



Plan de negocio para determinar la viabilidad económica financiera para la creación del producto tarjeta de crédito en Caja Trujillo S.A.

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración, por:

Johan Ivan Cruz Chinchayan

Fernando Rafael Limonchi Bonilla

Lucio Arturo Yep Gamarra

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial
Trujillo 16**

Lima, 23 de agosto de 2024

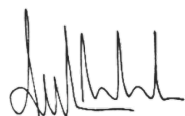
Plan de negocio para determinar la viabilidad económica financiera para la creación del producto tarjeta de crédito en Caja Trujillo S.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	8%	4%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	1%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú	<1%



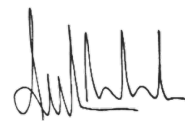
Este trabajo de investigación
**Plan de negocio para determinar la viabilidad económica financiera para la creación del
producto tarjeta de crédito en Caja Trujillo S.A.**
ha sido aprobada.



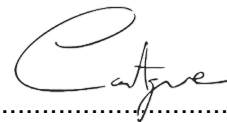
.....
Sergio Bravo Orellana (Jurado)



.....
Arturo García Villacorta (Jurado)



.....
Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)



.....
Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

DEDICATORIAS

A la memoria de mi padre, quien siempre me animó a continuar estudiando, que siempre deseó verme crecer. A mi madre, quien es mi mayor soporte y que continúa guiándome en la vida. A mis hermanos, Onelia y Brendan, que están a mi lado y que sé contaré con ellos siempre.

Fernando Rafael Limonchi Bonilla

A mis padres Gabriel e Ina, por su apoyo incondicional en mi desarrollo personal y profesional; y por ser ellos el principal motivo de mis logros.
A mis hermanas Maribel, Patricia y Susan, por su apoyo y confianza a lo largo de mi vida personal y profesional.

A mi esposa Nathaly, mis hijos Rodrigo y Valeria por ser ellos un motivo más para mis deseos de superación y de un futuro mejor para nuestra familia.

Johan Ivan Cruz Chinchayan

A mis padres Segundo y Nora, por acompañarme en mi desarrollo personal y profesional; a
A mi esposa Mónica, mis hijos Luciana, Nicolás y Andrea, por su consideración para apoyarme en alcanzar este logro profesional.

Lucio Arturo Yep Gamarra

JOHAN IVAN CRUZ CHINCHAYAN

Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo, con 12 años experiencia en empresas de Producción y Servicios, en áreas de Producción, Planificación, Abastecimiento, Compras y Almacén en empresas del sector Industrial, Retail, Agroindustrial, Transporte de Carga, Manufactura y Financiero.

FORMACIÓN

2019 - 2022 - ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS – ESAN

Magister en Administración

2012 - ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS – ESAN

Diplomado en Gestión Logística y Operaciones

2004 - 2010 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA

Ago.2022 – Actualidad	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A. Jefe de Materias Primas - Responsable de compra y abastecimiento de materias primas locales para la producción de cementos de nuestras 3 Plantas: Pacasmayo, Piura y Rioja.
Dic.2013 – Jul.2022	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A. Coordinador de Abastecimiento de Materias Primas Coordinar compra y abastecimiento de materias primas para la producción de cementos de nuestras 3 Plantas: Pacasmayo, Piura y Rioja
Ene.2013 – Dic.2013	SAGA FALABELLA S.A. Jefe de Abastecimiento (Tiendas Trujillo y Chimbote) Responsable del abastecimiento de mercadería a las tiendas de Trujillo y Chimbote con mercadería desde Centro de Distribución, así también compras a proveedores locales.
Oct.2011- Dic.2012	CAMPOSOL S.A. Analista de Control de Inventarios Responsable de la planificación de inventarios y compras de materiales para producción y embalaje.
Feb.2011 – Set.2011	INDUAMERICA SERVICIOS LOGÍSTICOS S.A.C. Asistente de Logística Coordinar procesos logísticos en compras, almacén, despacho y otros en las operaciones de la empresa.

FERNANDO RAFAEL LIMONCHI BONILLA

Ingeniero Civil por la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, con 15 años de experiencia en empresa del rubro de la construcción e industria concretera, en construcción en la ejecución de obras hidráulicas y de habilitación urbana, en industria concretera en el área de operaciones, a cargo de plantas concreteras, teniendo como responsabilidad la gestión de la planta y realizar coordinaciones con las áreas de soporte.

FORMACIÓN

2019 - 2022 - ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS – ESAN

Magister en Administración

1999 - 2022 – UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

Ingeniería Civil

EXPERIENCIA

Mar.2023 – Actualidad	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L. Jefe de Planta Responsable de la gestión de planta y cumplimiento de indicadores de gestión, atención de reclamos y cumplimiento de estándares de seguridad.
Feb.2013 – Abr.2023	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L. Ingeniero de Producción Responsable de reportar la producción diaria, control de insumos, verificación de las tareas de personal y cumplimiento de estándares de seguridad.
Ago.2009 – Nov.2009	ARESA CONTRATISTAS GENERALES S.A.C. Ingeniero Asistente Responsable de realizar metrados y valorizaciones de obras, elaborar informes de avance de obra y actividades relacionadas a la ejecución de la obra.
May.2008- Jul.2009	ENERGORET INGENIEROS CONSULTORES E.I.R.L. Ingeniero Asistente de Supervisión Responsable de verificar el cumplimiento del expediente técnico, elaborar informes de Supervisión y de avance de ejecución de obra.
Dic.2006 – Dic.2007	CONSORCIO SAN CARLOS (IVC-ARSAC-SGC) Ingeniero Asistente Responsable de realizar metrados y valorizaciones de obras, elaborar informes de avance de obra y actividades relacionadas a la ejecución de la obra.

LUCIO ARTURO YEP GAMARRA

Ingeniero de Computación y Sistemas, con maestría en Gerencia de Tecnología de Información, amplia experiencia liderando equipos de tecnología de información en empresas nacionales y transnacionales de banca, seguros, retail y microfinanzas, experto en gerencia de proyectos, desarrollo de software, optimización de procesos y seguridad de información.

FORMACIÓN

2019 - 2022 - ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS – ESAN

Magister en Administración

2008 - 2010 UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Maestría en Ingeniería Informática con mención en Gerencia de Tecnología de Información

2003-2004 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

Maestría en Ciencias Económicas con mención en gestión empresarial

1992 - 1997 UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

Ingeniería de Computación y Sistemas

EXPERIENCIA

Jul.2019 – Actualidad	CAJA TRUJILLO SA. Gerente de Tecnología de Información Responsable de la implementación de los proyectos de transformación digital de la institución, a cargo de los canales digitales de la institución y brindar el soporte back office a la red de tiendas.
Abr.2019 – Jul.2019	LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS SA. Jefe de Proyectos Responsable de los proyectos de tecnología de los canales digitales de la Gerencia de Tecnología de Información.
Oct.2013 – Nov.2018	EDPYME GMG SERVICIOS PERU SA. Gerente de Tecnología de Información Responsable de la gestión de tecnología en la operación en Perú, liderando la implementación las plataformas tecnológicas y el soporte de los servicios de TI.
Nov.2011- Oct.2013	GMG COMERCIAL PERU SA – GRUPO MONGE Gerente de Tecnología de Información Responsable de la gestión de tecnología de información para las tiendas de electrodomésticos a nivel nacional, implementación las plataformas de las plataformas de software.
May.2007 – Nov.2011	BANCO INTERBANK Jefe de Proyectos Responsable de gerenciar proyectos de la División de Tecnología de Información, implementando proyectos para División de Banca Pequeña Empresa y la Vicepresidencia Comercial del Banco.
Mar.1999 – May.2007	CAJA TRUJILLO SA Jefe de Sección de Arquitectura de Información Responsable del desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información de la institución.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Contribución.....	3
1.3.1 Contribución social.....	3
1.3.2 Contribución práctica.....	3
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo general.....	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Alcances y Limitaciones.....	4
1.5.1 Alcances.....	4
1.5.2 Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	5
2.1 Modalidad de Investigación.....	5
2.2 Tipo de Investigación.....	6
2.3 Formulación del Esquema de Trabajo.....	6
2.4 Técnicas e Instrumentos de Acopio de Información.....	6
2.4.1 Fuentes primarias (datos primarios).....	6
2.4.2 Fuentes secundarias (datos secundarios).....	8
2.5 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información.....	8
CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL	9
3.1 Marco Conceptual.....	9
3.1.1 Definición y características de las microfinanzas.....	9
3.1.2 Instituciones que brindan servicios de microfinanzas.....	9
3.1.3 Caja Municipal de Ahorro y Crédito.....	10
3.1.4 Definición de la Tarjeta de Crédito.....	10
3.1.5 ¿Cómo operan las tarjetas de crédito?.....	10
3.1.6 Ventajas / desventajas de una tarjeta de crédito para el cliente y para el emisor.....	11
3.2 Marco Contextual.....	12
3.2.1 Mercado financiero peruano.....	12
3.2.2 El mercado peruano de tarjetas de crédito.....	17
3.2.3 El modelo de negocio de tarjetas de crédito.....	21

3.2.4 El mercado de Caja Trujillo.....	21
3.3 Conclusiones	24
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	25
4.1. Análisis PESTE	25
4.1.1 Factores políticos, gubernamentales y legales (P)	25
4.1.2 Factores económicas (E).....	27
4.1.3 Factores sociales, demográficos y culturales (S)	29
4.1.4 Factores tecnológicos (T).....	31
4.1.5 Factores ecológicos (E).....	32
4.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas	33
4.2.1 Poder de negociación de clientes o compradores	33
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores	34
4.2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores	34
4.2.4 Amenazas de los productos sustitutos	34
4.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	35
4.3 Identificación de Oportunidades y Amenazas	35
4.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos	36
4.5 Identificación de Fortalezas y Debilidades	36
4.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	37
4.7 Análisis FODA Cruzado	37
4.8 Matriz de Perfil Competitivo	38
4.9 Matriz PEYEA	39
4.10 Conclusiones	40
CAPÍTULO V: ANTECEDENTES EN EL PERÚ Y EN OTROS PAÍSES DE	
TARJETAS DE CRÉDITO.....	42
5.1 Tarjetas de Crédito en Perú.....	42
5.2 Tarjetas de Crédito en el Mundo.....	47
5.2.1 Tarjetas de crédito en Argentina.....	47
5.2.2 Tarjetas de crédito en Australia	47
5.2.3 Tarjetas de crédito de Brasil.....	47
5.2.4 Tarjetas de crédito en Chile.....	48
5.3 Factores Críticos de Éxito.....	48
5.4 Conclusiones	49
CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE MERCADO	50
6.1 Proceso de Investigación	50
6.1.1 Definición del problema para la investigación del mercado.....	50

