

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD
ECONÓMICO-FINANCIERA DE UNA CASA DE EMPEÑO
DE JOYAS EN LA PROVINCIA DE ICA**

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

por:

Marlon Ruben Angeles Herrera
Luis Fernando Campero Enriquez
Ramiro Miguel Mendoza Ocaña
Max Alberto Sevillano Núñez

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Ica 01

Lima, 29 de Septiembre de 2017

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD
ECONÓMICO-FINANCIERA DE UNA CASA DE EMPEÑO
DE JOYAS EN LA PROVINCIA DE ICA**

ha sido aprobada.

.....
Juan Timaná De la Flor (Jurado)

.....
Luis Ramos Rodríguez (Jurado)

.....
René Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad ESAN

2017

A mi esposa Karen por saber comprender y apoyarme en esta nueva etapa, a mi hijo Marcelo por el tiempo que le reste y a mis padres por sus enseñanzas y apoyo incondicional.

Marlon Ruben Angeles Herrera

A mi esposa Nelly por su apoyo y aliento incondicional en este reto, a mis hijos Luis Fernando y Luciana por ser la luz que guía mis pasos y el motor de mi vida, a mis padres por darme la vida y las herramientas para luchar en ella.

Luis Fernando Campero Enriquez

A mi esposa Mónica, por ser mi compañera en todos los momentos de mi vida, a mis padres Ramiro y Dora por su dedicación y esfuerzo en mi desarrollo personal y profesional, a mis hermanos Carlos, Pedro, Luis y especialmente a mi querida hermana Rosario, a Tula, Carlos, Justa y Miguel a quienes tendré siempre en mi recuerdo.

Ramiro Miguel Mendoza Ocaña

A mi madre por sus enseñanzas y coraje, a mi padre y hermano por su apoyo incondicional.

Max Alberto Sevillano Núñez

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	5
1.1.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
1.2. Alcance.....	5
1.3. Metodología de la investigación.....	6
1.3.1. Recolección de datos y Fuentes primarias.....	6
1.3.2. Herramientas de Análisis.....	7
1.4. Limitaciones	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. El crédito pignoraticio. Características.....	10
2.3. Garantía mobiliaria.....	10
2.4. Características de las garantías mobiliarias	11
2.5. Ejecución de garantías mobiliarias.....	12
2.6. Comparación de características del crédito pignoraticio y otras opciones de crédito.....	13
2.7. Regulación de la SBS.....	14
2.8. Empresas de créditos sin supervisión de la SBS	17
2.9. Crowdlending y plataformas virtuales.....	18
2.10. Tendencias en el mercado peruano y en otros mercados.....	21
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO	23
3.1. Definición del producto o productos a ofrecer	23
3.1.1. <i>Identificación de empresas actualmente en operación, reguladas y no reguladas</i>	23
3.1.2. <i>Características de la oferta</i>	24
3.1.2.1. <i>Productos</i>	24
3.1.2.2. <i>Tasas de interés y otros cargos</i>	25
3.1.2.3. <i>Plazos</i>	25
3.1.2.4. <i>Relación tasación/crédito</i>	26
3.1.2.5. <i>Limitaciones y preferencias de bienes muebles</i>	26
3.1.2.6. <i>Formas de ejecución</i>	27
3.1.2.7. <i>Características de las oficinas de atención</i>	28
3.1.2.8. <i>Promoción y publicidad</i>	29
3.1.2.9. <i>Mecanismos de captación de clientes y de cobranza</i>	29
3.1.2.10. <i>Estadísticas de la oferta</i>	30
3.1.2.11. <i>Comparación de las características de la oferta</i>	32

3.2.	Características del mercado a atender	35
3.2.1.	<i>Ubicación geográfica</i>	35
3.2.2.	<i>Características socioeconómicas</i>	36
3.2.3.	<i>Caracterización sociográficas</i>	36
3.2.4.	<i>Estimación del universo muestral</i>	37
3.2.5.	<i>Estimación del tamaño de la muestra</i>	38
3.2.6.	<i>Diseño del cuestionario</i>	39
3.2.7.	<i>Trabajo de campo</i>	43
3.2.8.	<i>Análisis de los resultados</i>	44
3.2.9.	<i>Mercado Potencial</i>	55
3.2.9.1.	<i>Clientes Bancarizados sin Crédito Vigente</i>	56
3.2.9.2.	<i>Clientes con Crédito Vigente</i>	57
3.2.9.3.	<i>Demanda Potencial</i>	59
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO		60
4.1.	Entorno directo: 5 fuerzas	61
4.1.1.	<i>La amenaza de nuevos entrantes</i>	61
4.1.2.	<i>El poder de negociación de los proveedores</i>	63
4.1.3.	<i>El poder de negociación de los clientes</i>	64
4.1.4.	<i>La amenaza de productos sustitutos</i>	64
4.1.5.	<i>Rivalidad competitiva dentro de una industria</i>	65
4.2.	Entorno indirecto: Análisis SEPTTEL.....	67
4.2.1.	<i>Socio-culturales</i>	67
4.2.2.	<i>Económicos</i>	69
4.2.3.	<i>Político</i>	70
4.2.4.	<i>Tecnológicos</i>	71
4.2.5.	<i>Ecológicos</i>	72
4.2.6.	<i>Legales</i>	72
CAPÍTULO V: PLAN DE MERCADEO		73
5.1.	Identificación de la motivación de compra.....	73
5.2.	Objetivo General	74
5.3.	Objetivos Específicos	74
5.4.	Mercado objetivo y características del cliente.....	75
5.5.	Marketing Mix.....	75
5.5.1.	<i>Posicionamiento</i>	75
5.5.2.	<i>Producto</i>	76
5.5.3.	<i>Plaza o distribución</i>	76
5.5.4.	<i>Precio</i>	77
5.5.5.	<i>Promoción</i>	79
5.6.	Experiencia de compra	79

5.7.	Diseño de imagen corporativa y comercial	80
CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES		81
6.1.	Plataforma de atención al cliente.....	81
6.2.	Personal de la Casa de Empeño.....	81
6.3.	Perfil del Tasador	82
6.4.	Evaluación del riesgo crediticio	83
6.5.	Políticas de colateral.....	87
6.6.	Seguridad.....	88
6.7.	Procedimientos operacionales	90
6.8.	Infraestructura necesaria.....	102
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ESTRATÉGICO		103
7.1.	Propuesta de valor	103
7.2.	Segmento de mercado	103
7.3.	Canales	104
7.4.	Relación con los clientes	104
7.5.	Fuentes de ingreso	105
7.6.	Recursos clave.....	105
7.7.	Actividades clave	106
7.8.	Asociaciones clave	106
7.9.	Estructura de costos.....	106
CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO		108
8.1.	Plan de fondeo.....	108
8.2.	Estimación de las colocaciones	109
8.3.	Estimación del margen financiero	109
8.4.	Estimación del margen operativo	110
8.5.	Estimación de beneficios.....	114
8.6.	Plan financiero.....	115
8.7.	VAN	116
8.8.	Análisis de riesgo	118
	8.8.1. Contingencia	118
	8.8.2. Método cálculo para la tasación.....	118
	8.8.2.1. Modalidad comercial de tasación	118
	8.8.2.2. Modalidad operativa de tasación.....	118
	8.8.3. Escenarios de Riesgo	120
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....		122
9.1.	Conclusiones	122
9.2.	Recomendaciones.....	123
BIBLIOGRAFIA		124

ANEXOS	130
---------------	-------	------------

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1.	Tasa Efectiva Anual de las Cajas Municipales a nivel nacional	2
Tabla 2.1	Empresas no supervisadas por la SBS.....	17
Tabla 3.1.	Créditos Pignoraticios de las Cajas Municipales	30
Tabla 3.2.	Créditos Pignoraticios de EDPYME Inversiones La Cruz.....	31
Tabla 3.3.	Créditos Pignoraticios de la CMAC Metropolitana de Lima	31
Tabla 3.4.	Morosidad de Créditos Pignoraticios en las.....	32
Tabla 3.5.	Características del Crédito Pignoraticio en la CMAC Ica	32
Tabla 3.6.	Características del Crédito Pignoraticio en la Caja Metropolitana de Lima	33
Tabla 3.7.	Características del Crédito Pignoraticio en Edpyme Inversiones La Cruz	34
Tabla 3.8.	INEI: Población Provincia de Ica	37
Tabla 3.9.	Proyección Población	38
Tabla 3.10.	Estructura de Encuestas por Día	43
Tabla 3.11.	Clientes Bancarizados sin Crédito Vigente	57
Tabla 3.12.	Variación Interanual Crédito Prendario en la Provincia de Ica....	58
Tabla 3.13.	Clientes con Crédito Vigente.....	59
Tabla 3.14.	Número Clientes	59
Tabla 3.15.	Porcentaje de Participación en cada Segmento	59
Tabla 4.1.	Saldo de cartera de entidades que otorgan crédito pignoraticio....	65
Tabla 4.1.	Producto Bruto Interno - 2017	69
Tabla 5.1.	Características del producto SuperOro	76
Tabla 5.2.	Tarifario para préstamos prendarios del producto SuperORO	78
Tabla 6.1.	Probabilidad.....	83
Tabla 6.2.	Impacto.....	83
Tabla 6.3.	Matriz de Riesgo	84
Tabla 6.4.	Matriz de Riesgo de la casa de empeño	84
Tabla 8.1.	Cronograma de Fondo	108
Tabla 8.1.	Flujo de Desembolsos/Amortizaciones/Cancelaciones	109
Tabla 8.2.	Spread Financiero	109

Tabla 8.3.	Inversión Fija Intangible	110
Tabla 8.4.	Amortización.....	110
Tabla 8.5.	Inversión Fija Tangible.....	111
Tabla 8.6.	Depreciación.....	111
Tabla 8.7.	Inversión por Puesta en Marcha	112
Tabla 8.8.	Gastos de Ventas.....	112
Tabla 8.9.	Capital de Trabajo	113
Tabla 8.10.	Estructura de la Inversión	113
Tabla 8.11.	Estado de Resultados.....	114
Tabla 8.12.	Estimación de Beneficios.....	114
Tabla 8.13.	Fondeo	115
Tabla 8.14.	Flujo de Caja.....	116
Tabla 8.15.	VANe / TIRe / B/Ce	117
Tabla 8.16.	VANf / TIRf / B/Cf	117
Tabla 8.1.	Porcentaje pureza del oro	119
Tabla 8.2.	Método Calculo de Tasación al 70%	120
Tabla 8.3.	Análisis de Riesgo (Demanda Potencial)	120
Tabla 8.4.	Análisis de Riesgo (Demanda Potencial)	121
Tabla 8.5.	Análisis de Riesgo (Tasa de Fondeo).....	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Precio del Oro	3
Gráfico 3.1. Departamento de Ica y sus Provincias.....	36
Gráfico 3.2. Número de Encuestas por Día.....	43
Gráfico 3.3. Número de Encuestas por Zona	44
Gráfico 3.4. Género	44
Gráfico 3.5. Genero / Edad	45
Gráfico 3.6. Estado Civil.....	45
Gráfico 3.7. Distrito de Residencia	46
Gráfico 3.8. Medios informativos que usa.....	46
Gráfico 3.9. De tener una necesidad de dinero, ¿por cuál opción optaría?	47
Gráfico 3.10. ¿Alguna vez empeño una Joya de Oro en una Entidad Financiera?	48
Gráfico 3.11. ¿Cuánto tiempo la empeño?	49
Gráfico 3.12. ¿Tiene crédito prendario a la fecha?	49
Gráfico 3.13. ¿Qué tasa de interés mensual le cobraron?	50
Gráfico 3.14. ¿Qué monto le dieron por su joya (tasación)?	50
Gráfico 3.15. ¿Posee Joyas de Oro >= 18 Quilates?	51
Gráfico 3.16. ¿Cuál fue la razón porque no empeñó sus joyas?	51
Gráfico 3.17. ¿A cuál Entidad Financiera recurre para empeñar sus joyas?.....	52
Gráfico 3.18. Las entidades financieras a la fecha cobran tasas de interés mensuales entre 5% y 14%, dependiendo del monto del crédito...	52
Gráfico 3.19. ¿Está usted de acuerdo con el dinero que le dan por sus joyas de oro?	53
Gráfico 3.20. Explique la atención que recibe en las Entidades Financieras [Demora la atención]	53
Gráfico 3.21. Explique la atención que recibe en las Entidades Financieras [Con la evaluación Crediticia]	54
Gráfico 3.22. Explique la atención que recibe en las Entidades Financieras [Con la evaluación Crediticia]	54
Gráfico 4.1. Uso de los Servicios Financieros.....	60

Gráfico 4.2.	Participación en Mercado Pignoraticio (DIC. 2016).....	61
Gráfico 4.3.	Créditos prendarios Cajas Municipales y Edpymes	62
Gráfico 4.4.	Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025.....	68
Gráfico 4.5.	Precio del Oro	70
Gráfico 6.1.	Proceso de Tasación de la joya.....	91
Gráfico 6.2.	Aprobación y Desembolso del crédito - A	93
Gráfico 6.3.	Aprobación y Desembolso del crédito - B	94
Gráfico 6.4.	Aprobación y Desembolso del crédito - C	95
Gráfico 6.5.	Recuperación del Préstamo	97
Gráfico 6.6.	Pago del Préstamo	99
Gráfico 6.7.	Venta de la Joya.....	101
Gráfico 9.1.	Lienzo del Modelo de Negocio, según CANVAS	107

ANEXOS

Anexo 1.	Servicio de la Deuda: Fondo 1er. Año	130
Anexo 2.	Planilla de Remuneraciones	131
Anexo 3.	Planilla de Gratificación - Julio	131
Anexo 4.	Planilla de Gratificación - Diciembre	132
Anexo 5.	Planilla de CTS - Mayo	132
Anexo 6.	Planilla de CTS - Noviembre	132
Anexo 7.	Listado de Siglas	133

MARLON RUBEN ANGELES HERRERA

Maestro en Administración de ESAN con Mención en Dirección Avanzada de Proyectos. Ingeniero de Sistemas e Informática con más de 19 años de experiencia en el sector microfinanciero liderando proyectos de alto impacto en la organización, altos valores éticos y morales, actualización permanente e interés en proyectos de inclusión financiera conjugando tecnología existente y/o desarrollos propios.

FORMACIÓN

- 2015 – 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**
Maestro en Administración de ESAN con Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
- 2006 – 2011 **Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática - UAP**
Ingeniero de Sistemas e Informática
- 2001 – 2005 **Escuela de Empresarios – IPAE**
Administrador de Empresas

EXPERIENCIA

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica – Empresa dedicada a la intermediación de recursos financieros, atendiendo el segmento del mercado de micro y pequeños empresarios.

Jefe Canales Electrónicos y Medios de Pago (Desde Noviembre 2012 hasta la fecha) – Liderar el área, diseñar y plantear los nuevos canales; diseñando los nuevos proyectos que posteriormente serán coordinados y liderados por nuestra área como líderes de proyecto.

Jefe Proyectos Canales Electrónicos en TI y Jefe Proyecto PIT (Desde Febrero 2009 hasta Octubre 2012) – Responsable de diseñar, implementar y gestionar todos los proyectos relacionados a Canales Electrónicos. Además, representar a la empresa frente al Proyecto PIT en la FEPCMAC y GLOBAL NET; así como el comité conformado para el proyecto. Además, implementar las operaciones electrónicas con proyección de múltiples canales; usando el estándar financiero ISO8583.

Analista Funcional TI (Desde el 16 de Mayo del 2006 hasta Febrero 2009) – Responsable de coordinar, analizar, diseñar y gestionar con el equipo de desarrolladores los diversos requerimientos de la empresa así como proponer e implementar nuevas soluciones.

Jefe del Área de Sistemas de la CMAC CHINCHA (Del 17 Octubre del 2005 al 15 de Mayo del 2006) – Responsable de la auditoria del Área de Sistemas,

migración del SIAFC CHINCHA al SIAFC ICA (con éxito) y gestión de la misma durante el proceso de fusión pactado por la CMAC ICA y la CMAC CHINCHA. Asimismo responsable de la migración hacia el SICMACI de la CMAC ICA.

Asistente de Sistemas (Desde 1998 hasta 2005) – Responsable del desarrollo del Software de Negocio. Absolver las consultas de los usuarios y atender a sus necesidades.

Municipalidad Provincial de Ica (Dpto. de Rentas).

Encargado del Área de Computo.

Desmotadora CONISA, ACARÍ - AREQUIPA.

Asistente Administrativo

SEMINARIOS

Seminario “Prevención del Lavado de Activos” – Intellectum, 2005

I Conferencia de Marketing Internacional “Excelencia y Competitividad”, organizado por la “Asociación Pro Bienestar y Desarrollo” y la “Universidad de San Ignacio de Loyola”., 2003

Administración Estratégica de Servicio al Cliente Interno - Externo, organizado por Milenium Asesores & Consultores, 2002

Seminario para Informáticos de las CMACs “TI – CMAC – 2001”, organizado por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), 2001

Seminario Internacional de “LA EMPRESA UNO a UNO – Herramientas para Competir en la Era Interactiva”, organizado por SEMINARIUM, 2000

IDIOMAS

Español, Nativo

Inglés, Nivel Medio

VIAJE INTERNACIONAL

China, Junio 2017

CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN

MS Office, Nivel Avanzado

VS Studio 2008 a 2017 RC, Nivel Avanzado

Utilitarios e Internet, Nivel avanzado

LUIS FERNANDO CAMPERO ENRIQUEZ

Maestro en Administración. Ingeniero de Computación y Sistemas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Quince años de experiencia en el área de Tecnología de la Información en los sectores micro financiero y logístico. Experiencia relevante en gestión de proyectos utilizando la metodología PMI.

Formación

2015 – 2017	Escuela de Administración de Negocios – Esan Maestro en Administración
1997 – 2001	Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo Ingeniero de Computación y Sistemas

Experiencia

2006 – a la fecha Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.

Empresa perteneciente al sistema financiero peruano, dedicada a la intermediación financiera y con más de 900 colaboradores, así como 35 agencias a nivel nacional y con tecnología de punta para la automatización de sus canales de atención.

Jefe Unidad Canales Electrónicos TI

Gestionar la cartera de proyectos de canales electrónicos. Planificar, implementar y desarrollar nuevos canales electrónicos que logren brindar acceso y comodidad a nuestros clientes.

Gestionar al equipo de desarrollo, afín de cumplir los objetivos del área.

Elaborar, coordinar y controlar el adecuado servicio de todos los canales electrónicos, identificando y mitigando los riesgos operativos.

Proyectos realizados:

- ✓ Implementación del proyecto Doble Factor de Autenticación “Plataforma RSA SECUR ID”.
- ✓ Implementación del proyecto Cajeros Corresponsales “KasNet” y “Multifacil”.
- ✓ Implementación del proyecto Recargas Telefónicas y Recaudos FullCarga.
- ✓ Implementación del proyecto envío de SMS Masivos.
- ✓ Implementación del proyecto canal “Cmac Móvil” utilizando tecnología USSD de Telefónica para realizar transacciones a través de los teléfonos celulares.
- ✓ Implementación de la contingencia del canal electrónico Tarjeta Debito Visa Chip con nuestro centro alterno de datos.

Analista Programador TI

Programar la implementación de los sistemas de información, así como realizar la supervisión del personal dedicado al desarrollo de proyectos.

Realizar investigaciones sobre nuevos productos tecnológicos.

Proyectos realizados:

- ✓ Desarrollo de productos de Ahorros, Plazo Fijo y Convenios de Recaudación.
- ✓ Diseño y construcción de los aplicativos para los convenios de corresponsalía-oficinas compartidas para el pago de créditos con el Banco de la Nación.
- ✓ Gestión del módulo de Crédito Prendario para el otorgamiento de créditos con garantía de joyas.
- ✓ Gestión del módulo de Cobranzas para el proceso de recuperación de créditos de clientes morosos.
- ✓ Gestión del módulo de créditos microempresa.
- ✓ Diseño y construcción del módulo de recaudos por convenios institucionales.

2003 – 2005 C & L Consultores

Analista programador

Diseño y construcción de aplicaciones en plataforma .NET para el sector de transporte logístico.

2001 – 2002 Trans Food S.A.

Analista programador

Desarrollo e implementación del Sistema de información para el proceso de producción de alimentos.

CURSOS

- Especialización en Proyectos de Inteligencia de Negocios para Entidades Financieras 2015 - Universidad ESAN
- Diplomado en Gestión de Proyectos 2013 - 2014 – Universidad ESAN
- Especialización en Evaluación Financiera de Proyectos de TI 2010 - Universidad ESAN
- Diplomado en Administración General 2009 - Universidad ESAN

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

Francés – Nivel intermedio

RAMIRO MIGUEL MENDOZA OCAÑA

Maestro en Administración. Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo. Once años de experiencia en el sector micro financiero en las áreas de Riesgos y Cumplimiento Normativo. Experiencia relevante en gestión de riesgos y cumplimiento normativo. Con conocimiento de normativa aplicada a las empresas del sistema financiero.

Formación

2015 – 2017 **Escuela de Administración de Negocios – Esan**
Maestro en Administración

1987 – 1996 **Universidad Nacional de Trujillo**
Ingeniero Industrial

Experiencia

2008 – a la fecha **Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.**
Empresa perteneciente al sistema financiero dedicada a la intermediación financiera con más de 900 colaboradores y 35 agencias y oficinas especiales.

Oficial de Cumplimiento Normativo

Asesorar al Directorio en el manejo efectivo del cumplimiento normativo. Elaborar y dar seguimiento a las matrices de cumplimiento normativo. Informar sobre las brechas de cumplimiento normativo. Informar respecto al progreso de la implementación y el seguimiento de las medidas de adecuación normativa. Capacitar al personal de manera presencial o electrónica respecto a la importancia del cumplimiento normativo y de las responsabilidades en caso de incumplimiento. Elaborar informes trimestrales de cumplimiento normativo. Elaborar resúmenes de normas externas y difundirlas al personal para su conocimiento a fin de fomentar una cultura normativa en la empresa. Elaborar el Programa Anual de Cumplimiento Normativo. Realizar autoevaluaciones de cumplimiento normativo a fin de detectar falta de procedimientos, controles o brechas de cumplimiento normativo. Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos de Cumplimiento Normativo.

Asistente de Riesgos

Elaboración de informes de riesgo crediticio, elaboración de anexos y reportes, realización del proceso de provisión, evaluación de solicitudes de crédito dando opinión de viabilidad de créditos, participación en implementación y adecuación de normas SBS, participación en cursos de inducción como expositor.

2003 – 2006 **EDPYME Pro Negocios**
Jefe de Riesgos

Identificación y Administración de riesgos operacionales y crediticios. Evaluación de solicitudes de crédito, visitas a clientes para dar opinión de viabilidad del crédito.

Cursos

Programa de Especialización en Gestión de Riesgos. Universidad Pacífico.

Curso Integrado para aspirantes a la Docencia Universitaria. Universidad Nacional de Trujillo.

MAX ALBERTO SEVILLANO NUÑEZ

Maestro en Administración. Licenciado en Administración de la Universidad Nacional San Luís Gonzaga de Ica. Doce años de experiencia en Microfinanzas, desarrollo de productos crediticios empresariales y consumo y mejora de procesos. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejora continúa en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de créditos empresariales y consumo, para entidades especializadas en Microfinanzas o Banca.

FORMACIÓN

- 2015 – 2017** **Escuela de Administración de Negocios para Graduados– ESAN**
Maestro en Administración con Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
- 1997 – 2003** **Escuela Superior Privada de Administración - IPAE**
Profesional en Administración con Mención en Finanzas
- 1996 – 2000** **Universidad Nacional San Luís Gonzaga de Ica**
Licenciado en Administración

EXPERIENCIA

2005 – a la fecha **Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.**

Empresa perteneciente al sistema financiero dedicada a la intermediación financiera con más de 900 colaboradores y 35 agencias y oficinas especiales.

Coordinador de Microempresa.

Del 03 de agosto del 2015 hasta la actualidad. Responsable de implementar campañas de créditos para todo el año, diseño y mejora del bono de productividad de los funcionarios de negocios, de los productos crediticios, capacitación al personal de negocios, informes y reportes de control y seguimiento de la cartera de créditos. Mi último logro fue el diseño de un bono de productividad para los analistas de negocios, coordinadores y administradores de agencia, lo cual logro incrementar la cartera de créditos en 10 millones de soles por cada cada mes, aumento la tasa promedio ponderada y disminución de la provisión.

Supervisor de Agencias.

Desde el 16 de Septiembre del 2013 hasta el 02 de agosto del 2015. De la zona sur chico: Agencia Ica, Agencia Ica Cercado, Agencia San Isidro, Agencia Parcona, Oficina Especial de Palpa, Agencia Nazca, Oficina Especial de Chala y Agencia Marcona. Responsable de visitar las Agencias y Oficinas interviniendo en los comité de créditos, visita de clientes pre y post desembolso, y detección de fraudes internos y externos relacionados con el negocio, presentando informes a la gerencia, de lo encontrado en las agencias (fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas) los cuales sirven también para capacitar y retroalimentar al personal, al final de la visita.

Analista de Riesgos de Crédito.

Desde el 01 de Agosto del 2009 hasta 15 de Septiembre 2013. Diseño de informes de visita y evaluación a los Deudores No Minoristas, tanto en la etapa Pre Desembolso (para el otorgamiento), como Post Desembolso (para su reclasificación). Responsable de culminar la implementación de la Resolución 11356 -2008, en lo correspondiente a Informes y Reportes de Riesgos de Créditos para la SBS, tales como: Anexo 5: Reporte de Clasificación del Deudor y Exigencia de Provisiones.

Analista de Créditos.

Desde el 05 de Febrero del 2005 hasta el 31 de Julio del 2009. Responsable de: promocionar, evaluar, proponer y recuperar créditos. Manejo de la cartera Preferencial, de aproximadamente 4 millones de soles, conformada por los mejores clientes de la Entidad.

CURSOS

Programa: Markets in the global economy – international study visit: Universidad LSE - Londres, 2017.

Programa de especialización en riesgo crediticio: Universidad ESAN, 2015.

Diplomado en finanzas avanzadas: Universidad ESAN, 2011. Puesto: primer. lugar.

Diplomado en gestión y control de empresas: Universidad ESAN, 2011. Puesto: segundo lugar.

Diplomado en fundamentos financieros: Universidad ESAN, 2010. Puesto: segundo lugar.

Resumen Ejecutivo

Maestría en:	Maestro en Administración de Negocios
Título de Tesis:	Plan de Negocio para determinar la viabilidad Económico-Financiera de una Casa de Empeño de Joyas en la provincia de Ica
Autores:	Angeles Herrera, Marlon Campero Enríquez, Luis Fernando Mendoza Ocaña, Ramiro Miguel Sevillano Núñez, Max Alberto

El presente Plan de Negocios tiene como finalidad determinar la viabilidad económico-financiera de una casa de empeño de joyas de oro en la provincia de Ica.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se desarrollaron diversas actividades como son el estudio de mercado para determinar los clientes potenciales, el análisis del entorno para identificar los factores externos que influirían en la empresa, un plan de marketing para determinar las estrategias que permitan llegar a los objetivos comerciales, un plan de operaciones para determinar la infraestructura necesaria para iniciar la empresa, los procesos que se realizarán en ella y la estructura organizativa, un análisis estratégico para mejorar el modelo de negocio y un plan financiero para determinar la viabilidad económica financiera de la casa de empeño.

Para realizar el presente estudio se realizó una investigación descriptiva lo que permitió conocer las características de los clientes potenciales de una casa de empeño, para lo cual se realizó una encuesta a fin de identificarlos y poder proyectar la demanda potencial del servicio que se propone.

Con el estudio realizado, se determinó que el mercado potencial de la casa de empeño de joyas de oro, en la provincia de Ica, está conformado por personas que actualmente tienen algún crédito prendario en el sistema financiero y por aquellos que cuentan con una calificación mayor a la normal en la Central de Riesgos.

La casa de empeño propuesta competirá con las empresas que están establecidas en la provincia de Ica a las cuales se pretende captar parte de sus clientes en un 5% en el primer año del proyecto, hasta un 15% al final del mismo. Asimismo, se estima captar un 2% del segmento de clientes bancarizados sin crédito vigente (personas con calificación de riesgo mayor a la normal y los que alguna vez tuvieron un crédito prendario pero que actualmente no lo tienen por haber quedado insatisfechos con el servicio de la empresa con la que contrataron), en el primer año incrementando en un 1% a lo largo del horizonte del proyecto.

Finalmente, se obtiene que el proyecto en un escenario normal y siendo bastante conservadores en el crecimiento del mercado, presenta un VANe de S/ 507 mil soles y una TIRe de 47% así como, un VANf de S/ 568 mil soles y una TIRf de 71% lo que nos indica que el proyecto es altamente viable.

Con la información mencionada anteriormente, se concluye que implementar un negocio de casa de empeño en la provincia de Ica es económica y financieramente viable, para lo cual se deben seguir las estrategias planteadas en el presente trabajo.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Una casa de empeño de joyas es aquella que otorga créditos prendarios, es decir, entregan dinero en efectivo a cambio de una joya en garantía. El otorgamiento del crédito en este tipo de empresas se realiza de manera rápida y sin mucho trámite por lo que se constituyen en una alternativa para las personas que requieren tener liquidez inmediata para cubrir obligaciones urgentes.

Los registros publicados por la (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017) (SBS) sobre casas de cambio, créditos, préstamos y empeños muestran que en la provincia de Ica no existen casas de empeño que se dediquen a otorgar créditos con garantía de joya de oro, sin embargo, empresas como las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) y las Entidades de Desarrollo para las Pequeñas y Microempresas (EDPYMES), que pertenecen al sistema financiero, operan brindando este tipo de servicio.

Según estadísticas de la (Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017), en la provincia de Ica operan tres entidades que brindan el servicio de otorgamiento de créditos pignoratícios, dos de estas entidades la Caja Metropolitana de Lima y la EDPYME Inversiones La Cruz, han incrementado desde años anteriores su saldo de cartera en este tipo de crédito, de marzo 2015 a junio de 2017, a nivel del departamento de Ica, el incremento alcanzó el 179.91% y el 24.22% respectivamente.

En cuanto a las tasas de interés, las entidades micro financieras cobran tasas que varían de acuerdo a criterios tales como el monto otorgado, la zona donde se otorgan y la calificación del cliente en el sistema financiero. En las Cajas Municipales, a nivel nacional, la tasa efectiva anual puede variar entre 69.69% a 213.84%.

Tabla 1.1. Tasa Efectiva Anual de las Cajas Municipales a nivel nacional

Cajas Municipales	TEA Mínima (%)	TEA Máxima(%)
CMAC Ica	78.50	105.00
CMAC Piura	69.69	79.59
CMAC Sullana	90.12	90.12
CMAC Huancayo	79.59	79.59
CMAC Trujillo	110.12	138.89
CMAC Paita	90.12	125.22
CMAC del Santa	79.59	166.17
CMAC Maynas	151.82	213.84
CMAC Tacna	79.59	101.22
CMAC Cusco	79.59	79.59
CMAC Arequipa	79.38	125.22

Fuente: Páginas web de las Cajas Municipales de Ahorro

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (Julio 2017)

Un aspecto a tener en cuenta en nuestra propuesta de valor es la relación valor de tasación y monto de crédito otorgado. Las empresas pertenecientes al sistema financiero otorgan entre el 80% al 113% del valor de tasación de la joya en la provincia de Ica, con una tasa de interés efectiva anual en un rango de 78.50% (al 80% del valor de tasación) a 332.53% (al 113% del valor de tasación) con el agregado que, de acuerdo a la regulación actual, en caso estas empresas otorguen un monto mayor al 80% de tasación de la joya, tendrán que evaluar la capacidad de pago de sus clientes incrementando de esta manera una actividad más a su proceso de créditos. La casa de empeño propuesta otorgaría hasta el 130% del valor de tasación con una tasa de interés anual entre 106.99% (al 100% del valor de tasación) y al 249.85% (al 130% del valor de tasación) si el deudor se encuentra en calificación normal en la Central de Riesgos.

La casa de empeño al no tener una restricción regulatoria como las empresas pertenecientes al sistema financiero, podrá otorgar mayor monto por la joya puesta en garantía (más del 80% del valor de tasación de la joya) con una tasa de interés competitiva, sin que esto signifique un incremento en sus costos operativos o el

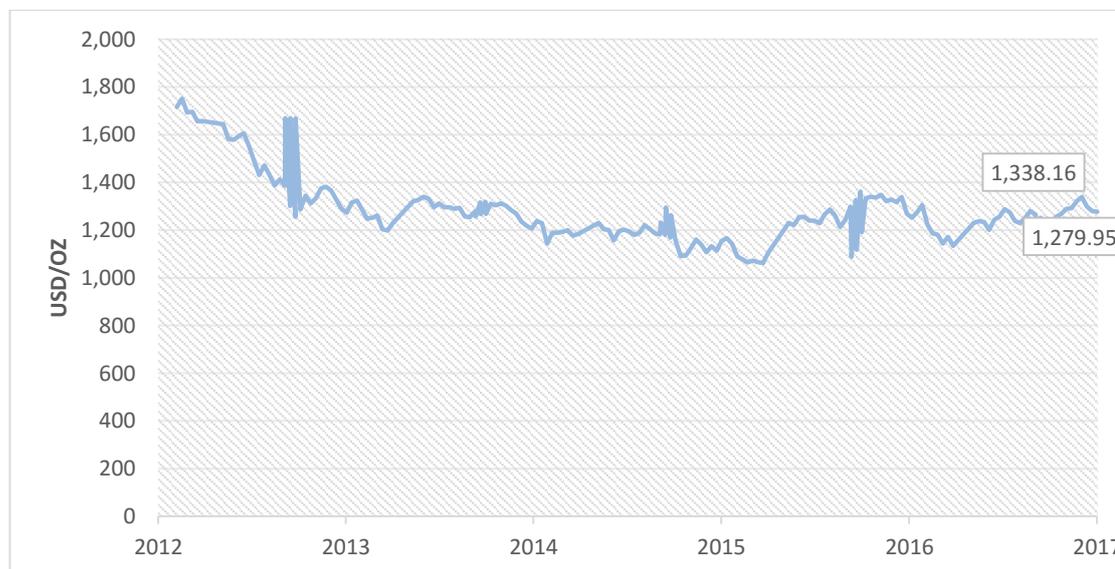
desarrollo de una actividad adicional en su proceso de créditos lo cual le es favorable para otorgar hasta el 130% del valor de tasación.

