



**Plan de negocios de una plataforma de mesa de negociación que promueva
el financiamiento participativo para microempresas**

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

Carlos Alfonso, Albuquerque Cabrejo

Jorge Wilfredo, González Victoria

Edith Gisella, Rojas Coral

Maggie Cristina, Vigil Calle

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Lima, 13 de mayo de 2021

Esta tesis

**Plan de negocios de una plataforma de mesa de negociación que promueva
el financiamiento participativo para microempresas**

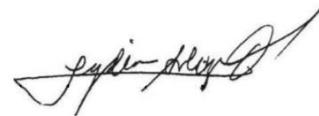
Ha sido aprobada.



.....
Jorge Guillen Uyen, Ph. D. (Jurado)



.....
Dicky Edwin Quintanilla Acosta, Ph. D. (Jurado)



.....
Lydia Aurora Arbaiza Fermini, Ph. D. (Asesora)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIAS

El presente trabajo está dedicado a mi padre por ser un ejemplo viviente a seguir y apoyarme en este desafío. A mi madre por siempre estar pendiente y su cariño todos estos años. A mi esposa Rosa Luna por motivarme constantemente para poder culminar satisfactoriamente esta maestría. A mi hijo Zachary, el cual esperamos ansiosamente y que alegrará aún más nuestras vidas. Finalmente, a Gisella, Jorge y Maggie por ser el mejor equipo de maestría.

Carlos Alfonso Albuquerque Cabrejo

Agradecer a Dios por su bendición. Dedico esta tesis a la memoria de mi padre, a mi madre por su gran amor, a mis hijos por justificar mi existencia, a mis hermanos que representan la unión de vida, al equipo por la sinergia y amistad.

Jorge Wilfredo González Victoria

A mi padre por ser mi protector infinito y quien guía mi vida desde el cielo; a mi madre por ser mi ejemplo a seguir en todos los ámbitos de la vida; a mi esposo por ser mi soporte constante. Agradezco a Dios y a la vida por ayudarme a lograr mis objetivos y seguir motivándome a dar nuevos pasos; al equipo por la colaboración, enseñanzas y aprendizajes conjuntos.

Edith Gisella Rojas Coral

El presente trabajo está dedicado a mis abuelos Alberto Vigil y Natividad de Vigil, quienes fueron mi fortaleza desde pequeña; guiaron mis pasos con amor y valores; y me acompañaron en mis logros con satisfacción. Agradezco cada oportunidad de la vida en compartir mis triunfos con mi familia, quienes son mi pilar y mi orgullo. “El logro de los hijos son los galardones de los padres”

Maggie Cristina Vigil Calle

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Antecedentes | 1 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 2 |
| 1.3. Objetivos | 2 |
| 1.3.1. <i>Objetivo general</i> | 2 |
| 1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> | 3 |
| 1.4. Justificación | 3 |
| 1.5. Alcances y limitaciones | 3 |
| 1.5.1. <i>Alcances</i> | 3 |
| 1.5.2. <i>Limitaciones</i> | 4 |
| 1.6. Contribución | 4 |
| 1.7. Conclusiones | 4 |
| CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO | 5 |
| 2.1 Propuesta de valor | 5 |
| 2.1.1 Para el microempresario..... | 5 |
| 2.1.2 Para el inversionista | 6 |
| 2.2 Segmentos de mercados | 6 |
| 2.2.1. <i>Microempresarios</i> | 6 |
| 2.2.2. <i>Inversionistas</i> | 6 |
| 2.3 Canales y relación con clientes | 7 |
| 2.3.1. <i>Canales</i> | 7 |
| 2.3.2. <i>Relación con clientes</i> | 7 |
| 2.4 Recursos, procesos y socios clave | 8 |
| 2.4.1. <i>Recursos clave</i> | 8 |
| 2.4.2. <i>Procesos</i> | 8 |
| 2.4.3. <i>Socios clave</i> | 9 |
| 2.5 Fuentes de ingresos y costos | 9 |
| 2.5.1. <i>Fuentes de ingreso</i> | 9 |
| 2.5.2. <i>Estructura de costos</i> | 9 |
| 2.6 Conclusiones | 12 |
| CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO | 13 |
| 3.1 Definición del negocio | 13 |
| 3.1.1. <i>Misión</i> | 13 |
| 3.1.2. <i>Visión</i> | 13 |
| 3.1.3. <i>Valores</i> | 13 |

| | | |
|---|---|----|
| 3.2 | Definición de la marca | 13 |
| 3.3 | Análisis externo | 14 |
| 3.3.1. | <i>Benchmarking</i> | 14 |
| 3.3.1.1. | <i>Internacional</i> | 14 |
| 3.3.1.2. | <i>Nacional</i> | 14 |
| 3.3.1.3. | <i>Análisis de la competencia</i> | 15 |
| 3.3.2. | <i>Análisis de entorno (SEPTEG)</i> | 16 |
| 3.3.2.1. | <i>Sociocultural</i> | 16 |
| 3.3.2.2. | <i>Económico</i> | 17 |
| 3.3.2.3. | <i>Político - legal</i> | 18 |
| 3.3.2.4. | <i>Tecnológico</i> | 19 |
| 3.3.2.5. | <i>Ecológico</i> | 19 |
| 3.3.2.6. | <i>Geográfico</i> | 20 |
| 3.3.3. | <i>Cinco fuerzas de la competencia</i> | 21 |
| 3.3.3.1. | <i>Amenaza de nuevos competidores</i> | 21 |
| 3.3.3.2. | <i>Rivalidad entre competidores</i> | 21 |
| 3.3.3.3. | <i>Poder de negociación de los clientes</i> | 21 |
| 3.3.3.4. | <i>Amenaza de productos sustitutos</i> | 21 |
| 3.3.3.5. | <i>Poder de negociación de proveedores</i> | 21 |
| 3.3.4. | <i>Análisis de stakeholders externos</i> | 22 |
| 3.3.5. | <i>Análisis de oportunidades y amenazas</i> | 24 |
| 3.3.6. | <i>Estrategias de modelo de negocio</i> | 25 |
| 3.4 | Conclusiones del capítulo | 25 |
| CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO | | 26 |
| 4.1. | Objetivos de la investigación de mercado | 26 |
| 4.1.1. | <i>Objetivo general</i> | 26 |
| 4.1.2. | <i>Objetivos específicos</i> | 26 |
| 4.2. | Estudios realizados..... | 26 |
| 4.2.1. | <i>Entrevista a expertos en gestión de negocios</i> | 27 |
| 4.2.2. | <i>Encuestas a inversionistas</i> | 28 |
| 4.2.3. | <i>Encuestas a microempresarios</i> | 30 |
| 4.2.4. | <i>Entrevista a expertos en inversión de negocios</i> | 31 |
| 4.3. | Conclusiones del capítulo | 32 |
| CAPÍTULO V. PROYECCIÓN DEL MERCADO..... | | 33 |
| 5.1. | Objetivos de proyección de mercado | 33 |
| 5.2. | Ámbito de proyección | 33 |

| | | |
|--|--|----|
| 5.3. | Mercado meta de microempresarios | 33 |
| 5.4. | Mercado meta de los inversionistas | 35 |
| 5.5. | Comparativo de la demanda de inversionistas y de los microempresarios..... | 36 |
| 5.6. | Estimación de cantidad de inversionistas..... | 36 |
| 5.7. | Proyección de ventas..... | 37 |
| 5.8. | Conclusiones del capítulo | 37 |
| CAPÍTULO VI. PLAN COMERCIAL Y MARKETING..... | | 38 |
| 6.1. | Objetivos Comerciales | 38 |
| 6.2. | Desarrollo Comercial | 38 |
| 6.3. | Estrategias Comerciales | 42 |
| 6.3.1 | <i>Servicios</i> | 43 |
| 6.3.2 | <i>Estrategia de diferenciación</i> | 43 |
| 6.3.3 | <i>Estrategia de precio</i> | 43 |
| 6.4. | Proceso de venta | 44 |
| 6.5. | Objetivos de marketing | 44 |
| 6.6. | Marketing Estratégico | 44 |
| 6.6.1 | <i>Estrategia competitiva</i> | 45 |
| 6.6.2 | <i>Estrategia de segmentación</i> | 45 |
| 6.6.3 | <i>Estrategia de posicionamiento</i> | 45 |
| 6.6.4 | <i>Estrategia de crecimiento</i> | 46 |
| 6.6.5 | <i>Estrategia de Marketing Mix</i> | 46 |
| 6.7. | Marketing Operativo | 47 |
| 6.8. | Cronograma de trabajo..... | 50 |
| 6.9. | Presupuesto Comercial y de Marketing | 51 |
| 6.10. | Conclusiones | 51 |
| CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES | | 53 |
| 7.1 | Objetivos de operaciones | 53 |
| 7.2 | Arquitectura de procesos..... | 53 |
| 7.2.1 | <i>Procesos Estratégicos</i> | 53 |
| 7.2.2 | <i>Procesos Misionales</i> | 54 |
| 7.2.3 | <i>Procesos de apoyo</i> | 56 |
| 7.3 | Operaciones..... | 56 |
| 7.4 | Soporte de Tecnología de Información..... | 59 |
| 7.5 | Riesgos asociados | 61 |
| 7.6 | Presupuesto de operaciones | 62 |
| 7.6.1 | <i>Requerimiento de Sistemas</i> | 62 |

| | | |
|---|---|-----|
| 7.6.2 | <i>Requerimiento de Actividades Administrativas</i> | 62 |
| 7.7 | Conclusiones del capítulo | 62 |
| CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS | | 64 |
| 8.1. | Objetivos del Plan de Recursos Humanos | 64 |
| 8.2. | Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos | 64 |
| 8.3. | Recursos Humanos y actividades administrativas | 64 |
| 8.3.1. | <i>Modelo y Estructura Organizacional</i> | 65 |
| 8.3.2. | <i>Competencias organizacionales</i> | 65 |
| 8.3.3. | <i>Proceso de selección</i> | 66 |
| 8.3.4. | <i>Puestos de trabajo</i> | 67 |
| 8.4. | Requerimiento de Personal | 70 |
| 8.5. | Presupuesto de Recursos Humanos..... | 70 |
| 8.6. | Conclusiones | 71 |
| CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO | | 72 |
| 9.1. | Objetivos financieros | 72 |
| 9.2. | Estructura de ingresos | 72 |
| 9.3. | Estructura de costos y gastos | 72 |
| 9.4. | Estructura de Capital y fondeo de negocio | 73 |
| 9.5. | Flujos económico-financieros | 74 |
| 9.6. | Evaluación de rentabilidad..... | 74 |
| 9.7. | Sensibilidad de variables..... | 74 |
| 9.8. | Análisis de escenarios | 75 |
| 9.9. | Conclusiones | 76 |
| CAPÍTULO X. CONCLUSIONES | | 77 |
| ANEXOS | | 80 |
| I. | GLOSARIO | 80 |
| II. | ESTUDIO DE MERCADO | 83 |
| III. | ANÁLISIS BIVARIADO..... | 166 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 167 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 2.1. Evolución de los costos de planilla | 10 |
| Figura 2.2. Modelo Canvas | 11 |
| Figura 3.1. Logo de Rantiy | 14 |
| Figura 3.2. Crecimiento del PIB en Perú | 18 |
| Figura 3.3. Matriz de prominencia..... | 23 |
| Figura 6.1. Tasas MYPES (S/) 2019-2020 | 39 |
| Figura 6.2. Tasas Afluenta | 40 |
| Figura 6.3. Tasa de Interés Promedio de Mercado Efectiva | 41 |
| Figura 6.4. Ejemplo de Simulación de Tasas..... | 42 |
| Figura 6.5. Evolución de las Fintech en el Perú | 42 |
| Figura 7.1 Mapa de procesos | 53 |
| Figura 7.2. Arquitectura TI para la Mesa de Negociación..... | 61 |
| Figura 8.1. Organigrama de la organización..... | 65 |
| Figura 9.1. Análisis de Sensibilidad | 75 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 2.1. Estructura de costos del primer año | 9 |
| Tabla 3.1. Benchmarking de plataformas de financiamiento participativo - internacional | 14 |
| Tabla 3.2. Benchmarking de plataformas de financiamiento participativo - nacional | 15 |
| Tabla 3.3. Matriz del perfil competitivo | 16 |
| Tabla 3.4. Estudio de Stakeholders de alcance interno y externo..... | 22 |
| Tabla 3.5. Grado de poder, legitimidad y urgencia de Stakeholders | 23 |
| Tabla 4.1. Estudios realizados..... | 27 |
| Tabla 4.2. Características del estudio cualitativo..... | 27 |
| Tabla 4.3. Características del estudio cuantitativo..... | 28 |
| Tabla 4.4. Marco Muestral: estimación de la PEA Ocupada de 25 a más años del NSE A y B en Lima Metropolitana | 29 |
| Tabla 4.5. Características del estudio cuantitativo a microempresarios | 30 |
| Tabla 4.6. Lima Metropolitana: Estimación de Microempresarios de fabricación de prendas de vestir y calzado | 30 |
| Tabla 4.7. Características del estudio cualitativo a expertos en inversión de negocios | 31 |
| Tabla 5.1. Mercado meta de microempresas..... | 34 |
| Tabla 5.2. Mercado meta y cantidad de mesas cerradas..... | 34 |
| Tabla 5.3. Mercado meta de inversionistas | 35 |
| Tabla 5.4. Cantidad de inversionistas para el primer año | 36 |
| Tabla 5.5. Estimación del monto requerido por mesa de negociación | 36 |
| Tabla 5.6. Estimación del monto requerido por los microempresarios y los ingresos a obtener..... | 37 |
| Tabla 6.1. Tasas MYPES (S/) 2019-2020..... | 40 |
| Tabla 6.2. Servicios a ofrecer..... | 43 |
| Tabla 6.3. Estrategias de Marketing Operativo..... | 47 |
| Tabla 6.4. Gantt del cronograma de trabajo..... | 50 |
| Tabla 6.5. Presupuesto comercial | 51 |
| Tabla 6.6. Presupuesto de marketing | 51 |
| Tabla 7.1. Operaciones del modelo de negocios..... | 56 |
| Tabla 7.2. Modalidades de adquisición..... | 60 |
| Tabla 7.3. Riesgos asociados al negocio..... | 61 |
| Tabla 7.4. Presupuesto de Sistemas | 62 |

| | |
|--|----|
| Tabla 7.5. Presupuesto de Actividades Administrativas..... | 62 |
| Tabla 8.1. Objetivos de la gestión de recursos humanos | 64 |
| Tabla 8.2. Cronograma de proceso de reclutamiento | 66 |
| Tabla 8.3. Cronograma de proceso de selección..... | 66 |
| Tabla 8.4. Gestión de desempeño | 67 |
| Tabla 8.5. Requerimiento de personal | 70 |
| Tabla 8.6. Presupuesto de Recursos Humanos | 70 |
| Tabla 9.1. Estructura de costos y gastos | 72 |
| Tabla 9.2. Fondeo del negocio | 73 |
| Tabla 9.3. Perfil de los accionistas..... | 73 |
| Tabla 9.4. Flujos de Caja del negocio..... | 74 |
| Tabla 9.5. Análisis del Punto Muerto | 74 |
| Tabla 9.6. Análisis de escenario..... | 75 |

Carlos Alfonso Albuquerque Cabrejo

Profesional con más de 9 años de experiencia en banca en las áreas de Créditos y Riesgos, generando valor monitoreando el portafolio, diseñando e implementando políticas de financiamiento.

Experiencia en evaluación de créditos, monitoreo de indicadores de riesgos, diseño e implementación de políticas de financiamiento y normativa regulatoria de la SBS. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MAF PERÚ S.A.

Empresa del sistema financiero del Perú especializada en financiamiento automotriz, a través del crédito vehicular y leasing. Cuenta con oficinas en la red de concesionario Toyota del Perú a nivel nacional.

Analista Senior de Riesgo de Crédito

Abril 2018 – Actualidad

Miembro de la unidad de riesgos especialista en análisis de crédito. La función principal es monitorear el portafolio para presentar propuestas de mejora continua al directorio. Reporto a la jefatura de Riesgos.

- Monitorear el portafolio y segmentos de clientes de MAF PERÚ S.A.
- Evaluar constantemente los productos financieros para poder estimar la rentabilidad y dar apertura a nuevos nichos de mercado.
- Propuesta y programación de políticas de financiamiento para responder a los cambios del mercado y clientes
- Elaborar los reportes regulatorios de la Superintendencia de Banca y Seguro.

Acceso Crediticio S.A.

Empresa del sistema financiero del Perú especializada en financiamiento automotriz, a través del crédito vehicular para personas dependientes, taxistas y empresas.

Analista Senior de Riesgos

Febrero 2014 – Abril 2018

Miembro de la unidad de riesgos especialista en análisis de crédito. La función principal es monitorear el portafolio para presentar propuestas de mejora continua al directorio. Reporto a la jefatura de Riesgos.

- Formular y ejecutar mecanismos para la identificación y administración del riesgo de crédito, mercado y liquidez.
- Implementar sistemas para identificar, medir, monitorear, controlar y tratar la exposición a los riesgos para la empresa.
- Monitorear, evaluar y clasificar a los clientes de la cartera. En cuanto a la morosidad, montos pagados, saldos vencidos, provisión, etc.

Analista de Créditos

Marzo 2012 – Enero 2014

Miembro de la unidad de créditos especialista en evaluación de admisión para financiamiento. La función principal es evaluar a los potenciales clientes aplicándoles la política de admisión de financiamiento.

- Evaluación y aprobación crediticia.
- Realizar el control del riesgo de crédito desde un área independiente

- Realizar verificaciones domiciliarias o laborales.
- Entrevistar al cliente y suscribir valorados de crédito y garantías.
- Registrar los despachos y desembolsos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

| | |
|---|-------------------|
| ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración de Empresas | 2019 - actualidad |
| ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Finanzas Corporativas | 2015 |
| UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE (5TO SUPERIOR) Titulado en Ingeniería Industrial | 2006 – 2010 |

Jorge Wilfredo González Victoria

Profesional multidisciplinario con conocimiento, formación, experiencia y especialización en Tecnologías de la Información, Gestión Empresarial y Educación; agilizando procesos, transformando datos en activos y dar visibilidad del negocio a los tomadores de decisión. Liderazgo con visión integral de la organización para gestionar, desarrollar e integrar equipos para mover el negocio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo Santa Elena S.A.

Empresa nacional. Tercera empresa productora del sector de avicultura en el Perú.

Jefe de Innovación e Inteligencia de Negocios **Junio 2019 - Actualidad**

- Estandarizar flujos de procesos de información.
- Dirigir equipos técnicos en desarrollo de software web de diversas iniciativas que contribuyeron a la integración de los sistemas y fluidez de la información.
- Diseño e implementación del sistema de tableros en plataforma SAP/SAC y Power BI.
- Encargado temporal en la gestión del equipo de consultoría SAP y mesa de ayuda.
- Desarrollo de reportes e informes para Gerencia General
- Gestión de la implementación de RPA para los procesos de pedidos de venta y facturación.

Jefe de Información **Junio 2017 – Junio 2019**

- Gestión de los proyectos de información para tratar los datos como un activo del negocio.
- Integrar los procesos de los negocios por medio del flujo de la información.
- Delegar y supervisar las responsabilidades de entrega de información de los proveedores de información.
- Custodiar y auditar la data registrada en los sistemas.
- Diseñar, implementar u automatizar el sistema de indicadores (dashboards).
- Participación en proyectos de implementación del ROLLUP de SAP R/3.
- Liderar el proyecto de migración a SAP Hana S/4.

Asistente de Operaciones **Marzo 2015 – Mayo 2017**

- Asistencia a la Gerencia de Operaciones.
- Automatización de Informes Gerenciales.
- Análisis de Información para identificar y/o proponer alternativas de mejora, mitigación de riesgos y oportunidades de mejora en la producción.
- Implementación del tablero de control unificado de la Gerencia de Operaciones.
- Creación de herramientas de manejo de información para los colaboradores de la supervisión y gestión del proceso de producción de pollo-carne.

ONP Oficina de Normalización Previsional

Consultor en Inteligencia de Negocios **Noviembre 2014 – Marzo 2015**

- Análisis y definición del proyecto de Inteligencia de Negocios propuesto por la OTI para la ONP.
- Implementador del modelo de datos para el soporte del Panel de Control de

- Solicitudes de la Dirección de Producción.
- Desarrollo y construcción del Panel de Control de Solicitudes empleando: Ms. SQL Server, Visual Studio – Reporting Services, Power View, Power Pivot y Share Point.

FORMACIÓN PROFESIONAL

| | |
|--|-------------------------------|
| Universidad ESAN Maestría en Administración de Negocios (MBA) | Enero 2019 – actualidad |
| Universidad Privada del Norte Ingeniería de Sistemas Computacionales | Enero 2015 – Julio 2018 |
| Universidad ESAN Programa de Alta Especialización en Gestión de Procesos | Febrero 2016 – Noviembre 2016 |

Edith Gisella Rojas Coral

Profesional con 20 años de experiencia en marketing, generando valor a la marca a través del diseño estratégico e implementación de campañas tradicionales y digitales. Experiencia en el desarrollo de campañas de publicidad, alianzas estratégicas, negociación con proveedores, estudios de mercado y realización de eventos. Durante mi carrera profesional he desarrollado habilidades de negociación, las cuales ayudaron a cerrar proyectos favorables para la marca y categoría de productos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINES

Institución que ofrece educación superior a través de programas de maestrías y educación ejecutiva a nivel nacional e internacional. Rankeada entre las 5 primeras Escuelas de Latinoamérica.

Coordinadora de marketing institucional

Febrero 2017 - Actualidad

A cargo de la planificación e implementación estratégica de campañas de marketing 360^a para lograr el posicionamiento de la marca.

- Gestionar las campañas de marketing de contenido en colaboración con el equipo de prensa.
- Supervisar las piezas gráficas y mensajes para las campañas de marca en redes sociales.
- Miembro del equipo de desarrollo y planificación del diseño e implementación de la nueva web.
- Controlar el presupuesto institucional para el desarrollo de las campañas.
- Gestionar los contratos con mayor inversión dentro del área.
- Coordinar y gestionar la elaboración de estudios de mercado cualitativos y cuantitativos.
- Desarrollar e implementar eventos institucionales, presenciales y virtuales.
- Generar alianzas estratégicas con medios informativos que contribuyan a posicionar la marca.
- Realizar compras de merchandising anual o ha pedido para los diferentes eventos presenciales.
- Realizar el brandeo de la marca según campañas estratégicas de posicionamiento o tácticas.

Coordinadora de marketing del MBA

Enero 2014 - Enero 2017

A cargo de la planificación e implementación estratégica de campañas de marketing 360^a para lograr el posicionamiento de la categoría de programas de MBA.

- Coordinar con agencias de publicidad tradicional, digital y medios las campañas del producto.
- Supervisar al equipo de marketing tradicional y digital.
- Elaborar el presupuesto del plan operativo de las campañas digitales y tradicionales del producto.
- Planificar y coordinar con el equipo y la agencia de prensa, los planes de comunicación.

- Organizar eventos como conferencias informativas, clases modelo.
- Gestionar la participación en ferias nacionales e internacionales.
- Evaluar los resultados de las campañas de publicidad.

SAN MATEO AGUA MINERAL LITINADA

Empresa de producción y comercialización de agua mineral litinada perteneciente a Backus & Johnston.

Asistente Comercial

Enero 2000 - Diciembre 2000

A cargo de asistir al Jefe Comercial de Bidones San Mateo, generando reportes, ruteos y contratos.

- Responsable de generar e impartir el ruteo de visitas para los vendedores.
- Responsable de la elaboración de contratos del personal de ventas.
- Responsable de indicadores de gestión de volúmenes de venta, morosidad.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINES 2019-actualidad
Maestría en Administración de Empresas (Especialidad en Emprendimiento e Innovación)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2008-2009
Programa Avanzado en Dirección de Empresas en Marketing (3er puesto en Orden de Mérito)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2007-2007
Curso de Plan de Marketing (Programa de Especialización para Ejecutivos)
Curso Desarrollo y Lanzamiento de Productos (Programa de Especialización para Ejecutivos)

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2006-2006
Curso de Marketing Concepto y Planeamiento (Especialización para Ejecutivos)
Curso de Marketing para Empresas de Servicios (Especialización para Ejecutivos)

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2012 - 2012
Administración de Empresas EPE

INSTITUTO PERUANO DE MARKETING 1995 - 1999
Marketing Empresarial

OTROS ESTUDIOS

Euroidiomas: PORTUGUÉS AVANZADO 2020

Asociación Cultural Peruano Británico: INGLÉS BÁSICO 2017

Maggie Cristina Vigil Calle

MBA en la Universidad ESAN. Profesional con más de 10 años de experiencia en gestión de clientes, orientada hacia la identificación y resolución de problemas complejos y a la búsqueda permanente de eficacias y cumplimiento de metas. Agente de cambio con capacidad analítica y habilidad para trabajar en equipo bajo presión. Apasionada por diseñar experiencias memorables del cliente durante su permanencia con la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Gtd Perú S.A.

Jefe de Inteligencia de Clientes

Abril 2018 – Actualidad

- Liderar las acciones transversales de rediseño de la experiencia del cliente promoviendo la calidad y como resultado, la mejora en la satisfacción del cliente.
- Analizar los reclamos y errores internos de la organización, estableciendo con las áreas involucradas los planes de acción para reducir las probabilidades que se presente nuevamente la incidencia. Líder en la implementación y ejecución de Gestión de problemas.
- Definir, analizar y controlar los tableros de KPI's. (NPS/Índice de Esfuerzo del cliente CES; Índice de satisfacción del cliente CSAT).
- Identificar las interacciones, procesos, áreas, journeys y momentos de dolor que generan bajos niveles de experiencia y transformarlos en procesos óptimos y homologados, acompañados de una estrategia omnicanal de fácil uso digital para el cliente.

Coordinadora Post Venta de Cuentas Corporativas

Agosto 2016 – Abril 2018

- Responsable de diseñar el modelo de servicio al cliente corporativo dentro de la organización.
- Definir los KPI'S de gestión Post Venta y monitorear su desempeño e impacto en los objetivos de la empresa y procedimientos.
- Desarrollar plan de visitas mensuales con el objetivo de fidelizar y rentabilizar la cuenta de cliente.
- Responsable de elaborar y ejecutar el plan de renovaciones; cuyo objetivo era retener el 80% de la factura por trimestre.

DIRECTV Perú S.A.

Ejecutivo Senior de Cuentas Exclusivas

Octubre 2014 – Agosto 2016

- Responsable del modelo de atención de cuentas asignadas al segmento Corporativo (B2B) con una facturación mensual mayor o igual a S/25K.
- Encaminamiento de nuevas oportunidades, de forma proactiva y reactiva a nivel comercial y gestión de estas hacia la implementación.

- Aseguramiento del cumplimiento de SLAs. Obtener retroalimentación del cliente a través de reuniones periódicas donde se realice el seguimiento del desempeño de los servicios.
- Desarrollar un modelo de atención ágil y cercano hacia cualquier área de la compañía; de manera que, el esfuerzo del cliente sea mínimo y la atención inmediata.
- Entregar al cliente una visión end to end de todas las aristas del negocio; por ejemplo: disponibilidad de servicio, estatus del servicio, entre otros puntos.
- Acompañar al cliente en cada etapa de la atención para asegurar la atención inmediata en situaciones de urgencia, jerárquica y funcionalmente de manera interna.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Empresas 2021

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Programa de Especialización en Gestión de Procesos 2018

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Diploma Internacional de Gerencia de Proyectos 2018

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Programa Especializado en Customer Experience Mangement 2018

UNIVERSIDAD DE PIURA

Programa Internacional de Especialización en Gestión de Servicios 2017

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

Bachiller en Administración de Empresas 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo ha coincidido con la vigencia de la propagación del COVID-19. Se está evidenciando que esta situación ha sido el acelerador de la digitalización de los negocios en el Perú que estaban previstas en al menos cinco años.

Se está viviendo el “boom” de la digitalización, empresas emblemáticas de tecnología como Amazon, Facebook y Zoom han crecido exponencialmente en plena pandemia. Los pequeños negocios y medianas empresas vienen usando servicios de plataformas para migrar operaciones tradicionales en modo digital.

Todos los sectores vienen incluyendo iniciativas de digitalización que tienen como elementos claves comunes como los equipos móviles, computadoras, internet, etc.

El peruano comienza a masificar el uso de aplicaciones para realizar pagos cuando va al mercado o bodega. La palabra “yapeo” se ha hecho popular por el aplicativo Yape.

En el sector financiero hay diversas iniciativas de modelos de negocios que van desde monedero digital, pasarelas de pago, banca digital, entre otros.

Plataforma de mesa de negociación

El modelo de negocio propuesto está desarrollado bajo el concepto de Fintech que se caracteriza en impulsar operaciones financieras basados en tecnología digital. La propuesta consiste en ofrecer una plataforma de mesa de negociación que reúna a los microempresarios que requieran capital para promover sus proyectos bajo el modelo de financiamiento participativo donde los inversionistas de pequeños capitales puedan participar y diversificar. La propuesta se llevará a cabo bajo la estrategia de diferenciación.

El valor del modelo de negocio se enfoca en la confianza, flexibilidad, agilidad y libertad de negociar las condiciones del financiamiento en búsqueda de una mejor rentabilidad para ambas partes. El microempresario y el inversionista tendrán la libertad de establecer sus condiciones con la participación de la administración de la plataforma de mesa de negociación como conciliador y definiendo los lineamientos por medio de políticas de uso del servicio, por este servicio la administración de la plataforma recauda ingresos por las comisiones que aportan los usuarios (microempresarios e inversionistas).

Mercado

La idea de negocio nace de la observación de las condiciones actuales que la banca tradicional exige a los microempresarios para que accedan a financiamiento. El

elemento crítico es la alta tarifa de las tasas de interés (TEA 42% y 51%). También se observó que hay personas dispuestas (inversionistas) a participar en inversiones alternativas que le permita mejorar su rentabilidad respecto a lo que la banca tradicional le puede ofrecer con tasas entre 2.2% a 4.8%.

En el estudio de mercado realizado, se recabó información lo que ha permitido validar que el modelo de negocio de plataforma de mesa de negociación es de gran interés por tener un gran potencial de éxito.

Con los insumos del estudio de mercado se realizó la proyección de mercado. Se calculó el mercado meta tanto para microempresas (158,179) como para el de los inversionistas (105,279). La estimación de mesas de negociación cerradas (ventas) en el primer año es de 657 para que en los siguientes años crezcan en un 21%.

Comercial y Marketing

Se describen las estrategias comerciales que se desarrollarán destacando que se invertirá el 10% en promedio del presupuesto anual para las acciones de marketing distribuyendo el 86% para acciones de marketing digital.

Operaciones

Los recursos tecnológicos digitales como servidores de almacenamiento de la plataforma, equipos de cómputo, servicio de internet, licencias de software y herramientas informáticas son los elementos claves para el soporte de las operaciones. Se apostará por adquisición de servicios para minimizar inversiones y aplicar costos a demanda.

La cadena de valor de las operaciones tiene la siguiente secuencia: recepción de proyectos, evaluación de proyectos, cobro de comisión al microempresario, lanzamiento del proyecto, cobro de comisión al inversionista, apertura de mesa de negociación y el cierre de mesa de negociación.

Finanzas

Se ha desarrollado el plan económico financiero detallando los flujos en un horizonte de cinco años. El monto de la inversión inicial es de S/353,105. El costo de oportunidad del accionista se ha calculado en 25.5%, dato calculado a partir de los expertos en negocios. El proyecto de negocio da un VAN de S/326,924 y una TIRE del 46%. El tiempo de recuperación de la inversión se dará entre el tercer y cuarto año.

La variable más sensible identificada es el de las solicitudes de los proyectos ingresados por los microempresarios.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se desarrollan los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, los alcances, las limitaciones y la contribución del modelo de negocio. De esta manera, se contextualiza el marco del presente trabajo y las directrices de su desarrollo.

El objetivo del presente capítulo es la definición del alcance del trabajo de tesis especificando el objetivo general y los objetivos específicos.

1.1. Antecedentes

Actualmente, se evidencia en el mundo la tendencia de convertir muchos negocios tradicionales de diferentes sectores a un modelo respaldado por las TIC (tecnologías de información y comunicación) que hacen uso de plataformas digitales como principal medio o lugar de sus operaciones que en cierta medida reemplazan a las locales físicas. Como el caso de Uber en el sector del servicio de taxis, Glovo en la cadena de suministros de la última milla o Chazki para logística de última milla para las retail o PYME (pequeña y micro empresa).

En el mercado nacional, en el sector financiero se está impulsando el uso de plataformas para diferentes tipos de servicios como Kambista, ofreciendo el servicio de cambio de moneda, Yape del Banco de Crédito del Perú que promueve las transferencias de dinero de manera digital de pequeños montos o Solven que facilita el crédito con instituciones financieras afiliadas a su sistema. También hay empresas internacionales con presencia en el Perú como Afluente que ofrece financiamiento colaborativo (crowdfunding), siendo esta una alternativa de crédito e inversión.

El concepto de Marketplace está basado en el uso de plataformas digitales donde el consumidor final puede encontrar cualquier producto que exponen los vendedores (empresas) y se realizan las transacciones de pago mediante servicio financiero por el que el vendedor paga una comisión siendo transparente para el consumidor.

Existen antecedentes de la aplicación y difusión del modelo “crowdfunding” como alternativa de financiamiento e impulsor de proyectos productivos de emprendimiento. A continuación, se citan algunos importantes estudios y/o avances en los países de Latinoamérica en el tema de “crowdfunding”.

Por ejemplo, en el sector de producción de proyectos audiovisuales de Brasil, Chile y Argentina; han recurrido al modelo "crowdfunding" para viabilizar, promocionar,

construir audiencia y financiamiento. Las plataformas Kickstarter e Idea.me están especializadas en el sector. Las redes sociales son los componentes relevantes para la difusión y deseo de participación (López et al., 2018).

México es uno de los países con el mayor ecosistema Fintech en América Latina (García, 2019) y conforma la asociación de plataformas de fondeo colectivo (AFICO) que agrupa las plataformas de crowdfunding, con el objetivo de promover el modelo, defender intereses, y establecer códigos para ser adoptados (Espinosa et al., 2018).

Por su parte, los empresarios ecuatorianos vienen promoviendo este tipo de plataformas para apoyar a emprendedores y garantizar a los inversionistas (Sánchez y Palma, 2018).

En Colombia, el microcrédito (“crowdfunding”) es una alternativa para el financiamiento a la microempresa que representa más del 94%. No obstante, está pendiente la normativa para legalizar el microcrédito. Los promotores del hotel BD Bacatá, la edificación más alta en Colombia, recurrieron al modelo “crowdfunding” (Jiménez et al., 2017).

En el Perú, existen diversas plataformas que han sido impulsadas sin regulación del estado, razón por la que el gobierno promulgó el Decreto de Urgencia N° 013-2020 para formalizar e impulsar el microcrédito (El Peruano, 2020). La viabilidad del crowdfunding como medio alternativo de financiamiento se debe respaldar con estrategias de marketing digital (Arteaga et al., 2016).

Por tanto, estos indicios acreditan al modelo “crowdfunding” como una alternativa financiera que se plasmará en la propuesta de negocio a desarrollar en el presente trabajo.

1.2. Planteamiento del problema

¿En qué medida es viable el plan de negocio de una plataforma de mesa de negociación que promueva el financiamiento participativo para microempresas?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Verificar si el plan de negocio de una plataforma de mesa de negociación que promueva el financiamiento participativo para microempresas es económicamente viable.

1.3.2. *Objetivos específicos*

Los objetivos específicos son:

1. Medir la aceptación del modelo de negocio para el segmento de cliente objetivo a partir del análisis del estudio de mercado.
2. Estimar la demanda potencial para hacer la proyección de flujo de ingresos por ventas.
3. Diseñar el modelo de negocio alineado a la misión y propuesta de valor para plasmar el concepto de negocio, elaborar el presupuesto y definir los planes tácticos.
4. Evaluar la viabilidad económica-financiera para determinar si el negocio es rentable

1.4. Justificación

En esta nueva era, el uso de tecnología digital es vital y es un componente de los nuevos modelos de negocios. En el Perú, el 94.9% de empresas son microempresas. Los microempresarios necesitan de capital para impulsar su negocio y la banca tradicional les ofrecen tasas excesivamente elevadas.

El estado peruano empieza a regular e incentivar la actividad de financiamiento participativo. Además, el microempresario peruano comienza a utilizar herramientas digitales como parte de sus operaciones.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. *Alcances*

Con el proyecto se pretende:

1. Formular y diseñar el modelo de negocio de una plataforma de mesa de negociación que promueva el financiamiento participativo para microempresas.
2. Definir el segmento objetivo que permita cuantificar la inversión y su retorno, así como las estrategias de atención.
3. Desarrollar los planes específicos del negocio como el estratégico, operaciones, comercial y marketing.
4. Evaluar el rendimiento proyectado del negocio mediante el análisis económico financiero para demostrar la rentabilidad potencial de la propuesta.

1.5.2. Limitaciones

Si bien hay un impulso del ejecutivo para el modelo de negocio en estudio, mediante el Decreto de Urgencia N° 013-2020, se considera que es insuficiente para garantizar el marco legal y regulatorio. Además, existe la percepción de estafas de modelo de redes asociadas a este tipo de modelo de financiamiento colectivo.

Por otro lado, los efectos de la pandemia generan incertidumbre para la reactivación económica al 100%. Finalmente, al ser un modelo de negocio Fintech e innovador, no se cuenta con data histórica oficial del sector.

1.6. Contribución

El modelo de negocio de una plataforma de mesa de negociación es una propuesta que permitirá conectar microempresarios con necesidades de capital con pequeños inversionistas, mediante una plataforma segura y confiable.

Además, ofrece un medio por el cual los microempresarios puedan encontrar financiamiento alternativo al tradicional con tasas negociables. Por otro lado, brinda a los inversionistas con pequeños capitales una plataforma que les permita encontrar proyectos que puedan ser rentables y confiables.

1.7. Conclusiones

En el presente capítulo se ha definido el alcance y objetivos de la tesis. Se observa que existen plataformas de éxito a nivel internacional como nacional. Por el lado del microempresario, estos empiezan a utilizar herramientas tecnológicas con acceso a plataformas para sus operaciones.

CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se desarrollará la idea de negocio de la plataforma de mesa de negociación (PMN) señalando la propuesta de valor, los segmentos de mercado, los canales y su relación con los clientes; así como los recursos, procesos y socios clave; y finalmente las fuentes de ingresos y costos. Se realiza una delimitación del alcance de la propuesta del modelo de negocio, describiendo a un alto nivel el funcionamiento y sus principales componentes.

El objetivo del presente capítulo es estructurar la idea de negocio y delimitar su funcionamiento.

2.1 Propuesta de valor

El modelo de negocio pertenece al grupo de Fintech (servicios asociados a las finanzas en plataformas digitales), porque usa como elemento base la plataforma virtual como una mesa de negociación, en la que se gestionará la plataforma ofreciendo seguridad de información y protocolos de lealtad del negocio.

El modelo de negocio se llevará a cabo con el desarrollo de los siguientes actores: inversionistas, microempresarios, aliados estratégicos como los gremios y municipalidades, proveedores tecnológicos. Los principales ingresos serán generados a partir de las comisiones cobradas a los microempresarios e inversionistas.

La propuesta de valor se centra en ofrecer una plataforma de negociación donde microempresarios e inversionistas podrán negociar las condiciones específicas del financiamiento (tasa, plazo, monto a invertir) en base a las políticas del negocio.

2.1.1 Para el microempresario

La propuesta de valor para el microempresario será:

Acceso a capital. Debido a que los microempresarios no cuentan con capital para realizar su proyecto, la plataforma contará con una comunidad de inversores con capacidad de aportar capital. Para ello los proyectos serán previamente evaluados.

Negociación de las tasas. Al encontrar altas tasas en el mercado el modelo de negocio propuesto le permitirá la negociación libre entre el microempresario e inversor para definir la tasa efectiva anual.

Evaluación en línea. Debido a que los procesos de evaluación tradicionales resultan ser extensos y engorrosos, la administración del modelo de negocio realizará evaluaciones 100% en línea.

2.1.2 Para el inversionista

La propuesta de valor para el inversionista será:

Rentabilidad. Actualmente la banca tradicional brinda bajas rentabilidades sobre su inversión, por tanto, en la plataforma los inversionistas podrán negociar directamente con los microempresarios para poder obtener una rentabilidad adecuada a sus intereses.

Acceso a la información de su portafolio. Los pequeños inversionistas no cuentan con un sistema que les brinde información detallada de su portafolio, por ello se le ofrecerá acceso a la información de sus inversiones en la plataforma.

Evaluación de proyectos. Debido a que el inversionista no cuenta con información suficiente para valorizar acertadamente los proyectos de los microempresarios, la plataforma brindará el servicio de evaluación del proyecto donde se le considerará una calificación en función de su nivel de riesgo.

2.2 Segmentos de mercados

2.2.1. Microempresarios

En el Perú existe 94.9% (2'270,423) de microempresas de todo el sector económico (INEI, 2019). Las características de los microempresarios es que dependen directamente de los ingresos de sus negocios para sus gastos diarios teniendo la necesidad de capital de trabajo para impulsar sus proyectos. Cuando recurren a préstamos bancarios las tasas de interés son muy elevadas, que oscilan entre 36% y 51% (SBS, 2020a).

Ante esta situación el modelo de negocio que se propone permitiría dar alternativas al microempresario a que pueda negociar su tasa de interés con otras alternativas de capital como el de promocionar su proyecto en la plataforma convocando inversionistas de pequeños capitales, basados en el concepto de crowdfunding.

2.2.2. Inversionistas

De acuerdo con el estudio APEIM (2019) realizado por INEI, en Lima Metropolitana se concentran 1,110,293 de personas económicamente activas ocupadas de 25 a más de los NSE A y B.

Por otro lado, según los resultados del estudio de mercado propio, el 70.7% estarían interesados en hacer uso de la plataforma. El modelo de negocio tiene planificado alcanzar al 24.43%, que equivale a un mercado potencial de 271,189 personas. Las preferencias predominantes de las personas se encuentran en las actividades económicas

de textil y calzado las cuales concentran el 81.8%, según resultados del estudio de mercado propio del cual se desprende el mercado disponible de 221,832 personas, para finalmente considerar las personas que buscan una rentabilidad hasta del 15% (89,841 personas) que se convierte en el mercado meta.

En este contexto se ofrece a las personas con capital disponible una alternativa de inversión para rentabilizar sus ahorros que son superiores a lo que ofrece la banca tradicional, que oscila entre 2.23% y 4.8% (SBS, 2020b). Según los cálculos realizados, considerando que el inversionista le ofrece una tasa anual del 25% al microempresario, se estima que su tasa interna de retorno sería del 21.4%.

2.3 Canales y relación con clientes

2.3.1. Canales

El canal por utilizar es la plataforma digital de negociación que permitirá conectar a los microempresarios con inversionistas. Los microempresarios expondrán sus productos (proyectos) similar a un Marketplace. Los inversionistas evaluarán los proyectos y podrán decir en qué proyectos invertir.

Las redes sociales ayudarán a posicionar la marca y promocionar los nuevos proyectos. El plan de marketing contempla invertir al menos el 86% del presupuesto en marketing digital.

La fuerza de ventas velará porque los proyectos lleguen hasta el cierre de la mesa de negociación. Tendrá contacto directo en los eventos presenciales como ferias, visitas, etc.

2.3.2. Relación con clientes

Tanto el microempresario como los inversionistas son clientes, dado que usan los servicios de la plataforma y realizan pagos de comisiones proporcionales a su participación en cada producto, los cuales son proyectos concretados que en adelante se mencionaran como mesas cerradas.

Se les ofrecerá a los clientes el uso de la plataforma para gestionar el avance y seguimiento del proyecto en cada etapa hasta terminar el proyecto en la plataforma. Los clientes podrán comunicarse con la administración de la plataforma mediante correo electrónico o video llamadas.

A través de un blog personalizado se mostrará la experiencia, alcance y objetivos de cada proyecto que promocionará la empresa. Se hará uso de redes sociales para comunicar la propuesta de valor de la plataforma y para dar información acerca de nuevos proyectos disponibles. Para ello, se contará con cuentas activas como fan page en Facebook.

Se difundirá la marca a través de la visita a los gremios, asociaciones, municipios. Se realizarán eventos con los stakeholders y microempresarios para dar a conocer los beneficios. Finalmente, se ofrecerá el servicio de atención al cliente a través del vendedor desde el servicio de preventa hasta la postventa.

2.4 Recursos, procesos y socios clave

2.4.1. Recursos clave

A partir de los antecedentes revisados y mencionados en el capítulo uno, se reconoce que la plataforma digital es uno de los componentes claves para la conformación de los participantes y la comunicación.

El respaldo de las operaciones internas (back office) se hará con un grupo reducido de colaboradores. Se dará mayor detalle en el capítulo del plan de recursos humanos.

Para llevar a cabo las operaciones se requerirá una inversión inicial de S/ 238,442. En el capítulo de plan económico- financiero se explica a mayor detalle las necesidades propias del negocio.

Las actividades de la administración de la plataforma emplearán herramientas TIC como: programas de ofimática para elaboración de informes y monitoreo, sistema contable para calcular y agilizar los resultados de la empresa. También se contará con el servicio de correo electrónico y licencia para video llamadas para los trabajadores.

El servicio de evaluación del proyecto se hará mediante el consumo de la central de riesgos Equifax y la consulta Reniec para autenticar al microempresario.

2.4.2. Procesos

Los procesos identificados son:

- Recibir por la plataforma la información de cada proyecto.
- Evaluar la información del proyecto y de la empresa.
- Establecer condiciones y realizar el cobro de comisión al microempresario.
- Publicar el proyecto.

- Establecer condiciones y realizar el cobro de comisión al inversionista.
- Activar la mesa de negociación.
- Realizar seguimiento del proyecto.

2.4.3. Socios clave

Se apunta a establecer una relación con gremios y municipalidades como socios estratégicos para impulsar la inversión en sus proyectos. Además, se establecerán proveedores tecnológicos para poder darle soporte a la plataforma.

2.5 Fuentes de ingresos y costos

2.5.1. Fuentes de ingreso

Los ingresos serán generados a través de una tasa de comisión por cada proyecto al microempresario y una tasa de comisión al inversionista en función del monto invertido. Se brinda mayor detalle en el capítulo de proyección de ventas.