6.2 Tipo de Investigación	51
6.3 Diseño de Investigación	51
6.4 Población / Muestra	51
6.5 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	51
6.5.1 Focus group	51
6.5.2 Entrevistas	52
6.5.3 Encuestas	52
6.6. Desarrollo del Plan de Investigación	52
6.6.1 Investigación exploratoria cuantitativa	52
6.6.2 Investigación exploratoria cualitativa	53
6.7 Procesamiento de Información.....	54
6.7.1 Entrevistas y focus group	54
6.7.2 Encuestas	57
6.8 Interpretación e Informe de los Hallazgos	57
6.9 Limitaciones.....	58
6.10 Cálculo del Tamaño del Mercado.....	58
6.11 Crecimiento del Tamaño del Mercado.....	60
6.12 Cálculo del Mercado Potencial y Estimación de Demanda.....	61
CAPÍTULO VII: MODELO DE NEGOCIO	63
7.1 Propuesta de Valor	63
7.2 Segmentación del Mercado	63
7.3 Canales de Distribución	63
7.4 Relación con los Clientes.....	64
7.5 Fuentes de Ingresos	64
7.6 Recursos Claves.....	64
7.7 Actividades Claves.....	64
7.8 Socios Estratégicos	64
7.9 Estructura de Costos	64
CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING	66
8.1 Objetivos de Marketing	66
8.2 Estrategia General de Marketing.....	66
8.3 Estrategias del Marketing Mix	68
8.3.1 Estrategia de precio.....	68
8.3.2 Estrategia de producto	68
8.3.3 Estrategia de plaza.....	69
8.3.4 Estrategia de promoción.....	69
8.3.5 Estrategia de procesos.....	69

8.3.6 Estrategia de personal.....	70
8.4 Métricas de Marketing.....	70
8.5 Presupuesto de marketing	70
CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	71
9.1 Objetivo del Negocio	71
9.2 Descripción Técnica del Producto.....	71
9.3 Cadena de Valor de la Empresa	72
9.4 Estrategia para el Diseño del Sistema.....	73
9.4.1 Diseño del producto	73
9.4.2 Alcance del producto.....	73
9.5 Arquitectura del Sistema de Negocio	74
9.6 Actividades para la Implementación de la Empresa	75
9.7 Controles para Reducir la Morosidad	75
9.8 Criterios para el Otorgamiento de Tarjetas.....	76
CAPÍTULO X: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA UNIDAD DE	
NEGOCIO.....	78
10.1 Modelo Organizacional	78
10.2 Organigrama.....	78
10.3 Manuales Organizacionales: Funciones, Puestos, Procesos, Procedimientos e	
Instrucciones (MOF)	79
10.3.1 Jefe de Producto Tarjeta de crédito.....	79
10.3.2 Analista de tarjeta de crédito	80
10.3.3 Asesor de negocio de tarjeta de crédito.....	80
10.3.4 Promotor de tarjeta de crédito	81
CAPÍTULO XI: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	82
11.1 Perfil de Competencias.....	82
11.1.1 Jefe de Producto tarjeta de crédito	82
11.1.2 Analista de tarjeta de crédito	82
11.1.3 Asesor de negocio de tarjeta de crédito.....	83
11.1.4 Promotor de tarjeta de crédito	83
11.2 Reclutamiento.....	84
11.2.1 Convocatoria	84
11.2.2 Evaluación.....	84
11.3 Selección	84
11.4 Evaluación de Desempeño	85
11.5 Remuneraciones.....	85

CAPÍTULO XII: ANÁLISIS ECONÓMICO.....	87
12.1 Consideraciones sobre la Demanda	87
12.2 Financiamiento	87
12.3 Consideraciones sobre los Costos y Gastos	89
12.3.1 Costos de mano de obra directa.....	89
12.3.2 Costos directos.....	90
12.3.3 Costos totales.....	91
12.3.4 Gastos del personal administrativo	91
12.3.5 Otros gastos administrativos	91
12.3.6 Gastos administrativos totales	91
12.3.7 Gastos de marketing	92
12.3.8 Depreciación de los activos tangibles	92
12.3.9 Amortización de activos intangibles	93
12.4 Consideraciones sobre las Ventas	93
12.5 Proyección de Ventas	94
12.6 Estimación de Inversiones	94
12.7 Estado de Resultados Proyectado	97
12.8 Balance General Proyectado	98
12.9 Flujo Económico Proyectado.....	99
12.10 Indicadores de Rentabilidad.....	100
12.10.1 Valor Actual Neto (VAN)	100
12.10.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	101
12.10.3 Período de Recuperación de la Inversión (PIR)	101
12.10.4 Beneficio/Costo	102
12.10.5 ROE	102
12.10.6 ROA	102
CAPÍTULO XIII: PLAN DE RIESGOS.....	104
13.1 Análisis de Riesgos.....	104
13.2 Análisis de Sensibilidad	104
13.3 Análisis de Escenarios	105
13.4 Punto de Equilibrio	106
XIV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
14.1 Conclusiones	107
14.2 Recomendaciones	108
REFERENCIAS	110
ANEXOS	115

Anexo 1: Entrevistas a Expertos (internos y externos)	115
Anexo 2: Focus Groups	147
Anexo 3: Resultados de las Entrevistas	151
Anexo 4: Resultados de las Encuestas	159
Anexo 5: Tablas Adicionales.....	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Esquema de trabajo.....	7
Tabla 2	Ventajas y desventajas de las tarjetas de crédito para el cliente.....	11
Tabla 3	Ventajas y desventajas de las tarjetas de crédito para el emisor.....	12
Tabla 4	Estructura del sistema financiero peruano (2021)	13
Tabla 5	Composición de los créditos del sistema financiero peruano (2021)	14
Tabla 6	Tasa de interés promedio del sistema financiero peruano (2021)	16
Tabla 7	Evolución de los indicadores de intermediación e inclusión financiera del sistema financiero peruano (2016 – 2021)	16
Tabla 8	Ranking de colocaciones en soles (agosto 2020)	19
Tabla 9	Número de tarjetas de crédito por tipo de crédito y empresa bancaria.....	19
Tabla 10	Composición de las colocaciones brutas por tipo de crédito – CMAC Trujillo (2016 – 2020).....	22
Tabla 11	Factores políticos, gubernamentales y legales.....	26
Tabla 12	Factores económicos.....	29
Tabla 13	Factores sociales, demográficos y culturales.....	31
Tabla 14	Factores tecnológicos.....	32
Tabla 15	Factores ecológicos.....	33
Tabla 16	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	36
Tabla 17	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	37
Tabla 18	Matriz FODA cruzado.....	38
Tabla 19	Matriz de perfil competitivo.....	39
Tabla 20	Matriz PEYEA.....	39
Tabla 21	Emisores de tarjetas de crédito según marca (al 2019).....	42
Tabla 22	Resultados de las Entrevistas.....	55
Tabla 23	Resultados del focus group.....	56
Tabla 24	Tamaño del mercado.....	60
Tabla 25	Cálculo del porcentaje de crecimiento del mercado.....	60
Tabla 26	Crecimiento del tamaño del mercado.....	60
Tabla 27	Cálculo del mercado potencial.....	61
Tabla 28	Estimación de la demanda.....	61
Tabla 29	Indicadores de marketing.....	70
Tabla 30	Presupuesto de marketing.....	71
Tabla 31	Remuneraciones del personal.....	86
Tabla 32	Condiciones para el cálculo de los ingresos anuales.....	87
Tabla 33	Demanda anual.....	87
Tabla 34	Estructura de financiamiento de la inversión del proyecto.....	88
Tabla 35	Porcentaje de financiamiento.....	88
Tabla 36	Cálculo del WACC.....	88
Tabla 37	Costos de mano de obra directa.....	89
Tabla 38	Costos directos.....	90
Tabla 39	Costos totales.....	91
Tabla 40	Gastos del personal administrativo del proyecto.....	91
Tabla 41	Otros gastos administrativos del proyecto.....	91
Tabla 42	Gastos administrativos totales del proyecto.....	92
Tabla 43	Gastos de marketing.....	92
Tabla 44	Depreciación de los activos tangibles del proyecto.....	93
Tabla 45	Amortización de los activos intangibles del proyecto.....	93
Tabla 46	Ingresos anuales del proyecto.....	94
Tabla 47	Proyección de ventas.....	94

Tabla 48	Inversión en activo intangible.....	95
Tabla 49	Capital de trabajo.....	96
Tabla 50	Inversión en activos tangibles.....	97
Tabla 51	Inversión total del proyecto.....	97
Tabla 52	Estado de resultados proyectado.....	98
Tabla 53	Balance general proyectado.....	99
Tabla 54	Flujo económico proyectado.....	100
Tabla 55	Cálculo del valor actual neto del proyecto.....	101
Tabla 56	Cálculo de la tasa interna de retorno del proyecto.....	101
Tabla 57	Cálculo del período de recuperación de la inversión del proyecto.....	101
Tabla 58	Beneficio/Costo.....	102
Tabla 59	ROE.....	102
Tabla 60	ROA.....	103
Tabla 61	Principales riesgos vinculados al proyecto.....	104
Tabla 62	Análisis de Sensibilidad: % Tarjetas Activas Vs Saldo Capital.....	105
Tabla 63	Análisis de escenarios.....	105
Tabla 64	Cálculo de punto de equilibrio.....	106
Tabla A. 3.1	Resultados del Entrevistado 1.....	151
Tabla A. 3.2	Resultados del Entrevistado 2.....	152
Tabla A. 3.3	Resultados del Entrevistado 3.....	153
Tabla A. 3.4	Resultados del Entrevistado 4.....	154
Tabla A. 3.5	Resultados del Entrevistado 5.....	155
Tabla A. 3.6	Resultados del Entrevistado 6.....	156
Tabla A. 3.7	Resultados del Entrevistado 7.....	157
Tabla A. 3.7	Resultados del Entrevistado 8.....	158
Tabla A. 4.1	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿En qué rango de edad se encuentra?.....	159
Tabla A. 4.2	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene su microempresa?.....	159
Tabla A. 4.3	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Posee actualmente una tarjeta de crédito?.....	160
Tabla A. 4.4	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Conoce usted que la SBS ha autorizado el proceso simplificado para emitir tarjetas de crédito por parte de las cajas municipales?.....	161
Tabla A. 4.5	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de las siguientes características considera más importante al usar una tarjeta de crédito para su microempresa?.....	161
Tabla A. 4.6	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Conoce que puede usar una tarjeta de crédito emitida por una caja municipal para su capital de trabajo, activo fijo de poco valor, consumo y compra de deuda?.....	163
Tabla A. 4.7	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de las siguientes herramientas de seguridad considera más importante a la hora de usar una tarjeta de crédito para su microempresa?.....	163
Tabla A. 4.8	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de los siguientes beneficios considera importante a la hora de usar una tarjeta de crédito ofrecida por una caja municipal?.....	163
Tabla A. 4.9	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Estaría dispuesto a solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios?.....	164
Tabla A. 5.1	Remuneración de Mano de Obra Directa (Soles) – Año 1.....	165

