li>3. Mejor rendimiento de inversión.</li> <li>4. Variedad de facturas para invertir.</li> </ol> 	<p><b>4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación indirecta vía web, redes sociales, telefónica.</li> </ol> 	<p><b>1. SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MYPES formales.</li> <li>2. Personas naturales con exceso de liquidez</li> </ol> 
	<p><b>6. RECURSOS CLAVE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento de la plataforma web.</li> <li>2. Marketing intensivo.</li> </ol>		<p><b>3. CANALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plataformas web.</li> <li>2. E-mail.</li> <li>3. Teléfono.</li> <li>4. Redes sociales</li> </ol> 	
<p><b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo de la Plataforma web</li> <li>2. Costo del servidor.</li> <li>3. Costo de Personal.</li> <li>4. Costo de Marketing</li> </ol>			<p><b>5. FUENTES DE INGRESO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comisión porcentual variable por factura negociada.</li> </ol>	

Elaboración: Autores de la Tesis.

### **8.5.1 Propuesta de valor**

La propuesta de valor que se presenta está orientado a satisfacer la demanda que existe en el mercado de facturas y en el que las MYPES son protagonistas por carecer de falta de liquidez debido a largos periodos de espera por cobrar de sus facturas que van de 90 días a más. Así mismo, brindar a los inversionistas nuevas alternativas de inversión que les permita tener rentabilidad a través del apoyo en la inversión de las facturas ofertantes de las MYPES.

Entre los beneficios de la propuesta que se ofrece, se tienen las siguientes:

1. Rapidez en obtener la liquidez requerida por la MYPE, tramite al mínimo en 3 simples pasos, monto de la factura, evaluación del emisor de la factura y actividad o servicio de completo por el pagador de la factura. El sistema convencional del factoring tradicional es muy engorroso para las MYPES quienes por ser la mayoría no formales no pueden acceder a este tipo de servicio por carecer de historial de crediticio. La falta de liquidez los obliga a buscar otros medios de financiamiento como créditos personales o en su defecto prestamos no regulados que los orienta a la perdida por las elevadas tasas a los que se ven obligados a aceptar.
2. Menor tasa de descuento comparada con las opciones tradicionales, tales como los bancos. Los principales bancos suelen realizar descuento del factoring con tasas del 20% al 32% de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 4.7. Bajo esta información una factura de S/ 1,000 en el sistema factoring se paga S/. 800 y se descuenta en el mejor de los S/.200.
3. “Pool” de facturas, a través de las cuales los inversionistas podrán elegir cual es la más conveniente para ellos. En la plataforma podrán observar las cantidades a comprar y lo mejor es ver la procedencia del emisor de la factura.

### **8.5.2 Segmentación del mercado**

Se tienen dos tipos de clientes, los ofertantes de facturas ( MYPES) y los inversionistas.

1. Ofertantes de facturas (MYPES), serán todas aquellas empresas formales poseedores de facturas que requieran de liquidez a cambio del pago de sus facturas con una tasa de descuento como condición.
2. Inversionistas, serán todas aquellas personas con excedentes económicos de preferencia personas mayores de 18 años a más de los niveles socioeconómicos A y B

acostumbrados a realiza transacciones bancarias a través de dispositivos electrónicos de preferencia.

### **8.5.3 Canales de distribución**

Los canales de distribución son el medio a través del cual la plataforma necesitara para realizar su operación. Se tienen los siguientes canales de distribución a considerar:

1. Principalmente a través de la plataforma web y el mailing para hacer llegar las nuevas facturas a los interesados que son los ofertantes e inversores.
2. Para las MYPES e inversionistas, se desarrollará una campaña integral de comunicación para hacer conocer el servicio y los beneficios de este, se iniciará con Publicidad y Marketing Directo para después pasar a las ventas personales.

### **8.5.4 Relación con los clientes**

La relación con los clientes se fidelizará a través de las siguientes consideraciones:

1. Será de manera indirecta a través de la página web, es decir se buscará optimizar el proceso del uso de la plataforma bajo criterios y parámetros de seguridad que logre ingresar en la mente de los usuarios como transacciones debidamente seguras.
2. En la plataforma web se tendrán testimonios de personas intachables ligadas al sector financiero que brinden confianza a los usuarios con el uso de la plataforma.
3. De manera directa al visitar sus negocios y dar a conocer la plataforma mediante asesorías y capacitaciones.

### **8.5.5 Fuentes de ingreso**

La fuente de ingreso se dará por el cobro de una comisión porcentual variable por cada factura negociada, esto se debe a que algunas facturas tienen más riesgo que otras, además de la fecha de vencimiento y del monto.

### **8.5.6 Recursos claves**

Los recursos claves para el negocio estarán relacionados a la plataforma y la publicidad.

1. La plataforma web debe tener un servidor dedicado, es decir diseñar la plataforma web amigable a los usuarios para evitar términos o definiciones que distraigan la atención de ellos en el negocio. El mantenimiento del sistema se debe realizar de manera periódica para evitar la presencia de virus o hackers que afecten a la plataforma.

2. Campaña de marketing al introducir el servicio en el mercado, se debe utilizar el marketing digital y convencional a través de todos los medios disponibles para dar a conocer las bondades y privilegios del modelo de negocio.

#### **8.5.7 Actividades claves**

Las principales actividades claves del modelo de negocio son:

1. Realizar el filtro de las facturas que realmente tengan un respaldo de pago confirmado, de preferencia de una empresa grande y reconocida con clasificación AAA.
2. Hacer conocer a la mayor cantidad de MYPES este medio de mecanismo de financiamiento.
3. Dar a conocer a los inversionistas la rentabilidad y beneficios de este nuevo mecanismo de inversión.
4. Ser rápidos y eficaces al realizar las operaciones, y operativos las 24 horas.
5. Generar alianzas estratégicas con entidades financieras para ampliar la cartera del modelo de negocio.

#### **8.5.8 Actores estratégicos**

Los principales actores estratégicos son:

1. La SBS tiene que certificar a la empresa como segura para realizar transacciones financieras.
2. Cavali es el organismo asignado por el estado peruano para acceder al mercado de capitales del Perú y la Región, además está a cargo del registro de facturas negociables relacionado al modelo de negocio por lo que es conveniente considerarlo como una de los principales actores estratégicos.
3. Las redes sociales son de vital importancia para llegar a los ofertantes e inversionistas los aplicativos como el Facebook, Twitter, Instagram, etc. son revisados de manera continua por la mayoría de personas que tienen un aplicativo móvil y que debe ser explotado para llegar a los objetivos especiales.
4. Proveedores de plataforma digital, los diseñadores de plataformas web deben ser considerados de manera especial debido a que son ellos los que se encargaran del desarrollo de la plataforma web.

### **8.5.9 Estructura de costos**

La estructura de costos estará asignada a:

1. Gastos de mantenimiento de la plataforma web y URL, estos costos son asignados a todo el entorno de creación de la plataforma, puesta en marcha, mantenimiento y actualización del mismo.
2. Los gastos para la infraestructura digital y la base de datos serán asignados para el correcto funcionamiento de la plataforma a través del uso en almacenamiento en las nubes, pagos por derecho de dominios y correos electrónicos.
3. Presupuesto para el plan de marketing, destinados a la publicidad del modelo de negocio a desarrollarse en especial atender el marketing digital.
4. Gastos administrativos, estos gastos incluye pago para el personal administrativo, alquiler de oficina, útiles de oficina y pagos de servicios.

## **CAPITULO IX: PLAN DE MARKETING**

En el presente capitulo se van a definir los objetivos de marketing que se desea alcanzar a lo largo del desarrollo del negocio. Además de la propuesta de valor para los clientes, las MYPES e Inversionistas, cuyo perfil se ha definido previamente. Para cumplir con los objetivos se van a desarrollar las 8 estrategias de marketing para servicios, estas tienen que estar alineadas una con otra, y finalmente se plantean indicadores de medición de las estrategias previamente planteadas.

### **9.1 Definición de objetivos**

- ✓ Lograr más de 200 subastas
- ✓ Lograr más de 20 inversionistas subastando al mismo tiempo.
- ✓ Lograr que se negocien S/. 528,000 soles de facturas al primer año
- ✓ Alcanzar un nivel de ingresos mayor a S/. 100,000 soles el primer año
- ✓ Estar posicionadas como una plataforma sencilla, rápida y confiable

### **9.2 Público Objetivo**

- ✓ Son las 797 mil MYPES formales con necesidad de liquidez en Lima, cuyas ventas anuales van entre 5 a 25 UITs.
- ✓ Son las personas naturales con excedentes para invertir, aprox. De 25 años a más de cualquier nivel socioeconómico.

### **9.3 Propuesta de Valor**

#### **MYPES**

- a) Mínimos tramites: El factoring tradicional te exige una serie de documentos, tales como Estados financieros, PDTs, información de INFOCORP, entre otras. En la plataforma la MYPE solo entregara su factura y ese evaluara esta, no a la MYPE.
- b) Tasas Negociadas: El factoring tradicional que se hace usualmente con un banco te impone la tasa, sin embargo, en la plataforma según la evaluación de la factura podrás negociar la tasa de descuento.
- c) Menor Tiempo: Entre tramites y aprobación te puede tomar más de 10 días en el factoring tradicional, en la plataforma la evaluación de concluye en 8 días (autorización de CAVALI) desde el 8vo día la MYPE puede obtener su liquidez.

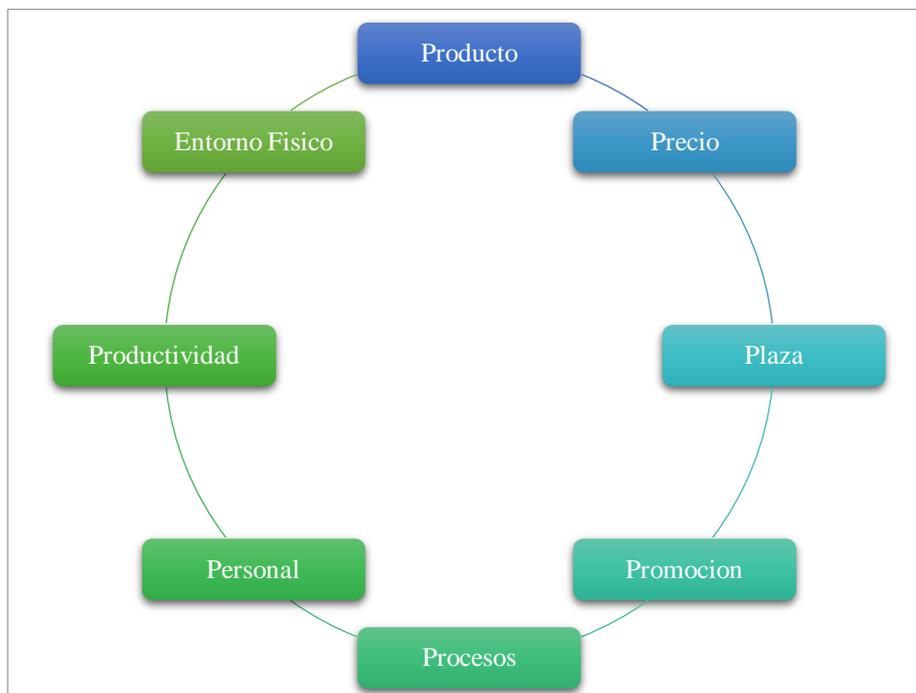
## Inversionistas

A los inversionistas se les plantea brindarles diferentes alternativas de inversión en facturas, esto quiere decir que tendrán un “pool” de facturas de las cuales pueden elegir acorde a su perfil de inversionista, habrá facturas desde pequeñas a grandes empresas, donde podrán negociar la tasa de interés en función al tipo de empresas deudora.

### 9.4 Marketing Mix para Servicios

Para el desarrollo del plan de marketing se usarán las 8Ps para servicios según Lovelock, C. 2009, descritas en el gráfico 9.1; “dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia del servicio”.

**Gráfico 9.1. Las 8Ps Marketing Mix de Servicios**



**Fuente:** Lovelock C.2009.  
**Elaboración:** Autores de la Tesis

#### 9.4.1 Estrategia de Producto

El producto es un servicio brindado dentro de una plataforma web, el descuento de facturas o “Invoice Trading”, cuyo nombre será “EasyFunding”, lo cual es un juego de palabras en inglés que significa “Fácil Fondeo”, el cual llevaría la siguiente pantalla presentación en la plataforma web, descrita en la Figura 9.1.