2.5.2. Estructura de costos

En el análisis de costos se evidencia que el componente más influyente es el de planilla. Tomando como referencia la estructura del primer año, se observa que representa el 70% del total de costos. A continuación, se presenta la estructura de costos basados en el primer año (ver Tabla 2.1):

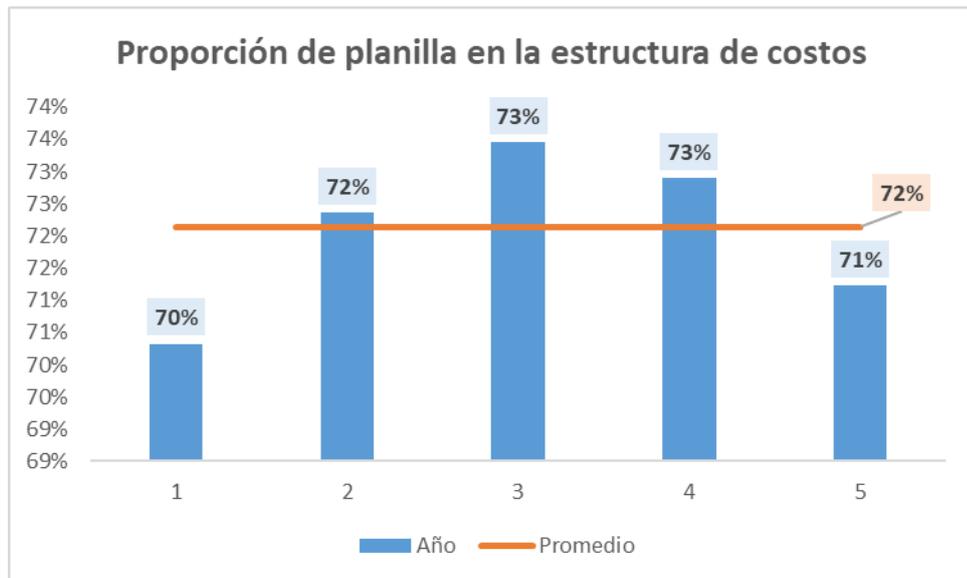
Tabla 2.1. Estructura de costos del primer año

| Rubro | Monto - Primer año | % | Descripción | Capítulo |
|----------------------------------|--------------------|------|---|-----------------------|
| Servicios externos de evaluación | 24,638 | 3% | Centrales de riesgo (Equifax) y Reniec. | Comercial y Marketing |
| Planilla | 675,684 | 70% | Colaboradores sujetos al régimen general en la empresa. | Recursos Humanos |
| Requerimiento de Sistemas | 160,346 | 17% | Desarrollo, mantenimiento y servicios informáticos. | Operaciones |
| Administración y uso de Local | 17,640 | 2% | Uso de salas Co-Working | Operaciones |
| Marketing | 82,473 | 9% | Enfocado en las campañas de marketing. | Comercial y Marketing |
| Total | 960,781 | 100% | | |

Fuente: Autores de la tesis.

A continuación, se presenta la evolución de los costos de planilla en relación a los costos totales del negocio (ver Figura 2.1).

Figura 2.1. Evolución de los costos de planilla



Fuente: Autores de la tesis.

Figura 2.2. Modelo Canvas

| Modelo de Negocio Canvas: Plataforma de Mesa de Negociación | | | | |
|--|--|--|---|---|
| Socios Clave *Municipalidades *Gremios de los diferentes rubros de negocio *Proveedores de tecnología *Proveedores de oficina coworking | Actividades Clave * Recibir proyectos * Evaluar proyectos y empresa * Establecer condiciones * Cobro de comisiones * Publicar proyectos * Activar la mesa de negociación * Realizar seguimiento de los proyectos | Propuesta de Valor Microempresario: * Acceso a capital * Negociación de las tasas * Evaluación en línea Inversor: * Rentabilidad * Acceso a información * Evaluación de proyectos | Relación con Clientes * Promocionar la plataforma * Recepcionar y evaluar los proyectos * Lanzar los proyectos y aperturar la mesa de negociación * Evaluación y calificación de los actores | Segmentos De Clientes * Microempresarios - Necesidad de capital entre S/ 20,000 y S/ 40,000. - Con créditos a tasas de interés no menores del 36%. - Su medio de comunicación preferido son las redes sociales. * Inversores - Acceden a internet desde su casa o celular. - Esperan una rentabilidad en promedio de 15.5%. - Personas empleadas en su mayoría entre 35 y 60 años. - Pertenecen al NSE A y B. - Residen en Lima Metropolitana. |
| | Recursos Clave * Plataforma digital * Personal de planilla * Herramientas TICs * Servicios externos de evaluación crediticia * Capital de accionistas * Oficina coworking | | Canales * Plataforma de mesa de negociación * Redes sociales * Fuerza de ventas | |
| Estructura de costos * Servicios externos de evaluación * Planilla * Requerimiento de Sistemas * Administración y uso de Local * Marketing | | | Fuente de Ingresos * Comisiones de parte del inversionista (3%). * Comisiones de parte del microempresario (5%). | |

Fuente: Elaboración propia

2.6 Conclusiones

Se ha descrito el modelo de negocio de la plataforma de mesa de negociación. Adicionalmente, se ha justificado la propuesta de valor que ofrece el modelo de negocio y se ha identificado los componentes del modelo de negocio: segmento de clientes, canales, socios clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con clientes, estructura de costos y fuente de ingresos.

CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se hace una descripción y análisis de la realidad peruana identificando oportunidades y amenazas. En el capítulo se desarrolla la misión, visión, valores, las fuerzas del mercado según el modelo de Porter y se realiza el análisis SEPTTEG. El objetivo del presente capítulo es definir la estrategia general por la que apostará el modelo de negocio.

3.1 Definición del negocio

3.1.1. Misión

Ser promotor y facilitador de la negociación entre microempresarios e inversionistas convocados por los proyectos de inversión bajo el concepto de financiamiento participativo.

3.1.2. Visión

Permitir que los microempresarios e inversionistas a nivel mundial, encuentren en la plataforma de mesa de negociación una mejor alternativa de financiamiento a sus proyectos, basados en la confianza mutua y bajo el concepto de financiamiento participativo.

3.1.3. Valores

Los valores de la empresa serán los siguientes:

- Confianza
- Transparencia
- Integridad
- Responsabilidad
- Compromiso

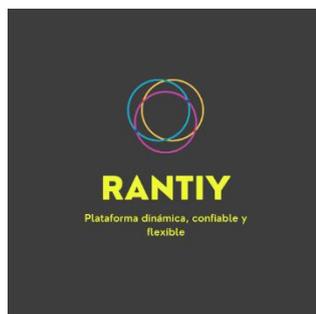
3.2 Definición de la marca

Considerando la misión, visión y valores definidos por los stakeholders, se eligió la marca institucional “Rantiy”, la cual tiene como significado negociación en quechua. El nombre denota el ofrecimiento del valor agregado del negocio y su origen se relaciona con el país, donde se creó la plataforma.

El logo (ver Figura 3.1) representa la interrelación de los siguientes actores de la comunidad: la plataforma, microempresarios e inversionistas. Los colores que lo

caracterizan son gris, púrpura, amarillo y celeste. El color gris representa seguridad; el color púrpura dinamismo e innovación; el color amarillo representa agilidad y el color celeste representa tranquilidad. Los colores representan a la marca con una personalidad ágil, segura, innovadora y confiable.

Figura 3.1. Logo de Rantiy



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Análisis externo

3.3.1. Benchmarking

3.3.1.1. Internacional

En el ámbito internacional, se han desarrollado plataformas que tienen como objetivo el apoyo social a emprendimientos, ofreciendo recaudación de dinero para que puedan llevar a cabo sus proyectos.

A continuación, se detalla la información de dos de las principales plataformas de EE. UU. Entre estas empresas se encuentra a Kickstarter e Indiegogo (ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Benchmarking de plataformas de financiamiento participativo - internacional

| Empresa | Modelo de negocio | Financiamiento | Comisión | Web |
|-------------|--|---|--|---|
| Kickstarter | <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma que se enfoca en el financiamiento de proyectos de diversas categorías desarrolladas por individuos, no empresas. - En la plataforma se muestran los proyectos cerrados. - También se visualiza la evolución del monto recaudado. - La modalidad que usan hacia el aportante es la de recompensas con productos producidos por el emprendedor. | "Todo o nada", si el proyecto no alcanza la meta de recaudación, no se realiza ninguna transacción de fondos. | -5% de los fondos recaudados. | https://www.kickstarter.com |
| Indiegogo | <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma para proyectos con enfoque creativo que permite la recaudación de dinero para proyectos, empresas y organizaciones sin fines de lucro. - La modalidad que usan hacia el aportante es la de recompensa. - Existen dos tipos de contribución, entre ellas la de un pago si solo se llega al objetivo o un pago independientemente del resultado. | Tienen que llegar al objetivo para que el proyecto se realice. | -5% por cada pago realizado. -3% por procesamiento de tarjeta de crédito. | https://www.indiegogo.com |

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.2. Nacional

En el ámbito peruano, se encuentra una oportunidad para el desarrollo del modelo de mesa de negociación propuesto, debido a que en la actualidad no existe una

plataforma que ofrezca el mismo modelo de negocio en el que los actores se unen y definen sus propias condiciones de negociación.

A continuación, se detalla la información de las principales plataformas de préstamo a emprendedores (ver Tala 3.2), así como empresas que realizan factoring. Entre ellas, se describe a Afluenta, Difondy, Facturedo, Prestamype y Solven.

Tabla 3.2. Benchmarking de plataformas de financiamiento participativo - nacional

| Empresa | Monto mínimo o máximo | Plazo máximo | Rango tasas | Rentabilidad | Comisión | Modelo de negocio | Web |
|------------|---|--------------|-------------|--------------|---|--|---|
| Afluenta | Máx: 35000 | 48 | 20-45% | 11-30% | 4.5% > riesgo - 11.50% < riesgo | Crowdfunding para fines personales o empresariales. Sin intermediación financiera y la rentabilidad se basa en comisiones. | https://www.afluenta.pe/ |
| Difondy | Máx: 20000 | 24 | 12-25% | | 5% + S/ 50 por evaluación | Crowdfunding para capital de trabajo de MyPE. Subastas de inversores en la que eligen los intereses y monto. | https://www.difondy.com/ |
| Facturedo | Min. de inversión: S/ 330 y Min. de F/ que se invertirá: S/ 3,000 | 12 | 17 - 24.5% | 8-20% | 10% sobre la rentabilidad del inversionista y 5% sobre el valor de la factura | Factoring dirigido a pequeña y mediana empresa principalmente. Ingreso a una puja de tasas. | https://facturedo.pe/ |
| Prestamype | Min: S/ 22,000 | 12 | 38% | 14-20% | 8% | Factoring y créditos con garantía hipotecaria dirigidos a la MyPE. Préstamos avalados por bienes inmobiliarios. | https://www.prestamype.com/ |
| Solven | Min: S/ 500 y Máx: S/ 50,000 | 48 | 24% | - | 2.5% solo por consolidación de deudas | Market place financiero para préstamos personales. | https://www.solven.pe/ |

<https://www.fintechperu.com/asociados/>

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.3. Análisis de la competencia

Se realizó un análisis de la competencia a través de la matriz del perfil competitivo considerando a la competencia nacional, entre ellas; a las empresas Afluenta y Facturedo, con el objetivo de realizar un comparativo de factores críticos versus la empresa Rantiy, y considerar las acciones adecuadas para hacerle frente.

Desarrollando el cuadro comparativo se encontró que la empresa Afluenta muestra la mayor representación de éxito y es la más fuerte en materia competitiva entre las tres empresas; ocupando una puntuación de 3,6 muy cercana al valor máximo de 4, la cual está representada por las mayores puntuaciones en los factores de éxito de calidad de servicio (1,2), participación de mercado (0,8), rentabilidad y comisiones (0,6) y monto de financiamiento a otorgar (0,4). Se considera que es una empresa bien posicionada en el mercado que cumple con los factores más relevantes para el consumidor.

Rantiy se encuentra como una marca que debe considerar estrategias que la ayuden a posicionarse rápidamente para ocupar una mayor participación de mercado frente a sus competidores. Por otro lado, mantener en observación las tasas de rentabilidad y comisiones para ser considerada como una marca competitiva constantemente;

asimismo mantenerse con un servicio de calidad que lo ayude a fortalecer su ventaja competitiva como una mesa de negociación para el inversor y el microempresario.

Tabla 3.3. Matriz del perfil competitivo

| Factores críticos para el éxito | Peso | RANTIY | | AFLUENTA | | FACTUREDO | |
|---------------------------------|------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| | | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado |
| Participación de mercado | 0,2 | 1 | 0,2 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 |
| Rentabilidad ofrecida | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Monto de financiamiento | 0,1 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 |
| Comisiones | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Calidad de servicio | 0,3 | 3 | 0,9 | 4 | 1,2 | 3 | 0,9 |
| Total | 1,0 | | 3,0 | | 3,6 | | 2,3 |

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Análisis de entorno (SEPTTEG)

3.3.2.1. Sociocultural

Según Arellano (2017) existen 6 estilos de vida. Dentro de esta división los agrupa en 2 categorías: los de estilo de vida proactivos (los sofisticados, los progresistas, los modernos); y los de estilo de vida reactivos (los adaptados, las conservadoras y los austeros).

Sofisticados. Son personas de cualquier género y de los niveles socio económicos A, B y C. Estos disfrutan de sus ganancias, tiene alto interés en la adquisición de bienes y riqueza, les interesa ganar mayor reconocimiento social y estatus, son optimistas, confían en sí mismos, buscan ganar dinero, pero no es una obsesión, son más permisivos al riesgo y el dinero evidencia su éxito.

Progresistas. Son hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar, de todos los niveles socioeconómicos, son empresarios emprendedores formales e informales, están siempre en busca de oportunidades y están orientados al logro.

Modernas. Son mujeres, las cuales trabajan o estudian, buscan su realización personal, están en todos los niveles socio económicos, trabajadoras y de carácter pujante, buscan la realización fuera de las labores domésticas y buscan surgir social y económicamente.

Adaptados (formales). Son personas del género masculino, de los niveles socioeconómicos A, B, C y D. Buscan diferenciación (ejemplo marca) para que sus adquisiciones tengan alto valor. Temen equivocarse y ser juzgados. Son machistas, adversos al riesgo, hacen compras ego expresivas, prefieren productos tradicionales,

compran productos reconocidos, buscan compras rápidas, establecimientos modernos, no salen de la rutina y al tener excedentes de dinero lo gastan en actividades de esparcimiento.

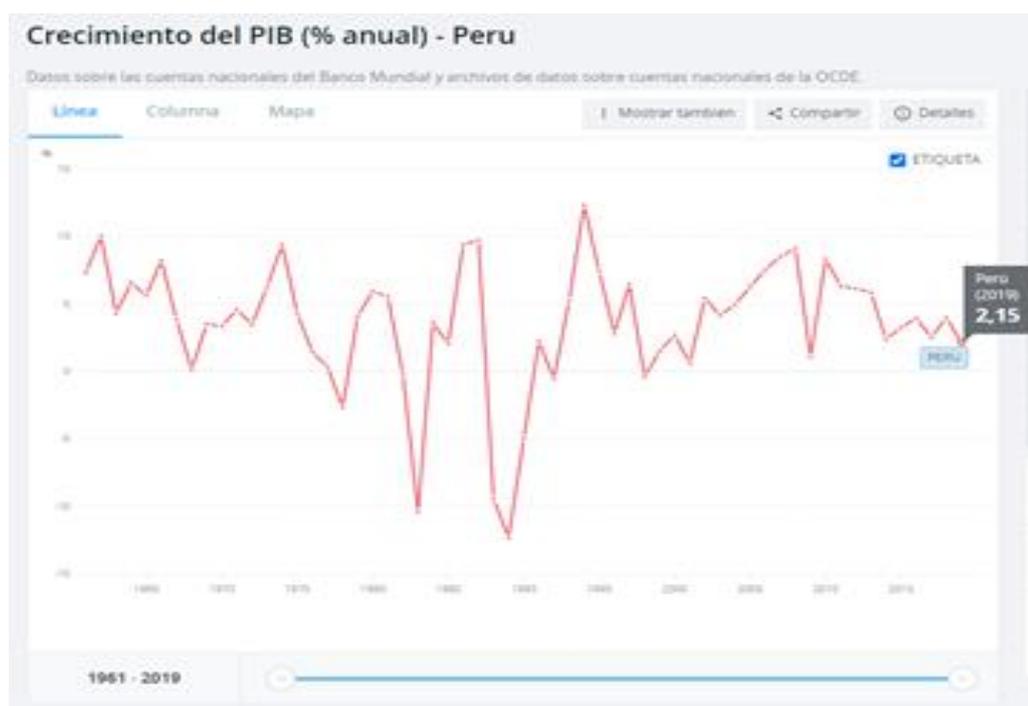
Conservadores. Son personas del género femenino, de los niveles socioeconómicos A, B, C y D. Buscan lo que la familia necesita. En la búsqueda por productos pueden angustiarse porque buscan rendimiento y calidad, compran lo necesario cuando salen de casa, prefieren cantidad que beneficios secundarios entendiendo que priorizan economizar, optan por su marca de siempre, no les atraen novedades, buscan las promociones del canal moderno y la abundancia en productos puede ser su referente.

Austeros. Son personas del género masculino y femenino, de los niveles socioeconómicos C y D. Estos buscan productos baratos, compran lo indispensable, priorizan el ahorro para completar la canasta básica familiar sacrificando esfuerzo/tiempo, no son relevantes las marcas por tanto su consumo es tradicional, buscan el disfrute de las comidas sobre propiedades saludables, la elección de compra es racional, viven el día, compran por necesidad y frecuentan a diario los mercados.

3.3.2.2. Económico

Según la evaluación del Banco Mundial (2020a), la economía peruana ha presentado dos fases de crecimiento económico. Entre 2002 y 2013, el Perú se distinguió como uno de los países de mayor dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6.1% anual. Esto debido a medidas macroeconómicas prudentes y reformas favorables que permitieron un alto crecimiento y baja inflación (ver Figura 3.2).

Figura 3.2. Crecimiento del PIB en Perú



Fuente: Banco Mundial, 2020a.

La pobreza cayó de 52.2% en 2005 a 26.1% en 2013 y la pobreza extrema disminuyó de 30.9% a 11.4%. Entre 2014 y 2019, la expansión de la economía se desaceleró producto del precio internacional de las materias primas (principalmente cobre) y en los últimos años por la detección de actos de corrupción generaron una caída en la inversión privada. El crecimiento del PBI de estar en un nivel de crecimiento de 6.1% en el 2013 pasó a estar en 1.5% al 2019 (Banco Mundial, 2020b). Debido al bajo nivel de crecimiento que tuvo el Perú y la pandemia COVID-19, el Instituto Peruano de Economía ha estimado que una caída del PBI en 15% (IPE, 2020).

3.3.2.3. Político - legal

El Decreto de Urgencia N° 013-2020 busca regular y supervisar la actividad de financiamiento participativo financiero, desde el tipo de empresa y la administración en la plataforma.

El Financiamiento Participativo Financiero se da por medio de una plataforma, donde se conectan a aportantes que esperan un retorno financiero y personas naturales o jurídicas que solicitan préstamo llamados receptores. Se busca diversidad de ofertantes y demandantes.

El tipo de empresa tendrá que ser sociedades anónimas constituidas en el Perú. La SMV deberá autorizarla y catalogarla como: “Sociedad Administradora de Plataforma de Financiamiento Participativo Financiero”.

La empresa deberá contar con la infraestructura, servicios y sistemas para asegurar sus operaciones. El patrimonio neto no puede ser inferior al capital mínimo necesario. Se deben contar con metodologías de evaluación de los receptores, participación de inversionistas, medir la tasa de morosidad, información clara de sus tarifas, establecer políticas de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, evaluación de prevención de riesgos, entre otros (El Peruano, 2020).

Por otro lado, La Ley General de Sociedades N° 26887 regula cómo los inversionistas pueden formalizar su empresa. Dentro del modelo de negocio la sociedad anónima se caracteriza por ser de responsabilidad limitada, capitalista, su estructura permite separar la administración de la propiedad. Su constitución requiere un mínimo de dos accionistas, donde podrán ser tanto personas naturales como jurídicas.

3.3.2.4. Tecnológico

Con respecto a la conectividad a internet, en marzo 2020 el vicepresidente del Segmento B2B de Telefónica del Perú, manifestó que se incrementó el tráfico de datos entre un 9% y 21% en redes móviles y un 40% y 50% en redes fijas (Diario Gestión, 2020a).

Por el lado de las empresas, estas han tenido que reinventarse ofreciendo ventas online con reparto a domicilio, cuando muchas ofrecían sus productos directamente en supermercados. Esto ha generado que desarrollen propuestas atractivas para el consumidor y establecer una relación más directa que antes. Definitivamente estas alternativas resultan más atractivas ante la negativa de concentración de personas para evitar el contagio por la enfermedad del COVID-19. La Cámara de Comercio de Lima (CCL) prevé que ventas online crezcan 50% en abril y que más empresas usen el canal digital (Diario Gestión, 2020b).

3.3.2.5. Ecológico

Es importante mencionar que en el Perú la implementación de sus normas en materia ambiental se ha llevado a cabo a partir de la década de los 90, sobre todo a partir

de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, realizada en Brasil en 1992.

Debido a esta tardía implementación normativa, es que en el Perú como en muchos otros países del mundo se han dado innumerables situaciones de contaminación del medio ambiente, pues no había autoridad que imponga restricciones y/o exija requisitos importantes de protección al medio ambiente.

Es así que a partir de la promulgación del Código del Medio Ambiente (CMA) en 1990, se tiene una orientación más clara de la importancia del tema ambiental para las actividades productivas del país, y se empieza a dictar normas de manera más integral.

Por otro lado, según Mongabay Latam (2019) en Perú existen más de 23 mil delitos ambientales por resolver y una reserva marina que espera su creación. De acuerdo a Andina (2019) diversas municipalidades del país se sumaron al esfuerzo que emprende el gobierno, a través del Ministerio del Ambiente (Minam), para generar conciencia y educación ambiental en todo el país.

Existe un impulso de las nuevas generaciones por la protección al medio ambiente. Estos están enterados de la realidad mediante los noticieros, redes sociales y en los colegios o universidades llevan material relacionadas a la protección del medio ambiente.

3.3.2.6. Geográfico

El Fenómeno de El Niño se debe al calentamiento de las aguas del océano Pacífico, que generan estragos en la costa con intensas lluvias. En el Perú, las zonas más sensibles en los últimos años es la costa norte y central del país, teniendo a Piura actualmente en estado de alerta.

El país también sufre de huaicos. Estos son desplazamientos violentos de una gran cantidad de agua, lodo y bloques de rocas, estas se trasladan a través de quebradas o valles. Los huaicos se producen en época de lluvia.

El Perú se encuentra ubicado en el conocido Círculo de Fuego del Océano Pacífico, zona que concentra el 85% de la actividad sísmica mundial. Por eso tiene un alto riesgo de sufrir de actividades sísmicas. Por tanto, es necesario que todo ciudadano esté preparado para recibir algún terremoto. Es fundamental seguir con las indicaciones recomendadas por INDECI (2017) como: contar con una mochila de emergencias, tomar conciencia en los simulacros, conocer cuáles son las zonas de evacuación, etc.

3.3.3. Cinco fuerzas de la competencia

El análisis se realiza aplicando la teoría de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2008), con el objetivo de comprender cómo está estructurado el sector, así como, conocer las competencias de la empresa para definir una estrategia eficaz.

3.3.3.1. Amenaza de nuevos competidores

El efecto pandemia de la COVID 19 ha impulsado la creación de Fintechs en el Perú, según el Diario Gestión (2020c), creció en 16% respecto al 2019. Si bien no existen Fintechs que ofrezcan el servicio de mesa de negociación estas podrían ser replicadas sin grandes barreras. Amenaza: nivel alto. Barrera de ingreso: bajo.

3.3.3.2. Rivalidad entre competidores

Las condiciones de globalización exponen a las Fintechs a la competencia mundial, la cual es alta y muchas de ellas respaldadas por grandes corporaciones. Rivalidad: alta.

3.3.3.3. Poder de negociación de los clientes

Se reconoce que el microempresario tendrá bajo poder de negociación debido a que tiene la necesidad de conseguir financiamiento y sus alternativas no son tan favorables. Los inversionistas tendrían un nivel más alto de poder de negociación, son quienes deciden si se cierre la mesa de negociación con éxito. Poder negociación: bajo.

3.3.3.4. Amenaza de productos sustitutos

El financiamiento tradicional a través de entidades bancarias viene a ser un sustituto con tasas muy altas poco atractivas para los microempresarios. Por lo tanto, el modelo de mesa de negociación puede resultar más beneficioso tanto para el microempresario y para el inversionista. Amenaza: baja.

3.3.3.5. Poder de negociación de proveedores

En la actualidad existe una gran oferta en el mercado de servicios tecnológicos (servidores, alojamiento web, internet, herramientas y accesorios informáticos) por lo que no representa una amenaza al modelo. Poder: bajo.

Finalmente, el modelo de negocio de mesa de negociación es una buena alternativa para los microempresarios que buscan tasas menores y para los inversionistas que buscan diversificar.

3.3.4. Análisis de stakeholders externos

Los stakeholders son personas u organizaciones que participarán de manera activa en cada proyecto y cuyos intereses pueden verse afectados por el cumplimiento y éxito del proyecto. Se ha utilizado el modelo de poder, legitimidad y urgencia, la cual desarrolla la matriz de prominencia de Mitchell, Agle y Wood.

Asimismo, se identifica los grupos de interés indicando las responsabilidades y demandas en la empresa. En el siguiente análisis, se ha identificado a clientes internos y externos con la finalidad de definir su poder y colaboración en cada punto de interacción. (ver Tabla 3.4 y 3.5).

Tabla 3.4. Estudio de Stakeholders de alcance interno y externo

| Grupo | Subgrupo | Temas relevantes | Promesa de Valor | Qué demanda cada grupo? | Empresa ofrece |
|--------------|--|--------------------------|---|---|--|
| Accionistas | Grupo especializado en diferentes rubros con un % de participación en la empresa | Inversión | Asegurar el ingreso económico y la sostenibilidad de la empresa. | Generar ganancia | Beneficios en Utilidades |
| Trabajadores | Gerentes | Toma de decisiones | Participar en la toma de decisiones | Logro de resultados | Beneficios laborales e incentivos |
| | Equipo operativo | Operativo | Reconocimiento profesional y logro de objetivos | Capitaciones | Beneficios laborales |
| Clientes | Microempresarios | Tasa de Comisión | Negociación libre entre el microempresario y el inversor | Acceso de capital | Evaluación en línea |
| | Inversores | Tasa de Comisión | Acceso de la información de sus inversiones a través de la plataforma | Rentabilidad | Trazabilidad de la evaluación de proyectos |
| Competencia | Fintechs | Participación de mercado | Respetar las normas vigentes de mercado y de libre competencia | Ser más agresivos para mantenerse en el mercado | Respetar las normas vigentes de mercado y de libre competencia |
| Proveedores | Proveedores de tecnología | Demanda | Estrategia de diferenciación | Poder de negociación en precios, plazos. | Valor agregado |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.5. Grado de poder, legitimidad y urgencia de Stakeholders

| Grupo | PODER | LEGITIMIDAD | URGENCIA | SEGMENTO |
|-------------------------------|-------|-------------|----------|----------|
| Accionistas | X | X | X | 7 |
| Trabajadores Gerentes | X | | X | 5 |
| Trabajadores Equipo operativo | | X | X | 6 |
| Cientes Microempresarios | X | X | X | 7 |
| Cientes Inversores | X | X | X | 7 |
| Competencia | X | | X | 5 |
| Proveedores | | | X | 3 |

Fuente: Elaboración propia.

Según la matriz de stakeholders, los accionistas y clientes ejercen un alto poder de influenciar en la organización. En el caso de los empleados tienen una relación de legitimidad con el negocio, ya que las acciones están relacionadas a la conveniencia y deseabilidad del individuo por sus propios beneficios.

Los proveedores son clasificados dentro de la influencia de urgencia, ya que demandan mayor poder de negociación en precios y plazos. (ver Figura 3.3).

Figura 3.3. Matriz de prominencia



Fuente: Elaboración propia.

3.3.5. Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Según la encuesta de INEI (2018), existe 48.1% de personas entre 25 a 44 años en el PEA de los cuales el 61.4% tiene acceso a internet. La misma encuesta nos indica que el 47% de este mismo grupo ya cuenta con experiencia en los servicios financieros que nos indica su confianza en los modelos financieros.
- Según el estudio Global Entrepreneurship Monitor de Sérida et al (2018), 1 de cada 4 mayores de edad está involucrado en la puesta en marcha de un negocio o ya es dueño de uno con menos de 3.5 años de funcionamiento.
- El BCRP (2018) mostró evidencia que la tasa de colocaciones de créditos para la microempresa se mantiene en crecimiento constante desde el 2011 hasta el 2017. El crecimiento del 2016 al 2017 fue del 9%.
- Según ASBANC (2020), durante la actual crisis del Covid 19 la incidencia en los depósitos se mostró en crecimiento del 10% con respecto a marzo de 2017-2020. En cuanto a las personas naturales (tipo de crédito consumo), la tasa de crecimiento anual de junio 2019-2020 tuvo un crecimiento de 8.1%.

Amenazas

- Según el estudio Global Entrepreneurship Monitor de Sérida et al (2018), solo el 7.4% de emprendimientos logran superar 3.5 años de funcionamiento.
- Las amenazas financieras por transacciones por internet (Fintech, banca móvil, comercio electrónico) están en crecimiento y son el objetivo de la ciberdelincuencia. Según Kaspersky (2019), durante el 2019 el 19,8% de los equipos de los usuarios de Internet en el mundo sufrieron al menos una vez un ataque web de la clase Malware.
- La expansión de las inversiones financieras de las denominadas BigTech como Amazon, Facebook y Microsoft resultan una amenaza directa para los inversionistas nacionales del sector. El confinamiento por Covid 19 las ha fortalecido y han crecido como el caso de Amazon que duplicó sus beneficios entre abril y junio de 2020 (Diario El Mundo, 2020).
- La incertidumbre de la recuperación económica de Perú por efecto de Covid 19 podría tardar más de dos años. Según el Banco Mundial (2020b) se proyecta que América Latina y el Caribe tendrán un PBI al cierre de 2020 de -7.2%. Según José

Tessada, director de la Escuela de Administración de la Universidad Católica de Chile, el tiempo de recuperación será de al menos dos años BBC (2020).

3.3.6. Estrategias de modelo de negocio

Por las características del modelo de negocio se apostará por la estrategia de diferenciación enfocada a un segmento específico, siguiendo las estrategias genéricas de Porter que se caracteriza por atender a un solo segmento y es percibida por el cliente como exclusividad.

3.4 Conclusiones del capítulo

Se ha descrito el contexto donde se implementará el negocio. Adicionalmente, se ha realizado el análisis SEPTTEG identificando oportunidades y amenazas. Finalmente, se ha definido la estrategia de negocio: diferenciación.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se describe y analiza el estudio de mercado propio que está documentado en el Anexo II. Este análisis permitirá apreciar las oportunidades y riesgos comerciales del modelo de negocio de la plataforma de mesa de negociación (PMN).

El objetivo del presente capítulo es evaluar y rescatar insumos para el análisis del comportamiento de la demanda, la oferta y el mercado potencial.

4.1. Objetivos de la investigación de mercado

4.1.1. *Objetivo general*

Evaluar el comportamiento de la oferta y demanda para justificar el mercado potencial que se aspira satisfacer con la puesta en marcha de la PMN.

4.1.2. *Objetivos específicos*

- Obtener opiniones, sugerencias y conocer prácticas asociadas a la idea de negocio.
- Recabar información para caracterizar al inversionista y usarlo como base para la proyección de la demanda.
- Recabar información para caracterizar al microempresario y usarlo como base para la proyección de la demanda.
- Obtener opiniones de expertos en inversión en negocios y conocer los costos de oportunidad como referencia.

4.2. Estudios realizados

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se contactó a los actores principales y expertos de referencia en negocios asociados a la propuesta. Se consideró muestras de clientes potenciales (microempresarios e inversionistas), personas de negocio y profesionales de gestión de negocios asociados al modelo.

Se resumen los estudios en la siguiente Tabla 4.1:

Tabla 4.1. Estudios realizados

| Objetivo | Herramienta | Estudio | Participante | Cantidad |
|---|-------------|--------------|------------------|----------|
| Obtener opiniones, sugerencias y conocer prácticas asociadas a la idea de negocio. | Entrevistas | Cualitativo | Expertos | 6 |
| Recabar información para caracterizar al inversor y microempresario para usarlo como base en la proyección de la demanda. | Encuestas | Cuantitativo | Inversores | 300 |
| | Encuestas | Cuantitativo | Microempresarios | 300 |
| Obtener opiniones de expertos en inversión en negocios y conocer los costos de oportunidad como referencia. | Entrevistas | Cualitativo | Accionistas | 8 |

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo II se encuentra el estudio de mercado detallado.

4.2.1. Entrevista a expertos en gestión de negocios

Se realizó la entrevista a profundidad a seis expertos en gestión de negocios cuyo perfil caracteriza a profesionales con cargos de jefatura y gerencia en las áreas comercial o finanzas. Por medio de esta técnica se busca obtener opiniones, sugerencias y prácticas asociadas a la idea de negocio para la plataforma de mesa de negociación.

Las características del estudio son las siguientes (ver Tabla 4.2):

Tabla 4.2. Características del estudio cualitativo

| Estudio | Cualitativo |
|-----------------|---------------------------------|
| Técnica | Entrevista en profundidad |
| Instrumento | Guía de preguntas |
| Población | Expertos en gestión de negocios |
| Área geográfica | Lima y Callao |
| Muestra | No probabilístico |
| Tamaño | 6 |
| Modo | Videollamada |

Fuente: Elaboración propia.

Los detalles de la planificación y ejecución se encuentran en el Anexo II. Con la información recogida, se procesó y se tiene la siguiente interpretación:

- El modelo de negocio de crear una plataforma de mesa de negociación es una alternativa de mucho interés para microempresarios que buscan alternativas de financiamiento.
- En el Perú, se viene haciendo financiamiento participativo en varios proyectos de economía circular ya sea por un tema de donación o recompensa.

- Los expertos sugieren que se realicen campañas de alta difusión digital para darle mayor aceptación al modelo de negocio. Los canales de atención en su mayoría deben ser digitales.
- La característica común en estos modelos de negocio de financiamiento participativo es que no se exigen garantías de ningún tipo, la única garantía es el proyecto. Por lo que los inversionistas conocen desde el primer momento el riesgo que asumen.
- Esta modalidad de financiamiento no es tan conocida como la banca tradicional, por ende, existe cierto grado de desconfianza.
- La principal barrera de entrada es la reglamentación y la fiscalización. En el Perú no existe un marco legal que oriente el funcionamiento de este modelo de negocio.
- Dentro de los riesgos del financiamiento participativo es que no se obtenga el financiamiento suficiente para desarrollar algún proyecto.
- Los clientes pasan por una evaluación para garantizar la documentación obligatoria en cada etapa hasta que se haga el desembolso final.

4.2.2. Encuestas a inversionistas

Se realizó la encuesta dirigida a la población económicamente activa ocupada (PEAO) de los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana que cuentan con liquidez y busquen recibir un retorno, ejecutando 300 encuestas. Por medio de esta técnica se recabo información para caracterizar al microempresario y usarlo como base para la proyección de la demanda.

Las características técnicas del estudio son las siguientes (ver Tabla 4.3 y 4.4):

Tabla 4.3. Características del estudio cuantitativo

| Estudio | Cuantitativo |
|-----------------------|--|
| Técnica | Encuesta |
| Instrumento | Cuestionario |
| Población | PEAO de 25 a más años NSE A & B |
| Tamaño | 1,110,293 |
| Área geográfica | Lima y Callao |
| Unidad | Inversionista |
| Cálculo de la muestra | $n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$ |
| Tamaño de muestra | 300 |

| Estudio | Cuantitativo |
|--------------------|--------------|
| Nivel de confianza | 95% |
| Margen de error | 5.70% |
| p,q | 50% |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4. Marco Muestral: estimación de la PEA Ocupada de 25 a más años del NSE A y B en Lima Metropolitana

| N° | Sexo | Total PEA Ocupada | | PEA Ocupada de 25 a más años | | PEA Ocupada de NSE A y B de 25 a más años | |
|----|---------|-------------------------|-----------|------------------------------|-------------|---|-------------|
| | | Distribución Vertical % | Absoluto | % | Absoluto | Proporción NSE A y B | Absoluto |
| | | A | B | C | D = (B x C) | E | F = (D x E) |
| 1 | Total | 100.0% | 4,934,500 | | 4,022,800 | | 1,110,293 |
| 2 | Hombres | 54.1% | 2,671,600 | 81.5% | 2,177,994 | 27.6% | 601,126 |
| 3 | Mujeres | 45.9% | 2,262,900 | | 1,844,806 | | 509,166 |

Fuente: INEI (2020) y APEIM (2019).

Los detalles de la planificación y ejecución se encuentran en el Anexo II. Con la información recogida, se procesó y se tiene las siguientes evidencias estadísticas:

- Del total de encuestados el 66.0% de las personas es del sexo masculino y el 34.0% del sexo femenino.
- En cuanto a sus edades, el 68.6% se encuentra en un rango entre 45 a 65 años.
- Todas las personas encuestadas tienen acceso a internet ya sea en su vivienda o por celular.
- El 68.8% manifestó no haber participado nunca en inversión de proyectos mediante financiamiento participativo.
- El 85% señala que el modelo de negocio es atractivo.
- Aplicando el método “top two box” el 70.7% (9.0% definitivamente sí y 61.7% posiblemente sí) de los encuestados manifestó estar dispuesto a usar la plataforma de mesa de negociación.
- El 51.7% de la muestra invertiría al menos un monto entre 5,000 a 10,000 soles. Hay un 60.2% de encuestados invertirían como máximo entre 10,000 a 20,000 soles.
- El 81.8% tiene como preferencia invertir en proyectos de los rubros de textil y calzado.

- El 63.5% reconoce que el motivo principal de participar como inversionistas en los proyectos es el de obtener una rentabilidad.
- Las personas que aceptarían una rentabilidad hasta el 15% representan el 40.5% de los encuestados.

4.2.3. Encuestas a microempresarios

Se realizó la encuesta dirigida a microempresarios de fabricación de prendas de vestir y calzado de Lima Metropolitana, ejecutando 300 encuestas. Por medio de esta técnica se recabo información para caracterizar al inversionista y usarlo como base para la proyección de la demanda.

Las características técnicas del estudio son las siguientes (ver Tabla 4.5 y 4.6):

Tabla 4.5. Características del estudio cuantitativo a microempresarios

| Estudio | Cuantitativo |
|-----------------------|--|
| Técnica | Encuesta |
| Instrumento | Cuestionario |
| Población | Microempresarios de fabricación de prendas de vestir y calzado de Lima Metropolitana |
| Tamaño | 16,324 |
| Área geográfica | Lima y Callao |
| Unidad | Microempresario |
| Cálculo de la muestra | $\frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$ |
| Tamaño de muestra | 300 |
| Nivel de confianza | 95% |
| Margen de error | 5.61% |
| p,q | 50% |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.6. Lima Metropolitana: Estimación de Microempresarios de fabricación de prendas de vestir y calzado

| N° | Ámbito Geográfico | Empresas | | |
|----|-------------------|-----------|------------------------|----------------------------------|
| | | Total | Fabricación de calzado | Fabricación de prendas de vestir |
| | | A = (B+C) | B | C |
| 1 | Total | 16,324 | 1,996 | 14,328 |
| 2 | Lima | 15,873 | 1,911 | 13,962 |
| 3 | Callao | 451 | 85 | 366 |

Fuente: INEI, 2019.

Los detalles de la planificación y ejecución se encuentran en el Anexo II. Con la información recogida, se procesó y se tienen las siguientes evidencias estadísticas:

- En cuanto a sus edades, el 83.3% se encuentra en un rango entre 30 a 40 años.
- Se evidencia que el 51.0% requeriría una inversión de al menos S/. 20,000.
- Del total del requerimiento de financiamiento del proyecto, el 43.4% de los encuestados requiere del 50% de capital de su proyecto.
- El 90.7% de los microempresarios encuestados manifestó que le gusto el modelo de negocio.
- Aplicando el método “top two box” el 70.7% (19.0% definitivamente sí y 51.7% posiblemente sí) de los microempresarios encuestados manifestó estar dispuesto a usar la plataforma de mesa de negociación.

4.2.4. Entrevista a expertos en inversión de negocios

Se realizó la entrevista a ocho expertos en inversión de negocios cuyo perfil caracteriza a personas de negocios que son accionistas y dirigen empresas. Por medio de esta técnica se busca obtener opiniones de expertos en inversión en negocios y conocer los costos de oportunidad como referencia.

Las características del estudio son las siguientes (ver Tabla 4.7):

Tabla 4.7. Características del estudio cualitativo a expertos en inversión de negocios

| Estudio | Cualitativo |
|-----------------|-----------------------------------|
| Técnica | Entrevista |
| Instrumento | Guía de preguntas |
| Población | Expertos en inversión de negocios |
| Área geográfica | Lima y Callao |
| Muestra | No probabilístico |
| Tamaño | 8 |
| Modo | Videollamada |

Fuente: Elaboración propia.

Los detalles de la planificación y ejecución se encuentran en el Anexo 02. Con la información recogida, se procesó y se tiene la siguiente interpretación:

- Del total de entrevistados el 87.5% indicó que definitivamente si le parecía interesante el modelo de negocio y el 12.5% posiblemente sí le parece interesante.
- De los 8 entrevistados, 7 de ellos indicaron que posiblemente sí estarían interesados en participar aportando capital.
- El promedio de capital que aportaría cada entrevistado del total de capital requerido para la inversión inicial del negocio es del 14.6%. 3 de las 8 personas (moda) señalan que podrían participar con el 20%. Esto significa que se requerirían 6 accionistas para poder financiar la totalidad del capital.
- La rentabilidad promedio que estarían solicitando los expertos en inversión de negocios es del 25.5%.
- Los que sí aceptarían una tasa menor al 30% tienen una tasa promedio del 21.2%.
- El 63% de los entrevistados mencionaron que aceptarían un 20% de tasa de rentabilidad.

4.3. Conclusiones del capítulo

Se realizó el estudio de mercado a los principales referentes para recabar información del interés sobre el modelo de negocio de la plataforma de mesa de negociación. El estudio se centró en lo siguiente tipos de actores: microempresarios, inversionistas, expertos en gestión de negocios y expertos en inversión de negocios.

Se ha analizado la información recogida en cada estudio (encuestas y entrevistas) que servirán como insumo para los siguientes capítulos. La planificación y estudio de mercado se realizó bajo fundamentos estadísticos. Los detalles como el cuestionario, estadísticas de cada variable, descripción detallada de los fundamentos, planificación e interpretación de cada técnica se encuentran en el Anexo II.

CAPÍTULO V. PROYECCIÓN DEL MERCADO

En el presente capítulo se desarrolla la proyección de la demanda de los microempresarios y de los inversionistas, a través de la elaboración de los cálculos del mercado potencial, disponible y meta, así como el cálculo de la proyección de las ventas del servicio propuesto.

5.1.Objetivos de proyección de mercado

- Definir el mercado meta para los microempresarios.
- Definir el mercado meta para los inversionistas.
- Estimar la proyección de ventas para los proyectos de microempresarios.

5.2.Ámbito de proyección

La proyección de las microempresas se basó en la cantidad de microempresas en el Perú. Según el estudio de Estructura Empresarial 2018 elaborado por el INEI (2019) indica que existen 2,270,423 microempresas.

5.3.Mercado meta de microempresarios

Según el estudio de mercado realizado, los microempresarios que afirmaron que definitivamente usarían la plataforma de mesa de negociación es el 19% y los que dijeron posiblemente sí el 51.7% sumados hacen el 70.7%. Bajo la interpretación de estos datos se está tomando el 100% de los que definitivamente usarían la PMN y el 15% de los que indicaron que posiblemente sí, esto da el mercado potencial de 607,451 microempresas (26.76% de la población de las microempresarias).

El estudio presenta que el 43,4% requiere financiar hasta el 50% de su proyecto, con lo cual se cuenta con 263,633 microempresas a financiar. Según el “founder” de la Fintech Solven (ver Anexo II), en promedio el 60% de las operaciones suelen ser aprobadas, lo cual permite estimar un mercado meta de 158,179 (ver Tabla 5.1).

Tabla 5.1. Mercado meta de microempresas

| | |
|---|----------------|
| Total de Microempresas (*) | 2,270,423 |
| % disposición de uso de plataforma (T2B) (**) | 26.76% |
| Microempresas dispuestas a usar la plataforma | 607,451 |
| Mercado potencial (Cantidad de proyectos) | 607,451 |
| % del proyecto a financiar hasta 50% (**) | 43.40% |
| Microempresas para financiar | 263,633 |
| Mercado disponible (Cantidad de proyectos) | 263,633 |
| % cierre de mesas de negociación (**) | 60.00% |
| Mesas cerradas (microempresarios) | 158,179 |
| Mercado meta (Cantidad de mesas) | 158,179 |

Nota: (*) proviene de INEI (2019) y (**) proviene de estudio de mercado.

Fuente: INEI (2019) y estudio de mercado propio.

Elaboración: propia.

Dentro de las teorías vigentes que permiten estimar la proyección de ventas de negocios innovadores se encuentra la teoría sociológica propuesta por Everett Rogers (1962) y la de William J. Stanton (2007) que explica sobre el comportamiento sobre 6 categorías de adoptadores.

Según Rogers, las ideas innovadoras al ser aceptadas tienen el potencial de captar un 2.5% en el mercado. Esta metodología sigue vigente, empleándose para fines de mercadotecnia en el campo académico como de negocios. (ver Tabla 5.2).

Stanton afirma que el 3% del mercado está representado por la categoría de clientes denominada innovadores, que representa a jóvenes y de alto estatus social.

Basados en el estudio de mercado y las teorías antes mencionadas, se ha determinado aplicar el 2.5% del mercado meta, valor conservador tomando en cuenta las teorías antes mencionadas y el riesgo de incertidumbre propio del modelo.

Tabla 5.2. Mercado meta y cantidad de mesas cerradas

| | |
|--|----------------|
| Mercado meta (Cantidad de microempresas) | 158,179 |
| % de captación estimado en el primer año | 2.5% |
| Cantidad de mesas cerradas para microempresas primer año | 3,954 |

Elaboración: propia.

Se estima captar un 2.5% de mercado meta, del que se obtienen 3,954 microempresas que accederán a un préstamo en el primer año de operación.

5.4. Mercado meta de los inversionistas

Según el estudio realizado por el INEI (2019) y APEIM (2019), la población económicamente activa ocupada (PEAO) de Lima Metropolitana fue de 4'934,500. Asimismo, se considera que el PEAO entre 25 a más años fue de 4'022,800 que incluye todos los niveles socioeconómicos. Considerando solo el PEAO de NSE A y B de 25 a más se obtiene 1'110,293 que representa el mercado total que focaliza el presente estudio.

Según el estudio de mercado realizado, los inversionistas que afirmaron que definitivamente usarían la plataforma de mesa de negociación es el 9% y los que dijeron posiblemente sí el 61.7% sumados hacen el 70.7%. Bajo la interpretación de estos datos se está tomando el 100% de los que definitivamente usarían la PMN y el 15% de los que indicaron que posiblemente sí, esto da el mercado potencial de 202,683 (18.26% de la población de los inversionistas). El 81.8% del mercado potencial presenta una preferencia por invertir en sector textil y calzado, dando un mercado disponible de 165,794 inversionistas.

Sobre el mercado disponible, el 63.50% de inversionistas buscan principalmente obtener una rentabilidad, lo cual da un mercado meta de 105,279 (ver Tabla 5.3).

Tabla 5.3. Mercado meta de inversionistas

| | |
|--|----------------|
| PEA ocupada de 25 a más de NSE A y B (*) | 1,110,293 |
| % disposición de uso de plataforma (T2B) | 18.26% |
| Personas con predisposición a invertir | 202,683 |
| Mercado potencial (Cantidad de personas) | 202,683 |
| % de preferencia de invertir en sector textil y calzado | 81.80% |
| Cantidad de personas | 165,794 |
| Mercado disponible (Cantidad de inversores) | 165,794 |
| % de personas que buscan principalmente ganar rentabilidad | 63.50% |
| Personas que buscan principalmente ganar rentabilidad | 105,279 |
| Mercado meta (Cantidad de inversores) | 105,279 |

Nota: (*) proviene de INEI (2019) y (**) proviene de estudio de mercado.

Fuente: INEI (2019) y estudio de mercado propio.

Elaboración: propia.