Por otro lado, las casas de empeño tampoco tienen restricciones regulatorias respecto a la constitución de provisiones obligatorias como sí lo tienen las empresas que pertenecen al sistema financiero, sin embargo, como una buena práctica de gestión de riesgos se considera importante constituir provisiones para la cobertura de riesgos operativos que se puedan materializar durante el desarrollo de sus actividades.

También es importante considerar en el otorgamiento del crédito prendario con garantía de joya de oro, el precio de este metal debido a que la determinación de su peso y pureza definirá finalmente el monto de crédito a otorgar a los clientes y, asimismo, tendrá su efecto en el remate y/o venta de las joyas de los clientes que han incumplido con la obligación de pago.

En el Gráfico N° 1.1 se puede observar que luego del precio más bajo obtenido por el oro en el mes de diciembre 2016, su precio se ha recuperado.

Gráfico 1.1. Precio del Oro



Fuente: (Bullionvault, 2017)

Elaboración: Los autores de este Plan de Negocios (2017)

La variación del precio del oro impacta en el proceso de remate o venta de las joyas ya que, si este disminuye, las joyas se desvalorizan, por lo cual, se tomarán medidas para mitigar este riesgo como por ejemplo, constituir provisiones en una cuenta llamada contingencia. Si bien, se puede apreciar en el gráfico que el precio de la onza troy a septiembre 2017 es de USD 1,338/oz, sin embargo, según la página web especializada (Precio del Oro Hoy, 2017), este metal está cotizando, en los primeros días de octubre, por debajo de los USD 1,300/oz debido a un avance del dólar luego que la Reserva Federal (FED) dio señales de otra subida de tasas de interés en Estados Unidos a finales del año 2017.

La propuesta de negocio está dirigida a clientes que actualmente usan el servicio de préstamo con garantía de joya de oro en las entidades financieras (7,471 personas según estudio de mercado en la provincia de Ica), a las personas que tienen una calificación de riesgo mayor a la normal en las Centrales de Riesgo (11,136 personas, según el estudio de mercado en la provincia de Ica), y, para aquellas que alguna vez tuvieron un crédito prendario pero que actualmente no lo tienen por estar insatisfechos con el servicio que les brindaron.

Se ha considerado estos segmentos porque la estrategia de penetración al mercado de créditos prendarios de la casa de empeño se basa en dos aspectos: captar clientes de las entidades que ya operan en la provincia de Ica, 5% del saldo de cartera proyectada al 2018 y, captar clientes que han tenido experiencia en este tipo de créditos, 2% de las personas bancarizadas que se encuentran mal calificadas en la Central de Riesgos y las que actualmente no usan el servicio de crédito pignoraticio, en el primer año de funcionamiento.

La no existencia de casas de empeño que otorguen créditos prendarios con garantía de joya de oro en la provincia de Ica, el incremento de la cartera de créditos pignoraticios en las entidades del sistema financiero que operan en ella, las tasas de interés atractivas que se cobran por este producto y la buena perspectiva del precio del oro, nos hace considerar que existe una oportunidad de negocio que debe ser analizada.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad económica y financiera de una casa de empeño de joyas de oro en la provincia de Ica

1.1.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el mercado del empeño de joyas de oro en la provincia de Ica para conocer la demanda potencial.
- Realizar un análisis del entorno para determinar las oportunidades y amenazas.
- Elaborar un Plan de Mercadeo para determinar las estrategias comerciales que se deberán implementar.
- Elaborar un Plan de Operaciones para determinar los aspectos técnicos y organizativos del servicio a brindar.
- Evaluar la viabilidad económica financiera de la casa de empeño de joyas de oro en la provincia de Ica.

1.2. Alcance

El presente estudio se desarrolló en el departamento y provincia de Ica. El departamento de Ica se encuentra ubicado en la costa sur central del Perú, tiene una superficie de 21,327.83 Km². Limita con los departamentos de Lima (Norte), Ayacucho y Huancavelica (Este), Arequipa (Sur) y con el Océano Pacífico (Oeste). Está conformado por cinco provincias Ica, Chincha, Pisco, Nazca y Palpa siendo su capital la ciudad de Ica. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

La provincia de Ica está conformada por catorce distritos siendo la más poblada del departamento con una población proyectada, a junio de 2015, de 362,693 habitantes, representando el 46.1% del total departamental. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

El estudio se llevó a cabo del mes de marzo al mes de septiembre de 2017 desarrollándose diversas actividades como son el estudio de mercado para determinar los clientes potenciales, el análisis del entorno para identificar los factores externos que influirían en la empresa, un plan de marketing para determinar las estrategias que permitan llegar a los objetivos comerciales, un plan de operaciones para determinar la infraestructura necesaria para iniciar la empresa, los procesos que se realizarán en ella y la estructura organizativa, un análisis estratégico para mejorar el modelo de negocio y un plan financiero para determinar la viabilidad económica financiera de la casa de empeño.

La inversión estimada para establecer la casa de empeño es de S/ 262 mil soles y un financiamiento de inversionistas por S/ 250 mil soles.

1.3. Metodología de la investigación

Para desarrollar el presente estudio, se procedió a realizar una investigación descriptiva que no es más que conocer las características de cierto grupo de personas. En este tipo de investigación se debe estudiar e interpretar para luego proceder a extraer conclusiones en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

1.3.1. Recolección de datos y Fuentes primarias

La fuente primaria para obtener la información del presente estudio han sido principalmente las encuestas que se aplicaron a los habitantes de la provincia de Ica con la finalidad de identificar a los clientes potenciales de la casa de empeño. Para llevar a cabo las encuestas se contrató y capacitó a cuatro encuestadores los mismos que trabajaron por cuatro días.

Para llevar a cabo la encuesta, se utilizó el muestreo por conveniencia el cual consiste en identificar y seleccionar a las personas que convienen para la muestra debido a que son fácilmente accesibles.

Asimismo, se realizó la búsqueda de información en entidades que ofrecen el servicio de crédito pignoraticio, la revisión bibliográfica de libros, portales web como los de la SBS, Cajas Municipales, INEI, BCRP, revistas, y publicaciones relacionados con el tema.

1.3.2. Herramientas de Análisis

Se realizó un estudio de mercado a fin de determinar a los clientes potenciales, para lo cual se llevó a cabo una investigación cuantitativa a través de encuestas a los habitantes de la provincia de Ica.

Se utilizó la estadística descriptiva para analizar los resultados de la encuesta e identificar hallazgos que nos brinden información relevante. Asimismo, se realizó un análisis de la estadística de la oferta del servicio de otorgamiento de créditos prendarios con la finalidad de conocer las características del producto prendario en otras empresas.

Se evaluó el entorno y los factores que impactarían en el proyecto mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter (entorno directo) y el análisis SEPTTEL (entorno indirecto).

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se elaboró un flujo de caja para determinar el VAN y el TIR.

1.4. Limitaciones

Respecto a las limitaciones que se han dado en el presente estudio, podemos mencionar las siguientes:

- Desconfianza de los encuestados para brindar información sobre sus ingresos familiares.
- Poca información específica sobre viabilidad de una casa de empeño.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

De la revisión bibliográfica realizada, no se encontró información específica sobre un estudio que determine la viabilidad económica financiera de una casa de empeño. Sin embargo, a nivel nacional, se encontró un estudio relacionado con casas de empeño y un estudio relacionado con los créditos pignoraticios que otorga una Caja Municipal de Ahorro y Crédito que opera en el país.

El estudio de (Tacure, 2013) denominado “El sistema de créditos prendarios de casa Mazatlan y la caracterización del perfil de sus clientes en la ciudad de Piura” tuvo como objetivo determinar de qué manera el sistema de créditos prendarios de esta casa de empeño influye en la satisfacción de las necesidades de las personas naturales y jurídicas en la ciudad de Piura en el año 2014.

El estudio concluye que los créditos prendarios otorgados por esta casa de empeño influyen positivamente en la satisfacción de necesidades de personas naturales tanto para situaciones urgentes relacionadas con la salud, alimentación, entre otros, como para satisfacer aspectos suntuosos como viajes y compras de uso personal, inclusive, satisface necesidades de personas jurídicas como algunas MYPES que recurren a esta casa de empeño cuando requieren un crédito urgente cuando les falta liquidez, capital de trabajo o cuando deben realizar algún pago a sus proveedores.

Por otro lado, menciona que la demanda de créditos prendarios en esta casa de empeño es creciente dado a su fácil acceso y porque se obtienen con pocos requisitos.

Otro aspecto importante que concluye este estudio es el referido al perfil de la demanda indicando que son personas de género femenino entre 26 a 45 años, personas cuyos ingresos son medios y que oscilan entre S/ 750 a S/ 1,500 soles. Las personas que solicitan el crédito prendario en esta casa de empeño, en su mayoría suelen prestar entre S/ 100 a S/ 300 nuevos soles con una frecuencia eventual.

(Tacure, 2013) Concluyó en su estudio que las necesidades que satisface el crédito prendario son las de capital de trabajo urgente, pagos familiares urgentes, pagos a proveedores, tarjetas de crédito, entre otros.

El estudio de (Baquedano, Murillo, Tanchiva, & Vargas, 2006) sobre el Relanzamiento del Crédito Pignoraticio en la Caja Trujillo S.A. indica que el crédito pignoraticio es atractivo por dos factores: las altas tasas de interés que se cobran y por el nivel de riesgo bajo que tiene en comparación con otros tipos de crédito lo cual alienta a invertir en este tipo de negocios.

El trabajo de (Chávez, 2016), sobre los créditos pignoraticios y sus efectos en la rentabilidad financiera de las cajas municipales de crédito popular en el Perú, 2010-2014, manifiesta que como producto del trabajo de investigación, se ha determinado que las colocaciones de créditos pignoraticios inciden favorablemente en los ingresos financieros de las Cajas Municipales de Crédito Popular en el Perú. Asimismo, menciona que los créditos pignoraticios tienen efectos directos en la rentabilidad de las Cajas Municipales de Crédito Popular en el Perú.

(Chávez, 2016), también recomienda, a las entidades antes mencionadas, que la casi totalidad de la promoción de las líneas de crédito que se ofrecen sean reorientados a la promoción de créditos pignoraticios con la finalidad de alcanzar una mayor colocación en este tipo de créditos y, que deben orientar la casi totalidad de sus recursos al otorgamiento de este tipo de créditos debido a que generan la mayor cantidad de ingresos lo cual impacta positivamente en la rentabilidad de estas empresas.

Por otro lado, indica que estas empresas deben dar importancia a la contratación de personal calificado para la tasación de las joyas puestas en garantía con la finalidad de que su realización sea rápida en caso de incumplimiento del deudor de recuperar rápidamente el saldo monto del crédito.

2.2. El crédito pignoraticio. Características

Según la (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2014) el crédito pignoraticio es “la modalidad de crédito de consumo que se concede al afectarse en garantía, con desposesión del bien, alhajas u otros objetos de oro o plata”.

De acuerdo a la definición presentada, el prestatario o deudor entrega una prenda a la entidad financiera a cambio del préstamo de dinero en efectivo hasta la cancelación del crédito. La empresa prestataria tasa el objeto para definir su valor y el monto a otorgar. En las empresas del sistema financiero y casas de empeño se prefiere que la prenda entregada por el prestatario sea de oro por su facilidad para hacerla líquida.

Bajo esta modalidad de crédito, el bien o prenda empeñada queda depositada en la entidad que otorga el crédito asegurando, de este modo, que el prestatario deudor pueda cumplir con su obligación de devolver el efectivo solicitado.

Existen casos en que el deudor tenga dificultades para devolver el préstamo, ante esta situación existe la posibilidad de que vaya renovando mes a mes o pueda ir amortizando hasta lograr cancelar su préstamo. Cuando ya no le es posible esto, la prenda que ha quedado en garantía puede ser rematada o vendida y con ello cubrir el pago del préstamo. Para ello, las casas de empeño en primer lugar siguen un proceso de remate y luego un proceso de adjudicación de la joya y su posterior venta.

2.3. Garantía mobiliaria

Según la normativa peruana vigente emitida por el (Congreso de la República, 2006), se define a la garantía mobiliaria como:

La afectación de un bien mueble mediante un acto jurídico, destinada a asegurar el cumplimiento de una obligación. La garantía mobiliaria puede darse con o sin desposesión del bien mueble. En caso de desposesión, puede

pactarse la entrega del bien mueble afectado en garantía al acreedor garantizado o a un tercero depositario.

La garantía mobiliaria comprende, salvo pacto distinto, la deuda principal, los intereses, las comisiones, los gastos, las primas de seguros pagadas por el acreedor garantizado, las costas y los costos procesales, los eventuales gastos de custodia y conservación, las penalidades, la indemnización por daños y perjuicios y cualquier otro concepto acordado por las partes hasta el monto del gravamen establecido en el acto jurídico constitutivo.

En el caso del crédito pignoraticio, la prenda puesta como garantía generalmente es una joya, un electrodoméstico o un vehículo que queda en poder del acreedor, es decir, se da con desposesión del bien y cuya afectación asegura la recuperación del monto prestado.

Por otro lado, si el prestatario incumple su obligación de cancelar su deuda, el acreedor puede adquirir el derecho de adjudicarse la joya, e incluso venderlo para el pago de la obligación garantizada.

2.4. Características de las garantías mobiliarias

Las joyas prendadas en una casa de empeño se constituyen en garantías mobiliarias. De acuerdo a (Romero, 2002), éstas tienen las siguientes características:

- Recaen sobre bienes muebles.
- Aseguran el cumplimiento de una deuda con la afectación de un bien mueble mediante un acto jurídico.
- Puede darse con o sin desposesión del bien mueble.
- Es una obligación accesoria que garantiza siempre una obligación principal, es decir si esta se extingue se extingue la garantía.
- Es un contrato bilateral donde tanto el acreedor como el deudor tienen obligaciones mutuas o reciprocas.

- Es un contrato oneroso, porque reporta utilidad para ambas partes.
- Es una obligación indivisible porque hasta que la obligación principal no se pague completamente, la obligación accesoria de garantía se mantiene.
- Comprende la deuda principal, los intereses, las comisiones, los gastos, primas de seguros, gastos de custodia, penalidades, indemnización por daños y perjuicios.

De las características antes mencionadas, se puede inferir la importancia que tiene un sistema de garantías mobiliarias ya que puede responder a las necesidades actuales de la provincia de Ica y además convertirse en un instrumento de desarrollo facilitando la solución de dificultades económicas de los pobladores, pero siempre tratando de encontrar el equilibrio entre las necesidades de los deudores y el derecho de los acreedores. Para ello debe imperar el respeto por los valores éticos y morales en el ordenamiento jurídico a fin de que lo justo y correcto para los acreedores no sea lo perjudicial para los deudores y viceversa.

El conseguir créditos con intereses razonables aún sigue siendo una tarea difícil para las personas, en ese sentido se hace necesario afianzar aún más las medidas necesarias para destrabar los canales de financiación y otorgar las facilidades para que el caso amerite. Una de las dificultades que existe para este tipo de transacciones es la valoración del mueble, este hecho requiere establecer y tomar en cuenta los criterios mínimos para efectuar la tasación, de manera que sea de entera satisfacción de ambas partes.

2.5. Ejecución de garantías mobiliarias

La garantía es utilizada para asegurar el pago de una obligación, y en caso de incumplimiento permite que el acreedor se cobre con la venta de dicho bien, esto es lo que suele denominarse ejecución de la garantía.

El proceso de ejecución es esencial para la existencia del sistema de garantías, el objetivo es que el acreedor que se ve afectado por el incumplimiento respecto al pago pactado, pueda cobrarse rápidamente llevando a cabo este proceso.

En el Perú, la ejecución de garantías es un proceso lento y oneroso. El costo incluye los gastos del proceso judicial por la ejecución, el costo por mantener el efectivo inmovilizado y no poder emplearlo en el negocio para otorgar nuevos créditos y, por el riesgo de la desvalorización del bien en el tiempo.

El sistema vigente también impide que se realicen acuerdos alternativos en forma libre para la ejecución de las garantías, no puede pactarse ejecuciones de garantías de manera extrajudicial, la ejecución de éstas se realizan vía un proceso judicial.

Por otro lado, está prohibido que el acreedor pueda cobrar la deuda apoderándose de la garantía, esto es lo que se conoce como pacto comisorio. El proceso de ejecución de la garantía pasa necesariamente por la venta de ésta a un tercero, lo cual, genera mayor costo para el acreedor.

2.6. Comparación de características del crédito pignoraticio y otras opciones de crédito

La (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2008) establece en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y Exigencia de Provisiones, la existencia de 8 tipos de créditos que otorgan las empresas del sistema financiero: corporativos, grandes empresas, medianas empresas, pequeña empresa, microempresa, consumo revolvente, consumo no revolvente e hipotecarios para vivienda.

El crédito pignoraticio es una modalidad de crédito de consumo no revolvente, en el cual la garantía es la joya de oro del titular, puede estar inscrita o no en registros públicos a favor de la entidad y por lo general su tasa de interés es muy superior a la de cualquier otro tipo de crédito del sistema financiero (aproximadamente una TEA de hasta 332.53%), y tienen una frecuencia de pago de cada 30 días y, de ser el caso, se realiza una evaluación ligera de los ingresos del deudor, lo que permite que su crédito sea otorgado en un tiempo máximo de 15 minutos.

Otras modalidades de crédito de consumo no revolvente son otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial, y se denomina no revolvente porque en este tipo de crédito no se permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor. Estos créditos pueden tener garantías personales (declaraciones juradas) o garantías preferidas y no preferidas (hipotecas o prendas) y por lo general tienen una tasa de interés menor al crédito pignoraticio, un mayor plazo (aproximadamente hasta 60 meses) y una evaluación más detallada de los ingresos incrementando el tiempo de otorgamiento de crédito en aproximadamente 2 días.

Lo mencionado anteriormente, se refiere a créditos otorgados formalmente, pero existe un mercado informal representado por los cambistas de moneda extranjera y los llamados agiotistas, quienes aceptan como garantía joyas de oro y otros bienes. En este mercado, se cobran tasas de interés mucho más altas, aproximadamente con una TEA desde 435.03% hasta 791.61%, o superior.

Comparando estas modalidades de crédito se puede mencionar que, en el mercado formal, los créditos pignoraticios se otorgan de manera rápida y se ofrecen con altas tasas de interés en relación a otras modalidades de créditos de consumo no revolvente pero, comparado con el mercado informal, las tasas de interés son menores.

2.7. Regulación de la SBS

La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), es una entidad incorporada a la SBS encargada del tratamiento de información relacionada con el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. En el Perú, las casas de empeño son supervisadas en materia de lavado de activos por la SBS a través de esta entidad.

La (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012), establece que las personas naturales o jurídicas dedicadas a este tipo de negocios deben inscribirse ante la UIF para que puedan realizar sus actividades. La finalidad de esta disposición, contenida en la

Resolución SBS N° 6338-2012 que aprueba las normas para el Registro de empresas y personas que realizan operaciones financieras o de cambio de moneda, es que se reporten operaciones sospechosas sobre lavado de activos que sean detectadas en el desarrollo de sus actividades.

Esta Resolución dispone que la inscripción tenga una duración de dos años renovables por igual periodo. En caso no se haya renovado la inscripción, las personas naturales y jurídicas quedan excluidas del Registro asumiendo las consecuencias por desarrollar esta actividad sin haber renovado la inscripción.

Si las casas de empeño no se inscriben o renuevan su inscripción en el Registro esta situación ocasionará el cierre del local hasta que se regularice la inscripción.

Mediante Resolución SBS N° 4463-2016, la (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a) aprobó la norma para la gestión de riesgos y prevención de lavado de activos y de financiamiento del terrorismo que se aplica a las personas dedicadas al otorgamiento de préstamos y empeño.

Entre las principales disposiciones que se mencionan en esta Resolución se tienen las siguientes:

- Implementar un sistema de prevención del LA/FT, es decir, gestionar los riesgos a que se encuentran expuestos estos tipos de negocios con la finalidad de evitar que sean utilizados para fines ilícitos considerando como factores de riesgo a los clientes, los productos y/o servicios y la zona geográfica en la que los ofrecen. Este sistema debe enfocarse a detectar operaciones inusuales y sospechosas con el fin de comunicarlas a la UIF.
- Aprobar un manual y código de conducta. Estos documentos deben contener los valores y las políticas para gestionar los riesgos de LA/FT así como las medidas para cumplir con el deber de mantener la reserva de la información a la que se tiene acceso.

- Contar con políticas y procedimientos de prevención de LA/FT que establezcan las responsabilidades de los trabajadores, directores y Oficial de Cumplimiento, así como los mecanismos para gestionar el riesgo de LA/FT.
- Designar a un Oficial de Cumplimiento a dedicación exclusiva que se encargue de vigilar el cumplimiento y funcionamiento del sistema de prevención de LA/FT. La persona que ejerza esta función será el contacto con la UIF y su designación debe ser comunicada a esta entidad. La norma menciona que se puede solicitar autorización a la SBS en caso no se justifique contar con un Oficial de Cumplimiento a dedicación exclusiva. Asimismo, se podrá designar a un Oficial de Cumplimiento alternativo en caso de vacancia o ausencia temporal del titular.
- Mantener la confidencialidad del Oficial de Cumplimiento. La designación no debe ser inscrita en los registros públicos con la finalidad de mantener la reserva de su identidad.

Las casas de empeño están obligadas a atender los requerimientos de información de las entidades competentes relacionadas con la prevención del LA/FT.

La (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b) también establece los mecanismos y procedimientos para que la UIF-Perú congele administrativamente los fondos u otros activos de personas o entidades relacionadas principalmente al terrorismo.

El alcance de esta norma incluye a las empresas de crédito, préstamo y empeño. La Resolución menciona que estas empresas deben revisar el listado publicado por la SBS de personas o entidades vinculadas al terrorismo y su financiamiento con la finalidad de que contrasten esta lista con sus registros y se identifiquen fondos, activos u operaciones de estas personas o entidades y las comuniquen a la UIF. Las listas de las personas o entidades vinculadas al terrorismo y su financiamiento son designadas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

La UIF dispone el congelamiento administrativo de los fondos u otros activos identificados a los sujetos obligados, entre ellos las casas de empeño, quienes deben proceder a ejecutarlo hasta la convalidación o revocación de la autoridad judicial.

El incumplimiento de las disposiciones establecidas en la Resolución se considera una infracción grave.

2.8. Empresas de créditos sin supervisión de la SBS

En el Perú existen empresas, que otorgan créditos a microempresarios, que no son supervisadas por la SBS. Estas empresas son Organismos No Gubernamentales (ONG) que trabajan con personas emprendedoras de escasos recursos a quienes se les capacita y otorga créditos, generalmente, las personas a quienes atienden se encuentran en zonas rurales o urbano marginales.

Como se puede observar en el cuadro siguiente, ninguno de estos Organismos No Gubernamentales tiene como ámbito de acción la ciudad de Ica y por otro lado, en su mayoría, salvo la ONG AMA Microfinanzas, ninguno otorga créditos pignoraticios por tanto, no se constituyen en competencia para la casa de empeño que se propone.

Tabla 2.1 Empresas no supervisadas por la SBS

ONG Microfinanciera	Crédito Pignoraticio	Ámbito de Acción (ICA)
ADRA Perú	NO	NO
ALTERNATIVA, Centro de Investigación Social y Educación Popular	NO	NO
AMA Microfinanzas	SI	NO
Asociación ARARIWA	NO	NO
Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac - ADEA Andahuaylas	NO	NO
Equipo de Educación y Autogestión Social – EDAPROSPO	NO	NO
FINCA Perú	NO	NO
FOMENTO DE LA VIDA – FOVIDA	NO	NO
Grupo Consultivo para el Desarrollo Alternativo – GCOD	NO	NO
IDESI LAMBAYEQUE	---	NO
IDESI REGION GRAU	NO	NO
INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL CESAR VALLEJO – IDER CV	NO	NO
MICROCREDITO PARA EL DESARROLLO “LA CHUSPA” – MIDE	NO	NO
MOVIMIENTO MANUELA RAMOS	NO	NO
PRO MUJER Inc	---	NO

Fuente: (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017), páginas Web de las ONG micro financieras

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (Julio 2017)

Tratamiento tributario de los productos y de las rentas

Las casas de empeño están sujetas al impuesto general a las ventas (IGV) y al impuesto a la Renta (IR) según lo siguiente:

Impuesto General a las Ventas (IGV)

Las operaciones del proceso de crédito de estas entidades se encuentran gravadas con una tasa de 18% sobre el interés que generan mensualmente producto de los empeños, es decir, se grava el servicio el cual está normado por el artículo 1° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (Decreto Supremo N° 055-99-EF).

Por otro lado, por la compra de bienes y la adquisición de servicios se tomará como crédito fiscal el IGV pagado en las facturas correspondientes, según el artículo 18° y 19° de la ley del IGV, el cual disminuye el IGV por pagar.

Este impuesto es de periodicidad mensual.

Impuesto a la Renta (IR): La casa de empeño será creada como una Sociedad Anónima Abierta, bajo el Régimen MYPE Tributario debido a que sus ingresos no sobrepasarán las 1,700 UIT al año ($S/ 4,050 \times 1,700 \text{ UIT} = S/ 6'885,000$ soles). Este nuevo régimen beneficia a las pequeñas y medianas empresas porque disminuirá el pago del impuesto a la renta cuya tasa va desde el 10%. A la utilidad antes del impuesto (hasta 15 UIT = $S/ 60,750$ soles), se le aplicará una tasa de impuesto a la renta del 10% anual, y sobre el exceso la tasa anual será del 29.50%. El Régimen MYPE Tributario fue creado por Decreto Legislativo N° 1269.

2.9. Crowdlending y plataformas virtuales

Con el avance de la tecnología y la masificación del acceso a internet se han desarrollado nuevas plataformas tecnológicas en línea especialmente orientadas al

sector financiero que están desarrollando nuevos modelos de negocio que cubren necesidades que la banca tradicional no lo hace como el crowdfunding.

El crowdfunding es una red de financiación de proyectos sociales y medio ambientales vía donaciones que con el transcurrir de los años se ha diversificado y segmentado según lo siguiente:

- **Capital:** inversión en el capital de nuevas empresas, los inversionistas se convierten en accionistas.
- **Préstamos:** financiamiento a empresas o particulares (CrowdLending).
- **Donaciones:** aportes a causas benéficas, médicas y/o medio ambientales. El retorno es la satisfacción de haber participado de un proyecto de alto impacto.
- **Recompensa:** se aporta a proyectos de realización de libros, películas, u otros; a cambio de una pequeña recompensa como: una copia del libro, invitaciones al estreno, etc.

El CrowdLending, es una alternativa para que pequeñas empresas y organizaciones se financien a través de personas naturales que tienen excedentes y que buscan mayor rentabilidad para su dinero, asumiendo el riesgo.

Existen 3 tipos de Crowdlending: P2P que son préstamos de persona a persona; P2B que son préstamos de personas a empresas y, en un futuro se tendrá un Crowdlending P2C que serían préstamos de personas a compañías.

El modelo es disruptivo y evoluciona rápidamente debido a los siguientes factores:

- El desarrollo de internet y tecnologías más seguras en línea, con las cuales las personas se sienten cada vez más cómodas en su uso.
- La banca tradicional cada vez requiere mayor información para el sustento de ingresos y los negocios próximos a implementarse no pueden acceder para financiarse.

- Cada persona natural puede convertirse en un micro-banco, lo que tiene que prever es diversificar su riesgo dosificando la inversión con cantidades mínimas en muchos proyectos apoyado en la oportunidad de mayor rentabilidad esperada.

De acuerdo al último estudio presentado el 18/05/2017 por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2017), el Perú cuenta a la fecha con 16 FINTECH que registran origen peruano u oficina en Perú. Dentro de Latinoamérica nos encontramos muy por debajo que Brasil, México, Colombia, Argentina, Chile y otros. Sin embargo, las plataformas que se encuentran funcionando a la fecha son:

Sin embargo, las plataformas que se encuentran funcionando a la fecha son:

- **HolaAndy:** plataforma peruana, que presta montos iniciales de S/ 800 con una TEA de 430% + IGV. (Tu préstamo en 1 hora, 2017) . Se puede acceder al préstamo en tan solo una hora.

A través de esta plataforma los clientes pueden obtener su préstamo pequeño a plazos cortos de manera rápida. Sólo se necesita ingresar a la página www.holaandy.com. Para ello, los clientes que soliciten el crédito deben tener un buen historial crediticio. El acceso al préstamo es relativamente fácil porque se puede ingresar a la web aun desde el celular y se selecciona el monto a prestar. En seguida se llena un formulario con los datos personales y la empresa enviará un código para ingresar a la web.

- **Afluenta:** plataforma bajo el modelo de CrowdLending P2P. (Afluenta® | La primera red de finanzas colaborativas de La..., 2015). De igual modo, se puede solicitar un crédito desde un celular. Para ello se llena un formulario o solicitud y se obtiene una respuesta inmediata. La atención se brinda durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Esta situación, como se puede deducir, facilita enormemente la obtención de un crédito y cuenta con un alto grado de confidencialidad en los datos proporcionados. “En el Perú, donde tiene presencia desde hace 10 meses, Afluenta ha permitido que se entreguen créditos por más de

S/ 725,000 soles, los cuales brindan rendimientos a los inversionistas de un 20,1% anual, en promedio”. (El Comercio, 2016)

- **Kalifika:** plataforma que realiza análisis de información aplicando la metodología de scoring a los clientes potenciales y estos ofertándolos a las entidades financieras. A la fecha no se encuentra funcionando al 100%. (Kalifika, 2016)
- **EFL:** Responde a la denominación Entrepreneurial Finance Lab. Trabaja en Perú con el retailer de electrodomésticos y artículos electrónicos El Gallo Más Gallo se asoció con EFL en el año 2013 para mejorar el análisis de los clientes sin historial crediticio, posibilitando nuevos créditos en un mercado antes inaccesible. (EFL - Entrepreneurial Finance Lab, 2014). Para ello, EFL ha construido tests psicométricos con los cuales miden la predisposición que las personas tienen para honrar las deudas que adquieren. No requiere mayores requisitos ni trámites burocráticos, basta la aplicación de dichos tests para determinar si es pertinente o no dar un préstamo a alguien.

2.10. Tendencias en el mercado peruano y en otros mercados

Según (Herrera, 2015), en otros países, como México, las casas de empeño actualmente están diversificando sus operaciones, no solo se dedican al empeño de joyas sino que están orientándose también al empeño de electrodomésticos y vehículos. Esto sería una opción para las casas de empeño si el precio del oro bajara de manera sostenida.

Sin embargo, (Herrera, 2015), manifiesta que con este enfoque de una casa de empeño, la inversión se incrementaría debido a que se requiere tener espacio apropiado para almacenar, exhibir y vender los objetos que se reciben y porque se necesitará de personas especializadas para poder valorar la diversidad de objetos que se empeñan.

En la ciudad de Ica las entidades que otorgan créditos pignoratícios son CMAC ICA, Inversiones La Cruz y la CMAC Metropolitana de Lima, de estas entidades la única que ofrece empeño de electrodomésticos es Inversiones La Cruz.

De manera que en la actualidad existe la tendencia de ir incrementando esta modalidad de créditos, para hacer más fácil la consecución de dinero por parte de los clientes. Cuando se hace referencia a algún crédito, generalmente se piensa de inmediato en el sistema financiero bancario, pero esto significa superar un conjunto de trámites que, muchas veces, no tienen efectos positivos en el logro de los propósitos del prestatario. Así, si alguien no puede acceder al sistema bancario por algún motivo, pierde la oportunidad de concretar el proyecto que había concebido.

Ante esta situación surge como alternativa los préstamos pignoratícios, porque las personas pueden tener una serie de bienes con valor en el mercado que pueden servir como garantía para transformarlos en dinero.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Definición del producto o productos a ofrecer

El servicio que ofrece una casa de empeño es el de entregar una cantidad de dinero al cliente, de manera inmediata, a cambio de una joya de oro en garantía.

Existen dos situaciones importantes por las cuales las personas asisten a una casa de empeño: i) Contar con efectivo de manera rápida para cubrir deudas asumidas, asuntos familiares o para realizar una inversión urgente en su negocio y; ii) la imposibilidad de acceder al sistema financiero.

Las personas valoran la rapidez en que obtienen el dinero en efectivo, es decir, valoran que el servicio se materialice en el momento en que lo necesitan.

El servicio de crédito que la casa de empeño ofrecerá tiene los siguientes atributos:

- Crédito rápido sin restricción por calificación en el sistema financiero.
- Mayor monto prestado. Hasta el 130% del valor de tasación de la joya de oro.
- Menor tasa de interés que la que ofrecen las entidades del sistema financiero en la provincia de Ica.

No se aceptarán joyas de otro metal como la plata y tampoco electrodomésticos.

3.1.1. Identificación de empresas actualmente en operación, reguladas y no reguladas

Actualmente, existen en la provincia de Ica empresas reguladas por la SBS que se dedican a dar créditos pignoratícios, estas empresas son las Cajas Municipales y la EDPYME Inversiones La Cruz.

En cuanto a las Cajas Municipales, éstas generalmente otorgan este tipo de crédito dentro del ámbito de su sede principal, salvo la CMAC Metropolitana de Lima que otorga créditos pignoraticios en todas sus agencias. En la provincia de Ica, tanto la Caja Metropolitana como la CMAC ICA son las únicas que brindan este servicio.