**Figura 9.1. Plataforma web: EasyFunding**



**Elaboración: Autores de la Tesis**

El servicio está enfocado principalmente a las MYPES, la propuesta tiene que ser segura para realizar las transacciones, para lo cual se mencionó a los actores estratégicos como CAVALI y la SBS quienes brindaran el soporte de confianza, fácil de registrarse, que sea interactiva para realizar simulaciones de fondeo, colgar y buscar las facturas que se ajusten a cada perfil, donde también los inversionistas puedan visualizar el riesgo de las facturas. Entre las principales funcionalidades para los inversionistas se tienen:

- Registro al momento como inversionista / MYPE
- Registro de facturas
- Acceso al “pool” de facturas para negociar
- Simulación de una factura descontada
- Revisión de nivel de riesgo de las facturas
- Tracking de sus inversiones / facturas
- Notificación al vencimiento de una inversión
- Notificación de nuevas facturas en la plataforma
- Revisión del histórico de inversiones y retornos
- Servicio al cliente (email y teléfonos de contacto)

#### **9.4.2 Estrategia de Precio**

Para la estrategia de precios, se ha tomado en consideración el análisis comparativo que se realizará en capítulos previos, cobrando comisiones escalonadas en función al monto y tiempo de la factura, como referencia lo que cobran algunas empresas en el Perú se muestra la Tabla 9.1 con la comparación de las tasas y comisiones cobradas por las empresas especializadas del factoring.

**Tabla 9.1. Empresas y tasas comisión**

Empresa especializada de factoring	Rango de Tasas Comisión anual
Crece Capital	18% - 51.10%
Facturedo	26.8%
Innova factoring	34.5% - 51.1%
Trefi Services	6.1% - 79.6%

Fuente: Anexo 1

Elaboración: Autores de tesis

En la Tabla 9.2 se propone la asignación de tasas de “EasyFunding” que competirá con las tasas que cobran las demás empresas especializadas del factoring en la actualidad de tal manera de ser un medio atractivo para los principales clientes.

**Tabla 9.2. Rango de tasas de EasyFunding**

Montos	Tiempo y Tasas			
	30 días	60 días	90 días	360 días
Hasta S/.1000	5%	4.75%	4.5%	79.6%
S/.1001 a S/.5000	4%	3.75%	3.5%	60.1%
S/.5001 a S/.9000	3%	2.75%	2.5%	42.6%
Más de S/.9001	2%	1.75%	1.5%	26.8%

Elaboración: Autores de la Tesis

En la tabla 9.3 se indica la tasa tope en la subasta inversa de tasas, será la tasa máxima que podrá ostentar el inversionista, pero el final se escogerá la menor tasa.

**Tabla 9.3. Rango de tasas rendimiento del Inversionista tope**

Montos	Tiempo y Tasas			
	30 días	60 días	90 días	360 días
Hasta S/.1000	4%	3.75%	3.5%	60.1%
S/.1001 a S/.5000	3%	2.75%	2.5%	42.6%
S/.5001 a S/.9000	2%	1.75%	1.5%	26.8%
Más de S/.9001	1%	0.75%	0.5%	12.68%

Elaboración: Autores de la Tesis

#### 9.4.3 Estrategia de Plaza

La principal vitrina y centro de negocios será la plataforma web, la cual se solicitará el dominio web <https://easyfunding.com> donde los buscadores también direccionen a la página, el cual se podrá acceder desde cualquier computadora o gadget con acceso a internet. Esta será la página de inicio además de complementar los medios de distribución de información, negociación y producto, como se detalla en la Tabla 9.4.

**Tabla 9.4. Estrategia de Plaza**

Estrategia	MYPES e Inversionistas
Información	Se tendrán varios puntos de contacto en redes sociales como Facebook y LinkedIn desde donde podrán acceder a la plataforma web, brindar información básica y contactos.
Negociación	Toda negociación de facturas se dará en la plataforma web y todo sea transparente.
Producto	Accesible desde cualquier computadora y dispositivo con acceso a internet.

**Elaboración: Autores de la Tesis**

#### 9.4.4 Estrategia de Promoción

Esta estrategia debe estar enfocada para ambas partes, las MYPES y los inversionistas, pero con mensajes diferenciados para establecer una relación de confianza inicial para que puedan usar la plataforma.

Esto se realizará en las siguientes fases:

- a) **Reconocimiento de Marca:** El principal objetivo en esta etapa es buscar que los clientes, tanto MYPES como Inversionistas reconozcan que es una plataforma web para negociar facturas. En la Figura 9.2 se muestra el logo de “Easy Funding”. La marca relaciona la facilidad y rapidez de las transacciones financieras.

**Figura 9.2. Logo EasyFunding**



**Elaboración: Autores de la Tesis.**

Además de esto se debe buscar otros medios que sean entrada para la plataforma, como las redes sociales, sobre todo en Facebook y LinkedIn donde tiene que haber una persona que esté al tanto de responder al momento a los clientes, brindar información requerida, actualizar los contenidos, entre otras cosas.

- b) **Despertar el interés:** Después que los clientes conozcan de la existencia, lo siguiente será despertar su interés para negociar con la plataforma, es acá donde se comienza una relación directa con ellos, para esto se ha decidido crear seminarios y conferencias donde se podrá invitarlos a conocernos. Esta actividad se realizará de la siguiente manera:

- Crear eventos en Joinnus (startup que agrupa muchos eventos en Lima)
- Seminarios en CDE ESAN
- Participación en Business Hub UPC

- Participación en conferencias de Startups en Lima como el “Startup Corporate Mashup”, entre otros.

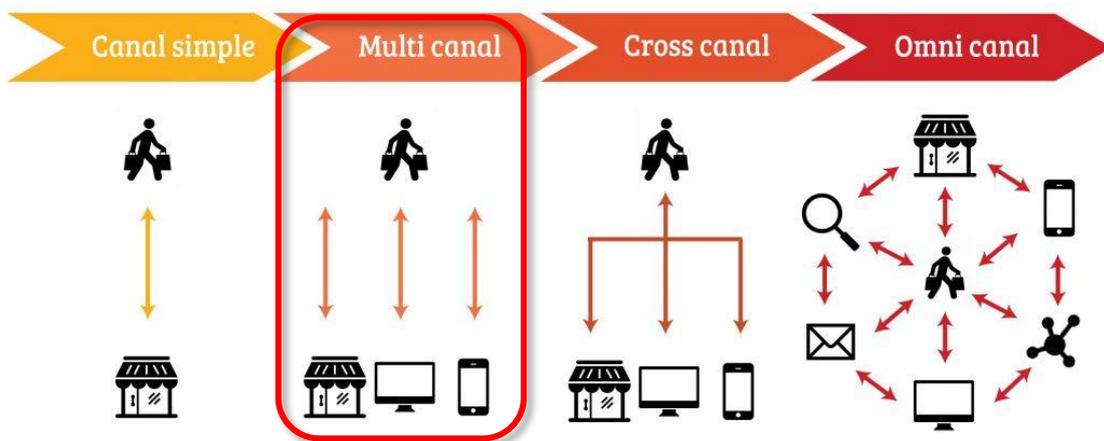
c) **Fidelización:** Lo siguiente en la estrategia es lograr que los potenciales clientes usen el servicio recurrentemente, en esta etapa hay que mostrar los beneficios de estar con la plataforma, esto se explica en los factores críticos y acciones estratégicas a emplear para poder captar y mantener a los clientes, entre ellas está el i) pago de comisiones y costos (todo tiene que estar claro), ii) tasa para los inversionistas, iii) seguridad ante el riesgo de impago y el iv) servicio al cliente.

Además, hay que brindar un mensaje diferenciador para ambos grupos, a las MYPES hay que resaltar en la comunicación los aspectos de “facilidad, rapidez y bajo costo” para los inversionistas la “seguridad y beneficios”, de esta manera se espera sacar adelante la estrategia de promoción.

#### 9.4.5 Estrategia de Procesos

Las operaciones y el servicio que se brindará, abarcarán nuestra propuesta de valor, todo debe estar integrado para mantener la uniformidad y la misma información en todos los canales de comunicación. Los procesos tienen que estar bien diseñados ya que uno de los objetivos es trabajar con la estrategia “multicanalidad”, es decir conectar con los interesados y comunicar nuestra propuesta por múltiples canales, la cual se enfoca en perfeccionar y optimizar el proceso de compra en cada canal que tiene la empresa por separado. En la Figura 9.3 se resalta la estrategia de la multicanalidad:

**Figura 9.3. Multicanalidad**



Fuente: Comunicae MX.

Elaboración: Comunicae MX - Mercadotecnia y notas de prensa On-Line.

#### **9.4.6 Estrategia de Personal**

El equipo tiene que ser motivador, conocer bien el negocio y las metas de este. Inicialmente se conformará con los actores, donde se establecerán las siguientes acciones:

- ✓ Desarrollar un manual de funciones para que cada persona que entre a trabajar con la empresa sepa cuál será su función específica.
- ✓ Establecer la misión y visión de la empresa, hacia donde se quiere llegar y sus objetivos, y lo conozca todo el personal.
- ✓ Establecer una cultura organizacional fuerte, flexible, con valores, objetivos y motivación del personal a cargo.
- ✓ Reconocer que son las personas las que hacen la organización y la encaminan, que tengan un alto sentido de servicio al cliente.

Todas las estrategias que se están planteando tienen que estar alineadas para que el personal que las ejecute no tenga problemas en ponerlas en marcha.

#### **9.4.7 Estrategia de Productividad**

La productividad del negocio se logrará si se tiene bien en claro el valor que se ofrecerá a los clientes, como se mencionó anteriormente, tendrá que hacer sencillo la obtención de liquidez para las MYPES, mientras mejores beneficios obtengan ellos, más fidelizados estarán y serán más productivos al generar más clientes con los mismos recursos.

Un punto muy importante para lograr esto también es la correcta aplicación de las acciones estratégicas, y nunca perder la propuesta de valor, con esto se puede lograr una ventaja competitiva que nos posicione entre las mejores empresas especializadas de factoring.

Eventualmente esto conllevará a poder expandirnos a otros mercados, como lo ha venido haciendo los chilenos ya que ellos también han entrado al mercado peruano de factoring debido a la propuesta de valor que les ha funcionado, que se traduce en productividad y crecimiento.

#### **9.4.8 Estrategia de Entorno Físico**

El entorno físico en el negocio esta relación a los lugares donde se tiene contacto con los clientes, el primer lugar de contacto será la plataforma web, esta será la tarjeta de presentación del negocio que debería tener las siguientes características:

- ✓ Diseño moderno, profesional, atractivo.
- ✓ Barra de herramientas con información de la empresa, ayuda, contactos, links para fácil navegabilidad.
- ✓ Seguridad de la web para realizar las transacciones.
- ✓ Contenidos interactivos y bien explicados
- ✓ Expresar la propuesta de valor en la plataforma.
- ✓ Enlaces para contacto y ayuda

El otro lugar donde nos ubiquen los clientes es la oficina física, donde se ubicará la razón social, los clientes deben conocer quiénes están detrás del desarrollo de este negocio y están dispuestos a ofrecerles un buen servicio como detallado en la propuesta de valor

### **9.5 Indicadores de Medición**

Para el control de las estrategias se plantean los siguientes indicadores mensuales para verificar si se están cumpliendo las metas o habrá que realizar algunos ajustes de estas.