Tabla 5.4. Cantidad de inversionistas para el primer año

| | |
|--|--------------|
| Mercado meta (Cantidad de inversionistas) | 105,279 |
| % de captación estimado en el primer año | 2.5% |
| Cantidad de inversionistas para el primer año | 2,631 |

Elaboración: propia.

5.5.Comparativo de la demanda de inversionistas y de los microempresarios

Homologando las variables (inversionistas y ventas) se hace la proyección en soles. La cuota promedio de cada inversionista es de 5,000 soles. Por tanto, el potencial total de inversión de los 2,631 inversionistas sería de S/ 13'155,000.

El monto de inversión en los proyectos de los microempresarios va de S/ 20,000 a S/. 40,000, por política del modelo de negocio solo será posible la apertura de mesas de negociación con un requerimiento de hasta el 50% (S/ 20,000). El monto total para cerrar las mesas de negociación será de S/.79'080,000 (3,954 mesas por S/. 20,000).

Con la finalidad de encontrar el equilibrio entre la demanda de los microempresarios y la participación de los inversionistas se toma el cruce de ambas variables indicados por los mínimos valores. Esto permitirá estimar la cantidad de “mesas de negociación cerradas” (ventas) que se atenderá durante el primer año. El punto de encuentro del monto mínimo de las variables inversionistas y microempresarios es de S/ 13,155,000 (ver Tabla 5.5).

Tabla 5.5. Estimación del monto requerido por mesa de negociación

| | |
|---|------------|
| Monto disponible de inversionistas para el primer año (soles) | 13,155,000 |
| Monto promedio requerido por mesa (soles) | 20,000 |
| Cantidad de mesas cerradas primer año | 657 |

Elaboración: propia.

5.6.Estimación de cantidad de inversionistas

La cuota de participación de capital para cada mesa de negociación es flexible, quiere decir que los inversionistas pueden aportar montos entre el 10% y el 30% de lo que requiere el microempresario. Por razones de cálculo se estima una participación de cuatro inversionistas.

Con 657 mesas de negociación proyectadas al primer año, con un requerimiento de S/ 20,000 por mesa y un aporte de S/.5,000 por inversionista se requerirá la participación de cuatro inversionistas.

5.7. Proyección de ventas

Se considera una venta cuando la mesa de negociación se cierra con éxito después de haber convocado la participación del microempresario con su proyecto y los inversionistas con sus aportes.

Empleando el estudio de la “Guía Fintech Perú 2020/2021 - Panorama legal y regulatorio para la inclusión financiera” de Vodanovic (2020) que señala que el crecimiento anual del sector en los últimos cinco años de las Fintech en el Perú fue de 21%, esta tasa se toma como referencia para proyectar los montos requeridos por los microempresarios y los ingresos por las ventas que el negocio vaya a generar.

A continuación, se proyectan los montos requeridos por los microempresarios y los ingresos que se obtendrían por las ventas (ver Tabla 5.6) que genere el negocio (comisiones por uso del servicio de la plataforma de los microempresarios e inversionistas).

Tabla 5.6. Estimación del monto requerido por los microempresarios y los ingresos a obtener

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|-------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cantidad de proyectos | | 1,095 | 1,325 | 1,603 | 1,940 | 2,347 |
| % cierre de mesas de negociación | | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% |
| Mesas cerradas | | 657 | 795 | 961 | 1,164 | 1,408 |
| Monto promedio soles | | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Monto total requerido | | 13,140,000 | 15,900,000 | 19,220,000 | 23,280,000 | 28,160,000 |
| Tasa de crecimiento anual | | | 21% | 21% | 21% | 21% |

INGRESOS POR COMISIÓN

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingreso de microempresarios | | 657,000 | 795,000 | 961,000 | 1,164,000 | 1,408,000 |
| Ingreso de inversores | | 394,200 | 477,000 | 576,600 | 698,400 | 844,800 |
| Ingreso total | | 1,051,200 | 1,272,000 | 1,537,600 | 1,862,400 | 2,252,800 |

Elaboración: propia.

5.8. Conclusiones del capítulo

Se ha estimado el mercado meta de los microempresarios y de los inversionistas para poder proyectar la cantidad de mesas de negociación que se cerrarían con éxito. Se proyecta los ingresos por las ventas anuales con un crecimiento de 21%.

CAPÍTULO VI. PLAN COMERCIAL Y MARKETING

En el presente capítulo se presenta el modelo de negocio y estrategia a implementar en el proyecto; los servicios que ofrece a sus dos segmentos de clientes, tanto al inversionista como a los microempresarios; la estrategia de diferenciación que presenta la ventaja frente a los competidores; la estrategia de precios y el procedimiento de ventas a fin de elaborar una propuesta comercial atractiva.

Así como, el plan de marketing del proyecto en el que se definirán los objetivos, las estrategias y las herramientas para llevarlo a cabo. Se dará enfoque a una estrategia de marketing digital dirigida a microempresarios y a inversionistas con campañas independientes. En dicha campaña se difundirá y dará a conocer el modelo de negocio de la plataforma digital, como una “Mesa de negociación” entre el inversionista y el microempresario.

6.1. Objetivos Comerciales

- Definir las estrategias comerciales.
- Realizar una evaluación del mercado sobre las tasas para microempresarios e inversionistas
- Definir las tasas de comisión a ofrecer para los microempresarios e inversionistas.
- Definir los servicios a ofrecer para los microempresarios e inversionistas.
- Establecer el proceso de venta.

6.2. Desarrollo Comercial

La estrategia de negocio a desarrollar será la de “Business to Customer”, definida como un modelo de negocio de comercio directo entre la mesa de negociación y el cliente. Los servicios que brindará la plataforma de cara al microempresario e inversionista serán: evaluación de proyectos, calificación de actores, publicidad en proyecto, educación financiera, herramientas automatizadas y comunidad. Más información, se detallará en la sección 6.3.1 de Servicios.

Por otro lado, se desplegará la estrategia relacionada a “Customer to Customer”, la cual se entiende como la actividad económica financiera entre el microempresario que cuenta con una necesidad de capital para su proyecto y el inversionista que puede proveer capital a cambio de recibir una rentabilidad.

La generación de ingresos se dará a través del modelo transaccional, en la que se cobrará una comisión al microempresario en base a su requerimiento de capital y al inversionista en base a su aporte. Una vez aprobado el proyecto, el microempresario de aceptar las condiciones establecidas por la plataforma deberá realizar el pago de la comisión. Luego, se publicará el proyecto en la plataforma para captar potenciales inversionistas.

Si el inversionista está interesado en algún proyecto que visualice en la plataforma, deberá pagar la comisión para poder acceder a la información completa del microempresario y poder aperturar una mesa de negociación. El pago de las comisiones permitirá autenticar la verdadera intención de negociación. Asimismo, se buscará concretar como mínimo el 80% del requerimiento de capital para el microempresario; en caso contrario, se devolverán las comisiones a los involucrados. Si el requerimiento definitivo de capital que recibe el microempresario es menor, la plataforma realizará la devolución por el diferencial de la comisión.

a. Tasas de interés actual para microempresas y pequeñas empresas

Según el BCRP (2020) la tasa de interés promedio para microempresas es de 43.76%, mientras que para las pequeñas empresas es de 22.54%. La Figura 6.1 muestra que en los meses de mayo y junio las tasas predominantes son las destinadas al programa REACTIVA Perú.

Figura 6.1. Tasas MYPES (S/) 2019-2020



Fuente: BCRP (2020)

b. Tasa Anual Banca Tradicional (%) Microempresas - SBS (180 a 360 días)

La Tabla 6.1 evidencia que el promedio de la TEA de los bancos es de 42.21% y el promedio para financieras es de 51.03%.

Tabla 6.1. Tasas MYPES (S/) 2019-2020

| Crédito | Pichincha | Mibanco | Promedio Bancos | Compartamos | Confianza | Qapaq | Proempresa | Credinka | Promedio Financieras |
|---------|-----------|---------|-----------------|-------------|-----------|-------|------------|----------|----------------------|
| 39.91 | 36.21 | 42.42 | 42.21 | 61.1 | 47.18 | 44.8 | 48.78 | 39.36 | 51.03 |

Fuente: SBS (2020)

c. Tasa Anual Afluenta - SBS (180 A 360 DÍAS)

La Figura 6.2 muestra las tasas de Afluenta que es el principal competidor de la presente propuesta de negocio.

Figura 6.2. Tasas Afluenta

| ID DE PORTAFOLIO | # PRÉST. | SALDO CAPITAL | TEA | RETORNO | CIERRE | VALOR BASE | Vista: MEJOR OFERTA |
|---------------------------------|----------|---------------|--------|---------|--------|------------|---------------------|
| PE-092104-P0027 | 5 | S/ 233.30 | 33.54% | 21.02% | 16/4 | S/ 239.04 | No hay ofertas |
| PE-102104-P0039 | 18 | S/ 701.02 | 37.26% | 21.06% | 17/4 | S/ 725.37 | No hay ofertas |
| PE-102104-P0041 | 4 | S/ 54.97 | 30.83% | 21.03% | 17/4 | S/ 55.61 | No hay ofertas |
| PE-122104-P0001 | 10 | S/ 402.33 | 28.10% | 21.05% | 19/4 | S/ 402.30 | No hay ofertas |
| PE-122104-P0002 | 18 | S/ 609.85 | 28.37% | 21.03% | 19/4 | S/ 619.21 | No hay ofertas |

Fuente: Afluenta (2020)

d. Tasa actual para inversionistas

Según la SBS (2020), la tasa promedio para los inversionistas en el sistema financiero es de 2.23% al cierre de diciembre de 2020 en un plazo de hasta un año (ver Figura 6.3). Dentro del sistema financiero los inversionistas podrían conseguir otras alternativas como cajas o pequeñas financieras que podrían ofrecer una tasa de hasta de 4.8%; con el detalle que éstas no tienen un score crediticio competitivo a comparación de los bancos.

Figura 6.3. Tasa de Interés Promedio de Mercado Efectiva



Fuente: SBS (2020)

e. Tasas de Comisión

Se han establecido tasas de comisión diferenciadas para los clientes objetivo. El microempresario al tener la necesidad de requerimiento de capital y contar con riesgo se le cobrará una tasa de comisión del 5%. Mientras que al inversionista se le cobrará una tasa de comisión del 3%, para generar mayor atracción.

La Figura 6.4 muestra un ejemplo en el que la TEA promedio ofrecida al microempresario es de 25%. Se contempla la tasa de comisión del inversionista de 3% y la tasa de comisión del microempresario de 5%. Esto daría como resultado que el inversionista tendría una tasa de retorno de 21.4% y el microempresario un requerimiento de capital con una tasa del 31.6%.

Figura 6.4. Ejemplo de Simulación de Tasas

| <i>INVERSIONISTA</i> | | AÑO 0 | | AÑO 1 | |
|------------------------|--------|--------------------------|--------|--------------|--------|
| Prestamo promedio | 20,000 | - | 20,000 | - | 25,000 |
| TEA | 25% | - | 600 | - | |
| Comisión inversionista | 3% | - | 20,600 | - | 25,000 |
| | | TIR inversionista | | 21.4% | |

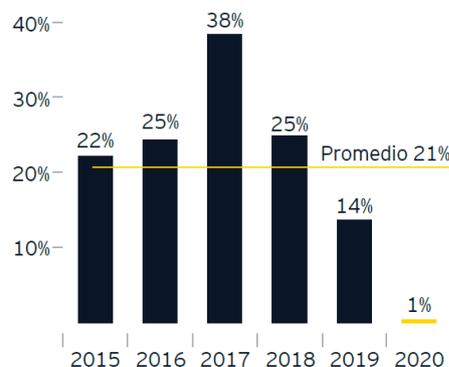
| <i>MICROEMPRESARIO</i> | | AÑO 0 | | AÑO 1 | |
|--------------------------|--------|------------------------------|--------|--------------|--------|
| Prestamo promedio | 20,000 | 20,000 | - | 25,000 | - |
| TEA | 25% | - | 1,000 | - | |
| Comisión microempresario | 5% | - | 19,000 | - | 25,000 |
| | | Tasa Micro-empresario | | 31.6% | |

Fuente: Autores de esta tesis

f. Escalabilidad

El crecimiento anual promedio de las Fintech en el Perú fue del 21% desde el 2015-2019 (ver Figura 6.5). Cabe mencionar que, el modelo de negocio propuesto es una “startup”, por tanto, tiene la capacidad de crecer exponencialmente y de escalar con mayor facilidad por el hecho de ser digital.

Figura 6.5. Evolución de las Fintech en el Perú



Fuente: EY (2020)

6.3. Estrategias Comerciales

En el presente punto se desarrollarán las estrategias comerciales del negocio propuesto.

6.3.1 Servicios

Se brindará una experiencia para el cliente a través de la plataforma digital que le permitirá una mesa de negociación de manera ágil y segura entre microempresarios e inversionistas. Los servicios ofrecidos se muestran en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2. Servicios a ofrecer

| Servicio | Descripción | Inversor | Microempresario |
|---------------------------------------|---|----------|-----------------|
| Evaluación y filtro de proyectos | La administración se encargará de realizar la evaluación del proyecto del microempresario, asignando un puntaje que indique la viabilidad. | x | x |
| Calificaciones de actores | La calificación será realizado por parte de los administradores de la plataforma, del inversor y del microempresario. | x | x |
| Publicidad del proyecto | Comunicar la disponibilidad de los proyectos de manera resumida en las diferentes redes. | x | x |
| Educación financiera | Se realizarán artículos, webinars de temas financieros. Publicación de videos de participación en las ferias. | x | x |
| Herramientas automatizadas | Dentro de la plataforma encontrará el servicio de negociación directa, así como calculadora financiera, generador de cronograma de pagos, recordatorios por correo. | x | x |
| Comunidad de inversores y empresarios | El microempresario encontrará gran cantidad de inversores, así como el inversor encontrará gran cantidad de microempresarios. | x | x |

Fuente: Autores de esta tesis.

6.3.2 Estrategia de diferenciación

Se ofrecerá un servicio innovador de financiamiento que consistirá en conectar directamente a los inversionistas y microempresarios. Este servicio consiste en cobrar a ambas partes una comisión por permitir la negociación entre ambas partes. El inversionista ofrecerá una tasa en función a lo que espere ganar y en función al apetito de riesgo que percibe del microempresario, y este aceptará las condiciones sobre las ofertas que reciba.

6.3.3 Estrategia de precio

Existen tres estrategias principales de fijación de precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, basada en el costo y basada en la competencia (Kotler y Armstrong, 2017). Por lo tanto, para los microempresarios e inversionistas se fijará una tasa de comisión basada en el análisis de la competencia.

a. Estrategia de precios para microempresario: basada en la competencia

Al ser un negocio que busca captar clientes en un mercado muy competitivo, es importante ofrecer tasas de comisión que sean atractivas para los microempresarios y

estos consideren a la propuesta de negocio como principal alternativa de financiamiento.

b. Estrategia de precios para inversionistas: basada en la competencia

Se estará evaluando las ofertas de rentabilidad de la banca tradicional para que el negocio siempre pueda ofrecer rentabilidades competitivas.

6.4. Proceso de venta

El proceso de venta se desarrolla de la siguiente manera:

- Ingreso de información del proyecto, empresa y capital requerido a la plataforma.
- Evaluación de la información del proyecto y de la empresa.
- De ser aprobado el proyecto, se establecen las condiciones y cobro de comisión al microempresario.
- Se publica el proyecto para la búsqueda de inversionistas.
- Condiciones y cobro de comisión al inversionista.
- Contacto a manera de intermediación entre el emprendedor y los inversionistas para que inicien la negociación.

6.5. Objetivos de marketing

En cuanto a los objetivos de marketing, se proponen los siguientes:

- Posicionar a la marca en la mente del consumidor, como la mejor del mercado.
- Desarrollar una campaña de contenidos de financiamiento participativo para generar confianza y conocimiento de la marca en el público objetivo.
- Generar alianzas con gremios y municipalidades.
- Generar una campaña digital de mantenimiento.

6.6. Marketing Estratégico

En el presente punto se desarrollará la estrategia de competencia, segmentación, posicionamiento y crecimiento; así como el mix de mercadotecnia.

6.6.1 Estrategia competitiva

Porter (2008) señala que, para ser reconocidos como líderes en el mercado, la estrategia genérica a utilizar es la de diferenciación. Según la investigación de mercado realizada, el 86.8% de microempresarios cuenta con mayor conocimiento de los sistemas financieros bancarios para solicitar sus préstamos, por lo que se requiere poner énfasis en la generación de un diferencial vs las entidades financieras tradicionales. Por ello, se trabajará como elemento diferencial el concepto de “mesa de negociación entre microempresarios e inversionistas”.

Para ello, se implementará una plataforma digital en la que se realizará el encuentro de los actores, quienes podrán negociar sus condiciones de financiamiento participativo.

6.6.2 Estrategia de segmentación

En primera instancia se define el mercado meta para los dos segmentos, siendo 3,954 microempresarios y 2,631 inversionistas, los cuales fueron estimados previamente en los puntos 5.3 y 5.4 del capítulo de proyección del mercado, en base a factores geográficos y demográficos. Para ellos se aplicará una segmentación diferenciada, ya que se ha identificado dos segmentos específicos, por lo tanto, se desarrollará una campaña de marketing para cada segmento.

Se define el segmento de microempresarios con requerimientos de capital entre S/ 20,000 y S/ 40,000 y que requieren hasta un 50% de su proyecto. Por otro lado, los inversionistas son aquellos que forman parte de la población económicamente activa ocupada de 25 a más años de edad, que tiene acceso a internet y a servicio financiero.

Por otro lado, según Arellano (2017) a los hombres microempresarios se les identifica como progresistas y a las mujeres como modernas. En cuanto a los inversionistas son sofisticados.

6.6.3 Estrategia de posicionamiento

Según la investigación de mercado realizada, los microempresarios e inversionistas, desconocen el modelo de financiamiento de financiamiento participativo en un 82.3% y 63.7% respectivamente.

Kotler y Armstrong (2017), señalan que el posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en

relación con los productos/servicios de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

Es por ello que, se realizará una campaña de posicionamiento en la que se hará hincapié en los beneficios que brinda la modalidad de financiamiento participativo y la plataforma, a través de estrategias de marketing digital, haciendo uso de herramientas en redes sociales como: Facebook y navegadores como Google.

En dicha campaña se comunicará al microempresario que la plataforma es la mejor opción para encontrar múltiples opciones de financiamiento participativo de manera rápida y dinámica, y al inversionista que la plataforma es la mejor opción para encontrar proyectos confiables y en la que podrá negociar sus condiciones de manera flexible.

Para ello, se presenta el slogan “Plataforma de negociación que conecta a inversionistas con microempresarios, dinámica, confiable y flexible”.

6.6.4 Estrategia de crecimiento

Se realizará una estrategia de crecimiento de penetración de mercado a partir del primer año, en la que se utilizarán acciones de marketing tradicional y digital, haciendo uso de medios tradicionales como la visita a los gremios y municipalidades para presentarles el modelo de negocio, con el objetivo de cerrar alianzas con los grupos.

Se les entregará un merchandising para recordación de marca. El objetivo es aumentar la participación de mercado del modelo de negocio. Esto se logrará ya sea captando nuevo nicho de mercado o ganando clientes a la competencia.

La campaña de marketing digital se realizará a través de Facebook y Google, en la que se publicará una campaña de viralización para que el público en general etiquete a sus emprendedores conocidos y, por otro lado, a personas que podrían querer invertir. Esto generará una base de datos a impactar con la publicidad.

Por último, se generarán artículos con contenido de financiamiento participativo; casos de microempresarios satisfechos, que serán publicados en la plataforma y en las redes sociales con el objetivo de aportar al conocimiento de las finanzas y generar mayor confianza en el público objetivo.

6.6.5 Estrategia de Marketing Mix

La estrategia de marketing mix, se desarrollará según la teoría de Kotler y Armstrong (2017).

Producto/Servicio: La empresa ofrecerá al mercado la combinación de servicios detallada en el capítulo del plan comercial en el punto 6.3.1.

Precio: Es la tasa de comisión que los clientes tienen que pagar por el servicio. La empresa definió el precio en el capítulo del plan comercial en el punto 6.3.3.

Plaza: Incluye las actividades de la empresa que hacen que el servicio esté a la disposición del mercado meta. Se identifican las siguientes:

- La plataforma digital, en la que se realizará el encuentro de los actores.
- Las visitas a gremios y municipalidades para comunicar la propuesta de valor.

Promoción/Publicidad: Implica actividades que comunican las ventajas del servicio y persuaden a los clientes meta a que lo usen. Se identifican las siguientes:

- Contenido en página web/plataforma
- Comunicación en Redes sociales como Facebook
- Identificación y búsqueda de palabras clave en Navegadores como Google
- Visitas a gremios y municipalidades
- Llamadas telefónicas
- Ventas personales

6.7. Marketing Operativo

Se desarrollan las acciones plasmadas en la Tabla 6.3.

Tabla 6.3. Estrategias de Marketing Operativo

| Estrategia | Objetivo | Táctica | Descripción | Indicador |
|-------------------------------|--|---|---|---|
| Competitiva de Diferenciación | Promocionar los beneficios de la mesa de negociación. | Alianzas con gremios | Gestionar alianzas con gremios para dar a conocer el servicio. | Cantidad de alianzas |
| Segmentación diferenciada | Conocer al público objetivo (microempresarios e inversionistas). | Seleccionar perfiles con intereses semejantes y demografía, en Google y Facebook. | Adquirir información de los proveedores mencionados para conocer las necesidades de los clientes. | Identificar a los clientes y sus necesidades principales. |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | Enfocar las campañas de marketing digital. | Presupuestar en función de la campaña a realizar. | Analizar medios adecuados para el público objetivo. | Ranking de medios usados. |
| Posicionamiento en base a los beneficios | Posicionar la marca en la mente de los consumidores. | Comunicar los beneficios de la marca a través de las redes. | Realizar campañas de publicidad a los potenciales clientes. | Top of mind. |
| <p>Crecimiento: Corto: Ingreso a otros giros de negocio</p> <p>Mediano: Diversificación</p> <p>Largo plazo: Desarrollo de mercado</p> | <p>Ganar participación en otros rubros de microempresas.</p> <p>Llegar a otros nichos de mercado.</p> <p>Ingresar a nuevas áreas geográficas en el país.</p> | <p>Ampliar el acceso de la mesa de negociación a otros rubros.</p> <p>Tener presencia en ecosistemas de emprendimiento.</p> <p>Permitir el acceso de otras microempresas de otras zonas geográficas.</p> | <p>Comunicar los beneficios a diversos rubros.</p> <p>Generar relación con los gremios, municipalidades y ministerio de producción.</p> <p>Progresivamente se dará acceso de financiamiento a los principales sectores de Perú.</p> | <p>Ventas de nuevos rubros.</p> <p>Cantidad de alianzas.</p> <p>Cantidad de sectores.</p> |
| <p>Marketing Mix:</p> <p>Producto</p> <p>Precio:</p> | <p>Diseñar un servicio de mesa de negociación.</p> <p>Ofrecer una propuesta en función del mercado.</p> | <p>Desarrollar el enlace de acceso en la plataforma.</p> <p>Evaluar las tasas de comisión de mercado.</p> | <p>Configurar el acceso de la plataforma para los clientes.</p> <p>Comparar las tasas de comisión del mercado y proponer</p> | <p>Cantidad de configuraciones</p> <p>Evaluación mensual de la competencia.</p> |

| | | | | |
|------------|------------------------------|---|--|--------------------------------------|
| Plaza: | Plataforma digital. | Ofrecer servicios adecuados. | un precio competitivo. | Cantidad de contenido a desarrollar. |
| Promoción: | Dar a conocer la plataforma. | Generar contenido que soporte lo propuesto. | Desarrollo de la plataforma digital. Generar contenido que ofrezca los productos para las microempresas e inversionistas. | Cantidad de contenido. |
| Ventas | Gestionar las ventas. | Generar ventas mediante gestores de venta. | Prospectar ventas para identificar clientes. | Cantidad de clientes con el perfil. |

Fuente: Autores de esta tesis.

Durante los 5 años proyectados, se realizarán acciones tradicionales y digitales para llevar a cabo el plan de marketing, a través del siguiente planeamiento:

Durante el año 0:

Lanzamiento del proyecto:

- **Evento de lanzamiento:** con el objetivo de dar a conocer el proyecto y obtener futuras alianzas estratégicas, se realizará el lanzamiento del proyecto a través de un evento dirigido a los stakeholders pertenecientes a los gremios, asociaciones de empresarios y microempresarios representativos, como los representantes de Gamarra. En dicho evento, se obsequiará un regalo a cada asistente y se les presentará el video institucional con el modelo de negocio.
- **Campaña digital:** para dar a conocer el proyecto al público objetivo de microempresarios e inversionistas, se realizará una campaña digital en redes, comunicando el posicionamiento “Plataforma de negociación que conecta a inversionistas con microempresarios, dinámica, confiable y flexible”. Por ser el año de generar relaciones laborales y brindar información a los clientes, se dará un enfoque en el presupuesto del 74% de esfuerzo tradicional liderado por el

evento de lanzamiento, así como un 26% de presupuesto para comunicación digital.

A partir del año 1:

- **Eventos con gremios:** se participará con expositores en ocho ferias organizadas por los gremios en el primer año, hasta llegar a catorce eventos anuales en el quinto año. Dichos eventos se realizarán en las mismas instalaciones de las asociaciones.
- **Alianzas con gremios:** se considera contar con cuatro membresías firmadas por año con los gremios, con el objetivo de llegar a la base de datos de los microempresarios y con ello brindarles constante información a través del contenido financiero que se brindará en la plataforma.
- **Webinars:** se proyecta trabajar seis webinars al año, con el objetivo de difundir contenido de calidad de finanzas y del servicio a los interesados. Dichos webinars serán realizados por los gerentes y jefes expertos en el modelo de negocio, finanzas, funcionamiento y beneficios del servicio.
- **Campaña digital:** a partir del primer año se dará enfoque con un 85% a las campañas digitales con mayor inversión en el segmento de inversionistas. Aún se mantiene un 14% en promedio de inversión anual en acciones tradicionales.

6.8. Cronograma de trabajo

La Tabla 6.4 muestra el Gantt que incluye las actividades a realizar en mercadotecnia.

Tabla 6.4. Gantt del cronograma de trabajo

Gantt de Marketing - Antes del lanzamiento

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Antes del lanzamiento | | | | | | | | | | | | |
| Trabajo del concepto de posicionamiento y línea gráfica | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de plataforma digital | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de contenidos | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de video institucional | | | | | | | | | | | | |
| Negociación de alianzas con gremios | | | | | | | | | | | | |
| Selección y compras de merchandising | | | | | | | | | | | | |
| Campaña digital de lanzamiento al target | | | | | | | | | | | | |
| Evento de lanzamiento | | | | | | | | | | | | |

Gantt de Marketing - Año tipo

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Negociación de alianzas con gremios | | | | | | | | | | | | |
| Eventos en ferias en los gremios | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de webinars | | | | | | | | | | | | |
| Campaña digital | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autores de esta tesis

6.9. Presupuesto Comercial y de Marketing

En cuanto al presupuesto comercial, se considera iniciar con una fuerza de ventas de dos personas en el primer año, y llegar a contratar a cuatro personas en el quinto año (ver Tabla 6.5).

Por otro lado, en la investigación de mercado realizada, se obtuvo que los aportantes tienen como medio de comunicación de preferencia a las redes sociales con un 85.5% y un 8.8% la web. Asimismo, los emprendedores prefieren en un 72.7% el uso de las redes sociales y en un 20.9% el portal web. Por lo tanto, se definió realizar un presupuesto de marketing en base a medios de internet (ver Tabla 6.6).

Tabla 6.5. Presupuesto comercial

| Presupuesto - Comercial | | | | | |
|-------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Puesto de Trabajo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Fuerza de venta | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| Sueldo por persona | 2,300 | 2,346 | 2,393 | 2,441 | 2,490 |
| Total | 75,624 | 77,136 | 118,019 | 160,506 | 163,716 |

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 6.6. Presupuesto de marketing

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Marketing tradicional | 110,000 | 12,000 | 15,000 | 18,000 | 18,000 | 21,000 |
| Evento de lanzamiento | 50,000 | | | | | |
| Merchandising | 10,000 | | | | | |
| Video institucional | 50,000 | | | | | |
| Participación en eventos con gremios | | 4,000 | 5,000 | 6,000 | 6,000 | 7,000 |
| Membresía con instituciones | | 8,000 | 10,000 | 12,000 | 12,000 | 14,000 |
| Marketing digital | 38,684 | 70,473 | 83,989 | 100,337 | 120,112 | 144,033 |
| Webinars | | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| Campaña Digital Inversores | 32,351 | 53,919 | 65,222 | 78,894 | 95,432 | 115,437 |
| Campaña Digital Microempresas | 6,333 | 10,555 | 12,767 | 15,443 | 18,681 | 22,597 |
| Total presupuesto | 148,684 | 82,473 | 98,989 | 118,337 | 138,112 | 165,033 |
| % digital | 26% | 85% | 85% | 85% | 87% | 87% |
| % tradicional | 74% | 15% | 15% | 15% | 13% | 13% |

Fuente: Autores de esta tesis

6.10. Conclusiones

Al finalizar el capítulo se cuenta con las siguientes conclusiones del plan comercial:

- Las estrategias comerciales empleada son la “Business to Customer” como negocio directo entre empresa y cliente; y la estrategia relacionada a “Customer to Customer”, se entiende como la relación directa entre microempresario e inversionista, donde ambas partes se verán beneficiadas.
- Se evidencia que las tasas de comisión otorgadas a los microempresarios se encuentran entre 42-51% y la tasa que se le ofrecen a los inversionistas oscila

entre 2.2-4.8%. Esto evidencia que existe una oportunidad aparente en cuanto a generar una propuesta atractiva tanto para el emprendedor, reconociendo las altas tasas que se encuentran en el mercado y para el aportante donde la tasa que se les ofrece es baja.

- Según la evaluación del mercado, el negocio ofrecerá una tasa de comisión del 30% para el microempresario y se le ofrecerá una tasa al inversionista del 15%. Estas tasas atractivas permitirán ser competitivos en el mercado.
- Los servicios otorgados a los microempresarios e inversionistas consistirán en: evaluación de proyectos, calificación de actores, publicidad en proyecto, educación financiera, herramientas automatizadas y comunidad.
- El proceso de ventas se inicia con: el ingreso del proyecto, evaluación, aceptación y pago de comisión del microempresario, publicación del proyecto, búsqueda de inversionistas, pago de comisión de los inversionistas, y finaliza en la mesa de negociación.

Por otro lado, las conclusiones de Marketing son:

- Para posicionar la marca en la mente del consumidor se comunicará acerca de los beneficios que brinda la modalidad de financiamiento participativo y la plataforma. Se buscará dinamizar un ecosistema entre los inversionistas para que estos puedan apoyar a los microempresarios recibiendo una retribución económica.
- Desarrollar el contenido sobre las campañas para impulsar los proyectos a financiar. Promover la educación financiera tanto para los microempresarios como los inversionistas para que estos estén más familiarizados al momento de escoger el modelo de negocio.
- Se establecerán alianzas comerciales con gremios como valor agregado diferenciador del modelo de negocio. Estas alianzas permitirán llegar al público objetivo de microempresarios.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se estructura y describen los procesos internos del modelo de negocio de la plataforma de mesa de negociación, para delimitar el alcance y las necesidades de recursos que se deben adquirir para que el negocio pueda operar.

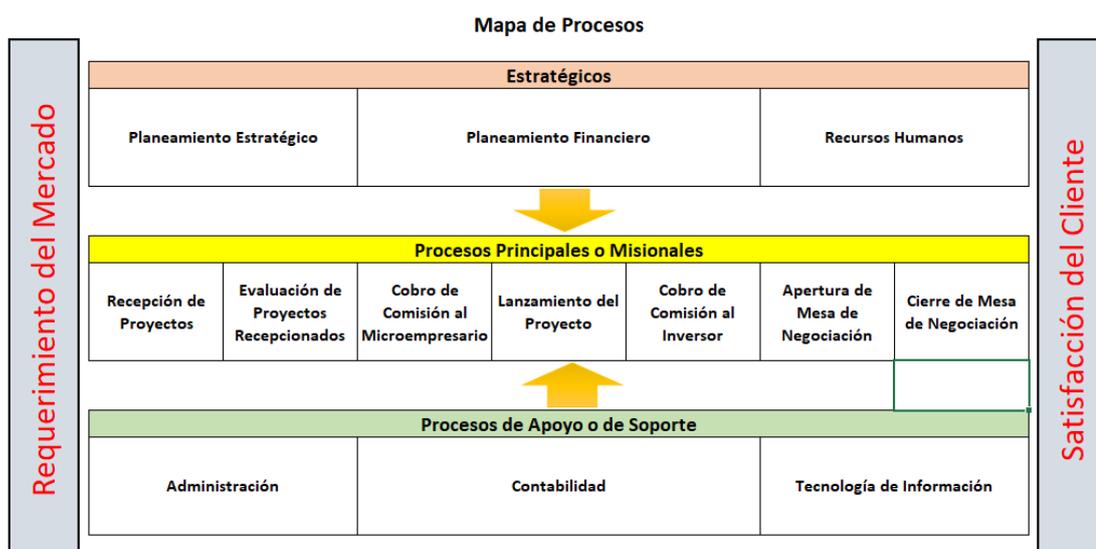
7.1 Objetivos de operaciones

- Definir y describir los procesos del negocio y su caracterización.
- Confeccionar el plan táctico de las operaciones cuantificando los recursos y actividades del negocio.

7.2 Arquitectura de procesos

La Figura 7.1 presenta el mapa de procesos del negocio donde se organiza en tres grandes grupos: estratégicos, misionarios y los de soporte.

Figura 7.1 Mapa de procesos



Fuente: Autores de esta tesis.

7.2.1 *Procesos Estratégicos*

Los procesos estratégicos agrupan las actividades de dirección y conducción de la organización motivo por el que se han concentrado en tres grupos:

- “Planeamiento Estratégico” que agrupa las actividades que permitan evaluar el contexto y el desarrollo de la empresa a largo plazo. También incluye actividades de estudio de mercado y de marketing.

- El proceso de “Planeamiento Financiero” agrupa actividades que cuiden de la salud financiera y económica, así como el impulso de iniciativas que busquen maximizar la rentabilidad.
- El proceso “Recursos Humanos” agrupa las actividades que velen por el enrolamiento del talento humano, el buen clima laboral y las actividades legales vigentes de asuntos laborales.

7.2.2 *Procesos Misionales*

Son los procesos del “core del negocio” o procesos principales que forman parte de la cadena de valor del producto (servicio) que se ofrece desde la plataforma de mesa de negociación al cliente justificando la razón de la existencia de la empresa. Se cuenta con los siguientes procesos:

- **Recepción de Proyectos:** Incluye las actividades de habilitar los accesos para que los clientes (microempresarios) puedan ingresar sus propuestas de proyectos mediante la plataforma de mesa de negociación. Asimismo, incluye el ingreso de requisitos mínimos para la evaluación de admisión. Aquí también estarán las actividades de comunicación, difusión y promoción que permitan incentivar a los “Microempresarios” a presentar sus proyectos en los formatos establecidos.
- **Evaluación de Proyectos Recepcionados:** Actividades de indagación y análisis de viabilidad que evidencien grandes posibilidades de éxito. También están las actividades de análisis de riesgo crediticio del microempresario por medio de los servicios de terceros. Concluye con la elaboración de informe y asignación de un puntaje de valoración de la administración de la plataforma de mesa de negociación.
- **Cobro de Comisión al Microempresario:** Se entra en contacto con el microempresario y se exige el depósito de la comisión que equivale al 5% del importe solicitado como financiamiento del proyecto para continuar con el proceso. Este importe queda como prenda hasta cerrar la mesa de negociación. También es una forma indirecta de formalizar y recabar más información del microempresario.
- **Lanzamiento del Proyecto:** De acuerdo con las políticas vigentes de la administración del negocio se establecen las condiciones del lanzamiento del proyecto. La sinopsis del proyecto se expone en la plataforma de mesa de

negociación para que la comunidad de inversionistas pueda empezar a interesarse. Se refuerza la promoción mediante “emailing” dirigido en potenciales auspiciadores del proyecto. La difusión se extiende por las redes sociales. Es en este proceso donde el concepto de financiamiento colectivo (“crowdfunding”) se implementa buscando auspiciadores (inversionistas) del proyecto pueda participar con aportes pequeños de capitales asumiendo el riesgo asociado a este modelo y la principal prenda o garantía es el éxito del proyecto.

- **Cobro de Comisión al Inversionista:** Los inversionistas interesados hacen llegar al microempresario sus rangos de tasas negociables por el financiamiento. En esta etapa aún se mantiene en reserva la información de los microempresarios e inversionistas, la comunicación es por medio de un nombre clave que le asigna de manera automática la plataforma de mesa de negociación, que será exclusivo para cada proyecto para proteger la reserva y evitar contactos directos entre los inversionistas y los microempresarios. El inversionista debe hacer el depósito del 3% del importe con el que va a participar en el financiamiento del proyecto.
- **Apertura de Mesa de Negociación:** Este proceso está condicionado a la captación de al menos el 80% del financiamiento requerido para el proyecto en el plazo establecido en las condiciones vigentes. De no alcanzar la participación mínima del 80% en acuerdo de las partes se puede extender un plazo razonable para continuar buscando inversionistas. De alcanzar el mínimo de lo requerido se apertura la mesa de negociación entre el microempresario y los inversionistas para que lleguen a los acuerdos de las condiciones como la tasa. En esta etapa se entrega información con mayor detalle sobre el proyecto, microempresario y los inversionistas.
- **Cierre de Mesa de Negociación:** Es el momento principal donde se concreta la venta del proyecto. Una mesa cerrada con éxito para la administración de la plataforma de mesa de negociación es una venta. Se considera un cierre exitoso cuando se alcanzó al menos el 80% del financiamiento y con la confirmación de la entrega de capitales. Una mesa cerrada sin éxito se puede dar por falta de acuerdo, o porque no se alcanza el 80% del financiamiento requerido, o por incumplimiento de algunas de las partes. Según los acuerdos establecidos en caso de que la mesa no cierre con éxito se devolverán los depósitos de las comisiones.

7.2.3 *Procesos de apoyo*

También denominados procesos de soporte. Estos incluirán: los procesos administrativos, contables y de tecnología de información. Son procesos transversales que deben colaborar con las actividades principales. Son:

- **Administración:** Actividades de gestión administrativas en general. Incluye el asesoramiento de aspectos legales de los contratos principalmente de los financiamientos que se otorguen.
- **Contabilidad:** Actividades del registro contable. Elaboración de reportes de las actividades contables. Actividades relacionadas con la tributación.
- **Tecnología de Información:** Por las características del modelo de negocio, incluye actividades que garanticen el funcionamiento y las medidas de protección de la información de la plataforma de negociación y de los demás sistemas de gestión interna. También incluye las actividades propias de mantenimiento de los equipos de cómputo de los usuarios internos.

7.3 Operaciones

Las operaciones se dirigen a partir de los procesos misionarios que se han comentado y descrito previamente de manera general, las mismas que se detallan en la Tabla 7.1 a nivel de actividades para tener la visibilidad y explicación de lo que involucra tanto en recursos como en responsabilidades.

Tabla 7.1. Operaciones del modelo de negocios

| 1) Recepción de Proyectos | | | |
|--|--|---------------------|--|
| Actividades | Procedimiento | Proceso responsable | Recursos |
| Activación de ventanilla virtual de “Ingreso de Proyectos” | Configuración de la plataforma para el ingreso de información de parte del microempresario solicitante. | Comercial TI | - Plataforma de mesa de negociación. - Ofimática |
| Monitoreo de ingreso de nuevos proyectos. | Dar respuesta a las consultas de los solicitantes. Coordinar y medir el efecto de las campañas de marketing. | Comercial | - Plataforma de mesa de negociación. - Medios de comunicación |

| | | | masiva - Ofimática |
|---|---|---|--|
| Filtro de prospectos | Filtrar los proyectos que cumplan con las condiciones y actualizar el estado del ingreso realizado. | Comercial | - Plataforma de mesa de negociación. - Ofimática |
| 2) Evaluación de Proyectos Recepcionados | | | |
| Actividades | Procedimiento | Proceso responsable | Recursos |
| Análisis de riesgos | Cruzar información con las centrales de riesgos, realizar un diagnóstico y calificar el proyecto según el grado de promesa de éxito. | Finanzas | - Servicio de consulta en sistemas de terceros. - Ofimática |
| Validación en campo | Solicitar información adicional para evidenciar lo declarado por el microempresario solicitante. De ser necesario hacer una validación en campo con visitas presenciales. | Finanzas | - Movilidad |
| Elaboración del informe de riesgos | Consolidar la información y estructurarla en formatos estandarizados con la información relevante para la toma de decisión de la aprobación del proyecto. | Finanzas | - Ofimática |
| 3) Cobro de Comisión al Microempresario | | | |
| Actividades | Procedimiento | Proceso responsable | Recursos |
| Consulta legal | Definir las condiciones legales para cada proyecto aprobado para la elaboración de la documentación contractual. | Gerencia General Administración | - Asesoría legal. |
| Establecer Condiciones | Entrar en contacto con el microempresario para establecer las condiciones y obtener su aprobación. | Finanzas Comercial Administración | - Correos |

| | | | |
|---|--|---|--|
| Cobro de comisiones | Indicar al microempresario el pago de la comisión según las condiciones establecidas. Validar el depósito. | Finanzas Comercial | - Medio de pago. |
| 4) Lanzamiento del Proyecto | | | |
| Actividades | Procedimiento | Proceso responsable | Recursos |
| Comunicar resoluciones | Actualizar el estado de los proyectos en la plataforma y comunicar a las partes interesadas. | Comercial Finanzas | - Plataforma de mesa de negociación. - Ofimática |
| Lanzamiento de los proyectos | Diseñar y ejecutar promociones de marketing que ayuden a “vender” los proyectos y asegurar la participación de los aportes (inversionistas) de capitales | Comercial | - Plataforma Crowdfunding. - Ofimática - Medios de comunicación masiva |
| 5) Cobro de Comisión al Inversionista | | | |
| Actividades | Procedimiento | Proceso responsable | Recursos |
| Consulta legal | Definir las condiciones legales para cada proyecto aprobado para la elaboración de la documentación contractual. | Gerencia General Administración | - Asesoría legal. |
| Establecer Condiciones | Entrar en contacto con el inversionista para establecer las condiciones y obtener su aprobación. | Finanzas Comercial Administración | - Correos |
| Cobro de comisiones | Indicar al inversionista el pago de la comisión según las condiciones establecidas. Validar los depósitos. | Finanzas Comercial | Medio de pago. |
| 6) Apertura de Mesa de Negociación | | | |
| Actividades | Procedimiento | Proceso responsable | Recursos |
| Gestión de la plataforma para los inversionistas. | Configuración de la plataforma para que el inversionista pueda evaluar los proyectos y proponer sus condiciones. | Comercial TI | - Plataforma. - Ofimática |

| | | | |
|---|---|---|------------------------------------|
| Gestión de la plataforma para el microempresario. | Configuración de la plataforma para que los microempresarios empiecen a recibir propuestas. | Comercial TI | - Plataforma. - Ofimática |
| Modelación en la mesa de negociación | Apertura de la mesa de negociación con la concurrencia de todas las partes para sesionar los acuerdos. Asumir el rol de conciliador de la negociación y configurar la plataforma con lo acordado | Comercial Administración Asesor legal | - Plataforma. - Ofimática |
| 7) Cierre de Mesa de Negociación | | | |
| Actividades | Procedimiento | Proceso responsable | Recursos |
| Cerrar la mesa con éxito | Validar el cumplimiento de compromisos de los inversionistas y con el mínimo requerido (80%) se procede a cerrar. | Finanzas Contabilidad | - Plataforma - Ofimática |
| Cancelación de la mesa | Evaluar y aplicar las condiciones establecidas. Comunicar a las partes. Cerrar el proyecto en la plataforma con la calificación a cada parte. | Finanzas Comercial | - Plataforma. - Ofimática |
| Devoluciones | Según las condiciones de cancelación devolver los aportes de los microempresarios y/o inversionistas en caso apliquen y no hayan incumplido con sus compromisos. | Finanzas Comercial | - Ofimática - Cuentas bancarias |

Fuente: Autores de esta tesis.

7.4 Soporte de Tecnología de Información

El presente modelo de negocio se caracteriza por ejecutar gran parte de sus operaciones por medio de la plataforma de negociación que consiste en un sistema de información compuesto por un sitio web y de aplicativos móviles.

El soporte de TI también implica poner a disposición otros sistemas que ayuden a operativizar las actividades del negocio como un sistema contable, software de

ofimática entre otros. A ello tenemos que sumar la adquisición, configuración y mantenimiento de los recursos informáticos como: computadoras, servidores y servicios de comunicación.

El sistema de plataforma de negociación será desarrollo in house, por considerarlo un recurso estratégico que tendrá que ser adaptado a las necesidades a medida y pasará a ser uno de los activos principales del negocio.

Las operaciones se empezarán con un desarrollador web y un técnico para las tareas de soporte de mesa de ayuda de los usuarios internos. El jefe de TI inicialmente además de hacer el trabajo de gestión ejecutará tareas de modelado y análisis de sistemas, además de apoyar a su equipo. La Tabla 7.2 detalla la forma o modalidad de adquisición del sistema, servicio o recurso con la justificación principal de su necesidad.

Tabla 7.2. Modalidades de adquisición

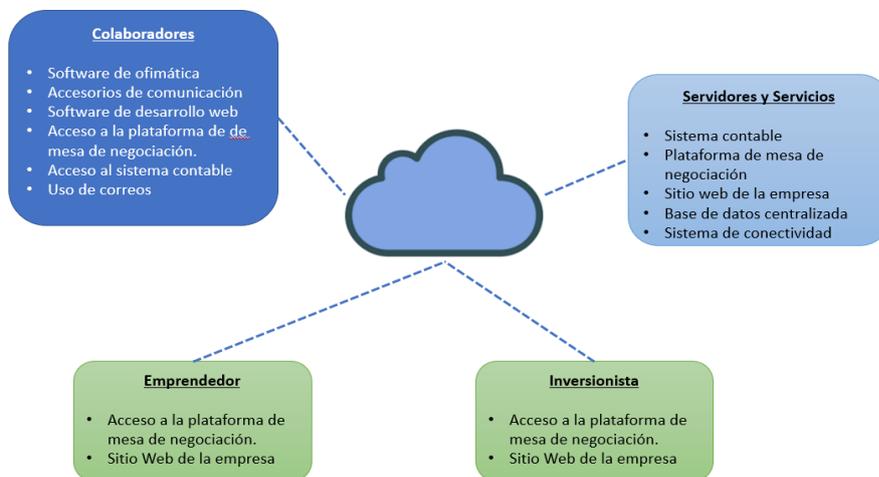
| Requerimiento | Modalidad | Descripción |
|---------------------------------------|--------------------------|--|
| Plataforma de negociación | Desarrollo propio | Sistema de interacción con los microempresarios y los inversionistas de los proyectos. |
| Sistema contable | Renta mensual en la nube | Registro de las operaciones contables y generación de libros legales |
| Licencias de programas de ofimática | Renta licencia anual | Programas para editar documentos y operaciones de cálculo administrativo. |
| Licencias de antivirus | Renta licencia anual | Protección mínima de los equipos para evitar "hackeros" y daños informáticos. |
| Servicio de telecomunicación | Renta mensual | Servicio de internet y comunicación digital. |
| Servicio de alojamiento de servidores | Renta mensual | Alquiler de hosting para almacenar las páginas web y desplegar los sistemas web como la plataforma de negociación. |
| Servicio de correos | Renta mensual | Licencias para la comunicación y envío de documentos. |
| Sitio web | Desarrollo propio | Desarrollo y mantenimiento de las páginas web. |
| Equipos y accesorios de cómputo | Adquisición por compra | Cables, router, repetidores, herramientas de cómputo, etc. |

Fuente: Autores de esta tesis

La Figura 7.2 resume la interacción de los usuarios de los sistemas y los servicios disponibles. Se puede apreciar que los colaboradores tendrán accesos a todos los

servicios disponibles. Los microempresarios e inversionistas accederán a la página web de la empresa y mediante usuario-contraseña podrán acceder a la plataforma de negociación.