Tabla A. 5.2 Remuneración de Mano de Obra Directa (Soles) – Año 2.....	165
Tabla A. 5.3 Remuneración de Mano de Obra Directa (Soles) – Año 3.....	165
Tabla A. 5.4 Remuneración de Mano de Obra Directa (Soles) – Año 4.....	165
Tabla A. 5.5 Remuneración de Mano de Obra Directa (Soles) – Año 5.....	166
Tabla A. 5.6 % Participación de Costos Directos por Año.....	166
Tabla A. 5.7 % Participación de Principales Sedes de Caja Trujillo por Número de Clientes	167
Tabla A. 5.8 Cantidad de Trabajadores Operativos por Sede y Año.....	167
Tabla A. 5.9 Remuneración de Personal Administrativo – Año 1.....	167
Tabla A. 5.10 Remuneración de Personal Administrativo – Año 2.....	167
Tabla A. 5.11 Remuneración de Personal Administrativo – Año 3.....	168
Tabla A. 5.12 Remuneración de Personal Administrativo – Año 4.....	168
Tabla A. 5.13 Remuneración de Personal Administrativo – Año 5.....	168
Tabla A. 5.14 Presupuesto de Otros Gastos Administrativos por Año.....	168
Tabla A. 5.15 Valor de Desecho de Activos Tangibles en el Último Año del Proyecto (Año 5)	169
Tabla A. 5.16 Ratio Financiero de Activos – Rotación de Activos Totales.....	170
Tabla A. 5.17 Ratio Financiero de Activos – Rotación de Activos No Corrientes.....	170
Tabla A. 5.18 Ratio Financiero de Rentabilidad – Ratio de Margen Bruto.....	170
Tabla A. 5.19 Ratio Financiero de Rentabilidad – Ratio de Margen Operativo.....	170
Tabla A. 5.20 Ratio Financiero de Rentabilidad – Ratio de Margen de Utilidad Neta.....	171
Tabla A. 5.21 Análisis de Sensibilidad Unidimensional de % de Tarjetas Activas.....	171
Tabla A. 5.22 Análisis de Sensibilidad Unidimensional de % de Saldo de Capital.....	171
Tabla A. 5.23 Análisis de Sensibilidad Unidimensional de % de Tasa de Interés Consumo...171	
Tabla A. 5.24 Análisis de Sensibilidad Unidimensional de % de Tasa de Interés de Disposición de Efectivo	172
Tabla A. 5.25 Análisis de Sensibilidad Bidimensional de % de Tarjetas Activas & % de Tasa de Interés Consumo.....	172
Tabla A.5.26 Análisis de Sensibilidad Bidimensional de % de Tarjetas Activas & % de Tasa de Disposición de efectivo.....	172

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Créditos por tipo del sistema financiero peruano (2021)	14
Figura 2	Créditos para actividades empresariales por sector económico del sistema financiero peruano en millones de soles y % de participación (2018-2021)	15
Figura 3	Número de tarjetahabientes como porcentaje de la población adulta (2021)	17
Figura 4	Número de tarjetahabiente como porcentaje de la población adulta por departamento (2021).....	17
Figura 5	Participación de créditos directos (2022)	18
Figura 6	Emisión de tarjetas de crédito según marca en el período 2015 – 2019 (Millones de tarjetas).....	20
Figura 7	Valor de las transacciones recibidas por adquirentes según marca en el período 2015 – 2019 (Millones de soles).....	20
Figura 8	Evolución de las colocaciones brutas – CMAC Trujillo (Millones de soles).....	22
Figura 9	Composición de las colocaciones brutas por tipo de crédito – CMAC Trujillo (2020).....	23
Figura 10	Inclusión financiera.....	24
Figura 11	PBI e inflación (2011 – 2021)	27
Figura 12	Créditos a microempresas según el sistema financiero peruano.....	28
Figura 13	Créditos a la micro y pequeña empresa como porcentaje de créditos totales por departamento.....	30
Figura 14	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	35
Figura 15	Matriz PEYEA.....	40
Figura 16	Evolución de la emisión de las tarjetas de crédito y débito en el período 2015 – 2019 (Millones de tarjetas)	43
Figura 17	Emisión de tarjetas de crédito por tipo de emisor en el período 2015 – 2019 (Millones de tarjetas)	44
Figura 18	Distribución del número de tarjetas de crédito por emisor en el período 2015 – 2019.....	44
Figura 19	Número de transacciones con tarjetas de crédito y débito en el período 2015 – 2019 (Millones de transacciones)	45
Figura 20	Número de transacciones por tarjeta de crédito según adquirente en el período 2015 – 2019.....	45
Figura 21	Comercios afiliados según adquirente en el período 2015 – 2019 (Miles de comercios).....	46
Figura 22	Perú: Empresas por segmento empresarial (2018)	59
Figura 23	Estimación de la demanda (Año 1 – Año 5) según la cantidad de los microempresarios que podrían optar a la tarjeta de crédito de Caja Trujillo.....	62
Figura 24	Modelo de negocio.....	65
Figura 25	Segmentación.....	67
Figura 26	Cadena de valor.....	73
Figura 27	Organigrama.....	79
Figura A. 4.1	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿En qué rango de edad se encuentra? (Distribución porcentual)	159
Figura A. 4.2	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene su microempresa? (Distribución porcentual)	160
Figura A. 4.3	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Posee actualmente una tarjeta de crédito? (Distribución porcentual)	160

Figura A. 4.4	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Conoce usted que la SBS ha autorizado el proceso simplificado para emitir tarjetas de crédito por parte de las cajas municipales? (Distribución porcentual)	161
Figura A. 4.5	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de las siguientes características considera más importante al usar una tarjeta de crédito para su microempresa? (Distribución porcentual)	162
Figura A. 4.6	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Conoce que puede usar una tarjeta de crédito emitida por una caja municipal para su capital de trabajo, activo fijo de poco valor, consumo y compra de deuda? (Distribución porcentual)	162
Figura A. 4.7	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de las siguientes herramientas de seguridad considera más importante a la hora de usar una tarjeta de crédito para su microempresa? (Distribución porcentual)	163
Figura A. 4.8	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de los siguientes beneficios considera importante a la hora de usar una tarjeta de crédito ofrecida por una caja municipal? (Distribución porcentual)	164
Figura A. 4.9	Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Estaría dispuesto a solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios? (Distribución porcentual)	16

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Administración

Trabajo de investigación: “Plan de negocio para determinar la viabilidad económica financiera para la creación del producto tarjeta de crédito en Caja Trujillo S.A.”

Autor(es): Johan Ivan Cruz Chinchayan
Fernando Rafael Limonchi Bonilla
Lucio Arturo Yep Gamarra

Resumen:

La propuesta surgió ante el gran potencial de crecimiento de las microempresas y la identificación de un mercado desatendido al que se le podría ofrecer el producto de tarjeta de crédito, un instrumento financiero al que actualmente las microempresas tienen difícil acceso en el mercado financiero peruano.

El objetivo general del trabajo fue determinar viabilidad comercial, legal, operativa y económica para la creación de la unidad de negocio de tarjetas de crédito en la Caja Trujillo. En el estudio de mercado realizado se identificaron los siguientes aspectos: (a) el 98% de los microempresarios encuestados respondió que no conoce que puede usar este producto emitido por una caja municipal para su capital de trabajo, (b) el 44% de los microempresarios encuestados señaló que las tasas de interés bajas representan el beneficio más importante que consideran para utilizar una tarjeta de crédito; y (c) el 81% de los microempresarios encuestados respondió que sí estaría dispuesto a solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios.

El modelo de negocio propone la implementación de una nueva unidad de negocio especializada en tarjetas de crédito para Caja Trujillo, para este producto financiero se ha diseñado una propuesta de valor que pretende tener un producto ágil, orientado al cliente para generarle valor, con el proceso de desembolso que se realiza en línea y evitando gestiones presenciales con el Asesor de Negocio, disminuyendo costos operativos; además de que con este nuevo producto financiero se generará una mejor relación comercial de los clientes con Caja Trujillo, fortaleciendo el vínculo entre empresa y clientes.

En el Plan de Marketing diseñado, se estableció que la estrategia de Caja Trujillo para la implementación del producto tarjeta de crédito se desarrolle en base a la segmentación, por

lo que se ofrecerá dicho producto con atributos y características propias de las entidades de microfinanzas, orientadas a un segmento compuesto por micro y pequeños empresarios que requieran financiamiento para capital de trabajo, y que tienen experiencia como clientes de Caja Trujillo.

El plan de operaciones propone una cadena de valor para el nuevo producto de Caja Trujillo tomando en cuenta actividades primarias de logística interna, de presentación de servicio, de marketing y calidad de atención al cliente, y por último de servicio postventa. Es preciso destacar que el cobro de intereses del nuevo producto se realiza sobre el saldo de capital utilizado de la tarjeta de crédito, es decir, se cobrará de acuerdo con la tasa de interés pactada con el cliente. Se estimó que el promedio de línea de crédito de las tarjetas sería de S/. 10,000, y el saldo de capital utilizado sería de S/. 3,500 en promedio, con frecuencia de pago mensual en una fecha fija.

En el diseño organizacional de la nueva unidad de negocio se propone la creación de un departamento especializado, integrado por el jefe de Tarjeta de Crédito, Analista de Tarjeta de Crédito, Asesor de Negocio de Tarjeta de Crédito y el promotor de Tarjeta de Crédito. A través del Manual de Organización y Funciones se pueden conocer detalladamente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo considerado en el organigrama diseñado.

Para la gestión de talento humano se han establecido los requisitos mínimos que debe cumplir cada trabajador de la nueva unidad de negocio, además se establecieron los aspectos relevantes para el proceso de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y remuneraciones del personal.

Finalmente, después de realizar el análisis se concluye que el plan de negocio para determinar la viabilidad económica y financiera de implementación de una nueva unidad de negocio especializada en tarjetas de crédito para micro y pequeños empresarios es económicamente rentable con un Valor Actual Neto (VAN) de S/3'436,889.34 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 49%.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

De acuerdo con el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, en adelante INDECOPI (2019) el uso de tarjetas de crédito en el Perú ha experimentado un incremento importante, dado que representan no solo una facilidad en el manejo del dinero, sino que le permite al tarjetahabiente no estar llevando grandes cantidades de dinero en el bolsillo. Se debe indicar que, para acceder a ello, se debe contar con una línea de crédito por un plazo específico para adquirir y hacer pago de bienes y servicios. Al usar las tarjetas de crédito, el usuario genera una deuda que debe pagar posteriormente tomando en cuenta el importe de lo gastado más cargos adicionales según lo establecido en el contrato firmado previamente con la entidad financiera. En el Perú el empleo de las tarjetas de crédito es ahora muy común no solo para personas naturales sino también para empresas de diferentes tamaños, como grandes corporaciones, medianas empresas, micro y pequeñas empresas, lo que genera que la oferta de tarjetas de crédito sea cada vez más competitiva y a la vez más accesible para todo tipo de cliente, además de que estas herramientas financieras son usadas con el fin de optimizar los gastos de los empleados, entre otras acciones, de manera más sencilla y cómoda (SAP Concur, 2021).

Dentro del sector financiero, las tarjetas de crédito es una de las facilidades con mayores márgenes que la hace un producto altamente ofertado por estas instituciones. Wise (2022) indicó que las ventajas que tienen las empresas al contar con una tarjeta de crédito son:

- a) permite incrementar el margen de ganancias y mejorar el flujo de efectivo;
- b) permiten separar recursos para establecer un fondo para emergencias; y
- c) son relativamente fáciles de obtener, sin necesidad de proporcionar gran cantidad de documentos de respaldo.

De la misma manera, según Haman (2022) existen ciertas ventajas al contar con una tarjeta de crédito empresarial, entre las cuales se deben mencionar: conveniencia, realizar compras protegidas, reducción de problemas de flujo de efectivo, mayor facilidad que calificar para un préstamo, categorización de gastos, construcción del crédito de la empresa, y mejores términos.

Cuando se hace referencia a las entidades financieras, particularmente a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, se debe indicar que representan entidades especializadas en atender las necesidades de financiamiento de micro y pequeña empresa, con productos financieros especializados en microfinanzas. Según Prestamype (2021) las Cajas Municipales

de Ahorro y Crédito cuentan con la misma protección de ahorros que cualquier entidad bancaria, dado que forman parte del Fondo de Seguro de Depósitos (FSD) y se rigen por lo establecido en Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro. Esto asegura que los depósitos realizados en estas entidades estén respaldados por medidas de seguridad y garantías establecidas en la legislación financiera,

Es importante señalar que, en la actualidad, en el Perú la inclusión del producto de tarjetas de crédito en el portafolio de servicios de las Caja Municipales representa algo realmente novedoso. Recién, en el segundo semestre del 2022, se le otorgó la facultad a las Cajas Municipales para que puedan emitir tarjetas de crédito sin previa autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), con el fin de promover la competencia en beneficio de los consumidores (“Cajas municipales podrán emitir tarjetas de crédito”, 2022).