#### **MYPES**

- Número de facturas inscritas en la plataforma
- Número de facturas que obtuvieron liquidez
- Tipo de factura según clasificación de deudor (grande, mediana o pequeña empresa)
- Monto promedio de facturas
- Facilidad de uso de plataforma
- Tiempo promedio de espera para obtener liquidez
- Tasa promedio negociada

#### **Inversionistas**

- Cantidad de inversionistas registrados
- Cantidad de inversionistas activos
- Monto promedio de facturas negociadas
- Tasa promedio de interés

## CAPÍTULO X: OPERACIONES Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

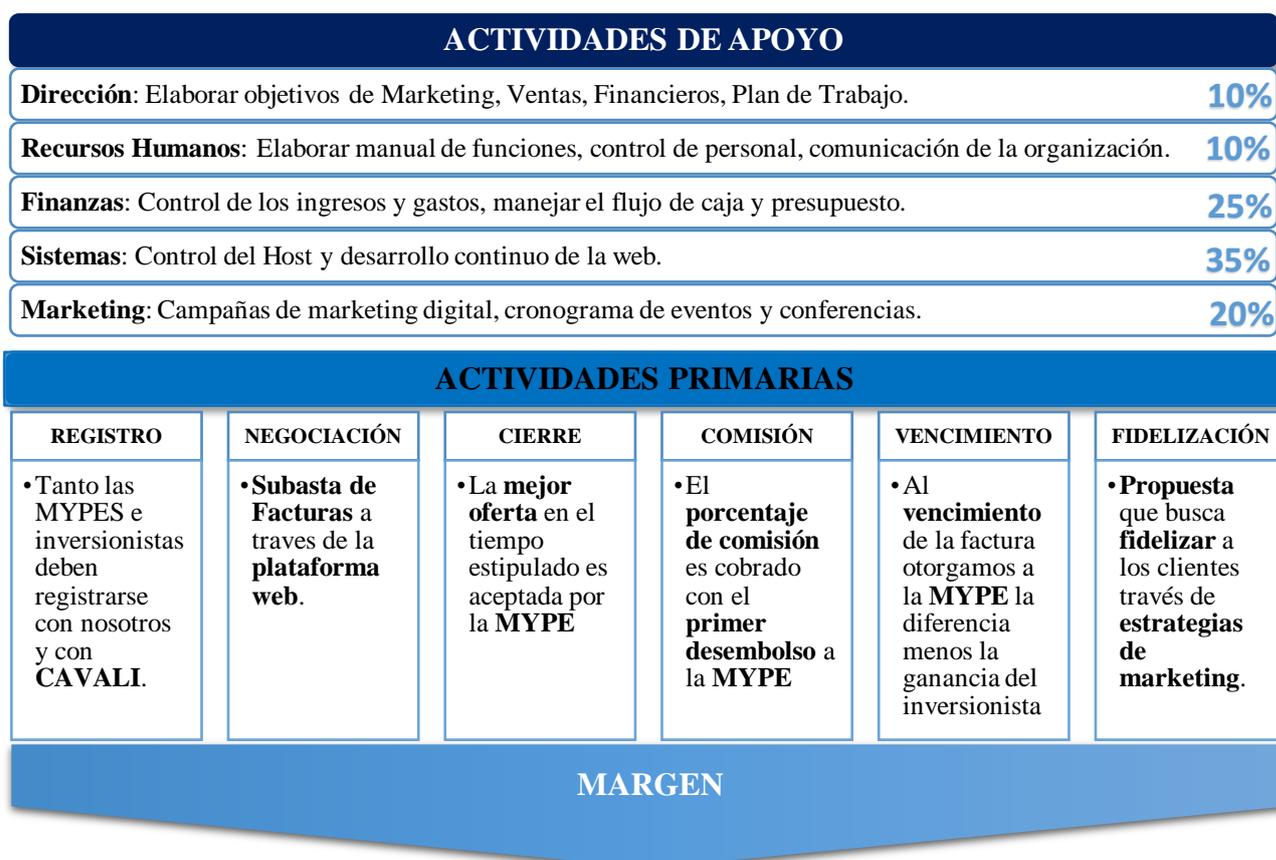
El objetivo del presente capítulo, se enfoca en detallar la planificación, y diseño de las principales características técnicas y atributos, así como el desarrollo de la plataforma web, la cual será el principal acceso para la ejecución del presente modelo, partiendo desde la descripción de la Cadena de Valor, como herramienta estratégica de análisis.

Se explicará el proceso de uso de la plataforma, los recursos requeridos para la implementación y un presupuesto estimado en la presente etapa.

### 10.1 Cadena de Valor

Es fundamental definir la Cadena de Valor en las operaciones, las actividades de apoyo y primarias, las cuales se desarrollarán en el modelo de negocio, para la identificación de las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado. Tal como se muestra en figura 10.1.

**Cuadro 10.1 Cadena de Valor**



Elaboración: Autores de Tesis

## 10.2 Descripción técnica de la plataforma web

Inicialmente se contará con un **hosting peruano** que ofrece cuatro diferentes planes: **i)** Host emprendedor, **ii)** Host Negocios, **iii)** Host Profesional y **iv)** Host Corporativo, los cuales tienen diferentes características y posterior al análisis realizado, calzarían con el negocio. Al inicio del modelo se usará un **Host Profesional**, el cuál sería una inversión de **S/.549.00 soles anuales (incluye I.G.V.)**, Cuenta con las siguientes características:

- Dominio.com gratis
- Subdominio ilimitado
- Correos ilimitados
- 64 Gb. de espacio
- Transferencias ilimitadas
- Base de datos ilimitadas
- FTP ilimitado
- Web mail gratis
- Alta velocidad de conexión
- CPANEL Administración

Al tener el **host** se podrá desarrollar la **plataforma web**, para tal objetivo se contratarán los servicios de un **desarrollador web**, el cual deberá contar con tecnologías **HTLM5, Python y seguridad con PHP**. Lo más importante para el desarrollo de la plataforma web es establecer el **“Search Engine Optimization” (SEO)**, ya que esta herramienta permitirá mejorar la visibilidad de la web en los motores de búsqueda, esto quiere decir que, cuando alguien busque en Google **“EasyFunding”**, la web sea la primera que aparezca en la lista.

El costo de mantener un **SEO** es S/.600.00 soles mensuales con el motor de Google. La plataforma web debe reflejar la propuesta de valor, esta debe tener los siguientes componentes:

- **Estructura y Conversión;** es la navegación, uso e interacción.
- **Texto;** ideas coherentes y buena ortografía.
- **Imágenes;** estilizadas y organizadas por cada enlace.
- **Diseño;** los colores, estilos, marcas que representen al negocio.
- **Disposición de página,** el orden de iconos, botones, encabezados, barras etc.
- **Codificación,** códigos fuente que funcionen rápido.

- **Compatibilidad**, que se pueda visualizar en su totalidad por diferentes browsers tales como Mozilla, Google Chrome, Microsoft Edge, etc.
- **Tecnología móvil**, que puedan acceder a la web desde un Smartphone o Tablet, se acomode a los tamaños de pantalla.
- **Redes sociales**, integrar la web a las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter.

El **desarrollo** de una **web profesional** con todos estos componentes esta alrededor de S/.5000.00 soles. Para la plataforma se utilizará el siguiente dominio: <https://easyfunding.com>, el nombre hace referencia clara de la fusión entre las finanzas y la tecnología, lo cual se traduce en la simplificación de procesos que generen valor y aportan significativamente al desarrollo socioeconómico.

### 10.2.1 Alcance

El alcance de la plataforma, abarca desde el registro de las micro y pequeñas empresas, inscripción de clientes como pagador, el registro de personas naturales con interés de invertir, el proceso de validación de documentación (facturas negociables) e información del posible inversionista, subasta de facturas por cobrar (MYPE), selección de las ofertas con menor costo de financiación (MYPE), hasta el cierre de negociación entre ambas partes.

### 10.2.2 Códigos de seguridad

En la programación y desarrollo de páginas webs existen protocolos de seguridad que se pueden integrar a la web, los expertos indican algunas:

- Script de Instalación: Esto es proteger a una web con un usuario y contraseña, solo permitirá el acceso a personas que cuenten con uno.
- Include de archivos: En la programación de la web se escribe la directiva “include” a los archivos de información confidencial, como sería el caso, los archivos llevarían una extensión “. php”
- Codificación bcrypt; esta es una mejora del script donde se encripta las contraseñas, donde incluye números, letras y caracteres.
- Captchas de seguridad; Sirven para la verificación de contraseñas y diferenciar si quien está trabajando el formulario web, si es una persona o un bot con script automático.

Para el desarrollo de la plataforma se solicitará se aplique el “**bcrypt**” para el ingreso de usuarios y contraseñas de los clientes, pero con mayor seguridad y la

instalación de directivas “**include**” para algunos archivos, como las **facturas negociables** que serán colgadas y con visibilidad limitada. Además del Captcha para el registro.

### 10.3 Desarrollo y Proceso de la Plataforma Web

Para el desarrollo inicial de la web, se utilizará un programa web que nos permitirá esbozar la plataforma web antes de escribir los códigos y subirla a internet, este se llama **WIX**, la cual es sencilla de usar con múltiples aplicaciones. En ella, se indicarán los procesos y ventanas que seguirán los clientes para su uso acorde a la propuesta de valor.

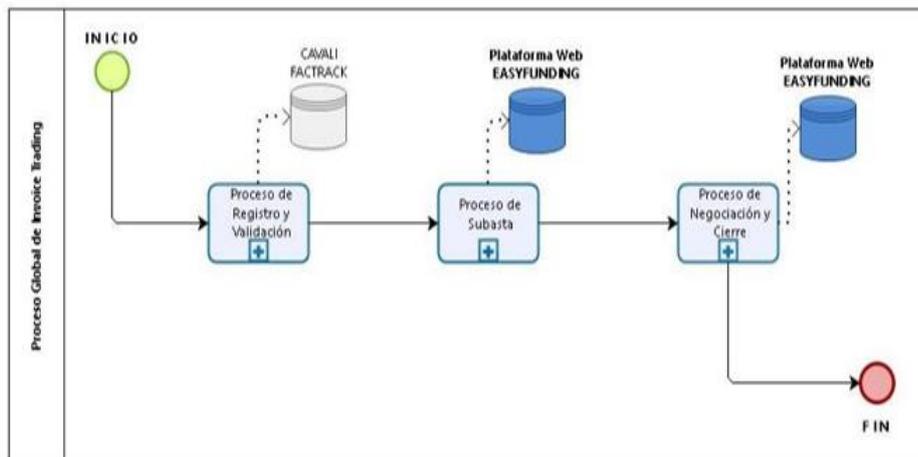
Las pantallas que incluyen la plataforma son:

- Pantalla de Inicio
- Registro
- Financiarne
- Mis Facturas MYPE
- Invertir, Precio, Comprar
- Contáctanos

### 10.4 Flujogramas Procesos Invoice Trading

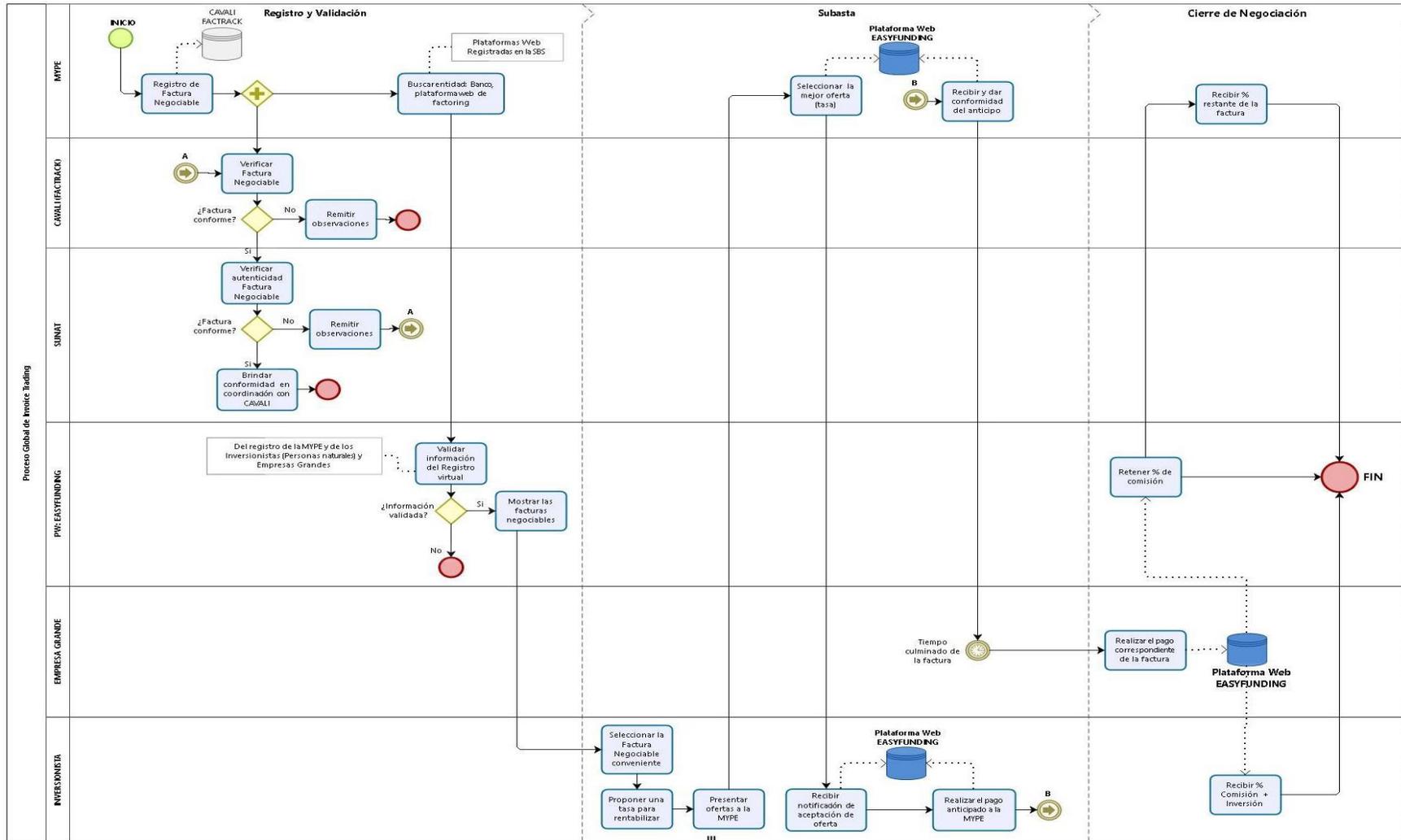
Con respecto al proceso operativo de Invoice Trading se divide en 3 etapas: i) Registro y validación; ii) Subasta, iii) Negociación y Cierre, tal como se muestra en el Gráfico 10.1 el cual se describe a continuación:

**Gráfico 10.1. Proceso Global de Invoice Trading**



**Elaboración: Autores de Tesis**

Gráfico 10.2. Proceso plataforma Invoice Trading



Elaboración: Autores de Tesis

## 10.5 Pantalla de Inicio

Al ingresar a la plataforma, los clientes tienen a primera vista la barra de enlaces para dirigirse a lo que están buscando. Lo que más resalta es el nombre de la empresa “*EasyFunding*” con un fondo estilizado para mostrar profesionalismo, con una pequeña descripción del negocio, ver la Figura 10.1.

**Figura 10.1. Pantalla de Inicio**



**Elaboración: Autores de la Tesis**

Posteriormente, se encuentra la propuesta de valor, lo cual siempre debe estar presente en todas las operaciones, tal como se muestra en la Figura 10.2

**Figura 10.2. Propuesta de Valor**



**Elaboración: Autores de la Tesis.**

Además, se muestra a las personas que conforman el equipo de “*EasyFunding*” con sus cargos respectivamente con enlaces a sus perfiles de LinkedIn, para conocerlos mejor y darle un toque más humano a la plataforma, tal como se muestra en la Figura 10.3.

**Figura 10.3. Equipo EasyFunding**



**Elaboración: Autores de la Tesis.**

Al final de la página de inicio se muestra a los actores con los que se ha desarrollado el modelo de negocio, además que su imagen brinda seguridad y confianza a la plataforma. Y como no podía faltar se agregan los contactos y números; tal como se muestra en la Figura 10.4.

**Figura 10.4. Actores y Contactos**

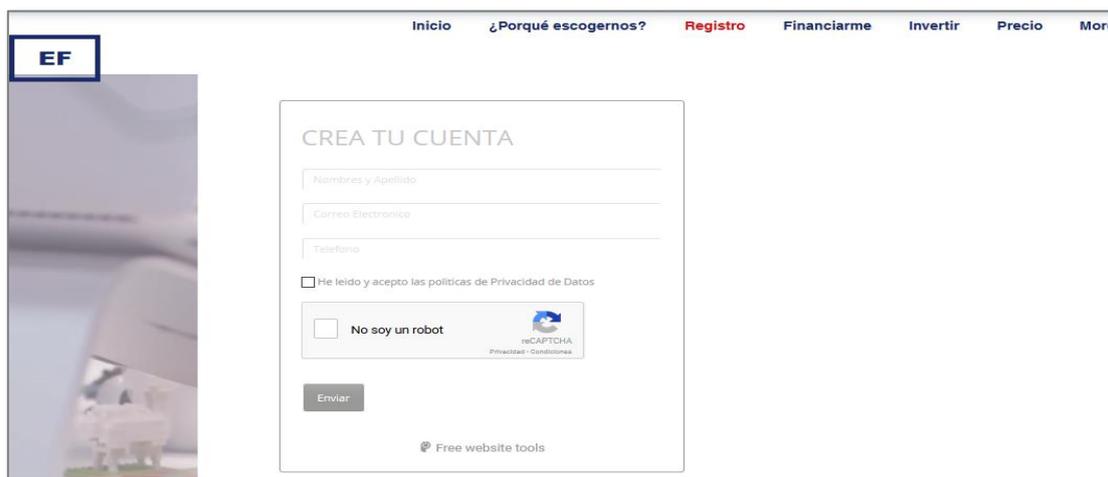


**Elaboración: Autores de la Tesis.**

## 10.6 Registro de Inversionistas y MYPES

Lo siguiente en la plataforma web es el registro tanto para las MYPES como para los inversionistas, quienes tendrán que ingresar sus datos para corroborarlos dentro de las 24 horas desde su inscripción. A continuación, se muestra la pantalla de registro en la Figura 10.5.

**Figura 10.5. Pantalla de Registro**



The screenshot shows a web browser window with the URL 'EF' in the address bar. The navigation menu includes 'Inicio', '¿Porqué escogerlos?', 'Registro', 'Financiarne', 'Invertir', 'Precio', and 'More'. The main content area is titled 'CREA TU CUENTA' and contains a registration form with the following fields and elements:

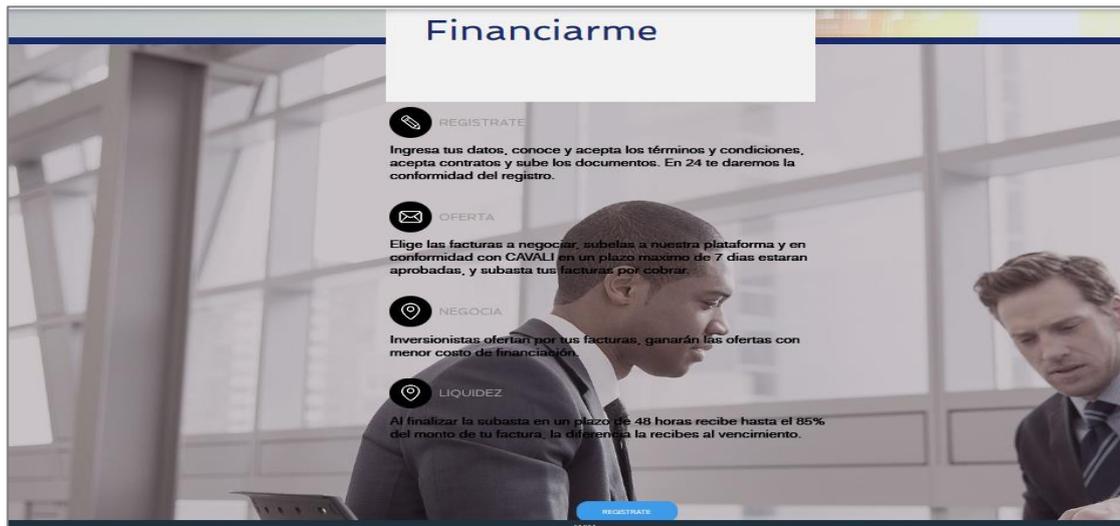
- Input field for 'Nombres y Apellido'.
- Input field for 'Correo Electronico'.
- Input field for 'Telefono'.
- Checkbox for 'He leído y acepto las políticas de Privacidad de Datos'.
- reCAPTCHA widget with the text 'No soy un robot' and 'reCAPTCHA Privacidad - Condiciones'.
- 'Enviar' button.
- 'Free website tools' link at the bottom.

Elaboración: Autores de la Tesis.

## 10.7 Financiarne

En la pestaña a de Financiarne se explica más a detalle los pasos en general que debería seguir una MYPE para que pueda financiarse, resaltando puntos importantes tales como: **i) Registro**, en donde se deberá aprobar la solicitud de datos en 24 horas; posterior a ello se registran las facturas en la plataforma y en un plazo máximo de 7 días en conformidad con CAVALI se deberían aceptar las facturas para subastar; **ii) Negociar**, los inversionistas ofertaran por las facturas que ofrezcan menor costo de financiamiento; **iii) Liquidez**, al finalizar la subasta en un plazo no mayor a 48 horas se procede a desembolsar hasta el 85% del monto de la factura.

Figura 10.6. Explicación Financiamiento



Elaboración: Autores de la Tesis.

## 10.8 Invertir

Por el lado de los inversionistas, esta ventana muestra el proceso para invertir en facturas: **i) Registro**, se necesita tener los datos y verificarlos, a continuación también se le registra en CAVALI y se le crea un código RUT para invertir, **ii) Negociar**, el inversionista accede a unas ventanas donde puede ver el pool de facturas, y comienza a ofertar las que mejor se adecuen a su perfil de inversor, **iii) Inversión**, entre las muchas ofertas de otros inversionistas, de ganar la propuesta, esta inversión que ganó se le deberá cargar de su cuenta bancaria asignada el monto ofertado, **iv) Cierre**, al vencimiento de la factura se le pagará su porcentaje de rentabilidad más su inversión. Esto se muestra en la Figura 10.7:

Figura 10.7. Pasos para Invertir



Elaboración: Autores de la Tesis.

## 10.9 Precio

Para plasmar la explicación y los pasos que se indican en las ventanas anteriores, se ha creado otra ventana para ejemplificar con un ejemplo, **como se realiza y en qué momento se ejecuta el cobro de la comisión, la rentabilidad del inversionista**, teniendo claro que solo es un único cobro. Tal como se detalla en la Figura 10.8.

**Figura 10.8. Ejemplo Comisión**

Nuestras comisiones son transparentes, no hay costos ocultos.

Ejemplo:

Monto de Factura	S/.10,000
Cierre negociación: (65% adelanto de factura menos el 1% de comisión)	S/.8400
Cliente paga en 30 días: (Se le reintegra a la MYPE el 15% restante menos el 1.0% retorno del inversionista)	S/.1400
Total que recibe MYPE	S/.9800
Ganancia del Inversionista (30 días)	S/.100

REGISTRATE

Elaboración: Autores de la Tesis.

## 10.10 Mis Facturas MYPE

Esta ventana solo estará **habilitada** para las **MYPES**, después de la aprobación de datos y verificación de la factura, las MYPES podrán colgar sus facturas en el portal de manera sencilla, solo se le da en botón “Agregar” y deberán colocar los datos en los campos relevantes para llenar toda la información necesaria de las facturas, a finalizar podrán ver una tabla donde están todas las facturas que han colgado y su estado. Tal como se muestra en la Figura 10.9.