Figura 7.2. Arquitectura TI para la Mesa de Negociación



Fuente: Autores de esta tesis.

7.5 Riesgos asociados

Otro aspecto relevante a tomar en cuenta son los riesgos asociados al negocio, los cuales son presentados en la Tabla 7.3.

Tabla 7.3. Riesgos asociados al negocio

| Riesgo | Control |
|--|---|
| 1. Cancelación de la mesa de negociación. | <ol style="list-style-type: none"> Mejora en la evaluación del proyecto. Recabar información con mayor precisión de los microempresarios e inversionistas. Revisar y mejorar las condiciones que se establece con los microempresarios e inversionistas. |
| . Vulnerabilidad de la plataforma (caídas de servidores, hackeo de cuentas de usuarios, secuestro de base de datos, robo de datos, etc.) | <ol style="list-style-type: none"> Hacer un control permanente del cumplimiento de las políticas de copias de seguridad Monitoreo de las políticas de seguridad de información basadas en la ISO 27000 |

Fuente: Autores de esta tesis.

7.6 Presupuesto de operaciones

En el presente punto se presenta y monetiza los requerimientos del presente capítulo.

7.6.1 *Requerimiento de Sistemas*

La inversión previa a iniciar las operaciones se centra en la adquisición de la plataforma de negociación, los equipos de cómputo de uso personal de los colaboradores, los servicios y accesorios para el despliegue de la plataforma.

El crecimiento de la inversión se va a dar debido al incremento de empleados y el incremento de la capacidad de uso de los servicios (ver Tabla 7.4).

Tabla 7.4. Presupuesto de Sistemas

| Presupuesto para el Requerimiento de Sistemas | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Requerimiento | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Inversión inicial de Plataforma Crowdfunding | 145,600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipos de cómputo | 52,000 | 10,000 | 7,500 | 56,000 | 0 | 0 |
| Sistema contable (renta) | | 4,368 | 13,104 | 13,104 | 13,104 | 13,104 |
| Licencias de programas de ofimática | | 3,900 | 5,100 | 6,000 | 6,300 | 6,300 |
| Licencias de antivirus | | 1,157 | 1,513 | 1,780 | 1,869 | 1,869 |
| Servicio de videoconferencias | 546 | 546 | 546 | 546 | 546 | 546 |
| Servicio de alojamiento de servidores | 1,820 | 1,820 | 1,820 | 1,820 | 1,820 | 1,820 |
| Servicio de correos y Dominio | 455 | 455 | 595 | 700 | 735 | 735 |
| Mantenimiento del Sitio web | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Accesorios de cómputo | 1,000 | 1,500 | 2,250 | 2,475 | 2,723 | 2,995 |
| Innovación de plataforma | | 145,600 | 145,600 | 145,600 | 145,600 | 145,600 |
| Totales | 202,421 | 170,346 | 179,028 | 229,025 | 173,697 | 173,969 |

Fuente: Autores de esta tesis.

7.6.2 *Requerimiento de Actividades Administrativas*

Se está considerando los rubros claves como el servicio de documentación de legalidad de los proyectos, y el servicio de uso de local. El presupuesto de estos requerimientos se presenta en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5. Presupuesto de Actividades Administrativas

| Presupuesto para la Administración y uso de Local | | | | | | |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Requerimiento | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Constitución legal de la empresa | 2,000 | | | | | |
| Servicios para trámites legales (proyectos) | | 13,140 | 15,900 | 19,220 | 23,280 | 28,160 |
| Servicio de alquiler de oficinas | | 4,500 | 4,725 | 4,961 | 5,209 | 5,470 |
| Totales | 2,000 | 17,640 | 20,625 | 24,181 | 28,489 | 33,630 |

Fuente: Autores de esta tesis

7.7 Conclusiones del capítulo

Al finalizar el presente capítulo, se concluye lo siguiente:

- Se realizó el mapa de procesos que muestra la estructura organizacional, y toma como referencia el modelo de cadena de valor centrado en los procesos misionales.
- Se elaboró el presupuesto para el horizonte del proyecto siendo la plataforma digital de modelo de negociación la principal inversión en activos no tangibles.
- Se describe la operatividad del negocio tomando como punto de convergencia de operaciones la plataforma de negociación, que será desarrollada por la misma empresa.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo desarrolla los lineamientos de recursos humanos necesarios para el éxito durante la puesta en marcha del plan de negocios.

8.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

- Definir la estructura organizacional y las políticas laborales.
- Describir las funciones y roles del personal.
- Elaborar el presupuesto a invertir en planilla.

8.2. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

Los objetivos y metas, a partir de indicadores, de la gestión de recursos humanos se presentan en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1. Objetivos de la gestión de recursos humanos

| Objetivos | | Meta Anual |
|--|--|-------------|
| Apoyar a la Gerencia en el seguimiento del plan de cultura organizacional para fidelizar a los colaboradores. | Asegurar el índice del nivel de satisfacción de los colaboradores. | $\geq 80\%$ |
| | Nivel de satisfacción de los clientes. | $\geq 85\%$ |
| Retener personal altamente capacitado con habilidades y conocimientos relacionados a la tecnología y financiera, con el fin de ofrecer una experiencia única al cliente. | Tasa de crecimiento de clientes | $\geq 5\%$ |
| | Aseguramiento de la calidad del servicio ofrecido | $\geq 90\%$ |
| | Mantener baja la propensión de reclamos | $< 5\%$ |

Fuente: Autores de esta tesis

8.3. Recursos Humanos y actividades administrativas

El recurso humano es el componente más importante en la organización; ya que asegurará la excelencia en la prestación de servicios. Por ello se requiere una correcta selección de equipo humano eficiente y ágil, que simbolizará la herramienta más poderosa para el logro de los objetivos.

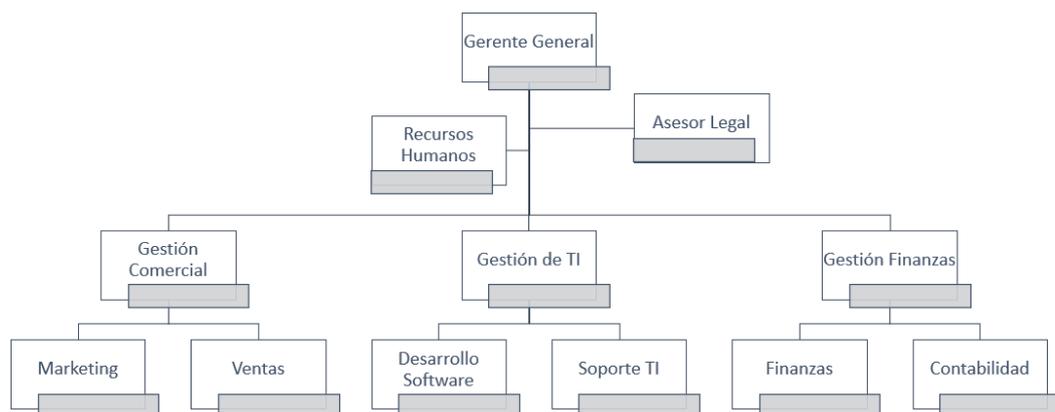
8.3.1. Modelo y Estructura Organizacional

Se ha optado por el modelo funcional organizando los puestos de trabajos por el expertise y/o conocimiento de cada trabajador (Louffat, 2017).

Se diseña una organización horizontal que fomente la agilidad y comunicación entre áreas con el fin de gestionar los proyectos de manera disruptiva e innovadora (ver Figura 8.1). De esta forma, el trabajo se planifica a favor de varios procesos con el fin de enlazar las necesidades de clientes y proveedores como foco en la operación.

Por otro lado, se organizarán equipos multidisciplinarios para desarrollar planes de acción de manera transversal que fomenten la mejora continua. Cabe señalar que, los integrantes tienen un perfil profesional capaz de realizar múltiples tareas, trabajar en equipo y buscar la mejora continua en su gestión.

Figura 8.1. Organigrama de la organización



Fuente: Autores de esta tesis.

8.3.2. Competencias organizacionales

Es de suma importancia que cada colaborador se caracterice por cubrir las siguientes competencias definidas por la Gerencia General:

- Orientación al cliente. Dar importancia a las necesidades del cliente en cada interacción con la organización.
- Trabajar en equipo. Habilidad para trabajar en sinergia con las diferentes áreas de la organización.
- Flexibilidad frente a los cambios para poder enfrentar nuevas funciones o estructuras entre áreas.

- Eficiencia para trabajar en base a un plan que permita optimizar tiempos y recursos.
- Orientación a resultados. Alcanzar los objetivos cumpliendo con los estándares y plazos establecidos.
- Integridad. Persona que actúa con firmeza sin afectar los intereses de los demás integrantes.

8.3.3. *Proceso de selección*

Para el reclutamiento se realizarán convocatorias a través de las plataformas de selección, tales como Bumeran, Aptitus; y se utilizarán las bolsas de trabajo de las universidades más prestigiosas para buscar al personal idóneo. La Tabla 8.2 presenta el cronograma del proceso de reclutamiento.

Tabla 8.2. Cronograma de proceso de reclutamiento

| Proceso reclutamiento | Tiempo (días) | 1S | 2S | 3S | 4S | 5S |
|-----------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|
| 1. Requerimiento de personal | 2 | X | | | | |
| 2. Recepción del requerimiento | 1 | X | | | | |
| 3. Elaboración de la convocatoria | 1 | | X | | | |
| 4. Difusión de la convocatoria | 6 | | X | | | |
| 5. Recepción de la candidatura | 7 | | | X | | |
| Total | 17 días | | | | | |

Fuente: Autores de esta tesis.

La siguiente etapa es la de selección, que inicia con la ronda de entrevistas y evaluaciones a los candidatos (ver Tabla 8.3).

Tabla 8.3. Cronograma de proceso de selección

| Proceso | Tiempo (días) | 1S | 2S | 3S | 4S | 5S |
|---------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|
| 1. Análisis de curricular vitae | 2 | X | | | | |
| 2. Pruebas psicotécnicas | 2 | | X | | | |
| 3. Verificación de referencias | 1 | | X | | | |
| 4. Entrevistas | 4 | | | X | | |
| 5. Elección del candidato | 6 | | | | X | |
| Total | 15 días | | | | | |

Fuente: Autores de esta tesis.

Posteriormente en la capacitación, se entregará un manual sobre la empresa y se planificarán sesiones con las diferentes jefaturas para explicar los procesos importantes de cada área. Se estima concluir la capacitación durante siete días en horario laboral.

Por otro lado, se realizará gestión del desempeño de manera semestral. El jefe de cada área ejecutará una evaluación de desempeño 360 con el fin de valorar las competencias generales del colaborador y brindar un feedback sobre el desempeño y gestión realizada en los últimos meses (ver Tabla 8.4).

Tabla 8.4. Gestión de desempeño

| Detalle | Ponderación | Justificación |
|----------------|--------------------|---|
| Productividad | 30% | Debe presentar resultados y generar cambios con proyectos de alto impacto que permita demostrar rentabilidad para la empresa. |
| Habilidades | 25% | Manejo de relaciones interpersonales de manera exitosa con actitud positiva, con el fin de lograr los objetivos esperados del área. |
| Conocimientos | 25% | Contar con experiencia o educación para desempeñar con éxito sus funciones. |
| Actitudes | 20% | Actuar de manera positiva y empática en la organización para afrontar las actividades y nuevos retos que demande la organización. |

Fuente: Autores de esta tesis

8.3.4. Puestos de trabajo

a. Gerente General

Las funciones que debe desempeñar son las siguientes:

- Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Gestión y aprobación del presupuesto de cada área y sobre costos que pueda revelar cada proyecto durante la operación.
- Evaluación de los indicadores operativos y financieros de la organización para tomar decisiones efectivas en relación con los proyectos que surjan según la necesidad de los clientes.
- Supervisión junto al equipo de abogados, de los términos legales de cada proyecto para cubrir los riesgos financieros y organizacionales que puedan generar conflictos en el mercado.

- Define la estrategia de la experiencia del cliente con sus reportes directos para asegurar la calidad en el servicio ofrecido.

El gerente general tendrá a cargo el siguiente personal que le reportará directamente:

- Asesor Legal: Analiza y propone soluciones a problemas legales dentro de la empresa, principalmente, en la elaboración de los contratos.
- Asistente de recursos Humanos: apoyará en los procesos de selección del personal y control de registro de planillas. Asimismo, en la elaboración de planes relacionados al bienestar del personal.

b. Jefe Comercial

Las funciones que debe desempeñar son las siguientes:

- Diseñar de la estrategia comercial para cumplir con los objetivos de la fuerza de ventas. Para ello, se planifican sesiones de trabajo semanal con los vendedores para conocer su gestión en cada proyecto y analizar los resultados del mercado.
- Realizar seguimiento y control del presupuesto comercial; según la proyección de ventas.
- Implementar el plan de evaluación y desarrollo de la fuerza de ventas para conseguir óptimos resultados.
- Analizar las consultas frecuentes de los prospectos para desarrollar campañas con Marketing.
- Desarrollo de planes de capacitación trimestral para la fuerza de ventas con el fin de fortalecer el performance de la gestión.

El jefe de ventas tendrá a cargo el siguiente personal que le reportará directamente:

- Asistente de Marketing: Identifica las oportunidades dentro de la plataforma que permitan optimizar las funcionalidades y mejorar la experiencia del cliente. Apoya en el seguimiento y control de las preguntas frecuentes a través de la plataforma para identificar oportunidades de negocio. Ejecuta encuestas de manera trimestral para proporcionar “insights” al Jefe de Ventas sobre la percepción del cliente y sus momentos de dolor en las transacciones más comunes.
- Vendedor: Identifica clientes potenciales para el aseguramiento de los proyectos. Responsable de la atención de consultas por parte del cliente.

Encargado de consolidar expediente del proyecto y preparar la documentación que incluye condiciones financieras, el cronograma de pagos y las penalidades del proyecto.

c. Jefe de TI

Las funciones que debe desempeñar son las siguientes:

- Coordinar los diseños y mejoras a nivel de funcionalidades de la plataforma para un mejor uso y adaptabilidad para el cliente.
- Asegurar que la plataforma cumpla con los estándares de calidad para el correcto funcionamiento. Responsable de realizar las configuraciones en la plataforma para el ingreso de datos del emprendedor solicitante y la información estructurada del proyecto a financiar.

El jefe de TI tendrá a cargo el siguiente personal que le reportará directamente:

- Soporte TI: Brindar el soporte técnico de forma remota en caso exista alguna falla o irregularidad en la herramienta.
- Desarrollador WEB: será el responsable de implementar las configuraciones para el buen funcionamiento de la herramienta.

d. Jefe de Finanzas

Las funciones que debe desempeñar son las siguientes:

- Llevar el control contable y procesar la gestión de cobro.
- Elaborar los presupuestos, análisis de las desviaciones y diseño de mecanismos que reduzcan el riesgo en cada uno de los proyectos.

El Jefe de Finanzas tendrá a cargo el siguiente personal que le reportará directamente:

- Analista financiero: será el soporte en obtener información crediticia del emprendedor solicitante, calcular la probabilidad de éxito económico y financiero de cada proyecto. Asimismo, confirma la información proporcionada por el solicitante con el fin de reducir los riesgos, y propicia el reporte de indicadores al jefe directo para la toma de decisiones.
- Asistente contable: Apoyará en las actividades de Contabilidad y Administración. Se encargará de los trámites administrativos que sean requeridos. Será el responsable de los trámites ante SUNAT y el registro contable.

8.4. Requerimiento de Personal

La cantidad de empleados está en respuesta al número de mesas cerradas definidas en la proyección de ventas. En la Tabla 8.5 se puede observar que en el primer año el número de empleados requeridos está ajustado al puesto mínimo necesario para que opere el negocio sin cubrir el 100% de la capacidad de las horas hombres disponibles, pero que a partir del año dos donde se espera un crecimiento de doce veces en razón al primero, la necesidad se incrementa y se proyecta el uso del 90% de la capacidad disponible de horas hombre.

Tabla 8.5. Requerimiento de personal

| Proyección de Requerimiento de Puestos de trabajos | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Puesto de Trabajo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gerencia Gral | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asesor legal | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| RRHH | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| TI (Jefe) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Desarrollador web | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Soporte TI | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Finanzas (Jefe) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Analista Financiero | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Asistente de Contable Comercial | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asistente de MKT | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Fuerza de venta (1) | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| Total | 13 | 17 | 20 | 21 | 21 |

Fuente: Autores de esta tesis

8.5. Presupuesto de Recursos Humanos

A partir del requerimiento señalado anteriormente se propone el presupuesto indicado en la Tabla 8.6.

Tabla 8.6. Presupuesto de Recursos Humanos

| Presupuesto - Concepto de Planillas | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Puesto de Trabajo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gerencia Gral | 131,520 | 134,150 | 136,833 | 139,570 | 142,361 |
| Asesor legal | 24,660 | 25,153 | 25,656 | 26,169 | 26,693 |
| RRHH | 24,660 | 25,153 | 51,313 | 52,339 | 53,386 |
| TI (Jefe) | 82,200 | 83,844 | 85,521 | 87,231 | 88,976 |
| Desarrollador web | 41,100 | 83,844 | 85,521 | 87,231 | 88,976 |
| Soporte TI | 32,880 | 67,075 | 68,417 | 69,785 | 71,181 |
| Finanzas (Jefe) | 82,200 | 83,844 | 85,521 | 87,231 | 88,976 |
| Analista Financiero | 49,320 | 100,613 | 153,938 | 157,016 | 160,157 |
| Asistente de Contable | 24,660 | 25,153 | 25,656 | 26,169 | 26,693 |
| Comercial (Jefe) | 82,200 | 83,844 | 85,521 | 87,231 | 88,976 |
| Asistente de MKT | 24,660 | 50,306 | 51,313 | 52,339 | 53,386 |
| Fuerza de venta | 75,624 | 77,136 | 118,019 | 160,506 | 163,716 |
| Total | 675,684 | 840,117 | 973,228 | 1,032,819 | 1,053,475 |

Fuente: Autores de esta tesis

8.6. Conclusiones

Al finalizar el presente capítulo se concluye lo siguiente:

- La estructura organizacional y las asignaciones de planilla se cubrirán bajo el régimen general debido al volumen de ventas.
- Se inicia la operación con trece personas en puestos administrativos hasta llegar a veintiún personas en el quinto año.
- Se realizó el presupuesto de planilla en el primer año y se requerirá de S/ 675,684 y para alcanzar el crecimiento del quinto año se llegará a requerir S/ 1'053,475.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se realizará la evaluación financiera del proyecto, de acuerdo con los presupuestos elaborados, previamente.

9.1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros del plan de negocios son:

- Definir los flujos económico-financieros en un horizonte de cinco años.
- Definir la estructura de capital y el fondeo del modelo de negocio.
- Determinar la viabilidad del negocio.

9.2. Estructura de ingresos

La estructura de ingresos ha sido estimada en el Capítulo V, sobre proyección del mercado en la sección 5.6 sobre proyección de ventas. Los ingresos se perciben por el cobro de la comisión a los microempresarios e inversionistas. A continuación, se señalan las fórmulas para estimar ingresos:

- Ingreso de microempresario = requerimiento de capital (promedio S/ 20,000) x la tasa de comisión (5%).
- Ingreso de inversionista = aporte de inversionista (promedio S/ 5,000) x la tasa de comisión (3%).

9.3. Estructura de costos y gastos

La estructura de costos y gastos ha sido realizada tomando en consideración los servicios, operaciones y capital humano necesario para el modelo de negocio de servicio financiero participativo (ver Tabla 9.1).

Tabla 9.1. Estructura de costos y gastos

| Rubro | Descripción | Capítulo |
|----------------------------------|---|-----------------------|
| Servicios externos de evaluación | Centrales de riesgo (Equifax) y Reniec. | Comercial y Marketing |
| Planilla | Colaboradores sujetos al régimen general en la empresa. | Recursos Humanos |
| Requerimiento de Sistemas | Desarrollo, mantenimiento y servicios informáticos. | Operaciones |
| Administración y uso de Local | Uso de salas Co-Working | Operaciones |

| | | |
|-----------|--|-----------------------|
| Marketing | Enfocado en las campañas de marketing. | Comercial y Marketing |
|-----------|--|-----------------------|

Fuente: Autores de esta tesis

9.4. Estructura de Capital y fondeo de negocio

La estructura de capital será 100% cubierta por los accionistas. Se requerirán S/ 353,105 de inversión para poder iniciar las operaciones del negocio (ver Tabla 9.2).

Tabla 9.2. Fondeo del negocio

| <i>Flujo de inversiones</i> | Año 0 |
|--|------------------|
| Inversion en KT | - |
| Recuperacion KT | |
| Inversión en plataforma y equipos | -197,600 |
| Inversion en MKT pregoing | -148,684 |
| Inversión en servicios | -6,821 |
| Valor de Salvamento Neto | |
| <i>Flujo de Caja de Inversion</i> | - 353,105 |

Fuente: Autores de esta tesis

De acuerdo con el estudio de mercado donde se realizaron entrevistas a expertos en inversión de negocios, se estimaron que se requerirán seis accionistas, cuyos perfiles se encuentran en la Tabla 9.3.

Tabla 9.3. Perfil de los accionistas

| Perfil accionista | % de Participación |
|---|--------------------|
| Especialista en sistemas | 16.67% |
| Especialista en finanzas | 16.67% |
| Especialista Comercial en microempresas | 16.67% |
| Especialista en startups | 16.67% |
| Especialista en marketing | 16.67% |
| Especialista legal | 16.67% |

Fuente: Autores de esta tesis

9.5. Flujos económico-financieros

La Tabla 9.4 muestra los Flujos de Caja de la propuesta de negocio.

Tabla 9.4. Flujos de Caja del negocio

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| <i>Flujo operativo</i> | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | - | 1,051,200 | 1,272,000 | 1,537,600 | 1,862,400 | 2,252,800 |
| Costos | - | 960,781 | 1,161,071 | 1,324,838 | 1,416,767 | 1,478,914 |
| Depreciación | - | 39,520 | 41,520 | 43,020 | 54,220 | 54,220 |
| Utilidad operativa AI | - | 50,899 | 69,409 | 169,742 | 391,413 | 719,666 |
| Impuesto a la renta | | 15,015.3 | 20,475.7 | 50,073.8 | 115,466.9 | 212,301.4 |
| Utilidad Operativa DI | | 35,884 | 48,933 | 119,668 | 275,946 | 507,364 |
| Depreciación | - | 39,520 | 41,520 | 43,020 | 54,220 | 54,220 |
| Flujo de Caja de Operaciones | - | 75,404 | 90,453 | 162,688 | 330,166 | 561,584 |
| <i>Flujo de inversiones</i> | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Inversión en KT | - | - | - | - | - | - |
| Recuperación KT | | | | | | - |
| Inversión en plataforma y equipos | -197,600 | -10,000 | -7,500 | -56,000 | 0 | 0 |
| Inversión en MKT pregoing | -148,684 | | | | | |
| Inversión en servicios | -6,821 | | | | | |
| Valor de Salvamento Neto | | | | | | 503,600 |
| Flujo de Caja de Inversión | - 353,105 | - 10,000 | - 7,500 | - 56,000 | - | 503,600 |
| Flujo de Caja Económico | - 353,105 | 65,404 | 82,953 | 106,688 | 330,166 | 1,065,184 |

Fuente: Autores de esta tesis

9.6. Evaluación de rentabilidad

Considerando un costo de oportunidad del 25.5% y los flujos de caja operativo y de inversiones, se tendría como resultado un VAN de S/ 280,887 y una TIR económica del 46%.

9.7. Sensibilidad de variables

Habiendo realizado el cálculo del punto muerto o punto de equilibrio financiero se han identificado como las variables más críticas a las solicitudes del primer año y a los costos totales. En la Tabla 9.5 se evidencia el análisis del punto muerto ordenado por el nivel de criticidad luego de haber realizado la sensibilidad de estas.

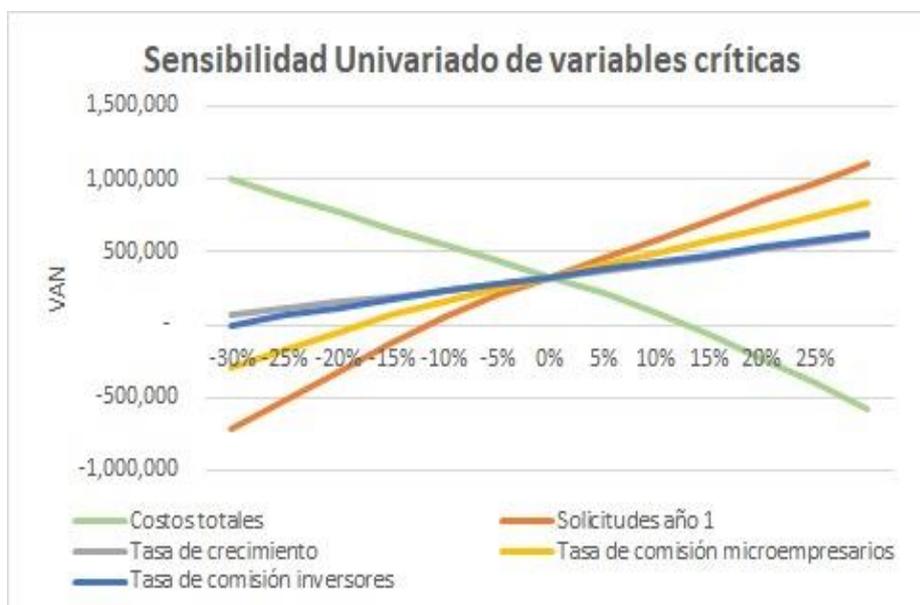
Tabla 9.5. Análisis del Punto Muerto

| Ranking | Factor | Valor Original | Punto muerto | Nivel |
|---------|----------------------------------|----------------|--------------|-------|
| 1 | Solicitudes año 1 | 0.00% | -9.60% | Alta |
| 2 | Costos totales | 0.00% | 10.91% | Alta |
| 3 | Tasa de comisión microempresario | 0.00% | -14.89% | Media |
| 4 | Tasa de comisión inversor | 0.00% | -24.81% | Baja |
| 5 | Tasa de crecimiento | 0.00% | -33.50% | Baja |

Fuente: Autores de esta tesis

En la Figura 9.1 se visualiza que la variable de mayor criticidad es “solicitudes de año 1” que es la que tiene mayor pendiente e impacto en el valor del VAN.

Figura 9.1. Análisis de Sensibilidad



Fuente: Autores de esta tesis

9.8. Análisis de escenarios

Asumiendo una variabilidad de más menos 5% se ha definido los escenarios pesimistas y optimistas. Tomando como referencia el 250% de la inflación del año 2020 que fue del 1.97%. Considerando el mismo factor pesimista se ha elaborado el escenario optimista (ver Tabla 9.6).

Tabla 9.6. Análisis de escenario

| Resumen del escenario | | Valores actuales: | Pesimista | Moderado | Optimista |
|------------------------------|--|-------------------|-----------|----------|-----------|
| Celdas cambiantes: | | | | | |
| Tasa_de_crecimiento | | 0.00% | -5.00% | 0.00% | 5.00% |
| Solicitudes_año_1 | | 0.00% | -5.00% | 0.00% | 5.00% |
| Costos_totales | | 0.00% | 5.00% | 0.00% | -5.00% |
| Tasa_de_comisión_emprendedor | | 0.00% | -5.00% | 0.00% | 5.00% |
| Tasa_de_comisión_aportante | | 0.00% | -5.00% | 0.00% | 5.00% |
| Celdas de resultado: | | | | | |
| VAN | | 280,887 - | 229,987 | 280,887 | 718,683 |
| TIRE | | 46% | 11% | 46% | 77% |

Fuente: Autores de esta tesis

El análisis bivariado con la participación de las variables más críticas (“Solicitudes del primer año” y “Costos totales”), señala que se podría tener una tolerancia de hasta

el menos 10% de solicitudes proyectadas en el primer año siempre y cuando se mantenga los costos totales proyectados. Los detalles se presentan en el Anexo III.

9.9. Conclusiones

Al finalizar el capítulo de evaluación financiera se concluye lo siguiente:

- La estructura de capital se cubrirá el 100% de los accionistas. No se tomará deuda. Se han definido los perfiles en la Sección 9.4 con la finalidad de agregar valor al modelo de negocio y para llevar un mejor control del mismo.
- Se ha definido un horizonte de cinco años por pertenecer al grupo de Fintech donde los cambios tecnológicos acelerados no permiten hacer proyecciones más largas por la obsolescencia de tecnología y nuevos emprendimientos.
- Bajo el escenario moderado el negocio se hace viable con un TIRE de 46% y un VAN de S/ 280,887.
- La variable de “Solicitudes en el primer año” es la más riesgosa.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES

En este último capítulo se expone y sustenta las conclusiones del desarrollo del presente trabajo enmarcado en los objetivos y el alcance definido desde la formulación del proyecto de tesis. Se hace cita de los resultados cualitativos y cuantitativos para el respaldo de los logros enunciados.

Como objetivo principal se planteó elaborar el plan de negocio de una plataforma de mesa de negociación que promueva el financiamiento participativo para microempresas que permita evidenciar su viabilidad. Se concluye que el objetivo ha sido logrado al haber alcanzado los cinco objetivos específicos que se formularon como componentes del objetivo principal.

A continuación, se da sustento a los objetivos específicos que han permitido delimitar el alcance del trabajo:

1. Medir la aceptación de la propuesta de valor para el segmento de cliente objetivo a partir del análisis del estudio de mercado
 - El microempresario (cliente de la plataforma que requiere el servicio que requiere financiamiento) puede negociar sus condiciones de financiamiento bajo el concepto de financiamiento colectivo de la comunidad de inversionistas activos en la plataforma. El microempresario tendría en promedio una TEA de 25% considerando el 5% de pago de comisiones por el uso de la plataforma, y 20% de interés según el estudio de mercado. Su tasa final sería de 31.6%.
 - El inversor (colocadores de pequeños capitales de los proyectos de los microempresarios, son clientes de la plataforma) también mejoraría su rentabilidad respecto a una cuenta de ahorros o similares en la banca. Descontando el 3% sobre su aporte de financiamiento por el uso de servicio de la plataforma, recibiría una TIR de 21.4%.
 - En las entrevistas a expertos en inversión de negocios (accionistas del modelo de negocio), el 87.5% indica que definitivamente les parece interesante la propuesta de negocio. y que invertirían en el negocio.
 - Mediante la metodología TOP2Box se alcanza el 70.7% del mercado potencial de los microempresarios que indican que “definitivamente sí” usarían la plataforma (19%) y “posiblemente sí” (51.7%).

- En el caso de los inversores (colocan pequeños capitales de los proyectos de los microempresarios), el 61.7% indica que posiblemente sí usaría la plataforma y el 9% definitivamente lo usaría, sumados ambas afirmaciones se tiene el 70.7% de aceptación.
2. Estimar la demanda potencial para hacer la proyección de flujo de ingresos por ventas.
 - Basados en el estudio de mercado y las teorías sobre la demanda potencial (Rogers y J. Staton), se ha determinado aplicar el 2.5% del mercado meta, valor conservador tomando en cuenta el riesgo e incertidumbre propio del modelo de negocio.
 - Se ha estimado un horizonte de cinco años debido a que el modelo es típico de una Startup que busca potenciar su crecimiento y ser vendida.
 - Según los estudios en profundidad con expertos en gestión empresarial, el porcentaje de cierre en los negocios Fintech por operación es alrededor del 60%. Esto significa que de cada 10 solicitudes de préstamos se llegan a concretar 6 operaciones.
 - Se atenderá 8310 solicitudes de microempresarios para la evaluación de sus proyectos que requieran financiamiento por medio de la plataforma.
 - Se estima cerrar 4985 mesas (ventas) en el horizonte de duración del proyecto.
 3. Diseñar el modelo de negocio alineado a la misión y propuesta de valor para plasmar el concepto de negocio, elaborar el presupuesto y definir los planes tácticos.
 - Por las características del negocio y la propuesta de valor se apuesta por una estrategia de diferenciación. En el Perú no se ha identificado ninguna empresa con el modelo propuesto.
 - Según la estructura de costos y alineados al modelo de negocio se destina el 72% para planillas (incluye sistemas), 13% para TI y 10% para marketing, estos tres rubros representan el 95%
 - En el proceso de la elaboración del plan estratégico se identificó que en el Perú no existe una ley explícita para Fintech, pero si hay interés de parte del Estado y

muestra de ello es la publicación del Decreto de Urgencia N° 013-2020 que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y STARTUPS.

- La implementación del plan de negocios está proyectada para ser ejecutada sin el condicionamiento de la pandemia, toda vez que el programa de vacunación está en marcha y es la señal que se retornará a una actividad económica intensiva.
 - Entre las amenazas principales identificadas está el crecimiento de Fintech con respaldo de grandes inversionistas, y el ingreso al sector de empresas de clase mundial como Amazon.
 - La coyuntura actual ha acelerado el desarrollo e implementación de plataformas digitalizadas. En el Perú se ha hecho común contar con aplicaciones móviles para diferentes actividades financieras: cambio de moneda, pagos de compras menores, delivery, transferencias, entre otras.
4. Evaluar la viabilidad económica-financiera para determinar si el negocio es rentable.
- La rentabilidad promedio (costo de oportunidad) de los potenciales accionistas, inferidos a partir del estudio de mercado, es del 25.5% valor que es soportado por el TIRE del proyecto (46%)
 - Se realizó el análisis de viabilidad económico-financiero identificando y sensibilizando las variables críticas donde la variable “Solicitudes del primer año” es la más riesgosa. Se evaluaron tres escenarios aplicando una variabilidad de más menos 5% a partir del escenario moderado. El resultado hace que el proyecto sea económicamente viable justificado por el VAN.
 - Se requiere de S/ 353 105 como capital inicial, la misma que sería cubierta por seis accionistas y no se considera tomar deuda.
 - La propuesta de valor de ofrecer una plataforma digital de negociación de financiamiento participativo es viable económicamente, respaldado por el VAN positivo de S/326,924 y una TIRE de 46%.

Ante lo descrito y las evidencias mostradas se concluye que la propuesta del modelo de negocios de Plataforma de Mesa de Negociación es viable económicamente y la demanda de plataformas digitales está en crecimiento.

ANEXOS

I. GLOSARIO

1. Fintech: Es una industria naciente en la que las empresas usan la tecnología para brindar servicios financieros de manera eficiente, ágil, cómoda y confiable. La palabra se forma a partir de la contracción de los términos finance y technology en inglés.

Las empresas FinTech ofrecen diversos tipos de servicios financieros y operan dentro de mercados variados. Algunas prestan sus servicios directamente a los usuarios del sistema financiero y otras diseñan soluciones para otras empresas.

Dentro del rubro, existen las siguientes categorías:

- Medios de pago y transferencias: las plataformas de pagos, comercio electrónico y transferencias internacionales.
- Infraestructura para servicios financieros: evaluación de clientes y perfiles de riesgo, prevención de fraudes, verificación de identidades, APIs bancarias, agregadores de medios de pago, big data & analytics, inteligencia de negocios, ciberseguridad y contratación electrónica.
- Origen digital de créditos: son empresas que ofrecen productos de crédito a través de plataformas electrónicas.
- Soluciones financieras para empresas. Software para contabilidad e infraestructuras de facturación y gestión financiera.
- Finanzas personales y asesoría financiera. Administración de finanzas personales, comparadores y distribuidores de productos financieros, educación financiera, asesores automatizados y planeación financiera.
- Mercados financieros. Servicios digitales de intermediación de valores, instrumentos financieros y divisas.
- Financiamiento participativo (crowdfunding)
- InsurTech. Tecnología aplicada a la prestación de servicios en el sector asegurador.
- Criptomonedas y blockchain. Desarrolladores de soluciones basadas en el blockchain, intermediarios y mercados de activos digitales.
- Entidades financieras disruptivas. Bancos u otras entidades financieras 100% digitales.

2. Startup: Las “startup” se relacionan directamente con el ámbito de la tecnología. Son empresas emergentes que desarrollan ideas innovadoras, relacionadas con el mundo digital y tecnológico. A diferencia de una Pyme, “un startup” se caracteriza por ser un negocio escalable y crecer de una forma mucho más rápida y eficiente.

3. Plataforma: Las plataformas digitales son todos aquellos sitios de internet que almacenan información de una empresa y a través de la cual los usuarios pueden acceder a cuentas personales y detalles sobre la empresa. Las plataformas digitales son ejecutadas por programas o aplicaciones cuyo contenido es ejecutable en determinados sistemas operativos, ya sean contenidos visuales, de texto, audios, videos, simulaciones, etc.

Las plataformas digitales se han convertido en el canal de comunicación más importante de las empresas e instituciones ya que les permite llegar a una cantidad ilimitada de usuarios al

mismo tiempo, agilizando los tiempos de respuesta, modernizando los procesos a fin de hacerlos más cómodos para el usuario, y maximizando la productividad de sus recursos humanos.

La necesidad actual de satisfacer la demanda de información y consultas por parte de los usuarios ha hecho de las plataformas digitales un medio casi imprescindible para las empresas, entidades, instituciones, organizaciones, redes, etc. A través de las plataformas digitales, el administrador puede gestionar y controlar el contenido, así como crear sistemas de bases de datos que permitan al usuario ingresar a datos personales almacenados en dicha plataforma. Por ejemplo, cuando utilizas tu usuario y clave para ingresar al banco estás haciendo uso de la plataforma digital del banco, en la cual está almacenada tu información personal y que está codificada para que sólo tú puedas entrar.

¿Para qué sirven?

Las plataformas digitales sirven para proporcionar a los usuarios contenidos diversificados que les permitan obtener la información que están buscando. Además, sirven para facilitar la ejecución de múltiples tareas en un mismo momento incluso si están miles de usuarios conectados a la misma plataforma haciendo la misma operación.

Otra función de las plataformas digitales es facilitar a las empresas la administración y distribución de información sin necesidad de contar con un gran equipo humano, reduciendo así el margen de error y los costos de atención al cliente.

Existen diferentes tipos de plataformas digitales y cada una cumple con funciones específicas:

- Plataformas digitales educativas: Son aquellas cuyo objetivo principal es proporcionar información útil de investigación y herramientas de estudio y análisis. Muchas simulan el ambiente escolar o universitario a fin de proporcionar educación a distancia. Ejemplos: e-College, Blackboard, Moodle.
- Plataformas sociales: Las conocemos mejor como redes sociales, y son aquellas que facilitan la comunicación entre las personas, sin importar la distancia que las separe. Ejemplos: Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp.
- Plataformas audiovisuales: Su contenido se centra en videos y audios de diferentes categorías. Ejemplos: YouTube, Vimeo.
- Plataformas de comercio electrónico: Mejor conocidas como e-commerce, con tiendas virtuales para compra y venta de artículos. Ejemplos: Mercado Libre, Amazon, eBay.
- Plataformas bursátiles: Los llamados brókeres, que son intermediarios entre los inversionistas y la bolsa de valores, son plataformas utilizadas para negociar en los mercados bursátiles del mundo. Ejemplos: XTB, Plus500, ICMarkets, eToro, XM.
- Plataformas de imágenes: En estas plataformas el contenido se basa en colecciones de imágenes, con y sin copyright. Ejemplos: Pinterest, Pixabay, Pexels.
- Plataformas bancarias: Todos los bancos cuentan con plataformas que contienen información de sus productos y servicios, canales de atención e ingreso a cuentas personales de sus clientes. Ejemplos, Bancolombia, BBVA Colombia, Banco de Bogotá, Banco Popular.
- Plataformas especializadas: Son plataformas que satisfacen una necesidad particular de un sector de la población, por ejemplo, las que sirven para administrar contenido web, páginas de edición de videos o imágenes, plataformas de marketing digital, traducción de idiomas, etc. Ejemplos: Hostgator, Panda Creativos, Go Daddy, Traductor Google.

- Plataformas de pago: Funcionan como administradores económicos a través de los cuales se puede enviar y recibir dinero. Ejemplo: Payoneer, Payza, PayPal, Skill, Neteller.
- Plataformas de noticias: Son páginas especializadas en ofrecer noticias de actualidad, como los diarios impresos. Ejemplo: El Especulador, El Tiempo, El Heraldo, La República.
- Plataformas de juegos: Son plataformas para jugadores online que pueden jugar en solitario o en multiplataforma con otros jugadores. Ejemplos: RuneScape, World of Warcraft, Star Trek Online, EVE Online.
- Plataformas de localización: Son plataformas que te ayudan a obtener direcciones de cualquier parte del mundo. Ejemplos: Google Earth, Google Maps.

4. Mesa de negociación: Para el modelo de negocio propuesto, es el momento posterior a la evaluación satisfactoria del proyecto y los clientes interesados (microempresario e inversionista) pagaron su comisión respectiva para que puedan establecer mutuamente las condiciones del requerimiento de capital.

5. Microempresa: Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial según lo establecido por la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. Se denomina microempresa a aquella cuyas ventas anuales no exceden de 150 UIT.

6. Inversionista: El inversionista o inversionista es una persona o entidad, que utiliza sus activos para recibir un rendimiento financiero en el futuro. Hay varios instrumentos que un inversionista puede aprovechar, que incluyen acciones, bonos, materias primas, fondos cotizados en bolsa (ETF), divisas, crowdfunding, bienes raíces y muchos más.

7. Financiamiento participativo: es la actividad en la que a través de una plataforma se pone en contacto a personas naturales domiciliadas en el país o personas jurídicas constituidas en el país, que solicitan financiamiento a nombre propio, denominados receptores, con una pluralidad de personas naturales, jurídicas o entes colectivos, denominados inversionistas, que buscan obtener un retorno financiero. En el caso de personas naturales, son mayores de dieciocho (18) años.

II. ESTUDIO DE MERCADO

**Plan de negocio de una “Plataforma de Mesa de Negociación” que promueva el
financiamiento participativo para microempresas**

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado que se presenta a continuación tiene como objetivo evaluar el comportamiento de la demanda, la oferta y mercado potencial que se aspira satisfacer con la puesta en marcha de una plataforma de mesa de negociación (PMN) que promueva el financiamiento participativo para microempresarios. Dicho estudio, permitirá apreciar con mayor claridad las oportunidades y riesgos que enfrenta este modelo de negocio.

1. Proceso de investigación

Según (Kotler y Armstrong, 2012), el proceso de investigación de mercados consta de cuatro (4) pasos, los cuales definen las labores que se deben realizar para la investigación.

Paso 1: Definición del problema y de los objetivos de la investigación.

Paso 2: Desarrollo del plan de investigación para reunir la información.

Paso 3: Aplicación del plan de investigación: reunir y analizar los datos.

Paso 4: Interpretar e informar los hallazgos

Estos procesos serán aplicados en los siguientes ámbitos:

- Estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad a expertos de gestión de negocios.
- Estudio cuantitativo a través de encuestas a microempresarios.
- Estudio cuantitativo a través de encuestas a inversionistas.
- Estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad a expertos en inversión en negocios.

2. Definición del problema y objetivos

Definición del problema

Necesidad de contar con información de fuente primaria que permita identificar los factores de éxito, prácticas operativas y servicios que le den viabilidad a una PMN.

Objetivos

a) Objetivo general

Evaluar el comportamiento de la oferta y demanda del mercado potencial que se aspira satisfacer con la puesta en marcha de una empresa que ofrece una PMN.

b) Objetivos específicos

- Obtener opiniones, sugerencias y conocer prácticas asociadas a la idea de negocio.
- Recabar información para caracterizar al inversionista y usarlo como base para la proyección de la demanda.
- Recabar información para caracterizar al microempresario y usarlo como base para la proyección de la demanda.
- Obtener opiniones de expertos en inversión en negocios y conocer los costos de oportunidad como referencia.

Estudio de mercado a expertos en gestión de negocios

Para realizar el estudio de mercado a expertos en gestión de negocios, utilizaremos la técnica cualitativa de entrevistas en profundidad a expertos, según se describe a continuación:

Objetivos

a) Objetivo general

Obtener información cualitativa de personas expertas en gestión de negocios, a fin obtener opiniones y sugerencias en relación a la idea de negocio.

b) Objetivos específicos

- Preferencias de los microempresarios.
- Preferencias de los inversionistas.
- Identificar las principales barreras de entrada.
- Saber cómo funciona la gestión de clientes.
- Conocer cómo funciona el sistema de promoción del servicio.
- Indagar sobre niveles de ventas y tasas de interés.
- Conocer la situación y las proyecciones del rubro de financiamiento participativo.

Metodología de investigación

La presente ficha técnica describe los aspectos metodológicos del presente estudio de entrevistas en profundidad a expertos.

a) Tipo de Estudio

Estudio Cualitativo.

b) Técnica

La técnica que se utilizó fue la entrevista en profundidad, de tipo semiestructurada, la cual permite que el entrevistador pueda añadir preguntas para puntualizar conceptos y/u obtener mayor información de los entrevistados (Hernández et al, 2014).

c) Instrumento de recolección de datos: Guía de preguntas

El instrumento de recolección de datos es la guía de preguntas (Ver Anexo 01-A), que se elabora en base de los temas que se investigan; además, su diseño es de preguntas abiertas, porque es posible que, durante las entrevistas, este puede sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos más que otros. Asimismo, esta guía es sometida a un criterio de validación de contenido, lo cual indica que es apta su aplicación. Posteriormente se aplica entrevistas piloto como criterios de inclusión, con la finalidad de validar la guía de entrevista (Martínez, 2006).

d) Población a investigar

La población a investigar está conformada por expertos en gestión de negocios con cargos de jefatura y gerencia en las áreas comercial o finanzas.

e) Área geográfica

El área geográfica donde se desarrolla la investigación es el ámbito de la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao.

f) Muestra

La técnica de muestreo utilizada para la presente investigación es de tipo no probabilística, también llamada, muestra dirigida. A diferencia de la técnica de muestreo probabilística que permite conocer la probabilidad que cada sujeto a estudio tiene de ser incluido en la muestra a través de la sección al azar, en la técnica de muestreo no probabilística, la selección de los

sujetos a estudio depende de determinadas características, condiciones o criterios definidas por el investigador (Walpole et al., 1998).

Se realizan en total cinco (05) entrevistas en profundidad a expertas en gestión de negocios destinado en microempresarios.

Tabla 1. Perfil de Entrevistados

| Nº | Nombres y apellidos | Edad | Profesión | Ocupación | Experiencia en años |
|----|-----------------------|------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| 1 | Carlos Albán Benítez | 44 | Licenciado en administración | Supervisor de cuentas | 14 años |
| 2 | Zoila Álvarez Espejo | 48 | Ingeniera industrial | Gerente de control de gestión | 16 años |
| 3 | José Pérez Chávez | 52 | Licenciado en administración | Gerente comercial | 20 años |
| 4 | Jans Camarena Pérez | 53 | Abogado | Jefe Comercial | 24 años |
| 5 | Alan Linconl Trujillo | 49 | Economista | Jefe del área de análisis financiero | 20 años |

Fuente: Autores de esta tesis

Se realizó una entrevista en profundidad a un CEO de una Fintech.