Es esencial contar con un buen diseño del producto financiero, tanto en la parte comercial como de gestión de riesgos que permita atender a la creciente demanda de financiamiento de los microempresarios peruanos; esta coyuntura nos motiva a plantear el presente Plan de Negocio con el objetivo de evaluar la viabilidad económica y financiera para la implementación del producto tarjeta de crédito en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. (en adelante Caja Trujillo). En ese sentido, el primer paso consistirá en realizar un análisis detallado de la unidad de negocio de tarjeta de crédito de Caja Trujillo. Este nuevo producto estará dirigido a los microempresarios de la zona de influencia de Caja Trujillo que tengan la capacidad para acceder al mismo para complementar su perfil financiero.

1.2 Justificación

Para Caja Trujillo S.A. resulta fundamental considerar dentro de sus acciones estratégicas la implementación del producto tarjeta de crédito. Es así que el resultado del presente trabajo se convertirá en el plan de negocio que utilizará la Caja Trujillo para implementar este nuevo producto. De igual forma, el presente trabajo se justifica en base a la oportunidad de crecimiento de la Caja Trujillo con la implementación de una nueva unidad de negocio para el nuevo producto “tarjeta de crédito”: Por lo tanto, Caja Trujillo ha considerado que el presente trabajo se utilizará como referencia para la implementación del producto.

Nos encontramos aún en el proceso de recuperación económica ocasionados por la emergencia sanitaria del 2020, y se están dedicando esfuerzos en la consolidación del segmento de pequeña empresa y la continuidad en la recuperación de las microempresas (Terranova, 2022). Según Comex Perú (2022) de acuerdo con las estadísticas de la SBS, la composición de la estructura de créditos directos en el país se conforma de la siguiente manera: (a) corporativos

con 20.4% del total; (b) consumo con 18.8%; (c) gran empresa con 15%; (d) hipotecarios con 14.6%; (e) mediana empresa con 17.6%; (f) pequeña empresa con 10.2%; y (g) microempresa con 3.5%; por lo que se tiene un mercado potencial desatendido al que no se le ofrece el producto de tarjeta de crédito.

Actualmente, la gran mayoría entidades financieras no ofrecen el producto de Tarjeta de Crédito a sus clientes de microfinanzas, con lo cual los microempresarios tienen acceso restringido a este instrumento financiero. Sin embargo, la SBS ha emitido una resolución que simplifica el proceso de autorización, facilitando que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) puedan emitir tarjetas de crédito, y la ley 31711 de fortalecimiento de CMACs para promover la competencia, establece que ya pueden emitir tarjetas de crédito. Además de que existe otro punto importante, que es el crecimiento de la bancarización en el país, es así como las operaciones digitales han crecido y esto ayuda e impulsa a un mayor conocimiento del producto tarjeta de crédito. Por esta razón, se identifica un nicho de mercado para este producto, en donde el segmento de clientes de microfinanzas puede aprovecharlo como una herramienta para obtener financiamiento de capital de trabajo a través de una línea de crédito.

1.3 Contribución

1.3.1 Contribución social

La introducción del producto de tarjeta de crédito en Caja Trujillo ofrecerá beneficios significativos a los clientes ofreciéndoles un nuevo esquema de financiamiento, con lo cual se contribuye a impulsar la actividad económica y fomentar el desarrollo social en el país.

1.3.2 Contribución práctica

La presente propuesta permitirá la implementación del producto tarjeta de crédito, por lo que se contará con el estudio exhaustivo de viabilidad comercial, operativa, legal y económica del producto de tarjeta de crédito para Caja Trujillo, que es el motivo del presente plan de negocio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad comercial, operativa, legal y económica para la implementación de la unidad de negocio de Tarjetas de Crédito en Caja Trujillo.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar el mercado actual de tarjetas de crédito del sistema financiero peruano.
2. Realizar una investigación sobre el sistema financiero regional para conocer la demanda potencial del producto.
3. Definir la propuesta de valor del producto con el fin de crear una diferenciación.
4. Definir el posicionamiento estratégico del nuevo producto.
5. Desarrollar el plan comercial y de operaciones del producto.
6. Analizar la factibilidad económica y financiera del producto.
7. Realizar la evaluación de los riesgos asociados al proyecto.

1.5 Alcances y Limitaciones

1.5.1 Alcances

El Plan de Negocio para la introducción del producto de Tarjetas de Crédito en Caja Trujillo está dirigido a microempresarios de las zonas geográficas actuales de influencia de la empresa, a las cuales se les ofrecerá un nuevo producto financiero, para abordar sus requerimientos de financiamiento de capital de trabajo de microempresas o individuos que gestionan su propio negocio. La segmentación por nivel socioeconómico está orientado al sector C y D y la segmentación demográfica está basada en los clientes actuales y potenciales donde tiene influencia actualmente la empresa.

1.5.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones, se debe destacar que el *focus group* y encuesta, se aplicarán a las tres principales sucursales de la empresa, es decir, Trujillo (30% de clientes), Cajamarca (16% de clientes) y Chiclayo (11% de clientes); y la investigación de mercado se realizará mediante medios digitales.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la modalidad y tipo de investigación; así como la estructura de trabajo y las técnicas e instrumentos para acopiar información, considerando las fuentes primarias (la observación, entrevistas y encuestas) y fuentes secundarias (data verídica de las plataformas de las principales entidades financieras, así como entidades gubernamentales como el Ministerio de Economía, SUNAT, SBS, BCRP; y estudios similares de universidades reconocidas). Por último, se presenta la manera cómo se analizará e interpretará la información recolectada será mediante la tabulación inmediata de resultados y el uso de análisis estadístico descriptivo.

2.1 Modalidad de Investigación

El estudio de investigación que se presenta es de carácter cuantitativo, puesto que se trabajará con información recopilada de los potenciales clientes del producto objeto de estudio, información que será recabada a partir de encuestas y entrevistas grupales en forma de *focus group*, además se utilizará información en base a estadísticas respecto al uso de productos similares existentes en el mercado nacional.

Según Muñoz (2015) la investigación cuantitativa se caracteriza por priorizar la información o los datos numéricos, empleando datos estadísticos que son interpretados con el propósito de proporcionar informes fundamentados sobre el objeto investigado. En este caso en particular, al ser un producto nuevo que será ofrecido al mercado por parte de la Caja Trujillo, la investigación cuantitativa se adapta al objetivo trazado al poder responder interrogantes como la cantidad de microempresarios que aceptarían el producto, el tipo de microempresarios que podrían estar interesados en él y las condiciones en las cuales les gustaría que el producto opere.

Dentro de la investigación cuantitativa, este estudio será no experimental, considerando que los datos que se recopilarán y que posteriormente se analizarán no pueden ser modificados porque se necesita que reflejen la realidad del mercado al que se ofrecerá la tarjeta de crédito. Hernández et al. (2014) indicaron que la investigación no experimental debe realizarse sin manipular las variables de forma deliberada, es decir, hacer lo contrario mostraría un escenario de mercado tergiversado con lo que no se aplicarían las estrategias adecuadas para el lanzamiento del producto. Del mismo modo, dentro de la investigación cuantitativa no experimental, el presente estudio tendrá alcance descriptivo, ya que se evaluará, en cierta forma, a través de la naturaleza de las condiciones existentes (Hernández et al., 2014), a los clientes potenciales del nuevo producto crediticio, para determinar los perfiles de cada uno de ellos, lo

que permitirá estructurar la oferta de un producto que se ajuste a las necesidades del consumidor objetivo, promoviendo así la aceptación del mercado.

2.2 Tipo de Investigación

Este estudio es descriptivo porque evalúa específicamente ciertas características de una población o situación. Utiliza la observación sistemática del objeto de estudio, es decir, la investigación descriptiva se centra en comprender las realidades del fenómeno u objeto de estudio (Gómez, 2012); es preciso indicar que la presente investigación descriptiva tendrá los siguientes aspectos:

- Comparativa, porque se evaluará el comportamiento del consumidor frente a diversas características del producto que se ofrecerá, por otro lado, se harán comparaciones de causa efecto para determinar la viabilidad de lanzar el producto para la empresa que ofrecerá el servicio, de esa forma se encontrará un producto que se amolde a los requerimientos del cliente y que a su vez sea rentable para la compañía que lo emita.
- Seccional, porque se recogerá la información del objeto de estudio en una única oportunidad (Hernández et al., 2014) con el fin de determinar principalmente al público objetivo, tomando en cuenta los perfiles de la muestra y de esa forma conocer en qué medida el producto podrá tener aceptación.
- Encuesta, porque la información que se recopilará para realizar el estudio en gran medida será obtenida con investigación a través de encuestas y focus group, esta información es de suma importancia para conocer el comportamiento, preferencias y hábitos de clientes potenciales, obteniendo de forma directa, lo que el mercado espera de la tarjeta de crédito cuya viabilidad se estudia en la presente tesis.

2.3 Formulación del Esquema de Trabajo

A continuación, se presenta el esquema de trabajo de este Plan de Negocio, estructurado en catorce capítulos, seguido por el capítulo final denominado conclusiones y recomendaciones.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Acopio de Información

2.4.1 Fuentes primarias (datos primarios)

Kotler y Armstrong (2017) señalaron que las fuentes primarias comprenden la información recolectada con un propósito específico; y entre las técnicas de investigación para el acopio de la información de datos primarios están: la observación, entrevistas y encuestas. Para este plan de negocio en particular se usarán encuestas online porque te permiten obtener información básica entrevistando a las personas sobre sus hábitos de consumo, conocimientos, actitudes, preferencias, entre otros aspectos y focus group online, porque como entrevistas personales implican hablar con el sujeto para obtener información inmediata sobre los requisitos y necesidades de los potenciales clientes.