**Figura 10.9. Detalle de facturas MYPE**

DOCUMENTOS NEGOCIABLES

Agregar

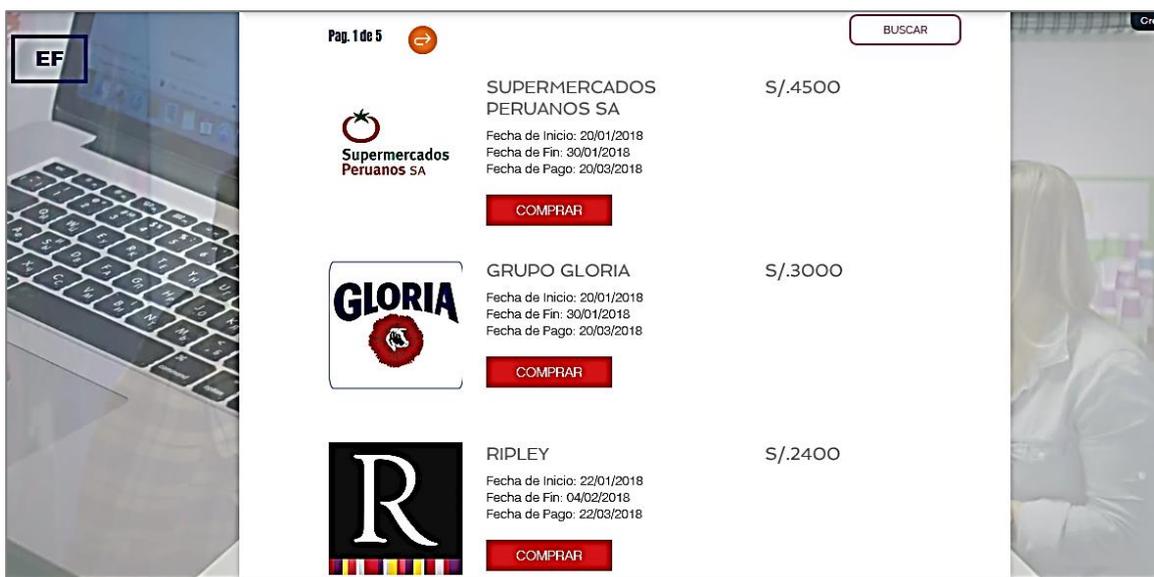
N° Documento	Fecha Registro	Fecha de Vencimiento	Empresa	Importe	Estado
001	20/01/2018	20/02/2018	Supermercados Peruanos	S/.4500	EN VENTA
002	20/01/2018	20/02/2018	Grupo Gloria	S/.3000	EN VENTA
003	22/01/2018	22/02/2018	Ripley	S/.2400	EN VENTA
004	25/01/2018	25/03/2018	TopiTop	S/.3900	NUEVA

Elaboración: Autores de la Tesis.

## 10.11 Comprar

Esta ventana solo estará **habilitada** para los **inversionistas**, se mostrará un listado de todas las facturas ofertadas donde se darán detalles de la empresa que pagará, la fecha de vencimiento, forma de pago y el monto de esta. Ellos ingresarán a la factura y colocarán el monto que desean pagar por ella, cabe resaltar que no podrán ver las ofertas de otros inversionistas, por lo que deben ser serios al momento de proponer una oferta. Esto se muestra en la Figura 10.10.

**Figura 10.10. Listado de facturas por comprar**



Elaboración: Autores de la Tesis.

## 10.12 Términos y Condiciones

Para la seguridad y la de los clientes se creará un **contrato modelo de Términos y Condiciones al momento de registro**, que obligatoriamente debe ser aceptado para continuar al registro. Este constara de las siguientes partes:

### Condiciones Generales Aplicables al Contrato

- ✓ Definiciones: Listado de las palabras que se utilizarán en la plataforma y se explicara que significan cada uno de ellas y su implicancia.
- ✓ Objeto del contrato, uso y sitio: Define la relación entre **EasyFunding** y el cliente con los términos y condiciones establecidos, así mismo regula las condiciones generales de participación de **EasyFunding**, MYPES e Inversionistas.

- ✓ Aceptación del contrato y uso del sitio: Al presionar la casilla de “Acepto a las condiciones de uso” al momento de registrarse, el cliente declara haber leído, comprendido y aceptado el contrato en todos sus puntos.
- ✓ Funcionalidad y servicios asociados al uso: El sitio, operado por **EasyFunding** tiene la finalidad de conectar ofertantes y demandantes, quiere decir, a las MYPES e Inversionistas, donde se negociarán las facturas. Todas funciones tanto de MYPES, Inversionistas y **EasyFunding** se explican en detalle en el contrato.
- ✓ Proceso de subasta de facturas y ofertas: Para que **EasyFunding** autorice la subasta de facturas, las MYPES deberán haber facilitado toda la información para llevar a cabo esta, una vez aprobado todo, los inversionistas podrán realizar las ofertas mientras la subasta se encuentre abierta y vigente.
- ✓ Cargos aplicables: **EasyFunding** tendrá derecho al pago de la comisión cuando se concluya una oferta, según el porcentaje establecido, esto por parte de la MYPE. El inversionista no deberá hacer ningún cargo a **EasyFunding**.
- ✓ Terminación del Contrato: El contrato será vigente mientras **EasyFunding** opere el sitio web.
- ✓ Protección de datos personales: El cliente, conforme a la legislación entrega a **EasyFunding** sus datos personales con la finalidad de ejecutar la relación contractual.
- ✓ Veracidad de la información: Toda información que se proporcione a **EasyFunding** deberá ser a través de la plataforma, no deberá consignar información falsa, y se terminará la relación en tal caso.
- ✓ Fondos Lícitos: El cliente declara que el origen de los fondos utilizados es lícito, **EasyFunding** se compromete a seguir las normas sobre prevención de lavados de activos.
- ✓ Propiedad Intelectual: Todo el material del sitio y sus contenidos pertenece a **EasyFunding**.
- ✓ Controversias y Reclamos: Cualquier controversia o reclamo originado por la ejecución del contrato deberá ser canalizada a **EasyFunding** quien dará una respuesta al cliente, sujeta a las leyes de la República del Perú.

## **CAPÍTULO XI: ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

En el presente capítulo se va a detallar 2 elementos claves como organización: El diseño organizacional y la gestión de recursos humanos.

Es de suma importancia contar con un equipo de trabajo que apunten a los mismos objetivos y den el mayor de sus esfuerzos por alcanzarlos, en base a su experiencia y motivación dentro de la empresa. El liderazgo dentro de cada área comenzando por el Gerente General es fundamental para mantener la motivación y compromiso de todos aquellos que formaran la empresa.

Razón social de la empresa: Easy Funding S.A.C.

### **11.1 Diseño organizacional**

- **Elementos y parámetros de diseño**

En esta parte se va a considerar los siguientes elementos:

- Tamaño de empresa.
- La Tecnología.
- La estrategia.
- La cultura organizacional.
- El entorno.
- Toma de decisiones.

- **Tamaño de empresa**

Para este punto se tiene que inicialmente se contará con 10 personas en la empresa, una oficina de 190m<sup>2</sup> será suficiente para llevar a cabo las operaciones.

- **La Tecnología**

La tecnología usada es la plataforma web y redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa.

- **La estrategia**

La estrategia a emplear será a nivel organizacional el trabajo en equipo y de tipo horizontal, es decir a pesar de los rangos jerárquicos se mantendrá un espacio para que cualquier persona de la compañía pueda dialogar, discutir puntos de vista o sugerir mejoras para la organización.

## **11.2 La cultura organizacional**

Además de lo mencionado, la cultura que exista en la empresa es de mucha importancia que va a ser el modelo a seguir; esto es, de los valores, costumbres e ideas que con las que cada trabajador debe desempeñarse en su día a día.

- **Valores**

- Innovación
- Integridad
- Orientación a los clientes
- Pasión
- Trabajo en Equipo
- Convocar a las mejores personas para que aporten sus ideas y voluntades, aprovechando las sinergias para lograr la satisfacción de los clientes.
- Mejora continua y Excelencia
- Esforzarnos para mejorar el proceso tratando de satisfacer a los consumidores para alcanzar y mantener ventajas competitivas.

- **El entorno**

El clima laboral es muy importante para el éxito de la organización, en vista de ello, se evaluará periódicamente al personal, si se encuentra a gusto, cómodo, sobre todo motivado. Existirán reuniones semanales para discutir cualquier inquietud de alguno de los integrantes de la compañía.

- **Toma de decisiones**

Si bien la decisión final es tomada por el Gerente General, ante una decisión estratégica se deberá discutir en reuniones con todo el equipo, donde se pueda plantear el problema visto desde cada una de las áreas involucradas, que en primera instancia será con todos los integrantes de la empresa. La toma de decisiones la ejecutará el Gerente General una vez que tenga toda la información de sus gerentes, pero aun así tiene la autonomía para decidir qué es lo mejor para la empresa.

## **11.3 La gestión de recursos humanos**

Se va a contar con el siguiente personal:

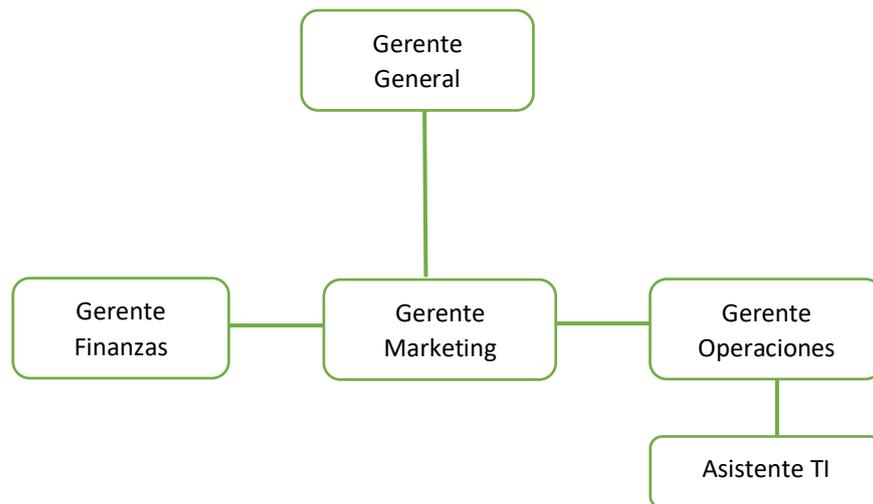
- Lucía Castillo – Gerente General y representante legal, encargada de revisión de normas y aspectos legales.

- Manuel Zegarra – Gerente de Marketing, encargado también de tareas administrativas de la organización.
- Danny Vásquez – Gerente de Operaciones, encargado de mantener la plataforma web con apoyo del asistente de TI.
- Luis Rego – Gerente de Finanzas, encargado de la parte financiera y contable.
- Asistente TI – Que se encargue del buen funcionamiento de la página y mejoras en la misma, las redes sociales y publicidad a través de Internet vía Facebook, Twitter, Instagram, etc.

Para el personal se va a desarrollar programas de capacitaciones para potenciar sus aptitudes y cualidades. Esto representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización y de este modo alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y lograr óptimos resultados en los servicios que la misma brinda, dando como consecuencia una mayor utilidad.

En el gráfico 11.1 se muestra el organigrama de la organización.

**Gráfico 11.1. Organigrama Easyfunding**



**Elaboración:** Autores de la tesis.

**Fuente:** Arbayza, F. L. (Edición: 1). (2015). Como elaborar un plan de negocio. Lima, Perú: Universidad ESAN, 2015.

De acuerdo a la demanda inicial proyectada con el personal mencionado se va a iniciar operaciones, esto irá aumentando en medida que la demanda lo solicite.

## **CAPITULO XII: ANALISIS FINANCIERO**

En el presente capítulo se presenta los resultados sobre la rentabilidad de la plataforma, la cual se medirá con la aplicación de herramientas financieras tales como el VAN, TIR, además del análisis de sensibilidad y los escenarios a las variaciones porcentuales de las variables independientes.

Se toma en consideración como tasa de descuento solo un 6%, como referencia al promedio que se puede ganar con un depósito a plazo anual.

### **12.1 Supuestos**

- El horizonte de evaluación será de 5 años, que es lo más conveniente para analizar un startup, considerando por teoría que un startup puede despegar el primer año o declinar en el mismo periodo.
- Se asumirá que existirán recursos para implementación de campañas de marketing para la plataforma, lo cual será representado por aportes de los accionistas.
- Se considera una tasa de inflación del 2%, según los resultados inflacionarios del 2017 que afectarán algunos servicios.
- Se considera una tasa de rendimiento del inversionista de una TEA 7% teniendo en cuenta que en promedio es mayor a cualquier depósito a plazo.
- Se considera el financiamiento 100% patrimonio de los accionistas.
- El costo de oportunidad de la plataforma será del 15%
- Los costos de servicios de la plataforma como CAVALI son trasladados a la MYPE, cobra un costo de S/.30 + IGV por transformación de factura.
- Para la estimación de la demanda se ha considerado captar el 15% de la participación de las MYPES en factoring que es S/.26'547,868 y para los Inversionistas solo el 1% de su capacidad de inversión en instrumentos financieros, que se eleva a S/.29'385,652. Hasta los 5 años de evaluación.
- Solo se trabajarán en moneda nacional (soles).