Tabla 2. Perfil de Entrevistados

| Nº | Nombres y apellidos | Profesión | Ocupación | Experiencia en años |
|----|---------------------|---------------|-------------------------|---------------------|
| 1 | Facundo Turconi | Administrador | CEO & Founder de Solven | 6 |

Fuente: Autores de esta tesis

g) Perfil del entrevistador

Profesional del área de ciencias sociales con habilidades de comunicación.

h) Fecha de ejecución:

Las entrevistas en profundidad se realizaron del 08 al 19 de octubre del año 2020.

Aplicación del plan de investigación

La entrevista cualitativa facilita la recolección de información a la razón de que la persona entrevistada comparte oralmente con el investigador lo referente a una experiencia específica o evento (Fontana y Frey, 2005).

Procedimiento

El procedimiento para la aplicación de las entrevistas en profundidad, es el siguiente:

- a) **Elaboración de guion de entrevistas:** se elaboró este instrumento (guion de entrevistas) en base de los temas que se investiga; cuyo diseño comprende preguntas abiertas, porque es posible que, durante las entrevistas, esta puede sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos más que otros.
- b) **Recojo de información:** Las entrevistas en profundidad se han desarrollado dentro de un marco y un contexto social (determinados de manera previa), de forma que se ha precisado la presencia de un entrevistador (persona que realiza la entrevista) y entrevistado (persona experta que aporta la información requerida por el entrevistador). El entrevistador es un profesional entrenado para esta tarea según la materia de estudio y las instrucciones concretas del guion de preguntas. Las

entrevistas se realizaron por medio de videollamadas.

- c) **Análisis de información:** Con la información recolectada, se realiza su análisis, respetando la subjetividad del entrevistado y evitando cualquier tipo de criterio personal por parte del investigador. Asimismo, se segmenta la información de acuerdo a las categorías descritas en el guion de preguntas de la entrevista, posteriormente se realiza una síntesis de las respuestas obtenidas.

Guía de Preguntas

Expertas en gestión de negocios

1. ¿Cómo cree usted que en los últimos cinco (05) años, ha evolucionado el financiamiento participativo en el país?
2. ¿Cuál son las principales ventajas que ofrece este tipo de financiamiento participativo?
3. ¿Cuáles son las características de los microempresarios que más obtienen este tipo de financiamiento participativo?
4. ¿Por qué los microempresarios prefieren este tipo de financiamiento participativo?
5. ¿Cómo observa la confianza de los inversionistas en el financiamiento participativo?
6. ¿Qué motiva a los inversionistas para incursionar en el financiamiento participativo?
7. ¿Cuáles considera que son las limitaciones que enfrentan la modalidad de financiamiento participativo?
8. ¿Cuáles son los aspectos que considera deben desarrollarse en el Perú para que se pueda fomentar el financiamiento participativo?
9. ¿Cuáles son los riesgos que enfrenta la modalidad de financiamiento participativo?
10. ¿Es fácil para los microempresarios obtener financiamiento para sus emprendimientos?
11. ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a las Microempresarios para obtener financiamiento?
12. ¿Cuál es el procedimiento para que los Microempresarios accedan al financiamiento?
13. ¿Es fácil para los inversionistas poder participar en esta modalidad de financiamiento para proyectos sostenibles?
14. ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los inversionistas?
15. ¿Cuál es el procedimiento para los inversionistas decidan por el proyecto?
16. ¿Cómo funciona el sistema de promoción del servicio de financiamiento participativo?, ¿Cuáles son los principales canales de captación y promoción de inversionistas y Microempresarios?
17. En promedio, ¿Cuáles son los niveles de créditos otorgados a Microempresarios mensualmente?
18. ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés activas para las Microempresarios? (mínimo y máximo)
19. ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés pasiva para los inversionistas? (mínimo y máximo)
20. ¿Cómo cree que evolucionará la modalidad de financiamiento participativo en los próximos cinco (5) años?

Experto en Fintech

1. ¿Cómo nació la idea de crear Solven, su historia, a qué se dedica, cuál es el sector?
2. ¿Quiénes son los fundadores?
3. ¿Qué especialidades tienen y cuáles son sus funciones dentro de la empresa?
4. ¿Qué problema soluciona?
5. ¿Quién es tu público objetivo?
6. ¿Cuál es la propuesta de valor diferenciadora que ofreces a tus clientes?
7. ¿Cómo llegas a tus clientes? ¿A través de qué canales llegas a ellos?
8. ¿Cuál es el porcentaje de cierre de tus operaciones (solicitudes que se vuelven operaciones)?
9. ¿Cómo generas que tus clientes vuelvan a utilizar tu producto, es decir, cómo los retienes?

10. ¿Cómo generas tus ingresos?
11. ¿Cuáles son tus gastos principales?
12. ¿Cuáles son los recursos necesarios para que ofrezcas tu producto? Ej. Equipo de ventas, equipo de desarrollo, plataforma TI, instalaciones, etc.
13. ¿Qué procesos clave necesita tu modelo de negocio?
14. ¿Cuáles son las entidades, empresas o alianzas que son clave para tu modelo de negocio?
15. ¿A dónde quieren llegar en el corto plazo? ¿Y en el largo plazo?
16. ¿Cuáles son las principales estrategias que han planeado para lograrlo?

Interpretación de resultados

Se realiza un análisis cualitativo del contenido temático, de acuerdo al diseño de la fenomenología hermenéutica, que consta de cuatro fases: codificación, esquematización, descripción y teorización (Martínez, 2006), para informar los hallazgos sostenidos, según lo reportado en el Anexo N° 4.

A continuación, se mencionan los hallazgos de las entrevistas en profundidad realizadas a cinco expertos en gestión de negocios con cargos de jefatura y gerencia en las áreas comercial o finanzas.

Evolución y situación actual del financiamiento participativo: Esta modalidad de préstamo, se proyecta como una alternativa interesante en el tema de financiamiento de capital colectivo para proyectos sostenibles de microempresarios, sin embargo, su marco legal es aún incipiente.

Según el Decreto de Urgencia 013-2020, aún se está trabajando en la regulación de esta plataforma, que permitirían al emprendedor obtener financiamiento sin tener que recurrir al sistema financiero tradicional.

En el Perú, se viene haciendo financiamiento participativo en varios proyectos de economía circular ya sea por un tema de donación o recompensa que no sea mayor al monto que se entregó para financiar el proyecto. Existe otra modalidad que consiste en financiamiento colaborativo, pero carece de regulación. Esta modalidad viene en crecimiento porque permite una participación activa entre los inversionistas y empresarios que quieren financiar sus proyectos.

En los últimos dos años, se está escuchando con más fuerza el financiamiento participativo, debido a que ayuda a la cadena productiva de los emprendedores, esto es algo positivo de esta modalidad, es necesario que se realicen campañas de difusión para apoyar el desarrollo de nuevos productos/ servicios que sí generarán ingresos.

Dentro de las ventajas que otorga este tipo de financiamiento, se tiene que:

- El riesgo del inversionista es mínimo porque se hacen pequeñas cantidades de aportes hasta reunir la cantidad del capital, eso en la posición del inversionista, depende mucho del perfil del inversionista, porque tal vez se enfoca a un tema de donación por un tema de innovación de proyección social que en su mayoría puede suceder así, en el caso del emprendedor será mayor su utilidad para su idea de negocio.

- No se exigen garantías de ningún tipo, es decir, la garantía será el proyecto empresarial.
- Las Microempresarios tienen una alternativa de financiamiento como promotoras de impulso de negocios e inversiones.

Los microempresarios que buscan este medio alternativo de financiamiento presentan ideas innovadoras para emprendimientos donde también exista mayor posibilidad de recuperación de capital a menor tiempo y con un énfasis en conexión social para que la comunidad tenga ese impulso en temas de calidad de vida y desarrollo.

Para los inversionistas, esta modalidad no es tan conocida aun como el caso de la banca, por ende, existe cierto grado de desconfianza, pero a medida que se vaya regulando el marco legal, más personas optarán por esta modalidad conforme las condiciones y la difusión que se den en el futuro. El inversionista busca rentabilidad, es una persona con criterio y cuidadosa al momento de tomar decisiones en un negocio, siempre analizan el panorama y realiza consultas a personas relacionadas al medio económico y financiero.

En relación a barreras de entrada, el temor de los emprendedores e inversionistas en esta modalidad de financiamiento es la reglamentación, debido a que los inversionistas y

emprendedores necesitan tener confianza con un entorno legal adecuado, supervisado y fiscalizado por los entes reguladores.

Falta de un sistema de fiscalización que supervise a las empresas que administren las plataformas de financiamiento participativo en nuestro país.

Contar con altos estándares de seguridad de información para la tecnología que se implemente para la administración de los fondos mediante financiamiento participativo.

Dentro de los riesgos del financiamiento participativo es que no se obtenga el financiamiento suficiente para desarrollar algún proyecto o que no se logre la rentabilidad esperada por parte de los inversionistas.

El acceso de los microempresarios a este tipo de financiamiento es más sencillo en comparación del sistema bancario. Los requisitos son menores y el acceso es más rápido.

Los clientes pasan por una evaluación para garantizar la documentación obligatoria en cada etapa hasta que se haga el desembolso final, de igual forma que en el sistema bancario, el procedimiento es obligatorio en el financiamiento participativo.

Los canales de atención en su mayoría deben ser digitales porque estamos hablando de una modalidad de financiamiento que emplea plataformas informáticas, por lo que es lógico que su promoción sea por los mismos medios.

Según los entrevistados, en el primer semestre del presente año, sus entidades han otorgado entre 13 y 33 millones de soles en financiamiento a microempresarios.

Una Fintech, se necesita perfiles de las áreas de sistemas y finanzas. También se requieren perfiles de las áreas de marketing y operaciones para darle soporte a las actividades.

El porcentaje de cierre en los negocios Fintech por operación es alrededor del 60%. Esto significa que de cada 10 solicitudes de préstamos se llegan a concretar 6 operaciones. La estructura de costos en una Fintech es: 45% planilla, 20% infraestructura y gastos generales (oficina, viajes) y 30% en publicidad.

Estudio de mercado a inversionistas

Objetivos

a) Objetivo general

Recabar información para caracterizar al inversionista y usarlo como base para la proyección de la demanda.

b) Objetivos específicos

- Conocer el perfil de los inversionistas.
- Saber los tipos de inversiones que realizan los inversionistas.
- Determinar los aspectos decisivos de los inversionistas para invertir en proyectos sociales de emprendedores.
- Determinar el monto que están dispuestos a invertir los inversionistas que cuentan con liquidez que buscan recibir un retorno de su inversión.

- Identificar los beneficios, desventajas y temores de participar en este modelo de negocio.
- Cuantificar la demanda de mercado.

Metodología de la investigación

La presente sección describe las características metodológicas del estudio cuantitativo de la demanda.

Diseño de la investigación

a) Tipo de Estudio

Estudio cuantitativo.

b) Técnica

La encuesta es el método más apropiado cuando se trata de muestras grandes y dispersas geográficamente. Trata sobre un cuestionario con determinado número de preguntas impresas y formuladas en función a los propósitos de la investigación (Arbaiza, 2014).

Mediante un cuestionario objetivo se puede minimizar el riesgo de sesgo en las respuestas. Uno bien estructurado debe contener preguntas concretas, cerradas y predeterminadas, a fin de que la codificación y el análisis sean rápidos (Arbaiza, 2014).

Los métodos de investigación se clasifican en tres grupos: Experimentales, analítico observacional y descriptivo. La presente investigación es descriptiva siendo una investigación de tipo concluyente el cual tiene como objetivo describir características del tema en cuestión (Malhotra, 2008)

c) Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información, se aplicó un cuestionario estructurado a los encuestados, principalmente con preguntas cerradas (opciones únicas, opciones múltiples) y con temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación (Ver Anexo 1) Las preguntas de la encuesta son las siguientes:

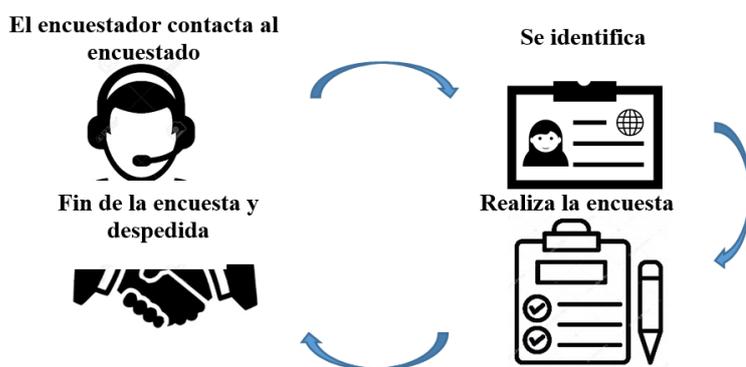
- 1) ¿Cuál es su distrito de residencia?
- 2) Sexo
- 3) ¿Cuál es su edad?
- 4) ¿Cuenta con acceso a internet en su vivienda o celular?
- 5) ¿Usted ha escuchado el término “financiamiento participativo”?
- 6) ¿Ha recibido alguna vez propuestas para apoyar proyectos de “financiamiento participativo”?
- 7) ¿Ha participado en algún proyecto de “financiamiento participativo”?
- 8) ¿Volvería a invertir en otro proyecto de “financiamiento participativo”?
- 9) ¿Qué tan dispuesto estaría invertir en emprendimientos a través de esta plataforma de financiamiento participativo para recibir un retorno?

- 10) ¿Por qué motivo no invertiría?
- 11) ¿En qué tipo de aporte prefiere invertir?
- 12) ¿Cuáles es el monto que está usted dispuesto a invertir en proyectos sostenibles mediante esta plataforma?
- 13) ¿En cuál de estos dos rubros prefiere invertir?
- 14) ¿En que otro rubro prefiere invertir?
- 15) ¿Por qué le interesa invertir en proyectos a través de esta plataforma de financiamiento participativo?
- 16) ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere?
- 17) En promedio, ¿qué porcentaje de rentabilidad de su inversión espera recibir?

d) Procedimiento de contacto:

El procedimiento de contacto entre el encuestador y encuestado es el siguiente:

Figura 1. Procedimiento de contacto



Fuente: Autores de esta tesis.

e) Periodo de referencia

El periodo de referencia de las variables a investigarse en la encuesta corresponde a noviembre 2020.

f) Población objetivo

Área geográfica de la investigación

Las encuestas se aplicarán en Lima Metropolitana.

Población objetivo de estudio

La población a investigar está definida por inversionistas que cuentan con liquidez y busquen recibir un retorno de su inversión.

g) Diseño de la muestra

Unidad de investigación

La unidad de investigación estadística es el inversionista.

Marco muestral:

El marco muestral para la determinación de la muestra, lo constituye la población objetivo: mujeres y hombres de 25 a más años de los niveles socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana, que asciende a 1,110,293.

Para determinar al marco muestral o población objetivo, se realizaron los siguientes pasos:

- Primero: se seleccionaron a las variables que delimitan el mercado: PEA ocupada (INEI), edad de 25 a más años (INEI), proporción de nivel socioeconómico A y B (APEIM) y ámbito geográfico de Lima Metropolitana.
- Segundo: se toma en cuenta a la PEA ocupada del ámbito geográfico de Lima Metropolitana.
- Tercero: del total de la PEA ocupada de Lima Metropolitana, se seleccionó a la población que está en la edad de 25 a más años de edad (INEI).
- Tercero: se extrae a la proporción de la población del NSE A y B (INEI).

Tabla 1. Marco Muestral: Estimación de la PEA Ocupada de 25 a más años del NSE A y B en Lima Metropolitana

| N° | Sexo | Total PEA Ocupada | | PEA Ocupada de 25 a más años | | PEA Ocupada de NSE A y B de 25 a más años | |
|----|---------|-------------------------|-----------|------------------------------|-------------|---|-------------|
| | | Distribución Vertical % | Absoluto | % | Absoluto | Proporción NSE A y B | Absoluto |
| | | A | B | C | D = (B x C) | E | F = (D x E) |
| 1 | Total | 100.0% | 4,934,500 | | 4,022,800 | | 1,110,293 |
| 2 | Hombres | 54.1% | 2,671,600 | 81.5% | 2,177,994 | 27.6% | 601,126 |
| 3 | Mujeres | 45.9% | 2,262,900 | | 1,844,806 | | 509,166 |

Fuente: INEI – Encuesta Permanente de Empleo 2019, APEIM 2019.

Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra es de 300 inversionistas, que tiene el nivel de confianza de 95.0%, lo que significa que, de cada 100 estudios iguales, 95 arrojaran los mismos resultados; asimismo, el margen de error es del 5.7%, es decir, los resultados pueden variar de forma positiva o negativa en ese valor, y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones infinitas (mayor a 100 mil habitantes):

Fórmula para poblaciones infinitas (mayor a 100 mil habitantes):

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Fuente: Suárez y Tapia, 2014.

De acuerdo a Gates y McDaniel (2011):

- Z_{α}^2 : Desviación estándar (para un margen de confianza de 95% es 1.96).
- p: Factor de probabilidad éxito, poder estadístico, probabilidad de no cometer un error tipo II, el cual es la equivocación de decir que no hay una diferencia cuando sí la hay. La fórmula del tamaño estándar de la muestra supone implícitamente n poder de 50%.
- q: Factor de probabilidad fracaso (no ocurrencia)

- e: Margen de error de la muestra, resulta de una variación al azar. La variación aleatoria es la diferencia entre el valor de la muestra y el verdadero valor de la población promedio. Este error no puede ser eliminado, pero se puede reducir incrementando el tamaño de la muestra.

Datos:

$$Z_{\alpha}^2 = 1.96$$

$$p = 50.0\%$$

$$q = 50.0\%$$

$$e = 5.7\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.057)^2}$$

$$n = 300$$

Aplicación del plan de investigación

El desarrollo del plan de investigación comprende lo siguiente:

- Recolección de datos.
- Procesamiento de datos obtenidos
- Análisis de resultados

a) Recolección de datos

La actividad de recolección de datos está a cargo de encuestadores debidamente capacitados, la cual se realizará mediante encuestas en línea, telefónicas o presenciales, de acuerdo a los resultados de la prueba piloto.

b) Procesamiento de datos

La etapa del procesamiento de datos tiene por objetivo la sistematización de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a las personas encuestadas.

Esta actividad contiene las siguientes fases:

- Captura de datos: Los datos de los cuestionarios son ingresados a un programa de captura de datos.
- Consistencia de datos: La información es exportada para su validación mediante reglas críticas de consistencia, lo que permite detectar posibles errores e inconsistencias.
- Construcción de base de datos: Se realiza la codificación de datos y etiqueta de las variables que contiene la base de datos final que se utilizará para el análisis de resultados.

c) Análisis de resultados

En último lugar tendremos que analizar e interpretar la información a través de cuadros y gráficos estadísticos.

Interpretación de resultados e informe de hallazgos

En esta etapa se describen los hallazgos de la encuesta aplicada a los posibles inversionistas en la plataforma de financiamiento por financiamiento participativo, a fin de extraer las conclusiones correspondientes.

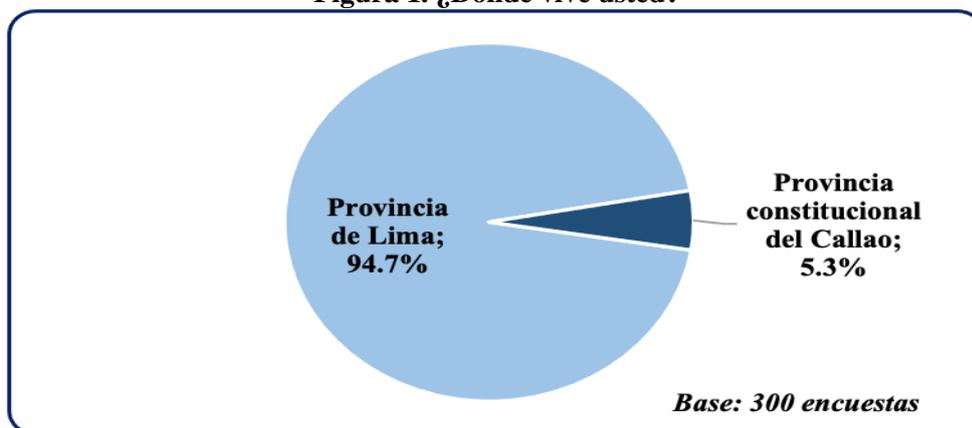
Datos Generales

En esta sección se busca garantizar que las personas encuestadas cumplan con los requisitos para ser el público objetivo y además conocer su perfil:

¿Dónde vive usted?

De las personas encuestadas, el 94.7% vive en la provincia de Lima y sólo el 5.3% vive en la provincia constitucional del Callao.

Figura 1. ¿Dónde vive usted?

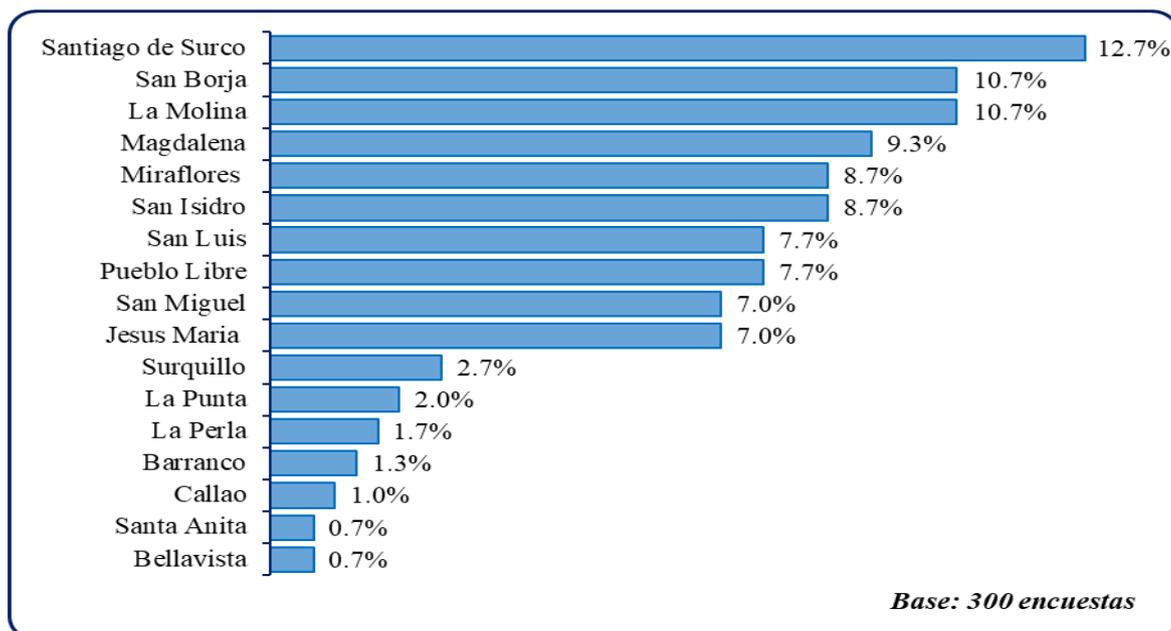


Fuente: Autores de la Tesis.

¿En qué distrito vive usted?

De las respuestas obtenidas de los/as encuestados/as sobre los distritos donde viven los inversionistas, se detalla el siguiente gráfico:

Figura 2. Distrito

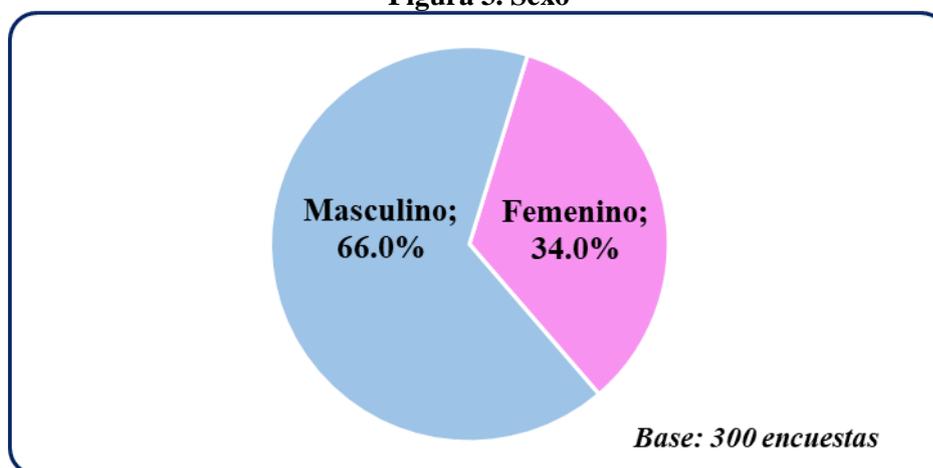


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es su sexo?

En el presente estudio, el 66.0% de las personas es del sexo masculino y el 34.0% del sexo femenino.

Figura 3. Sexo

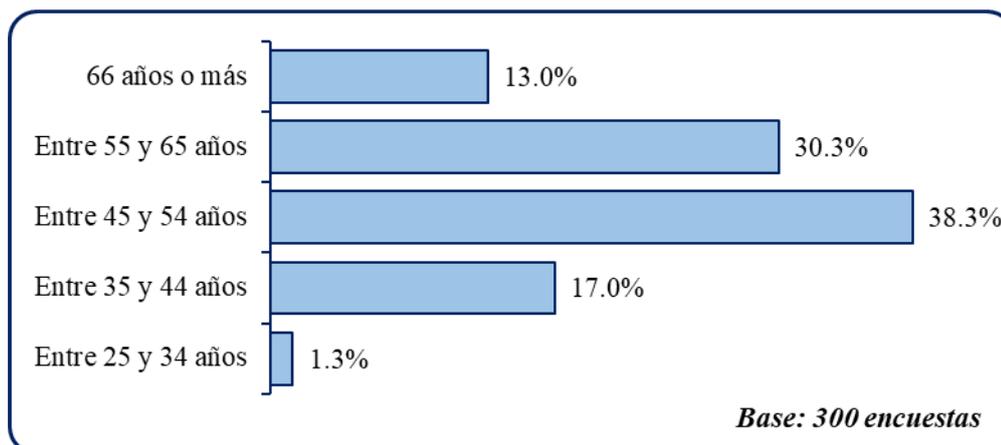


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es su edad?

Del total de encuestados, la mayoría de posibles inversionistas (38.3%) corresponden al rango de 45 y 54 años, seguido del rango entre 55 y 65 años con 30.3%, el rango entre 35 y 44 años con 17.0%, el rango de 66 años o más con 13.0% y en menor proporción el rango entre 25 y 34 años con 1.3%.

Figura 4. Inversionistas



Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuenta con acceso a internet en su vivienda o celular?

En el presente estudio, todas (100%) las personas entrevistadas respondieron que si cuentan con acceso a internet en su vivienda o celular.

¿Usted usa el servicio de internet?

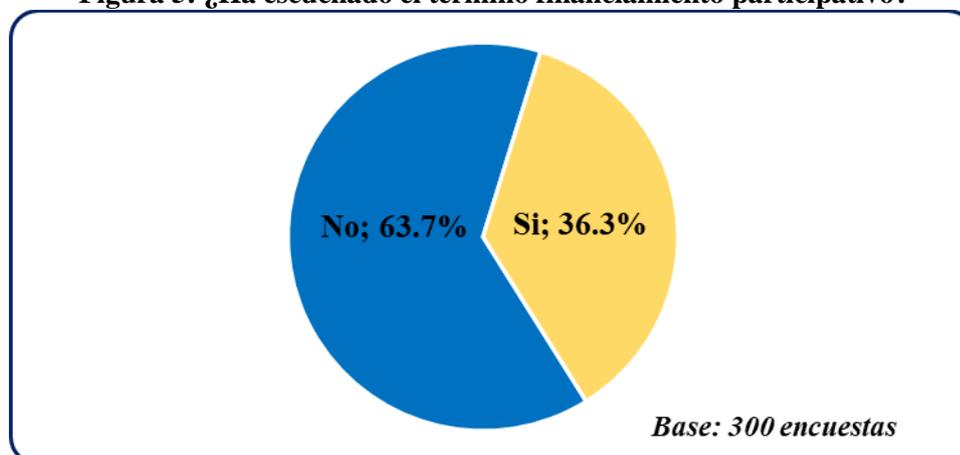
Respecto al uso del servicio de internet, todos (100%) los participantes respondieron afirmativamente.

Conocimiento del Financiamiento participativo

¿Usted ha escuchado el término “Financiamiento participativo”?

En el estudio, se evidencia que el 63.7% no ha escuchado el término “Financiamiento participativo” mientras, solo el 36.3% indicó haber escuchado de este término.

Figura 5: ¿Ha escuchado el término financiamiento participativo?

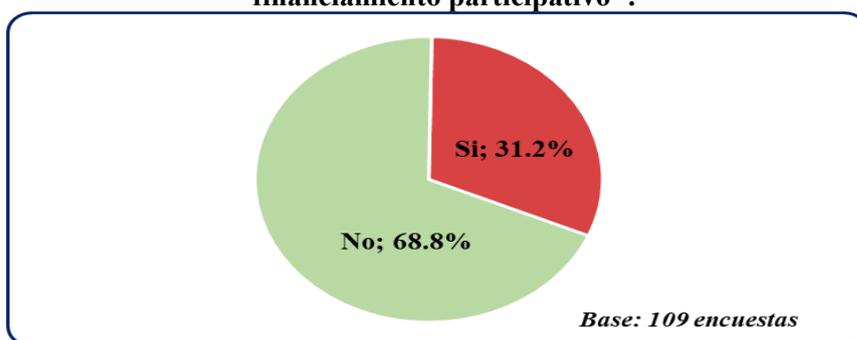


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Ha recibido alguna vez propuestas para invertir en proyectos de “Financiamiento participativo”?

La mayoría de los encuestados 68.8% respondieron que no han recibido propuestas para invertir en proyectos de financiamiento participativo; mientras el 31.2% indicaron haber recibido estas propuestas.

Figura 6. ¿Ha recibido alguna vez propuestas para invertir en proyectos de “financiamiento participativo”?



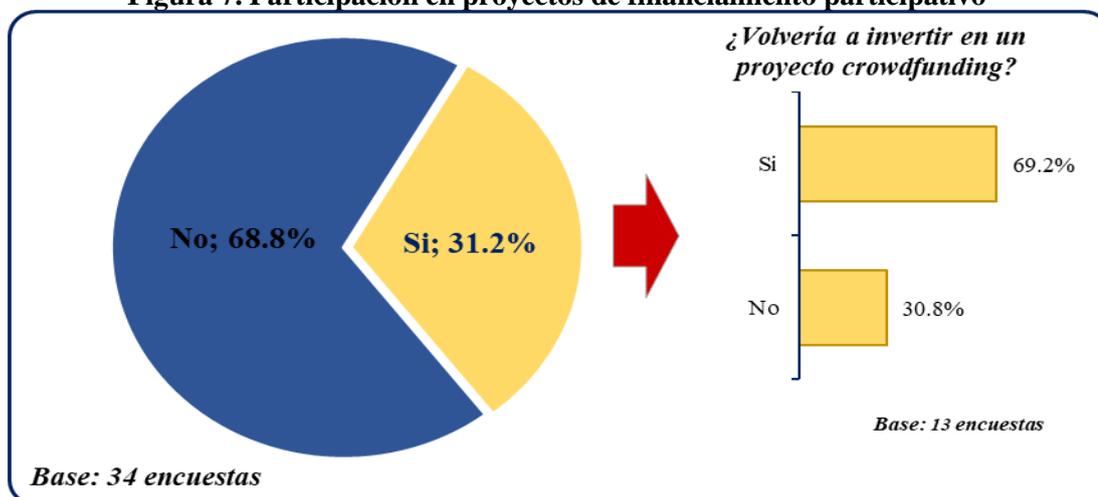
Fuente: Autores de la Tesis.

¿Ha participado en algún proyecto de financiamiento participativo? ¿Volvería a invertir en otro proyecto de financiamiento participativo?

De las respuestas obtenidas, respecto a su participación en algún proyecto de financiamiento participativo, el 68.8% manifestó no haber participado y el 31.2% dijo si haberlo hecho.

Asimismo, se les consultó a los posibles inversionistas que si participaron en proyectos de financiamiento participativo si ¿volverían a invertir en un proyecto de financiamiento participativo? De los cuales el 69.2% respondió afirmativamente.

Figura 7. Participación en proyectos de financiamiento participativo



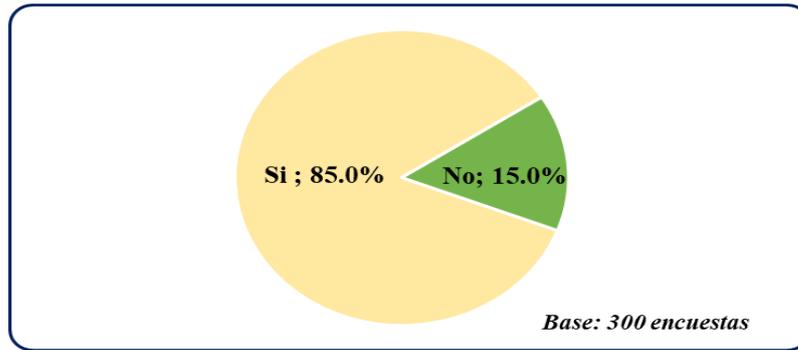
Fuente: Autores de la Tesis.

Evaluación del concepto

¿A usted le gusta el concepto de negocio que se le acaba de mencionar?

En el presente estudio se evidencia que al 85.0% si les gusta el concepto de negocio presentado; mientras, el 15.0% dijo no gustarle.

Figura 8. ¿A usted le gusta el concepto de negocio?

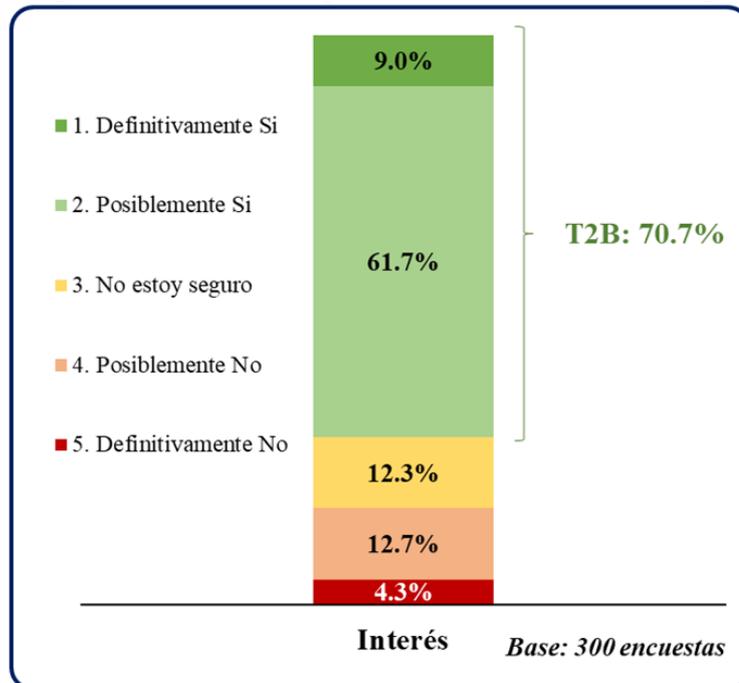


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Qué tan dispuesto estaría en invertir en microempresas a través de esta plataforma de mesa de negociación mediante financiamiento participativo para recibir un retorno?

Se les preguntó a los encuestados respecto a su interés en invertir en emprendimientos a través de esta plataforma de financiamiento participativo con la finalidad de recibir un retorno, de los cuales el 70.7% manifestó definitivamente si y posiblemente si usarían la plataforma; mientras, el 17.0% posiblemente no y definitivamente no la usaría.

Figura 9. Disposición en usar esta plataforma de financiamiento participativo



T2B (Top Two Box): definitivamente sí y posiblemente sí.

Fuente: Autores de la Tesis.

¿Por qué motivo no invertiría?

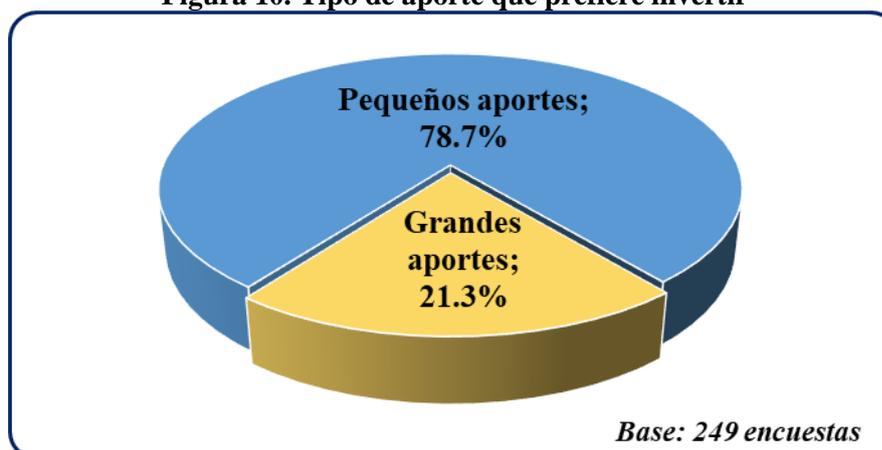
Se les consultó a los encuestados que dijeron no estar interesados en invertir a través de la plataforma, de las cuales destacan las siguientes respuestas:

- Desconfianza
- Inseguridad en cuanto a la legalidad de esta plataforma
- Desconocimiento de la plataforma
- Falta de información respecto a esta nueva modalidad
- Temor e inseguridad a perder su capital y a no obtener la rentabilidad esperada
- Dudas respecto a las garantías y seguridad de la inversión
- No existe mucha difusión sobre el tema
- Preferencias en otro tipo de inversiones

¿Qué tipo de aporte prefiere invertir?

La gran mayoría de los posibles inversionistas interesados, 78.7% manifestaron su preferencia por realizar pequeños aportes; mientras, el 21.3% prefiere realizar grandes aportes.

Figura 10. Tipo de aporte que prefiere invertir



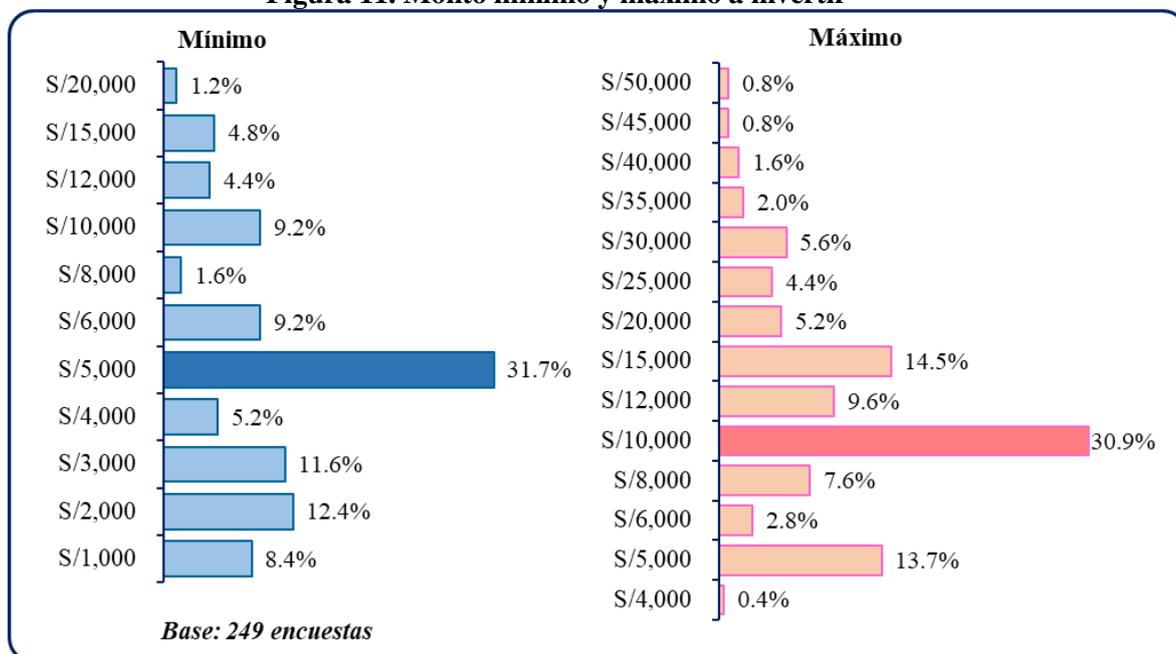
Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es el monto mínimo y máximo que usted está dispuesto a invertir en proyectos mediante esta plataforma de mesa de negociación?

Respecto a los montos mínimos y máximos que los potenciales inversionistas estarían dispuestos a invertir a través de esta plataforma, se observa lo siguiente: el 31.7% invertiría S/.5,000 como mínimo y el 30.9% estaría dispuesto a invertir S/. 10,000 como máximo.

Asimismo, mayor detalle se describe en el siguiente gráfico:

Figura 11. Monto mínimo y máximo a invertir



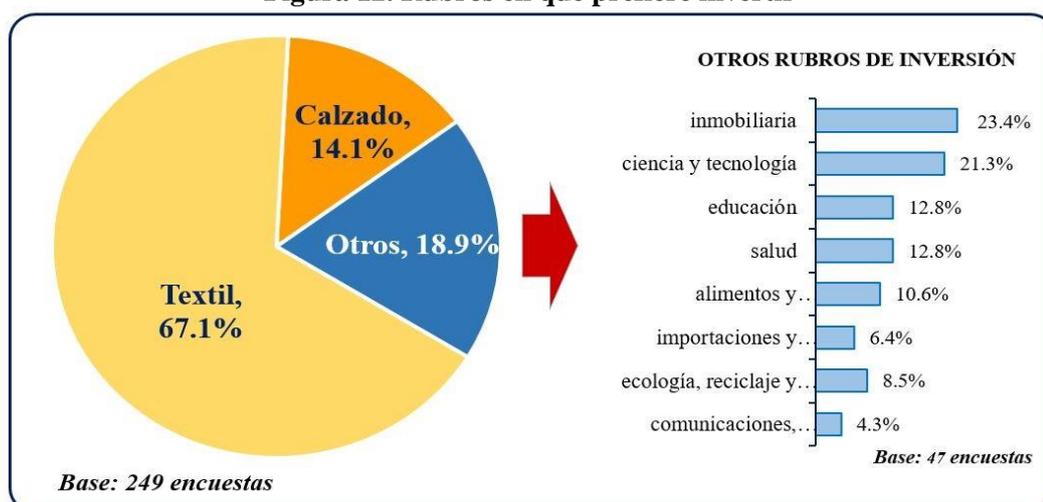
Fuente: Autores de la Tesis.

¿En cuál de estos dos rubros prefiere invertir?

Se evidencia que, de las personas interesadas en esta idea de negocio, la gran mayoría (67.1%) prefiere invertir en el rubro textil y solo el 14.1% prefiere el rubro del calzado.

Asimismo, el 18.9% indicó ninguno de los dos rubros mencionados, comentando su interés otros rubros de negocio para invertir, lo mismo que se detalla en la siguiente figura:

Figura 12. Rubros en que prefiere invertir

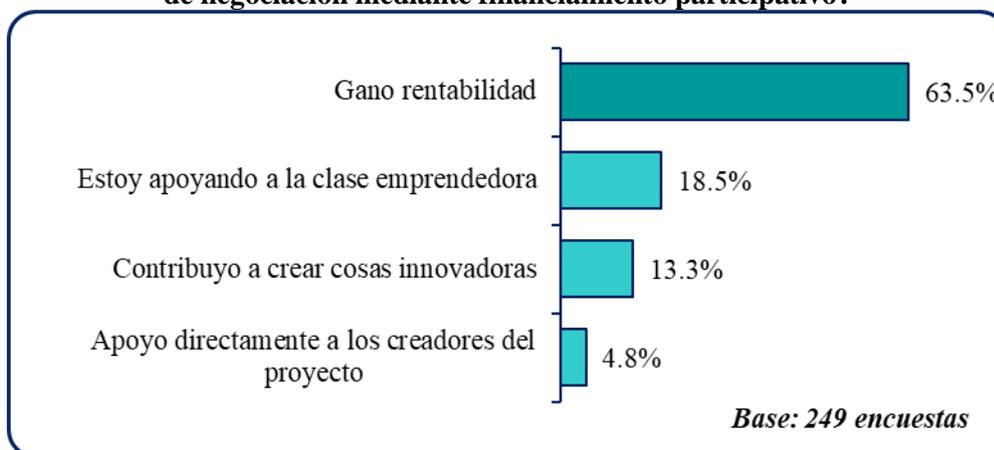


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Por qué le interesa invertir en proyectos a través de esta plataforma de mesa de negociación mediante financiamiento participativo?

Se les preguntó a los encuestados, respecto a las razones que lo motivarían a invertir en proyectos a través de esta plataforma de financiamiento, donde el 63.5% dijo que era porque “gana rentabilidad”, el 18.5% porque “está apoyando a la clase emprendedora”, el 13.3% porque “contribuye a crear cosas innovadoras” y el 4.8% porque “apoya directamente a los creadores del proyecto”.

Figura 13. ¿Por qué le interesa invertir en proyectos a través de la plataforma de mesa de negociación mediante financiamiento participativo?

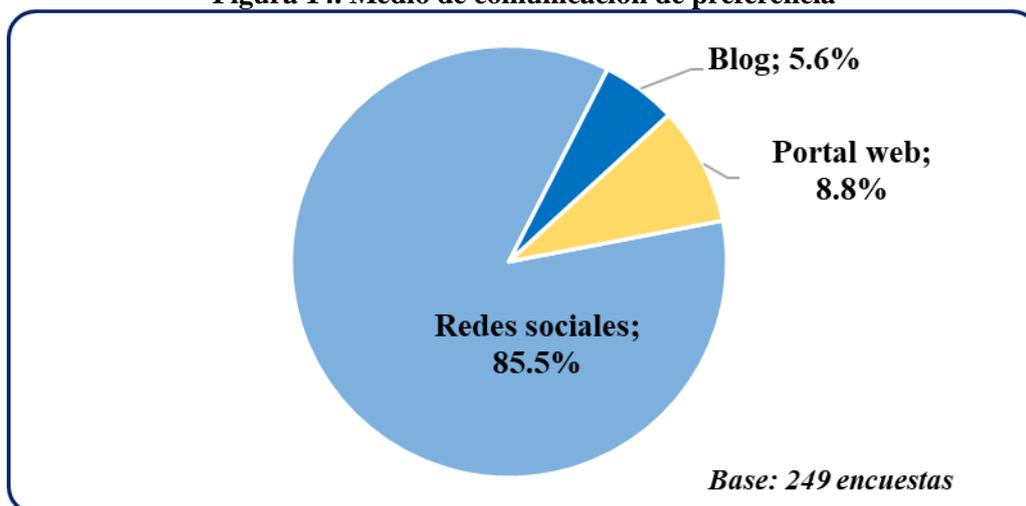


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere?

La gran mayoría de las personas consultadas, expresan su preferencia por las redes sociales con 85.5%; y, en menor proporción se observa al portal web con 8.8% y al blog con 5.6%.