Tabla 1
Esquema de trabajo

Capítulo	Título de capítulo	Propósito del capítulo
1	Introducción	En este capítulo se menciona el contexto actual de las tarjetas de crédito en el mercado peruano, en el cual se evidencia que la mayoría de las cajas municipales del país tienen dentro de su portafolio este producto, identificándose que dicha situación beneficiaría a las micro y pequeñas empresas, las cuales son los principales clientes de este tipo de entidades financieras.
2	Marco Metodológico	Este capítulo tiene por objeto mostrar y justificar la modalidad y el tipo de investigación que se utilizará en el desarrollo del Plan de Negocio. Además de las herramientas utilizadas para recopilar datos y la forma en que esta información será procesada para llegar a las conclusiones necesarias.
3	Marco Conceptual y Contextual	Este capítulo proporciona una visión general acerca del mercado de las tarjetas de crédito en el Perú, así como estadísticas propias de este mercado, situación de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo, dentro de su entorno y las regulaciones e indicadores que rigen al tipo de producto que se pretende implementar.
4	Análisis de la Industria	En este capítulo se detalla el análisis SEPTTE, el análisis de las fuerzas competitivas, la identificación de las oportunidades y amenazas, la matriz de evaluación de factores externos, la identificación de las fortalezas y debilidades, la matriz de evaluación de factores internos, el análisis FODA cruzado, la matriz de perfil competitivo y la matriz PEYE.
5	Antecedentes en el Perú y en otros países de tarjetas de crédito para microempresas	En este capítulo se describirán experiencias previas, tanto en el Perú como en el extranjero, acerca del funcionamiento de tarjetas de crédito para microempresas.
6	Estudio de mercado	En este capítulo se definirán el problema, el tipo y nivel de investigación, se aplicarán técnicas para recolectar información como encuestas y <i>focus groups</i> y se procesará la información obtenida.
7	Modelo de Negocio	En este capítulo se mostrará la propuesta de valor, se detallará la segmentación del mercado y se darán a conocer los canales para distribuir el producto, los <i>stakeholders</i> , recursos y actividades clave.
8	Plan de Marketing	En este capítulo se describirá la estrategia general de marketing y del marketing mix.
9	Plan de Operaciones	En este capítulo veremos los diversos aspectos que forman parte del proceso operativo del negocio.
10	Diseño Organizacional	Este capítulo describirá la forma en la que el área responsable del negocio estará diseñada, se mostrarán su organigrama y los procedimientos y funciones de los integrantes del equipo.
11	Gestión del Talento Humano	Este capítulo dará a conocer la forma en la que se reclutará al personal para esta área, las competencias buscadas, las funciones que deberán cumplir y las remuneraciones.
12	Análisis Económico	En este capítulo se analizará la evaluación económica del negocio, así como los estados de ganancias y pérdidas.
13	Plan de Riesgos	En este capítulo se describirán las acciones a tomar para controlar los riesgos del negocio.
14	Conclusiones y Recomendaciones	En este capítulo se mostrarán las conclusiones acordes a los objetivos, así también las recomendaciones necesarias.

De esta forma se podrán evidenciar características que no se hayan podido visualizar en la encuesta, de tal forma que los instrumentos se complementen. Se deberán seguir estos pasos:

- Establecer los objetivos que tiene la encuesta y de los focus group que permitan desarrollar las preguntas del cuestionario.
- Plantear preguntas cerradas y abiertas para el diseño de la encuesta, tomando en cuenta que deben ser precisas, claras y comprensibles, por lo que suponen usar un lenguaje simple.
- Validar los instrumentos con el fin de medir la fiabilidad, comprobar si el potencial cliente a quien va dirigido el cuestionario entiende cada una de las preguntas, el tiempo, si las preguntas no son consideradas invasivas por él y si responden a los objetivos planteados.
- Ambos instrumentos tanto de las encuestas como de los *focus groups* deberán tener la aprobación final de los asesores de la tesis para su aplicación.

2.4.2 Fuentes secundarias (datos secundarios)

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017) las fuentes secundarias comprenden información previamente existente y recopilada con otros propósitos, y generalmente son las primeras fuentes que se consultan como referencia. En el presente Plan de Negocio, se emplearán fuentes secundarias con el objetivo de obtener información veraz de los portales oficiales de las principales entidades financieras, así como fuentes gubernamentales como el Ministerio de Economía, SUNAT, SBS, BCRP, entre otras. También se revisarán estudios similares de universidades reconocidas, noticias actuales para comprender el entorno, y la apreciación de expertos de los principales medios de comunicación tanto nacional como internacional. También se considerará la consulta de libros que aborden temas relevantes para esta investigación.

2.5 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

Posterior a la aplicación de las encuestas online, se procederá con la tabulación de resultados, enfocándose principalmente en el análisis estadístico descriptivo. Una vez se obtengan los datos, se busca ordenar, clasificar utilizando la estadística y luego presentar los resultados de la investigación a través de cuadros y gráficas estadísticas para que se pueda analizar y mostrar información relevante del estudio.

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

En el presente capítulo se exponen los conocimientos fundamentales y teóricos más importantes que enmarcan la investigación realizada. Se definirán los conceptos sobre el producto financiero de Tarjeta de Crédito y un acercamiento al entorno de los microempresarios que representarán el público objetivo del producto que ofrecerá la Caja Trujillo.

3.1 Marco Conceptual

3.1.1 Definición y características de las microfinanzas

Delfiner et al. (2006) definieron a las microfinanzas como “la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos, especialmente a los pobres” (p.4). De igual manera, Delfiner et al. (2006) definieron a las microfinanzas como “provisión de microcréditos para pequeños negocios informales de micro emprendedores y el rango de servicios financieros provistos por las IMF ha crecido más allá y cubre un menú amplio que incluye la captación de ahorros, transferencias de dinero y seguros” (p. 4). Para Mballa (2017), las define como “la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica” (p. 111). Por su parte, Camacho (2010) indicó que las microfinanzas se caracterizan por no basarse en esquemas asistencialistas, sino que se relacionan con un tema de generación de oportunidades, las cuales son determinadas por agentes privados, es decir, por prestatarios y prestamistas. Para el presente proyecto se tomó la definición referida a la prestación de servicios financieros especializados en micro y pequeños empresarios, a quienes se les aplica una metodología crediticia especializada de acuerdo con el sector donde se ubica.

3.1.2 Instituciones que brindan servicios de microfinanzas

Delfiner et al. (2006) indicaron que las instituciones microfinancieras (en adelante IMF) representan “(...) toda organización, unión de crédito, banco comercial pequeño, organización no gubernamental financiera, o cooperativa de crédito que provee servicios financieros a los pobres” (p. 4). Para la International Finance Corporation (2018), en adelante IFC, las IMF se define como “organizaciones que brindan préstamos a clientes de ingreso bajo, tales como microempresas y trabajadores por cuenta propia, los cuales generalmente no tienen acceso a fuentes habituales de financiamiento de instituciones bancarias, y los préstamos suelen ser por pequeñas cantidades y a corto plazo”. Según la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [Asomif Perú] (2020), “en Perú, las instituciones microfinancieras se subdividen en Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Edpymes, Financieras especializadas en microfinanzas,

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Mibanco y Fogapi”. Es importante mencionar que el presente estudio se centra en los microcréditos que son los que les dieron origen a las microfinanzas.

3.1.3 Caja Municipal de Ahorro y Crédito

De acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702, 1996), señala que Caja Municipal de Ahorro y Crédito “es aquella institución que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas” (p. 148).

3.1.4 Definición de la Tarjeta de Crédito

Para definir que es una Tarjeta de Crédito, se debe recurrir a la Resolución SBS 5570 (2019), donde indica: “Es un instrumento de pago que puede tener soporte físico o representación electrónica o digital y que está asociado a una línea de crédito, otorgada por la empresa emisora” (p. 2). En esta misma resolución se determina que el denominado “titular o usuario” es la persona que puede efectuar el pago por bienes, servicios u obligaciones, además de usar otros servicios adicionales. Para la Real Academia Española (2020), la define: es un documento: “de sustancia plástica que lleva incorporada una banda magnética que sirve para identificar electrónicamente a su titular y la cuenta bancaria a la que la tarjeta se asocia, y que proporciona un crédito a su titular para satisfacer obligaciones dinerarias” (p. 1). De similar manera, Amendola et al. (2016) destacaron que las tarjetas de crédito “son aquellas que brindan crédito sin necesidad de realizar el papeleo de un préstamo bancario, es decir, se refiere a un método sencillo a través del cual se puede obtener crédito rotativo a corto plazo”. Para el presente proyecto se tomó la definición referida al instrumento de pago representada por una sustancia plástica que le permite al micro o pequeño empresario (titular) disponer de un crédito usado para satisfacer sus obligaciones.

3.1.5 ¿Cómo operan las tarjetas de crédito?

La Tarjeta de Crédito es un instrumento financiero por el cual el titular puede realizar compras o pagar servicios al crédito con una institución financiera con un monto previamente aprobado en base a una calificación y análisis del registro de bancarización del titular. Para realizar una compra con tarjeta de crédito, el titular presenta su tarjeta en el establecimiento en el cual desea hacer una compra o servicio, adicional a ello debe entregar su documento nacional

de identidad (DNI), posteriormente el titular ingresa su clave o directamente realiza una firma, luego de lo cual recibe un ticket con el monto cargado a crédito. Después de realizada la transacción, se realiza un ciclo operativo que termina con el pago al comercio, e incluye la transmisión de la información y fondos entre los agentes participantes. (INDECOPI 2021).

La Tarjeta de Crédito es una línea de crédito revolvente, con un monto límite de crédito asignado, que va disminuyendo cuando se realizan consumos o compras y se recupera la línea cuando se paga la deuda (INDECOPI 2021).

De acuerdo con la Resolución SBS 5570-2019 “el titular deberá firmar un contrato que deberán tener como mínimo: (a) la forma y los canales permitidos para efectuar el pago; (b) las responsabilidades de las partes en caso de extravío, sustracción, robo o hurto de la tarjeta; y (c) las condiciones generales de emisión y remisión o puesta a disposición del estado de cuenta en forma física o electrónica. Cabe destacar que existen algunos servicios adicionales asociados a las tarjetas de crédito, tales como: (a) la disposición de efectivo permitiéndole al titular seleccionar si la disposición será financiada en cuotas; (b) las operaciones realizadas a través de internet, desde páginas web y/o aplicaciones de dispositivos móviles; (c) las operaciones efectuadas en el exterior de forma presencial; y (d) el sobregiro o exceso de la línea de crédito”.

3.1.6 Ventajas / desventajas de una tarjeta de crédito para el cliente y para el emisor

En la Tabla 2 se resumen las ventajas y desventajas del uso de Tarjetas de Crédito para el cliente (titular).

Tabla 2

Ventajas y desventajas de las tarjetas de crédito para el cliente

Ventaja	Desventaja
Disponibilidad inmediata: En caso de emergencia el usuario puede contar con un soporte monetario que podrá pagar posteriormente en cuotas.	Generan intereses: En cada compra realizada se cargan intereses que deberán ser pagados posteriormente.
Beneficios: Promociones otorgadas por las entidades financieras que emiten el producto.	Condicionamientos en el contrato: Algunas entidades generan contratos con condiciones pensadas para su propio beneficio.
Seguridad: En caso de pérdida, la tarjeta de crédito puede ser inutilizada a través del bloqueo, el dinero en efectivo que se pierde difícilmente se recupera.	Estar alerta: Para asegurarse de que no recibe cargos indeseados por transacciones no realizadas.
Versatilidad: Se aceptan en la mayoría de los establecimientos comerciales del mundo.	
Registro de gastos: Permite conocer al usuario el detalle de sus gastos, lo cual es útil en caso quiera administrar mejor sus finanzas.	
Generan historial crediticio: En caso el usuario necesite solicitar un préstamo, el hecho de poseer una tarjeta de crédito y de llevarla ordenadamente, mejora su calificación crediticia.	

Fuente: Bahillo et al. (2019); EVO Banca Inteligente (2021); Gutiérrez et al. (2020); Pibank (2021).

En la Tabla 3 se muestran las ventajas y desventajas que tienen estas tarjetas para el emisor (entidad financiera).

Tabla 3

Ventajas y desventajas de las tarjetas de crédito para el emisor

Ventaja	Desventaja
Pagos por membresía: Depende del banco y del tipo de tarjeta de crédito se le puede exigir al titular un pago periódico que suele ser anual.	Aparición de morosos: Existen varios tipos de morosos que incurren en el incumplimiento de pago por el uso del producto, entre los cuales se pueden mencionar los fortuitos, circunstanciales, desorganizados, y negligentes.
Aceptación mundial: Para el emisor es una ventaja, dado que estas tarjetas son aceptadas en cualquier lugar del mundo y le permite garantizar al titular disponer de la cantidad que necesite en cualquier momento.	