En lo que respecta a la EDPYME Inversiones La Cruz, es una empresa especializada en el otorgamiento de préstamos con garantía en joyas de oro pero también acepta como garantía automóviles y electrodomésticos. Asimismo, otorga créditos para financiar la compra de artículos que se encuentran en venta en sus agencias. Esta empresa cuenta con oficinas en 13 departamentos del país, teniendo en la provincia de Ica, 02 agencias.

Las casas de empeño son empresas que se encuentran reguladas por la SBS solamente en lo que respecta al lavado de activos y financiamiento del terrorismo. En la provincia de Ica, según los registros de la SBS, solo existe la empresa Corporación Mercantil La Yapa S.A.C., sin embargo esta empresa solo está dedicada a brindar el servicio de préstamo para la compra de autos nuevos para uso doméstico y comercial.

3.1.2. Características de la oferta

3.1.2.1. Productos

Las instituciones financieras que otorgan créditos pignoraticios con garantías de oro, en la provincia de Ica, brindan los siguientes productos:

- CMAC Ica S.A. ofrece el producto Orocaja, en el cual solo se acepta joyas de oro de 18K y 21K.
- Caja Metropolitana de Lima ofrece el producto Prendario Clásico aceptando joyas de oro, plata y brillantes.
- Edpyme Inversiones La Cruz ofrece el producto Pignoclásico en el que se acepta solo joyas de oro desde 10K hasta 18K, no acepta oro blanco.

Así mismo, existe también el mercado informal, representado por los cambistas de moneda extranjera y agiotistas, los cuales aceptan joyas de oro y otros bienes en garantía.

3.1.2.2. Tasas de interés y otros cargos

La CMAC ICA S.A., tiene una tasa efectiva anual (TEA) entre 78.50% hasta 105%. La Caja Metropolitana de Lima, ofrece una TEA entre el 74.52% hasta un 198.78% mientras que la Edpyme Inversiones La Cruz, tiene un rango de TEA entre 112.91% hasta 332.53%.

Las tres instituciones financieras, presentan además tasas de interés moratoria, ITF (0.005%) y costos de remate, los cuales son asumidos por el cliente, y los gastos administrativos (seguro contra todo riesgo de la joya), es asumido por la misma empresa financiera.

Los cambistas de moneda extranjera y agiotistas, tienen una TEA desde 435.03% hasta 791.61%, o más.

3.1.2.3. Plazos

En las empresas del sistema financiero que otorgan crédito pignoraticio en la provincia de Ica, los plazos del crédito pignoraticio varían entre 30 a 90 días. El crédito se puede renovar para lo cual, se debe amortizar una cantidad del capital y el interés.

En la CMAC ICA S.A. el crédito es renovable mensualmente. Para renovar se debe pagar el interés mensual más un mínimo de 5% del capital. Se pueden realizar hasta 20 renovaciones.

En la Caja Metropolitana de Lima, el plazo varía entre 30 a 90 días, renovable las veces que se desee previo pago del interés más una parte del capital que puede ser desde S/ 1 sol.

En el caso de la Edpyme Inversiones La Cruz, el plazo es de 30 días pudiéndose renovar mensualmente previo pago del interés mensual más una amortización de capital que va desde S/ 10 soles.

Los cambistas de moneda extranjera y agiotistas, generalmente cobran su capital e interés, en forma mensual.

3.1.2.4. Relación tasación/crédito

En las entidades del sistema financiero el monto de crédito otorgado está relacionado con el valor de la tasación. El monto varía entre 80% a 113% del valor de la joya de oro.

La CMAC ICA S.A. presta hasta el 80% del valor de la joya de oro mientras que la Caja Metropolitana de Lima, presta hasta el 100%. En el caso de la Edpyme Inversiones La Cruz, el monto prestado llega hasta el 113% del valor de la joya de oro.

3.1.2.5. Limitaciones y preferencias de bienes muebles

Las limitaciones para las entidades financieras, es la provisión que generan sus créditos pignoratícios al tener clientes con calificación de riesgo interna y externa mayor a la normal y que afecta sus utilidades. Así mismo, la exigencia de ciertos requisitos documentarios y de evaluación que piden a sus clientes y, por otro lado, la exigencia regulatoria de las entidades supervisoras generan que el proceso crediticio demore y les reste rentabilidad.

Sin embargo, una ventaja de tener garantía de oro, es su rápida recuperación cuando se lleva a remate en los plazos previstos.

Los cambistas de moneda extranjera y agiotistas, asumen todo el riesgo al ser ellos mismos quienes realizan todo el proceso y lo agilizan, sin embargo, ellos no son regulados ocasionando a veces desconfianza del cliente, sin embargo su rentabilidad es la más alta del mercado.

3.1.2.6. Formas de ejecución

La garantía asegura la recuperación del crédito pignoraticio, en caso de incumplimiento del deudor, las entidades se cobran con la venta del bien a través del remate de la joya. Este proceso se denomina ejecución de la garantía.

En la CMAC Ica S.A., se realiza el remate de la joya a los 30 días de vencido el crédito pignoraticio. Todos los remates los centraliza en la Agencia Ica.

La Caja Metropolitana de Lima, realiza el remate de la joya a los 45 días de vencido el crédito pignoraticio. Todos los remates los centraliza en la Agencia de Lima.

La Edpyme Inversiones La Cruz, realiza el remate de la joya a los 30 días de vencido el crédito pignoraticio. Todos los remates los realiza su agencia principal en la ciudad de Lima.

En todos los casos, de tener un excedente por la venta de la joya, se apertura una cuenta de ahorros a favor del cliente para que este lo pueda retirar y, de tener un saldo faltante por vender la joya, se reportan a los clientes en las centrales de riesgo.

Los cambistas de moneda extranjera y agiotistas, generalmente a la semana de vencido, venden la joya o el bien otorgado en garantía.

3.1.2.7. Características de las oficinas de atención

Las oficinas de atención son importantes para mantener la relación del cliente con la empresa en ella se brinda información, se absuelven consultas y se atienden sus reclamos.

La CMAC Ica S.A., cuenta con dos agencias en la ciudad de Ica que prestan el servicio de empeño de joyas de oro: Agencia Ica (funcionando desde octubre de 1989) ubicada en la calle Municipalidad 152, en la misma plaza de armas de Ica y la Agencia San Isidro (atendiendo créditos prendario desde el 2016) ubicada en la Av. San Martín C-104, al costado del Banco de Crédito del Perú. Su horario de atención es de 9:00 a.m. hasta las 6:45 p.m. de lunes a viernes y de 9:00 a.m. hasta la 1:00 p.m. los días sábados. Cada agencia, cuenta con una auxiliar de operaciones que se encarga de brindar este servicio, para lo cual no se necesita mucho espacio y el tiempo de atención es de 10 a 15 minutos por cliente.

La Caja Metropolitana de Lima, cuenta con una agencia en la ciudad de Ica que presta el servicio de empeño de joyas de oro, ubicada en la Av. San Martín 1162 (funcionando desde noviembre 2013). Su horario de atención es de 9:00 a.m. hasta las 6:15 p.m. de lunes a viernes y de 9:00 a.m. hasta las 12:45 p.m. los días sábados. La agencia cuenta con funcionarios de negocios que se encargan de brindar este servicio exclusivamente y gestionar esta cartera, recibiendo un sueldo fijo y otro variable, para lo cual no se necesita mucho espacio y el tiempo de atención es de 10 a 15 minutos por cliente.

La Edpyme Inversiones La Cruz, cuenta con dos agencias en la ciudad de Ica que prestan el servicio de empeño de joyas de oro: una ubicada en la calle Lima 243, cerca de la plaza de armas de Ica (funcionando desde mayo 2012) y la otra en la Av. San Martín 1141 (funcionando desde abril 2014). Su horario de atención es de 9:00 a.m. hasta las 7:00 p.m. de lunes a viernes y de 9:00 a.m. hasta la 1:00 p.m. los días sábados. Cada agencia, cuenta con funcionarios de negocios que se encargan de brindar este servicio exclusivamente y gestionar esta cartera, recibiendo un sueldo fijo y otro

variable, para lo cual no se necesita mucho espacio y el tiempo de atención es de 10 a 15 minutos por cliente.

Los cambistas de moneda extranjera y agiotistas, se encuentran en las calles, por lo general alrededor de la plaza de armas, entidades financieras y mercados en un horario desde las 9:00 a.m. hasta las 7:00 p.m., de lunes a sábado y no cuentan con un local propio siendo ellos mismos los que realizan el trabajo.

3.1.2.8. Promoción y publicidad

Las entidades financieras, realizan su promoción a través de campañas crediticias, en donde flexibilizan algunas condiciones en el otorgamiento del crédito: mayor monto, otorgamiento de créditos a personas calificadas y reportadas en las centrales de riesgo, descuento por pronto pago, menor tasa de interés, menor exigencia de documentación, menores montos de pago de capital para renovaciones, entre otros, todo ello bajo la opinión favorable de su Unidad de Riesgos.

Con respecto a la publicidad, esta puede ser: impresa, radial, televisiva, en páginas web, redes sociales (facebook, twitter), youtube, etc.

Los cambistas de moneda extranjera y agiotistas, no realizan gastos en promoción y publicidad, ya que ellos mismos ofertan sus servicios.

3.1.2.9. Mecanismos de captación de clientes y de cobranza

En las entidades financieras esto es realizado por sus mismos auxiliares o funcionarios de operaciones o de negocios, vía telefónica o en forma presencial, tanto para captar o para cobrar. No requieren el uso de promotores o ejecutivos de venta para las captaciones, ni de gestores de cobranza o abogados para la recuperación del crédito.

Los cambistas de moneda extranjera y agiotistas realizan ellos mismos este proceso.

3.1.2.10. Estadísticas de la oferta

En la ciudad de Ica las empresas que otorgan créditos pignoratícios son: La CMAC ICA S.A., la EDPYME Inversiones la Cruz y la CMAC Metropolitana de Lima.

De acuerdo a información estadística de la SBS, se concluye que a nivel nacional, la colocación de créditos pignoratícios se está incrementando desde el año 2016. El incremento del saldo de colocaciones fue de 20.82% de junio del 2016 a junio del 2017.

**Tabla 3.1. Créditos Pignoratícios de las Cajas Municipales
(En miles de soles)**

Saldo de Colocaciones	2015				2016				2017	
	Mar-15	Jun-15	sep-15	Dic-15	Mar-16	Jun-16	sep-16	Dic-16	Mar-17	Jun-17
CMAC'S	112,099	114,291	114,294	115,031	119,425	128,810	143,677	152,112	156,193	155,629
CMAC ICA	1,531	1,515	1,460	1,420	1,286	1,178	1,089	1,050	1,032	1,010
CMAC ICA - ICA (6.5%)	995	985	949	923	836	766	708	683	671	656

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

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (Julio 2017)

En lo que respecta a la CMAC ICA, a nivel solamente de esta ciudad, su saldo de colocaciones de créditos pignoratícios ha disminuido desde septiembre 2015 a junio de 2017 en un 30.83%. Se estima que el 65% de su saldo de cartera pignoratício pertenece a las colocaciones de la ciudad de Ica.

Por el contrario, en cuanto a la EDPYME Inversiones La Cruz, a nivel solo de la ciudad de Ica, su saldo de colocaciones siempre ha tenido una tendencia a incrementarse. En el mismo período, septiembre 2015 a junio 2017, sus colocaciones se incrementaron en 12%. Según información de la SBS, de marzo 2015 a junio 2017, la cartera pignoratícia en la ciudad de Ica es en promedio el 85% de su cartera a nivel nacional.

Tabla 3.2. Créditos Pignoraticios de EDPYME Inversiones La Cruz
(En miles de soles)

Saldo de Colocaciones	Mar-15	Jun-15	sep-15	Dic-15	Mar-16	Jun-16	sep-16	Dic-16	Mar-17	Jun-17
Inversiones La Cruz (ICA)	1,645	1,682	1,805	1,781	1,856	1,928	1,852	1,831	1,952	2,019
% Pignoraticio (Nacional)	84%	86%	86%	86%	86%	85%	84%	85%	85%	85%
Total Pignoraticio (ICA)	1,379	1,441	1,561	1,528	1,600	1,648	1,563	1,548	1,652	1,713

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

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (Julio 2017)

La cartera de colocaciones de la CMAC Metropolitana de Lima ha crecido en 54% desde septiembre de 2015 a junio de 2017. Se estima que en la ciudad de Ica, el 90% de las colocaciones de esta CMAC son créditos pignoraticios y el porcentaje restante son colocaciones en créditos consumo e hipotecario.

Tabla 3.3. Créditos Pignoraticios de la CMAC Metropolitana de Lima
(En miles de soles)

Saldo de Colocaciones	Mar-15	Jun-15	sep-15	Dic-15	Mar-16	Jun-16	sep-16	Dic-16	Mar-17	Jun-17
CMAC Metropolitana (ICA)	509	750	924	924	1,039	1,170	1,341	1,496	1,582	1,425
% Pignoraticio (ICA)	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Total Pignoraticio (ICA)	458	675	832	831	935	1,053	1,207	1,347	1,423	1,282

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

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (Julio 2017)

En cuanto a la morosidad de los créditos pignoraticios de estas entidades, la información que proporciona la SBS es a nivel nacional. En general, las empresas antes mencionadas, mantienen una baja morosidad en este producto a junio de 2017, la CMAC ICA, EDPYME Inversiones La Cruz y la CMAC Metropolitana registraron una morosidad de 3.28%, 4.03% y 2.36% respectivamente.

Tabla 3.4. Morosidad de Créditos Pignoraticios en las Entidades del Sistema Financiero (En porcentaje)

Saldo de Colocaciones	Mar-15	Jun-15	sep-15	Dic-15	Mar-16	Jun-16	sep-16	Dic-16	Mar-17	Jun-17
CMAC Ica	2.21	2.69	1.96	2.51	2.36	2.08	1.96	2.80	3.81	3.28
EDPYME Inversiones La Cruz	4.34	3.96	3.78	2.50	3.58	4.00	3.57	2.69	4.08	4.03
CMAC Metropolitana de Lima	2.45	3.32	1.89	2.91	2.20	2.06	1.74	3.57	4.29	2.36

Fuente: (Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017), (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017)
Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (Julio 2017)

En conclusión, se observa de los cuadros previos que Inversiones la Cruz y Caja Metropolitana que operan en la provincia de Ica, han incrementado su cartera de colocaciones en crédito pignoraticio desde marzo 2015 a junio 2017, en 24.22% y 179.91% respectivamente.

Con respecto a la mora se observa que las empresas que ofrecen el servicio de crédito prendario, presentan un rango de morar entre 2% y 4% para este tipo de producto; lo cual es una mora aceptable con respecto a otros productos en el sistema financiero.

3.1.2.11. Comparación de las características de la oferta

Los créditos pignoraticios, específicamente joyas de oro, en la ciudad de Ica se encuentran identificados principalmente con los servicios que brindan tres instituciones financieras: CMAC Ica SA. (desde octubre de 1989), CMAC Metropolitana de Lima (desde noviembre 2013) y la Edpyme Inversiones La Cruz (desde mayo 2012), cuyas características en sus condiciones: monto, plazo, frecuencia de pago, renovación, tasa de interés, garantía y destino del crédito, entre otras, son similares, ya que estas se encuentran reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Tabla 3.5. Características del Crédito Pignoraticio en la CMAC Ica

Entidad Financiera	CMAC Ica S.A.
Nombre del Producto	Orocaja
Tipo de Crédito	Consumo No Revolvente

Mercado Objetivo	Personas naturales, con joyas de oro
Requisitos	Edad: Desde 18 años a más (DNI)
	Prenda de Oro 18K y 21K (mínimo 3 gramos)
	Calificación Máxima hasta CPP (último trimestre)
Evaluación de Ingresos	No
Monto	Hasta el 80% del valor de la joya. Máximo hasta S/. 25,000
Plazo	Renovable mensualmente: Pago Interés Mensual + 5% del Capital (20 Renovaciones)
Tasa de Interés Compensatoria	TEA desde: 78.50% hasta 105% (En la ciudad de Ica)
Costos	Tasa de Interés moratorio y otros gastos administrativos (Seguro Todo Riesgo).
	Costos de Custodia: cubre seguro por contingencias
	Costos de Remate.
Impuesto	Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF): 0.005%, según Ley N° 28194
Remate	A partir de los 30 días de la fecha de vencimiento.

Fuente: (Caja Municipal Ica, 2017)

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Tabla 3.6. Características del Crédito Pignoraticio en la Caja Metropolitana de Lima

Entidad Financiera	Caja Metropolitana de Lima
Nombre del Producto	Prendario Clásico
Tipo de Crédito	Consumo No Revolvente
Mercado Objetivo	Personas naturales, con joyas de oro, plata y brillantes.
Requisitos	Edad: Desde 18 años a más (DNI)
	Joyas de oro, plata y brillantes.
	Calificación Normal (último trimestre), excepto en campañas.
Evaluación de Ingresos	Si, mediante la Firma de una Declaración Jurada de Ingresos
Monto	Hasta el 100% del valor de la Joya
Plazo	Renovable de 30 hasta 90 días. Con el pago desde S/. 1.00 del Capital
Tasa de Interés Compensatoria	TEA desde: 74.52% hasta 198.78%
Costos	Tasa de Interés moratorio y otros gastos administrativos (Seguro Todo Riesgo).
	Costos de Custodia: cubre seguro por contingencias
	Costos de Remate.

Impuesto	Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF): 0.005%, según Ley N° 28194
Remate	A partir de los 45 días de la fecha de vencimiento.

Fuente: (Caja Metropolitana, 2017)

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

Tabla 3.7. Características del Crédito Pignoraticio en Edpyme Inversiones La Cruz

Entidad Financiera	Edpyme Inversiones La Cruz
Nombre del Producto	Pignoclásico
Tipo de Crédito	Consumo No Revolvente
Mercado Objetivo	Personas naturales, con joyas de oro
Requisitos	Edad: Desde 18 años a más (DNI)
	Prenda de Oro 10K hasta 18K, no acepta oro blanco.
	Calificación Normal (último trimestre), excepto en campañas.
Evaluación de Ingresos	Si, mediante la Firma de una Declaración Jurada de Ingresos
Monto	Hasta el 113% del valor de la joya.
Plazo	Renovable mensualmente: Pago Interés Mensual + S/. 10 del Capital
Tasa de Interés Compensatoria	TEA desde: 112.91% hasta 332.53%
Costos	Tasa de Interés moratorio y otros gastos administrativos (Seguro Todo Riesgo).
	Costos de Custodia: cubre seguro por contingencias
	Costos de Remate.
Impuesto	Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF): 0.005%, según Ley N° 28194
Remate	A partir de los 30 días de vencido.

Fuente: (Inversiones La Cruz, 2017)

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Así mismo, existe un mercado informal el cual no está regulado representado por los cambista de moneda extranjera y agiotistas, como el caso de los llamados colombianos, ambos cobran intereses mensuales entre el 15% (TEA: 435.03%) y el 20% (TEA: 791.61%) o más sobre el capital, y al no encontrarse regulados, proponen sus propias condiciones y formas de pago, generalmente excesivas.

3.2. Características del mercado a atender

Las principales características del mercado a atender, de acuerdo a la encuesta realizada son las siguientes:

- El mercado de créditos pignoraticios en la provincia de Ica se concentra en los distritos de Ica, Parcona, Subtanjalla, Guadalupe, Tinguiña y Los Aquijes.
- El sexo femenino es el que más demanda este servicio.
- Las joyas empeñadas principalmente son de 18K.
- La demanda de este servicio es realizado por personas entre los 31 a 60 años.
- Las personas casadas son las que más demanda un crédito pignoraticio.
- Las personas generalmente utilizan como medios informativos la radio y la televisión.
- Las personas empeñan sus joyas generalmente a un plazo de un año.

3.2.1. Ubicación geográfica

El departamento de Ica está ubicado en la costa sur del Perú. Su territorio es en su mayor parte desierto conformando el llamado Gran Tablazo de Ica, actualmente, esta región destaca por su producción agroindustrial.

La capital del departamento es la ciudad de Ica la que se encuentra ubicada a 306 km al sur de la ciudad de Lima. Limita por el norte con la provincia de Pisco, por el sur con las provincias de Palpa y Nasca, por el este con el departamento de Huancavelica y por el oeste con el Océano Pacífico.

Gráfico 3.1. Departamento de Ica y sus Provincias



Fuente: (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2015)

3.2.2. Características socioeconómicas

De acuerdo al Censo del 2007, la población de Ica-Provincia es de 321,332 habitantes. La población ocupada representa el 96.05% de la PEA, por lo tanto la población desocupada representa el 3.95%.

3.2.3. Caracterización sociográficas

La población de Ica-Provincia está conformado por 51% de mujeres y el restante hombres; con un índice de masculinidad de 95.81. Asimismo, el 91% se encuentra en zonas urbanas y el 9% en zonas rurales.

3.2.4. Estimación del universo muestral

Previo a la estimación de universo muestral, contamos con información de un experto en el sector, con experiencia en Inversiones La Cruz y Caja Ica (actualmente); el mismo que solicitó no se le mencione en la tesis, pero proporcionó información importante que nos permitió identificar el perfil predominante del consumidor del servicio:

- En su mayoría son mujeres.
- Edades de 31 años a más.
- Los créditos en promedio son de S/ 500.
- La relación entre créditos y clientes es casi directa; es decir, un crédito es para un cliente.
- Los distritos que tienen la mayor cartera de pignoraticio son: Ica, Parcona, La Tinguiña, Subtanjalla, Guadalupe y Los Aquijes.

Con la información obtenida, pudimos ajustar nuestro universo muestral, tomando como base la estadística del INEI por rango de edades en la provincia de Ica; de la cual solo hemos considerado la población de 25 años a más y los 6 distritos principales:

Tabla 3.8. INEI: Población Provincia de Ica

Provincia	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	80 a más	2015
ICA	10,461	9,573	9,506	8,773	8,432	7,489	6,249	5,234	4,071	3,173	2,460	2,325	77,746
PARCONA	4,403	3,879	3,767	3,433	3,094	2,646	2,108	1,624	1,302	1,012	746	649	28,663
LA TINGUIÑA	3,010	2,721	2,489	2,270	1,928	1,589	1,324	1,016	852	611	485	471	18,766
SUBTANJALLA	2,191	2,143	1,957	1,855	1,582	1,386	1,009	840	524	409	294	292	14,482
SALAS	2,265	1,772	1,692	1,426	1,160	991	828	688	536	393	280	266	12,297
LOS AQUIJES	1,564	1,517	1,305	1,181	1,053	903	786	594	450	422	324	327	10,426
	29,666	26,965	25,631	23,550	21,347	18,477	15,095	12,304	9,550	7,537	5,737	5,449	162,380

Fuente: INEI (Proyectado)

El cuadro previo nos permitió proyectar con la tasa de crecimiento del 1.90% informada por el INEI (ICA: Compendio Estadístico Departamental 2009-2010, 2011), desde el 2015 hasta el 2022, año en que culmina el horizonte del proyecto:

Tabla 3.9. Proyección Población

Provincia	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ICA	79,223	80,728	82,262	83,825	85,418	87,041	88,695
PARCONA	29,208	29,763	30,328	30,904	31,491	32,090	32,699
LA TINGUIÑA	19,123	19,486	19,856	20,233	20,618	21,010	21,409
SUBTANJALLA	14,757	15,038	15,323	15,614	15,911	16,213	16,521
SALAS	12,531	12,769	13,011	13,259	13,510	13,767	14,029
LOS AQUIJES	10,624	10,826	11,032	11,241	11,455	11,672	11,894
	165,465	168,609	171,813	175,077	178,404	181,793	185,247

Fuente: INEI (Proyectado)

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

3.2.5. Estimación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula para el cálculo de tamaño de la muestra para poblaciones finitas al 95% de confianza.

De acuerdo al universo muestral proyectado del 2018, obtenemos el tamaño de la muestra de 384 encuestas:

Nivel de Confianza	95%
Z 95%	1.96
Éxito (no se conoce) - p	50%
Fracaso (no se conoce) - q	50%
Error Muestral	5%
N	171,813
n	384

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

3.2.6. Diseño del cuestionario

La encuesta fue diseñada para estratificar sexo, rango de edades, estado civil, zona de residencia, preferencias o capacidades de endeudamiento, entre otros; siendo lo más importante la pregunta filtro que se realizó al iniciar cada entrevista:

¿Estaría interesado(a) en usar el servicio de una casa de empeño de joyas de oro en la Provincia de Ica?

Si la persona contactada contestaba afirmativamente, recién, se procedía con las preguntas de la encuesta; de esta manera filtramos a las personas realmente interesadas.

También se definieron las zonas donde se realizarían las encuestas, considerando la afluencia de personas que hacen uso o están interesados en hacer uso de servicios financieros, por tal motivo, los encuestadores se ubicaron afuera de las agencias u oficinas de las entidades que actualmente ofrecen el servicio de crédito consumo y/o prendario (oficinas de las empresas Inversiones la Cruz, Caja Metropolitana y Caja Ica) y también se ubicaron en la llamada zona financiera tales como: Av. San Martín cuadra 10 y Plaza de Armas.

Las definiciones previas implicaron que las encuestas se realicen en horario de trabajo de los ofertantes, por tal, se tomó la decisión de contratar 4 encuestadores (3 mujeres y 1 hombre), estudiantes de los últimos ciclos de Ingeniería o Administración, los cuales fueron capacitados por un lapso de 2 días con pruebas de encuestas y se les solicitó que a cada encuestado le tomen una foto, no se logró la totalidad porque no todas las personas encuestadas accedían a tomarse la foto. Asimismo, con la finalidad de agradecer el tiempo brindado, se preparó un regalo simbólico, un pequeño paquete con diversos caramelos, el cual generó una actitud positiva en los encuestados y agradecimiento, lo cual generó que otras personas se sintieran dispuestas a ser encuestadas.

La encuesta en total cuenta con 13 preguntas:

ENCUESTA

Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Fecha: _____

Lugar: _____

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad:

De 18 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 51 a 60 años

De 61 a más años

3. Estado Civil:

Soltero/a

Casado/a

Divorciado/a

Viudo/a

Conviviente

4. Distrito de Residencia: _____

5. Medios informativos que usa:

Televisión

Radio

Youtube

Facebook

Twitter

Correo

Búsquedas vía Google

Otros: (señale) _____

6. De tener una necesidad de dinero, ¿por cuál opción optaría?

Crédito bancario.

Tarjeta de crédito.

Empeño de joyas.

Familiares

Cambistas o Agiotistas

Otros: _____

7. ¿Alguna vez empeño una Joya de Oro en una Entidad Financiera?

a) Sí

Cuanto tiempo la empeño	<input type="checkbox"/> 3 meses	<input type="checkbox"/> 6 meses	<input type="checkbox"/> 12 meses
Tiene crédito prendario a la fecha	<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No
Que tasa de interés mensual le cobraron	<input type="checkbox"/> 5%	<input type="checkbox"/> 10%	<input type="checkbox"/> 14%
Que monto le dieron por su joya (tasación)	<input type="checkbox"/> < 100%	<input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> > 100%

b) No

Posee Joyas de Oro >= 18 Quilates	<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> No		
Cual fue la razón porque no empeñó sus joyas	<input type="checkbox"/> Estoy en INFOCORP	<input type="checkbox"/> Cobran mucho interés	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo con la tasación de mi joya	<input type="checkbox"/> No he tenido necesidad	<input type="checkbox"/> Otros

8. ¿A cuál Entidad Financiera recurre para empeñar sus joyas?

- Caja Municipal de Ica.
 Inversiones La Cruz.
 Caja Metropolitana.
 Otro: _____

9. Las entidades financieras a la fecha cobran tasas de interés mensuales entre 5% y 14%, dependiendo del monto del crédito:

- Le parece adecuada
- Encuentra otras opciones de empeño con tasa más baja (indique cual y la tasa):

10. ¿Está usted de acuerdo con el dinero que le dan por sus joyas de oro?

- De acuerdo.
- En desacuerdo.
- Otro: _____

11. Explique la atención que recibe en las Entidades Financieras:

Demora la atención	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Evalúan la calificación en las centrales de riesgo	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Demasiados documentos (DNI + Declaración Jurada de Ingresos + Calificación)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Monto que le dan por su joya es menor al de su tasación	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
La Tasa de interés es alta	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

12. Está conforme con las condiciones actuales para empeñar sus joyas:

Con la evaluación Crediticia	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Tasación (monto de dinero que le entregan por su joya)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Interés adelantado	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Plazos de pago (a 30 días)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

13. Ingreso Familiar: (expresado en Soles S/)

- Hasta S/. 850
- Entre S/. 851 y S/. 1,300
- Entre S/. 1,301 y S/. 2,500
- Entre S/. 2,501 a más

3.2.7. Trabajo de campo

La encuesta se realizó entre el 02 y 05 de agosto del 2017, a razón de 25 encuestas diarias por cada encuestador, llegando a realizarse 400 encuestas:

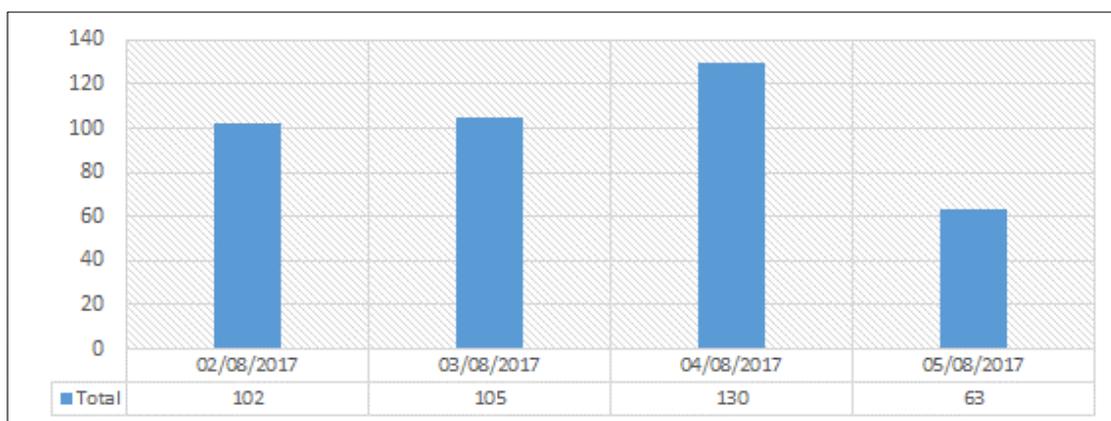
Tabla 3.10. Estructura de Encuestas por Día

Horario Mañana	09:00 a. m.	01:00 p. m.	4	horas
Horario Tarde	03:00 p. m.	06:00 p. m.	3	horas
			7	horas
			420	minutos
Duración Encuesta			5	minutos
Tiempo Espera entre cada Encuesta			10	minutos
			15	minutos
Nro. Encuestas Probable			28	
Nro. Encuestas Mínimo			25	

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Las encuestas se realizaron durante los días indicados, teniendo un mayor número el día 04 (viernes), por la afluencia de público y la experiencia con la que ya contaban los encuestadores:

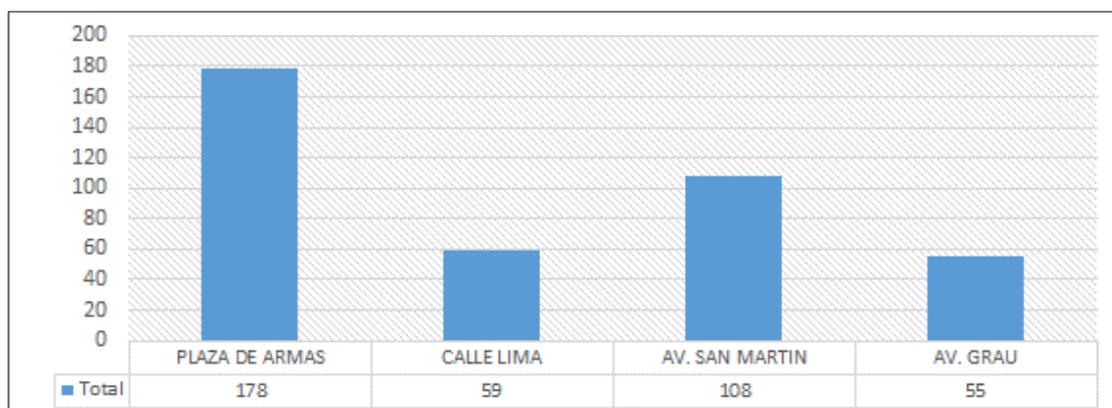
Gráfico 3.2. Número de Encuestas por Día



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Tal como se ha indicado previamente, en las zonas definidas se realizaron las encuestas obteniendo el total detallado:

Gráfico 3.3. Número de Encuestas por Zona

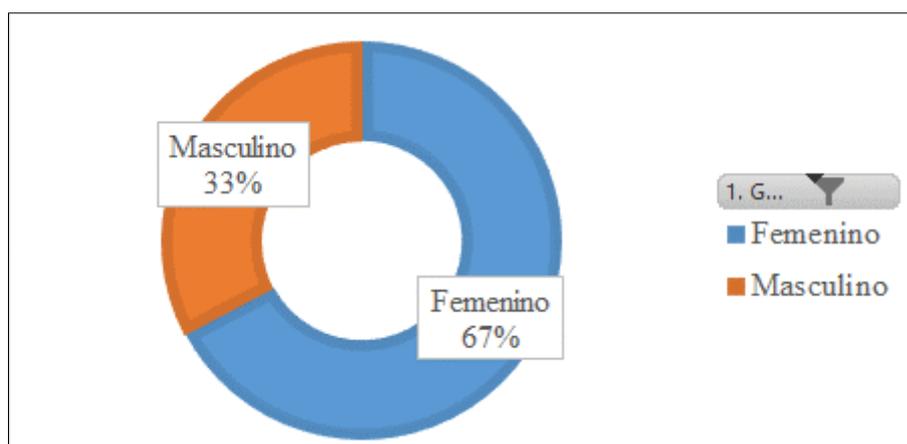


Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

3.2.8. Análisis de los resultados

Pregunta 1: Corresponde al género, la misma que los encuestadores visualmente fueron llenando pero a su vez se les indicó que principalmente encuestaran mujeres dado que se encuentran dentro de perfil del consumidor definido previamente:

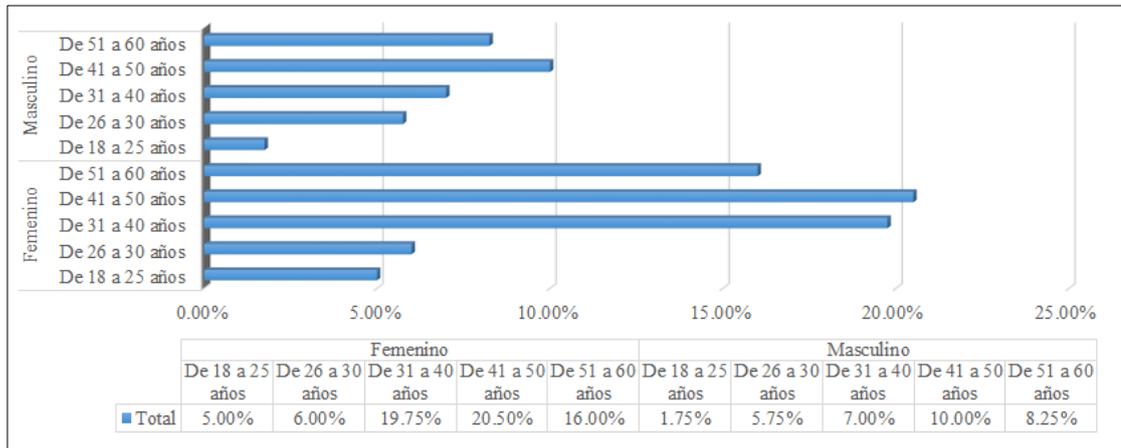
Gráfico 3.4. Género



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 2: Consistente con el perfil definido al inicio, las edades más representativas son de las mujeres de 31 a más; esto porque las personas que más usan el servicio son las mujeres en el rango de edades indicado:

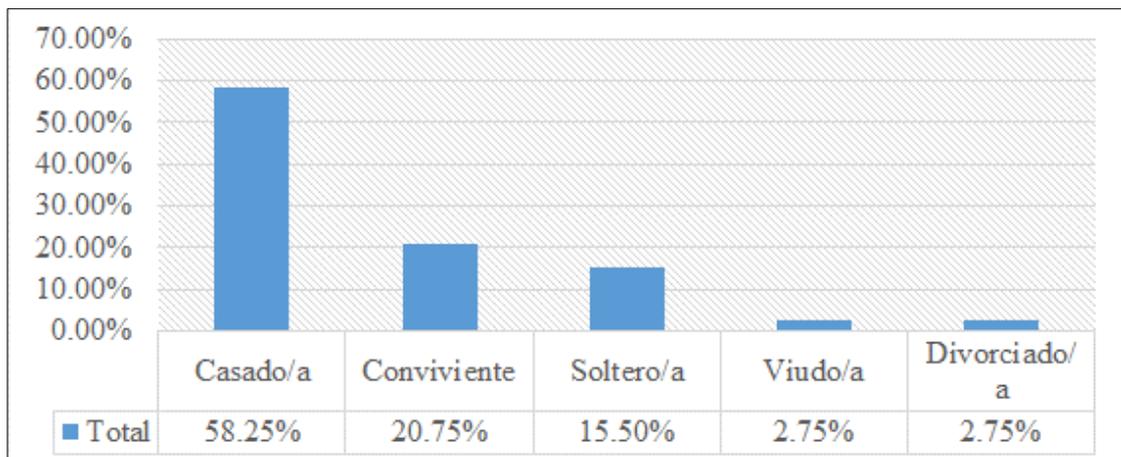
Gráfico 3.5. Género / Edad



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 3: En lo que respecta al estado civil, el mayor porcentaje de los entrevistados es casado o conviviente, lo que refleja que las necesidades de una familia son mayores y recurren a diversos servicios financieros para cubrir sus necesidades:

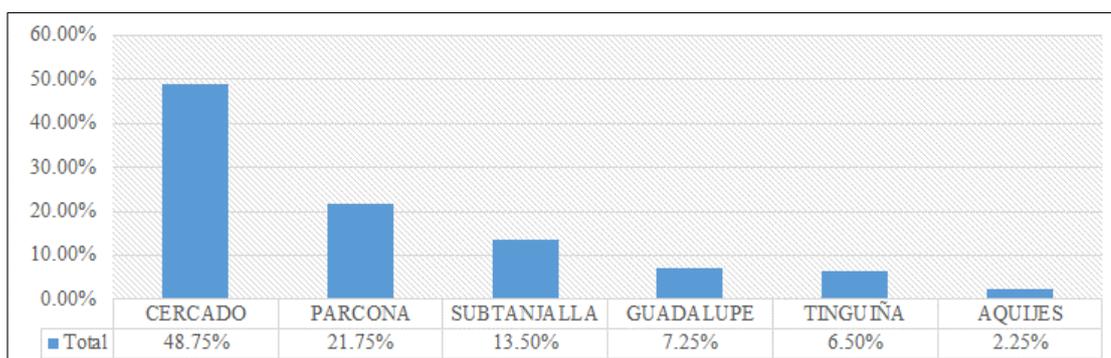
Gráfico 3.6. Estado Civil



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 4: En el gráfico siguiente, se muestra la distribución de los distritos de residencia de los encuestados, es de notar que al ser realizada la encuesta en las zonas donde se encuentran las entidades financieras se vean reflejados todos los distritos en proporciones similares a la estadística del INEI dado que en las fechas en que se realizó la encuesta se inicia el mes y, por otro lado, son días de pago de las obligaciones:

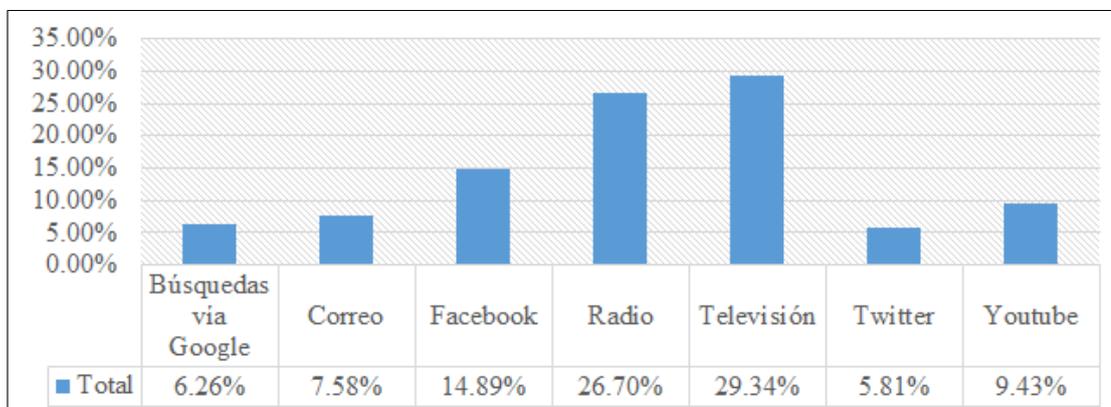
Gráfico 3.7. Distrito de Residencia



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 5: De acuerdo a los rangos de edades, se ve reflejado los gustos y preferencias de medios de comunicación. Se observa que los mayores a 31 años continúan consumiendo en mayor porcentaje TV y radio, pero ingresan más rápido a las redes sociales a través de Facebook y a partir de ahí ingresan a Youtube y otros medios:

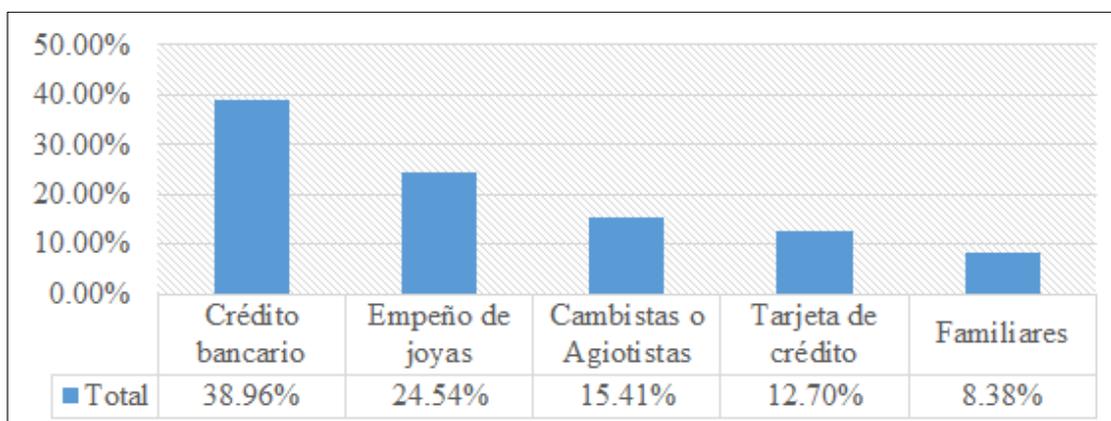
Gráfico 3.8. Medios informativos que usa



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 6: En el gráfico siguiente, se muestra que un 24.54% de encuestados, a la fecha, usan el servicio de crédito prendario o empeña sus joyas en las modalidades que ofrece el mercado actual; asimismo, se observa que muchos usan financiamientos informales, más caros y riesgosos como los cambistas o agiotistas, cuyo interés bordea el 20% mensual a más; de este 15.41% existe un porcentaje que tiene joyas y sería un mercado potencial dado que la casa de empeño ofrecerá créditos a clientes que a pesar de tener una calificación mayor a lo normal en las centrales de riesgo, se le permite empeñar su joya, salvo un pequeño incremento en la tasa:

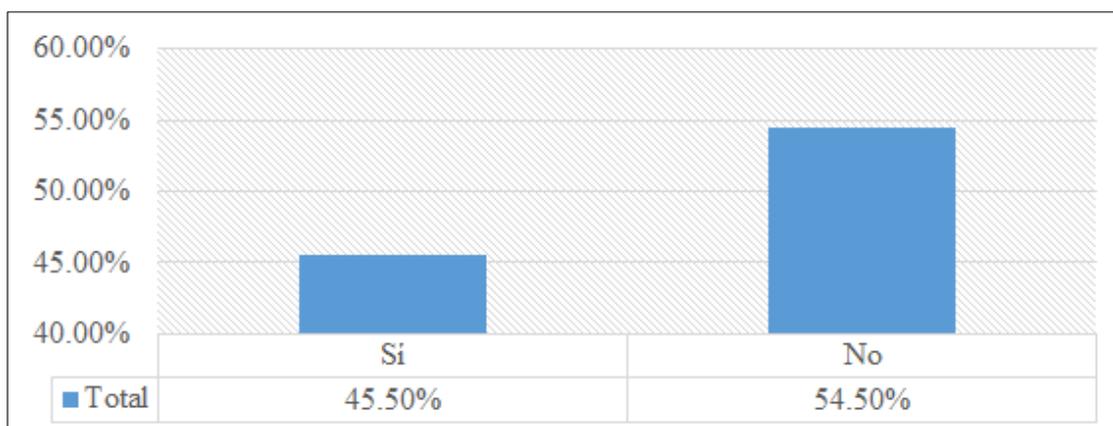
Gráfico 3.9. De tener una necesidad de dinero, ¿por cuál opción optaría?



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 7: Del total de encuestados, el 45.50% indica haber usado el servicio de crédito prendario o usarlo a la fecha. El porcentaje restante no lo ha usado o a la fecha no lo usa, pero esto no significa que no sea cliente potencial dado que podría tener joyas y que no lo use porque tiene una calificación mayor a lo normal en las centrales de riesgo o la tasación que le ofrecen es menor a sus expectativas u otra razón:

Gráfico 3.10. ¿Alguna vez empeño una Joya de Oro en una Entidad Financiera?

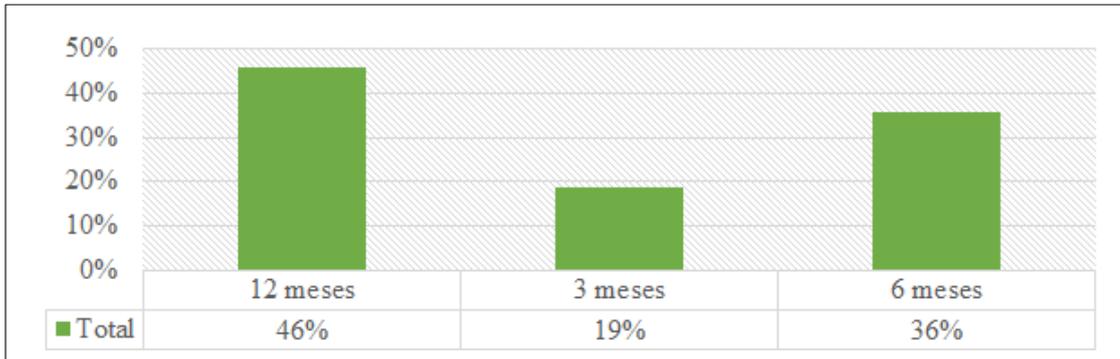


Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

La pregunta 7 define a los que usan el crédito prendario a la fecha o lo usaron alguna vez o los que nunca lo usaron; en cada respuesta SI o NO se realizaron más preguntas que permitan definir parámetros adicionales.

Pregunta 7, Respondió SI: Es de interés saber a qué plazo las personas empeñan sus joyas o cuántas renovaciones realiza:

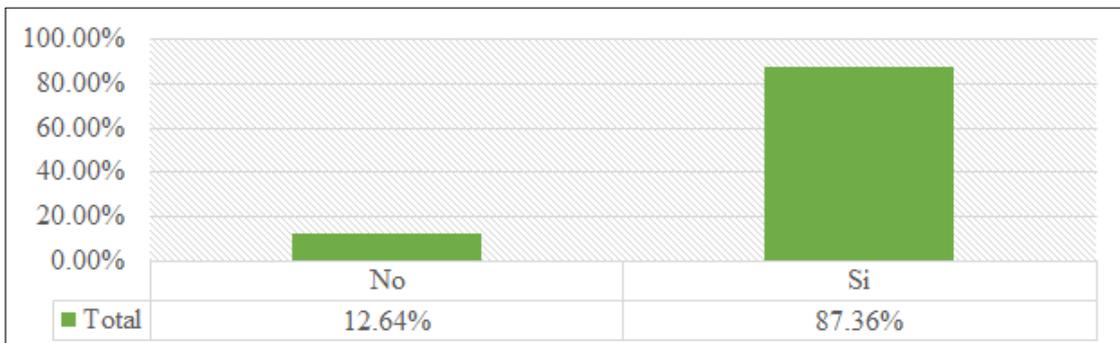
Gráfico 3.11. ¿Cuánto tiempo la empeño?



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 7, Respondió SI: Un 87.36% de encuestados indica que a la fecha de la aplicación de la encuesta tiene un crédito prendario vigente:

Gráfico 3.12. ¿Tiene crédito prendario a la fecha?

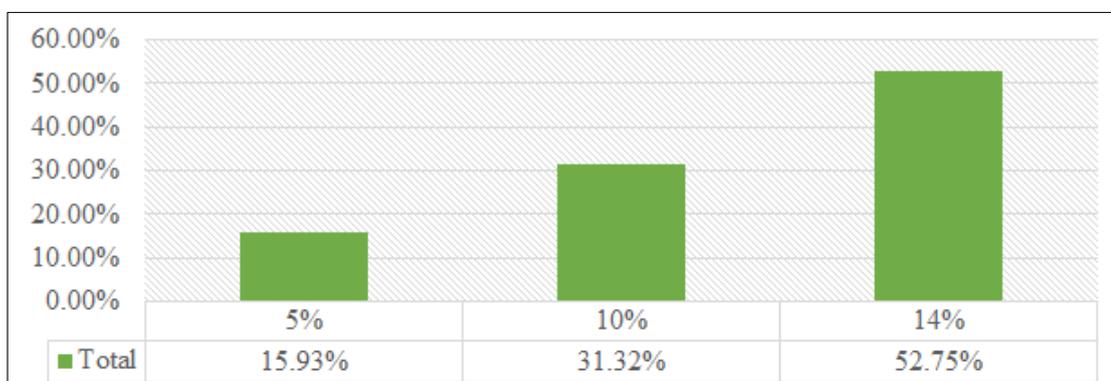


Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 7, Respondió SI: Un 52.75% de los encuestados indicaron que le han cobrado una TEM de 14%; lo cual confirma que los clientes están usando el servicio a una mayor tasa; si se compara con el mercado informal de prestamistas, que cobran tasas de 20% a más e incluso existe un mercado paralelo y riesgoso de colombianos que

prestan a tasas mensuales mayores a 20% y con cobros diarios; por tal, la tasa más alta del mercado les parece adecuada.

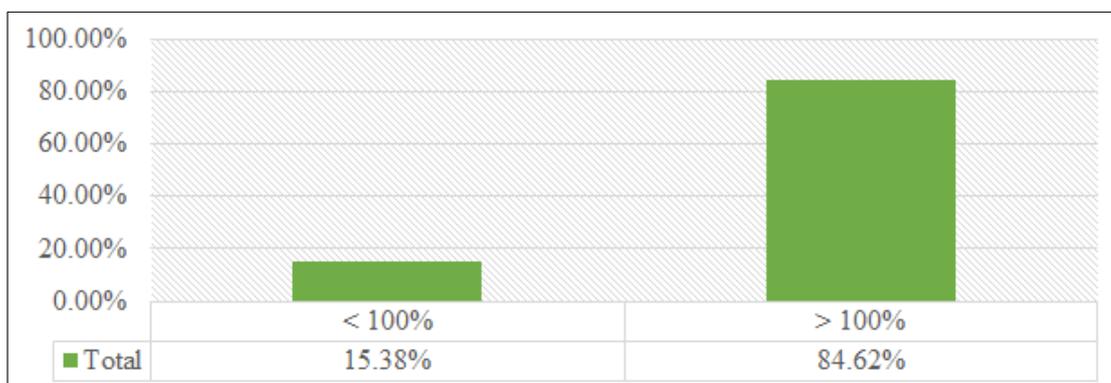
Gráfico 3.13. ¿Qué tasa de interés mensual le cobraron?



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 7, Respondió SI: Los encuestados indican en un 84.62% que le dieron más por su joya; a la fecha Inversiones La Cruz otorga hasta 113% de la tasación, Caja Metropolitana 100% y Caja Ica 80%:

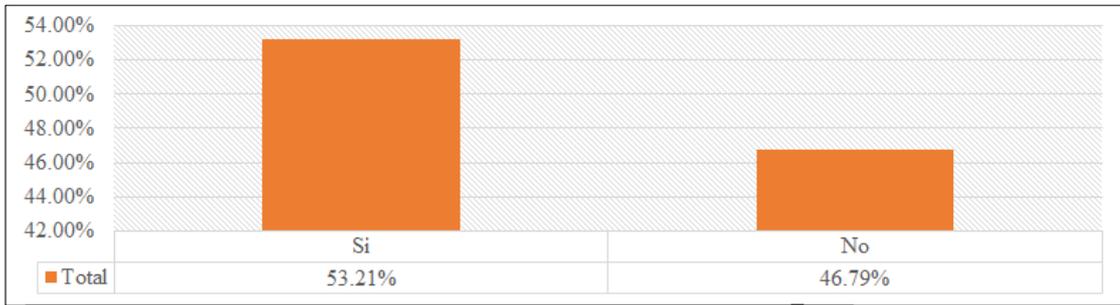
Gráfico 3.14. ¿Qué monto le dieron por su joya (tasación)?



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 7, Respondió NO: Los encuestados indican un 53.21% que si poseen joyas, lo que los convierte en clientes potenciales ya que también se encuentran interesados en usar el servicio de una casa de empeño de joyas.

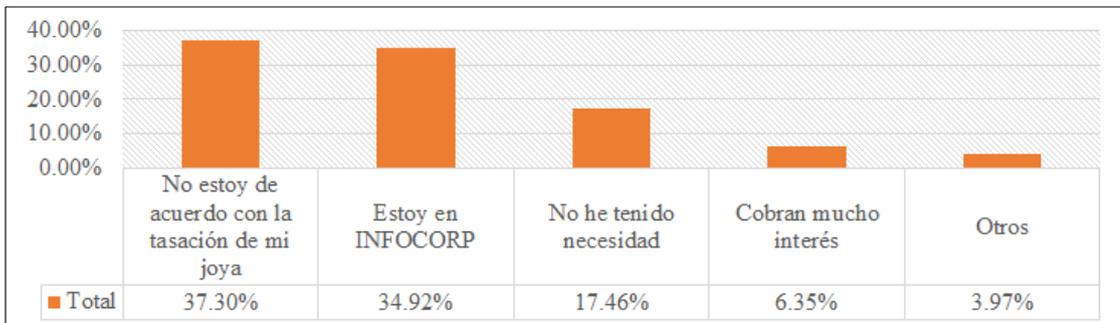
Gráfico 3.15. ¿Posee Joyas de Oro >= 18 Quilates?



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 7, Respondió NO: Los que sí tienen joyas, indican las razones por las cuales no usan el servicio a la fecha; el mayor porcentaje no está de acuerdo con la tasación y/o presenta una calificación mayor a lo normal en las centrales de riesgo. Para el caso de la propuesta de una casa de empeño, se consideran clientes potenciales:

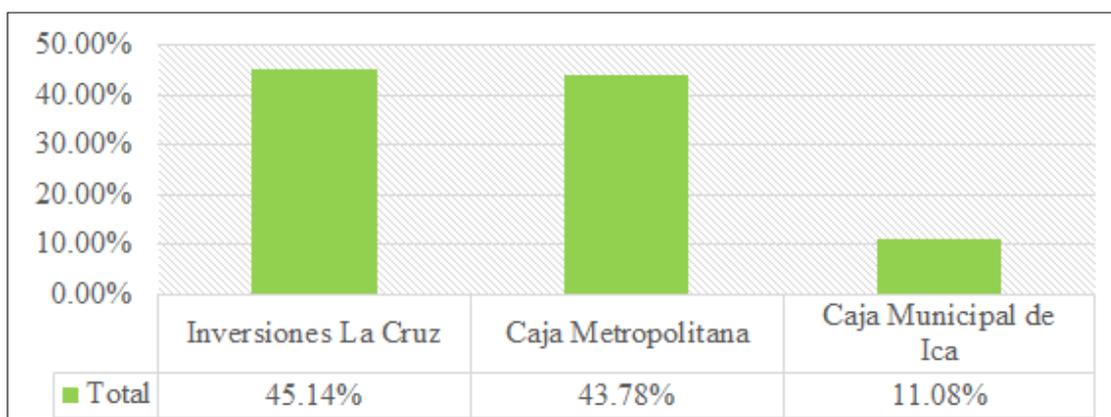
Gráfico 3.16. ¿Cuál fue la razón porque no empeñó sus joyas?



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 8: Permite validar la estadística que tenemos y aproximar como se distribuye el mercado:

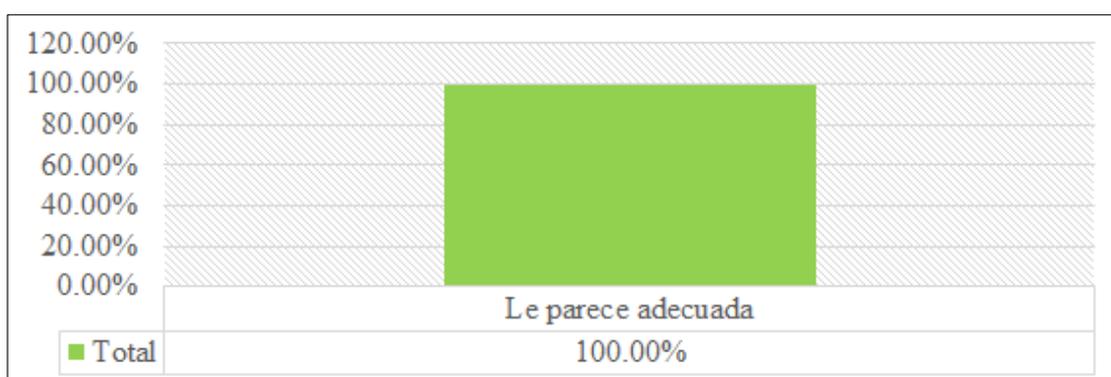
Gráfico 3.17. ¿A cuál Entidad Financiera recurre para empeñar sus joyas?



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 9: Es una pregunta de control, que permite identificar el rango de tasas que pagan los clientes por el servicio de crédito prendario:

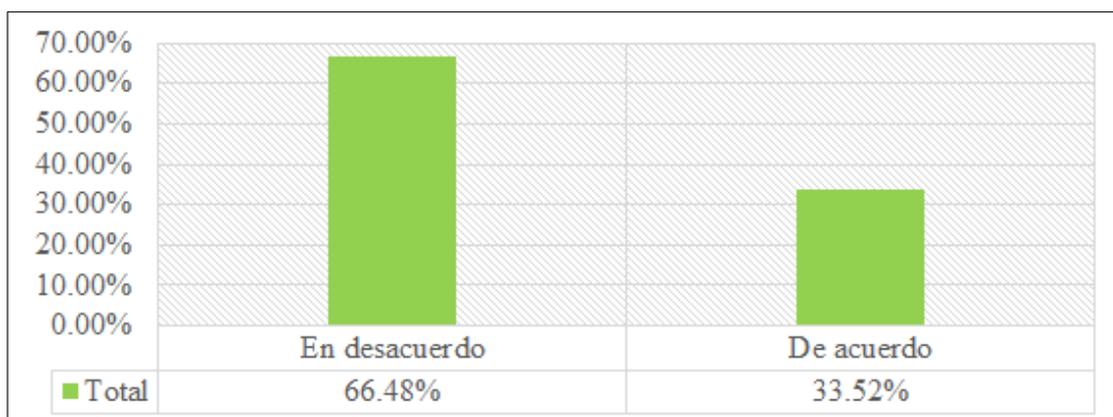
Gráfico 3.18. Las entidades financieras a la fecha cobran tasas de interés mensuales entre 5% y 14%, dependiendo del monto del crédito



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 10: Es una pregunta de control, que permite confirmar si los clientes están de acuerdo con la tasación que le ofrecen a la fecha, que es entre 80% y máximo 113%; respondieron un 66.48% estar en desacuerdo:

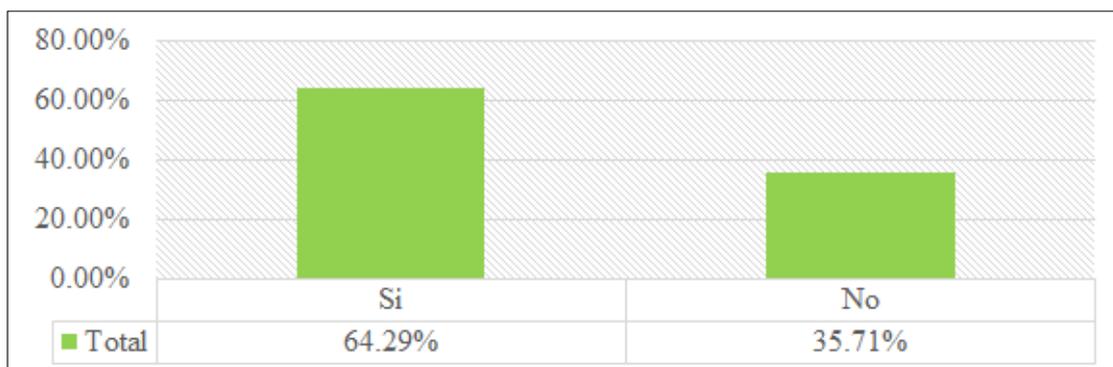
Gráfico 3.19. ¿Está usted de acuerdo con el dinero que le dan por sus joyas de oro?



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 11: Indica que los clientes perciben una demora en la atención, lo que permitirá tomarlo en cuenta para diseñar los procesos:

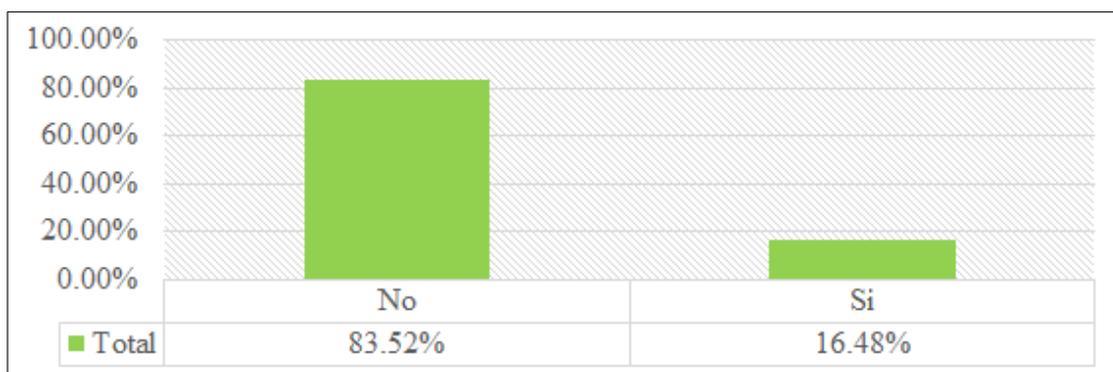
Gráfico 3.20. Explique la atención que recibe en las Entidades Financieras [Demora la atención]



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 12: Se identifica que la evaluación crediticia para otorgar un crédito prendario afecta el proceso porque muchas veces por mala calificación no le otorgan el crédito o es más engorroso:

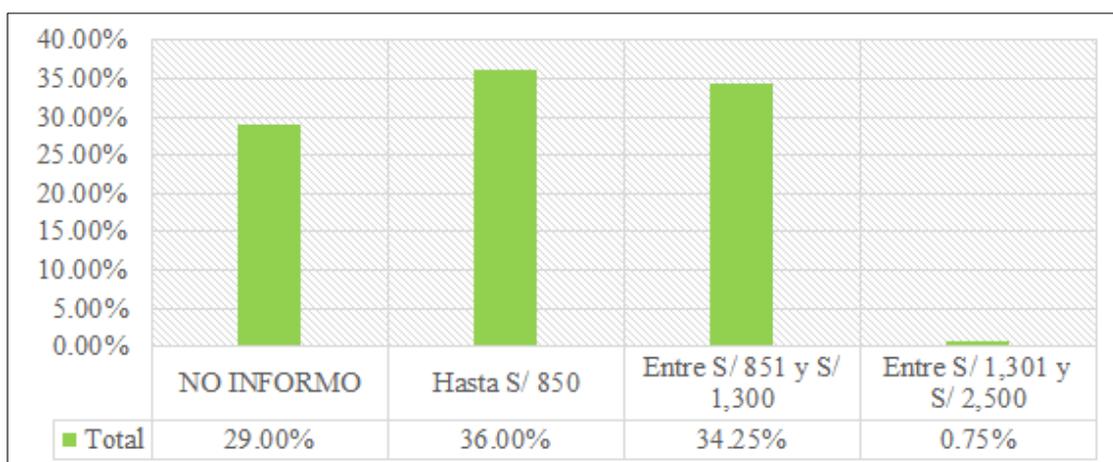
Gráfico 3.21. Explique la atención que recibe en las Entidades Financieras [Con la evaluación Crediticia]



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

Pregunta 13: Muchos clientes son reacios a informar sobre sus ingresos, pero se logró que indiquen sus ingresos en un 71% del total de encuestados:

Gráfico 3.22. Explique la atención que recibe en las Entidades Financieras [Con la evaluación Crediticia]



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocio (2017)

3.2.9. Mercado Potencial

Se tiene la premisa que el perfil del cliente que recurre al empeño es únicamente el que se encuentra mal calificado, sin ingresos y no tiene otra opción que hacerse de capital poniendo en garantía una joya adquirida, regalada o heredada, agregándole con esto sentimientos de nostalgia ante la posibilidad de pérdida de la joya, a los créditos otorgados a este perfil de clientes, se les llama comúnmente “créditos de ultima lona” (Las casas de empeño también son una opción de financiamiento, 2009).

Los clientes que se encuentran mal calificados no son estrictamente porque son deudores recurrentes que buscan hacerse de dinero y no pagar, a la fecha ya saben que si se encuentran mal calificados no podrán acceder a financiamiento y quedará relegado al sector informal, costoso y riesgoso. Llegar a una mala calificación muchas veces se da por enfermedades imprevistas donde el dinero se prioriza a la cura del mal, robo o eventos de pérdida en negocios debidos a recesión de la economía, corrupción u otros factores.

En todos los casos, siempre habrá una necesidad que satisfacer por parte de los clientes como por ejemplo el tratamiento de una enfermedad, una compra urgente, un viaje o una inversión en el negocio siendo un punto clave a tener en cuenta, el tiempo que la persona tiene que esperar a recibir el efectivo debido a una evaluación crediticia lo que implica un costo de oportunidad por tanto, la opción de un crédito rápido con un plazo corto y flexible con posibilidad de renovar, se convierte en una opción adecuada, ante esto, las casas de empeño de joyas ofrecen un servicio que cubre esta necesidad al otorgar un crédito rápido sin mucho requisito de documentación más que la presentación del DNI y la firma de una Declaración Jurada.

Bajo la premisa indicada, se prevé captar principalmente 2 segmentos del mercado:

3.2.9.1. Clientes Bancarizados sin Crédito Vigente

Se tomó la estadística poblacional de la provincia de Ica por rango de edades del INEI (INEI: PERÚ Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025, 2009); la misma que se proyectó hasta el 2022 año en que culmina el horizonte del proyecto.