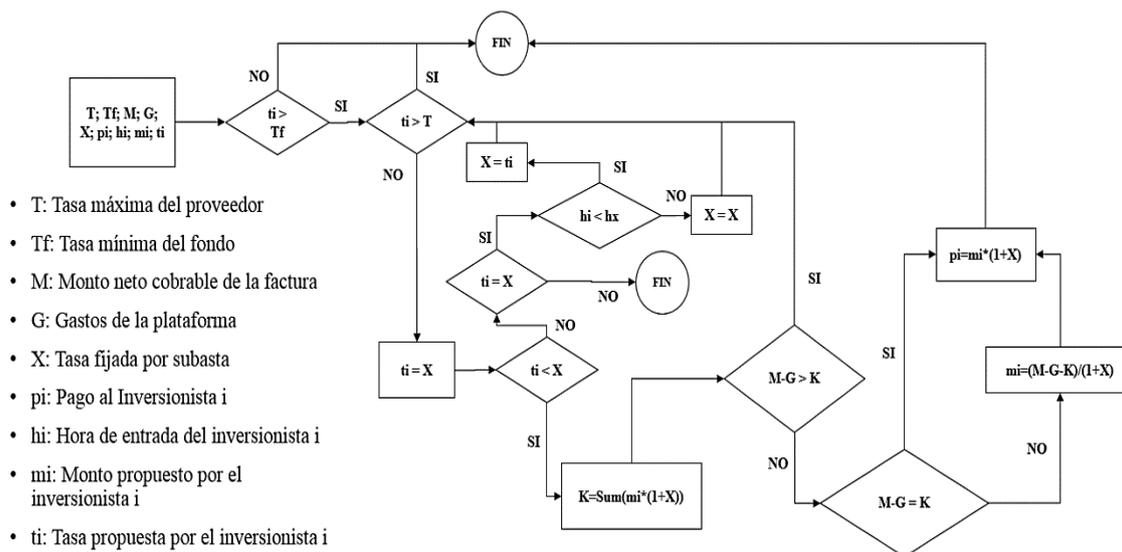
## 12.2 Subasta

La subasta tendrá las siguientes características:

- A la MYPE se le adelantara hasta un 85% de su factura subastada.
- La comisión será hasta un 3% del monto de la factura, y se cobrará al finalizar la subasta cuando el inversionista pague por ella.
- La menor tasa propuesta por el inversionista será la ganadora, se pondrá un tope de 7% máximo.
- Al vencimiento de la factura (30 días promedio) se le re-integra el 15% restante de la factura a la MYPE, deduciendo la tasa de retorno del inversionista.

En el grafico 12.1 se muestra el flujo de la subasta.

**Gráfico 12.1. Flujo de Subasta**



**Fuente:** Repositorio de tesis ESAN “Análisis de la viabilidad para la implementación de una plataforma web de financiamiento de facturas (Invoice Trading) para inversionistas individuales en Lima Metropolitana – Perú como estrategia de democratización financiera.

**Elaboración:** Emily Ferrer & Guillermo Jiménez.

En la tabla 12.1 se muestra el rendimiento de los inversionistas y los ingresos mensuales por comisión de la plataforma para el 1er año a un crecimiento constante cada mes.

**Tabla 12.1. Ingresos y rendimientos mensuales Año 1**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Factor crecimiento	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	
Monto de facturas negociadas	S/ 44,000.00	S/ 46,200.00	S/ 48,510.00	S/ 50,935.50	S/ 53,482.28	S/ 56,156.39	S/ 58,964.21	S/ 61,912.42	S/ 65,008.04	S/ 68,258.44	S/ 71,671.36	S/ 75,254.93	
Numero de días Promedio de credito	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Adelanto del 85% de la factura a la MYPE	S/ 37,400.00	S/ 39,270.00	S/ 41,233.50	S/ 43,295.18	S/ 45,459.93	S/ 47,732.93	S/ 50,119.58	S/ 52,625.56	S/ 55,256.83	S/ 58,019.68	S/ 60,920.66	S/ 63,966.69	
Comision de la plataforma	S/ 1,122.00	S/ 1,178.10	S/ 1,237.01	S/ 1,298.86	S/ 1,363.80	S/ 1,431.99	S/ 1,503.59	S/ 1,578.77	S/ 1,657.71	S/ 1,740.59	S/ 1,827.62	S/ 1,919.00	
Adelanto Total a la MYPE	S/ 36,278.00	S/ 38,091.90	S/ 39,996.50	S/ 41,996.32	S/ 44,096.14	S/ 46,300.94	S/ 48,615.99	S/ 51,046.79	S/ 53,599.13	S/ 56,279.09	S/ 59,093.04	S/ 62,047.69	
Empresa paga total de la factura	S/ 44,000.00	S/ 46,200.00	S/ 48,510.00	S/ 50,935.50	S/ 53,482.28	S/ 56,156.39	S/ 58,964.21	S/ 61,912.42	S/ 65,008.04	S/ 68,258.44	S/ 71,671.36	S/ 75,254.93	
Reintegro del 85% al inversionista	S/ -	S/ 37,400.00	S/ 39,270.00	S/ 41,233.50	S/ 43,295.18	S/ 45,459.93	S/ 47,732.93	S/ 50,119.58	S/ 52,625.56	S/ 55,256.83	S/ 58,019.68	S/ 60,920.66	S/ 63,966.69
Ganancia del inversionista 7% (30 días)	S/ -	S/ 2,618.00	S/ 2,748.90	S/ 2,886.35	S/ 3,030.66	S/ 3,182.20	S/ 3,341.31	S/ 3,508.37	S/ 3,683.79	S/ 3,867.98	S/ 4,061.38	S/ 4,264.45	S/ 4,477.67
Reintegro 15% a la MYPE (30 días)	S/ -	S/ 6,600.00	S/ 6,930.00	S/ 7,276.50	S/ 7,640.33	S/ 8,022.34	S/ 8,423.46	S/ 8,844.63	S/ 9,286.86	S/ 9,751.21	S/ 10,238.77	S/ 10,750.70	S/ 11,288.24
Deducción de la ganancia del inversionista	S/ -	S/ 3,982.00	S/ 4,181.10	S/ 4,390.16	S/ 4,609.66	S/ 4,840.15	S/ 5,082.15	S/ 5,336.26	S/ 5,603.07	S/ 5,883.23	S/ 6,177.39	S/ 6,486.26	S/ 6,810.57
Liquidez MYPE Dia 1	S/ 36,278.00	S/ 38,091.90	S/ 39,996.50	S/ 41,996.32	S/ 44,096.14	S/ 46,300.94	S/ 48,615.99	S/ 51,046.79	S/ 53,599.13	S/ 56,279.09	S/ 59,093.04	S/ 62,047.69	S/ -
Liquidez MYPE Dia 30	0	S/ 3,982.00	S/ 4,181.10	S/ 4,390.16	S/ 4,609.66	S/ 4,840.15	S/ 5,082.15	S/ 5,336.26	S/ 5,603.07	S/ 5,883.23	S/ 6,177.39	S/ 6,486.26	S/ 6,810.57
MYPE recibe total liquidez	S/ 36,278.00	S/ 42,073.90	S/ 44,177.60	S/ 46,386.47	S/ 48,705.80	S/ 51,141.09	S/ 53,698.14	S/ 56,383.05	S/ 59,202.20	S/ 62,162.31	S/ 65,270.43	S/ 68,533.95	S/ 6,810.57
Ganancia Inversionista	S/ -	S/ 2,618.00	S/ 2,748.90	S/ 2,886.35	S/ 3,030.66	S/ 3,182.20	S/ 3,341.31	S/ 3,508.37	S/ 3,683.79	S/ 3,867.98	S/ 4,061.38	S/ 4,264.45	S/ 4,477.67
Ingreso Plataforma	S/ 1,122.00	S/ 1,178.10	S/ 1,237.01	S/ 1,298.86	S/ 1,363.80	S/ 1,431.99	S/ 1,503.59	S/ 1,578.77	S/ 1,657.71	S/ 1,740.59	S/ 1,827.62	S/ 1,919.00	S/ -

Adelanto	85%
Comision plataforma	3%
Monto restante	15%
Tasa retorno inversionista	7%

Elaboración: Autores de Tesis

### 12.3 Egresos

Para la operatividad de la plataforma se ha tomado en consideración algunos montos en específicos que se detallan en la tabla 12.2, los gastos de instalación de la plataforma, así como la constitución de la empresa y el presupuesto de marketing que se detalla a continuación:

**Tabla 12.2. Gastos de Instalación**

	Monto	Cantidad	Total Anual
<b>Gastos de Constitución</b>			
Legales	S/. 2,500.00	1	S/. 2,500.00
<b>TI</b>			
Servidores	S/. 4,000.00	1	S/. 4,000.00
Infraestructura de RED	S/. 1,000.00	1	S/. 1,000.00
Software y sistemas	S/. 5,000.00	1	S/. 5,000.00
<b>Lanzamiento</b>			
Campaña Marketing	S/. 3,500.00	6	S/. 21,000.00
<b>Operativos</b>			
Servicios	S/. 1,500.00	12	S/. 18,000.00
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 51,500.00</b>

Elaboración: Autores de Tesis

Además, se incluye la planilla para el régimen RER donde se recibirán los ingresos por Recibos por Honorarios para evitar aumentar los costos. En la Tabla 12.3 se detalla este costo.

**Tabla 12.3. Planilla**

CARGO	INGRESOS DEL TRABAJADOR	
	SUELDO BÁSICO	
CEO	S/	3,800.00
Gerente de Marketing	S/	2,500.00
Gerente de Operaciones	S/	2,500.00
Gerente de Finanzas	S/	2,500.00
Asistente TI	S/	1,200.00
<b>Total Mes</b>	<b>S/</b>	<b>12,500.00</b>
<b>Total Año</b>	<b>S/</b>	<b>150,000.00</b>

Elaboración: Autores de Tesis

## 12.4 Ingresos y Flujos

Para los ingresos y flujos proyectados se han tomado en consideración un horizonte de evaluación de 5 años, con un factor de incremental de 2.4 en promedio. Se consideró iniciar el año 1 con los S/.44, 000 que se están moviendo mensualmente, con expectativa incremental de mover S/.528, 000 el primero año, y para el quinto año llegar a captar el 15% de las MYPES que llegaría a ser S/.27 millones. La tasa mensual promedio será de 3%, la cual se toma como referencia de otras plataformas peruanas como InnovaFactoring (ver. Anexo 1). En la tabla 12.4 se detalla el ingreso por los 5 años.

**Tabla 12.4. Ingresos Anuales**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Factor crecimiento		3.2	3.1	3.1	1.7
Monto de facturas negociadas	S/ 528,000.00	S/ 1,689,600.00	S/ 5,237,760.00	S/ 16,237,056.00	S/ 27,602,995.20
Número de días Promedio de crédito	30	30	30	30	30
<b>Comisión de la Plataforma</b>	<b>S/ 15,840.00</b>	<b>S/ 50,688.00</b>	<b>S/ 157,132.80</b>	<b>S/ 487,111.68</b>	<b>S/ 828,089.86</b>

Elaboración: Autores de Tesis

En la tabla 12.5 se muestra el flujo económico para los 5 años de evaluación. Se ha tomado una inversión inicial de S/81, 500 para cubrir los gastos de instalación y constitución, después con la caja del negocio debe ser posible cubrir los otros gastos. Se considera no tomar ningún préstamo bancario, o aplicación de impuestos, por lo tanto, solo se tendrá un flujo económico.