Fuente: Bahillo et al. (2019); EVO Banca Inteligente (2021); Gutiérrez et al. (2020); Pibank (2021).

De la Tabla 2 se concluye que, para el cliente, la tarjeta de crédito representa poder disponer prácticamente de manera inmediata un dinero en efectivo, el cual puede usar para satisfacer una necesidad; sin embargo, por cada uso que le dé al producto, deberá pagarle a la entidad financiera intereses de acuerdo con el contrato firmado entre ambas partes. De la Tabla 3 se puede concluir que, para el emisor de la tarjeta de crédito, esta herramienta representa una manera de generar ingresos a través de los pagos recibidos por concepto de membresía, pero deberá estar alerta ante clientes que incumplen con realizar el pago de sus cuotas, conocidos como morosos.

3.2 Marco Contextual

3.2.1 Mercado financiero peruano

En el mercado financiero, se tiene como parte el sistema de intermediación financiera, donde se realizan transacciones u operaciones de productos o servicios financieros. Para la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en adelante SBS, (2023a) “en diciembre de 2023, el sistema financiero estaba conformado por 54 empresas con un nivel de activos de S/ 621 mil millones; las empresas financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes representaron el 9.0% del total de dichos activos. Lo que quiere decir que, las Cajas Municipales constituyen el segundo grupo financiero del país en importancia”. De la misma manera, la SBS (2023a) señaló que “la banca múltiple cuenta con 16 bancos, con una participación del 83.3% de los activos, con un saldo de S/ 518 mil millones, en tanto que las Cajas Municipales (12 cajas) representan el 5.6% del total de activos con un saldo de S/ 35 mil millones, tal como se muestra en la Tabla 4, de esta tabla se puede concluir que existe una oportunidad que se debe aprovechar para proponer un nuevo producto en el segundo grupo financiero más importante del país.

Tabla 4
Estructura del sistema financiero peruano (2023)

Dic 2021	Activos			Créditos			Depósitos			Deudores			
	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % Anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % Anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % Anual	Número	Part. %	Var. % Anual	
Empresas de Operaciones Múltiples	52	573,972	92.3	0.4	396,873	98.4	7.0	364,945	89.5	-0.2	6'996,493	94.8	0.5
Banca Múltiple	16	518,094	83.3	0.5	350,029	86.8	7.4	331,260	81.3	0.4	4'394,992	45.9	1.9
Empresas Financieras	10	14,974	2.4	-3.1	12,640	3.1	-5.3	7,416	1.8	-11.5	2'152,248	22.5	-11.2
Cajas Municipales	12	34,990	5.6	0.2	29,286	7.3	10.7	24,720	6.1	-2.9	1'916,134	20.0	8.8
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	6	2,700	0.4	-10.0	2,240	0.6	-6.5	1,550	0.4	-13.0	447,459	4.7	-11.0
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa	8	3,215	0.5	12.3	2,679	0.7	5.1	-	0.0	-	164,605	1.7	-24.2
Banca Estatal	2	47,879	7.7	7.4	6,436	1.6	4.8	42,690	10.5	11.0	496,892	5.2	-7.1
Banco de la Nación	1	47,228	7.6	6.6	5,540	1.4	3.4	42,690	10.5	11.0	473,197	4.9	-9.2
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	651	0.1	109.9	896	0.2	14.8	-	0.0	-	23,827	0.2	76.4
Sistema Financiero	54	621,851	100.0	0.9	403,310	100.0	7.0	407,635	100.0	0.9	7'234,567		0.3

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023a)

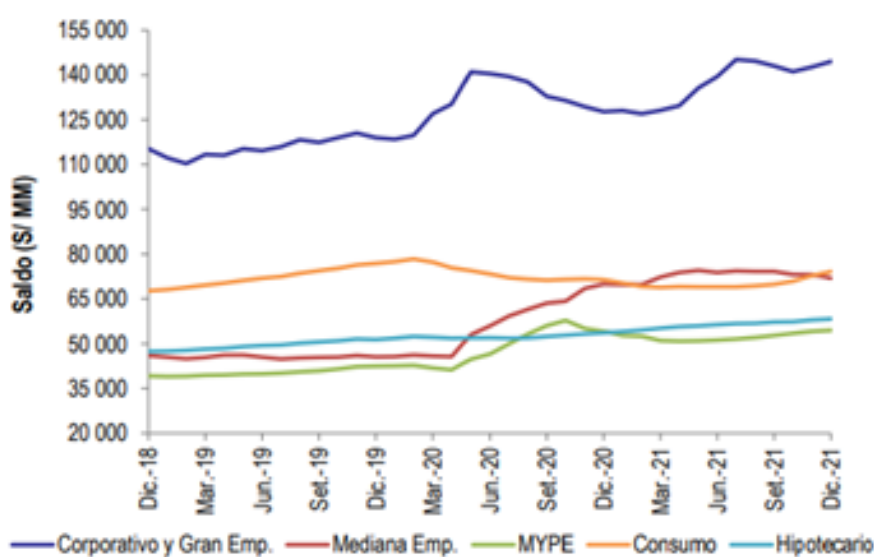
Para finales del 2021, específicamente en diciembre, el saldo de créditos directos del sistema financiero peruano logró los S/ 403 mil millones, mostrando un incremento de S/ 26,409 millones con referencia al 2020 (SBS, 2021a), es decir, se dio un incremento de 7%.

Tabla 5
Composición de los créditos del sistema financiero peruano (2023)

Dic. 2021	Total			Créditos de Programas COVID	
	Saldo (Mill. S/)	Part. %	Var. % Anual	Saldo (Mill. S/)	% C. Total por Tipo
Corporativo y Grandes Empresas	144,483	35.8	13.1	11,115	7.7
Medianas Empresas	71,919	17.8	2.8	22,696	31.6
Mype	54,488	13.5	0.7	10,195	18.7
Consumo	74,124	18.4	3.8		
Hipotecario	58,296	14.5	8.7		
Total	403,310	100.0	7.0	44,006	10.9

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021a)

Figura 1
Créditos por tipo del sistema financiero peruano (2021)



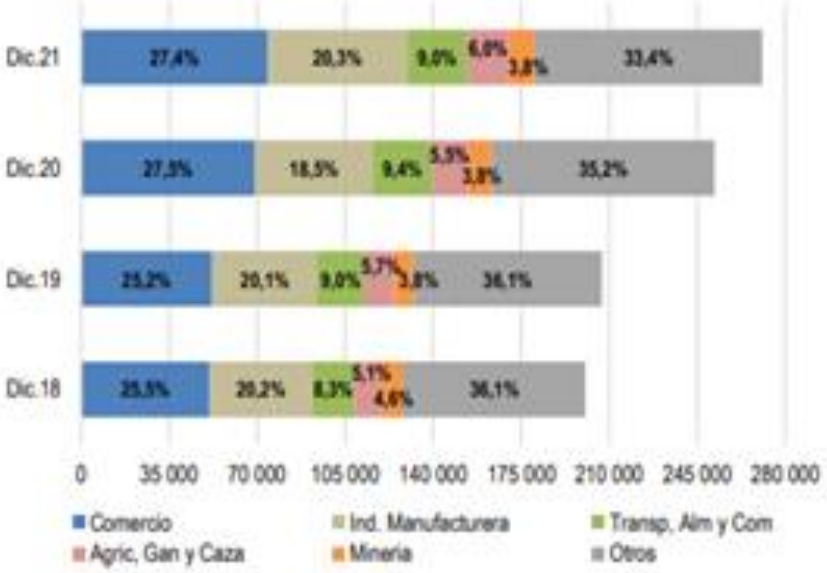
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023a)

De la Tabla 5 y Figura 1 se puede concluir que las Mype representan casi el 14% de participación del nuestro sistema financiero con relación a la composición de los créditos y que la mayor participación de este sistema la tiene el corporativo y las grandes empresas.

Según la SBS (2023a) “en lo que se refiere a las actividades empresariales, del total de créditos el 27.4% se destina al sector comercio, el 20.3% a la industria manufacturera, y 9% al sector transporte, almacenamiento y comunicaciones”, y en la Figura 2 se muestra la evolución

de estos conceptos en el período 2018-2021. Se puede concluir del contenido de esta figura que “el sector económico del comercio es el que mayor participación tiene en el nuestro sistema financiero, dado que se otorgan más créditos en este”.

Figura 2
Créditos para actividades empresariales por sector económico del sistema financiero peruano en millones de soles y % de participación (2018-2021)



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021a)

Según la normativa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023a) “las empresas se consideran como Microempresas si su deuda (excluyendo créditos hipotecarios para vivienda) en el sistema financiero en el último semestre no sobrepasa los S/ 20,000. Para las Pequeñas Empresas, su deuda (excluyendo créditos hipotecarios para vivienda) debe estar en el rango entre S/ 20,000 y S/ 300,000”. Respecto a las tasas de interés, según informe de SBS, “se ha identificado caída de las tasas de interés promedio en todos los segmentos” (SBS, 2023a). “El mayor porcentaje de esta reducción aplica para créditos a microempresas, lo cual se explicaría por las decrecientes tasas de los créditos otorgados en el marco de los programas Reactiva Perú y Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE, programas del Estado cuyo fin es asegurar el financiamiento para capital de trabajo de las empresas y personas naturales con negocio ante el golpe económico de la pandemia Covid-19”, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6
Tasa de interés promedio del sistema financiero peruano (2021)

Tipo de Crédito		Tasa Dic- 21 (%)	Tasa Dic- 20 (%)	Efecto Total	Variación Anual (pp.) Efecto Interés	Efecto Participación
Corporativos	MN	3.74	2.65	1.09	1.06	0.01
Grandes Empresas	MN	5.46	4.67	0.79	0.78	0.01
Medianas Empresas	MN	8.87	7.90	0.97	1.20	-0.23
Pequeñas Empresas	MN	23.05	23.06	-0.01	-0.70	0.69
Microempresas	MN	38.19	40.10	-1.91	-2.66	0.75
Consumo	MN	43.53	44.21	-0.69	0.28	-0.97
Hipotecario	MN	7.04	6.57	0.47	0.36	0.11
Corporativos	ME	2.16	2.18	-0.02	0.04	-0.6
Grandes Empresas	ME	4.54	4.61	-0.07	-0.02	-0.05
Hipotecario	ME	4.92	5.37	-0.46	-0.23	-0.22

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021a)

Las microfinanzas es un sector muy dinámico; y considerando los últimos años, se observa una tendencia creciente y atractiva para las entidades financieras especializadas; de acuerdo con las estadísticas de la SBS (2021b), particularmente, en diciembre del 2021, “el 40.77% de los deudores totales corresponden a deudores Mype, este porcentaje se ha incrementado comparado con el 34.63% del 2016” (ver Tabla 7). En base a esta información, que se tiene un mercado atractivo como el de las microfinanzas, por ende, las entidades financieras de este sector se encuentran en las búsquedas constantes de productos financieros enfocados en las necesidades del cliente y en aumentar su portafolio y colocaciones.