Figura 14. Medio de comunicación de preferencia

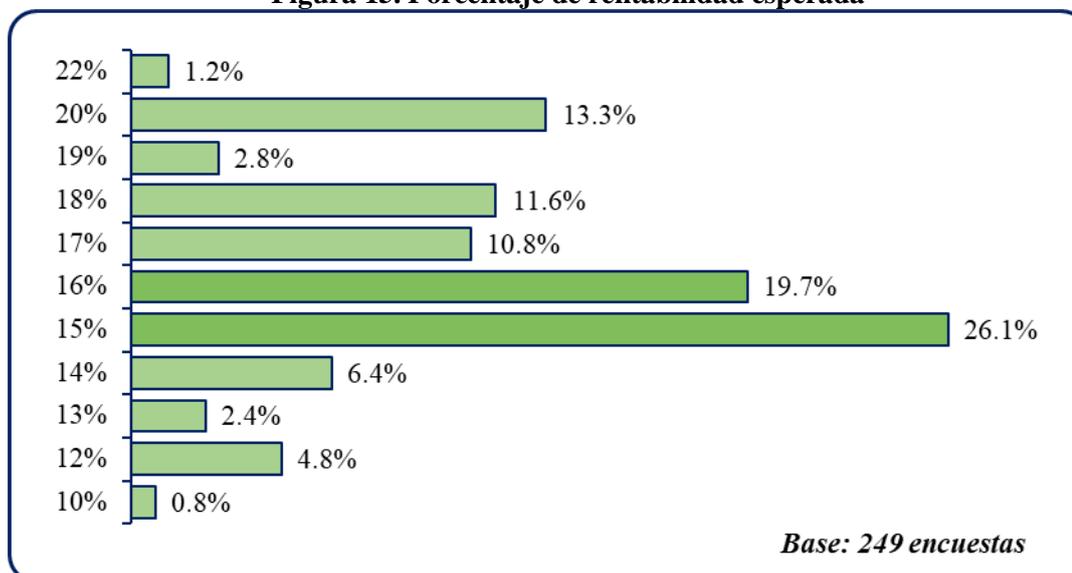


Fuente: Autores de la Tesis.

En promedio, ¿Qué porcentaje de rentabilidad de su inversión espera recibir?

En el presente estudio, se observa que el promedio de rentabilidad esperada para el 26.1% es de 15%, seguido del 19.7% que espera recibir 16%, el 13.3% espera recibir el 20%, el 11.6% espera una rentabilidad del 18%, el 10.8% espera el 17%; entre otros de menor proporción.

Figura 15. Porcentaje de rentabilidad esperada



Fuente: Autores de la Tesis.

Conclusiones

Con respecto a la encuesta aplicada a las personas que tienen interés en invertir en proyectos a cambio de recibir una rentabilidad, se concluye lo siguiente:

Sobre el interés de los encuestados en invertir en emprendimientos a través de esta plataforma de mesa de negociación mediante financiamiento participativo con la finalidad de recibir un retorno, el 70.7% manifestó su interés en la plataforma de financiamiento participativo.

Respecto a los montos mínimos y máximos que los potenciales inversionistas estarían dispuestos a invertir a través de esta plataforma, se evidencia que: el 31.7% invertiría S/.5,000 como mínimo y el 30.9% estaría dispuesto a invertir S/. 10,000 como máximo.

Asimismo, las personas interesadas en esta idea de negocio, la mayoría (67.1%) prefiere invertir en el rubro textil, seguido del 14.1% que prefiere el rubro del calzado y el 18.9% en otros rubros.

Sobre las razones que motivan a los encuestados para invertir en proyectos a través de esta plataforma de financiamiento participativo, el 63.5% señaló que es “ganar rentabilidad”, el 18.5% porque “está apoyando a la clase emprendedora”, el 13.3% porque “contribuye a crear cosas innovadoras” y el 4.8% porque “apoya directamente a los creadores del proyecto”.

Estudio de mercado a microempresas

Objetivos

Objetivo general

Recabar información para caracterizar al microempresario y usarlo como base para la proyección de la demanda.

Objetivos específicos

- Conocer el perfil de los microempresarios que buscan financiamiento.
- Saber la característica de financiamiento que buscan los microempresarios.
- Conocer el monto de financiamiento que requieren los microempresarios
- Saber los aspectos decisivos que consideran las personas para adquirir un financiamiento a su proyecto
- Conocer la tasa de interés que están dispuestos a pagar por el financiamiento de los proyectos
- Identificar los atributos más valorados de este modelo de negocio.
- Identificar los canales de difusión para este modelo de negocio
- Cuantificar la demanda de mercado.

Metodología de la investigación

La presente sección describe las características metodológicas del estudio cuantitativo de la demanda.

Diseño de la investigación

a) Tipo de Estudio

Estudio cuantitativo.

b) Técnica

La encuesta es el método más apropiado cuando se trata de muestras grandes y dispersas geográficamente. Trata sobre un cuestionario con determinado número de preguntas impresas y formuladas en función a los propósitos de la investigación (Arbaiza, 2014).

Mediante un cuestionario objetivo se puede minimizar el riesgo de sesgo en las respuestas. Uno bien estructurado debe contener preguntas concretas, cerradas y predeterminadas, a fin de que la codificación y el análisis sean rápidos (Arbaiza, 2014).

Los métodos de investigación se clasifican en tres grupos: Experimentales, analítico observacional y descriptivo. La presente investigación es descriptiva siendo una investigación de tipo concluyente el cual tiene como objetivo describir características del tema en cuestión (Malhotra, 2008)

c) Instrumento de recolección de información

Para la recolección de información, se aplicó un cuestionario estructurado a los encuestados, principalmente con preguntas cerradas (opciones únicas, opciones múltiples) y con temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación (Ver Anexo N° 01).

Las preguntas de la encuesta son las siguientes:

- 1) ¿Usted requiere financiamiento para realizar su proyecto?
- 2) ¿Dónde pretende realizar su proyecto?
- 3) ¿Cuál es su sexo?
- 4) ¿Cuál es su edad?
- 5) ¿Cuál es el rubro de su proyecto?
- 6) ¿En qué distrito espera crear su proyecto?
- 7) ¿Cuál es el monto de inversión que necesita para emprender su proyecto?
- 8) ¿Qué porcentaje de su proyecto espera financiar?
- 9) ¿Usted ha escuchado el término “financiamiento participativo”?

- 10) ¿Qué método de financiamiento distinto al financiamiento participativo conoce o ha usado?
- 11) ¿Qué calificación le daría al “financiamiento participativo” como sistema de financiamiento?
- 12) ¿A usted le gusta el concepto de negocio que se le ha presentado?
- 13) ¿Qué tan dispuesto está en usar esta plataforma de mesa de negociación mediante financiamiento participativo para recibir su proyecto?
- 14) ¿Por qué motivo no usaría esta plataforma de mesa de negociación mediante financiamiento participativo?
- 15) ¿Por qué razón le parece importante el desarrollo del financiamiento participativo?
- 16) En promedio, ¿qué porcentaje de tasa de interés está dispuesto a pagar por financiamiento de su proyecto?
- 17) ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere?

d) Procedimiento de contacto:

El procedimiento de contacto entre el encuestador y encuestado es el siguiente:



Fuente: Autores de esta tesis.

e) Periodo de referencia

El periodo de referencia de las variables a investigarse en la encuesta corresponde a noviembre 2020.

f) Población objetivo

Área geográfica de la investigación

Las encuestas se aplicarán en Lima Metropolitana.

Población objetivo de estudio

La población a investigar está definida por Microempresarios que buscan financiamiento para proyectos.

g) Diseño de la muestra

Unidad de investigación

La unidad de investigación estadística es la Microempresas.

Marco muestral:

El marco muestral para la determinación de la muestra, lo constituye la población objetivo: Microempresarios de fabricación de prendas de vestir y calzado de Lima Metropolitana, que asciende a 16,324.

Tabla 1. Lima Metropolitana: Estimación de Microempresarios de fabricación de prendas de vestir y calzado

| N° | Ámbito Geográfico | Empresas | | |
|----|-------------------|-----------|------------------------|----------------------------------|
| | | Total | Fabricación de calzado | Fabricación de prendas de vestir |
| | | A = (B+C) | B | C |
| 1 | Total | 16,324 | 1,996 | 14,328 |
| 2 | Lima | 15,873 | 1,911 | 13,962 |
| 3 | Callao | 451 | 85 | 366 |

Fuente: INEI, 2019.

Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra es de 300 microempresarios, que tiene el nivel de confianza de 95.0%, lo que significa que, de cada 100 estudios iguales, 95 arrojaran los mismos resultados; asimismo, el margen de error es del 5.61%, es decir, los resultados pueden variar de forma positiva o negativa en ese valor, y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas (menos de 100 mil habitantes):

Fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

De acuerdo a Gates y McDaniel (2011):

- Z_{α}^2 : Desviación estándar (para un margen de confianza de 95% es 1.96).
- p : Factor de probabilidad éxito, poder estadístico, probabilidad de no cometer un error tipo II, el cual es la equivocación de decir que no hay una diferencia cuando sí la hay. La fórmula del tamaño estándar de la muestra supone implícitamente en poder de 50%.
- q : Factor de probabilidad fracaso (no ocurrencia)
- e : Margen de error de la muestra, resulta de una variación al azar. La variación aleatoria es la diferencia entre el valor de la muestra y el verdadero valor de la población promedio. Este error no puede ser eliminado, pero se puede reducir incrementando el tamaño de la muestra.

Datos:

$$N = 16,324$$

$$Z_{\alpha}^2 = 1.96$$

$$q = 50.0\%$$

$$e = 5.61\%$$

$$n = \frac{(16,324) * (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}{(0.0561)^2 * (16,324-1) + (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 300$$

Aplicación del plan de investigación

El desarrollo del plan de investigación comprende lo siguiente:

- Recolección de datos.
- Procesamiento de datos obtenidos
- Análisis de resultados

a) Recolección de datos

La actividad de recolección de datos está a cargo de encuestadores debidamente capacitados, la cual se realizará mediante encuestas en línea, telefónicas o presenciales, de acuerdo a los resultados de la prueba piloto.

b) Procesamiento de datos

La etapa del procesamiento de datos tiene por objetivo la sistematización de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a las personas encuestadas.

Esta actividad contiene las siguientes fases:

- Captura de datos: Los datos de los cuestionarios son ingresados a un programa de captura de datos.
- Consistencia de datos: La información es exportada para su validación mediante reglas críticas de consistencia, lo que permite detectar posibles errores e inconsistencias.
- Construcción de base de datos: Se realiza la codificación de datos y etiqueta de las variables que contiene la base de datos final que se utilizará para el análisis de resultados.

c) Análisis de resultados

En último lugar tendremos que analizar e interpretar la información a través de cuadros y gráficos estadísticos.

Interpretación de resultados e informe de hallazgos

En esta etapa se describen los hallazgos de la encuesta realizada a los emprendedores que demandan financiamiento para proyectos, a fin de extraer las conclusiones correspondientes.

Datos Generales

En esta sección se busca garantizar que los microempresarios encuestados cumplan con los requisitos para ser el público objetivo y además conocer su perfil:

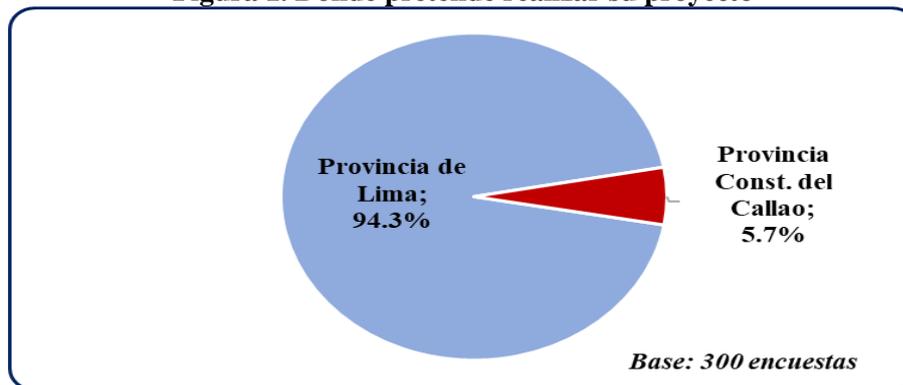
¿Usted requiere financiamiento para realizar su proyecto?

Todos los microempresarios encuestados contestaron que necesitan financiamiento para impulsar un proyecto.

¿Dónde pretende realizar su proyecto?

Del total de microempresarios encuestadas, la mayoría (94.3%) tiene la intención de realizar su proyecto en Lima; mientras que, solo el 5.7% piensa realizarlo en la Provincia Constitucional del Callao.

Figura 1. Donde pretende realizar su proyecto

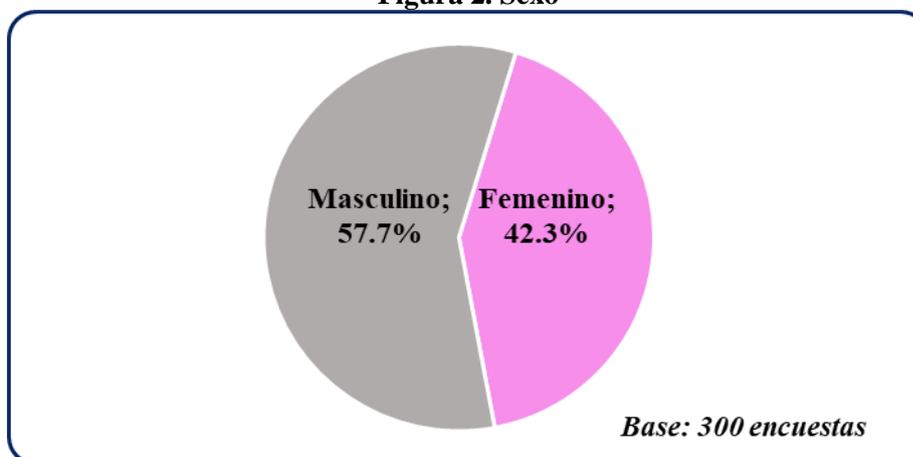


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es su sexo?

Para este estudio, El 57.7% de las personas encuestadas pertenece al sexo masculino y el 42.3% al sexo femenino.

Figura 2. Sexo

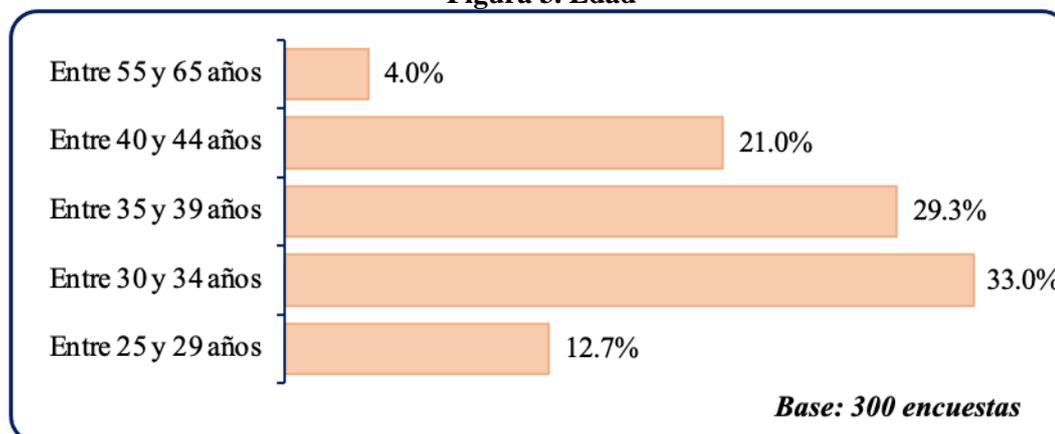


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es su edad?

De los resultados obtenidos, la mayoría de entrevistados corresponden al rango de 30 a 34 años en 33.0%, seguido del rango de 35 a 39 con 29.3%, el rango de 40 a 44 años con 21.0%, y en menor proporción el rango de 25 a 29 años con 12.7% y el rango de 55 a 65 años con 4.0%.

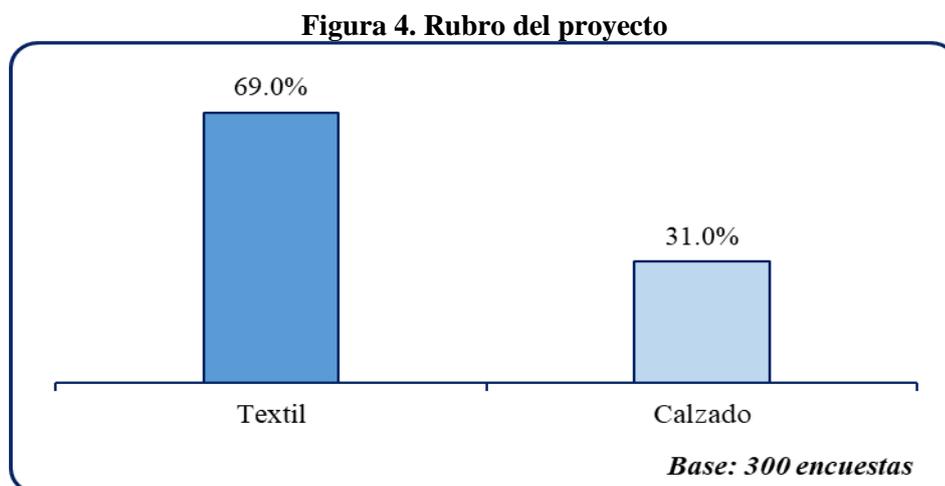
Figura 3. Edad



Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es el rubro de su proyecto?

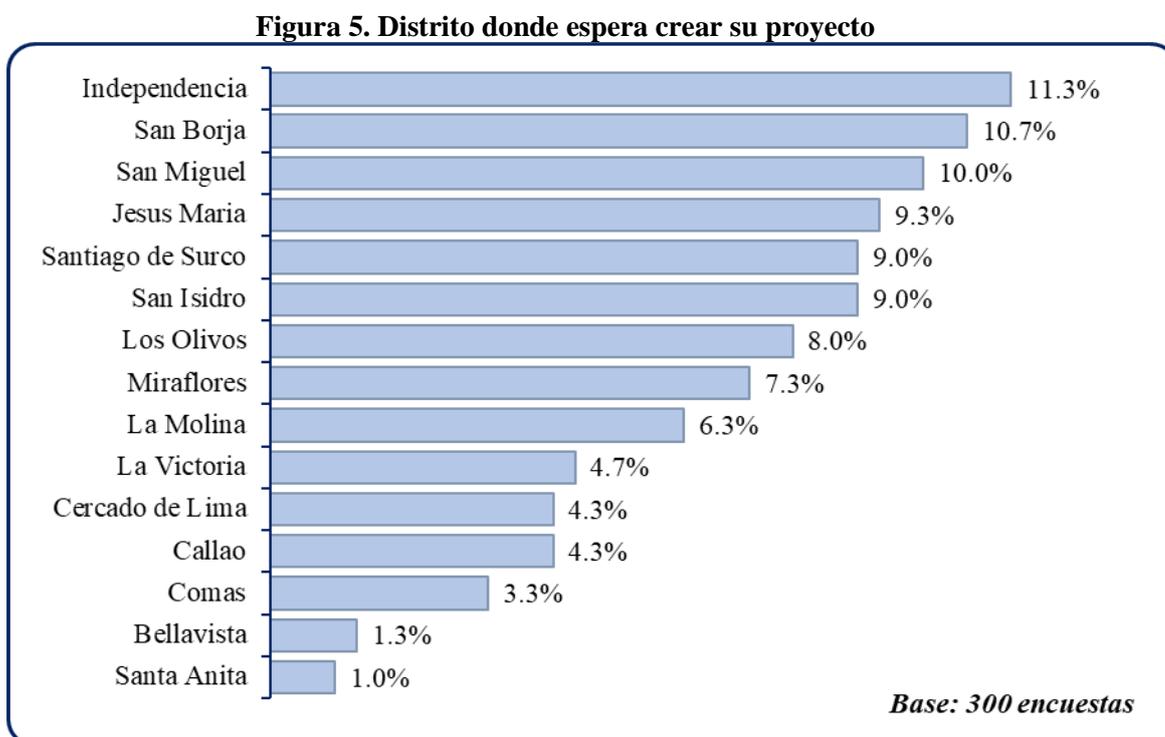
Del total de encuestados, el 69.0% indicaron al rubro textil para su proyecto; mientras el 31.0% son del rubro del calzado.



Fuente: Autores de la Tesis.

¿En qué distrito de la provincia de lima y callao espera crear su proyecto?

De las respuestas obtenidas de los/as encuestados/as sobre los distritos donde esperan crear su proyecto se detalla en la siguiente Figura:



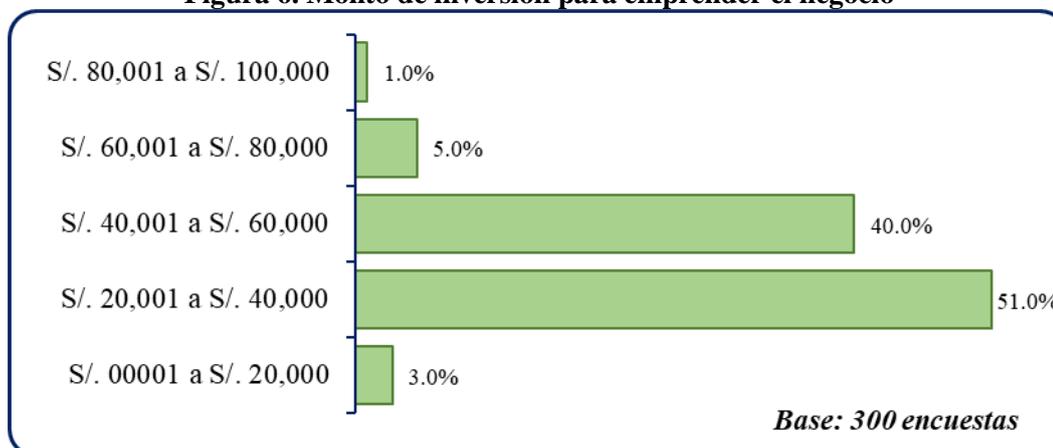
Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es el monto de inversión que necesita para emprender su proyecto?

Según el estudio realizado, se evidencia que la gran mayoría (51.0%) estima un monto de inversión entre S/. 20,001 y S/. 40,000, seguido del 40.0% con una inversión entre S/. 40,001 y

S/. 60,000; y, en menor proporción se encuentran los rangos de inversión de S/. 60,001 y S/. 80,000 con un 5.0%, seguido de S/. 00001 y S/. 20,000 con 3.0% y por último el rango de S/. 80,001 y S/. 100,000 con 1.0%.

Figura 6. Monto de inversión para emprender el negocio

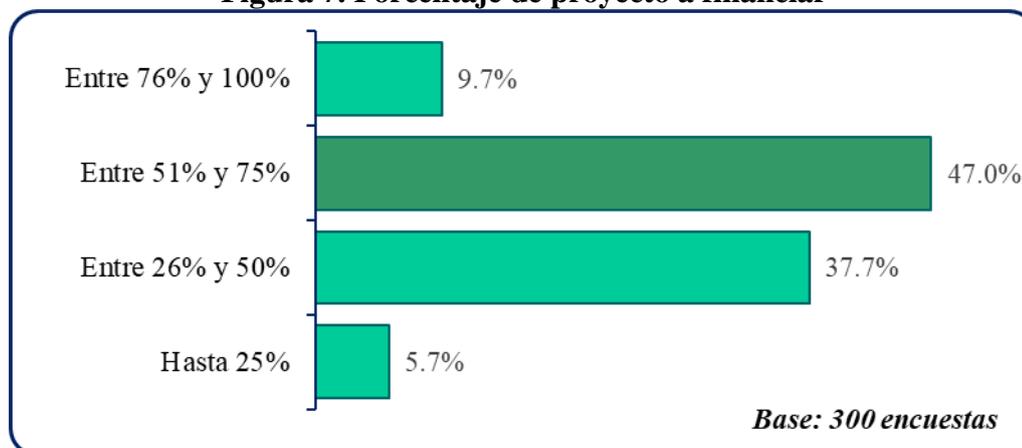


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Qué porcentaje de su proyecto espera financiar?

Respecto al porcentaje que esperan financiar los encuestados, la gran mayoría 47.0% manifestó entre el 51% y 75%, seguido del 37.7% entre el 26% y 50%, en menor proporción 9.7% entre el 76% y 100% y el 5.7% hasta 25%.

Figura 7. Porcentaje de proyecto a financiar



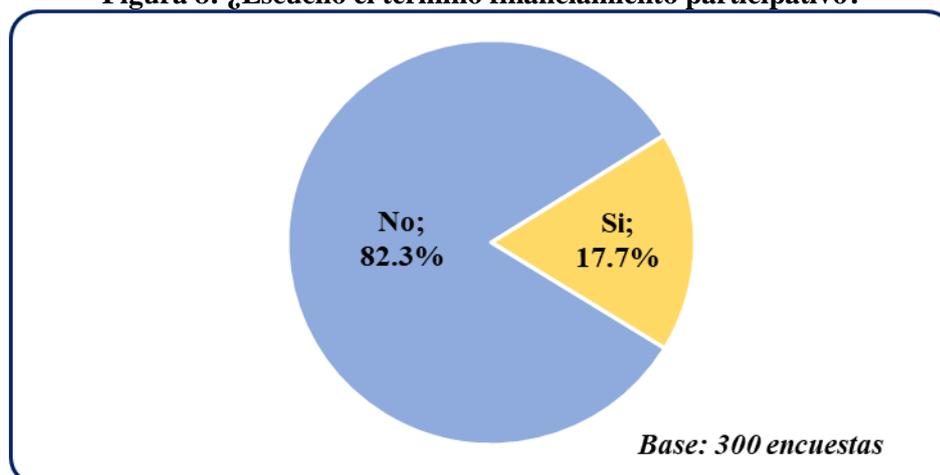
Fuente: Autores de la Tesis.

Conocimiento del Financiamiento participativo

¿Usted ha escuchado el término “Financiamiento participativo”?

Según lo informado por los encuestados, se observa el 82.3% no ha escuchado el término “Financiamiento participativo” mientras que solo el 17.7% indicó haber escuchado de este término.

Figura 8: ¿Escuchó el término financiamiento participativo?

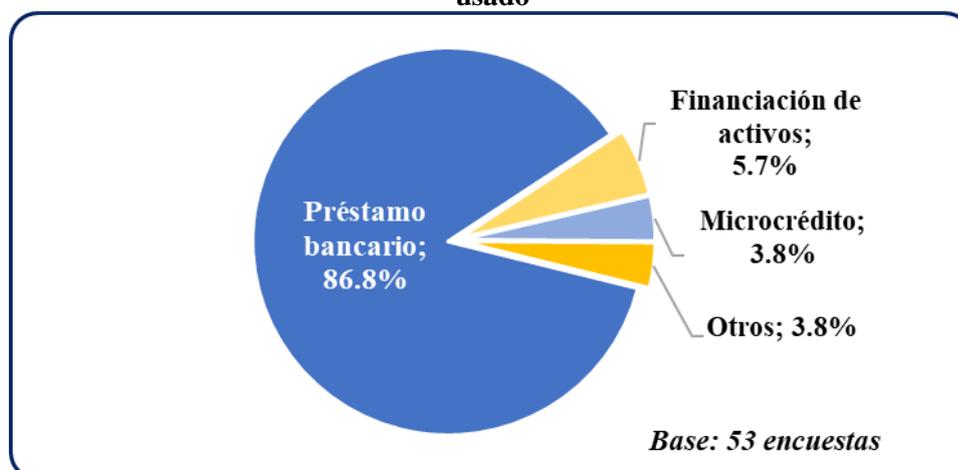


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Qué método de financiamiento distinto al Financiamiento participativo conoce o ha usado?

De las respuestas obtenidas por los encuestados/as que indicaron conocer el término Financiamiento participativo, la gran mayoría el 86.8% manifestó que conoce o ha usado el préstamo bancario, muy pocos encuestados comentaron conocer o haber usado financiación de activos, microcréditos, entre otros.

Figura 9. Método de financiamiento distinto al financiamiento participativo conoce o ha usado

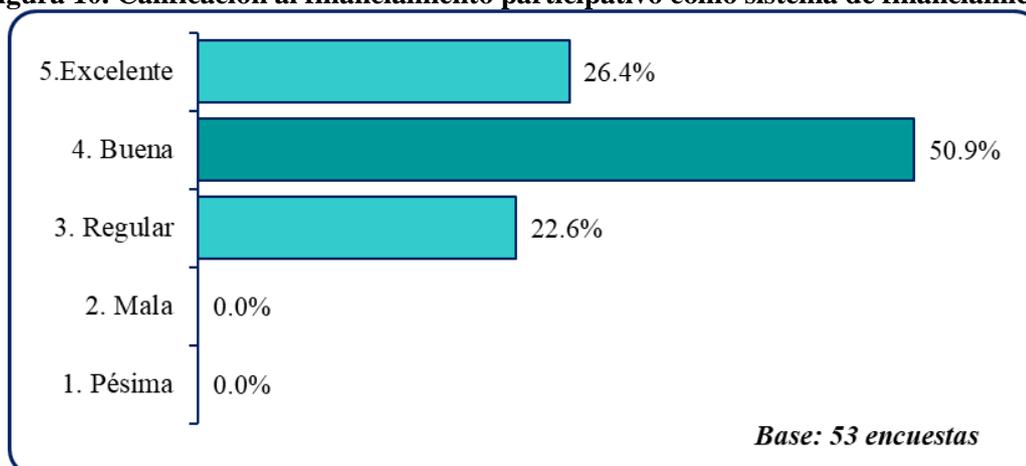


Fuente: Autores de la Tesis.

En una escala del 1 al 5, ¿Qué calificación le daría al “Financiamiento participativo como sistema de financiamiento?”

Se le pidió a cada uno de los encuestados de este estudio que, si conocen el término financiamiento participativo que lo califiquen en una escala del 1 al 5, obteniéndose los siguientes resultados: el 50.9% lo calificó como “buena”, el 26.4% lo calificó como “excelente” y el 22.6% lo calificó como “regular”.

Figura 10. Calificación al financiamiento participativo como sistema de financiamiento



Pregunta realizada solo a aquellos encuestados que dijeron “si” conocen el financiamiento participativo

Fuente: Autores de la Tesis.

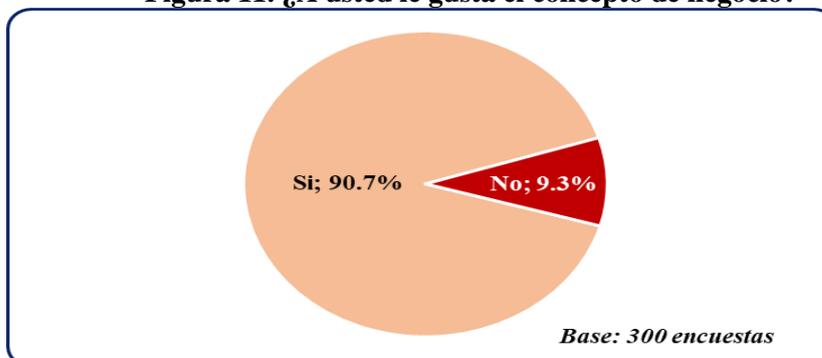
Evaluación del concepto

En esta sección, se realizó la introducción de la idea de negocio a los potenciales clientes, emprendedores que necesitan financiar su proyecto, precisando los beneficios y oportunidades que les brindaría esta modalidad de financiamiento.

¿A usted le gusta el concepto de negocio que se le acaba de presentar?

En el presente estudio, se evidencia que la introducción de la idea de negocio presentada fue bien acogida por la gran mayoría de los microempresarios encuestados, donde el 90.7% se manifestó positivamente respecto a si les gusta el concepto de negocio presentado y solo el 9.3% respondió negativamente.

Figura 11. ¿A usted le gusta el concepto de negocio?



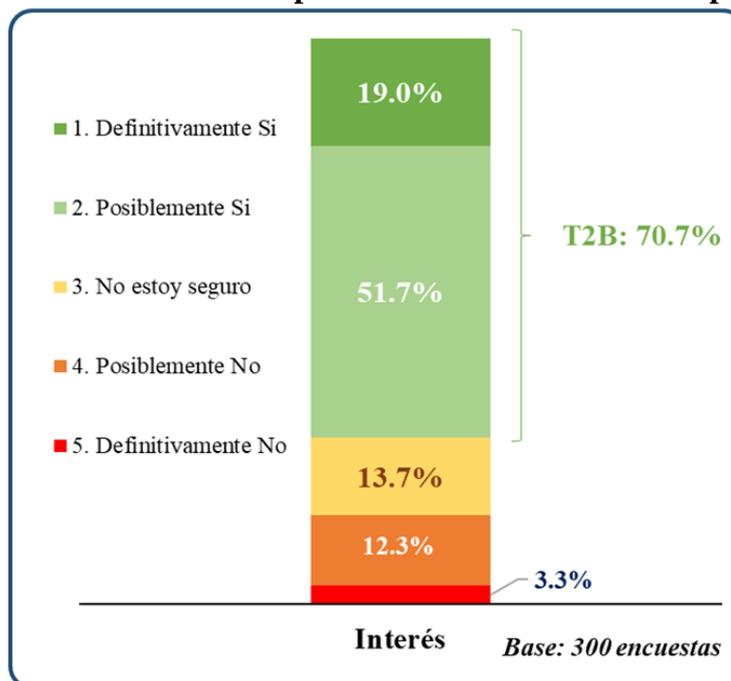
Fuente: Autores de la Tesis.

¿Qué tan dispuesto está en usar esta plataforma de mesa de negociación mediante financiamiento participativo para recibir su proyecto?

Luego de la pregunta anterior, se les preguntó a los emprendedores encuestados respecto a su interés en usar esta plataforma de financiamiento participativo para su proyecto; dentro de las respuestas de los encuestados es que es una idea de negocio y les brindara más facilidades que otras modalidades como el sistema bancario, por ejemplo. Los resultados muestran que el 70.7% manifestó “definitivamente si” y “posiblemente sí”, es decir, tienen interés en usar esta plataforma para financiar su proyecto debido a los beneficios y facilidades que tendrían para conseguir financiamiento para su proyecto y llevarlo a cabo; mientras que, el 15.6%

“posiblemente no” y “definitivamente no la usaría” debido a las dudas y desconfianza que podrían tener.

Figura 12. Interés en usar esta plataforma de financiamiento participativo



T2B (Top Two Box): definitivamente sí y posiblemente sí.

Fuente: Autores de la Tesis.

Para que se efectuó la evaluación de concepto, se realizó una explicación de la idea de negocio a los encuestados, para que conozcan los beneficios y oportunidades de financiamiento para el proyecto de los emprendedores. Obteniéndose gran interés por parte de los emprendedores en participar en este tipo de propuesta. Además, a pesar que al 90% le gustó la idea de negocio, no todos se mostraron confiados principalmente por ser una modalidad desconocida para ellos, pero si la mayoría por los beneficios que puede obtener con más facilidad.

¿Por qué motivo no usaría esta plataforma de mesa de negociación mediante financiamiento participativo?

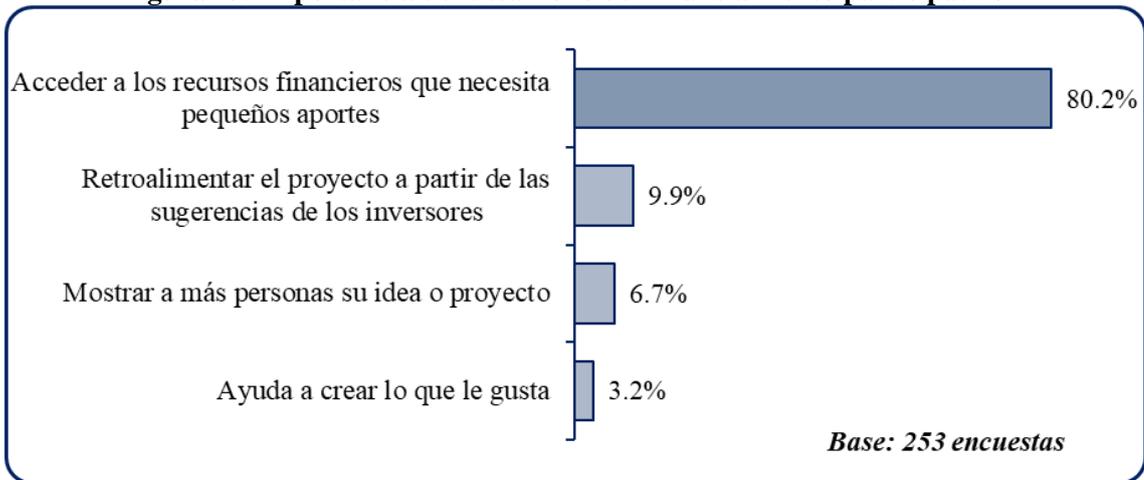
Se les consultó a los encuestados que dijeron no usarían esta plataforma sobre los motivos, dentro de los cuales destacan:

- Desconfianza sobre la legalidad, los intermediarios.
- Desconocimiento del método de financiamiento.
- Temor a perder el control de su proyecto o que este sea modificado.
- Dudas respecto a la seriedad de este método de financiamiento.

¿Por qué razón le parece importante el desarrollo del Financiamiento participativo?

La gran mayoría de las personas interesadas en financiar su proyecto, respondieron que la principal razón porque les parece importante el desarrollo del financiamiento participativo es para acceder a los recursos financieros que necesitan pequeños aportes con 80.2%.

Figura 13. Importancia del desarrollo del financiamiento participativo

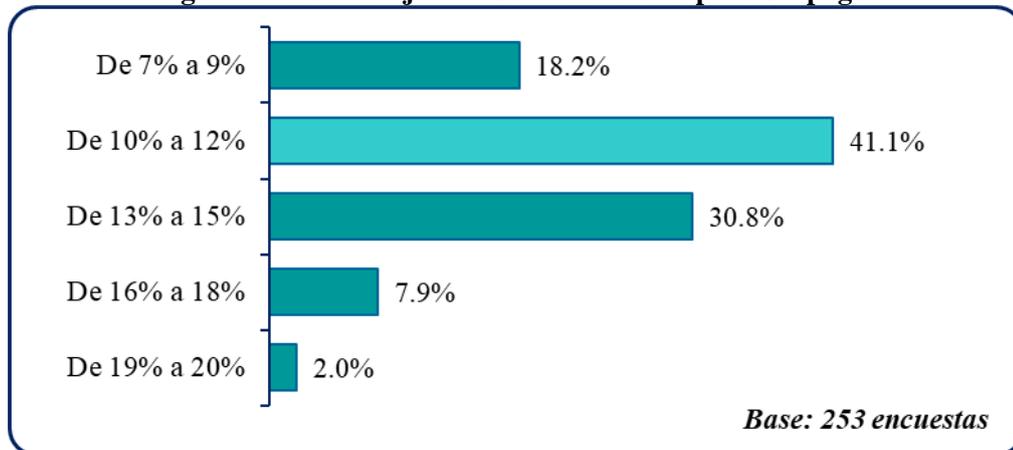


Fuente: Autores de la Tesis.

En promedio ¿Qué porcentaje de tasa de interés está dispuesto a pagar por financiamiento de su proyecto?

De las respuestas obtenidas, se observa el 41.1% está dispuesto a pagar de 10% a 12% de tasa de interés, seguido del 30.8% de 13% a 15%, el 18.2% de 7% a 9%, entre otros de menor proporción.

Figura 14. Porcentaje de tasa de interés dispuesto a pagar

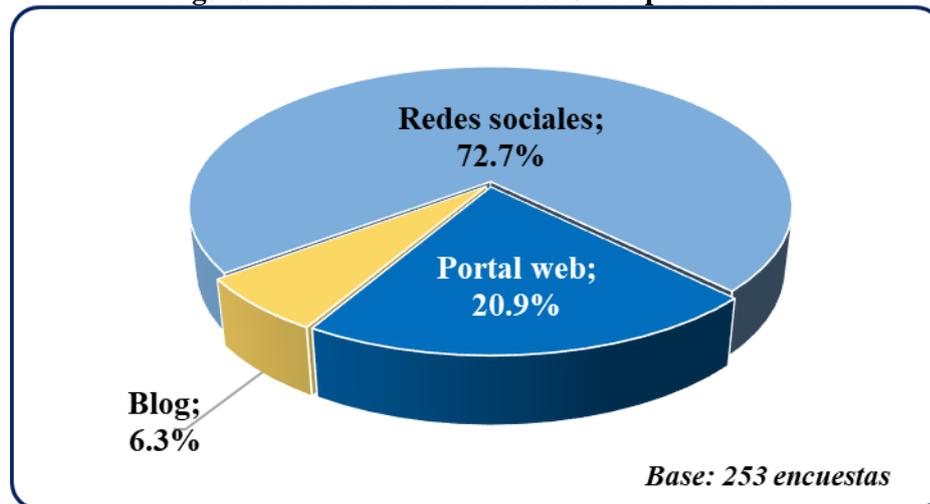


Fuente: Autores de la Tesis.

¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere?

Se les consultó a los encuestados respecto a cuál es medio de comunicación que prefieren usar, obteniendo al 72.7% de los emprendedores prefieren las redes sociales, el 20.9% el portal web y sólo el 6.3% el blog.

Figura 15. Medio de comunicación de preferencia



Fuente: Autores de la Tesis.

Conclusiones

Con respecto a la encuesta aplicada a los microempresarios, se concluye lo siguiente:

Sobre la disposición de uso de la plataforma de financiamiento participativo de los encuestados microempresarios, el 70.7% manifestó su interés en la plataforma de financiamiento crowdfunding.

Respecto a los montos mínimos y máximos que los potenciales microempresarios estarían dispuestos a solicitar préstamos entre S/.20,001- S/.40,000 corresponde al 51% de los encuestados y el 3% solicito prestamos hasta S/. 20,000.

Asimismo, 37.7% de los encuestados microempresarios manifestaron que desean financiar entre 26 y 50% de su proyecto y el 5.7% indico que necesita financiar hasta 25% de su proyecto. Por tanto, el 57.7% de los encuestados tienen necesidad de financiar hasta el 50% de su proyecto.

Estudio de mercado a expertos en inversión en negocios

Para realizar el estudio de mercado a expertos en inversión en negocios, utilizaremos la técnica cualitativa de entrevistas en profundidad a expertos, según se describe a continuación:

Objetivos

Objetivo general

Obtener opiniones de expertos en inversión en negocios y conocer los costos de oportunidad como referencia.

Objetivos específicos

- Validar el modelo de negocio con expertos en inversión en negocios.
- Conocer el nivel de interés en invertir en la propuesta de modelo de negocio.
- Conocer la tasa que el accionista exige como rentabilidad.

Metodología de investigación

La presente ficha técnica describe los aspectos metodológicos del presente estudio de entrevistas en profundidad a expertos.

a) Tipo de Estudio

Estudio Cualitativo.

b) Técnica

La técnica que se utilizó fue la entrevista en profundidad, de tipo semiestructurada, la cual permite que el entrevistador pueda añadir preguntas para puntualizar conceptos y/u obtener mayor información de los entrevistados (Hernández et al, 2014).

c) Instrumento de recolección de datos: Guía de preguntas

El instrumento de recolección de datos es la guía de preguntas (ver Anexo 01), que se elabora en base de los temas que se investigan; además, su diseño es de preguntas abiertas, porque es posible que, durante las entrevistas, este puede sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos más que otros. Asimismo, esta guía es sometida a un criterio de validación de contenido, lo cual indica que es apta su aplicación. Posteriormente se aplica entrevistas piloto como criterios de inclusión, con la finalidad de validar la guía de entrevista (Martínez, 2006).

d) Población a investigar

La población a investigar está conformada por expertos en inversión en negocios.

e) Área geográfica

El área geográfica donde se desarrolla la investigación es el ámbito de la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao.

f) Muestra

La técnica de muestreo utilizada para la presente investigación es de tipo no probabilística, también llamada, muestra dirigida. A diferencia de la técnica de muestreo probabilística que permite conocer la probabilidad que cada sujeto a estudio tiene de ser incluido en la muestra a través de la sección al azar, en la técnica de muestreo no probabilística, la selección de los sujetos a estudio depende de determinadas características, condiciones o criterios definidas por el investigador (Walpole y Myers, 1998).

Se realizan en total cinco (08) entrevistas en profundidad a expertos en inversión en negocios.

Tabla 1. Perfil de Entrevistados

| N° | Nombres y apellidos | Cargo / Ocupación | Experiencia en años |
|----|--------------------------|--|---------------------|
| 1 | Said Villanueva Caycho | Sub Gerente Adjunto de Operaciones – CityBank | 10 |
| 2 | José Quintana Gonzáles | Gerente de Aseguramiento de la Rentabilidad - Danper | 13 |
| 3 | Sandro Pastor | CEO & Director de Agencia AS Marketing & Publicidad | 12 |
| 4 | Franklin Alegría Barboza | Project Coordinator FL Smidth | 12 |
| 5 | Zósimo Coronado Quicaña | Accionista y Gerente General en iBizPeru | 20 |
| 6 | Carlos Urbina Ochoa | Accionista y Gerente General en Geekcorp EIRL | 6 |
| 7 | Hiroshi Campos Arízaga | Subgerente de Producto y Marketing en GTD Perú | 6 |
| 8 | Alvaro Barriga | Gerente Regional en Monster | 7 |

Fuente: Autores de la Tesis.

g) Perfil del entrevistador

Magísteres de administración de negocios.

h) Fecha de ejecución:

Las entrevistas en profundidad se realizaron en febrero 2021.

Aplicación del plan de investigación

La entrevista cualitativa facilita la recolección de información a la razón de que la persona entrevistada comparte oralmente con el investigador lo referente a una experiencia específica o evento (Fontana y Frey, 2005).

Procedimiento

El procedimiento para la aplicación de las entrevistas en profundidad, es el siguiente:

d) Elaboración de guion de entrevistas: se elaboró este instrumento (guion de entrevistas) en base de los temas que se investiga; cuyo diseño comprende preguntas abiertas, porque es posible que, durante las entrevistas, esta puede sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos más que otros.

e) Recojo de información: Las entrevistas en profundidad se han desarrollado dentro de un marco y un contexto social (determinados de manera previa), de forma que se ha precisado la presencia de un entrevistador (persona que realiza la entrevista) y entrevistado (persona experta que aporta la información requerida por el entrevistador). El entrevistador es un profesional entrenado para esta tarea según la materia de estudio y las instrucciones concretas del guion de preguntas. Las entrevistas se realizaron por medio de videollamadas.

f) Análisis de información: Con la información recolectada, se realiza su análisis, respetando la subjetividad del entrevistado y evitando cualquier tipo de criterio personal por parte del investigador. Asimismo, se segmenta la información de acuerdo a las categorías

descritas en el guion de preguntas de la entrevista, posteriormente se realiza una síntesis de las respuestas obtenidas.

Guía de Preguntas

1. ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio?
2. ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio?
3. La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuanto estaría dispuesto a participar?
4. ¿Cuánto de rentabilidad esperaría por sus aportes de capital?
5. ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte?

Interpretación de resultados

Se realiza un análisis cualitativo del contenido temático, de acuerdo al diseño de la fenomenología hermenéutica, que consta de cuatro fases: codificación, esquematización, descripción y teorización (Martínez, 2006), para informar los hallazgos sostenidos, según lo reportado en el Anexo 4.

A continuación, se mencionan los hallazgos de las entrevistas en profundidad realizadas a 8 expertos en inversión en negocios.

En cuanto a validar el modelo de negocio:

Del total de entrevistados el 87.5% indico que definitivamente si le parecía interesante el modelo de negocio y el 12.5% posiblemente sí le parece interesante.

En cuanto al nivel de interés en invertir por la propuesta de modelo de negocio:

- De los 8 entrevistados, 7 de ellos indicaron que posiblemente sí estarían interesados en participar en dar aporte de capital.

- El promedio de capital que aportaría cada entrevistado del total de capital requerido para la inversión inicial del negocio es del 14.6%. 3 de las 8 personas (moda) señalan que podrían participar con el 20%. Esto significa que se requerirían 6 accionistas para poder financiar la totalidad del capital.

En cuanto a conocer la tasa que el accionista exige como rentabilidad:

- La rentabilidad promedio que estarían solicitando los expertos en inversión de negocios es del 25.5%.