**Tabla 12.5. Flujo Economico**

<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>
Monto de facturas subastadas		S/ 528,000.00	S/ 1,689,600.00	S/ 5,237,760.00	S/ 16,237,056.00	S/ 27,602,995.20	
Ingresos netos		S/ 15,840.00	S/ 50,688.00	S/ 157,132.80	S/ 487,111.68	S/ 828,089.86	
Utilidad Bruta		S/ 15,840.00	S/ 50,688.00	S/ 157,132.80	S/ 487,111.68	S/ 828,089.86	
Gastos de personal		S/ 150,000.00	S/ 150,000.00	S/ 150,000.00	S/ 150,000.00	S/ 150,000.00	
Gastos de Instalación		S/ 12,500.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Publicidad		S/ 21,000.00	S/ 21,000.00	S/ 21,000.00	S/ 21,000.00	S/ 21,000.00	
Otros gastos		S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	
EBITDA		S/ -185,660.00	S/ -138,312.00	S/ -31,867.20	S/ 298,111.68	S/ 639,089.86	
Depreciación y Amortización		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Utilidad Operativa		S/ -185,660.00	S/ -138,312.00	S/ -31,867.20	S/ 298,111.68	S/ 639,089.86	
Impuesto a la renta		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Utilidad Neta		S/ -185,660.00	S/ -138,312.00	S/ -31,867.20	S/ 298,111.68	S/ 639,089.86	
Inversión en Capital de Trabajo	S/ 30,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Inversión inicial	S/ 51,500.00						
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-S/81,500.00</b>	<b>-S/185,660.00</b>	<b>-S/138,312.00</b>	<b>-S/31,867.20</b>	<b>S/298,111.68</b>	<b>S/639,089.86</b>	<b>S/5,112,718.85</b>
CPPC		15%					
VAN	S/ 119,706.51						
VAN Acotado 2 años	S/ -81,501.55						
TIR		25%					

Elaboración: Autores de Tesis

## 12.5 Resultados

Para la evaluación se considera inversión 100% de los accionistas sin endeudamiento, con lo que se estimó el flujo de caja económico, por eso no se realizó un flujo de caja financiero, aplicando un COK igual al inversionista del 15%, y hallando el VAN y TIR bajo los supuestos anteriormente mencionados nos arrojó los siguientes resultados en la Tabla 12.6.

**Tabla 12.6. VAN y TIR**

<b>VAN</b>	S/ 119,706
<b>TIR</b>	25%

Elaboración: Autores de Tesis

El **VAN** para los 5 años es positivo, lo cual es un buen indicador, además la **TIR** que es 25% es mayor a la rentabilidad exigida por el negocio, y con respecto al **valor residual** asciende a S/ 5.1 millones, es el monto al cual se venderá el negocio al cabo de 5 años. Estos resultados nos indican que **el negocio es viable**. Sin embargo, hay que considerar que el futuro es incierto y las variables pueden cambiar, por lo que hay que analizar escenarios y sensibilidades de las principales variables para determinar las variaciones del VAN.

## 12.6 Sensibilidad y Escenarios

Debido a la constante incertidumbre en los negocios y los cambios que pueden sufrir los supuestos al momento de hacer la evaluación, se realizan escenarios y sensibilidades para determinar posibles situaciones a las que se enfrentará ante estos cambios. En la tabla 12.7 se muestra cuanto varía el VAN.

**Tabla 12.7. Sensibilidad de Variables**

VAR %	Variacion % de la comision	Variacion % de los montos subastados
-100.0%	S/ -725,926.88	S/ -35,932.59
-90.0%	S/ -641,363.54	S/ -27,309.98
-80.0%	S/ -556,800.20	S/ -18,687.38
-70.0%	S/ -472,236.86	S/ 4,064.77
-60.0%	S/ -387,673.52	S/ 11,442.16
-50.0%	S/ -303,110.19	S/ 32,819.55
-40.0%	S/ -218,546.85	S/ 54,196.94
-30.0%	S/ -133,983.51	S/ 65,574.33
-20.0%	S/ -49,420.17	S/ 76,951.72
-10%	S/ 35,143.17	S/ 98,329.11
0%	S/ 119,706.51	S/ 119,706.51
10%	S/ 204,269.84	S/ 131,083.90
20%	S/ 288,833.18	S/ 142,461.29
30%	S/ 373,396.52	S/ 153,838.68
40%	S/ 457,959.86	S/ 165,216.07
50%	S/ 542,523.20	S/ 176,593.46
60%	S/ 627,086.54	S/ 187,970.85
70%	S/ 711,649.88	S/ 199,348.25
80%	S/ 796,213.21	S/ 200,725.64
90%	S/ 880,776.55	S/ 212,103.03
100%	S/ 965,339.89	S/ 233,480.42

**Elaboración: Autores de Tesis**

Cuando la tasa de comisión se reduce más de 20% el VAN cae llegando a ser negativo. Y, si los montos subastados caen más del 80%, el VAN será negativo.

En la tabla 12.8 se realizó una sensibilidad Bidimensional de la variación % de la tasa y los montos donde, la tasa al caer menos del 20% para cualquier nivel de variación de los montos hace negativo el VAN. Esto nos indica que el negocio es altamente sensible a las variaciones de la tasa de comisión de la plataforma.

Tabla 12.8. Sensibilidad Bidimensional

		Variación % de los montos subastados																			
Var. actividad %	Var. monto %	-100%	-90.0%	-80.0%	-70.0%	-60.0%	-50.0%	-40.0%	-30.0%	-20.0%	-10.0%	0.0%	10.0%	20.0%	30.0%	40.0%	50.0%	60.0%	0.0%	80.0%	
-100.0%	\$/ 725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88	\$/ -725,926.88
-90.0%	\$/ 642,740.93	\$/ -642,603.19	\$/ -642,465.45	\$/ -642,327.71	\$/ -642,189.97	\$/ -642,052.24	\$/ -641,914.50	\$/ -641,776.76	\$/ -641,639.02	\$/ -641,501.28	\$/ -641,363.54	\$/ -641,225.80	\$/ -641,088.06	\$/ -640,950.32	\$/ -640,812.58	\$/ -640,674.84	\$/ -640,537.11	\$/ -641,363.54	\$/ -641,363.54	\$/ -641,363.54	\$/ -640,261.63
-80.0%	\$/ 559,554.98	\$/ -559,279.51	\$/ -559,004.03	\$/ -558,728.55	\$/ -558,453.07	\$/ -558,177.59	\$/ -557,902.11	\$/ -557,626.64	\$/ -557,351.16	\$/ -557,075.68	\$/ -556,800.20	\$/ -556,524.72	\$/ -556,249.25	\$/ -555,973.77	\$/ -555,698.29	\$/ -555,422.81	\$/ -555,147.33	\$/ -556,800.20	\$/ -556,800.20	\$/ -556,800.20	\$/ -554,596.38
-70.0%	\$/ 476,369.04	\$/ -475,955.82	\$/ -475,542.60	\$/ -475,129.38	\$/ -474,716.17	\$/ -474,302.95	\$/ -473,889.73	\$/ -473,476.52	\$/ -473,063.30	\$/ -472,650.08	\$/ -472,236.86	\$/ -471,823.65	\$/ -471,410.43	\$/ -470,997.21	\$/ -470,583.99	\$/ -470,170.78	\$/ -469,757.56	\$/ -470,170.78	\$/ -469,757.56	\$/ -469,757.56	\$/ -468,931.12
-60.0%	\$/ 393,183.09	\$/ -392,632.13	\$/ -392,081.18	\$/ -391,530.22	\$/ -390,979.26	\$/ -390,428.31	\$/ -389,877.35	\$/ -389,326.39	\$/ -388,775.44	\$/ -388,224.48	\$/ -387,673.52	\$/ -387,122.57	\$/ -386,571.61	\$/ -386,020.66	\$/ -385,469.70	\$/ -384,918.74	\$/ -384,367.79	\$/ -384,918.74	\$/ -384,367.79	\$/ -384,367.79	\$/ -383,265.87
-50.0%	\$/ 309,997.14	\$/ -309,308.45	\$/ -308,619.75	\$/ -307,931.06	\$/ -307,242.36	\$/ -306,553.66	\$/ -305,864.97	\$/ -305,176.27	\$/ -304,487.58	\$/ -303,798.88	\$/ -303,110.19	\$/ -302,421.49	\$/ -301,732.79	\$/ -301,044.10	\$/ -300,355.40	\$/ -299,666.71	\$/ -298,978.01	\$/ -303,110.19	\$/ -303,110.19	\$/ -303,110.19	\$/ -297,600.62
-40.0%	\$/ 226,811.20	\$/ -225,904.76	\$/ -225,158.33	\$/ -224,331.89	\$/ -223,505.46	\$/ -222,679.02	\$/ -221,852.59	\$/ -221,026.15	\$/ -220,199.72	\$/ -219,373.28	\$/ -218,546.85	\$/ -217,720.41	\$/ -216,893.98	\$/ -216,067.54	\$/ -215,241.11	\$/ -214,414.67	\$/ -213,588.24	\$/ -218,546.85	\$/ -218,546.85	\$/ -218,546.85	\$/ -211,935.37
-30.0%	\$/ 143,625.25	\$/ -142,661.07	\$/ -141,696.90	\$/ -140,732.73	\$/ -139,768.55	\$/ -138,804.38	\$/ -137,840.20	\$/ -136,876.03	\$/ -135,911.86	\$/ -134,947.68	\$/ -133,983.51	\$/ -133,019.34	\$/ -132,055.16	\$/ -131,090.99	\$/ -130,126.81	\$/ -129,162.64	\$/ -128,198.47	\$/ -133,983.51	\$/ -133,983.51	\$/ -133,983.51	\$/ -126,270.12
-20.0%	\$/ 60,439.30	\$/ -59,337.39	\$/ -58,235.48	\$/ -57,133.56	\$/ -56,031.65	\$/ -54,929.74	\$/ -53,827.82	\$/ -52,725.91	\$/ -51,624.00	\$/ -50,522.08	\$/ -49,420.17	\$/ -48,318.26	\$/ -47,216.34	\$/ -46,114.43	\$/ -45,012.52	\$/ -43,910.61	\$/ -42,808.69	\$/ -49,420.17	\$/ -49,420.17	\$/ -49,420.17	\$/ -40,604.87
-10%	\$/ 22,746.65	\$/ 23,986.30	\$/ 25,225.95	\$/ 26,465.60	\$/ 27,705.25	\$/ 28,944.91	\$/ 30,184.56	\$/ 31,424.21	\$/ 32,663.86	\$/ 33,903.52	\$/ 35,143.17	\$/ 36,382.82	\$/ 37,622.47	\$/ 38,862.12	\$/ 40,101.78	\$/ 41,341.43	\$/ 42,581.08	\$/ 35,143.17	\$/ 35,143.17	\$/ 35,143.17	\$/ 45,060.39
0%	\$/ 105,932.59	\$/ 107,309.98	\$/ 108,687.38	\$/ 110,064.77	\$/ 111,442.16	\$/ 112,819.55	\$/ 114,196.94	\$/ 115,574.33	\$/ 116,951.72	\$/ 118,329.11	\$/ 119,706.51	\$/ 121,083.90	\$/ 122,461.29	\$/ 123,838.68	\$/ 125,216.07	\$/ 126,593.46	\$/ 127,970.85	\$/ 119,706.51	\$/ 119,706.51	\$/ 119,706.51	\$/ 130,725.64
10%	\$/ 189,118.54	\$/ 190,633.67	\$/ 192,148.80	\$/ 193,663.93	\$/ 195,179.06	\$/ 196,694.19	\$/ 198,209.32	\$/ 199,724.45	\$/ 201,239.58	\$/ 202,754.71	\$/ 204,269.84	\$/ 205,784.97	\$/ 207,300.11	\$/ 208,815.24	\$/ 210,330.37	\$/ 211,845.50	\$/ 213,360.63	\$/ 204,269.84	\$/ 204,269.84	\$/ 204,269.84	\$/ 216,390.89
20%	\$/ 272,304.49	\$/ 273,957.36	\$/ 275,610.23	\$/ 277,263.10	\$/ 278,915.97	\$/ 280,568.84	\$/ 282,221.71	\$/ 283,874.57	\$/ 285,527.44	\$/ 287,180.31	\$/ 288,833.18	\$/ 290,486.05	\$/ 292,138.92	\$/ 293,791.79	\$/ 295,444.66	\$/ 297,097.53	\$/ 298,750.40	\$/ 288,833.18	\$/ 288,833.18	\$/ 288,833.18	\$/ 302,056.14
30%	\$/ 355,490.43	\$/ 357,281.04	\$/ 359,071.65	\$/ 360,862.26	\$/ 362,652.87	\$/ 364,443.48	\$/ 366,234.09	\$/ 368,024.70	\$/ 369,815.31	\$/ 371,605.91	\$/ 373,396.52	\$/ 375,187.13	\$/ 376,977.74	\$/ 378,768.35	\$/ 380,558.96	\$/ 382,349.57	\$/ 384,140.17	\$/ 373,396.52	\$/ 373,396.52	\$/ 373,396.52	\$/ 387,721.39
40%	\$/ 438,676.38	\$/ 440,604.73	\$/ 442,533.08	\$/ 444,461.43	\$/ 446,389.77	\$/ 448,318.12	\$/ 450,246.47	\$/ 452,174.82	\$/ 454,103.16	\$/ 456,031.51	\$/ 457,959.86	\$/ 459,888.21	\$/ 461,816.56	\$/ 463,744.90	\$/ 465,673.25	\$/ 467,601.60	\$/ 469,529.95	\$/ 457,959.86	\$/ 457,959.86	\$/ 457,959.86	\$/ 473,386.64
50%	\$/ 521,862.33	\$/ 523,928.42	\$/ 525,994.50	\$/ 528,060.59	\$/ 530,126.68	\$/ 532,192.76	\$/ 534,258.85	\$/ 536,324.94	\$/ 538,391.02	\$/ 540,457.11	\$/ 542,523.20	\$/ 544,589.29	\$/ 546,655.37	\$/ 548,721.46	\$/ 550,787.55	\$/ 552,853.63	\$/ 554,919.72	\$/ 542,523.20	\$/ 542,523.20	\$/ 542,523.20	\$/ 559,051.89
60%	\$/ 605,048.28	\$/ 607,252.10	\$/ 609,455.93	\$/ 611,659.75	\$/ 613,863.58	\$/ 616,067.41	\$/ 618,271.23	\$/ 620,475.06	\$/ 622,678.89	\$/ 624,882.71	\$/ 627,086.54	\$/ 629,290.36	\$/ 631,494.19	\$/ 633,698.02	\$/ 635,901.84	\$/ 638,105.67	\$/ 640,309.49	\$/ 627,086.54	\$/ 627,086.54	\$/ 627,086.54	\$/ 644,717.15
70%	\$/ 688,234.22	\$/ 690,575.79	\$/ 692,917.35	\$/ 695,258.92	\$/ 697,600.48	\$/ 699,942.05	\$/ 702,283.61	\$/ 704,625.18	\$/ 706,966.75	\$/ 709,308.31	\$/ 711,649.88	\$/ 713,991.44	\$/ 716,333.01	\$/ 718,674.57	\$/ 721,016.14	\$/ 723,357.70	\$/ 725,699.27	\$/ 713,991.44	\$/ 713,991.44	\$/ 713,991.44	\$/ 730,382.40
80%	\$/ 771,420.17	\$/ 773,899.48	\$/ 776,378.78	\$/ 778,858.08	\$/ 781,337.39	\$/ 783,816.69	\$/ 786,296.00	\$/ 788,775.30	\$/ 791,254.61	\$/ 793,733.91	\$/ 796,213.21	\$/ 798,692.52	\$/ 801,171.82	\$/ 803,651.13	\$/ 806,130.43	\$/ 808,609.74	\$/ 811,089.04	\$/ 798,692.52	\$/ 798,692.52	\$/ 798,692.52	\$/ 816,047.65
90%	\$/ 854,606.12	\$/ 857,223.16	\$/ 859,840.21	\$/ 862,457.25	\$/ 865,074.29	\$/ 867,691.34	\$/ 870,308.38	\$/ 872,925.42	\$/ 875,542.47	\$/ 878,159.51	\$/ 880,776.55	\$/ 883,393.59	\$/ 886,010.64	\$/ 888,627.68	\$/ 891,244.73	\$/ 893,861.77	\$/ 896,478.81	\$/ 883,393.59	\$/ 883,393.59	\$/ 883,393.59	\$/ 901,712.90
100%	\$/ 937,792.07	\$/ 940,546.85	\$/ 943,301.63	\$/ 946,056.41	\$/ 948,811.20	\$/ 951,565.98	\$/ 954,320.76	\$/ 957,075.54	\$/ 959,830.33	\$/ 962,585.11	\$/ 965,339.89	\$/ 968,094.67	\$/ 970,849.46	\$/ 973,604.24	\$/ 976,359.02	\$/ 979,113.80	\$/ 981,868.59	\$/ 968,094.67	\$/ 968,094.67	\$/ 968,094.67	\$/ 987,378.15