Tabla 7
Evolución de los indicadores de intermediación e inclusión financiera del sistema financiero peruano (2016 – 2021)

	Dic 16	Dic 17	Dic 18	Dic 19	Dic 20	Dic 21
Intermediación Financiera						
Créditos del SF (como % del PBI)	40.44	39.45	40.55	42.04	50.59	44.66
Depósitos del SF (como % del PBI)	38.71	37.96	38.61	40.58	51.58	46.65
Inclusión Financiera						
1. Accesibilidad a servicios financieros						
1.1 Disponibilidad de la red de atención del SF						
N° de oficinas	4,617	4,653	4,697	4,717	4,563	4,291
N° de cajeros	24,956	24,892	26,741	30,790	30,863	29,461
N° de cajeros corresponsales (POS)	100,802	125,059	165,194	193,394	216,194	291,869
1.2 Infraestructura de atención del SF						
Infraestructura de oficinas (N°)	4,497	4,542	4,592	4,622	4,471	4,204
Infraestructura de cajeros (N°)	8,976	9,078	9,065	9,161	9,217	9,249
Infraestructura de cajeros corresponsales (POS) (N°)	41,668	45,059	50,469	66,004	62,298	79,354
2. Uso de los servicios financieros						
N° de deudores (miles)	6,386	6,669	6,908	7,386	7,045	6,918
N° de cuentas de depósitos (miles)	53,263	57,564	63,562	72,730	88,123	102,949
N° de tarjetahabientes respecto a la población adulta (%)	15	15	15	16	14	13

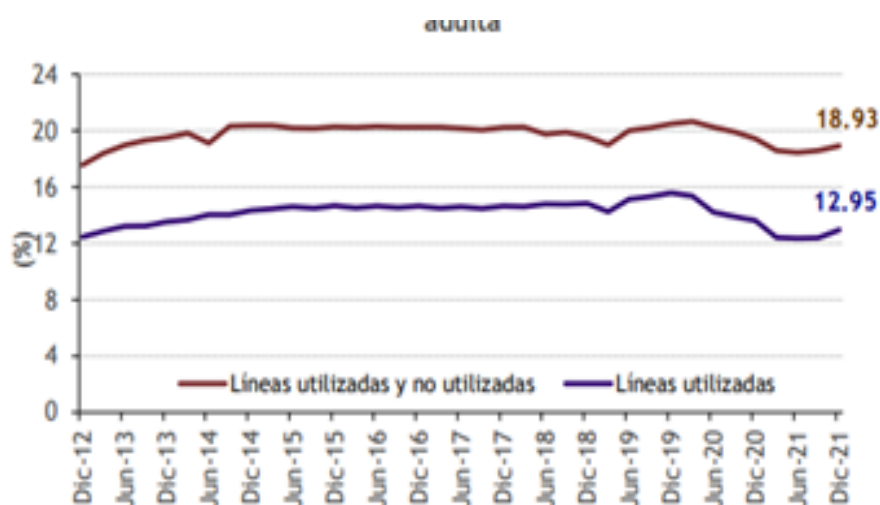
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021b)

3.2.2 El mercado peruano de tarjetas de crédito

Según información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021b) “el 18.93% de la población adulta cuenta con una tarjeta de crédito, y solo el 12.95% la utiliza” (ver Figura 3), es decir, tiene saldo deudor. Las regiones de Lima, Callao, Arequipa, Ica y Lambayeque son los que tienen mayor porcentaje de población que posee tarjetas de crédito con 29%, 12%, 11%, 10% y 9%, respectivamente, como se muestra en Figura 4.

Figura 3

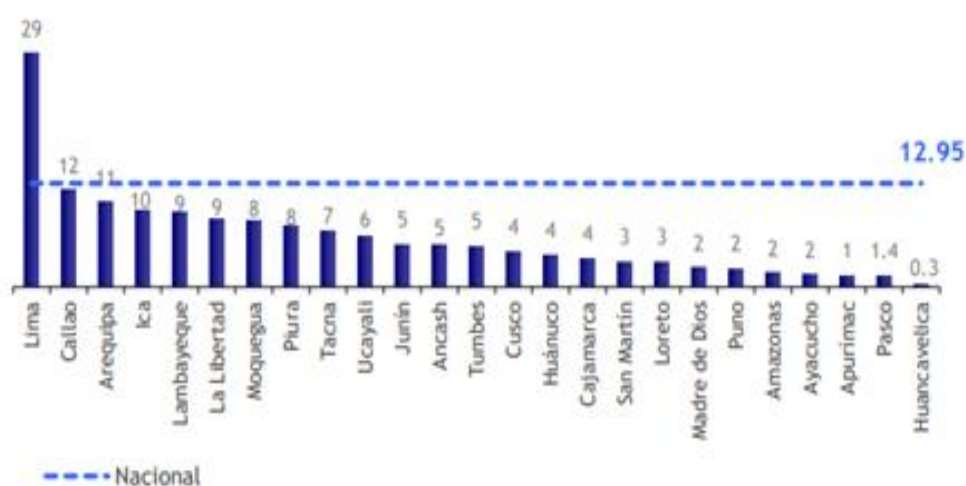
Número de tarjetahabientes como porcentaje de la población adulta (2021)



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021b)

Figura 4

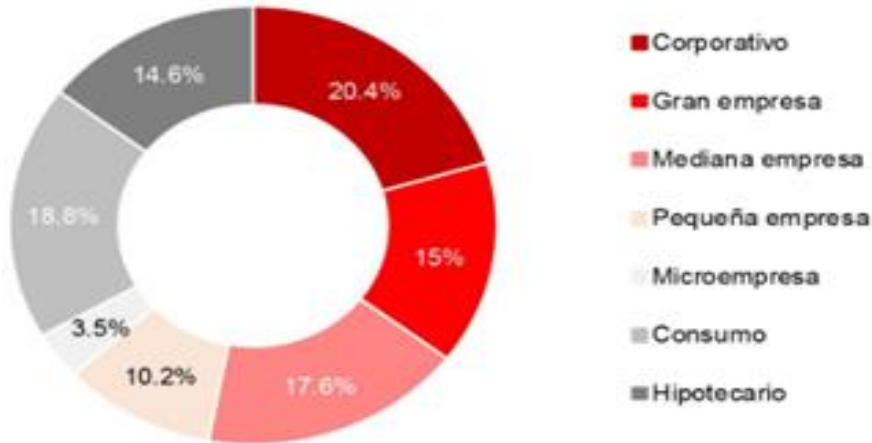
Número de tarjetahabiente como porcentaje de la población adulta por departamento (2021)



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021b)

Otro aspecto a destacar es que según Comex Perú (2022), “en enero de 2022 la colocación de créditos de consumo creció en 6.5% en comparación al mismo mes de 2021, a diferencia de los créditos hipotecarios que crecieron un 8.1%; además de que los créditos corporativos representaron el 20.4% del total de la estructura de créditos directos, los créditos de consumo representaron el 18.8% y los créditos de la microempresa representaron el 3.5%”, se referencia en la Figura 5.

Figura 5
Participación de créditos directos (2022)



Fuente: Comex Perú (2022)

Teniendo en cuenta que la ley 31711 de fortalecimiento de Caja Municipales amplía el tipo operaciones pueden realizar, que incluye la emisión de tarjetas de crédito, emitir sobregiros y cheques de gerencia, esto facilitará el fortalecimiento del sistema financiero del país, así también si consideramos la tendencia al uso de instrumentos de pago electrónicos en el mercado, se detectó que existe una oportunidad de negocio con la implementación de este nuevo producto en la Caja Trujillo para atender a los clientes microempresarios con el producto financiero de tarjeta de crédito. En el sector de las microfinanzas, participa un banco especializado (Mibanco), Financieras y Cajas Municipales. Según Microfinanzas (2023) Mibanco lidera el ranking de cartera de colocaciones con S/ 13,325 MM, seguido de Caja Arequipa con S/ 8,636, mientras que Caja Trujillo obtuvo un saldo de S/ 2,780 MM (ver Tabla 8).

Tabla 8
Ranking de colocaciones en soles (noviembre 2023)

Sistema Financiero	Total microfinanzas
B. Mibanco	13,355 MM
CMAC Arequipa	8,636 MM
CMAC Huancayo	7,851 MM
CMAC Piura	5,611 MM
CMAC Cusco	5,330 MM
Compartamos Financiera	4,048 MM
CMAC Trujillo	2,780 MM

Fuente: Microfinanzas (2023)

3.2.2.1 Colocaciones de tarjetas en el mercado nacional

De acuerdo con la SBS (2022b), “respecto a las entidades financieras que emiten tarjetas de crédito, el mayor emisor es Banco Falabella que ha emitido alrededor más de 1.51 millones de tarjetas a agosto 2022 y es la entidad con mayor participación de mercado, seguido por Interbank y Banco Ripley” (ver Tabla 9).

Tabla 9
Número de tarjetas de crédito por tipo de crédito y empresa bancaria

Empresas	Créditos de		Créditos a	Créditos a	Créditos a	Créditos a Microempresas	Total
	Consumo	Corporativos	Grandes Empresas	Mediana Empresas	Pequeñas Empresas		
B. BBVA Perú	821,568	96	650	11,861	15,604	2,494	852,273
B. de Comercio	1,007	-	-	-	-	-	1,007
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	1'134,180	1,004	3,170	14,138	16,710	7,023	1'176,225
B. Pichincha	272,406	7	120	247	136	77	272,993
B. Interamericano de Finanzas	47,676	18	100	349	14,199	135	62,477
Scotiabank Perú	386,526	179	503	1,461	156	285	389,110
Citibank	-	449	2,089	148	141	72	2,899
Interbank	1'234,389	-	-	-	-	-	1'234,389
B. GNB	3,933	-	-	-	-	-	3,933
B. Falabella Perú	1'518,106	-	1	1	-	-	1'518,108
B. Ripley	1'143,540	-	-	-	-	-	1'143,540
Total Banca Múltiple	6'563,331	1,753	6,633	28,205	46,946	10,086	6'656,954

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2022b)

3.2.2.2 Competidores en el mercado

En el mercado de Mype Caja Cusco es la que cuenta con el producto, desde agosto 2022 y Caja Piura desde el mes de abril 2024, es decir, son las únicas entidades que está otorgando tarjetas de crédito a los microempresarios. “El producto considera como monto mínimo S/300

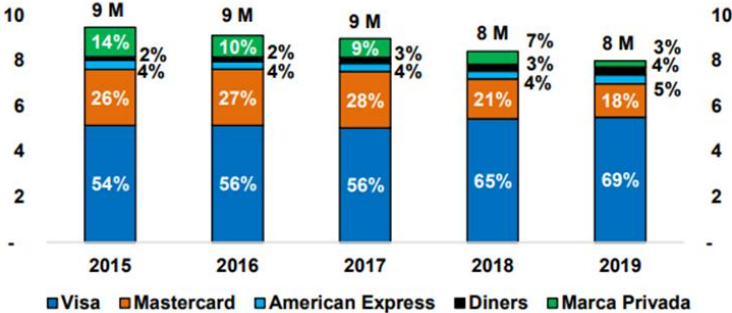
y como monto máximo S/20,000 y el crédito puede ser usado para capital de trabajo, activo fijo de poco valor, consumo y compra de deuda” (Caja Cusco, 2022).

3.2.2.3 Marcas de tarjetas en el mercado (Visa / MasterCard / otros)

“Los operadores de Tarjetas de Crédito en el Perú entre los años 2015 y 2019 fueron Visa, MasterCard, American Express, Diners Club y marcas privadas” (INDECOPI, 2021) y en la Figura 6 se muestra a dichos emisores con el porcentaje de emisiones anuales durante el período indicado. De manera que se observa, que “el emisor con mayor porcentaje de emisiones es Visa, con un crecimiento en los últimos años, seguido por MasterCard, con una disminución en los últimos años y American Express, también con una reducción de emisiones”. Otro dato importante es que el mayor porcentaje de las transacciones valorizadas en los adquirientes (comercios) se realizan con la marca VISA con aproximadamente 82% en el primer semestre del 2019, seguido por MasterCard con un 11% y American Express con un 5% en el mismo periodo (ver Figura 7).