A la estadística proyectada, se le aplicó el 64% que es el porcentaje de bancarización en el departamento de Ica (Nicolás Castillo, 2015); cabe precisar que se aplicó a los clientes bancarizados porque son los clientes que han tenido contacto con los servicios financieros y a la fecha no lo tienen por razones de calificación o descontento.

Luego de obtenido el número de personas bancarizadas, se aplicó los porcentajes hallados en nuestra encuesta filtrando a:

1. Personas que a la fecha no tienen crédito prendario
2. Personas que poseen joyas
3. Personas que tiene una calificación mayor a lo normal o no les parece adecuada la tasación
 - *Cabe precisar que se tomó en consideración solo estos puntos, porque dentro de nuestra oferta de servicio se encuentra aceptar a clientes con calificación superior a la normal y una mayor tasación; ambos con una mayor tasa de acuerdo al rango.*

Obteniendo los clientes potenciales en este segmento para la casa de empeño, se aplicó un crecimiento moderado que inicia con 2% y cada año incrementa en 1%; para llegar al porcentaje se evaluó la morosidad del sistema financiero por tipo de crédito, el cual en el tipo microempresa es de 3.54% y en el de consumo es de 3.71% (+ Finanzas - Asbanc: Morosidad Sistema Financiero, 2017), para el proyecto se aplicó un porcentaje conservador:

Tabla 3.11. Clientes Bancarizados sin Crédito Vigente

BANCARIZADOS:	64.00%	Fuente: Equifax / SBS				
NO BANCARIZADOS:	36.00%					
Bancarizados (64%)		2018	2019	2020	2021	2022
		109,960	112,049	114,178	116,348	118,558
7. ¿Alguna vez empeño una Joya de Oro en una Entidad Financiera?						
Si	45.50%					
No	54.50%	59,928	61,067	62,227	63,409	64,614
7. RPTA. -> NO [Posee Joyas de Oro >= 18 Quilates]						
Si	53.21%	31,888	32,494	33,112	33,741	34,382
No	46.79%					
7. RPTA. -> NO [Cual fue la razón porque no empeñó sus joyas]						
Cobran mucho interés	6.35%					
Estoy en INFOCORP	34.92%	11,136	11,347	11,563	11,783	12,006
No estoy de acuerdo con la tasación de mi joya	37.30%	11,895	12,121	12,351	12,586	12,825
No he tenido necesidad	17.46%					
Otros	3.97%					
Clientes Potenciales		23,031	23,468	23,914	24,368	24,831
% Pretendemos Captar		2.00%	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%
Clientes Potenciales Segmento Bancarizado No Vigente		461	705	957	1,219	1,490

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

3.2.9.2. Clientes con Crédito Vigente

En este segmento, se pretende captar clientes vigentes realizando compra de deuda ya que se plantea ofrecer una tasa de interés más baja que el que ofrecen los ofertantes actuales.

Este método es muy usado, en la banca y en las micro financieras, para captar clientes e incrementar la cartera de créditos de una manera rápida.

Con la estadística de la SBS respecto a los saldos de cartera de los ofertantes del servicio de crédito prendario en la provincia de Ica, desde el año 2012 hasta el 2016, se puede observar el ingreso al mercado de la EDPYME Inversiones La Cruz y la Caja Metropolitana durante este período. Asimismo, se determinó la variación interanual de los saldos de crédito prendario de cada entidad, así como, el total de cartera del crédito prendario. Se pudo identificar que la mediana y el promedio de la variación interanual del total de cartera bordean el 25%:

Tabla 3.12. Variación Interanual Crédito Prendario en la Provincia de Ica

Año	Variación Interanual [Caja Municipal de Ica]	Variación Interanual [Inversiones La Cruz]	Variación Interanual [Caja Metropolitana]	Variación Interanual [Total]
2012				
2013	-1.44%	19.75%		18.18%
2014	33.09%	12.10%	265.29%	36.07%
2015	5.87%	31.66%	94.99%	33.50%
2016	-26.02%	1.32%	61.95%	8.99%
MEDIANA	2.22%	15.93%	94.99%	25.84%
PROMEDIO	2.88%	16.21%	140.75%	24.18%

Fuente: SBS

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Tomando en consideración la mediana (25.84%) de la variación interanual del total de cartera, se identifica un comportamiento del mercado con un gran crecimiento el cual no se puede aseverar que se mantenga, por tanto, se consideró un criterio conservador para la tasa de crecimiento, que viene a ser el resultado del doble de la mediana de la entidad con más años en el mercado, que viene a ser la CMAC ICA ($2.22\% \times 2 = 4.44\%$); siendo esta la que menos creció en comparación a las otras 2 entidades al tener una cartera madura.

Asimismo, se puede observar en la Tabla 3.12. que la variación interanual de las entidades EDPYME Inversiones La Cruz y Caja Metropolitana, presentan un gran crecimiento que se evidencia en los momentos en que ingresaron al mercado, lo que dio como resultado que el mercado en su conjunto se expanda. Basado en nuestro estudio de tasas y flexibilidad en requisitos, se decidió considerar un porcentaje mesurado de captación de clientes de la competencia del 5% en el primer año del proyecto con un incremento anual de 2.5%:

Tabla 3.13. Clientes con Crédito Vigente

Monto Credito Promedio				500.00
Tasa Anual de Crecimiento de Mercado				4.43%
Año Proyectado	Cartera Proyectada	% Crecimiento [Casa Empeño]	Cartera Proyectada [Casa Empeño]	Créditos Proyectados al Año [Casa Empeño]
2017	3,735,670.38			
2018	3,901,170.21	5.00%	195,058.51	391
2019	4,074,002.12	7.50%	305,550.16	612
2020	4,254,490.92	10.00%	425,449.09	851
2021	4,442,975.84	12.50%	555,371.98	1,111
2022	4,639,811.13	15.00%	695,971.67	1,392

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

3.2.9.3. Demanda Potencial

Se consolidó la información detallada previamente, para identificar la demanda potencial para el proyecto:

Tabla 3.14. Número Clientes

	2018	2019	2020	2021	2022
Segmento: Clientes Bancarizados sin Crédito Vigente	461	705	957	1,219	1,490
Segmento: Clientes con Crédito Vigente	391	612	851	1,111	1,392
Clientes Potenciales	852	1,317	1,808	2,330	2,882

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Asimismo, se determinó el porcentaje de participación en cada segmento:

Tabla 3.15. Porcentaje de Participación en cada Segmento

	2018	2019	2020	2021	2022
Segmento: Clientes Bancarizados sin Crédito Vigente	54%	54%	53%	52%	52%
Segmento: Clientes con Crédito Vigente	46%	46%	47%	48%	48%
% Clientes Potenciales	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

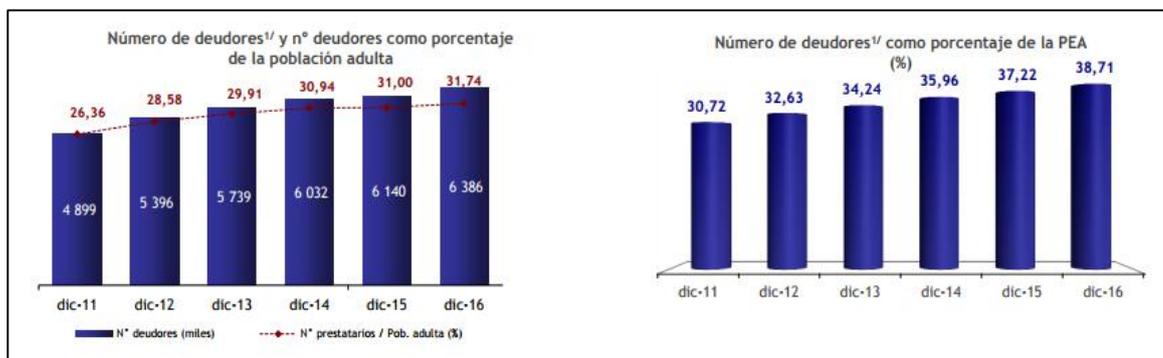
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO

El 21 de marzo de 2014, la (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2014), publicó una modificación al Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, en el que se establece que en caso se “otorguen créditos prendarios con joyas de oro, por un monto mayor al 80% del valor de la garantía, deberá efectuarse una evaluación de la capacidad de pago” con lo cual el proceso de otorgamiento de este tipo de crédito se hace más lento y adicionalmente, se incrementan sus costos (por consultas a la Central de Riesgos, visita a domicilio, útiles de escritorio), razón por la que estas empresas no otorgan un monto mayor al 80% de la garantía lo que ocasiona que exista un segmento de personas que no son atendidas por estas entidades.

Por otro lado, las personas que estando bancarizadas no tienen un buen historial crediticio en las empresas del sistema financiero, son para las casas de empeño un segmento potencial para atender.

Finalmente, el crédito pignoraticio podría también dirigirse al segmento de personas que aún no ha tenido acceso o no han usado servicios financieros, solo el 31.74% de la población adulta y el 38.71% de la PEA, hacen uso de los servicios financieros. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016)

Gráfico 4.1. Uso de los Servicios Financieros



Fuente: (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016)

La empresa que se propone, no es supervisada por la SBS, salvo a lo que se refiere al lavado de activos y financiamiento del terrorismo, con lo que podríamos otorgar un monto mayor al solicitante por su joya sin incrementar costos por evaluación de créditos y sin perjudicar la rapidez del proceso crediticio. No estaríamos sujetos a provisionar de acuerdo a tasas regulatorias.

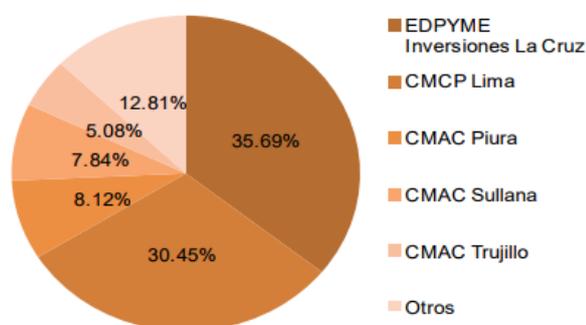
El crédito prendario es un producto altamente rentable con una TEA que puede ir desde el 78.50% hasta 332.53% y con mínimo riesgo por poseer la joya en custodia la cual se puede convertir en liquida rápidamente.

4.1. Entorno directo: 5 fuerzas

4.1.1. La amenaza de nuevos entrantes

El crédito prendario en el sistema financiero de nuestro país es impulsado principalmente por las cajas municipales desde hace más de 30 años debido a que muchas de ellas iniciaron con este producto o fueron casas de empeño antes de convertirse en cajas municipales. En el 2012 ingresa EDPYME Inversiones La Cruz S.A. actual líder del mercado de créditos prendarios con una participación del 35.69% a diciembre del 2016 seguido por Caja Metropolitana de Lima con 30.45% y Caja Municipal de Piura con 8.12%, las que en conjunto tienen una participación de 74.27% del mercado de créditos prendarios.

Gráfico 4.2. Participación en Mercado Pignoraticio (DIC. 2016)



Fuente: (Pacific Credit Rating, 2017)
Elaboración: Pacific Credit Rating

El crecimiento actual de la cartera de créditos prendarios en el sistema financiero representa más del doble con respecto al año 2011 y en los últimos tres años ha experimentado un crecimiento en promedio de 13% anual.

Gráfico 4.3. Créditos prendarios Cajas Municipales y Edpymes (En miles de soles)



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
Elaboración: Los autores de este Plan de Negocios (2017)

El crecimiento del saldo de cartera de los créditos prendarios mostrado en el Gráfico 4.3 se produce por el ingreso de la Edpyme Inversiones La Cruz al sistema financiero peruano en mayo del 2012, cuyo ingreso elevo el saldo de la cartera de créditos prendarios desde esa fecha apoyado por una política agresiva producto de su experiencia de más de 20 años en el sector de casas de empeño y con una estrategia corporativa muy fuerte de penetración de nuevos mercados, productos y canales. Esto le ha permitido ser el líder del sector con colocaciones de créditos por S/ 103.82 miles de soles y una participación de mercado de 35.69 %.

El sector de créditos prendarios se vuelve atractivo por su alto margen de rentabilidad, con una TEA que puede ir desde el 78.50% hasta el 332.53% en promedio, lo cual puede incentivar el ingreso de instituciones financieras como: cajas municipales, cajas rurales, edpymes, financieras, cooperativas en este negocio.

Existen muchos factores que permiten el ingreso fácil al negocio de las casas de empeño, algunos de estos factores son: no existen barreras legales, hay que obtener el permiso de la municipalidad, registrarse en la SBS, no se requiere un capital social mínimo, no se requieren estudios de factibilidad del mercado, financiero y de gestión, etc.

Por lo que podemos concluir que el costo de ingresar a este negocio es bajo debido a las pocas restricciones legales que existen para su creación y los beneficios que este negocio brinda a sus accionistas son muy rentables por los altos intereses que se cobran.

4.1.2. El poder de negociación de los proveedores

En el negocio de casas de empeño existe una variedad de proveedores para cada uno de los productos o servicios necesarios para su implementación, si necesitamos custodia de joyas podemos optar por contratar a una empresa como Hermes, Prosegur, Zilicomgroup, etc. o podemos optar por la compra de cajas fuertes que en nuestro mercado local existen varios proveedores, en el caso de servicios de tecnología de información podemos adquirir equipos para la implementación de un Data Center propio con la existencia de muchas marcas en el mercado o se puede optar por el arrendamiento de un servicio de Data Center en la nube con la plataforma Azure, Amazon, IBM Cloud, del mismo modo para adquirir un seguro para el negocio existen varios proveedores, servicios de reclutamiento, etc. En cuanto a los proveedores de insumos o kits de pruebas de oro también existen varios proveedores los que ofertan sus productos inclusive por plataformas de comercio electrónico.

Para el negocio de casas de empeño el producto más crítico que un proveedor nos puede brindar son los kits de pruebas de oro y en el caso que se presentara algún problema o situación crítica con respecto a ellos se podría optar por la compra de máquinas electrónicas que determinan el grado de pureza del oro por densidad.

Por lo tanto, existen muchas empresas en el mercado que nos brindan los servicios o productos que necesitan una casa de empeño y estos no tienen poder de negociación en este negocio.

4.1.3. El poder de negociación de los clientes

Nuestros clientes son todas aquellas personas que poseen una prenda de oro, la cual la pueden poner en garantía por un monto máximo del 130% de su valor de tasación.

De las encuestas realizadas se puede apreciar que a las personas que optan por este tipo de créditos les interesa que la atención sea rápida, es decir quieren obtener el dinero lo más rápido posible y a pesar que son conscientes de que el interés cobrado es alto aun así siguen con el trámite porque les interesa más la oportunidad para obtener el crédito. Adicionalmente, también quieren obtener el mayor valor posible por sus joyas de oro, es decir obtener un préstamo por más del valor de tasación de su joya. En ese sentido la tasa de interés que se les aplica no es percibida como un factor determinante a la hora de realizar el contrato, sino que desean obtener el mayor valor posible por su prenda y de forma inmediata.

En conclusión, los clientes no tienen poder de negociación, el beneficio que perciben es disponer de liquidez de forma inmediata frente a una necesidad urgente.

4.1.4. La amenaza de productos sustitutos

Según (Vargas, G., 2006) un producto o servicio sustituto es aquel que el consumidor o usuario puede adquirir y obtener el mismo nivel de satisfacción.

Algunos servicios sustitutos de conseguir dinero de forma rápida es acudir a prestamistas en el mercado informal exponiéndose a pagar tasas de interés excesivamente altas, empeñar autos, electrodomésticos, vender sangre para personas que se encuentran hospitalizadas, así como la venta de órganos humanos.

Según (Coronel, M., 2007) uno de los motivos principales por los que la gente no va a una casa de empeño es porque sienten vergüenza que algún conocido los vea entrar o salir de la casa de empeño y luego sean criticados por ello.

Estos servicios sustitutos no serían una amenaza a nuestro negocio porque el segmento al que nos dirigimos son personas que poseen joyas de oro que pueden empeñarlas y el principal motivo de ausencia por vergüenza de estos potenciales clientes puede ser combatido a través de campañas de publicidad que generen la confianza necesaria para el uso de este servicio.

4.1.5. Rivalidad competitiva dentro de una industria

Actualmente en la provincia de Ica existen tres competidores que se dedican al negocio de créditos prendarios, cuyo mercado objetivo son las personas naturales con joyas de oro, los cuales se disputan un mercado en promedio de S/ 3,651 miles de soles.

Tabla 4.1. Saldo de cartera de entidades que otorgan crédito pignoraticio

Institución	Saldo de Cartera (Miles Nuevos Soles)
Caja Municipal Ica	656
Caja Metropolitana	1,282
Inversiones la Cruz	1,713

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

Elaboración: Los autores de este Plan de Negocios (2017)

Cabe precisar que Inversiones la Cruz, prenda joyas, vehículos y artefactos eléctricos; sin encontrar información disgregada en la SBS. Del mismo modo, la Caja Metropolitana además de Pignoraticio, otorga créditos directos, sin contar con la información disgregada a nivel de Ica.

El mercado de créditos prendarios en la provincia de Ica era dominado por la Caja Municipal Ica, quien era la única entidad del sistema financiero que operaba libremente sin competencia con dos agencias dedicadas a este tipo de créditos y con un saldo de cartera de S/ 1,074 miles de soles hasta el año 2011. En mayo del 2012 ingresa a competir en el mercado local EDPYME Inversiones La Cruz, empresa con amplia experiencia en el empeño de joyas a través de una estrategia agresiva de penetración de mercados, productos y canales, con la apertura de dos agencias, con la asignación de personal dedicado a explotar el mercado actual y captar clientes a través de la compra de deuda, con bonificación variable para su gente de campo, mayor monto de tasación por las joyas de oro llegando hasta el 113% de su valor en comparación con la Caja Municipal Ica que solo ofrece el 80% y no cuenta con analistas dedicados a este producto.

Posteriormente en el año 2013 ingresa a competir al mercado local de créditos prendarios Caja Metropolitana, empresa también con amplia experiencia en los créditos prendarios a través de una estrategia de penetración parecida a la aplicada por Inversiones La Cruz mediante la compra de deuda y con una agencia de operaciones ubicada en la zona financiera de la ciudad.

Según la tabla 4.1 el líder actual es Inversiones La Cruz, seguido por Caja Metropolitana y en tercer lugar está Caja Municipal Ica quien ha perdido participación en el mercado y ante esta realidad está planificando el relanzamiento de su producto prendario para obtener mayor protagonismo en el mercado local de los créditos prendarios.

En conclusión, existe una fuerte rivalidad en el mercado entre estas instituciones, así como un gran conocimiento de este para atraer clientes por el prestigio que han ganado, principalmente entre las más grandes.

Estas empresas buscan la diferenciación en función a la calidad del servicio y en las mejoras de sus condiciones para su otorgamiento.

4.2. Entorno indirecto: Análisis SEPTTEL

(Arbaiza, L., 2014), menciona que “en la literatura sobre el tema se encuentra que el análisis SEPT o PET (por sus siglas en inglés) estudia los factores socioculturales, económicos, político-legales y tecnológicos del entorno que influyen sobre las empresas”. (p. 130)

Cuando se inicia un negocio es importante determinar los factores que podrían impactar positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades de la empresa. La herramienta utilizada para este fin es el análisis SEPTTEL, el cual permite conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa identificando posibles oportunidades o amenazas del nuevo negocio.

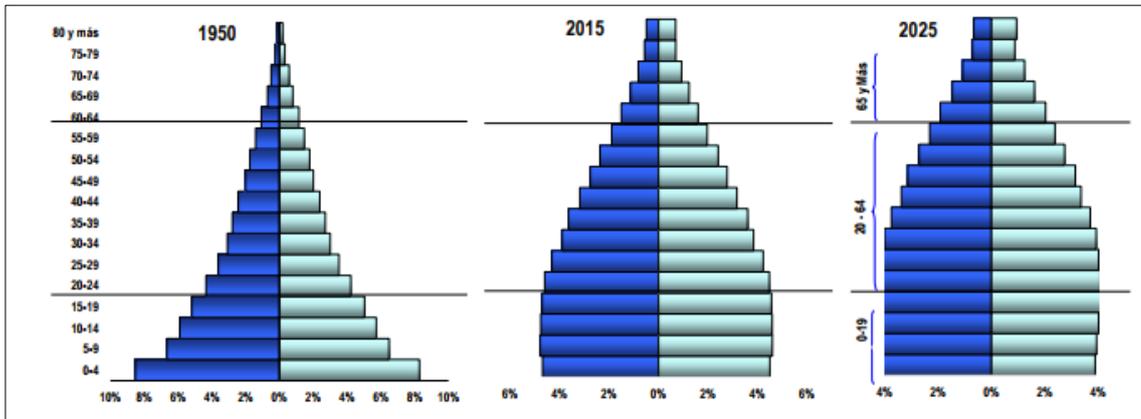
4.2.1. Socio-culturales

Según (Arbaiza, L., 2014), en cuanto a los factores socioculturales indica que estos modelan la forma en que las personas viven, trabajan, producen y consumen. Los elementos que se deben analizar son diversos tales como las tendencias demográficas, los nuevos estilos de vida, el ritmo de vida, entre otros. En el presente estudio, analizaremos el aspecto demográfico.

Este aspecto ha cambiado en el Perú. La estructura por edad de la población ha variado debido a que el país está experimentando un estancamiento en el crecimiento de la población originado por cambios en la fecundidad y mortalidad.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) “al comparar las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2025, se observa que estas tienden a experimentar un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes.

Gráfico 4.4. Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

Según el gráfico, se puede observar que según las proyecciones al 2025, la población de 35 a 79 años ha crecido y la población entre 0 a 34 años crecerá en proporciones iguales.

(Tacure, 2013), concluye en su estudio “El sistema de Créditos prendarios de casa Mazatlan y la caracterización del perfil de sus clientes en la ciudad de Piura”, que el perfil de la demanda del crédito prendario son personas de género femenino entre 26 a 45 años, personas cuyos ingresos son medios y que oscilan entre S/ 750 a S/ 1,500 soles. Las personas que solicitan el crédito prendario en esta casa de empeño, en su mayoría suelen prestar entre S/ 100 a S/ 300 nuevos soles con una frecuencia eventual.

Este aspecto es positivo para el negocio propuesto de la casa de empeño dado que se conoce que las personas que con mayor frecuencia empeñan sus joyas son las del sexo femenino cuyas edades fluctúan en los rangos de 31-50 años y 61-70 años según el estudio de mercado realizado.

4.2.2. Económicos

Según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017) “La economía peruana crecerá este año 3,0% y mantendrá su liderazgo en la región, a pesar de enfrentar dos choques adversos: el fenómeno de El Niño Costero y la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas”. (p. 3)

La economía peruana se vio afectada desde diciembre 2016 hasta abril de 2017 por las inundaciones producidas en nuestro país destruyendo puentes y carreteras afectando a la población en varios departamentos. Este fenómeno también afectó a los micro y pequeños empresarios y al sector agrícola.

El PBI en el primer trimestre del 2017 creció en 2.1% respecto al trimestre del año anterior. Sin embargo, se observa que este crecimiento es menor que en los trimestres del año 2016. Según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (COPEME, 2017) “las proyecciones de crecimiento del PBI para 2017 apuntan a la baja”. (p. 33)

Un factor que ha impactado en este menor crecimiento del PBI es según (COPEME, 2017) “la ralentización en el consumo de las familias” (p. 33) que ha contribuido a la contracción de la demanda interna.

Tabla 4.1. Producto Bruto Interno - 2017

	2016/2015					2017/2016
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	4.30	3.70	4.50	3.00	3.90	2.10

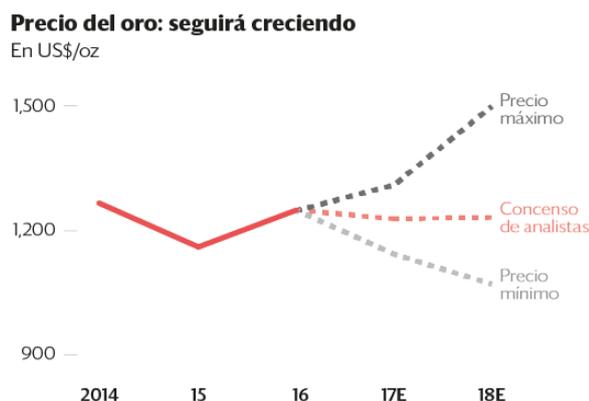
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Elaborado: Los autores de este Plan de Negocio

Esta situación es favorable para el negocio de casa de empeño debido a que el menor ritmo de crecimiento de la economía aunado a los efectos del fenómeno natural y paralización de obras generará mayores necesidades de liquidez en la población.

Según (Roncal & Pecho, 2017) el precio del oro tendrá un panorama alentador. Los analistas consideran que este año el precio del oro promediará los USD\$1,210/oz. En un panorama optimista el precio alcanzaría los USD\$ 1,500/oz y en el pesimista los USD\$1,070/oz.

Gráfico 4.5. Precio del Oro



Fuente: (Semanaeconómica.com, 2017)

La proyección del precio del oro sería positivo para el negocio de la casa de empeño, en cuanto a la recuperación de los préstamos en estado de morosidad por la venta de las joyas que se encuentran en poder de la empresa

4.2.3. Político

Un aspecto que se debe tener en cuenta son los actos de corrupción que se han dado en nuestro país en los últimos años los cuales generan costo político, social y económico como son la pérdida de la legitimización de los políticos y del gobierno, desconfianza en las instituciones, proyectos de inversión paralizados y pérdida de la calidad de las obras, entre otros.

Esta situación podría generar mayor regulación en nuestro país con la finalidad de controlar por ejemplo el lavado de activos lo cual significaría mayores restricciones para ciertos negocios, entre ellos las casas de empeño.

4.2.4. Tecnológicos

La tecnología es un factor importante en todo negocio. El entorno tecnológico es positivo ya que está en constante evolución permitiendo la integración de las redes de manera transparente y a un mínimo costo.

La implementación de plataformas no requiere invertir en equipamiento ni soporte permanente debido a que existen redes de comunicación de banda ancha y a elección, así como centro de datos que cumplen con altos estándares de seguridad para alojar los sistemas. Se puede desarrollar software para que sea alojado en centros de datos soportados por Amazon, Microsoft, IBM, Google, entre los más grandes.

La configuración de los sites cada vez es más sencilla y el requerimiento de potencia en equipos se adquiere a demanda, permitiendo planificar los costos de soporte en software y hardware ajustados a la demanda de la empresa y los ingresos.

En lo que respecta a seguridad de la información y respaldo, los servicios permiten elegir todo tipos de planes que se ajusten a la empresa y niveles de inversión; asimismo, la contingencia y continuidad del servicio permite restablecerlo ante desastres extremos con una tasa de mínima fuera de línea o sin que sea percibido, dado los centros de contingencia replicados en diversas zonas y/o países.

Por otro lado, es positivo, para el negocio propuesto, el uso cada vez más masificado de las redes sociales que permiten brindar información y conectarse de manera más rápida con las personas, así como el uso de móviles, la web y la implantación de sistemas en la nube que son más funcionales y de bajo costo.

4.2.5. Ecológicos

El proceso de una casa de empeño no tendría un alto impacto en el medio ambiente ya que en la prueba que se realiza para verificar la autenticidad de la joya de oro se utiliza pequeñas cantidades de un reactivo.

Más que el control del consumo de recursos, el factor ecológico no tendría mayor relevancia en el negocio propuesto.

4.2.6. Legales

La Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF) fue incorporada a la SBS por la Ley N° 29038. La UIF se encarga de gestionar información para detectar el lavado de activos y financiamiento al terrorismo y ha establecido la relación de los sujetos que están obligados a informarle sobre operaciones sospechosas estando incluida en esta relación, las personas naturales y jurídicas que se dedican a la compra y venta de divisas, así como a préstamos y empeño.

Por tanto, las empresas de empeño están obligadas a inscribirse en un registro para que puedan desarrollar sus actividades. Asimismo, estas empresas están sujetas a las sanciones correspondientes por el incumplimiento de lo establecido en la Resolución SBS N° 6338-2012 referente al registro de este tipo de empresas.

Esta Resolución, también establece el cierre del local donde se ejerce esta actividad en caso se constate el incumplimiento de inscripción o renovación en el Registro.

CAPÍTULO V: PLAN DE MERCADEO

5.1. Identificación de la motivación de compra

La motivación para que una persona acuda a una casa de empeño sin acudir a una empresa del sistema financiero según (Coronel, M., 2007), es la de contar con dinero en efectivo de manera inmediata y sin mucho trámite para cubrir sus necesidades económicas urgentes, como por ejemplo, salud, educación, vivienda, entre otras.

Ante esta urgencia, las personas optan por preñar las joyas que tienen ya que éstas son un activo que puede convertirse en dinero efectivo de manera rápida.

Según (Osterwalder & Pigneur, 2016), la propuesta de valor es lo que define que un cliente se incline por determinada empresa para satisfacer una necesidad.

La empresa que se propone pretende crear valor a través de la rapidez, la accesibilidad, el precio del servicio y el mayor monto de préstamo a una tasa menor que el sistema financiero local.

Comodidad/Utilidad: porque se ofrece un proceso rápido con menor documentación y sin evaluación crediticia, en comparación con el proceso que se realiza en la banca tradicional. Un ejemplo es la CMAC ICA S.A. que para un préstamo de crédito consumo de tipo personal directo para personas naturales se piden los siguientes requisitos: Copia DNI del titular y cónyuge, Fotocopia del RUC y/o documento que la existencia del negocio.

Accesibilidad: porque el servicio también está orientado a un segmento del mercado que la banca tradicional no atiende por motivos regulatorios relacionados con la calificación crediticia del cliente.

Según la Resolución de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP N° 1802-2014, para otorgar préstamos prendarios superiores al 80% del valor de la tasación se tiene

que realizar una evaluación crediticia al cliente para determinar su capacidad de pago y es por esto es que las instituciones financieras no otorgan créditos prendarios a personas con calificación en las centrales de riesgos que no sea la normal.

Precio: porque se pretende ofrecer mayor monto de préstamo con una tasa competitiva que es menor que las que ofrece el sistema financiero local.

Actualmente en el sistema financiero local (CMAC Ica, Caja Metropolitana e Inversiones La Cruz) las tasas para el crédito prendario oscilan entre el 74.52% TEA (al 80% del valor de tasación) y el 332.53% TEA (al 113% del valor de tasación) según los tarifarios expuestos en sus páginas web respectivas.

Lo que nosotros ofreceremos son préstamos hasta el 130% del valor de tasación de la joya con tasas que oscilan entre el 189.11% TEA y el 289.6% TEA.

5.2. Objetivo General

- ✓ Ingresar al mercado de créditos prendarios de joyas de oro en la provincia de Ica mediante una estrategia de penetración que utilice el ajuste de precios y la mayor promoción del producto.

5.3. Objetivos Específicos

- ✓ Captar el 2% del segmento de clientes bancarizados sin crédito vigente y el 5% en el segmento de los clientes con crédito vigente, el primer año.
- ✓ Captar el 3% del segmento de clientes bancarizados sin crédito vigente y el 7.5% en el segmento de los clientes con crédito vigente, el segundo año.
- ✓ Captar el 4% del segmento de clientes bancarizados sin crédito vigente y el 10% en el segmento de los clientes con crédito vigente, el tercer año.
- ✓ Obtener una rentabilidad de 25% a partir del segundo año.
- ✓ Posicionar a la casa de empeño a partir del segundo año como una alternativa para el cliente de obtener efectivo de manera rápida y a menor costo, utilizando medios de comunicación como la radio, televisión y redes sociales.

5.4. Mercado objetivo y características del cliente

Mercado objetivo

Personas que mantienen en el sistema financiero créditos con garantía de joya de oro, las que alguna vez usaron este servicio pero que a la fecha no lo están usando y aquellas que se encuentran mal calificadas en las centrales de riesgo y que no pueden acceder a un crédito por su calificación crediticia.

Características del cliente

Personas del sexo masculino y femenino que tienen una edad de 18 años a más, que posean una o más joyas de oro dispuesta a empeñar con lugar de residencia la provincia de Ica, principalmente en los distritos de Ica, Tinguiña y Parcona.

5.5. Marketing Mix

5.5.1. Posicionamiento

Según (Kotler & Armstrong, 2012), el posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar deseable en la mente de los consumidores con respecto a los de la competencia.

Se otorgará mayor valor a los clientes mediante una estrategia de posicionamiento por diferenciación con respecto a la oferta actual de créditos prendarios con joyas de oro en el mercado de la provincia de Ica, ofreciendo: Rapidez, mayor monto por tu joya y menor tasa de interés.

5.5.2. Producto

Las características del producto serán las siguientes:

Tabla 5.1. Características del producto SuperOro

Casa de empeño	PrestaMás
Nombre del Producto	SuperOro
Dirigido a	Personas naturales, con joyas de oro
Requisitos	Edad: Desde 18 años a más (DNI)
	Prenda de Oro 18K a más (mínimo 3 gramos)
	Con buena o mala calificación en el sistema financiero
Evaluación de Ingresos	No se realiza
Monto	En soles, desde 100% hasta el 130% del valor de la joya
Plazo	Renovable mensualmente + S/1 de capital.
Tasa de Interés Compensatoria	TEA adelantada desde: 106.99% hasta 289.6% (En la ciudad de Ica)
Costos	Tasa de Interés moratorio y otros gastos administrativos (Seguro Todo Riesgo)
	Costos de Custodia: cubre seguro por contingencias
	Costos de Remate
Impuesto	Impuesto general a las ventas (IGV): 18%, según Decreto Supremo N° 055-99-EF
Remate	A partir de los 30 días de la fecha de vencimiento

Elaborado: Por los autores de este plan de negocios (2017)

5.5.3. Plaza o distribución

La empresa ofrecerá los servicios en una oficina ubicada en avenida principal donde se encuentren sedes de entidades financieras o en un lugar cercano a un mercado de abastos.