Elaboración: Autores de Tesis

En la Tabla 12.9 se muestra los escenarios del modelo de negocio, en el que si el negocio la tasa de comisión de reduce hasta 2.55% el VAN es cero, menor que eso se tiene un VAN negativo después del primer año.

**Tabla 12.9. Escenarios del Modelo de Negocio**

<b>Resumen de escenario</b>				
	Valores actuales:	Optimista	Esperado	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>Variacionen % Tasa</b>	3%	3%	2.8%	2.55%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VANF</b>	119,706.00	119,706.00	38,387.15 -	<b>3,739.00</b>

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

**Elaboración: Autores de Tesis**

En la Tabla 12.10 se indica lo mínimo mensual que se deberá estar negociando en la plataforma, si para el 2do año no se alcanza negociar más de S/.123, 200 entonces el negocio no será más viable

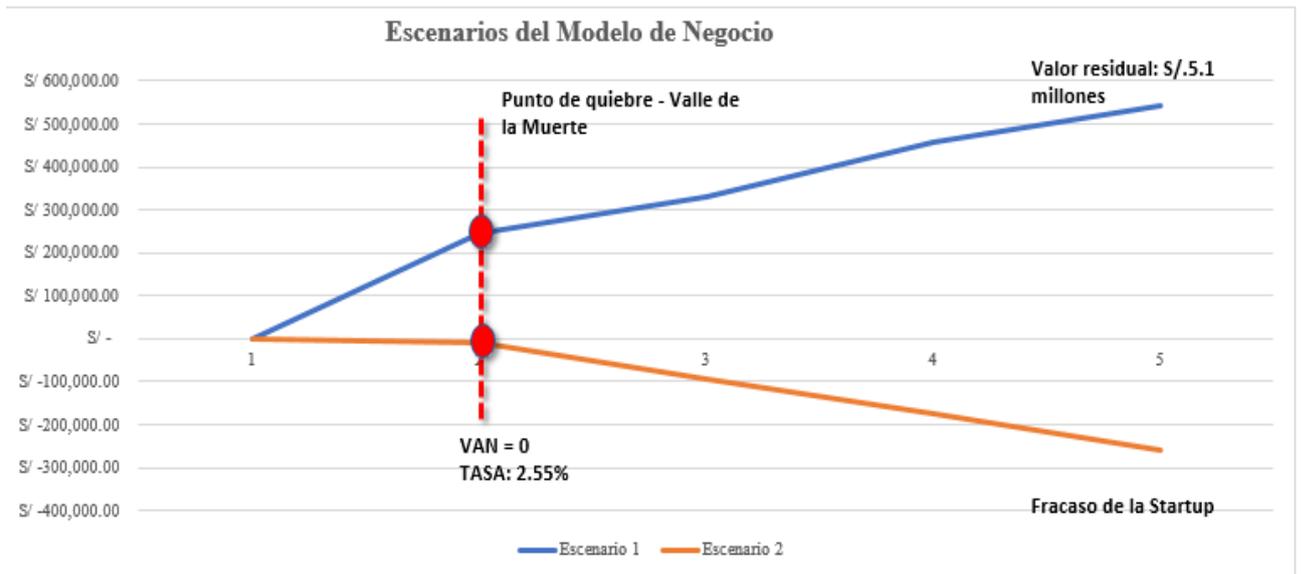
**Tabla 12.10. Variación del VAN con el monto mínimo mensual de facturas subastadas**

<b>Mínimo Mensual de facturas subastadas</b>		<b>VAN</b>
<b>Año 1</b>	S/ 44,000.00	S/ -1,743,800.00
<b>Año 2</b>	S/ 123,200.00	S/ -
Año 3	S/ 369,600.00	S/ 5,592.00
Año 4	S/ 1,145,760.00	S/ 366,964.00
Año 5	S/ 1,489,488.00	S/ 531,954.00

**Elaboración: Autores de Tesis**

En el Grafico 12.2 se observan los puntos de quiebre, en el que se deben cumplir 2 situaciones al momento de pasar por el “Valle de la Muerte” de los startups, primero la tasa de comisión del negocio debe ser mayor a 2.5% y segundo que lo mínimo negociado mensualmente debe ser de S/.123, 200 soles, de no cumplirse este escenario se pasara a la liquidación de la empresa.

**Gráfico 12.2. Escenarios del Modelo de Negocio**



**Elaboración: Autores de Tesis**

## CAPITULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 13.1 Conclusiones

Posterior a la investigación, se concluye lo siguiente:

- Desde el aspecto comercial, el modelo es viable ya que existe oferta y demanda en el mercado, la investigación determinó que existen MYPES dispuestas a vender sus facturas a tasas negociadas con inversionistas que también están dispuestos a invertir.
- Desde el aspecto operativo, el modelo ha venido funcionando exitosamente en diferentes partes del mundo, y hace poco se instaló en el Perú cuyo instrumento de transacción es la factura negociable que está siendo promovida por el gobierno.
- Desde el aspecto legal, se logran flujos positivos al final del periodo de evaluación, además se obtiene que el VAN llega a ser mayor a S/.119 mil soles.
- Para la estimación de la demanda de las MYPES se ha determinado el valor de ventas mensuales cruzándolo con el porcentaje de uso de factoring de éstas, y tomando solo la proporción del mercado, es decir un 15% en soles lo cual representa S/.26.5 millones. Por otro lado, para la demanda de los inversionistas se estimó la capacidad de ahorro de los NSE A, B, se cruzó esta información con la disposición de invertir en instrumentos financieros, de este monto en soles sólo se ha tomado el 1%, siendo conservadores, lo cual equivale a S/.29.3 millones de soles. Estos montos calzan mutuamente, entre lo que las MYPES desean vender en facturas y lo que los inversionistas están dispuestos a invertir.
- Con respecto a los factores críticos de éxito que se ha encontrado al realizar el benchmarking con las empresas están los siguientes: i) marco legal, el negocio siempre debe estar enmarcado en alguna forma jurídica, ii) Procesos, este debe ser claro y simple para toda Fintech, iii) Costo, debe ser menor comparado con los medios tradicionales, iv) Tiempo de transacción, acorde a los procesos rápidos y simples. v) Servicio al Cliente; el común denominador de las Fintechs es que el servicio es personalizado y constante con el cliente, y vi) Seguridad y Confianza; el respaldo a los usuarios sobre la seguridad de la información reportada en la Plataforma Web, así como la autenticidad de CAVALI y SUNAT sobre las facturas a negociar. Para el desarrollo del negocio, se ha planteado una acción estratégica la cual será el corazón del negocio, el Posicionamiento enfocado en 3 principales atributos, Rápido, Fácil y Menor Costo.

- A largo plazo, el modelo de negocio advierte algunos riesgos, los cuales se han mostrado en las 5 fuerzas de Porter, las bajas barreras de entrada permitirán la entrada a nuevos competidores donde se podría entrar en una guerra de precios.
- Existe la posibilidad de que exista un punto en el tiempo, en el cual, se puede tener una sobreoferta de facturas y no el suficiente número de inversionistas, lo cual representaría un negocio poco viable.
- Por otro lado, no se podrá captar las facturas necesarias para negociar, lo que también haría inviable el negocio.
- La legislación podría ponerse muy exigente con las Fintechs debido a que no están reguladas por la SBS.

### **13.2 Recomendaciones**

- La Plataforma Web de Invoice Trading debe contar con un mantenimiento de manera constante y periódica para garantizar las correctas transacciones propias del modelo de negocio.
- Enfocarse en la operatividad del modelo de negocio puesto que el Factoring no es muy popular en el Perú a comparación de otros países, asimismo se debe explicar el modelo de negocio haciendo comparaciones con la banca tradicional tanto para las MYPES como para los INVERSIONISTAS. Así mismo, Incluir en el desarrollo de la expansión del modelo de negocio capacitaciones, conferencias y seminarios a las MYPES e INVERSIONISTAS para lograr este propósito.
- Publicar caso de éxitos del desarrollo de la plataforma en otros países para incluir en el modelo de negocio.
- Promover y conservar la comunicación e investigación del desarrollo del sector de las Fintechs en el mercado peruano para conocer la aparición de nuevos competidores y las ofertas que se otorgan en sus respectivas plataformas.
- Para dar mayor confianza a las personas sobre invertir en la plataforma, se va a mostrar además de quien va a pagar la factura (empresas de tipo Normal, AA y AAA), el documento de aprobación de la empresa grande para que dicha factura pueda ser comercializada por la plataforma web, y la aprobación de CAVALI dando la validación de la legitimidad de que el documento se ha convertido en título valor.