- De los entrevistados que no aceptarían una tasa menor al 30%, representan el 37.5%.

- Los que si aceptarían una tasa menor al 30% tienen un promedio de 21.2%.

- El 63% de los entrevistados mencionaron que aceptarían un 20% de tasa de rentabilidad.

ANEXOS DEL ESTUDIO DE MERCADO
Anexo EM-1. Guía de preguntas de entrevistas en profundidad

| Datos del Entrevistado | |
|------------------------|--|
| Apellidos y Nombres: | |
| Especialidad: | |
| Empresa: | |
| Giro de la empresa | |

| Tema | Objetivo | N° | Pregunta |
|--|---|----|---|
| Evolución y situación actual del financiamiento participativo | Conocer la evolución del financiamiento participativo | 1 | ¿Cómo cree usted que en los últimos cinco (05) años, ha evolucionado el financiamiento participativo en el país? |
| | | 2 | ¿Cuál son las principales ventajas que ofrece este tipo de financiamiento participativo? |
| | Preferencias de los clientes - emprendedores | 3 | ¿Cuáles son las características de los microempresarios que más obtienen este tipo de financiamiento participativo? |
| | | 4 | ¿Por qué los microempresarios prefieren este tipo de financiamiento participativo? |
| Evolución y situación actual del financiamiento participativo | Preferencias de los inversionistas | 5 | ¿Cómo observa la confianza de los inversionistas en el financiamiento participativo? |
| | | 6 | ¿Qué motiva a los inversionistas para incursionar en el financiamiento participativo? |

| Tema | Objetivo | N° | Pregunta |
|-------------------------------|--|----|--|
| Barreras de entrada | Identificar las principales barreras de entrada | 7 | ¿Cuáles considera que son las limitaciones que enfrentan la modalidad de financiamiento participativo? |
| | | 8 | ¿Cuáles son los aspectos que considera deben desarrollarse en el Perú para que se pueda fomentar el financiamiento participativo? |
| | | 9 | ¿Cuáles son los riesgos que enfrenta la modalidad de financiamiento participativo? |
| Gestión de clientes | Saber cómo funciona la gestión de clientes | 10 | ¿Es fácil para los microempresarios obtener financiamiento para sus emprendimientos? |
| | | 11 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los microempresarios para obtener financiamiento? |
| | | 12 | ¿Cuál es el procedimiento para que los Microempresarios accedan al financiamiento? |
| | | 13 | ¿Es fácil para los inversionistas poder participar en esta modalidad de financiamiento para proyectos sostenibles? |
| | | 14 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a las inversionistas? |
| | | 15 | ¿Cuál es el procedimiento para los inversionistas decidan por el proyecto? |
| Promoción de servicios | Conocer cómo funciona el sistema de promoción del servicio | 16 | ¿Cómo funciona el sistema de promoción del servicio de financiamiento participativo?, ¿Cuáles son los principales canales de captación y promoción de inversionistas y microempresarios? |

Anexo EM-2. Guía de preguntas de entrevistas en profundidad

| Datos del Entrevistado | |
|------------------------|--|
| Apellidos y Nombres: | |
| Especialidad: | |
| Empresa: | |
| Giro de la empresa | |

| Contenido | N° | Pregunta |
|----------------------|----|---|
| Conocimiento general | 1 | ¿Cómo nació la idea de crear Solven, su historia, a qué se dedica, cuál es el sector? |
| | 2 | ¿Quiénes son los fundadores? |
| | 3 | ¿Qué especialidades tienen y cuáles son sus funciones dentro de la empresa? |
| | 4 | ¿Qué problema soluciona? |
| Modelo de Negocio | 5 | ¿Quién es tu público objetivo? |
| | 6 | ¿Cuál es la propuesta de valor diferenciadora que ofreces a tus clientes? |
| | 7 | ¿Cómo llegas a tus clientes? ¿A través de qué canales llegas a ellos? |
| | 8 | ¿Cuál es el porcentaje de cierre de tus operaciones (solicitudes que se vuelven operaciones)? |

| Contenido | N° | Pregunta |
|---------------------------|----|--|
| | 9 | ¿Cómo generas que tus clientes vuelvan a utilizar tu producto, es decir, cómo los retienes? |
| | 10 | ¿Cómo generas tus ingresos? |
| | 11 | ¿Cuáles son tus gastos principales? |
| | 12 | ¿Cuáles son los recursos necesarios para que ofrezcas tu producto? Ej. Equipo de ventas, equipo de desarrollo, plataforma TI, instalaciones, etc. |
| | 13 | ¿Qué procesos clave necesita tu modelo de negocio? |
| | 14 | ¿Cuáles son las entidades, empresas o alianzas que son clave para tu modelo de negocio? |
| Estrategia de crecimiento | 15 | ¿A dónde quieren llegar en el corto plazo? ¿Y en el largo plazo? |
| | 16 | ¿Cuáles son las principales estrategias que han planeado para lograrlo? |

ANEXO EM-3. ENCUESTA INVERSIONISTAS



ENCUESTA 2020 - INVERSIONISTAS

| |
|----------------------------|
| Cuestionario N° |
| |

**“PLAN DE NEGOCIO DE UNA PLATAFORMA DE MESA DE NEGOCIACIÓN
QUE PROMUEVA EL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO PARA
MICROEMPRESAS”**

Buenas días/ tardes Señor(a), mi nombre es, alumno(a) del MBA de ESAN, estamos realizando un estudio como parte de nuestro programa de estudios, el cual busca relevar información para el desarrollo de una empresa de financiamiento participativo y nos gustaría contar con su valiosa colaboración contestando las preguntas de este cuestionario. Contestarlo le tomará no más de 5 minutos”.

Les aseguramos que sus respuestas serán tratadas de forma conjunta y no de manera individual. Además, por ningún motivo serán compartidas comercializadas o utilizadas en otros fines ajenos al académico.

Financiamiento participativo: Modelo de financiamiento donde personas realizan pequeñas inversiones en proyectos a cambio de una rentabilidad sobre su capital.

ENCUESTADOR:

Para realizar la encuesta, lea claramente las preguntas del cuestionario al entrevistado, luego circule y/o anote las respuestas.

CAPITULO I: DATOS GENERALES

| | | |
|---|--|-------------------------------------|
| 1. ¿CUÁL ES SU DISTRITO DE RESIDENCIA? (Anote en el recuadro correspondiente) | 2. SEXO (Por observación, encierre sólo una alternativa) | |
| <table border="1"> <tr> <td>DISTRITO:</td> </tr> </table> | DISTRITO: | Femenino..... 1 Masculino..... 2 |
| DISTRITO: | | |

| | |
|--|--|
| 3. ¿CUÁL ES SU EDAD? (Encierre sólo una alternativa) | 4. ¿CUENTA CON ACCESO A INTERNET EN SU VIVIENDA O CELULAR? (Encierre sólo una alternativa) |
| Entre 25 y 29 años..... 1 Entre 30 y 34 años..... 2 Entre 35 y 39 años..... 3 Entre 40 y 44 años..... 4 | Si 1 No..... 2 |

CAPITULO II: CONOCIMIENTO DEL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO

| | |
|---|--|
| 5. ¿USTED HA ESCUCHADO EL TÉRMINO “FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO”? (Encierre sólo una alternativa) | 6. ¿HA RECIBIDO ALGUNA VEZ PROPUESTAS PARA APOYAR PROYECTOS DE “FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO”? (Encierre sólo una alternativa) |
| Si 1 No..... 2 → Pase a la pregunta 9 | Si 1 No..... 2 → Pase a la pregunta 8 |
| 7. ¿HA PARTICIPADO EN ALGÚN PROYECTO DE “FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO”? (Encierre sólo una alternativa) | 8. ¿VOLVERÍA A INVERTIR EN OTRO PROYECTO DE “FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO”? (Encierre sólo una alternativa) |
| Si..... 1 No..... 2 → Pase a la pregunta 9 | Si..... 1 No..... 2 |

CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Estimado Señor(a):

La propuesta de valor es ofrecer una plataforma de negociación donde microempresarios e inversionistas podrán negociar las condiciones específicas del financiamiento (tasa, plazo, monto a invertir) en base a las políticas del negocio.

El microempresario tiene la oportunidad de exhibir sus proyectos en la plataforma para que la comunidad de inversionistas apueste por su negocio bajo el concepto de crowdfunding.

El inversionista tendrá herramientas que le ayudarán en la evaluación de la negociación como calificaciones y valorizaciones que hace la administración de la plataforma, puntuación de parte de otros usuarios, alertas de lanzamiento de proyectos y cronogramas de pago para que el microempresario tenga conocimiento de sus fechas de pago al inversionista.

| | |
|--|--|
| <p>9. ¿QUÉ TAN DISPUESTO ESTARÍA EN INVERTIR EN MICROEMPRESAS A TRAVÉS DE ESTA PLATAFORMA DE MESA DE NEGOCIACIÓN MEDIANTE FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO PARA RECIBIR UN RETORNO? (Encierre sólo una alternativa)</p> | <p>10. ¿POR QUÉ MOTIVO NO INVERTIRÍA? (Anote en el recuadro correspondiente)</p> |
| <p>Definitivamente SÍ..... 1 Posiblemente SÍ 2 NO estoy seguro..... 3 Posiblemente NO 4 Definitivamente NO..... 5</p> <p>} Pase a la pregunta 11</p> | <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div> |
| <p>11. ¿EN QUÉ TIPO DE APOORTE PREFIERE INVERTIR? (Encierre sólo una alternativa)</p> | <p>12. ¿CUÁL ES EL MONTO QUE ESTA USTED DISPUESTO A INVERTIR EN PROYECTOS MEDIANTE ESTA PLATAFORMA DE MESA DE NEGOCIACIÓN? (Anote el monto en soles en cada recuadro)</p> |
| <p>Pequeños aportes 1 Grandes aportes 2</p> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Mínimo: S/</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Máximo: S/</div> |
| <p>13. ¿EN CUÁL DE ESTOS DOS RUBROS PREFIERE INVERTIR? (Encierre sólo una alternativa)</p> | <p>14. ¿EN QUE OTRO RUBRO PREFIERE INVERTIR? (Anote el monto en soles en cada recuadro)</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Calzado.....1 Textil2 Ninguno.....3</p> <p style="margin-left: 350px;">} Pase a la pregunta 15</p> | <p>Rubro:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div> |
| <p>15. ¿POR QUÉ LE INTERESA INVERTIR EN PROYECTOS A TRAVÉS DE ESTA PLATAFORMA DE MESA DE NEGOCIACIÓN MEDIANTE FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO? (Encierre sólo una alternativa)</p> | <p>16. ¿CUÁL ES EL MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE USTED PREFERE? (Encierre sólo una alternativa)</p> |
| <p>Estoy apoyando a la clase emprendedora 1 Apoyo directamente a los creadores del proyecto 2 Contribuyo a crear cosas innovadoras 3 Gano rentabilidad..... 4 Otra razón: 5</p> <p style="text-align: center;">(Especifique)</p> | <p>Redes sociales..... 1 Blog 2 Portal Web..... 3</p> |
| <p>17. EN PROMEDIO, ¿QUÉ PORCENTAJE DE RENTABILIDAD DE SU INVERSIÓN ESPERA RECIBIR? (Anote en el recuadro)</p> | |
| <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto; text-align: center;"> <p>.....%</p> </div> | |

ANEXO EM-4: ENCUESTA MICROEMPRESARIOS



ENCUESTA 2020 - MICROEMPRESARIOS

| |
|----------------------------|
| Cuestionario N° |
| |

**“PLAN DE NEGOCIO DE UNA PLATAFORMA DE MESA DE NEGOCIACIÓN
QUE PROMUEVA EL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO PARA
MICROEMPRESAS”**

Buenas días/ tardes Señor(a), mi nombre es, alumno(a) del MBA de ESAN, estamos realizando un estudio como parte de nuestro programa de estudios, el cual busca relevar información para el desarrollo de una empresa de financiamiento participativo y nos gustaría contar con su valiosa colaboración contestando las preguntas de este cuestionario. Contestarlo le tomará no más de 5 minutos”.

Les aseguramos que sus respuestas serán tratadas de forma conjunta y no de manera individual. Además, por ningún motivo serán compartidas comercializadas o utilizadas en otros fines ajenos al académico.

Financiamiento participativo: Modelo de financiamiento donde personas que realizan pequeñas inversiones en proyectos a cambio de una rentabilidad sobre su capital.

ENCUESTADOR:

Para realizar la encuesta, lea claramente las preguntas del cuestionario al entrevistado, luego circule y/o anote las respuestas.

| CAPITULO I: DATOS GENERALES | |
|---|--|
| 1. ¿USTED REQUIERE FINANCIAMIENTO PARA REALIZAR SU PROYECTO? (Anote en el recuadro correspondiente) | 2. ¿DÓNDE PRETENDE REALIZAR SU PROYECTO? (Por observación, encierre sólo una alternativa) |
| Si.....1 No2 → Fin de la encuesta | Provincia de Lima 1 Provincia Const.del Callao2 Otro.....3 → Fin de la encuesta |
| 3. SEXO (Por observación, encierre sólo una alternativa) | 4. ¿CUÁL ES SU EDAD? (Encierre sólo una alternativa) |
| Femenino1 Masculino2 | Entre 25 y 29 años 1 Entre 30 y 34 años 2 Entre 35 y 39 años 3 Entre 40 y 44 años 4 |

| | |
|---|---|
| | Entre 55 y 65 años4 66 años ó más5 |
| CAPITULO II: DATOS DEL EMPRENDIMIENTO | |
| 5. ¿CUÁL ES EL RUBRO DE SU PROYECTO? (Encierre sólo una alternativa) | 6. ¿EN QUÉ DISTRITO DE LA PROVINCIA DE LIMA Y CALLAO ESPERA CREAR SU PROYECTO? (Anote en el recuadro correspondiente) |
| Calzado..... 1 Textil 2 Otro..... 3 <div style="text-align: right;">→ Fin de la encuesta</div> | <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 50px; margin: 0 auto;">DISTRITO:</div> |
| 7. ¿CUÁL ES EL MONTO DE INVERSIÓN QUE NECESITA PARA EMPRENDER SU PROYECTO? (Anote en el recuadro correspondiente) | 8. ¿QUÉ PORCENTAJE DE SU PROYECTO ESPERA FINANCIAR? (Encierre sólo una alternativa) |
| <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto;">S/</div> | Hasta 25% 1 Entre 26% y 50% 2 Entre 51% y 75% 3 Entre 76% y 100% 4 |
| CAPITULO II: CONOCIMIENTO DEL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO | |
| 9. ¿USTED HA ESCUCHADO EL TÉRMINO “FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO”? (Encierre sólo una alternativa) | 10. ¿QUÉ MÉTODO DE FINANCIAMIENTO DISTINTO AL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO CONOCE O HA USADO? (Encierre sólo una alternativa) |

| | |
|---|---|
| <p>Si 1 No..... 2</p> <p style="text-align: right;">→ Pase a la pregunta 12</p> | <p>Préstamo bancario..... 1 Microcrédito 2 Financiación de activos..... 3 Otro: _____ 4 (Especifique)</p> |
| <p>11. EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, ¿QUÉ CALIFICACIÓN LE DARÍA AL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO COMO SISTEMA DE FINANCIAMIENTO? (Encierre sólo una alternativa)</p> | |
| <p>Pésima..... 1 Mala 2 Regular..... 3 Buena 4 Excelente..... 5</p> | |

CAPITULO III: EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Estimado Señor(a):

La propuesta de valor es ofrecer una plataforma de negociación donde microempresarios e inversionistas podrán negociar las condiciones específicas del financiamiento (tasa, plazo, monto a invertir) en base a las políticas del negocio.

El microempresario tiene la oportunidad de exhibir sus proyectos en la plataforma para que la comunidad de inversionistas apueste por su negocio bajo el concepto de crowdfunding.

El inversionista tendrá herramientas que le ayudarán en la evaluación de la negociación como calificaciones y valorizaciones que hace la administración de la plataforma, puntuación de parte de otros usuarios, alertas de lanzamiento de proyectos y cronogramas de pago para que el microempresario tenga conocimiento de sus fechas de pago al inversionista.

| | |
|--|---|
| <p>12. ¿A USTED LE GUSTA EL CONCEPTO DE NEGOCIO QUE SE LE ACABA DE PRESENTAR? (Encierre sólo una alternativa)</p> | <p>13. ¿QUÉ TAN DISPUESTO ESTÁ EN USAR ESTA PLATAFORMA DE MESA DE NEGOCIACIÓN MEDIANTE FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO PARA RECIBIR SU PROYECTO? (Encierre sólo una alternativa)</p> |
| <p>Sí..... 1 No 2</p> | <p>Definitivamente SÍ 1 Posiblemente SÍ..... 2 NO estoy seguro..... 3 Posiblemente NO 4 Definitivamente NO 5</p> <p style="text-align: right;">} Pase a la preg. 15</p> |
| <p>14. ¿POR QUÉ MOTIVO NO USARÍA ESTA PLATAFORMA DE MESA DE NEGOCIACIÓN MEDIANTE FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO? (Anote en el recuadro correspondiente)</p> | <p>15. ¿POR QUÉ RAZÓN LE PARECE IMPORTANTE EL DESARROLLO DEL FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO? (Encierre sólo una alternativa)</p> |
| <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div> | <p>Acceder a los recursos financieros que necesita pequeños aportes 1 Retroalimentar el proyecto a partir de las sugerencias de los inversionistas..... 2 Ayuda a crear lo que le gusta 3 Mostrar a más personas su idea o proyecto 4</p> |
| <p>16. EN PROMEDIO, ¿QUÉ PORCENTAJE DE TASA DE INTERÉS ESTA DISPUESTO A PAGAR POR FINANCIAMIENTO DE SU PROYECTO BAJO LA MODALIDAD DE FINANCIAMIENTO PARTICIPATIVO? (Anote en el recuadro)</p> | <p>17. ¿CUÁL ES EL MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE USTED PREFERE? (Encierre sólo una alternativa)</p> |

| | |
|--|--|
| <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">% </div> | Redes sociales..... 1 Blog..... 2 Portal Web 3 |
|--|--|

Muchas gracias por su participación.

Anexo EM-5: Guía de preguntas de entrevistas en profundidad

| Datos del Entrevistado | |
|------------------------|--|
| Apellidos y Nombres: | |
| Especialidad: | |
| Empresa: | |
| Giro de la empresa | |

| Tema | Objetivo | N° | Pregunta |
|----------------------|---|----|---|
| Modelo de negocio | Validar el modelo de negocio con expertos en inversión en negocios. | 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? |
| Propuesta de valor | Conocer el nivel de interés en invertir en la propuesta de modelo de negocio. | 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? |
| | | 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuanto estaría dispuesto a participar? |
| Costo de oportunidad | Conocer la tasa que el accionista exige como rentabilidad. | 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperaría por sus aportes de capital? |
| | | 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? |

ANEXO EM-6: RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

ENTREVISTA 1:

APELLIDOS Y NOMBRES: ALBÁN BENITEZ, CARLOS

ESPECIALIDAD: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN SUPERVISOR DE CUENTAS - ÁREA MICROEMPRESARIOS

EMPRESA: BANCO BANBIF

GIRO DE LA EMPRESA: BANCA

| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|----|--|---|
| 1 | ¿Cómo cree usted que en los últimos cinco (05) años, ha evolucionado el financiamiento participativo en el país? | Ha sido bastante progresivo. Para mi punto de vista es fácil conocer que este tema del financiamiento participativo en nuestro medio no se ha utilizado, o peor aún está en proceso de normarse de forma más detallada y usado por los emprendedores. Que yo conozca hay un pequeño sector de inversionistas que están metidos en esta modalidad; tengo varios clientes que ya han realizado esta modalidad, pero en un tema de recompensa como especie de una característica altruista hasta he visto y conozco en este tipo por donaciones, por cuestiones de emprendimientos sociales. Como te mencione es algo nuevo se está gestando; veo un desarrollo lento, pero avanzando lo veo con muchas oportunidades; ya se ha venido legislando esta modalidad, pero igual la cosa está inmadura en la economía peruana. Ya se va conociendo; estos dos últimos años voy escuchando más financiamiento participativo y se ve cómo va ayudando a la cadena productiva de los emprendedores y eso es algo positivo que debo reconocer de esta modalidad. Sería bueno se traten estos temas o campañas de difusión de la misma. |
| 2 | ¿Cuál son las principales ventajas que ofrece este tipo de financiamiento participativo? | Ventajas diría yo que no existe un riesgo en el tema financiero. En el caso del inversionista porque se hacen pequeñas cantidades en algunos casos hasta reunir la cantidad del capital así que sea por préstamo o que quieras recibir utilidades siempre tendrás un riesgo menor, eso en la posición del inversionista y tendrá mucho que ver con el perfil del inversionista porque tal vez esta persona se enfoca a un tema de donación por un tema de innovación de proyección social que en su mayoría puede suceder así que si es así se tendrá una donación y el beneficio o ventaja en el caso del emprendedor será mayor y de mayor utilidad para su idea de negocio. |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | ¿Cuáles son las características de los microempresarios que más obtienen este tipo de financiamiento participativo? | Tengo entendido ideas innovadoras en el rubro de emprendimientos donde también exista mayor posibilidad de recuperación de capital a menor tiempo o también he visto de emprendimientos con un tema de conexión social o ayuda para que la comunidad tenga ese impulso en temas de calidad de vida y desarrollo, he visto en eso bastante. |
| 4 | ¿Por qué los microempresarios prefieren este tipo de financiamiento participativo? | Es dependiendo este tema de preferencia no sé si las prefieran porque existen microempresarios que no tienen este perfil de emprendimiento. El emprendedor peruano es diferente, este en su mayoría emprende por necesidad teniendo en cuenta que nos encontramos en el top 5 de emprendimiento a nivel de Latinoamérica, pero nos encontramos en los últimos lugares en temas de innovación. Así que viéndolo de ese punto de análisis podemos concluir que el emprendimiento o el impulso de las microempresarios podrían estar más abarrotadas en las ventanillas de las entidades financieras, como por ejemplo aquí recibimos a través de nuestros canales de atención varias llamadas para temas de préstamos para impulsar negocios ojo no para ideas de negocios mayormente el banco financia temas ya constituidos así que el tema de preferencia va por un tema de desconocimiento de otras modalidades y más aún por el tema de qué tipo de emprendimiento tienes o que perfil tienes como mype. |
| 5 | ¿Cómo observa la confianza de los inversionistas en el financiamiento participativo? | Va creciendo. Del pequeño sector de la cartera de clientes que he conversado es una nueva modalidad de inversionista por ende genera un grado de desconfianza, pero creo yo que a medida esto se vaya normalizando y más personas entren en esta modalidad es que la confianza crecerá en el mercado este modelo económico conforme las condiciones y la difusión sean más conocidas y usadas. |
| 6 | ¿Qué motiva a los inversionistas para incursionar en el financiamiento participativo? | Creo yo que los motiva como en todo negocio con miras a obtener ganancias sobre su excedente financiero, en recibir ganancias a cambio como son los intereses o en el caso de la participación como socios recibir utilidades. Como lo veamos el tema va desde la diversidad que existe en esta modalidad para poder opciones de inversión a veces muchas veces creo yo se da el caso que los inversionistas no tienen mayor conocimiento de los mercados para invertir y esta modalidad permitiría una visión global o puesta en ventana de las diferentes opciones para invertir y alado a esto el riesgo menor que se ejerce al no ser el único que invierte al ser una inversión de participación colectiva. Es bueno que el inversionista esté bien informado al momento de cualquier acción financiera. Conocer estos aspectos nos permite entrar a nuevos campos en el Perú y se está haciendo real cada vez más cerca estas innovaciones de inversión. |

| | | |
|----|---|---|
| 7 | ¿Cuáles considera que son las limitaciones que enfrentan la modalidad de financiamiento participativo? | Las limitaciones es que como en cualquier emprendimiento la inversión en el negocio no alcance las expectativas en número sobre lo proyectado, entonces en ese caso afecte la devolución del capital y en el caso del préstamo no recuperar qué es lo más probable cuando un emprendimiento no prospera. La reglamentación en esta nueva modalidad va permitir que se maneje un entorno legal adecuado y si es supervisado y fiscalizado por los entes reguladores. |
| 8 | ¿Cuáles son los aspectos que considera deben desarrollarse en el Perú para que se pueda fomentar el financiamiento participativo? | Uno la ley que ya entiendo que se emitió el reglamento básicamente para que se supervisen las empresas que administren las plataformas. Eso es primordial y urgente, aunque en la actualidad desde hace años operan plataformas de financiamiento participativo en nuestro país. |
| 9 | ¿Cuáles son los riesgos que enfrenta la modalidad de financiamiento participativo? | Que te puedo decir como cualquier actividad financiera existen factores internos y externos que pueden generar que invertir y capitalizarse a través del financiamiento participativo puede ser riesgoso al momento de realizarlo. Por eso es muy importante tener aspectos de seguridad y filtros en este tipo de financiamiento. El estado debe regularlo y por ende la supervisión creará un clima de confianza que también creo es el mayor riesgo. La desconfianza de las personas uno y otro mostrando sus emprendimientos hacia un posible fracaso o al de un inversionista que necesita realizar inversiones con menor riesgo con miras a obtener beneficios del mismo. |
| 10 | ¿Es fácil para los microempresarios obtener financiamiento para sus emprendimientos? | No. Acá en el banco vemos varios requisitos y trámites que a veces muchos clientes no terminan su evaluación crediticia y ya no volvieron creyéndose que a veces sólo prestan dinero a empresas ya constituidas y por ende el tema financiero no se conceptualiza sobre un defecto en la administración de la entidad. |
| 11 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los microempresarios para obtener financiamiento? | Los documentos que sustenten sus ingresos para proyectarse en cualquier índole. Esto básicamente se ve en la etapa de evaluación crediticia. |
| 12 | ¿Cuál es el procedimiento para que los microempresarios accedan al financiamiento? | Si viene de la pregunta anterior el procedimiento primero es una identificación legal sobre la existencia de la mype, segundo el tema de cómo es tu comportamiento financiero en el mercado como empresa. Después de la evaluación existe la etapa de desembolso y uno como beneficiario deberá controlar sus aportes de devolución en su cronograma de pagos. |
| 13 | ¿Es fácil para los inversionistas poder participar en esta modalidad de financiamiento para proyectos sostenibles? | Desde mi experiencia considero que existe un movimiento fuerte en estos tipos de financiamiento, pero al respecto, se debe rescatar la innovación de los diferentes emprendimientos que se podrían mostrar en las plataformas. Hay bastante emprendimiento, pero como ya te comenté el tema es la innovación, la poca que exista deberá ser promovida, y es mejor si este emprendimiento tiene un trasfondo social. |

| | | |
|----|--|--|
| 14 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los inversionistas? | Mira, en ese tema puedo decirte que uno de los requisitos es la motivación de inversión y tener claro que deseas participar en un sistema de finanzas colaborativas. |
| 15 | ¿Cuál es el procedimiento para que los inversionistas decidan por el proyecto? | El procedimiento corresponderá a la normativa relacionada a la promoción y supervisión del modelo de financiamiento participativo que será debidamente regulada y estructurada por los entes de regulación y fiscalización. |
| 16 | ¿Cómo funciona el sistema de promoción del servicio de financiamiento participativo?, ¿Cuáles son los principales canales de captación y promoción de inversionistas y microempresarios? | Todo este tema es en base al uso de las tecnologías; ese es un punto fuerte de la promoción y difusión de este tipo de modalidad de finanzas. Queda claro que el uso de nuevas tecnologías hace posible a la vez el crecimiento de los microempresarios. |
| 17 | En promedio, ¿cuáles son los niveles de créditos otorgados a microempresarios mensualmente? | No tengo el dato exacto, pero ahora durante la pandemia teníamos una baja en la compra de nuestros productos y servicios. Se ha venido recuperándose satisfactoriamente y se puede decir que los microempresarios se vienen relanzado y preparándose para una fuerte campaña de fin de año. Las tasas de interés hemos logrado ajustarlas para que nuestro productos y servicios sean más alcanzables, reales y sobre todo razonables de las personas. |
| 18 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés activas para los microempresarios? (mínimo y máximo) | Puedo atreverme de hablar de una tasa de interés activa de al menos 5.3%, pero vi el reporte que se tiene una baja considerable en las tasas orientado a microempresarios. |
| 19 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés pasiva para los inversionistas? (mínimo y máximo) | Ese dato no está dentro de un promedio alentador más lo veo a la baja y el escenario debe tornarse diferente en los próximos meses. |
| 20 | ¿Cómo cree que evolucionará la modalidad de financiamiento participativo en los próximos cinco (5) años? | Con más difusión en la normalización de este innovador sistema, pero sobre todo ver la importancia de la dinámica de las finanzas en el país. Veo con buen avance a gran escala el financiamiento participativo, veremos que sucede y que impacto tiene, pero lo real es que en otros países está funcionando bastante bien veremos aquí. |

ENTREVISTA 2

APELLIDOS Y NOMBRES: ÁLVAREZ ESPEJO,
ZOILA

ESPECIALIDAD: INGENIERA INDUSTRIAL GERENTE DE CONTROL DE GESTIÓN - DIVISIÓN DE MICROEMPRESARIOS

EMPRESA: CAJA AREQUIPA

GIRO DE LA EMPRESA: BANCA

| N° | PREGUNTA | RESPUESTA |
|----|---|--|
| 1 | ¿Cómo cree usted que en los últimos cinco (05) años, ha evolucionado el financiamiento participativo en el país? | Con el Decreto de Urgencia Trece de este año nos dan un panorama de un antes y después de esta nueva modalidad de financiamiento en nuestro país. Eso nos hace creer que dentro de la región se abra la brecha de flexibilidad de utilizar nuevas opciones de finanzas e interesante porque aquí debido a la falta de ofertas atractivas del sector bancario con esta modalidad se estaría dando la lógica de que las personas puedan prestarse entre sí sin intermediación más bien con criterios propios a quien se financia y hasta cuánto. Y esto hace una dinámica dentro de la economía estimulante para el crecimiento y desarrollo económico y tecnológico en nuestro país. El tema evolutivo corresponde a un instrumento nuevo que necesariamente deberá ser regulado y con esta norma ha sido un acierto, teniendo en cuenta una economía volátil con el tema de finanzas colaborativas. |
| 2 | ¿Cuáles son las principales ventajas que ofrece este tipo de financiamiento participativo? | Como ventajas puedo mencionar que normalmente no se exigen garantías de ningún tipo, es decir, la garantía será el proyecto empresarial. Vi un ejemplo para ver este tema de ventaja que normalmente, te suelen exigir que tú hayas invertido en tu empresa al menos un porcentaje de la cantidad que estés solicitando como préstamo. Porque es lógico hablando de finanzas, que no van a financiar un proyecto por el que el mismo emprendedor no apuesta. En una figura financiera una ventaja sería también que el tipo de interés fijo sea bajo y que el variable vaya en función de la evolución de nuestro proyecto nos ayudará en las etapas iniciales, pagaremos más cuanto más ingresemos. Por último, lo que he comentado con mis colegas en la academia es que una ventaja muy interesante es que el pago de intereses que hagamos los podremos deducir en nuestro impuesto sobre sociedades, teniendo así un valioso ahorro fiscal, esto desde un aspecto tributario. |
| 3 | ¿Cuáles son las características de los microempresarios que más obtienen este tipo de financiamiento participativo? | Los que necesitan financiarse con proyectos de innovación para temas de expansión o empresas que inician. Es una de las opciones para aquellas empresas que aún no están consolidadas en el entorno económico. |

| | | |
|---|---|--|
| 4 | ¿Por qué los microempresarios prefieren este tipo de financiamiento participativo? | Los prefieren por lo dicho como alternativas de financiamiento, oportunidades de capitalizarse y subir en el mercado, pero con pocos requisitos. Los emprendedores de ahora son diferentes, han cambiado en los últimos 10 años siempre viendo mejorar el entorno para el emprendedor que recurre en medio de una crisis para salir adelante ya que para la banca son riesgosos. Este tipo de préstamos para este perfil de microempresarios por ende el fondeo lo podrían obtener por el financiamiento participativo. |
| 5 | ¿Cómo observa la confianza de los inversionistas en el financiamiento participativo? | Ya regulado se genera mayor confianza, el manejo y uso de tecnología lo hará más confiable. Muchas veces el desconocimiento y la recomendación de usar esta modalidad de financiar proyectos se está haciendo cada día más interesante. Se animan cada día más inversionistas; el número importa el iniciar y optimizar las maneras de generar más recursos con empresas que tengan ideas de innovación va en crecimiento y este es el caso. |
| 6 | ¿Qué motiva a los inversionistas para incursionar en el financiamiento participativo? | La motivación principal en las finanzas es el rédito de ganar y que se genere más recursos a través de las inversiones y crecer más aún si venimos de una crisis; importante detalle de motivación para muchos agentes empresariales. |
| 7 | ¿Cuáles considera que son las limitaciones que enfrentan la modalidad de financiamiento participativo? | Dentro de mi análisis puedo entender que se deberán establecer límites máximos de recursos a recaudar por proyecto y por ejercicio económico por parte del receptor, así como el número máximo de veces que este puede realizar ofrecimientos en las plataformas administradoras por ejercicio económico cual fuese el caso. También se podrá establecer límites a los inversionistas considerando su tipo, naturaleza, monto máximo de inversión en una emisión de valores y cadena financiera, monto máximo de inversión de dinero durante un ejercicio económico, monto máximo de préstamos importante en esta regulación, porcentaje máximo de la inversión o préstamo sobre el monto total de recursos a recaudar en las campañas de los emprendedores. |
| 8 | ¿Cuáles son los aspectos que considera deben desarrollarse en el Perú para que se pueda fomentar el financiamiento participativo? | Del tema de las limitaciones puedo obtener los aspectos que se deberán tener cuenta si se quiere desarrollar esta alternativa en el modelo económico peruano. |

| | | |
|----|--|--|
| 9 | ¿Cuáles son los riesgos que enfrenta la modalidad de financiamiento participativo? | Puedo entender que los riesgos mayores de elegir este tipo de alternativas para financiamiento pueden acarrear ciertos aspectos que estaremos sometidos si no manejamos o advertimos bien nuestras acciones en las finanzas tanto como inversionistas y como emprendedores. Podemos tener riesgo si hay posibilidades de sufrir pérdidas por fallas en los procesos como pueden ser los sistemas de información o la misma plataforma ocasionadas por errores humanos. Otro riesgo sería la falta de información entre emprendedores e inversionistas y para sólo mencionar otros, el tema de liquidez y más aun de créditos como falta de una coordinación en la regulación por parte del Estado y el sector privado. |
| 10 | ¿Es fácil para los microempresarios obtener financiamiento para sus emprendimientos? | Creo que actualmente no o bueno el tema de Reactiva Perú ha sido un gran apoyo y respaldo al emprendedor. |
| 11 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los microempresarios para obtener financiamiento? | Requisitos formales del sector financiero supervisado por la banca y seguros y las tasas de interés muy bien cuidados por los bancos antes de arriesgar en realizar préstamos a microempresarios es un alegato de que se deben cumplir requisitos hasta a veces que no se cumplen por los emprendedores |
| 12 | ¿Cuál es el procedimiento para que los microempresarios accedan al financiamiento? | Pasan una evaluación siempre garantizando la documentación en cada etapa hasta el desembolso final. Igual sigue desde mi punto de vista exigente siendo una alternativa el tema de financiamiento participativo. |
| 13 | ¿Es fácil para los inversionistas poder participar en esta modalidad de financiamiento para proyectos sostenibles? | Creo que si es fácil para ellos ejercer esa acción como inversionista. Hay libertad de acciones en cuanto invertir bajo criterios individuales |
| 14 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los inversionistas? | No existiría mayores requisitos de lo que nos dice la norma en esta modalidad entiendo que hablas del financiamiento participativo |
| 15 | ¿Cuál es el procedimiento para los inversionistas decidan por el proyecto? | Se hace la navegación en las plataformas y se revisa la información del emprendedor detalles previos a la elección o el tema de avaluar los préstamos para financiamiento |
| 16 | ¿Cómo funciona el sistema de promoción del servicio de financiamiento participativo?, ¿cuáles son los principales canales de captación y promoción de inversionistas y microempresarios? | Tengo entendido que la promoción es un tema de portal autorizados y en base de medios electrónicos ya que acá el entorno es digital. |

| | | |
|----|--|--|
| 17 | En promedio, ¿cuáles son los niveles de créditos otorgados a microempresarios mensualmente? | Hasta el primer semestre hubo varios financiamientos. Llegamos hasta los 33 millones para financiar diferentes proyectos o en realidad fueron expansiones hasta en algunos casos reflote de empresas que se declaraban en quiebra por la pandemia y necesitaban apalancarse. |
| 18 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés activas para los microempresarios? (mínimo y máximo) | Ascendió hasta un 3.5% como mínimo y hasta un 4.8% tengo entendido de acuerdo a esta última temporada. |
| 19 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés pasiva para los inversionistas? (mínimo y máximo) | Un promedio de tasa interés activa de un 4.5 %. |
| 20 | ¿Cómo cree que evolucionará la modalidad de financiamiento participativo en los próximos cinco (5) años? | Estamos viviendo la evolución en vivo y en directo. Es una alternativa fuerte que se va consolidar con regulación y sobre todo como alternativa y apuesta de emprendedores e inversionistas. |

ENTREVISTA 3

APELLIDOS Y NOMBRES: PÉREZ CHÁVEZ, JOSÉ

ESPECIALIDAD: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN - GERENTE COMERCIAL AGENCIA 3 ÁREA DE CRÉDITOS PARA MICROEMPRESARIOS

EMPRESA: BANCO CONTINENTAL

GIRO DE LA EMPRESA: BANCA

| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|----|--|---|
| 1 | ¿Cómo cree usted que en los últimos cinco (05) años, ha evolucionado el financiamiento participativo en el país? | No es muy conocida esa actividad financiera. En la caja si he conversado con muchos clientes sobre esta opción, creo que se ha desarrollado con cierto desconocimiento y lo veo más enfocado a un tema de donaciones sobre algún proyecto que puedas plantear a través de las plataformas que hay. Los ahorristas de aquí en la caja prefieren siempre el sistema tradicional de la banca comercial para mantener su dinero con cierto respaldo, eso en la posición del inversionista con respecto a la evolución podría decir que en mi puesto aquí en la caja en estos años casi nunca o poco se hablado de estos temas, pero últimamente lo escucho con más autoridad de parte de muchos economistas y en una reunión de gerencia que reúne a los expertos de las filiales que tenemos en provincias también lo han puesto como una opción de inversión en el tema inmobiliario. Así que este tipo de financiamiento puede desarrollarse de acuerdo a buena difusión y claro está tener todas las piezas claras y transparentes ya que eso es lo que busca el inversionista. |

| | | |
|---|---|--|
| 2 | ¿Cuál son las principales ventajas que ofrece este tipo de financiamiento participativo? | Puntual. En las finanzas se tiene que ver desde los dos aspectos del ciclo financiero, en sus etapas y más aún en sus actores. Como ventajas creo yo es el tema de riesgo de pérdida de capital a mayor suma, esto quiere decir que no sólo hay un inversionista que le apostará a tu proyecto e idea de negocio si no que hay varios y eso es algo bueno por eso el término “crowd” que es muchos o sea que debe haber en acción varias personas sino no se cumpliría la conceptualización del financiamiento que debe ser participativo. Eso lo veo como una fortaleza clara, que todos pueden dirigir sus excedentes hacia un negocio como opción de inversión. Y por otro lado claro está como mype que presentes un proyecto de negocio innovador y que las personas puedan capitalizar esta idea es bastante. Aquí vendría una ventaja que sería la opción de tener una alternativa de que te financien tus ideas en incubadora. |
| 3 | ¿Cuáles son las características de los microempresarios que más obtienen este tipo de financiamiento participativo? | El tamaño de la empresa, su modo de financiamiento que tienen, su relación y comportamiento con el sistema bancario y crediticio; y creo yo aquellos que no pueden demostrar mayores ingresos en sus últimas campañas toman la decisión o son candidatos para optar sobre estos medios novedosos. |
| 4 | ¿Por qué los microempresarios prefieren este tipo de financiamiento participativo? | No sé si los prefieren. Yo sigo teniendo clientes de microempresarios ya que el área que me encuentro tengo bastante contacto con empresarios del sector agricultura y manufacturero, así que veo que aún hay una inclinación sobre la banca tradicional. Veo cierta seguridad de ahorrar y administrar su dinero con nosotros; siempre se le trata que las tasas de intereses como ahorro, a plazo fijo y en el tema de financiar sus campañas sean las más accesibles y bajas para que puedan impulsarse, pero igual la competencia hace la diversidad de elegir y la idea acá es fidelizar a nuestros clientes. |
| 5 | ¿Cómo observa la confianza de los inversionistas en el financiamiento participativo? | Confianza, aun creo que les falta conocer a los inversionistas. Como funciona este tema de este tipo de financiamiento, creo yo que hay todavía un desconocimiento así que sobre la confianza conociendo a muchos empresarios que tienen inversiones en varios sectores creo yo habría una clasificación de estos ya que existen inversiones millonarias inmobiliarias y utilizan otras modalidades para sus inversiones. En este caso también podrían manejar un proyecto grande, pero tiene que estar establecido los lineamientos para que esa confianza sea más real, concreta y segura. |

| | | |
|---|---|---|
| 6 | ¿Qué motiva a los inversionistas para incursionar en el financiamiento participativo? | La motivación, así como usted y yo radica siempre en un inversionista en que su dinero crezca, pero ojo tendremos en cuenta que el inversionista es una persona con criterio y siempre cuidadosa al momento de mover sus fichas en un negocio. Los que conozco siempre al ver el panorama realizan consultas con personas relacionadas al medio financiero para tomar una decisión. Aunque muchos no son estudiados si son informados entonces considero que deberá existir una difusión adecuada antes de que el inversionista se sienta confiado con este tipo de financiamiento. |
| 7 | ¿Cuáles considera que son las limitaciones que enfrentan la modalidad de financiamiento participativo? | Entiendo que se viene reglando este tipo de finanzas. Eso sería una gran limitación. Aquí deben actuar las instituciones del Estado como banca y seguros, mercado y valores y hasta el Indecopi. Si tenemos las reglas establecidas podemos tener un panorama de posibilidades donde los inversionistas y microempresarios puedan relacionarse y beneficiarse entre ambas. |
| 8 | ¿Cuáles son los aspectos que considera deben desarrollarse en el Perú para que se pueda fomentar el financiamiento participativo? | Te dije el tema de reglamentos sobre este tipo de financiamiento es muy importante; y adicionalmente el tema de tecnología ya que las administraciones de estas plataformas deben ser seguras. |
| 9 | ¿Cuáles son los riesgos que enfrenta la modalidad de financiamiento participativo? | Que se considere como una actividad de captación de capitales y no haya una regulación de las finanzas clasificado como financiamiento participativo. Eso nos dará riesgo en que si algo no está reglamentado no se puede fiscalizar, menos supervisar y la actividad se puede volver paralela a un mercado de valores financieros no registrado o mapeados por el sistema. Ahí mucho cuidado, en el tema de donaciones y recompensas no hay problema porque cualquiera puede donar su dinero a quien le parezca para diferentes causas, pero ya en un entorno de préstamo deben ser determinadas las cláusulas para evitar cualquier situación a futuro. |

| | | |
|----|--|--|
| 10 | ¿Es fácil para los microempresarios obtener financiamiento para sus emprendimientos? | Si cumplen los requisitos que la banca comercial les plantea sí, y en esto tiene mucho que ver su situación en el sistema financiero. Esa evaluación es super importante, y en la banca; en nuestra caja por ejemplo vemos proyectos que ya están en marcha y necesitan impulsarse, pero aun así tenemos el debido cuidado ya que existiría el riesgo de prestar a un mype que no tenga la capacidad de pagar. Así que se hace una evaluación que determinará esta situación. Hay filtros y eso se considera al momento de entablar relaciones con los microempresarios. |
| 11 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los microempresarios para obtener financiamiento? | Evidenciar su ingreso y su capacidad de pago, todo en documentación fiable. Básicamente sus ingresos producto de su negocio que sea habido y tenga en pleno funcionamiento su emprendimiento. |
| 12 | ¿Cuál es el procedimiento para que los Microempresarios accedan al financiamiento? | En conducto regular demostrar sus ingresos y vigencia en el mercado. |
| 13 | ¿Es fácil para los inversionistas poder participar en esta modalidad de financiamiento para proyectos sostenibles? | Si es fácil o no dependerá como el inversionista vea la modalidad. Es una cuestión de planteamiento y sostener la idea de manera que sea atractiva. Existen muchos proyectos de corte social que son innovadores. Creo que el emprendedor peruano es muy creativo, y cuando hablamos de este tipo de financiamiento lo relaciono con surgir; todos ayudarnos entre todos y en finanzas para llegar a este nivel se necesita generar bastante confianza y credibilidad de lo que se ofrece en este tipo de financiamiento sea una opción seria y rentable. |
| 14 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los inversionistas? | Tener sus excedentes en ahorros o dinero destinado a su actividad como inversionista en otros campos diferentes a los que el conoce o a lo que él maneja. Aquí en la caja manejamos bastante el tema de sus ahorros y la rentabilidad de los depósitos a plazos fijos, es algo que también me encargo y trato de mantener una relación comercial y de comunicación muy fluida para la fidelización de sus aportes a la caja con el mayor tiempo posible. |

| | | |
|----|--|---|
| 15 | ¿Cuál es el procedimiento para que los inversionistas decidan por el proyecto? | Sobre el procedimiento dependerá de las opciones que el inversionista desee tomar en la caja el tema del ahorro y los depósitos a plazos, o el financiamiento de proyectos pasa por una evaluación más exhaustiva por parte de la persona que desear financiarse. Por el otro lado el inversionista es libre de invertir como una decisión propia pero como te comenté mis clientes son bien informados antes de dar un paso. |
| 16 | ¿Cómo funciona el sistema de promoción del servicio de financiamiento participativo?, ¿Cuáles son los principales canales de captación y promoción de inversionistas y microempresarios? | Veo páginas web y redes sociales. Tengo entendido conocer 3 plataformas en el Perú, pero aun veo lento el tema de difusión. Sería bueno impulsarlo como medios alternativos de financiamiento. Lo nuevo a veces atrae a los clientes. |
| 17 | En promedio, ¿Cuáles son los niveles de créditos otorgados a microempresarios mensualmente? | Aquí en la caja en esta filial hemos otorgado créditos hasta los 13 millones para los microempresarios. |
| 18 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés activas para los microempresarios? (mínimo y máximo) | Entre el 21.70% hasta el 153.70% mínimo y máximo. |
| 19 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés pasiva para los inversionistas? (mínimo y máximo) | En los ahorristas a plazo de 3.00% a 4.5%. |
| 20 | ¿Cómo cree que evolucionará la modalidad de financiamiento participativo en los próximos cinco (5) años? | Crecerá de acuerdo que el Estado y empresa se unan y vean las necesidades del mercado financiero. Es una manera de motivación empresarial tener más alternativas de crecer, y para inversionistas a donde puedo invertir el dinero con fines de crecimiento y ganar rentabilidad y liquidez a futuro. Veremos cómo se da este tipo de finanzas, cómo se da en el mercado. |