La ubicación de la oficina será en el distrito de Ica. Los clientes potenciales se ubican principalmente en el distrito de Ica y en menor medida en los distritos de La Tinguiña y Parcona.

La relación con los clientes será directa en la oficina de atención.

5.5.4. Precio

De acuerdo a (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2016), los mecanismos de fijación de precios son fijos y dinámicos.

Para este Plan de Negocios se está considerando que el precio del producto SuperORO se fije de acuerdo a los mecanismos fijos: segmento de mercado y volumen.

El segmento de mercado está en función de la calificación del cliente y el volumen al monto otorgado luego de determinar el valor de la joya.

Tabla 5.2. Tarifario para préstamos prendarios del producto SuperORO

		Casa Empeño		
Calificación Cliente ->		0 y 1	2 y 3	4
<i>TASACIÓN: = 100%</i>				
TEM	De S/ 100 Hasta S/ 3,000.00	8.00%	8.50%	9.00%
	De S/ 3,000.01 a S/ 4,000.00	7.75%	8.25%	8.75%
	De S/. 4,000.01 a S/ 5,000.00	7.50%	8.00%	8.50%
	De S/ 5,000.01 a S/ 6,000.00	7.25%	7.75%	8.25%
	De S/ 6,000.01 a S/ 7,000.00	7.00%	7.50%	8.00%
	De S/ 7,000.01 a S/ 8,000.00	6.75%	7.25%	7.75%
	De S/ 8,000.01 a S/ 9,000.00	6.50%	7.00%	7.50%
	De S/ 9,000.01 a más	6.25%	6.75%	7.25%
<i>TASACIÓN: = 110%</i>				
TEM	De S/ 100 Hasta S/ 3,000.00	9.00%	9.50%	10.00%
	De S/ 3,000.01 a S/ 4,000.00	8.75%	9.25%	9.75%
	De S/. 4,000.01 a S/ 5,000.00	8.50%	9.00%	9.50%
	De S/ 5,000.01 a S/ 6,000.00	8.25%	8.75%	9.25%
	De S/ 6,000.01 a S/ 7,000.00	8.00%	8.50%	9.00%
	De S/ 7,000.01 a S/ 8,000.00	7.75%	8.25%	8.75%
	De S/ 8,000.01 a S/ 9,000.00	7.50%	8.00%	8.50%
	De S/ 9,000.01 a más	7.25%	7.75%	8.25%
<i>TASACIÓN: = 120%</i>				
TEM	De S/ 100 Hasta S/ 3,000.00	10.00%	10.50%	11.00%
	De S/ 3,000.01 a S/ 4,000.00	9.75%	10.25%	10.75%
	De S/. 4,000.01 a S/ 5,000.00	9.50%	10.00%	10.50%
	De S/ 5,000.01 a S/ 6,000.00	9.25%	9.75%	10.25%
	De S/ 6,000.01 a S/ 7,000.00	9.00%	9.50%	10.00%
	De S/ 7,000.01 a S/ 8,000.00	8.75%	9.25%	9.75%
	De S/ 8,000.01 a S/ 9,000.00	8.50%	9.00%	9.50%
	De S/ 9,000.01 a más	8.25%	8.75%	9.25%
<i>TASACIÓN: = 130%</i>				
TEM	De S/ 100 Hasta S/ 3,000.00	11.00%	11.50%	12.00%
	De S/ 3,000.01 a S/ 4,000.00	10.75%	11.25%	11.75%
	De S/. 4,000.01 a S/ 5,000.00	10.50%	11.00%	11.50%
	De S/ 5,000.01 a S/ 6,000.00	10.25%	10.75%	11.25%
	De S/ 6,000.01 a S/ 7,000.00	10.00%	10.50%	11.00%
	De S/ 7,000.01 a S/ 8,000.00	9.75%	10.25%	10.75%
	De S/ 8,000.01 a S/ 9,000.00	9.50%	10.00%	10.50%
	De S/ 9,000.01 a más	9.25%	9.75%	10.25%

Elaboración: Los autores de este Plan de Negocios (2017)

La fijación de precios, según el tarifario depende de la calificación del cliente según las Centrales de Riesgo. Esta calificación está establecida en la Resolución SBS N° 11356-2008 y se clasifican en normal (0), con problemas potenciales (1), deficiente (2), dudoso (3) y pérdida (4). Asimismo, el monto a otorgar podrá ser del 100% hasta el 130% del valor de tasación. Tomando ambos criterios, se determinará la tasa de interés a cobrar.

5.5.5. Promoción

La campaña promocional se enfocará en dar a conocer los beneficios que ofrece la casa de empeño a los clientes.

Marketing Directo

La promoción de los beneficios que ofrece la casa de empeño se realizará según lo siguiente:

- ✓ Información directa a los clientes en la oficina de la casa de empeño.
- ✓ Mediante avisos publicitarios en radio, televisión y a través de redes sociales que son los medios que nuestros clientes potenciales usan, según la encuesta realizada. Estos avisos deben difundirse principalmente en el distrito de Ica y también en los distritos de la Tinguiña y Parcona.
- ✓ Folletos y Volantes en los cuales se destaquen los beneficios del servicio como rapidez, oportunidad del crédito, mayor monto otorgado por tu prenda y menor tasa de interés.

5.6. Experiencia de compra

La experiencia que se quiere transmitir a nuestros clientes es que: viniendo a este lugar obtendrás el mayor monto de préstamo por tus joyas con el interés más bajo que el de la competencia, ofreciendo el servicio de forma rápida, transparente, con personal capacitado que ofrezca el servicio de la manera más cálida posible.

5.7. Diseño de imagen corporativa y comercial

El nombre de la casa de empeño elegido es **PrestaMás**.

La imagen o logotipo que la casa de empeño utilizará tiene como elemento principal el nombre de la empresa acompañado de un slogan que tiene la capacidad de transmitir un poderoso mensaje capaz de reflejar la propuesta de valor de cara al mercado.



El nombre del producto comercial que se ofrecerá a los clientes se denominará SuperORO.

SuperORO

En la elección de los colores para la imagen corporativa se ha seleccionado el color azul para transmitir la sensación de confianza y seguridad, el color rojo para emitir energía y reforzar la palabra Más que se asociará con dar el mayor valor por la joya, el color amarillo para llamar la atención.

El logotipo deberá aplicarse en papelería para sobres, hojas membretadas, tarjetas de presentación, facturas y folletería, entre otros.

Se implementará la página web con su certificado de seguridad y con un dominio propio que sea el nombre completo de la empresa para que nuestros clientes puedan ubicarnos más fácilmente y puedan navegar de forma segura para informarse sobre los productos que ofrecemos y en qué lugares pueden adquirirlos.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

6.1. Plataforma de atención al cliente

La plataforma de atención al usuario en la casa de empeño se limita a que el tasador de la empresa absuelva las consultas y atienda los reclamos a los clientes.

La absolución de consultas comprende brindar información al cliente sobre las características del producto (tipo de joya aceptada, tasa de interés, plazo), los requisitos para acceder al préstamo y, resolver cualquier duda planteada por el cliente.

La información que se brindará será verbal, a través de folletería y por la página web de la empresa. En el caso de la información verbal, la persona encargada debe tener conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en la casa de empeño y tener habilidades blandas para atender reclamos como empatía, tolerancia y buena comunicación.

La atención de los reclamos que se puedan presentar comprende solucionar las controversias que se puedan presentar en cuanto a las condiciones del préstamo, devolución y remate de joyas, entre otros.

El canal de atención que se pone a disposición del cliente es directo en la oficina de la casa de empeño y por vía telefónica. En el horario de lunes a viernes de 9:00 a 6:00 p.m. y sábados de 9:00 a.m. a 12:00 a.m.

6.2. Personal de la Casa de Empeño

El personal de la casa de empeño estará conformado por dos personas: Un administrador y un tasador. Se requerirá un vigilante para la seguridad del local.

El administrador de la empresa debe ocuparse del tema financiero y operativo mientras que el tasador se encargará de la parte correspondiente a la atención al cliente,

evaluación de la prenda y del préstamo. El tasador es la persona clave en el negocio al constituirse en la fuerza de ventas de la casa de empeño y es quién venderá el servicio de manera directa al cliente.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que periódicamente se necesitarán los servicios de un profesional en contabilidad y un abogado que vea el tema de adjudicación de las joyas.

6.3. Perfil del Tasador

El tasador, que es la fuerza de venta en la casa de empeño, debe contar con idoneidad técnica para el desempeño de sus funciones con la finalidad que realice una adecuada evaluación y valuación de la autenticidad y el valor de la joya respectivamente.

Las funciones y el perfil del tasador de la casa de empeño es el siguiente:

Funciones:

- Valorizar y determinar el grado de pureza (quilates) de las joyas entregadas por los clientes.
- Otorgar el crédito prendario.
- Absolver consultas y reclamos de los clientes
- Monitorear los créditos otorgados comunicándose con los clientes cuyos préstamos están por vencer, en caso de incumplimiento pasar la joya al proceso de venta.

Perfil:

- Persona con experiencia en tasación de joyas. De preferencia egresado universitario de las carreras de ingeniería metalúrgica.

Competencias y Habilidades

- Analítico.
- Amplio criterio.
- Elevada solvencia moral.
- Amable y buen trato.

- No registrar antecedentes penales ni judiciales.

6.4. Evaluación del riesgo crediticio

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento y que impacte sobre los objetivos de la empresa.

Se utiliza la tabla de probabilidad para determinar de manera cualitativa la posibilidad de que el riesgo ocurra.

Tabla 6.1. Probabilidad

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de una vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año.

Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011)

Para determinar el impacto, es decir, que efectos se tendría en caso se materialice el riesgo, se utiliza la tabla de impacto.

Tabla 6.2. Impacto

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011)

Con la matriz de riesgos que se presenta en la siguiente tabla, podemos determinar el nivel de cada uno de los riesgos identificados.

Tabla 6.3. Matriz de Riesgo

Probabilidad		Impacto				
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
5	Casi seguro	A	A	E	E	E
4	Probable	M	A	A	E	E
3	Posible	B	M	A	E	E
2	Improbable	B	B	M	A	E
1	Raro	B	B	M	A	A

Elaboración: Los autores de este Plan de Negocios

Los riesgos que hemos identificado en el desarrollo de las actividades de la casa de empeño se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6.4. Matriz de Riesgo de la casa de empeño

CO D.	RIESGO	PROB A-BILIDAD	IM PA CT O	NIVEL DE RIESGO	CONTROL	RESPONSABLE
R1	Sobrevaloración de las joyas empeñadas.	2	2	Bajo	Verificación del valor de las joyas con periodicidad semanal	Administrador
R2	Fraude en préstamos otorgados.	2	2	Bajo	Verificación y aprobación del crédito.	Administrador
R3	Robo de las joyas dejadas en empeño.	1	2	Bajo	Contratar seguro.	Administrador
R4	Mala determinación del peso real del oro contenido en la joya.	3	2	Medio	Contratar personal con experiencia en tasación, capacitar al tasador.	Administrador
R5	Posibilidad de pérdidas por incumplimiento de pago de los deudores	3	1	Bajo	Contingencia (Provisión)	Administrador
R6	Recepción de joyas robadas y bienes inembargables.	2	2	Bajo	Cláusula de prohibición con detalle de consecuencias en que podría incurrir el cliente en Declaración Jurada y Contrato de Préstamo.	Administrador
R7	Mala descripción de la prenda (joya dañada).	3	1	Bajo	En el Contrato, incluir un Anexo denominado: Descripción de la Joya.	Tasador

Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

Las casas de empeño afrontan diversos riesgos en el desarrollo de sus actividades, estos deben ser analizados para determinar el nivel de riesgo y de acuerdo a ello tomar medidas o acciones que mitiguen sus efectos.

La sobrevaloración de la joya podría ocurrir por la falta de experiencia o capacitación del tasador para valorar joyas que contienen otras piezas que no son de oro y por otro lado, en un acto de deshonestidad, podría estar coludido con un tercero (familiar, amigo u otro) que solicita el crédito para otorgarle mayor monto de dinero por una joya de oro de menor valor. Para mitigar este riesgo es importante tener un control dual para lo cual, el administrador de la casa de empeño debe verificar periódicamente en una muestra el valor de las joyas que se encuentran en custodia.

El fraude en los préstamos podría ocurrir en caso el tasador en acuerdo con un tercero cobre una cantidad de dinero para otorgar un préstamo sin que la tercera persona tenga una joya real de oro consignando un quilataje que no corresponde a la pieza. El administrador tiene el rol de control en la casa de empeño para lo cual debe dar la conformidad del crédito y asimismo, realizar arqueos periódicos de las joyas en custodia comparando con la información contenida en el expediente de crédito. Por otro lado, se comprará una balanza densímetro para reforzar la comprobación del quilataje y el porcentaje de pureza del oro.

El riesgo de robo de las joyas que tiene en custodia la casa de empeño será mitigado con la contratación de un seguro que incluye todo riesgo y deshonestidad con la finalidad de transferir el riesgo.

La contratación de un tasador con experiencia en la valuación de joyas es importante para determinar la autenticidad, peso y quilataje de las piezas de oro. Algunas joyas tienen otros componentes, como por ejemplo los relojes, por lo que el tasador deberá tener el criterio suficiente para descontar el peso correspondiente. La capacitación periódica del tasador es una medida para mitigar este riesgo.

El riesgo de pérdidas por incumplimiento de pago de los clientes será mitigado con provisiones. En el caso de las empresas del sistema financiero, las provisiones son gastos que estas empresas están obligadas a realizar regulatoriamente, actuando como reservas ante posibles pérdidas por el incumplimiento de pago de los deudores afectando a las utilidades. Así mismo, la exigencia regulatoria de las provisiones, es debido a que las empresas del sistema financiero realizan intermediación financiera, es decir, captan dinero del público para colocar créditos asumiendo el riesgo crediticio. Para mitigar este riesgo y proteger a los ahorristas y a la misma empresa, la SBS, que es el ente supervisor de éstas empresas, exige su constitución.

Para nuestro caso, la casa de empeño no capta dinero del público, por lo cual, no tiene esta exigencia regulatoria, sin embargo, como una medida para mitigar el riesgo de incumplimiento de los deudores se realizó una provisión equivalente al 5% de las entradas de efectivo de los intereses cobrados según flujo de caja (denominada: “Contingencias” incluida en el Estado de Resultados y el Flujo de Caja), considerando que la cartera atrasada del producto pignoraticio en el sistema de cajas esta del 3% al 4%.

La casa de empeño para mitigar el riesgo de recibir joyas robadas y bienes inembargables, deberá cumplir con lo establecido por la Ley N° 28677 Ley de Garantías Mobiliarias que en su artículo 19°, numeral 2, menciona que el acto jurídico constitutivo de la garantía mobiliaria deberá contener como mínimo (al tratarse de bienes no inscritos en los registros públicos), una declaración jurada del constituyente sobre su condición de propietario del bien mueble afectado en garantía mobiliaria, asumiendo las responsabilidades civiles o penales que pudieran derivarse de la falsedad o inexactitud de esta declaración.

Así mismo, el código civil detalla en el artículo 648° cuales son los bienes inembargables, que para el caso de la casa de empeño, dichos bienes no podrán ser aceptados.

Para mitigar los efectos de la recepción de joyas robadas, se deberá consignar una cláusula de prohibición con el detalle de las consecuencias en que podría incurrir una persona al tratar de preñar joyas robadas o del tipo inembargables, en una Declaración Jurada de Bienes dejados en garantía y en el Contrato de Préstamo los mismos que serán firmados por el cliente que deja su joya en garantía. Asimismo, la empresa contará con una cuenta contable de contingencias ante posibles pérdidas en caso se presenten estas situaciones.

La recepción de joyas dañadas es otro riesgo que enfrenta una casa de empeño. Al momento de tasar y registrar la joya, la persona encargada detallará minuciosamente las características, esta descripción deberá adjuntarse como parte del anexo del contrato préstamo, para evitar reclamos de los clientes al momento de devolver la joya. Si por ejemplo, un cliente viene a preñar una sortija que tiene incrustadas dos piedras preciosas pero le está faltando una, y el personal autorizado al momento de tasar la sortija, no detalla que le falta una de las dos piedras en la descripción de la joya y, al momento de rescate de la prenda o de la devolución, el cliente reclamara que no se encuentra una de las dos piedras preciosas en su sortija, será responsabilidad del tasador asumir el pago.

Se ha determinado que, en su mayoría, los riesgos identificados tendrían un nivel de riesgo bajo dado que los controles propuestos mitigarían sus efectos. Uno de los riesgos identificados tendría un nivel de riesgo medio por lo que es importante que el control propuesto en cuanto a la contratación de tasador con experiencia y su capacitación periódica tenga especial atención.

6.5. Políticas de colateral

La prenda entregada por el cliente a la casa de empeño debe ser custodiada de manera inmediata en la caja fuerte. Sólo el administrador tendrá acceso a ella.

La entrega de la joya cuando el cliente cancele el préstamo será inmediata. Para lo cual, el tasador y administrador deben realizar la verificación de la identidad de la persona y de la correspondiente joya entregada.

En caso de incumplimiento, se notificará al cliente a fin que en un plazo de 03 días hábiles cancele el préstamo. Vencido el plazo, se procederá a la venta de la joya.

6.6. Seguridad

Una casa de empeño debe tomar medidas de seguridad considerando dos aspectos importantes como son la seguridad de los trabajadores y la seguridad del local en resguardo de las joyas empeñadas.

En cuanto a los trabajadores se debe considerar que manipulan ácido nítrico el cual es un líquido tóxico que puede ocasionar quemaduras graves. Este ácido debe mantenerse herméticamente cerrado y rotulado en un frasco de vidrio. El trabajador que manipule el ácido nítrico debe tomar al inicio del día un vaso de leche y usar mascarilla y guantes.

Para la seguridad del local y la protección de las joyas se requiere lo siguiente:

Video Vigilancia

La casa de empeño contará con cámaras de video vigilancia las mismas que deben estar colocadas en la puerta de acceso al local, área de espera, área de atención a clientes y área donde se encuentre la bóveda.

El equipo de video vigilancia debe constar de:

- 04 cámaras
- DVR de 04 canales (grabador de video digital)
- 105° de vista angular
- Visión nocturna
- Full HD 1080 HP
- Conectividad IOS y Android
- 01 Tb de almacenamiento (23 días de grabación)
- Fuentes y cableado para la instalación.

Así mismo, se deberá contar con un televisor de 32 pulgadas.

Caja Fuerte

Se deberá contar con una caja fuerte con las siguientes características:

- Alto : 1.10 m
- Ancho : 65 cm.
- Fondo : 65 cm.
- Peso : 450 Kg.
- Con cerradura de combinación digital electrónica modelo 39E marca La Gard con certificación UL
- Tiempo de retardo de 1 a 99 minutos.

Sistema de Alarma

Los sensores del sistema de alarma se ubicarán en el área de atención al cliente y en el área destinada para la caja fuerte. Este sistema tendrá las siguientes características:

- Sirena de 110 dB
- Aviso de intrusión con llamadas telefónicas y con mensajes de texto SMS.
- App de control para Ipod o Android
- Control a distancia a través de celular o teléfono fijo.
- Control local con control remoto.
- Sensores inalámbricos con alcance de 100 metros. Se puede ampliar el número de sensores hasta 100.
- Batería de respaldo por 8 horas en caso de falta de corriente eléctrica.
- Acepta todo tipo de sensores: humo, gas, vibraciones,

Extintores

Para la casa de empeño se utilizarán 02 extintores del tipo ABC que son los más recomendados para oficinas. Las características de este extintor son las siguientes:

- Peso: 12 kg
- De polvo químico seco ABC
- Combate fuegos de tipo A, B y C.
- No conduce electricidad al operador.
- Manguera de descarga de caucho sintético con tobera en plástico industrial negro liso.
- Manómetro con cuerpo de latón, caja de acero inoxidable y visor de plástico.
- Placa de instrucciones de uso y mantenimiento de fácil lectura.

6.7. Procedimientos operacionales

Para la casa de empeño, se han identificado 05 procesos en el otorgamiento del préstamo prendario. Estos procesos son los siguientes:

- Tasación de la joya
- Aprobación y desembolso del crédito
- Recuperación del préstamo
- Pago del préstamo
- Venta de la joya.

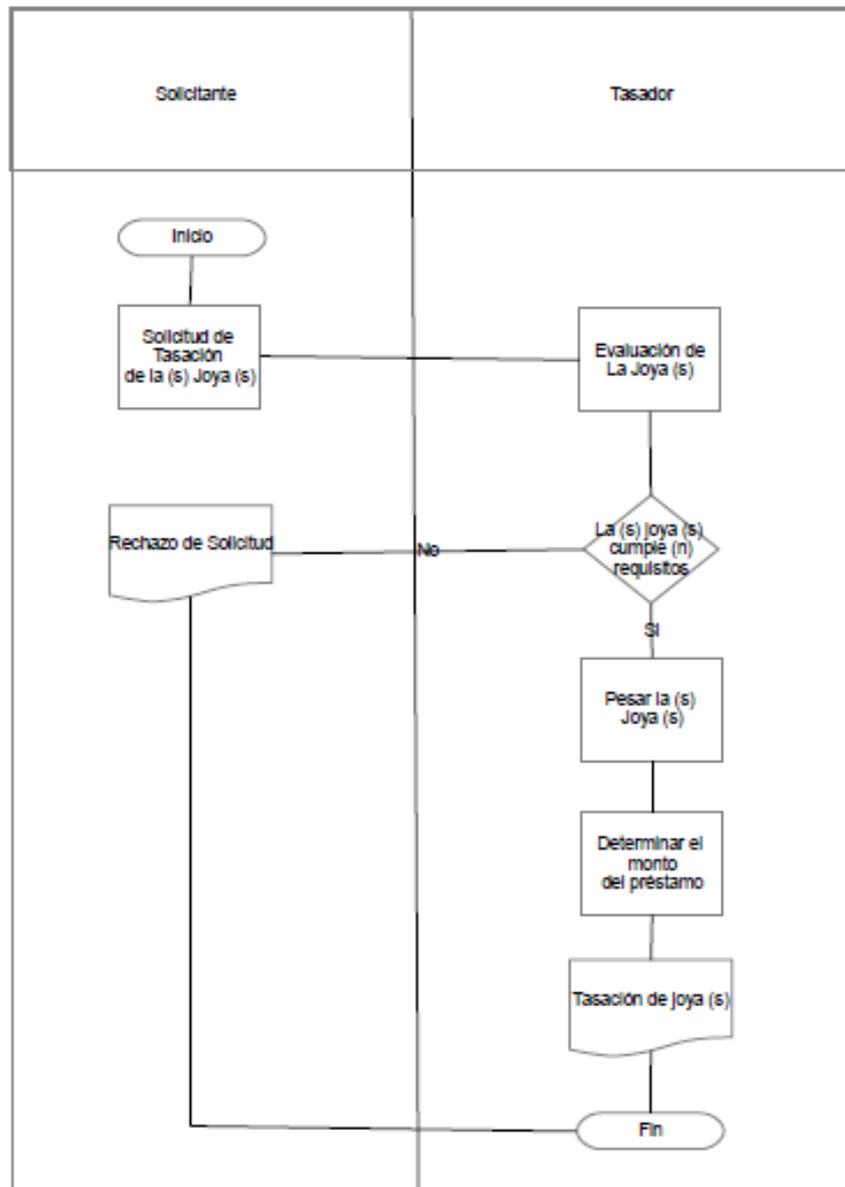
Tasación de joya

El proceso de empeño se inicia cuando la persona propietaria de la joya acude a la casa de empeño a solicitar la tasación de su prenda con la finalidad de obtener un préstamo.

El tasador de la casa de empeño debe analizar la joya determinando su autenticidad, peso y quilataje si la joya cumple con los requisitos mínimos, es decir que el quilataje sea de 18K a más y que el peso neto mínimo de oro en la joya sea de 3 gr.

Si la joya no cumple con estas condiciones se rechaza la solicitud si es lo contrario, se genera la tasación.

Gráfico 6.1. Proceso de Tasación de la joya



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

Aprobación y desembolso del préstamo

Una vez que el tasador determina el monto a otorgar por la joya prendada, se dispone a preparar las condiciones del préstamo, las mismas que alcanza al solicitante con la finalidad que decida si las acepta.

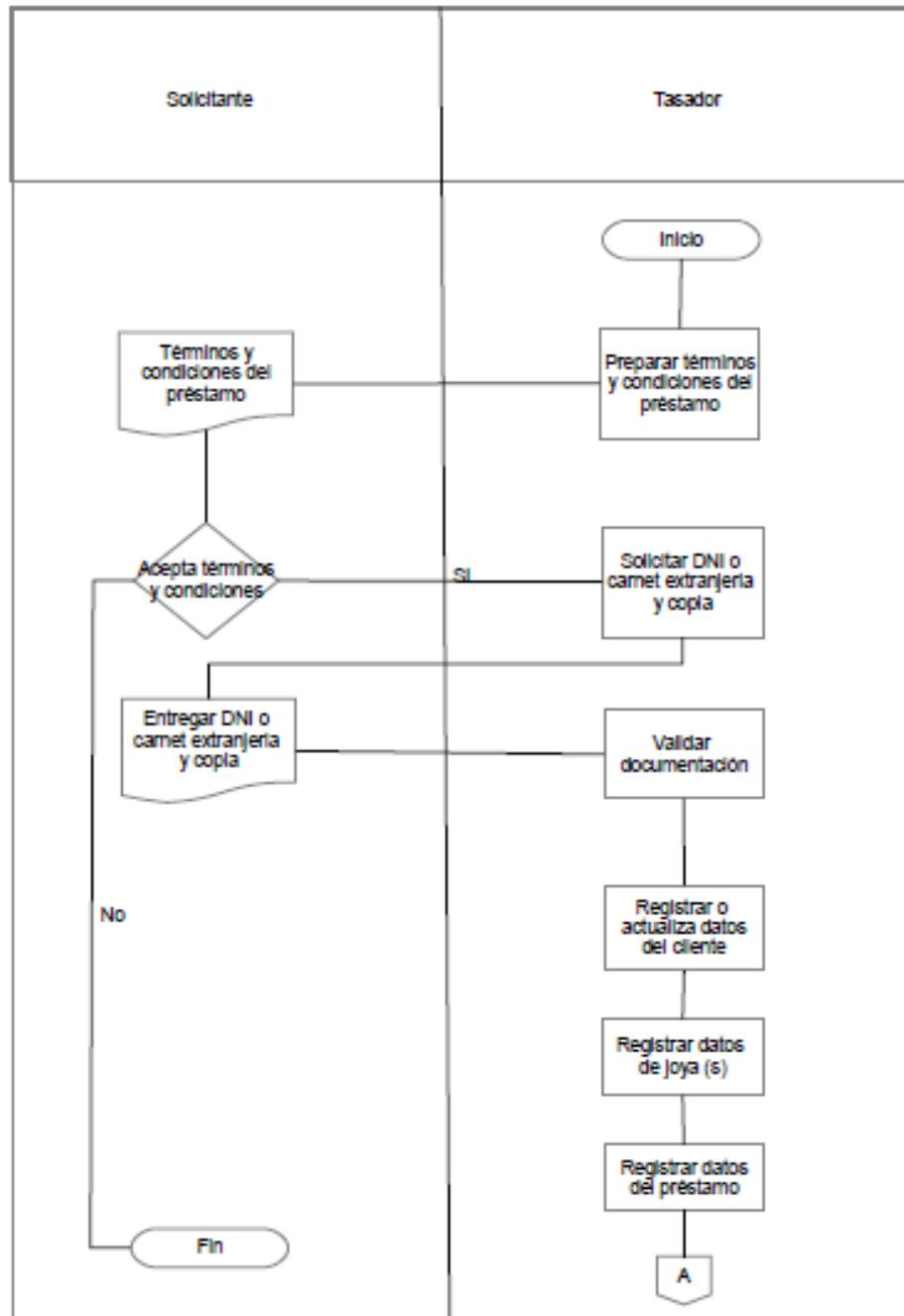
En caso el solicitante acepte las condiciones solicita su documento de identidad para validar y registrar o actualizar sus datos personales, registrar las características de la joya y los datos del préstamo.

A continuación, el tasador prepara el contrato del préstamo y lo entrega al administrador a fin que apruebe la operación, este control es importante para minimizar el riesgo de fraude en los préstamos.

Una vez aprobado se requieren las firmas del administrador, del tasador y del cliente e inmediatamente se imprime el kardex de la joya empeñada que ingresa a la caja fuerte para su custodia.

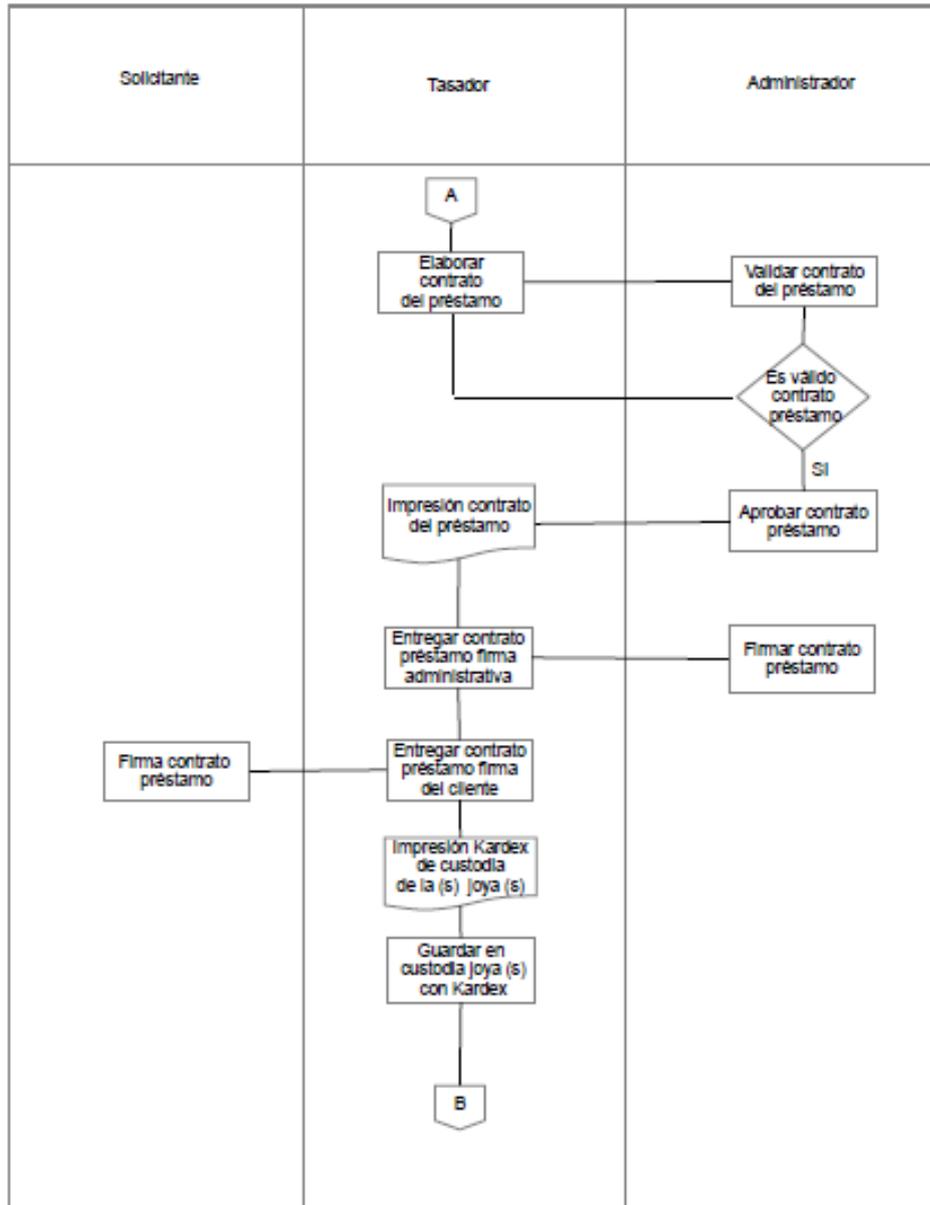
El tasador imprime el voucher y copia de desembolso y lo entrega al solicitante para la firma correspondiente, luego, guarda copia del voucher y entrega el monto del préstamo al cliente.