ENTREVISTA 4

APELLIDOS Y NOMBRES: CAMARENA PÉREZ, JANS

ESPECIALIDAD: ABOGADO-JEFE COMERCIAL AGENCIA LIMA -ANALISTA GESTIÓN DE MICROEMPRESARIOS

EMPRESA: CAJA HUANCAYO

GIRO DE LA EMPRESA: BANCA

| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|----|---|--|
| 1 | ¿Cómo cree usted que en los últimos cinco (05) años, ha evolucionado el financiamiento participativo en el país? | Se proyecta como una alternativa interesante en el tema de préstamos. De la información que se maneja en el Perú se puede hacer financiamiento participativo o se viene haciendo en varios proyectos de economía circular ya sea por un tema de donación o que se devuelva algo a cambio que no sea mayor al monto que se entregó para financiar el proyecto. Funciona de distinta manera, pero si existe. Aun entiendo que este tipo de financiamiento en el tema de préstamo para capital se puede dar, pero para eso sería importante revisar la regulación. Es prometedor el crecimiento de esta alternativa de financiamiento siendo en este caso de finanzas que una participación activa de los inversionistas y los que quieren financiar sus proyectos; los primero se vuelven como embajadores de los productos innovadores. |
| 2 | ¿Cuál son las principales ventajas que ofrece este tipo de financiamiento participativo? | Para un inversionista y yo que estuve varios años en el sector inmobiliario y que actualmente trabajo en la división de proyectos financieros aquí en el banco, es fácil deducir que una de las ventajas de cualquier alternativa de financiamiento para el desarrollo de cualquier proyecto innovador lo fuese o no pongámosle emprendimiento creativo es acceder a opciones de financiarse, porque todo proyecto se realiza con financiamiento que como venga este financiamiento es importante pero más importante es llevarlo a cabo y que lo realizado en la etapa de incubación y de planeamiento funcione para la generación de ganancias, utilidades y recursos de crecimiento para toda empresa pequeña o mediana. |
| 3 | ¿Cuáles son las características de los microempresarios que más obtienen este tipo de financiamiento participativo? | Pequeñas y medianas que no tienen como sustentar su flujo como te comenté. Los requisitos a veces complican las relaciones con el banco o la entidad financiera. Sería una característica, aquellos que no pueden demostrar su flujo y por eso podrían optar por otras opciones; claro que no es la única existe una gama. |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | ¿Por qué los microempresarios prefieren este tipo de financiamiento participativo? | Creo en mi experiencia, aquí en el banco, he visto los procedimientos de accesibilidad de financiamiento para los microempresarios que existen muchos requisitos siendo el más importante que el pequeño empresario compruebe sus ingresos o en todo caso su flujo. Es algo que el banco se fija mucho antes de entablar e iniciar relaciones financieras. Para los microempresarios si nos enfocamos en aquello, sino en que finalmente el fondo de concretar los emprendimientos es obtener financiamiento y a veces esta parte de aquí en adelante se hace más difícil. Es así que la alternativa de financiarlo de manera participativa puede ser más llamativa y lograr que se puedan obtener recursos para poner en marcha las ideas de proyecto es en definitiva una alternativa en estos últimos años que uno puede impulsarse como empresario. |
| 5 | ¿Cómo observa la confianza de los inversionistas en el financiamiento participativo? | Más real en el sentido que las inversiones en formato pequeño respaldado en varios inversionistas generaría ciertamente un ambiente financiero seguro sin mucho riesgo. Es algo que también atraería a los inversionistas o al menos los que manejan fondos excedentes o ahorros y que desean incursionar financieramente en las inversiones de negocios y proyectos que podrían ser exitosos; y para eso también se debería tener criterios de selección y modalidades que garanticen que las transacciones sean seguras y rápidas y mucho más rentables. |
| 6 | ¿Qué motiva a los inversionistas para incursionar en el financiamiento participativo? | Dentro del mundo de las finanzas en temas de proyectos microempresarios y accesibilidad de créditos, el tema quiero decir es el tema de rentabilidad. Nadie quisiera invertir esperando pérdidas sino al contrario tenemos la visión empresarial de crecer y expandirse en un futuro de inversiones en el país; de generar mayores recursos y hacer proyectos cada día más grandes y sólidos con oportunidades de desarrollo. La motivación mayor sería de apostar para proyectos acertados y bien manejados; tiene que ver aquí el tema de la credibilidad de los proyectos y por parte del inversionista en la apuesta de proyectos rentables por donde se le mire. |

| | | |
|----|---|---|
| 7 | ¿Cuáles considera que son las limitaciones que enfrentan la modalidad de financiamiento participativo? | Mi experiencia en el banco por más de 10 años hace que en el tema de finanzas existan mecanismos que te permitan analizar los diferentes instrumentos de tipos de inversiones. Si es que tienes un dinero que deseas hacerlo crecer como parte de tus diferentes ingresos, los mecanismos en una banca común es temas de ahorros, tema de bolsa de valores y otras opciones, siempre arriesgar con temas previos de análisis antes de decidir de prestar dinero para emprendimientos. Se han escuchado aspectos negativos del financiamiento participativo desde hace unos años atrás el tema de regulación que ya se tiene. Lo otro la supervisión de las empresas administradoras de las plataformas, como requerimientos tecnológicos habría una gran brecha de operar dentro de plataformas informáticas que garanticen el sistema de financiamiento entre emprendedores e inversionistas, la tecnología y sus derivados son parte de una de las limitaciones de este tipo de financiamiento. |
| 8 | ¿Cuáles son los aspectos que considera deben desarrollarse en el Perú para que se pueda fomentar el financiamiento participativo? | En nuestro país el tema regulatorio legal en estos temas se debe pronunciar la SBS, la SMV para que se de todo el proceso de financiamiento participativo en un marco legal, teórico y técnico |
| 9 | ¿Cuáles son los riesgos que enfrenta la modalidad de financiamiento participativo? | Diría yo que los riesgos de manera común son no obtener el financiamiento suficiente para desarrollar algún proyecto que tenga como meta mayor a lo recaudado en una campaña de financiamiento participativo o por otro lado la no rentabilidad de las inversiones al proyecto apostado. |
| 10 | ¿Es fácil para los microempresarios obtener financiamiento para sus emprendimientos? | Yo diría que no falta trabajar en ese tema, aun así, existen muchos microempresarios que son financiados para su desarrollo de productos y servicios como proyectos ya viables, mas que es eso lo que busca el banco. Igual tuvimos en esta última temporada gran demanda de los créditos muy aparte de los bonos y subsidios del Estado igual se presentaron empresarios para solicitar créditos para reinventarse en esta época de cuarentena. Hablando del tema de subsidios es el Estado a través de Innóvate que superó expectativas de ayuda económica para impulsar proyectos hasta con 150,000 mil soles para tales fines. |
| 11 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los microempresarios para obtener financiamiento? | Que puedo decirte sus declaraciones, sus ingresos, la comprobación de sus flujos y la experiencia en el rubro como mype, la primera calificación por parte de las entidades financieras. Es saber a quién se está prestando, los intereses aplicados y la ejecución del cronograma de pagos después del desembolso. |

| | | |
|----|--|---|
| 12 | ¿Cuál es el procedimiento para que los Microempresarios accedan al financiamiento? | Creo que sí, sólo hay que conocer la tecnología y como son los puntos de las transacciones en el financiamiento participativo, ver a quien se financia y creo que con eso se puede iniciar las conexiones financieras en dicho nivel. Que existan otros filtros para los inversionistas lo determinará la autoridad e instancia competente. |
| 13 | ¿Es fácil para los inversionistas poder participar en esta modalidad de financiamiento para proyectos sostenibles? | A lo mencionado le agregaría para concluir requisitos de ley como parte de la intermediación de emprendedores e inversionistas. |
| 14 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los inversionistas? | La documentación no la tengo ahora. |
| 15 | ¿Cuál es el procedimiento para los inversionistas decidan por el proyecto? | Creo yo que bajo la lógica de acceso para poder elegir la manera y forma de invertir el procedimiento debe ser sencillo, sin muchas trabas. Ésto es un gran reto de la normalización y regulación de este tipo de financiamiento. |
| 16 | ¿Cómo funciona el sistema de promoción del servicio de financiamiento participativo?, ¿cuáles son los principales canales de captación y promoción de inversionistas y microempresarios? | La tecnología lo hace todo y esto no es la excepción. Los medios de captación son electrónicos, esa es su característica principal. |
| 17 | En promedio, ¿cuáles son los niveles de créditos otorgados a microempresarios mensualmente? | Llegamos a los 33 millones otorgados en medio año. |
| 18 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés activas para los microempresarios? (mínimo y máximo) | 3 a 4% más o menos oscila entre estos porcentajes. |
| 19 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés pasiva para los inversionistas? (mínimo y máximo) | No lo he revisado. |
| 20 | ¿Cómo cree que evolucionará la modalidad de financiamiento participativo en los próximos cinco (5) años? | Favorablemente como han crecido las expectativas de incursionar, a pesar de su falta de difusión, estos efectos del financiamiento participativo a nivel local y nacional como alternativas a las grandes situaciones de informalidad en las finanzas comerciales del medio. |

ENTREVISTA 5

APELLIDOS Y NOMBRES: LINCOLN TRUJILLO,
ALAN

ESPECIALIDAD: ECONOMISTA-JEFE DEL ÁREA DE ANALISIS FINANCIERO MICROEMPRESARIOS

EMPRESA: MIBANCO

GIRO DE LA EMPRESA: BANCA

| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|----|--|--|
| 1 | ¿Cómo cree usted que en los últimos cinco (05) años, ha evolucionado el financiamiento participativo en el país? | Sobre la evolución puedo decirte que esta nueva alternativa de financiamiento paralelo a la banca tradicional se viene realizando en otras modalidades como son la donación y la recompensa, pero debido a la norma actual ya se viene hablando en términos financieros como son el préstamo y la postura de acciones para utilidades como inversionista. Sin error a equivocarme tiene la flexibilidad para que un grupo de personas busquen y sumen esfuerzos a su desarrollo. |

| | | |
|---|---|--|
| 2 | ¿Cuál son las principales ventajas que ofrece este tipo de financiamiento participativo? | <p>Si tienes una idea innovadora como emprendedor se puede entrar en una especie de subasta para que potenciales inversionistas tengan acceso para que su excedente pueda ser invertido y así obtener beneficios. Es una alternativa de inversión muy dinámica, como ventajas uno como mype puede tener una alternativa de financiamiento como promotora de impulso de negocios e inversiones. También podemos hablar de la mayor ventaja que es generar la creación de nuevos negocios, financiar de forma diferente en nuestro país. Es un momento de subasta entre los inversionistas como para que se pueda promover negocios de mype. En esta situación este tipo de financiamiento es lo más acertado que se ha podido normar para que la promoción de los microempresarios que no tienen como apalancarse y se encuentran en la zona de rechazo del sector de la banca tradicional. Aunque no sea muy difundida aquí en la Caja tratamos de ver que nuestros ahorristas busquen nuevas opciones de invertir y ahí al momento que se le da en intereses ganados en esta alternativa funcionaría su difusión, promoción y aprendizaje de tipo financiero para encajar al sistema actual y generar innovación en nuestro tema financiero actual.</p> |
| 3 | ¿Cuáles son las características de los microempresarios que más obtienen este tipo de financiamiento participativo? | <p>Existen varios programas que buscan beneficiar al emprendedor o mype pero también a la vez nacen nuevos requisitos de exigencia para que este acceda a esos beneficios por cuestiones normativas o reglas en el sistema financiero siendo la mayor demanda en microempresarios que quieren crecer creo yo podría decir que las características serían las de microempresarios que no pueden sustentar en el sistema bancario y toman como salida el tema de financiamiento participativo</p> |
| 4 | ¿Por qué los microempresarios prefieren este tipo de financiamiento participativo? | <p>Igual a lo que te mencioné o no sé si las prefieren ya que existen también riesgos, pero más en el punto de inversionista. En el caso de los microempresarios para mostrar sus productos y servicios a ofrecer puede resultar difícil ya que no se sabe si impactará. Esto dependerá del nivel de asesoramiento que obtengan, acá veo que hablamos de marketing de lanzamiento de nuevos productos y servicios ligados a la tecnología. Markentig 4.0.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | ¿Cómo observa la confianza de los inversionistas en el financiamiento participativo? | Conversándolo con el equipo en el directorio este punto de inflexión puede generar una controversia ya que debido a la elaboración de una matriz de riesgo podemos determinar si los inversionistas alcancen un grado de confianza baja o alta, pero en medida confianza sobre esta nueva propuesta. |
| 6 | ¿Qué motiva a los inversionistas para incursionar en el financiamiento participativo? | La motivación creo que desde que haces un estudio del nivel de confianza y los alcances de una opción en el medio digital de captación de capital a través de un financiamiento colectivo es lo que debe regir y orientarse. La motivación jugará un rol importante siempre y cuando haya decisión e intención de invertir. El inversionista está en plena facultad de sus acciones y más aun de donde destinar sus excedentes de dinero y convertirlos en utilidades o interés que en suma se obtendrán las ganancias que todo inversionista espera y desea. |
| 7 | ¿Cuáles considera que son las limitaciones que enfrenta la modalidad de financiamiento participativo? | Las limitaciones aquí en el banco es que no está reglamentado. Podría tener una limitación de alto nivel ya que no se puede trabajar sin una base legal al menos en las finanzas, las regulaciones y fiscalizaciones. |

| | | |
|----|--|---|
| 8 | <p>¿Cuáles son los aspectos que considera deben desarrollarse en el Perú para que se pueda fomentar el financiamiento participativo?</p> | <p>Que puedo decirte, en nuestro medio, en nuestra sociedad se presenta una serie de dificultades para motivar a personas que no conocen al emprendedor, por lo que más del 90% de los financiamientos de las campañas realizadas provienen del círculo inmediato del mismo, principalmente familiares y amigos cercanos. Otro aspecto que debe tratarse y comentarse es la inseguridad virtual que perciben los potenciales inversionistas, el miedo de ser estafado en una plataforma virtual impide que el financiamiento se efectúe. Los aspectos de riesgos más comunes son que lo prestado nunca sea devuelto y ser víctima de robos de tarjeta, por lo que muchos empresarios inversionistas prefieren colaborar a través de depósitos en cuenta o entregar el dinero personalmente. Muchos de los inversionistas interesados en el proyecto innovador de la mype no están familiarizados o conocen lo que son los pagos online digital ni transacciones virtuales, impidiendo la captación de aportes mediante la plataforma él no recibir el dinero a través de la plataforma afecta negativamente a la dinámica del financiamiento participativo. Otro aspecto no menos importante es cuando los potenciales inversionistas de la plataforma ven que el plazo del proyecto innovador está por acabar, pero han recaudado muy poco casi un mínimo porcentaje del monto meta y deciden no aportar porque ven poco probable que se realice y se lleve a cabo tal iniciativa. Esto puede ser también materia de análisis ya que existe un tema de recomendación de los productos y servicios. En el Perú no es común realizar transacciones virtuales, lo cual se agrava y se tendrá en cuenta como un aspecto importante del financiamiento participativo.</p> |
| 9 | <p>¿Cuáles son los riesgos que enfrenta la modalidad de financiamiento participativo?</p> | <p>De los aspectos que te mencioné de ahí podemos intuir los posibles riesgos potenciales, siendo el fondo el marco legal de vital acierto para que los lineamientos del financiamiento participativo sostengan este tipo de cómo financiar a través de varios inversionistas.</p> |
| 10 | <p>¿Es fácil para los microempresarios obtener financiamiento para sus emprendimientos?</p> | <p>En muchos casos veo que sí, se le dan muchas facilidades. Entiendo que la promoción y regulación de los microempresarios tienen aspectos muy avanzados en el rubro y de esta manera se puede empujar los diferentes proyectos. Existen facilidades, pero de ahí se desprenden las obligaciones y requisitos para acceder a tales beneficios.</p> |

| | | |
|----|--|---|
| 11 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los microempresarios para obtener financiamiento? | Los principales requisitos que existen en una entidad bancaria o al menos los más indispensables es la sustentación de recursos de ingresos que sirvan como respaldo y se respalde el préstamo solicitado para una mype. |
| 12 | ¿Cuál es el procedimiento para que los Microempresarios accedan al financiamiento? | Los pasos de evaluación crediticia, presentación de documentación, desembolso y cronograma de pagos. |
| 13 | ¿Es fácil para los inversionistas poder participar en esta modalidad de financiamiento para proyectos sostenibles? | Más allá de la facilidad, es el tema de accesibilidad y en ese campo sí lo es, porque los inversionistas siempre buscan y revisan que pueden distribuir para obtener ganancias y utilidades. |
| 14 | ¿Cuáles son los principales requisitos que se les pide a los inversionistas? | Veo que principalmente es la iniciativa de inversión motivado de desarrollo económico por ambas partes. |
| 15 | ¿Cuál es el procedimiento para que los inversionistas decidan por el proyecto? | A veces por invitación, pero en su mayoría por contacto de medios electrónicos. |
| 16 | ¿Cómo funciona el sistema de promoción del servicio de financiamiento participativo?, ¿cuáles son los principales canales de captación y promoción de inversionistas y microempresarios? | Canales de atención en su mayoría digitales porque estamos hablando de una modalidad que se maneja en plataformas informáticas. Es lógico que su promoción sea por los mismos canales y la interacción sea más rápida e inmediata con entornos seguros al menos es lo que se presume. |
| 17 | En promedio, ¿cuáles son los niveles de créditos otorgados a microempresarios mensualmente? | Hemos visto y atendido clientes en esta temporada tanto nuevos clientes como clientes antiguos de la evaluación se puede obtener que se ha desembolsado para emprendimientos claro con previa calificación. Han sido meses difíciles. |
| 18 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés activas para los microempresarios? (mínimo y máximo) | Bajaron en la mitad del año cerrando el primer semestre con un 4.1 %. |
| 19 | ¿Cuáles son los niveles de las tasas de interés pasiva para los inversionistas? (mínimo y máximo) | Las tasas cambian en cada tipo de producto y servicio definidos. |
| 20 | ¿Cómo cree que evolucionará la modalidad de financiamiento participativo en los próximos cinco (5) años? | En crecimiento y desarrollo sostenible las finanzas van cambiando. |

| Datos del Entrevistado | |
|------------------------|-------------------------------|
| Apellidos y Nombres: | Facundo Turconi |
| Especialidad: | Administrador – CEO & Founder |
| Empresa: | Solven |
| Giro de la empresa | Fintech |

| Contenido | N° | Respuesta |
|----------------------|----|---|
| Conocimiento general | 1 | Los préstamos online en el Perú son cada vez más recurrentes, debido al mercado de oferta, demanda y al incremento del uso de móviles en el país. Al punto que hoy, el 85% de préstamos online provienen de smartphones. Canales como Solven buscan brindar créditos online de instituciones financieras reguladas. Viendo desde el lado del usuario, un crédito online tiene grandes ventajas. Una es ir a un solo lugar y tener gran parte de la oferta financiera, todo de manera conjunta para comparar las opciones y, por otro lado, es ver que los procesos son mucho más ágiles que yendo a la agencia. |
| | 2 | El fundador principal es Facundo Turconi (invertí \$ 25,000) y como estrategia de empleabilidad le otorgué acciones a Esteban Dávalos y John Rodriguez, a cambio de su aporte profesional por un tiempo determinado trabajando en la empresa. |
| | 3 | Al ser un Fintech, se necesitaron perfiles de las áreas de sistemas y finanzas. También se requieren perfiles de las áreas de marketing y operaciones para darle soporte a las actividades. |
| | 4 | Solven es una alternativa rápida donde puedes tener múltiples opciones de financiamiento en tan sólo 5 minutos. Te mostramos ofertas de diferentes entidades financieras y tu escoges cuál prefieres. Soluciona el tiempo y la búsqueda por la mejor alternativa. |
| Modelo de Negocio | 5 | Se da por la oferta que doy en la web, dependientes e independientes, con experiencia crediticia previa, entre 25 y 40 años, y de ingresos medios y medios bajos porque los que tengan ingresos de 5,000 soles para arriba tienen a los bancos. |

| Contenido | N° | Respuesta |
|-----------|---------------------------|---|
| | 6 | Es un lugar donde tienes una parte importante de la oferta crediticia. Ingresas en 5 minutos y visitas varias instituciones financieras. El valor es la multiplicidad de ofertas en línea, para los bancos es un canal de distribución más. |
| | 7 | Llegamos a través de mucha publicidad. Teníamos a marzo 120,000 personas por mes en la página web y 35,000 solicitudes de crédito. |
| | 8 | El porcentaje de cierre por operación es alrededor del 60%. Esto significa que de cada 10 solicitudes de préstamos se llegan a concretar 6 operaciones. |
| | 9 | Las estrategias de retención, son estrategias para ofrecer un segundo crédito porque el crédito se da cada 18 meses. 18% de los créditos que otorgamos son segundos créditos. La meta que tenemos es llegar al 80% de cierre para el próximo año. |
| | 10 | El cliente toma crédito de una entidad financiera y la entidad le paga un porcentaje a Solven. |
| | 11 | La plataforma que brinda la tecnología a los bancos y el negocio del marketplace con las planillas (40%), un 15% de gastos de infraestructura (servidores, etc), 30% de gastos de publicidad. Antes era 45% planilla, 20% infraestructura y gastos generales (oficina, viajes) y 30% en publicidad. Ingresos: Fee's en el marketplace 80% y fee para los servicios de plataforma para los bancos 20%. |
| | 12 | El principal recurso es la plataforma. Se ha invertido en el negocio un millón y medio de soles. La plataforma cuenta con las herramientas y configuraciones para poder conectarse a diferentes entidades financieras y poder dar una respuesta rápida a los clientes. Para poder llegar a este nivel de desarrollo contamos con el capital humano especialista en Fintech, tanto de las áreas de sistemas y operaciones. |
| | 13 | Los de software y la venta. |
| | 14 | Con las entidades financieras. Son 19 bancos en 3 países. |
| | Estrategia de crecimiento | 15 |
| 16 | | Solven busca aprovechar el potencial de su plataforma para iniciar operaciones en diferentes países. Por el momento cuenta con operaciones en Perú y Argentina. Es un modelo de negocio tiene facilidad de ser escalable. |

ANEXO EM-7: RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

ENTREVISTA 1

APELLIDOS Y NOMBRES: QUINTANA GONZALES, JOSÉ ALBERTO

CARGO/OCUPACIÓN: Gerente de Aseguramiento de la Rentabilidad - DANPER

| Nº | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|----|---|---|
| 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? | Definitivamente sí, me parece interesante el modelo de negocio. |
| 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? | Posiblemente si invertiría. |
| 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuánto estaría dispuesto a participar? | Invertiría hasta el 20% de lo solicitado. |
| 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperarías por sus aportes de capital? | 20% de rentabilidad. |
| 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? | Definitivamente sí. |

Comentarios adicionales:

El modelo de negocio no cuenta con garantía. Lo ofrecido es la evaluación crediticia y la calificación de los actores

Se debe manejar de manera anónima la publicación de los actores para que estos no negocien fuera de la plataforma.

El negocio es de alto riesgo porque si los inversionistas no están bien informados que estos asumen el íntegro del riesgo te pueden desprestigiar.

ENTREVISTA 2

APELLIDOS Y NOMBRES: VILLANUEVA CAYCHO, SAID JOAO

CARGO/OCUPACIÓN: Sub Gerente Adjunto de Operaciones – CityBank

| Nº | PREGUNTAS | |
|----|---|---|
| 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? | Posiblemente sí invertiría. |
| 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? | Posiblemente sí invertiría. |
| 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuánto estaría dispuesto a participar? | Invertiría hasta un 5% dado que no he realizado inversiones en Fintech. |
| 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperaría por sus aportes de capital? | Como mínimo esperaría una rentabilidad del 15%. |
| 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? | Definitivamente sí. |

Comentarios adicionales:

La propuesta de negocio es innovadora porque no evidenció en el mercado local una propuesta igual. Identifico que en el mercado internacional hay alternativas de crowdfunding, pero no ofrecen una libre negociación.

El aspecto legal-contractual debe manejarse adecuadamente porque los inversionistas podrían demandarte si no están informados que no se les asegura el retorno de su capital y rentabilidad.

ENTREVISTA 3

APELLIDOS Y NOMBRES: Zósimo Coronado Quicaña

CARGO/OCUPACIÓN: Accionista y Gerente General en iBizPeru

| N° | PREGUNTAS | RESPUESTA |
|----|---|--|
| 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? | Me parece muy interesante. Este modelo tiene futuro en especial por la situación en la que vivimos y la penetración de la tecnología. Lo veo bastante atractivo y es una alternativa muy buena a la banca tradicional. Los microempresarios siempre requieren financiamiento, es su principal necesidad. |
| 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? | Si me gustaría participar. Tendría que evaluar a más detalle y consultar con mi equipo consultor sobre la participación. |
| 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuanto estaría dispuesto a participar? | Tendría que evaluar, pero con lo que me han explicado y haciendo un cálculo muy grueso podría ser con el 20% del capital que se requiere. |
| 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperaría por sus aportes de capital? | 40% |
| 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? | No lo descartaría, no me parece la mejor y en estos momentos tengo opciones sobre el 30% |

Comentarios adicionales:

La propuesta es interesante y podrían considerar otras alternativas adicionales a las comisiones para generar más ingresos.

ENTREVISTA 4

APELLIDOS Y NOMBRES: Carlos Urbina Ochoa

CARGO/OCUPACIÓN: Accionista y Gerente General en Geekcorp EIRL

| Nº | PREGUNTAS | RESPUESTA |
|----|---|--|
| 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? | Es muy atractiva la propuesta de negocio. Creo que tendrá éxito porque la gente adulta joven ya usa tecnología. Los microempresarios buscan financiamiento y los bancos le piden muchos requisitos. También conozco gente que requiere capital pero que no le gusta hacerlo con los bancos más por un tema de preferencia. |
| 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? | Me parece interesante el negocio. Podría participar previa evaluación. |
| 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿con cuánto estaría dispuesto a participar? | Creo que podría ser con un 10% para empezar. |
| 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperaría por sus aportes de capital? | 28% |
| 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? | Lo tendría que evaluar y podríamos negociar. Pero me gustaría que sea mayor al 20% por el nivel de incertidumbre del sector. |

Comentarios adicionales:

Podrían incluir la opción de usar como moneda los Bitcoins. Esto ha crecido a nivel mundial y tengo experiencia en que mucha gente anda interesada en ello.

ENTREVISTA 5

APELLIDOS Y NOMBRES: ALEGRÍA BARBOZA, FRANKLIN

CARGO/OCUPACIÓN: Project Coordinator FL Smidth

| N° | PREGUNTAS | RESPUESTA |
|----|--|--|
| 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? | <p>Le pareció interesante. Argumenta que es una propuesta diferente a Afluenta porque se pueden negociar las tasas. Indica que es un mercado que no está siendo atendido y hay personas que no tienen acceso a créditos de bancos. Le parece interesante porque no hay un modelo de negocio que ofrezca esto, es más bien una fusión de Afluenta que hacen evaluaciones de los riesgos y Facturedo en donde hay una negociación tipo subasta en la que se ofrecen tasas. Es muy interesante. Definitivamente sí le pareció interesante.</p> |
| 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? | <p>Sí está interesado. Haría unos estudios más para definir un poco las tasas con las que se podría competir con ese 5%, porque para los que tienen alta capacidad crediticia, ejemplo proyectos que están calificados con triple A, tal vez no les convenga. Habría que analizarlo un poco más.</p> <p>Está de acuerdo con que se cobre un porcentaje, pero tal vez el 5% es alto, porque podría determinar que la TCA se eleve demasiado, y no sabe si haya inversionistas que estén dispuestos a financiar a alguien que tenga alta capacidad crediticia. Eso es un tema de ajustarlo no más. Posiblemente sí estaría interesado en participar.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuánto estaría dispuesto a participar? | <p>Le pareció muy buena la propuesta, pero para saber con cuánto podría participar necesitó conocer cuánto es la TIRE que da el negocio y en cuánto tiempo recupera su inversión. Una vez conoció que la TIRE es de 49%, que desde el primer año el negocio genera flujos positivos y que entre el 3er y 4to año ya se recupera la inversión mencionó que podría invertir S/ 40,000 soles con una participación del 20% porque entiende que no será el único inversionista.</p> <p>Le quedó la duda de si lo que le ofrecíamos eran acciones/participación de la empresa o sólo estábamos solicitando inversión para sacar adelante el negocio. Una vez supo que era inversión para sacar adelante el proyecto y que esa inversión iba a darle una rentabilidad del 20%, comentó que le pareció buena la propuesta.</p> |
| 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperaría por sus aportes de capital? | Esperaría más del 20%. |
| 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? | No sé si me parece tan aceptable. No sé si el primer año de 20% porque es el año en el que te das a conocer y es el año más difícil. Posiblemente sí. |

Comentarios adicionales:

¿El contacto del microempresario y el inversionista es por teléfono o digital?

¿Cuáles son las garantías para que el inversionista no pierda su inversión?

¿Hay una garantía de un inmueble o algo así?

¿Cuál es el mínimo y máximo de monto a obtener por parte del microempresario?

Hay unas plataformas de crowdlending, tipo Facturedo, similares, Afluenta ¿Cuál es la diferencia entre nosotros y las otras que existen? porque sería algo similar a lo que hace Facturedo y Afluenta, porque Facturedo subasta facturas y los inversionistas dicen “compro tu factura a tal tasa” a través de una subasta. Pero en este caso el enlace entre el micro e inversionista es un contacto online, pero es conociendo el nombre propio de cada uno o es a través de subasta. Por ejemplo, el inversionista quiere una rentabilidad del 50% por tal monto y el empresario desea tal monto a tal tasa. ¿Cada uno va negociando la tasa a través de la plataforma?

¿Cuál es la tasa de éxito o fracaso que están considerando del proyecto?

Pero de todas las transacciones que se concretan ¿cuántas se podrían caer o quedan impagas?

Entonces si es el 10% de impagos, lo más razonable es que el monto de inversión se diversifique para que no pierdas tu capital.

Sugiero que se considere la tasa de impagos para que en función de eso se calcule cuánto va a ser la participación en cada inversión. Por ejemplo, que cada proyecto sea financiado entre 20 personas y que cada persona participe en 20 proyectos, en tal caso si se cae uno no afectaría mucho. Pero si dejamos que el inversionista sólo invierte en un proyecto y pierde todo, nos puede hacer mala publicidad y afectar el negocio.

¿En qué momento se paga el 5% del microempresario, cuando ya tienes la inversión o antes? Como microempresario tendría que sumar el costo de la tasa que tengo que pagar a los inversionistas más el 5% de la inversión.

¿Contra quién compiten? ¿qué otras opciones tengo como microempresario para financiarme?

Y ¿el porcentaje del 5% de dónde lo sacaron?

ENTREVISTA 6

APELLIDOS Y NOMBRES: PASTOR MONZÓN, SANDRO

CARGO/OCUPACIÓN: CEO & Director de Agencia AS Marketing & Publicidad

| N° | PREGUNTAS | |
|----|--|---|
| 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? | Le pareció interesante porque hacemos una conexión entre la necesidad de una empresa y los posibles inversionistas, y ambos van a resultar ganadores. El negocio te ofrece un win to win, además si lo queremos triangular también gana el administrador del negocio. Definitivamente sí le parece interesante. |
| 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? | Sí estaría interesado, pero necesitaría un poco más de alcance; conocer cuáles son los porcentajes de acciones o cuántos inversionistas más van a existir. Posiblemente sí participaría. |

| | | |
|---|---|--|
| 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuánto estaría dispuesto a participar? | <p>Se le presentaron los flujos y vio que recuperaría su inversión entre el 3er y 4to año. Se explicó que se está considerando una inversión de S/ 109,000 para dar a conocer la marca y posicionarla. Le interesó saber en cuánto tiempo se está proyectando gastar esos S/ 109,000. En el año 1 todavía no recupero, la recuperación se ve en el año 3 y 4, en el año 5 llegan casi al millón. Como es una Fintech el desarrollo principal está en digital. Es una inversión fuerte que se va a ir recuperando poco a poco. Se considera hacer mejoras en la plataforma e invertir en marketing para poder alcanzar el éxito en las ventas. Quiere decir que en los primeros años habrá más inversiones que saldrán del flujo de ventas anual.</p> <p>Estaría dispuesto a invertir un aproximadamente del 20%.</p> |
| 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperaría por sus aportes de capital? | Un aproximado del 20%. |
| 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? | Si el porcentaje equivale a lo que voy a recibir por año tal vez. Posiblemente sí. |

Comentarios adicionales:

La inversión la recupero entre el 3er y 4to año según los flujos. Se está considerando una inversión de S/ 109,000 para dar a conocer la marca y posicionarla

¿en cuánto tiempo se está proyectando gastar esos S/ 109,000?

¿Qué tipo de negocio es el que el microempresario estaría dispuesto a ofrecerle al inversionista?

Estamos considerando todos los sectores, textiles, calzado, etc.

¿Empresas de servicios también?

En una primera etapa hemos considerado productos, pero nada impide que ingresen servicios.

Ese ¿3% de dónde sale? ¿Ese 3% o 5% salen de la ganancia?

Lo cobramos porque los conectamos y porque a los inversionistas les damos información del proyecto. Realizamos una evaluación, es por los servicios que le ofrecemos.

ENTREVISTA 7

APELLIDOS Y NOMBRES: CAMPOS ARÍZAGA, HIROSHI

CARGO/OCUPACIÓN: Subgerente de Producto y Marketing en GTD Perú

| Nº | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|----|--|---|
| 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? | Considero que es una gran oportunidad de poder utilizar herramientas digitales para poder conectar con microempresarios que requieran inversión para impulsar proyectos que fomenten la participación de sus servicios y/o productos en el mercado. Definitivamente sí. |
| 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? | Posiblemente sí, debido que, me interesa diversificar mi capital y controlar las herramientas de negociación con el fin de mantener el poder en lo que se invierte. |
| 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuánto estaría dispuesto a participar? | Podría considerar un 10% de la inversión requerida. |
| 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperarías por sus aportes de capital? | 30% |
| 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? | Sí es aceptable, sin embargo, me gustaría negociar. |

Comentarios adicionales:

Debido a la coyuntura, es una gran oportunidad para los microempresarios reinventarse y para ello es vital contar con mayor capital para la implementación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios que puedan satisfacer el mercado.

ENTREVISTA 8

APELLIDOS Y NOMBRES: BARRIGA CEVASCO ALVARO

CARGO/OCUPACIÓN: Gerente Regional en Monster

| N° | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|----|---|---|
| 1 | ¿Le parece interesante la propuesta del modelo de negocio? | Sí me parece una propuesta interesante; debido a que no existe en la actualidad una plataforma dedicada a ofrecer oportunidades de negocio. |
| 2 | ¿Estaría interesado en participar con capital en el negocio? | Es posible, luego de realizar un análisis respectivo del riesgo. |
| 3 | La inversión requiere de S/ 238,242 ¿Con cuánto estaría dispuesto a participar? | Estaría dispuesto a participar con un 15%. |
| 4 | ¿Cuánto de rentabilidad esperaría por sus aportes de capital? | 30% para empezar |
| 5 | ¿Le parece 20% de tasa de rentabilidad anual una opción aceptable de su parte? | Considero que esa tasa es muy baja; me gustaría que fuese mayor a 30%. |

Comentarios adicionales:

Definitivamente, una buena iniciativa, el uso de esta plataforma para mejorar las economías.

III. ANÁLISIS BIVARIADO

| | | Costos totales | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|---------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| | | -30% | -25% | -20% | -15% | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | |
| Solicitudes año 1 | 326,924 | | | | | | | | | | | | | | |
| | -30% | 213,253 | 100,459 | 39,714 | 203,645 | 373,316 | 546,039 | 718,761 | 897,530 | 1,077,900 | 1,258,270 | 1,438,639 | 1,619,009 | 1,799,379 | |
| | -25% | 345,071 | 234,447 | 122,078 | 13,976 | 178,260 | 346,082 | 519,177 | 692,271 | 867,948 | 1,048,710 | 1,229,473 | 1,410,236 | 1,590,999 | |
| | -20% | 475,381 | 364,518 | 253,656 | 141,679 | 9,303 | 155,328 | 321,333 | 494,795 | 668,257 | 841,719 | 1,022,393 | 1,203,544 | 1,384,694 | |
| | -15% | 606,022 | 494,918 | 383,814 | 272,709 | 161,079 | 31,659 | 132,782 | 297,763 | 471,072 | 644,905 | 818,737 | 996,417 | 1,177,958 | |
| | -10% | 735,996 | 624,651 | 513,307 | 401,963 | 290,619 | 178,977 | 50,997 | 111,907 | 277,235 | 448,831 | 623,032 | 797,232 | 972,140 | |
| | -5% | 867,953 | 756,366 | 644,779 | 533,193 | 421,606 | 310,019 | 198,432 | 72,340 | 89,127 | 254,806 | 424,733 | 599,305 | 773,877 | |
| | 0% | 997,879 | 886,053 | 774,227 | 662,401 | 550,576 | 438,750 | 326,924 | 215,098 | 90,488 | 68,355 | 234,382 | 402,898 | 577,838 | |
| | 5% | 1,128,621 | 1,016,554 | 904,487 | 792,421 | 680,354 | 568,287 | 456,220 | 344,153 | 232,087 | 108,299 | 48,493 | 214,869 | 381,796 | |
| | 10% | 1,258,392 | 1,146,086 | 1,033,780 | 921,474 | 809,169 | 696,863 | 584,557 | 472,251 | 359,945 | 247,639 | 124,601 | 30,274 | 196,998 | |
| | 15% | 1,390,551 | 1,278,002 | 1,165,453 | 1,052,904 | 940,355 | 827,805 | 715,256 | 602,707 | 490,158 | 377,609 | 265,059 | 142,682 | 10,423 | |
| | 20% | 1,520,748 | 1,407,958 | 1,295,167 | 1,182,377 | 1,069,587 | 956,797 | 844,006 | 731,216 | 618,426 | 505,635 | 392,845 | 280,055 | 158,261 | |
| | 25% | 1,651,503 | 1,538,473 | 1,425,443 | 1,312,412 | 1,199,382 | 1,086,352 | 973,321 | 860,291 | 747,261 | 634,231 | 521,200 | 408,170 | 295,140 | |
| | 30% | 1,782,876 | 1,669,603 | 1,556,330 | 1,443,058 | 1,329,785 | 1,216,512 | 1,103,239 | 989,966 | 876,694 | 763,421 | 650,148 | 536,875 | 423,602 | |

| | | Tasa de comisión | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|--|
| | | -30% | -25% | -20% | -15% | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 25% | 30% | |
| Tasa de comisión inversor | 326,924 | | | | | | | | | | | | | | |
| | -30% | 761,830 | 632,624 | 504,202 | 375,781 | 249,877 | 128,519 | 7,161 | 100,803 | 192,798 | 276,684 | 360,417 | 444,149 | 527,881 | |
| | -25% | 683,992 | 555,571 | 427,149 | 298,728 | 177,062 | 55,704 | 60,953 | 156,527 | 243,192 | 326,924 | 410,656 | 494,388 | 578,121 | |
| | -20% | 606,939 | 478,518 | 350,097 | 225,605 | 104,248 | 17,110 | 120,256 | 209,699 | 293,431 | 377,163 | 460,895 | 544,628 | 628,360 | |
| | -15% | 529,886 | 401,465 | 274,149 | 152,791 | 31,433 | 81,289 | 174,663 | 259,938 | 343,670 | 427,402 | 511,135 | 594,867 | 678,599 | |
| | -10% | 452,834 | 324,412 | 201,334 | 79,976 | 40,037 | 138,392 | 226,445 | 310,177 | 393,910 | 477,642 | 561,374 | 645,106 | 728,839 | |
| | -5% | 375,781 | 249,877 | 128,519 | 7,161 | 100,803 | 192,798 | 276,684 | 360,417 | 444,149 | 527,881 | 611,613 | 695,346 | 779,078 | |
| | 0% | 298,728 | 177,062 | 55,704 | 60,953 | 156,527 | 243,192 | 326,924 | 410,656 | 494,388 | 578,121 | 661,853 | 745,585 | 829,317 | |
| | 5% | 225,605 | 104,248 | 17,110 | 120,256 | 209,699 | 293,431 | 377,163 | 460,895 | 544,628 | 628,360 | 712,092 | 795,824 | 879,557 | |
| | 10% | 152,791 | 31,433 | 81,289 | 174,663 | 259,938 | 343,670 | 427,402 | 511,135 | 594,867 | 678,599 | 762,332 | 846,064 | 929,796 | |
| | 15% | 79,976 | 40,037 | 138,392 | 226,445 | 310,177 | 393,910 | 477,642 | 561,374 | 645,106 | 728,839 | 812,571 | 896,303 | 980,035 | |
| | 20% | 7,161 | 100,803 | 192,798 | 276,684 | 360,417 | 444,149 | 527,881 | 611,613 | 695,346 | 779,078 | 862,810 | 946,542 | 1,030,275 | |
| | 25% | 60,953 | 156,527 | 243,192 | 326,924 | 410,656 | 494,388 | 578,121 | 661,853 | 745,585 | 829,317 | 913,050 | 996,782 | 1,080,514 | |
| | 30% | 120,256 | 209,699 | 293,431 | 377,163 | 460,895 | 544,628 | 628,360 | 712,092 | 795,824 | 879,557 | 963,289 | 1,047,021 | 1,130,753 | |

BIBLIOGRAFÍA

- Afluenta (2020). Portal web de la empresa. <https://www.afluenta.pe/>
- Andina (2019). Promueven acciones para generar conciencia ambiental en diversas regiones. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-promueven-acciones-para-generar-conciencia-ambiental-diversas-regiones-771154.aspx>
- APEIM (2019). Niveles Socioeconómicos. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Arbaiza, L. (2014). Cómo elaborar una tesis de grado. Esan Ediciones.
- Arellano (2017). Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2017. Recuperado de: https://issuu.com/exportares/docs/estilos_de_vida_de_los_consumidores
- Arteaga, Z.; Chamorro, M.; León, R., Michilot, L. y Paucar, M. (2016). Crowdfunding como medio alternativo de financiamiento y su viabilidad aplicando el marketing digital en la región de Lima Metropolitana https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622184/Arteaga_ZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- ASBANC (2020). Boletín trimestral marzo 2020. Recuperado de: https://www.asbanc.com.pe/Consolidados%20Sistema%20Financiero/Boletin_Bancario_Primer_Trimestre_2020.pdf
- Banco Mundial (2020a). Perú Panorama general. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial (2020b). Global Economic 2020. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- BCRP (2018). Reporte de estabilidad financiera. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2018.pdf>
- BCRP (2020). Cuadros Estadísticos. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- BBC (2020). Coronavirus y economía | V, U, o W: los 3 escenarios posibles para la recuperación económica tras la pandemia de covid-19". Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52267326>
- Diario El Mundo (2020). Las Big Tech son aún más grandes en la crisis del covid. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/07/31/5f240bbefc6c8317038b461b.html>

- Diario Gestión (2020a). Recomendaciones para ejercer un uso moderado de internet durante la cuarentena por coronavirus. Recuperado de: <https://gestion.pe/mundo/coronavirus-peru-recomendaciones-para-ejercer-un-uso-moderado-de-internet-durante-la-cuarentena-por-coronavirus-dennis-fernandez-movistar-covid-19-pandemia-video-nndc-noticia/>
- Diario Gestión (2020b). CCL prevé que ventas online crezcan 50% en abril y que más empresas usen el canal digital. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-ccl-preve-que-comercio-electronico-crezca-50-en-abril-y-que-mas-empresas-usen-el-canal-online-nndc-noticia/>
- Diario Gestión (2020c). Número de fintechs en Perú crece 16% en 2020, según la Universidad del Pacífico. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/numero-de-fintechs-en-peru-crece-16-en-2020-segun-la-universidad-del-pacifico-nndc-noticia/>
- El Peruano (2020). Decreto de Urgencia que promueve el financiamiento de la Mipyme, emprendimientos y startups. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-promueve-el-financiamiento-de-la-mip-decreto-de-urgencia-n-013-2020-1848441-1/>
- Espinosa, D.; Colín, E. y Vargas, L. (2019). Factores de éxito en el fondeo de préstamos personales vía crowdfunding: Caso Afluenta, México, de Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de: [http://148.215.1.182/bitstream/handle/20.500.11799/105269/FACTORES%20DE%20ÉXITO%20EN%20EL%20FONDEO%20DE%20PRESTAMOS%20PERSONALES%20\(1\).pdf?sequence=1](http://148.215.1.182/bitstream/handle/20.500.11799/105269/FACTORES%20DE%20ÉXITO%20EN%20EL%20FONDEO%20DE%20PRESTAMOS%20PERSONALES%20(1).pdf?sequence=1)
- EY (2020). Guía FinTech Perú 2020/2021. Recuperado de <https://www.peruweek.pe/guia-fintech-peru-2020-2021-panorama-legal-y-regulatorio-para-la-inclusion-financiera/>
- Fontana, A. y Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & S., Lincoln (Comp). The Sage Handbook of Qualitative Research (695-727). London, UK: Sage.
- García, D. (2019). Crowdfunding, transformación digital financiera y jurídica en México. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-25842019000200139
- Gates, R. y McDaniel, C. (2011). Investigación de mercados.
- Hernández, S.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta edición. Mc Graw Hill Education.

- INDECI (2017). Plan familiar de emergencia “La seguridad empieza en casa”. Recuperado de: <http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/folletos/2017/2%20PLAN%20FAMILIAR%20DE%20EMERGENCIA%20La%20Seguridad%20empieza%20en%20casa.pdf>
- INEI (2018). Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingreso por departamento, 2007 – 2018. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf
- INEI (2019). Perú: Estructura Empresarial 2018. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares. (2019). Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2018. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf
- INEI (2020). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf
- IPE (2020). Calculan caída anual del 15% del PBI por Covid 19. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/calculan-caida-anual-del-15-del-pbi-por-covid-19/>
- Jiménez, J.; Rojas, F. y Ramírez, D. (2017). Situación del Crowdfunding como mecanismo para la financiación de Pymes en Colombia. Espacios, 24. Obtenido de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n43/a17v38n43p24.pdf>
- Kaspersky (2019). Boletín de seguridad. Recuperado de: <https://securelist.lat/kaspersky-security-bulletin-2019-statistics/89943/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. Pearson Education.
- Kotler, P; Armstrong, G. (2017). Fundamentos del Marketing. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- López, M.; Campos, F.; López, P. y Rivas, F. (2018). La comunicación en la nueva sociedad digital. Recuperado de: https://www.amic.media/media/files/file_352_1557.pdf
- Louffat, E. (2017). Diseño organizacional basado en procesos. Primera edición. Cengage learning.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. Quinta edición. Pearson educación.

- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28144043_La_Investigacion_Cualitativa_Sintesis_conceptual
- Mongabay Latam (2019). Desafíos 2019 en Perú: más de 23 mil delitos ambientales por resolver y una reserva marina que espera su creación. Recuperado de: <https://es.mongabay.com/2019/01/desafios-2019-peru/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, pág. 2-8. Recuperado de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Rogers, E. (1962). Diffusion of innovations. Recuperado de: <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>
- Sánchez, A. y Palma, C. (2018). CROWDFUNDING: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. Recuperado de: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/junio18/03.pdf>
- SBS (2020a). TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- SBS (2020b). TASA DE INTERÉS PROMEDIO DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=F>
- Sériida, J.; Guerrero, C.; Alzamora, J.; Borda, A. y Morales, O. (2018). Global Entrepreneurship Monitor (2018). Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2018/11/12/GEM%202017-2018%20FINAL.pdf>
- Stanton, William J. Etzel, Michael J. Walker, Bruce J. (2007). Fundamentos de Marketing. Decimocuarta edición. Ed. Me Graw Hill. Pg. 238-239
- Suárez, M. y Tapia, F. (2014). Interaprendizaje de estadística básica. Universidad Técnica del Norte.
- Vodanovic, L. (2020). Guía Fintech Perú 2020/2021 - Panorama legal y regulatorio para la inclusión financiera. Ed. Ernst & Young Consultores.
- Walpole, R.; Myers, R.; Myers, S. y Ye, K. (1998). Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias. Pearson.