Gráfico 6.2. Aprobación y Desembolso del crédito - A



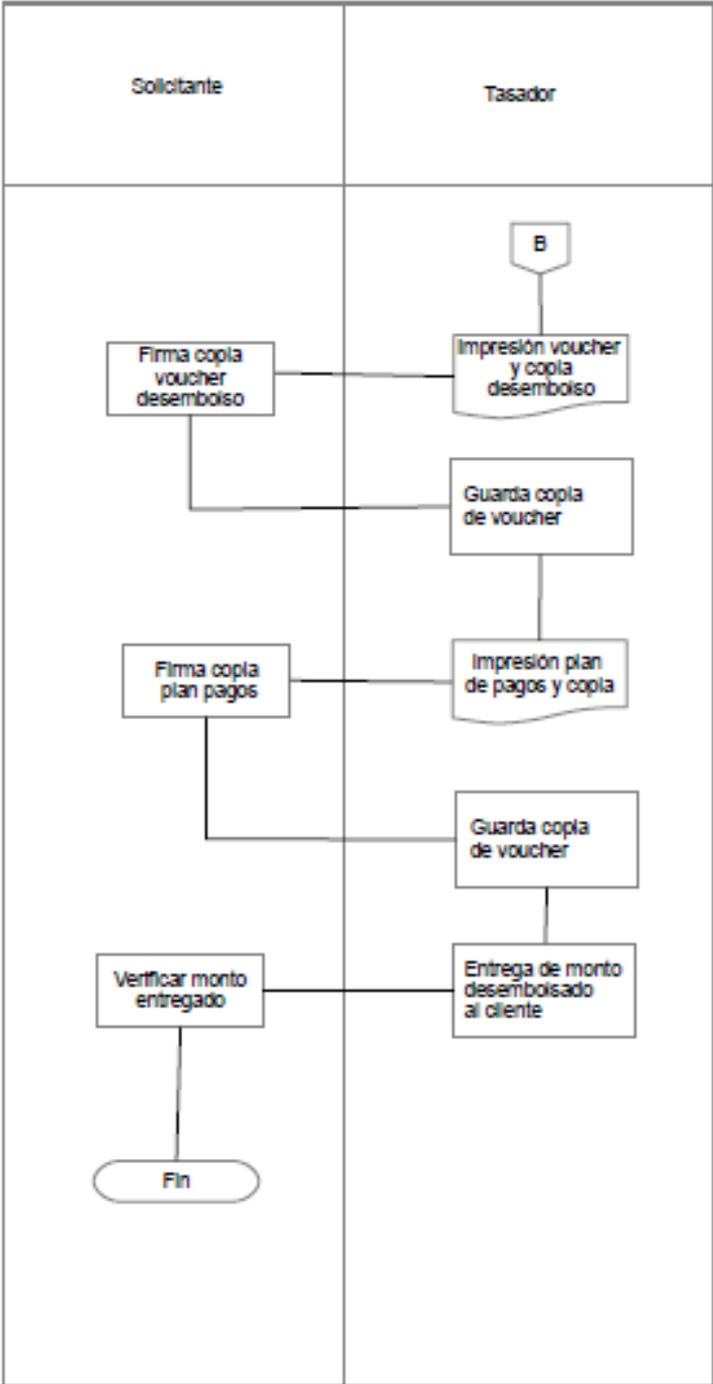
Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

Gráfico 6.3. Aprobación y Desembolso del crédito - B



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

Gráfico 6.4. Aprobación y Desembolso del crédito - C



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

Recuperación del Préstamo

La persona que empeña su prenda es el pignorante. Al término del plazo pactado, se acerca a la casa de empeño a cancelar el préstamo y solicita la entrega de la joya.

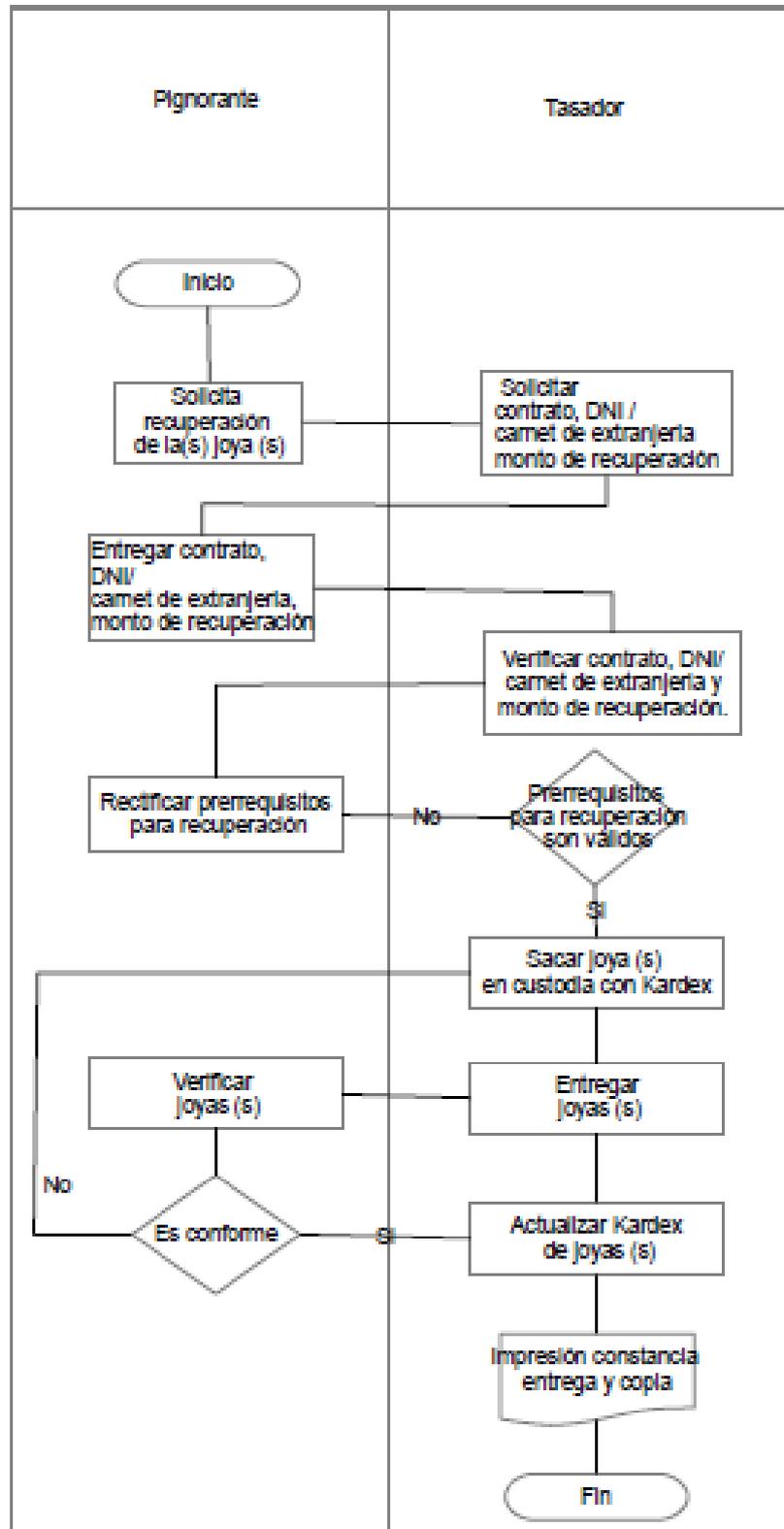
El tasador requiere el documento de identidad, el monto del préstamo (monto de recuperación) y el contrato. Verifica la identidad del pignorante en el sistema.

Es importante la verificación de la identidad del cliente dado que la joya le será entregada, por ningún motivo debe ser entregada a una tercera persona.

Si es conforme la identidad del pignorante, se procede a sacar la joya y el kardex de la caja fuerte. Luego, el tasador entrega la joya al pignorante y le solicita su conformidad. Si es conforme, actualiza el kardex.

Finalmente, el tasador imprime la Constancia de entrega y hace firmar al pignorante en original y copia.

Gráfico 6.5. Recuperación del Préstamo



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

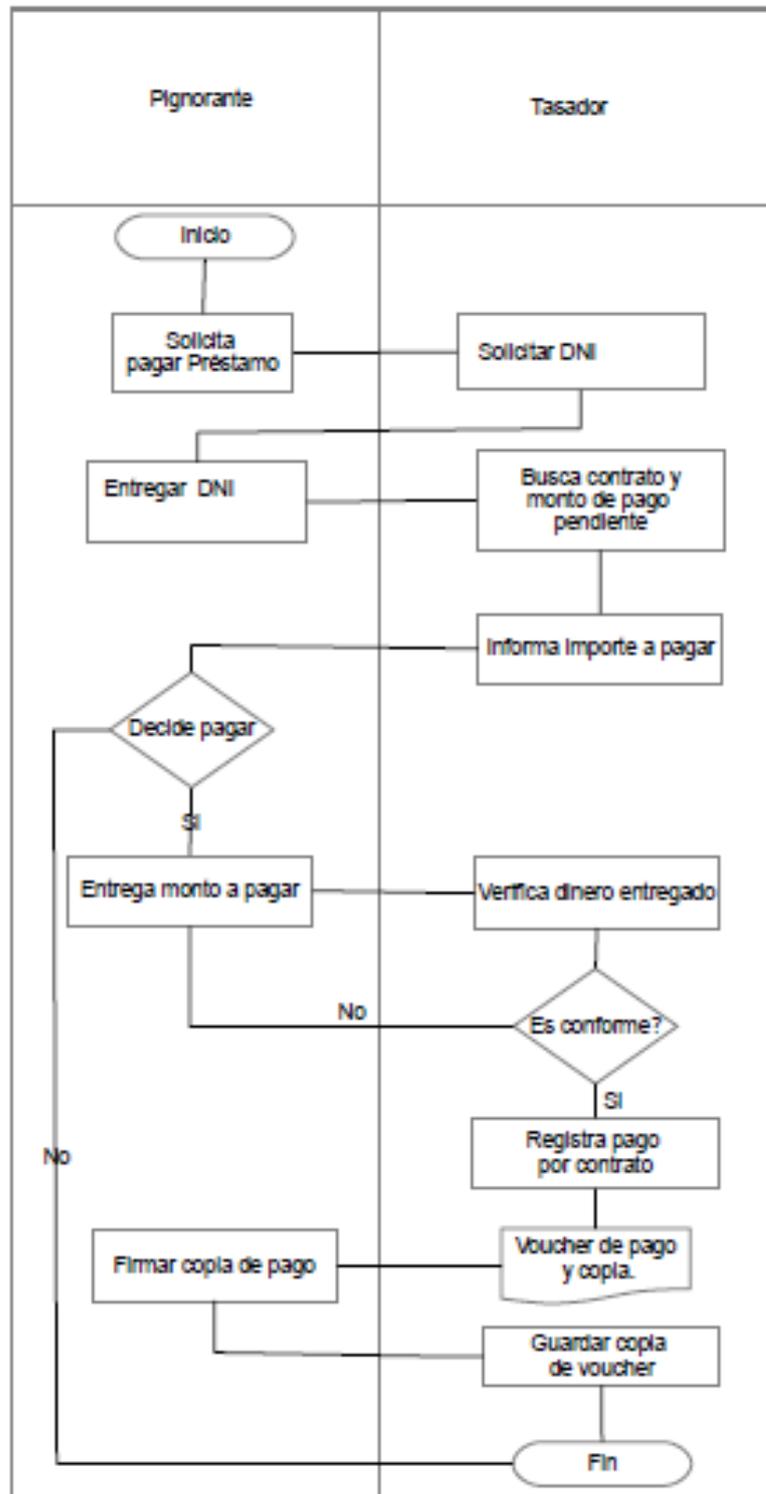
Pago del préstamo

Los préstamos en la casa de empeño se darán a un plazo de 30 días con lo que, el pignorante deberá realizar el pago del préstamo de manera mensual.

El cliente solicita el pago del préstamo para lo cual el tasador requiere la entrega del contrato y documento de identidad y le informa el monto pendiente de pago.

El pignorante entrega el dinero y el tasador registra el pago en el sistema, se genera el voucher de pago y la copia que es entregada al cliente para su firma. Finalmente, el tasador archiva la copia del voucher.

Gráfico 6.6. Pago del Préstamo



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

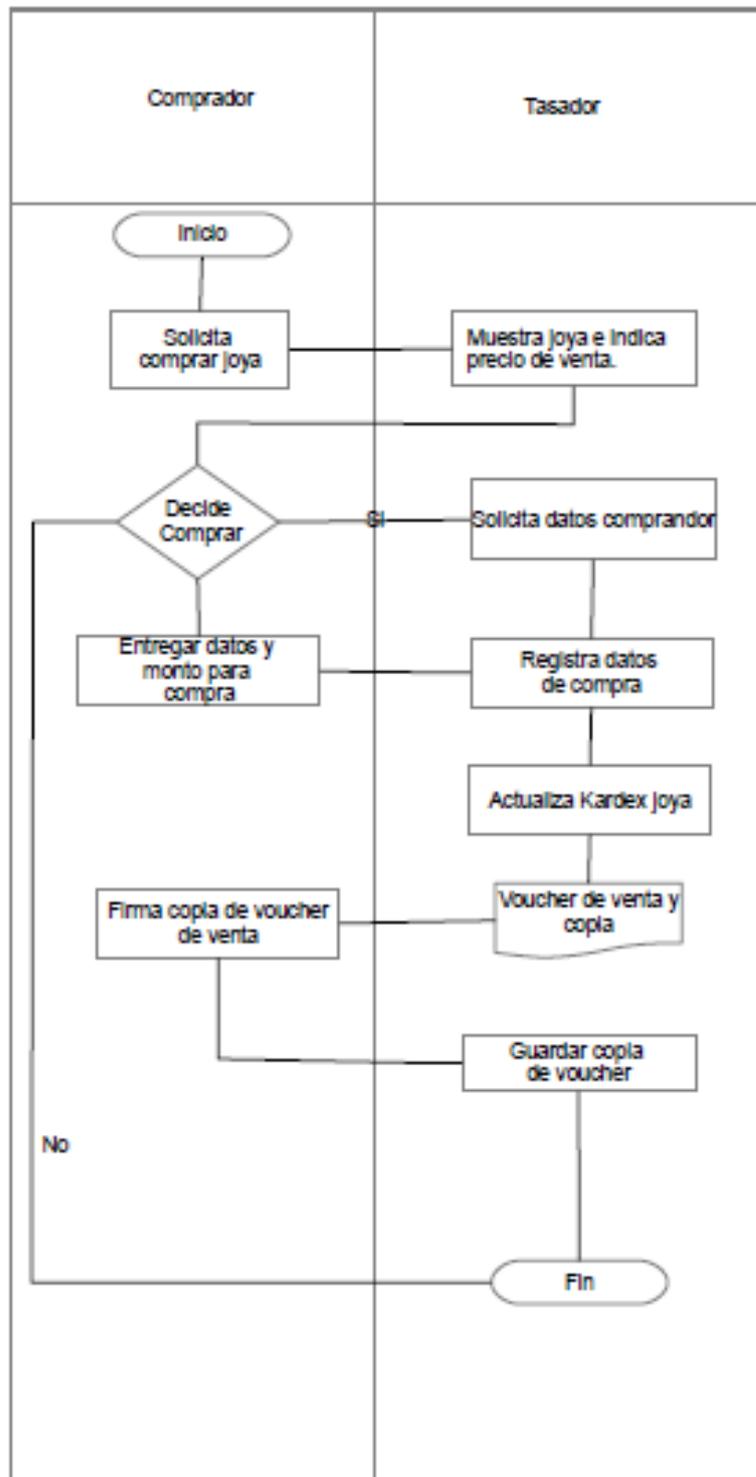
Venta de la Joya

Ante el incumplimiento de pago del préstamo por parte del pignorante, la administración de la casa de empeño procede a notificar al cliente a fin que cancele la obligación.

Si el cliente moroso no realiza el pago, se procede a vender la joya.

El tasador muestra la joya al comprador y le indica el precio. Si el comprador decide adquirir la joya, se le solicita sus datos personales para registrarlos en el sistema junto a la información de la compra. Actualiza el kardex de compra y genera el voucher de venta y la copia el que es entregado al comprador para su firma. Finalmente, el tasador archiva la copia del voucher de venta.

Gráfico 6.7. Venta de la Joya



Elaborado: Por los autores de este Plan de Negocios (2017)

6.8. Infraestructura necesaria

Se considerará dos alternativas para la ubicación de la casa de empeño, cerca de entidades financieras o cerca de un mercado de abastos.

El local deberá tener un área aproximada 45 m² el que debe contar con los siguientes ambientes:

- **Área de Espera de clientes:** El área de este ambiente debe tener aproximadamente 12 m². Este espacio debe contar con 03 bancas de espera de 04 asientos. Contará con 01 cámaras de seguridad.
- **Oficina de atención al cliente:** El área de atención al cliente deberá contar con un aproximado de 9 m². Esta oficina contará con 01 impresora multifuncional y 01 computadora. En esta oficina se encontrará el tasador el que debe contar con 01 balanza electrónica, 01 lupa, 01 punta para raspar los objetos de oro, 01 pipeta para preparar el ácido de prueba de oro, lija de agua para limpiar los objetos de oro, cuchilla para abrir objetos y, el reactivo correspondiente para realizar la prueba de autenticidad de la joya. Además, se deberá contar con una selladora de bolsas donde se guardarán las joyas con el contrato, 01 escritorio y 01 silla.
- **Oficina del Administrador:** El área de la oficina del Administrador tendrá un aproximado de 12 m². Contará con 01 escritorio, 01 silla giratoria y 01 computadora. Este ambiente contará con una cámara de video vigilancia.
- **Área de Caja Fuerte:** El ambiente donde se encontrará la caja fuerte, tendrá un área de 4m² debe estar ubicada en un ambiente contiguo a la oficina del administrador. Deberá contar con una cámara de video vigilancia. El ingreso a esta zona es restringido y permanecerá cerrado.
- **Servicios Higiénicos:** La casa de empeño debe contar con 02 baños cada uno debe tener un área aproximada de 4 m². Contará con un inodoro y un lavamanos.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El modelo de negocio describe cómo una empresa genera, entrega y captura valor. Para el análisis estratégico, se ha utilizado el modelo Canvas de Alexander Osterwalder.

Según (Osterwalder & Pigneur, 2016), un modelo de negocio se divide en nueve bloques básicos los cuales muestran cómo una empresa obtiene sus ingresos. Estos bloques cubren cuatro áreas principales de todo negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los nueve bloques básicos arriba mencionados para la casa de empeño responden a las preguntas siguientes:

7.1. Propuesta de valor

¿Qué valor proporcionará a los clientes?

Comodidad/Utilidad: porque se ofrecerá un proceso rápido con menor documentación y sin evaluación, en comparación con el proceso que se realiza en la banca tradicional.

Precio: porque se ofrecerá un mayor monto de préstamo con respecto al valor de tasación de la joya, a una tasa competitiva que es menor que las que ofrece el sistema financiero local.

Accesibilidad: porque el servicio también estará orientado a un segmento del mercado que la banca tradicional no atiende por motivos regulatorios relacionado con la constitución de provisiones obligatorias.

7.2. Segmento de mercado

¿Para quién se creará valor?

Los clientes estarán dentro de un mercado segmentado, conformado por: los clientes que cuentan con joyas de oro pero que nunca han utilizado acudido a prenda sus joyas, los clientes que actualmente usan el servicio de préstamo con garantía de joya de oro en

las entidades financieras, personas que alguna vez usaron este servicio pero que a la fecha no lo están usando y personas que se encuentran mal calificadas en las centrales de riesgo y que alguna vez usaron este servicio y a la fecha no pueden acceder a este por su calificación crediticia.

7.3. Canales

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

Se iniciará con: canales propios y de forma directa, en todas sus fases: desde la tasación hasta la cancelación del crédito o venta de la joya. Los canales propios de forma directa es la oficina en la que se atenderá directamente al público que desee nuestros servicios, a través del tasador. Estos canales nos proporcionarán un mayor margen de ganancia al no contar con socios o intermediarios, sin embargo su costo de ponerlo en marcha será mayor en comparación con los canales de socios, en donde el margen es menor pero tienen la ventaja de que nos permiten aumentar el ámbito de acción.

Por estos motivos empezaremos con canales propios – directos, para que a futuro, migremos a canales con socios, buscando un equilibrio a fin de poder integrarlos permitiendo que los clientes obtengan una experiencia extraordinaria y a su vez obtener mayores ingresos.

7.4. Relación con los clientes

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

Iniciaremos con la captación de clientes, mediante la asistencia personal exclusiva, a través del tasador en la oficina de atención. En cuanto se tenga una cartera mayor de clientes, aplicaremos una estrategia de fidelización para nuestros mejores clientes, ofreciéndoles mejores condiciones de nuestros servicios, y con el apoyo de la tecnología, se podría migrar a una atención con servicios automáticos.

7.5. Fuentes de ingreso

¿Por qué valor están dispuestos a pagar los clientes?

El principal valor será: la rapidez de un préstamo, para satisfacer una necesidad imprevista o urgente. Para ello el mecanismo de fijación de precios será fijo, porque se basan en dos variables estáticas: segmento de mercado y volumen.

El segmento de mercado, estará en función de la calificación del cliente según las Centrales de Riesgo. Esta calificación está establecida en la Resolución SBS N° 11356-2008 y se clasifican en normal (0), con problemas potenciales (1), deficiente (2), dudoso (3) y pérdida (4).

Asimismo, el volumen o monto a otorgar podrá ser desde el 100% hasta el 130% del valor de tasación.

Ambos criterios, servirán para definir el tarifario a cobrar, es decir, para clientes con una mejor calificación y un menor monto de tasación de su joya, se les podrá otorgar una menor tasa de interés.

7.6. Recursos clave

¿Qué recursos clave requieren la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?

Principalmente son:

Humanos:

- Administrador
- Tasador

Económicos:

Inversión Inicial: S/ 262 mil soles y el préstamo de un inversionista por S/ 250 mil soles.

Físicos:

Local de la oficina, maquinarias y útiles de oficina e instrumentos para tasar las joyas de oro.

7.7. Actividades clave

¿Qué actividades clave requieren la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?

La actividad clave será: la relacionada con la rapidez en la entrega del préstamo. Esto será posible mediante: plataforma/red, es decir, mediante ello el tasador podrá gestionar los clientes que llegue a tener la casa de empeño, para poder realizar campañas especiales a los buenos clientes o dirigir las actividades a la cobranza para los clientes que se atrasen en sus pago, entre otras actividades más. Mientras que el administrador podrá realizar actividades de planificación, organización, dirección y control de recursos humanos, materiales y económicos del negocio.

7.8. Asociaciones clave

¿Quiénes son los socios clave?

Esta será mediante alianzas estratégicas, con los proveedores, con el fin de poder adquirir determinados recursos (principalmente económicos), reducir costos y riesgos.

7.9. Estructura de costos

¿Cuáles serán los costos más importantes inherentes al presente modelo de negocio?

La estructura de costos para este modelo de negocio estará conformado principalmente por costos fijos, siendo los más representativos: alquiler, sueldos, servicios, entre otros. Lo importante es identificar estos costos fijos y tratar de reducirlos o hacer que se vuelvan costos variables.

Gráfico 9.1. Lienzo del Modelo de Negocio, según CANVAS

<p><i>Socios clave</i> </p> <p>-Proveedor de Fondos - Asegurador</p>	<p><i>Actividades clave</i> </p> <p>-Gestión del Administrador y Tasador. -Marketing -Asegurador</p> <p><i>Recursos clave</i> </p> <p>-Administrador. -Tasador. - Proveedor de Fondos</p>	<p><i>Propuestas de valor</i> </p> <p>- Comodidad / Utilidad - Precio -Accesibilidad</p>	<p><i>Relaciones con clientes</i> </p> <p>Asistencia personal exclusiva.</p> <p><i>Canales</i> </p> <p>Agencia y de forma directa</p>	<p><i>Segmentos de cliente</i> </p> <p>Clientes con joyas de oro:</p> <p>-Nuevos -Vigentes. -Cancelados -Mala Calificación</p>
<p><i>Estructura de costes</i> </p> <p>- Costos Fijos: alquiler, sueldos, servicios, etc.</p>		<p><i>Fuentes de ingresos</i> </p> <p>-Interes de los créditos, en función de la Calificación del deudor del Monto de la tasación.</p>		

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2016, pág. 44)

Elaborado por: Los autores de este Plan de Negocio (2017).

CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

8.1. Plan de fondeo

En la provincia de Ica ninguna de las entidades financieras financia proyectos de inversión; por tal, se realizó una consulta a potenciales inversionistas que estén interesados en la presente propuesta.

La tasa más alta por un plazo fijo a la fecha de la elaboración del presente proyecto es de 6% anual (Financiera TFC, 2017); si bien es cierto son instrumentos con un mínimo riesgo, nuestra propuesta es de 15% anual, en suma 2.5 veces más que la tasa más alta.

La casa de empeño proveerá servicios de préstamo de dinero con garantía de joyas de oro; por tanto, se requiere efectivo para otorgar los créditos, motivo por el cual, el plan de fondeo o financiamiento prevé una necesidad de dinero al inicio del proyecto de S/ 250,000 a una TEA de 15% con 60 cuotas mensuales (**Ver Anexo 1**), a continuación se presenta el cronograma de fondeo por año:

Tabla 8.1. Cronograma de Fondeo

<i>(Expresado en Nuevos Soles)</i>					
Capital	250,000.00				
TEM	1.17%				
TEA	15.00%				
Plazo (meses)	60				
Tasa Mensual Seguro Desgravam	0.000%				
Monto Cuota (mensual)	S/ 5,824.57				
Año	Capital	Interés	Seguro Desgravamen	Monto de Cuota	Saldo Capital
1	37,078.89	32,815.95	0.00	69,894.84	212,921.11
2	42,640.72	27,254.12	0.00	69,894.84	170,280.39
3	49,036.83	20,858.01	0.00	69,894.84	121,243.56
4	56,392.35	13,502.48	0.00	69,894.84	64,851.21
5	64,851.21	5,043.63	0.00	69,894.84	0.00
	250,000.00	99,474.19	0.00	349,474.19	

Fuente: Elaborado por los Autores del Plan de Negocios (2017)

8.2. Estimación de las colocaciones

Para estimar las colocaciones, se realizó una simulación del escenario de los desembolsos considerando las proyecciones identificadas en el estudio de mercado, durante todo el horizonte del proyecto. Se replicó la evolución de las colocaciones y sus efectos de manera diaria y exhaustiva recreándose los desembolsos, cobros de interés adelantado, amortizaciones de capital, renovaciones y cancelaciones.

Tabla 8.1. Flujo de Desembolsos/Amortizaciones/Cancelaciones

(Expresado en Nuevos Soles)

	2018	2019	2020	2021	2022
Desembolsos	513,000.00	798,000.00	1,090,800.00	1,411,200.00	1,872,000.00
Recuperación Capital	-195,211.00	-636,599.00	-883,194.00	-1,215,602.00	-1,543,199.00
Amortizaciones	-1,204.00	-2,044.00	-1,909.00	-2,170.00	-2,108.00
Cancelaciones	-194,007.00	-634,555.00	-881,285.00	-1,213,432.00	-1,541,091.00
Total Saldo Capital	317,789.00	161,401.00	207,606.00	195,598.00	328,801.00
Interés	267,611.10	590,927.20	753,128.90	1,065,591.80	1,342,221.90
Total Interés (V. Venta)	267,611.10	590,927.20	753,128.90	1,065,591.80	1,342,221.90
IGV	48,170.00	106,366.90	135,563.20	191,806.52	241,599.94
Precio Venta	315,781.10	697,294.10	888,692.10	1,257,398.32	1,583,821.84

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

8.3. Estimación del margen financiero

El Spread Financiero, considera los ingresos financieros menos los gastos financieros (pago por el fondeo), el cual se calcula en el cuadro siguiente:

Tabla 8.2. Spread Financiero

(Expresado en Porcentaje)

Rubros \ Años	1	2	3	4	5
Ingresos Financieros	267,611.10	590,927.20	753,128.90	1,065,591.80	1,342,221.90
Gastos Financieros	-32,815.95	-27,254.12	-20,858.01	-13,502.48	-5,043.63
Saldo Financiero	234,795.15	563,673.08	732,270.89	1,052,089.32	1,337,178.27
Spread Financiero	88%	95%	97%	99%	100%

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

8.4. Estimación del margen operativo

La constitución de una empresa requiere de diversas inversiones, las cuales se diferencian en Fija Intangibles y Fija Tangibles. Estas inversiones se llevan a cabo al inicio del proyecto y no vuelven a realizarse salvo por ampliaciones y/o mantenimientos.

A continuación, se detalla la inversión fija intangible y su amortización durante todo el horizonte del proyecto:

Tabla 8.3. Inversión Fija Intangible

Rubros	Valor Venta	IGV	Precio Venta
Estudio de Mercado	1,694.92	305.08	2,000.00
Gastos de Constitución de Empresa	2,542.37	457.63	3,000.00
Adquisición de Software	16,949.15	3,050.85	20,000.00
Otros (Capacitación - Investigación)	2,542.37	457.63	3,000.00
Garantía Local (2 Meses)	0.00	0.00	6,000.00
	23,728.81	4,271.19	34,000.00
Sin Gasto Diferido (Garantía Local)	23,728.81	4,271.19	28,000.00

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Tabla 8.4. Amortización

Activo Fijo	Importe Inicial	Vida Util Proyecto	Amortización Anual
Inversión Fija Intangible	28,000.00	5	5,600.00
	28,000.00		5,600.00

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Del mismo modo se detalla la inversión fija tangible y su depreciación durante el horizonte del proyecto:

Tabla 8.5. Inversión Fija Tangible

Rubros	Precio Venta (Unitario)	Cantidad	Valor Venta (Total)	IGV	Precio Venta (Total)
Equipo de Cómputo	3,000.00	2	5,084.75	915.25	6,000.00
Balanza/Densimetro Oro (Probador Pureza)	4,950.00	1	4,194.92	755.08	4,950.00
Caja Fuerte	4,000.00	1	3,389.83	610.17	4,000.00
Mobiliario (Atención al Público)	5,000.00	1	4,237.29	762.71	5,000.00
Mobiliario (Administrador)	1,000.00	1	847.46	152.54	1,000.00
			17,754.24	3,195.76	20,950.00

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Tabla 8.6. Depreciación

Activo Fijo	Inversión Inicial	Años Depreciación	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros (T. Liq.)	Valor Liquidación
Equipo de Cómputo	6,000.00	5	1,200.00	6,000.00	0.00	0.00
Balanza/Densimetro Oro (Probador Pureza)	4,950.00	5	990.00	4,950.00	0.00	0.00
Caja Fuerte	4,000.00	5	800.00	4,000.00	0.00	500.00
Mobiliario (Atención al Público)	5,000.00	5	1,000.00	5,000.00	0.00	0.00
Mobiliario (Administrador)	1,000.00	5	200.00	1,000.00	0.00	0.00
	20,950.00		4,190.00	20,950.00	0.00	500.00

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Asimismo, cada implementación de una empresa requiere que se invierta en compras pequeñas que podrían considerarse intangibles pero por el monto es recomendable llevarlo al gasto inicial; por tal, se ha considerado Inversión por puesta en marcha que detallamos en la siguiente tabla:

Tabla 8.7. Inversión por Puesta en Marcha

Rubros	Precio Venta (Unitario)	Cantidad	Valor Venta (Total)	IGV	Precio Venta (Total)
Acondicionamiento de Local	10,000.00	1	8,474.58	1,525.42	10,000.00
Kit Vigilancia (Incluye Instalación)	3,250.00	1	2,754.24	495.76	3,250.00
Kit Sistema Alarma (Incluye Instalación)	1,200.00	1	1,016.95	183.05	1,200.00
Impresora Multifuncional	800.00	1	677.97	122.03	800.00
Banquetas (Zona Atención)	220.00	3	559.32	100.68	660.00
Cableado e instalación de red	600.00	1	508.47	91.53	600.00
Extintores ABC – 12 Kg	140.00	2	237.29	42.71	280.00
Balanza electrónica	150.00	1	127.12	22.88	150.00
Lupa	55.00	2	93.22	16.78	110.00
Punta raspado objetos de oro	30.00	2	50.85	9.15	60.00
Pipeta	23.00	5	97.46	17.54	115.00
Lija de agua # 320	1.80	10	15.25	2.75	18.00
Cuchilla	15.00	2	25.42	4.58	30.00
Selladora de bolsas	150.00	1	127.12	22.88	150.00
Televisor de 32''	800.00	1	677.97	122.03	800.00
			15,443.22	2,779.78	18,223.00

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

En lo que respecta a la estrategia de publicidad, se tiene previsto mantener una campaña mensual constante, lo que nos permitirá atraer clientes de la competencia y nuevos:

Tabla 8.8. Gastos de Ventas

Rubros	Precio Venta (Unitario)	Cantidad	Valor Venta (Total)	IGV	Precio Venta (Total/Mes)	Precio Venta (Total/Año)
Dípticos/Trípticos	500.00	1	423.73	76.27	500.00	6,000.00
Campaña Radial	1,500.00	2	2,542.37	457.63	3,000.00	36,000.00
Spot TV	3,000.00	1	2,542.37	457.63	3,000.00	36,000.00
Otros	500.00	1	423.73	76.27	500.00	6,000.00
			5,932.20	1,067.80	7,000.00	84,000.00

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

En la tabla siguiente se detallan los componentes del capital de trabajo:

Tabla 8.9. Capital de Trabajo

Rubro	Valor Venta (Total)	IGV	Precio Venta (Total/Mes)	Precio Venta (Total/Año)
Remuneraciones	7,535.76	0.00	7,535.76	90,429.17
Alquiler de Local	3,000.00	0.00	3,000.00	36,000.00
Servicios (Agua, Luz)	254.24	45.76	300.00	3,600.00
Servicio de Telefonía/Internet	177.97	32.03	210.00	2,520.00
Servicio de Celulares	84.75	15.25	100.00	1,200.00
Servicio de Vigilancia	1,271.19	228.81	1,500.00	18,000.00
Formatería	169.49	30.51	200.00	2,400.00
Útiles de Oficina	127.12	22.88	150.00	1,800.00
Servicio Cloud	363.56	65.44	429.00	5,148.00
Transporte de Valores	847.46	152.54	1,000.00	12,000.00
Acido (Reactivo)	847.46	152.54	1,000.00	12,000.00
Tarros de Leche	59.47	10.71	70.18	842.16
Caja Chica (Movilidad, otros)	300.00	0.00	300.00	3,600.00
	15,038.46	756.49	15,794.94	189,539.33

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Como se puede apreciar, las remuneraciones representan el 48% del total del capital de trabajo. (Ver cuadros detallados de remuneraciones en Anexos 3 al 7).

Todo lo detallado previamente, se consolida en la estructura de la inversión; siendo el más representativo el Capital de Trabajo con un 72% de participación en la inversión:

Tabla 8.10. Estructura de la Inversión

Rubros	Monto	%
- Inversión Fija	54,950.00	21%
Inversión Fija Tangible	34,000.00	
Inversión Fija Intangible	20,950.00	
- Inversión por Puesta en Marcha	18,223.00	7%
- Capital de Trabajo	189,539.33	72%
	262,712.33	

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

La información previa nos permite generar el estado de resultados; identificando que a partir del segundo año se obtendrá una utilidad neta positiva:

Tabla 8.11. Estado de Resultados

Rubros \ Años	1	2	3	4	5
Ingresos de Actividades Ordinarias	267,611.10	590,927.20	753,128.90	1,065,591.80	1,342,221.90
(-) Gastos de Administracion	-189,539.33	-189,539.33	-189,539.33	-189,539.33	-189,539.33
(-) Gastos de Ventas	-84,000.00	-84,000.00	-84,000.00	-84,000.00	-84,000.00
(-) Depreciación	-4,190.00	-4,190.00	-4,190.00	-4,190.00	-4,190.00
(-) Amortización	-5,600.00	-5,600.00	-5,600.00	-5,600.00	-5,600.00
(-) Contingencia	-15,789.05	-34,864.70	-44,434.61	-62,869.92	-79,191.09
Utilidad Operativa	-31,507.28	272,733.17	425,364.97	719,392.56	979,701.48
(-) Gastos Financieros	-32,815.95	-27,254.12	-20,858.01	-13,502.48	-5,043.63
(+) Ingresos Extraordinarios					500.00
(-) Gastos Extraordinarios					
Utilidad Antes de Impuestos	-64,323.23	245,479.05	404,506.96	705,890.07	975,157.85
(-) Impuesto (29.50%)	0.00	-72,416.32	-119,329.55	-208,237.57	-287,671.57
Utilidad Neta	-64,323.23	173,062.73	285,177.41	497,652.50	687,486.28

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

8.5. Estimación de beneficios

Los beneficios estimados a partir del segundo año se incrementan cada año, tendencia similar al Spread Financiero, esto se debe a que, en la medida que la cartera crece, los costos fijos se van diluyendo y la rotación del capital fondeado es mayor, de esta manera se logran mayores beneficios con una tendencia a incrementarse año a año:

Tabla 8.12. Estimación de Beneficios

Rubros \ Años	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	-64,323.23	173,062.73	285,177.41	497,652.50	687,486.28
Rentabilidad Neta de Ingresos	-24%	29%	38%	47%	51%

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

8.6. Plan financiero

Se prevé que la aportación de cada uno de los autores del Plan de Negocios será de S/ 75,000 soles, lo que hacen un total de capital social de S/ 300,000 soles.

Para el inicio al proyecto se requiere S/ 250,000 soles a 60 meses, el retorno del fondeo se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 8.13. Fondeo

Prestamos (Fondeo)	250,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	250,000.00
Capital Crédito	37,078.89	42,640.72	49,036.83	56,392.35	64,851.21	250,000.00
Total Amortización Capital	37,078.89	42,640.72	49,036.83	56,392.35	64,851.21	250,000.00
Interés Crédito	32,815.95	27,254.12	20,858.01	13,502.48	5,043.63	99,474.19
Total Pago Interés	32,815.95	27,254.12	20,858.01	13,502.48	5,043.63	99,474.19

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

8.7. VAN

El Flujo de Caja nos permite identificar las entradas y salidas de efectivo detallado por rubro y año por año; además, podremos realizar la evaluación económica y financiera del proyecto:

Tabla 8.14. Flujo de Caja

Rubros \ Años	0	1	2	3	4	5
Entrada de Efectivo (Interés)		315,781.10	697,294.10	888,692.10	1,257,398.32	1,583,821.84
Entrada de Efectivo (Capital)		195,211.00	636,599.00	883,194.00	1,215,602.00	1,543,199.00
Total Entrada Efectivo		510,992.10	1,333,893.10	1,771,886.10	2,473,000.32	3,127,020.84
Desembolsos por los Prestamos		-513,000.00	-798,000.00	-1,090,800.00	-1,411,200.00	-1,872,000.00
Salidas de Efectivo (Administración)		-189,539.33	-189,539.33	-189,539.33	-189,539.33	-189,539.33
Salidas de Efectivo (Ventas)		-84,000.00	-84,000.00	-84,000.00	-84,000.00	-84,000.00
Salidas de Efectivo (Tributos)		-15,891.04	-15,891.04	-15,891.04	-15,891.04	-15,891.04
Salidas de Efectivo (Contingencia)		-15,789.05	-34,864.70	-44,434.61	-62,869.92	-79,191.09
Corrección de Escudo por Intereses		-9,680.71	-8,039.96	-6,153.11	-3,983.23	-1,487.87
Total Salida Efectivo		-827,900.13	-1,130,335.04	-1,430,818.08	-1,767,483.52	-2,242,109.33
Flujo Caja Operativo	0.00	-316,908.03	203,558.06	341,068.02	705,516.81	884,911.51
Inversión Fija Tangible	-34,000.00					500.00
Inversión Fija Intangible	-20,950.00					
Inversión por Puesta en Marcha	-18,223.00					
Capital de Trabajo	-189,539.33					
Total Inversiones	-262,712.33	0.00	0.00	0.00	0.00	500.00
Flujo Caja Economico	-262,712.33	-316,908.03	203,558.06	341,068.02	705,516.81	885,411.51
Entrada de Efectivo (Préstamo)	250,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Entrada Efectivo	250,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de Prestamos		-37,078.89	-42,640.72	-49,036.83	-56,392.35	-64,851.21
Pago de Intereses		-32,815.95	-27,254.12	-20,858.01	-13,502.48	-5,043.63
Escudo de Intereses		9,680.71	8,039.96	6,153.11	3,983.23	1,487.87
Total Salida Efectivo	0.00	-60,214.13	-61,854.87	-63,741.73	-65,911.61	-68,406.97
Flujo de Caja Financiero	-12,712.33	-377,122.16	141,703.19	277,326.29	639,605.20	817,004.54

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Cabe precisar, que se ha considerado una tasa de descuento del 20%, debido a que las empresas formales y reguladas por la SBS que otorgan el crédito pignoraticio en la provincia de Ica como son la EDPYME Inversiones La Cruz, Caja Metropolitana de Lima y CMAC Ica, presentan un ROE del 14% al 20%, asimismo, estas entidades al no cotizar acciones en el mercado de valores, no publican información que permita utilizarla para aplicar la metodología del CAPM.

El proyecto dentro del escenario normal, obtiene un VANe y TIRe altamente rentable; lo que nos permite identificar una gran oportunidad y a su vez permeable a cambios en las variables consideradas:

Tabla 8.15. VANe / TIRe / B/Ce

Horizonte Proyecto (años)	5
Tasa Descuento	20%
VANe	507,999.43
TIRe	47%
B/Ce	2.93
PRI	1.70

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Asimismo, realizamos la evaluación financiera mediante el VANf y TIRf, obteniendo resultados mayores al VANe y TIRf, indicándonos que el fondeo incrementa el valor del proyecto:

Tabla 8.16. VANf / TIRf / B/Cf

Horizonte Proyecto (años)	5
Tasa Descuento	20%
VANf	568,701.33
TIRf	71%
B/Cf	45.74

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

8.8. Análisis de riesgo

8.8.1. Contingencia

Una casa de empeño está expuesta a riesgos, tales como: recepción de joyas falsas, fallas o dolo en la tasación, daño o pérdida de joyas e incumplimiento del deudor.

Por lo expuesto, para mitigar estos riesgos, se ha considerado un 5% anual de las entradas de efectivo por concepto de intereses cobrados, en una cuenta llamada contingencia.

8.8.2. Método cálculo para la tasación

Dentro de la propuesta del presente proyecto, se diferencia la modalidad comercial y modalidad operativa, las cuales se describen a continuación:

8.8.2.1. Modalidad comercial de tasación

Con respecto a la modalidad comercial, es la que se muestra en el tarifario, nuestra propuesta es otorgar hasta el 130% de la tasación a elección del cliente, esto considerando un incremento en la tasa adelantada.

8.8.2.2. Modalidad operativa de tasación

En lo que respecta a la modalidad operativa, se detalla el método de cálculo para llegar a la tasación de las joyas, el cual se detalla a continuación:

1. El administrador ingresara al inicio del día a la web (Bullionvault, 2017) para considerar el precio de Onza Troy del día anterior.
2. Para lograr al monto de tasación se deben realizar los cálculos siguientes:
 - **Precio Gramo \$** = (Precio Onza Troy del Cierre Día Anterior / 31.1034768)
 - **Precio Base para Tasación \$** = (Precio Gramo \$ x 70%)

- **Precio Base para Tasación S/** = (Precio Base para Tasación \$ x Tipo de Cambio Compra del Día)
- **Monto del Crédito** = (((Precio Base para Tasación S/ x % Pureza del Oro) x Gramos Joya a Empeñar) x % Tasación Solicitada por el Cliente)

Cabe precisar, que este método de cálculo cobertura otorgar un crédito con una tasación de hasta el 130% como se propone comercialmente, dado que de esta manera se mantiene el 100% del valor de oro, obteniendo un resultado similar a lo indicado por la SBS, la cual detalla lo siguiente (RESOLUCIÓN SBS N° 1802-2014, 2014):

“Tratándose de créditos pignoraticios con alhajas u objetos de oro y plata, o de créditos de consumo con garantía de oro en lingotes en custodia de la empresa prestamista, la metodología de valorización de la empresa deberá considerar un valor del oro o plata que sea consistente con el precio internacional de la onza troy del oro o plata. El valor del oro o plata no podrá superar el mínimo entre el valor promedio de la onza troy del oro o plata en los últimos treinta (30) días y el último dato de cierre disponible.”

Los cálculos detallados previamente, se reflejan en los cuadros siguientes:

Tabla 8.1. Porcentaje pureza del oro

24K	21K	18K
100.00%	87.50%	75.00%

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

Tabla 8.2. Método Calculo de Tasación al 70%

Precio Onza Troy (28/09/2017)	\$ 1,286.91	BullionVault			
1 Onza Troy	31.1034768	gr			
Precio Gramo	\$ 41.38				
% Casa Empeño	70%				
Precio Base para Tasación \$	\$ 28.96				
Tipo Cambio Compra	S/ 3.30				
Precio Base para Tasación S/	S/ 95.58				
Ejemplos [% Casa Empeño = 70%]:					
% Tasación	Gramos	100%	110%	120%	130%
Joya 24K, de 10 gramos	10	S/ 955.77	S/ 1,051.34	S/ 1,146.92	S/ 1,242.49
Joya 21K, de 10 gramos	10	S/ 836.29	S/ 919.92	S/ 1,003.55	S/ 1,087.18
Joya 18K, de 10 gramos	10	S/ 716.82	S/ 788.51	S/ 860.19	S/ 931.87

Elaborado: Por los Autores del Plan de Negocios (2017)

8.8.3. Escenarios de Riesgo

Se realizaron 3 niveles de evaluación de riesgo ante posibles cambios en las variables consideradas.

Se preparó el escenario para reflejar posible disminución o incremento de la demanda potencial, logrando identificar que el mercado a un 68.80% de lo proyectado generaría un VAN < 0:

Tabla 8.3. Análisis de Riesgo (Demanda Potencial)

	Demanda Potencial									
	Escenario Pesimista (2)		Escenario Pesimista (1)		Escenario Base		Escenario Optimista (1)		Escenario Optimista (2)	
	68.80%		70.000%		100.00%		125.000%		150.00%	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
Evaluación	-32,769.59	17.97%	46,239.92	22.73%	507,999.43	47.32%	971,693.21	67.07%	1,356,377.48	82.03%

Del mismo modo se analizaron los cambios en la tasa de interés que cobramos y las demás variables constantes, llegando a presentar VAN < 0 con una tasa efectiva mensual de 7.86%. Este escenario no corresponde a la realidad porque el líder del mercado ofrece una tasa de 13.78% y en promedio de todos los ofertantes 10.89%:

Tabla 8.4. Análisis de Riesgo (Demanda Potencial)

	Tasa Efectiva Mensual									
	Escenario Pesimista (2)		Escenario Pesimista (1)		Escenario Base		Escenario Optimista (1)		Escenario Optimista (2)	
	7.86%		9.000%		10.00%		11.000%		12.00%	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
Evaluación	-1,177.43	19.93%	270,066.32	35.03%	507,999.43	47.32%	745,932.53	59.05%	983,865.64	70.39%

Asimismo, se evaluó la tasa de fondeo, hallando margen de negociación muy flexible:

Tabla 8.5. Análisis de Riesgo (Tasa de Fondeo)

	Tasa de Fondeo Anual									
	Escenario Pesimista (2)		Escenario Pesimista (1)		Escenario Base		Escenario Optimista (1)		Escenario Optimista (2)	
	10.000%		12.500%		15.00%		17.500%		100.000%	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
Evaluación	514,670.09	47.75%	511,342.88	47.54%	507,999.43	47.32%	504,643.60	47.11%	400,541.81	40.90%

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- Se concluye que en un escenario normal y siendo conservadores en crecimiento del mercado, el proyecto es altamente viable, presentando un VANe de S/ 507 mil soles y una TIRe de 47%, así como un VANf de S/ 568, mil soles y una TIRf de 71%
- Según el estudio de mercado, se concluye que la casa de empeño propuesta competirá con las empresas que operan y brindan un servicio similar de empeño de joyas de oro, en la provincia de Ica de las que se pretende captar un 5% de sus clientes en el primer año del proyecto y hasta un 15% al final del mismo. También se estima captar un 2% del segmento de clientes bancarizados sin crédito vigente (personas con calificación de riesgos mayor a normal y los que alguna vez tuvieron un crédito prendario pero que actualmente no lo tienen por haber quedado insatisfechos con el servicio de la empresa con la que contrataron), en el primer año incrementando en un 1% a lo largo del horizonte del proyecto.
- Con respecto al análisis del entorno se concluye que teniendo en cuenta las proyecciones del INEI, la población de 35 a 79 años se irá incrementando al 2025, siendo esto positivo para el negocio propuesto dado que según el estudio realizado las personas que con mayor frecuencia empeñan sus joyas de oro son las del sexo femenino cuyas edades fluctúan en los rangos de 31 a 50 años y de 61 a 70 años. Así mismo, la proyección del precio del oro es favorable en los próximos años lo cual es positivo también para el negocio de la casa de empeño tanto por el precio para el otorgamiento de créditos como por la recuperación de la cartera morosa por la venta de las joyas.
- Según el plan de marketing, mediante el cumplimiento de las estrategias de posicionamiento, precios, producto, plaza y promoción se cumplirán los objetivos propuesto en este plan, tales como: ingresar al mercado de créditos prendarios de joyas de oro en la provincia de Ica, la captación de un segmento

de clientes, según la demanda potencial estimada en el estudio de mercado y la obtención de una rentabilidad neta del 25% a partir del segundo año.

- Con el plan de operaciones se concluye que, la mayor parte de los riesgos operacionales identificados de la casa de empeño, tienen un nivel de riesgo bajo dado que los controles propuestos mitigarían sus efectos y solo uno de ellos tendría un nivel de riesgo medio por lo que es importante que el control propuesto en cuanto a la contratación de tasador con experiencia y su capacitación periódica tenga una especial atención, al ser este un recurso clave en el éxito del negocio.

9.2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de una casa de empeño de joyas de oro en la provincia de Ica, ya que es económica y financieramente viable, para lo cual se deben seguir las estrategias planteadas en el presente plan de negocio.
- Se recomienda, en caso de llegarse a implementar este plan de negocio, realizar por lo menos anualmente un análisis estratégicos, como el presentado en el presente plan, a fin de detectar fortalezas y oportunidades en los nueve módulos del lienzo estratégico y mejorar el modelo de negocio

BIBLIOGRAFIA

- + *Finanzas - Asbanc: Morosidad Sistema Financiero*. (21 de Abril de 2017). Recuperado el 05 de Setiembre de 2017; 09:14 h, de <http://masfinanzas.com.pe/finanzas/morosidad-bancaria-sigue-al-alza-en-marzo-llego-a-3-01/>
- Afluenta® | La primera red de finanzas colaborativas de La...* (s.f.). Recuperado el 29 de Julio de 2019, de <https://www.afluenta.pe/>
- Afluenta® | La primera red de finanzas colaborativas de La...* (2015). Recuperado el 29 de Julio de 2017, de <https://www.afluenta.pe/>
- Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C.* . (- de Abril de 2017). Recuperado el 04 de Setiembre de 2017; 23:15 h, de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/04/Inversiones-La-Cruz-dic-16.pdf>
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización de empresas*. Lima: Universidad ESAN.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización de empresas*. Lima: Universidad ESAN.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Información Regional*. Recuperado el 05 de octubre de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*. (18 de Mayo de 2017). Recuperado el 29 de Julio de 2017, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8265/FINTECH-Innovaciones-que-no-sabias-que-eran-de-America-Latina-y-Caribe.pdf>
- Baquadano, N., Murillo, F., Tanchiva, E., & Vargas, A. (7 de julio de 2006). *Relanzamiento del Crédito Pignoraticio en la Caja Trujillo S.A.* Lima, Lima, Perú. Recuperado el 5 de octubre de 2017
- BBVA Research*. (17 de Julio de 2017). Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/07/cap01.pdf>
- Bullionvault*. (2017). Recuperado el 04 de septiembre de 2017, de <https://oro.bullionvault.es/Precio-del-oro.do>
- Caja Metropolitana. (2017). *Prendario*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de <http://www.cajametropolitana.com.pe/principal/categoria/con-garantia-de-joyas/19/c-19>
- Caja Municipal Ica. (2017). *Orocaya*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de <https://www.cmacica.com.pe/info.aspx?sec=208>

- Caja Municipal Ica Personal Directo. (03 de 10 de 2017). Recuperado el 10 de abril de 2017, de <https://www.cmacica.com.pe/info.aspx?sec=203>
- Chávez, E. (2016). Los créditos pignoraticios y sus efectos en la rentabilidad financiera de las Cajas Municipales de Crédito Popular en el Perú, 2010 - 2014. 118. Lima, Lima, Perú.
- Con Nuestro Peru*. (11 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.connuestroperu.com/consumidor/37160-banco-de-comercio-lanza-creditos-al-instante-con-garantia-de-joyas>
- Congreso de la República. (01 de marzo de 2006). *Ley de la Garantía Mobiliaria*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28677.pdf>
- COPEME. (2017). *Microfinanzas en el Perú. Información a Mayo 2017. Reporte Julio 2017*. Lima: COPEME Microfinanzas.
- Coronel León, M. (2007). *Las Casas de Empeño en Culiacan; Una opción de Financiamiento Rápido*. Culiacan: Eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/331/Razones%20por%20acudir%20a%20prestamos%20en%20casas%20de%20empeno.htm>
- Coronel, M. (2007). *Las Casas de Empeño en Culiacan; Una opción de Financiamiento Rápido*. Culiacan: Eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/331/Razones%20por%20acudir%20a%20prestamos%20en%20casas%20de%20empeno.htm>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (septiembre de 2011). *Guía para la Administración del Riesgo*. Recuperado el 18 de julio de 2017, de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- EFL - Entrepreneurial Finance Lab*. (s.f.). Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <https://www.eflglobal.com/es/>
- EFL - Entrepreneurial Finance Lab*. (2014). Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <https://www.eflglobal.com/es/>
- El Comercio. (2016). *Afluente permite solicitar créditos desde un smartphone*. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/afluente-permite-solicitar-creditos-smartphone-259063>
- Financiera TFC*. (11 de Setiembre de 2017). Recuperado el 11 de Setiembre de 2017, de <http://www.tfc.com.pe/>
- Gold Price*. (2017). Obtenido de <https://goldprice.org/es>

- Herrera, E. (07 de septiembre de 2015). *Milenio.com*. Recuperado el 05 de mayo de 2017, de http://www.milenio.com/negocios/casas_de_empeno-fitch_ratings_0_587341551.html
- ICA: *Compendio Estadístico Departamental 2009-2010*. (2011). Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0967/libro.pdf
- INEI: *PERÚ Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*. (- de Octubre de 2009). Recuperado el 03 de Setiembre de 2017; 11:19 h, de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Día Mundial de la Población*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Día Mundial de la Población*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Inversiones La Cruz. (2017). *Préstamos con garantía en joyas de oro*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de <http://www.inversioneslacruz.com/nuestros-servicios/prenda-joyas/>
- Kalifika. (s.f.). Recuperado el 29 de Julio de 2019, de <http://kalifika.com/>
- Kalifika. (2016). Recuperado el 29 de Julio de 2019, de <http://kalifika.com/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México, Mexico: Pearson.
- Las casas de empeño también son una opción de financiamiento*. (17 de Abril de 2009). Recuperado el 20 de Setiembre de 2017; 10:05 h, de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/casas-empeno-tambien-son-opcion-financiamiento-noticia-274446>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas*. Lima.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2015). *Ica. Estadísticas de PAM, 2015*. Recuperado el 11 de abril de 2017, de <https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Ica2.html>
- Nicolás Castillo. (20 de Julio de 2015). *Bancarización en el Perú: en la mitad del camino recorrido*. Recuperado el 03 de Setiembre de 2017; 9:15 h, de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/bancarizacion-peru-mitad-camino-recorrido-180811>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Pacific Credit Rating. (2017). *Edpyme Inversiones La Cruz*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/eilc-201612-fin-fficpbc_v01.pdf
- Pacific Credit Rating. (s.f.). *Edpyme Inversiones La Cruz*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/eilc-201612-fin-fficpbc_v01.pdf
- Perú - *Mensaje a la Nación por el 196 Aniversario de Independencia Nacional (p. 3)*. (28 de Julio de 2017). Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <https://www.presidencia.gob.pe/docs/mensaje-nacion-28jul2017.pdf>
- Politica Monetaria BCRP*. (13 de Julio de 2017). Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-07-13-1.pdf>
- Precio del Oro Hoy. (2017). *Pronóstico del Oro 2017 - ¿El oro subirá o bajará?* Recuperado el 7 de octubre de 2017, de <http://www.preciodeloroypata.net/2017/07/pronostico-del-oro-2017-el-oro-subira-o.html>
- Proyección PBI BCRP*. (Junio de 2017). Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- RESOLUCIÓN SBS N° 1802-2014*. (2014). Obtenido de <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/modifican-el-reglamento-para-la-evaluacion-y-clasificacion-d-res-n-1802-2014-1064202-1>
- Romero, J. (2002). *Derecho Administrativo Especial - Contratación Administrativa*. San José Costa Rica: EUNED - Editorial Universidad Estatal a distancia.
- Roncal, A., & Pecho, D. (03 de 04 de 2017). *Semanaeconómica.com*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/mineria/221276-como-le-ira-al-precio-del-oro-en-el-2017/>
- s.a.c., C. p. (agosto de 2017). *Market Report*. Obtenido de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Semanaeconómica.com. (03 de abril de 2017). *¿Cómo le irá al precio del oro en el 2017?* Recuperado el 15 de junio de 2017, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/mineria/221276-como-le-ira-al-precio-del-oro-en-el-2017/>
- Sgs-latam.com. (s.f.). *Oro mediante agua regia*. Obtenido de Sgs-latam.com: <http://www.sgs-latam.com/es-ES/Mining/Analytical-Services/Chemical-Testing/Precious-Metals/Gold-by-Aqua-Regia.aspx>

- Superintendencia de Banca Seguros y AFP. (2017). *Información Estadística de Cajas Municipales*. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#, 2017
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP. (2017). *Información Estadística de Cajas Municipales*. Recuperado el 01 de mayo de 2017, de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (21 de Noviembre de 2008). *Resolución SBS 11356-2008*. Recuperado el 15 de julio de 2017, de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1097/v4.0/Adjuntos/11356-2008.r.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (23 de agosto de 2012). *Resolución SBS 6338-2012*. Recuperado el 25 de julio de 2017, de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1573/v1.0/Adjuntos/6338-2012.0.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (21 de marzo de 2014). *Resolución SBS 1802-2014*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/930/v1.0/Adjuntos/1802-2014.r.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Diciembre de 2016). *PERÚ: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/plantilla-reporte-indicadores/CIIF-0001-di2016.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (20 de agosto de 2016a). *Resolución SBS 4463-2016*. Recuperado el 22 de junio de 2017, de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1678/v1.0/Adjuntos/4463-2016.R.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (16 de julio de 2016b). *Resolución SBS 3862-2016*. Recuperado el 23 de junio de 2017, de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1664/v1.0/Adjuntos/3862-2016.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Casas de Préstamos y Empeño*. Recuperado el 5 de octubre de 2017, de <http://www.sbs.gob.pe/directorios/registro-de-casas-de-cambio-creditos-prestamos-y-empenos/publicacion-del-registro/casas-de-prestamos-y-empeno>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Empresas no Supervisadas*. Recuperado el 26 de junio de 2017, de <http://www.sbs.gob.pe/directorios/otros-directorios-de-interes/empresas-no-supervisadas>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Información Estadística de EDPYMES*. Recuperado el 05 de mayo de 2017, de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#

- Tacure, D. (2013). *El sistema de Créditos prendarios de casa Mazatlan y la caracterización del perfil de sus clientes en la ciudad de Piura - Año 2013*. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/422/ADM-CUE-JIM-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tafur, R. (1994). *La Tesis Universitaria*. Mantaro. Recuperado el 20 de agosto de 2017
- Tu préstamo en 1 hora*. (2017). Recuperado el 29 de Julio de 2019, de <https://holaandy.com/>
- Vargas, G. (2006). *Introducción a la Teoría Económica Un Enfoque Latinoamerixano*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Servicio de la Deuda: Fondo 1er. Año

SERVICIO DE LA DEUDA <i>(Expresado en Nuevos Soles)</i>					
Capital	250,000.00				
TEM	1.17%				
TEA	15.00%				
Plazo (meses)	60				
Tasa Mensual Seguro Desgravam	0.000%				
Monto Cuota (mensual)	S/ 5,824.57				
Cuota	Capital	Interés	Seguro Desgravamen	Monto de Cuota	Saldo Capital
0					250,000.00
1	2,895.84	2,928.73	0.00	5,824.57	247,104.16
2	2,929.77	2,894.80	0.00	5,824.57	244,174.39
3	2,964.09	2,860.48	0.00	5,824.57	241,210.31
4	2,998.81	2,825.76	0.00	5,824.57	238,211.50
5	3,033.94	2,790.63	0.00	5,824.57	235,177.55
6	3,069.48	2,755.09	0.00	5,824.57	232,108.07
7	3,105.44	2,719.13	0.00	5,824.57	229,002.63
8	3,141.82	2,682.75	0.00	5,824.57	225,860.80
9	3,178.63	2,645.94	0.00	5,824.57	222,682.17
10	3,215.87	2,608.70	0.00	5,824.57	219,466.31
11	3,253.54	2,571.03	0.00	5,824.57	216,212.77
12	3,291.66	2,532.91	0.00	5,824.57	212,921.11
13	3,330.22	2,494.35	0.00	5,824.57	209,590.90
14	3,369.23	2,455.34	0.00	5,824.57	206,221.67
15	3,408.70	2,415.87	0.00	5,824.57	202,812.97
16	3,448.63	2,375.94	0.00	5,824.57	199,364.33
17	3,489.03	2,335.54	0.00	5,824.57	195,875.30
18	3,529.91	2,294.66	0.00	5,824.57	192,345.39
19	3,571.26	2,253.31	0.00	5,824.57	188,774.13
20	3,613.10	2,211.47	0.00	5,824.57	185,161.04
21	3,655.42	2,169.15	0.00	5,824.57	181,505.61
22	3,698.25	2,126.32	0.00	5,824.57	177,807.37
23	3,741.57	2,083.00	0.00	5,824.57	174,065.79
24	3,785.40	2,039.17	0.00	5,824.57	170,280.39
25	3,829.75	1,994.82	0.00	5,824.57	166,450.64
26	3,874.61	1,949.96	0.00	5,824.57	162,576.03
27	3,920.01	1,904.56	0.00	5,824.57	158,656.02
28	3,965.93	1,858.64	0.00	5,824.57	154,690.09
29	4,012.39	1,812.18	0.00	5,824.57	150,677.71
30	4,059.39	1,765.18	0.00	5,824.57	146,618.31
31	4,106.95	1,717.62	0.00	5,824.57	142,511.36
32	4,155.06	1,669.51	0.00	5,824.57	138,356.30
33	4,203.74	1,620.83	0.00	5,824.57	134,152.57
34	4,252.98	1,571.59	0.00	5,824.57	129,899.58
35	4,302.81	1,521.76	0.00	5,824.57	125,596.78
36	4,353.21	1,471.36	0.00	5,824.57	121,243.56
37	4,404.21	1,420.36	0.00	5,824.57	116,839.35
38	4,455.81	1,368.76	0.00	5,824.57	112,383.54
39	4,508.01	1,316.56	0.00	5,824.57	107,875.54
40	4,560.82	1,263.75	0.00	5,824.57	103,314.72
41	4,614.25	1,210.32	0.00	5,824.57	98,700.47
42	4,668.30	1,156.27	0.00	5,824.57	94,032.17
43	4,722.99	1,101.58	0.00	5,824.57	89,309.18
44	4,778.32	1,046.25	0.00	5,824.57	84,530.86
45	4,834.30	990.27	0.00	5,824.57	79,696.56
46	4,890.93	933.64	0.00	5,824.57	74,805.63
47	4,948.23	876.34	0.00	5,824.57	69,857.40
48	5,006.20	818.37	0.00	5,824.57	64,851.21
49	5,064.84	759.73	0.00	5,824.57	59,786.36
50	5,124.18	700.39	0.00	5,824.57	54,662.19
51	5,184.21	640.36	0.00	5,824.57	49,477.98
52	5,244.94	579.63	0.00	5,824.57	44,233.04
53	5,306.38	518.19	0.00	5,824.57	38,926.66
54	5,368.55	456.02	0.00	5,824.57	33,558.11
55	5,431.44	393.13	0.00	5,824.57	28,126.67
56	5,495.07	329.50	0.00	5,824.57	22,631.60
57	5,559.44	265.13	0.00	5,824.57	17,072.16
58	5,624.57	200.00	0.00	5,824.57	11,447.59
59	5,690.46	134.11	0.00	5,824.57	5,757.13
60	5,757.13	67.44	0.00	5,824.57	0.00
	250,000.00	99,474.19	0.00	349,474.19	

Anexo 2. Planilla de Remuneraciones

Cargo	Remuneración	AFP	Fondo	Seguro	Comision	Renta Quinta	Total Dctos.	Neto a Pagar	Essalud	Costo Mensual
ADMINISTRADOR	3,000.00	Prima	300.00	40.80	5.40	229.73	575.93	2,424.07	270.00	3,270.00
TASADOR/VENTANILLA	2,500.00	Integra	250.00	34.00	22.50	0.00	306.50	2,193.50	225.00	2,725.00
	5,500.00		550.00	74.80	27.90	229.73	882.43	4,617.57	495.00	5,995.00

Meses	Remuneración	Fondo	Seguro	Comision	Renta Quinta	Total Dctos.	Neto a Pagar	Essalud	Costo Anual
12	36,000.00	3,600.00	489.60	64.80	2,756.80	6,911.20	29,088.80	3,240.00	39,240.00
12	30,000.00	3,000.00	408.00	270.00	0.00	3,678.00	26,322.00	2,700.00	32,700.00
	66,000.00	6,600.00	897.60	334.80	2,756.80	10,589.20	55,410.80	5,940.00	71,940.00

Anexo 3. Planilla de Gratificación - Julio

Cargo	Remuneración	AFP	Fondo	Seguro	Comision	Renta Quinta	Total Dctos.	Bonificación Extra.	Neto a Pagar
ADMINISTRADOR	3,000.00	Prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	270.00	3,270.00
TASADOR/VENTANILLA	2,500.00	Integra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	225.00	2,725.00
	5,500.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	495.00	5,995.00

Anexo 4. Planilla de Gratificación - Diciembre

Cargo	Remuneración	AFP	Fondo	Seguro	Comision	Renta Quinta	Total Dsetos.	Bonificación Extra.	Neto a Pagar
ADMINISTRADOR	3,000.00	Prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	270.00	3,270.00
TASADOR/VENTANILLA	2,500.00	Integra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	225.00	2,725.00
	5,500.00		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	495.00	5,995.00

Anexo 5. Planilla de CTS - Mayo

Cargo	Remuneración	AFP	1/6 Gratificación	R. Comp.	12	6	Monto Depositar	Costo Mensual
ADMINISTRADOR	3,000.00	Prima	545.00	3,545.00	295.42	1,772.50	1,772.50	1,772.50
TASADOR/VENTANILLA	2,500.00	Integra	454.17	2,954.17	246.18	1,477.08	1,477.08	1,477.08
	5,500.00		999.17	6,499.17	541.60	3,249.58	3,249.58	3,249.58

Anexo 6. Planilla de CTS - Noviembre

Cargo	Remuneración	AFP	1/6 Gratificación	R. Comp.	12	6	Monto Depositar	Costo Mensual
ADMINISTRADOR	3,000.00	Prima	545.00	3,545.00	295.42	1,772.50	1,772.50	1,772.50
TASADOR/VENTANILLA	2,500.00	Integra	454.17	2,954.17	246.18	1,477.08	1,477.08	1,477.08
	5,500.00		999.17	6,499.17	541.60	3,249.58	3,249.58	3,249.58

Anexo 7. Listado de Siglas

AFP	:	Administradora Privada de Fondos de Pensiones
BCRP	:	Banco Central de Reserva del Perú
CMAC	:	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
EDPYME	:	Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa
FED	:	Sistema de la Reserva Federal de Estados Unidos
IBM	:	International Business Machine
INEI	:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
K	:	Kilates
oz	:	onza
PEA	:	Población económicamente activa
ROE	:	Return on equity (Retorno del patrimonio)
CAPM	:	Capital Asset Pricing Model (Modelo de valoración de activos financieros)
SBS	:	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
TEA	:	Tasa de interés efectiva anual
TEM	:	Tasa de interés efectiva mensual
TIR	:	Tasa interna de retorno
TIRe	:	Tasa interna de retorno económico
TIRf	:	Tasa interna de retorno financiero
UIF	:	Unidad de Inteligencia Financiera
USD	:	United States Dollar (Dólar de los Estados Unidos)
VAN	:	Valor actual neto
VANe	:	Valor actual neto económico
VANf	:	Valor actual neto financiero