Figura 6

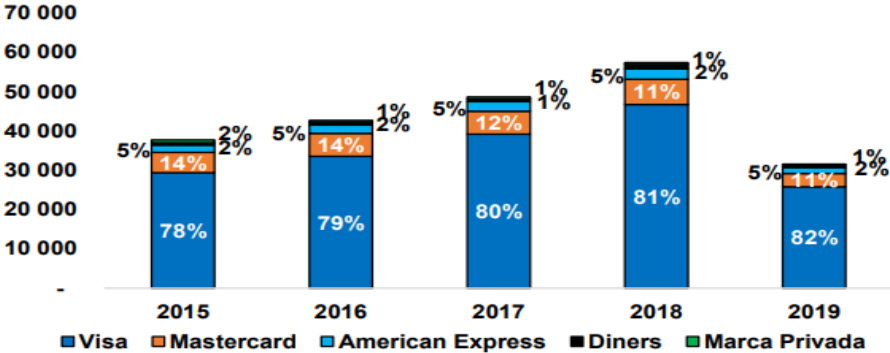
Emisión de tarjetas de crédito según marca en el período 2015 – 2019 (Millones de tarjetas)



Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

Figura 7

Valor de las transacciones recibidas por adquirentes según marca en el período 2015 – 2019 (Millones de soles)



Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

3.2.3 El modelo de negocio de tarjetas de crédito

Caja Trujillo necesita definir una estructura organizativa de gestión del producto, para lo cual debe implementar políticas y procedimientos definidos, escritos en manuales y desplegados en la organización. Otra de las consideraciones es el sistema informático e infraestructura tecnológica adecuada, así como contratar con el soporte de procesamiento de las operaciones de tarjetas de crédito. Este negocio inicia su proceso cuando el usuario, titular o propietario de la tarjeta, realiza una transacción o compra en un comercio afiliado, este establecimiento reporta al adquirente, que es la entidad que procesa los pagos, la transacción efectuada por el usuario, la cual es trasladada de forma detallada a la red de tarjetas, la cual a su vez solicita al banco emisor la autorización para ejecutar el pago correspondiente. Para Solano (2022) las compañías de tarjetas de crédito se benefician cobrando comisiones y este modelo de negocio obtiene ingreso de las siguientes formas:

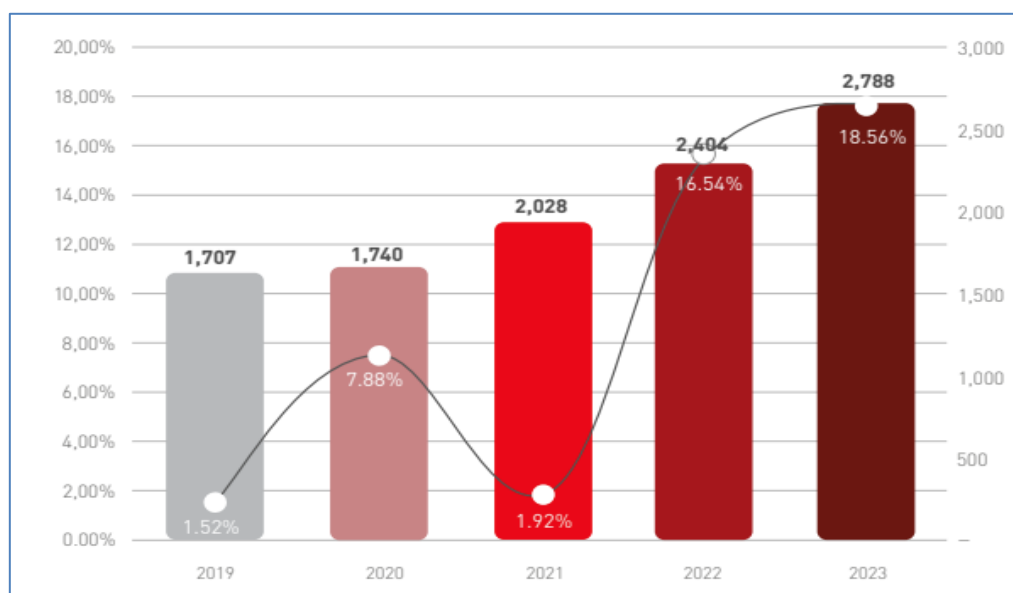
- Comisiones por servicio: Son pagos que dependen del tipo de tarjeta, del tipo de contrato que tienen y de la entidad financiera que la emite. Generalmente, son cobros por emisión, renovación y adicionales de la tarjeta, además de cobros por mantenimiento de cuenta.
- Refinanciación de compras: Son cobros adicionales por el hecho de modificar las condiciones originales de la compra, como el aumento del número de cuotas.
- *Revolving*: Cobros adicionales cuando el usuario no paga el importe total del estado de cuenta, refinanciando el saldo por pagar.
- Cobros moratorios: Cargos por pagos realizados posteriormente a la fecha de vencimiento, también se pueden considerar en estos cobros a los intereses punitivos.
- Tasas de intercambio: Son las comisiones que las entidades financieras emisoras cobran a los negocios en los cuales se pueden efectuar pagos con sus tarjetas.

3.2.4 El mercado de Caja Trujillo

En el Perú existen 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, incluyendo Caja Metropolitana de Lima, se tiene un total de 12 Cajas Municipales. Dentro de este sistema, la Caja Trujillo alcanzó el sexto lugar, considerando montos otorgados como créditos y depósitos. Caja Trujillo cuenta con 108 oficinas ubicadas a nivel nacional, con mayor presencia en la región norte del país, teniendo como estrategia expansión ampliar su presencia también en el sur del país. Asimismo, con la finalidad de consolidar su cobertura, cuenta con una red de cajeros automáticos propios asociados a la red Unicard, además de una red de cajeros corresponsales propios y a través de convenios con Kasnet. Según Apoyo & Asociados (2022) al culminar el año 2023, la entidad tuvo colocaciones brutas por un monto de S/ 2,788 millones, lo cual representa un crecimiento de 18% respecto a diciembre de 2022 (ver Figura 8 y Tabla 10).

Figura 8

Evolución de las colocaciones brutas – CMAC Trujillo (Millones de soles)



Fuente: Caja Trujillo (2023)

Tabla 10

Composición de las colocaciones brutas por tipo de crédito – CMAC Trujillo (2019 – 2023)

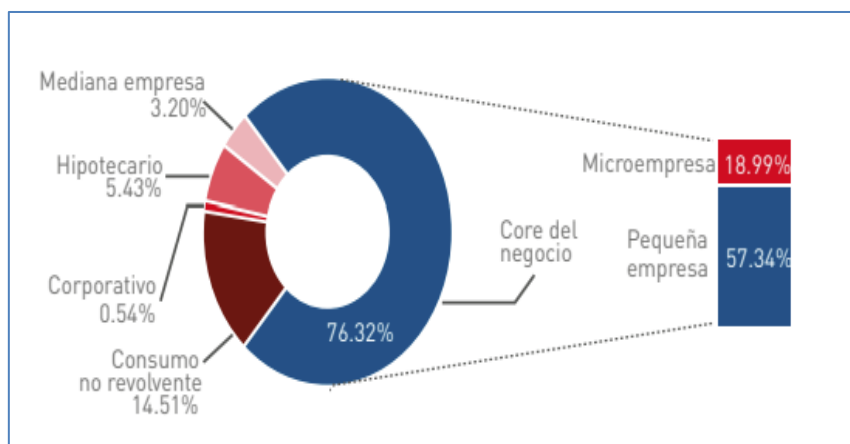
Tipo de crédito	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22	Dic-23
Corporativos	2.6%	1.6%	0.9%	1.0%	0.5%
Grandes empresas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Medianas empresas	5.1%	5.8%	4.9%	4.0%	3.7%
Pequeñas empresas	44.0%	47.5%	51.4%	53.7%	57.3%
Microempresas	16.9%	16.3%	17.5%	19.3%	18.9%
Consumo	20.3%	18.9%	17.5%	15.6%	14.5%
Hipotecarios	11.1%	10.0%	7.7%	6.3%	5.4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Caja Trujillo (2023)

Según Apoyo & Asociados (2023), “las colocaciones a pequeñas empresas representan el mayor porcentaje (57%), seguido de los créditos microempresa (19%) y los créditos consumo (14%)” (ver Figura 9), y siendo que su orientación es atender micro y pequeña empresa, el 76% de su cartera de colocaciones se encuentra en segmento, manteniéndose esa tendencia en los últimos años. El monto promedio de crédito es de S/ 14,710, contando con aproximadamente 180,800 clientes.

Figura 9

Composición de las colocaciones brutas por tipo de crédito – CMAC Trujillo (2023)

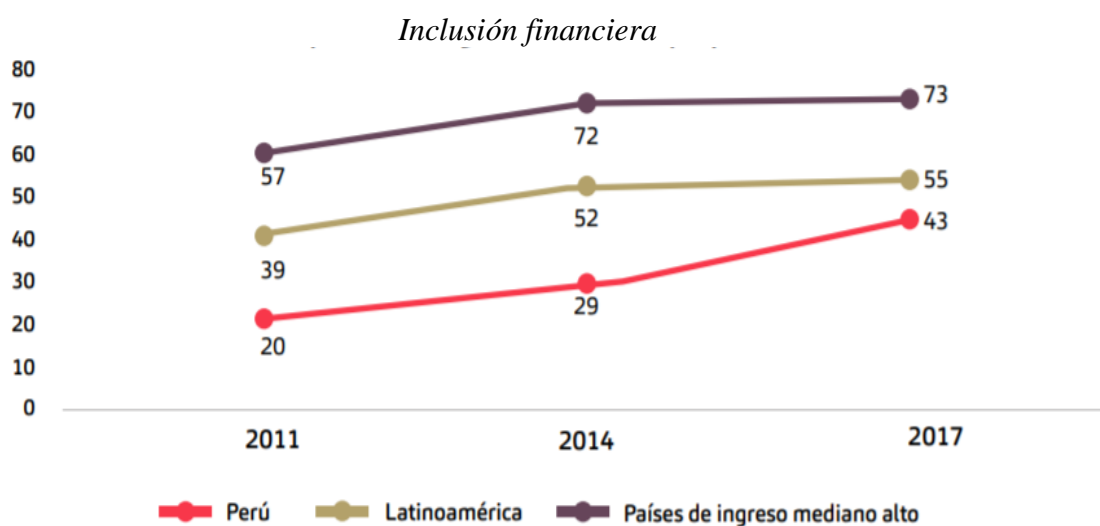


Fuente: Caja Trujillo (2023)

Apoyo & Asociados (2023) indica que, respecto a la distribución de su cartera de colocaciones por sector económico, “Caja Trujillo posee un 34.3% de sus colocaciones directas en el sector comercio; 8.3% en el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones; y 7.3% en actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler”. En cuanto a la distribución de los créditos por ubicación geográfica, el 32.8% del total de la cartera directa estaba concentrada en la región La Libertad, seguido de Cajamarca (17.4%) y Lima (12.0%). Es importante indicar que Caja Trujillo dispone de una estructura organizativa bien diseñada para gestión de riesgos. Esta estructura incluye una dirección estratégica compuesta por un Directorio y la Gerencia Mancomunada; así como una estructura de dirección operativa que abarca Gerencias de División, Unidades y Departamentos.

Para el Banco Mundial (2021), en cuanto a inclusión financiera, “el Perú está por debajo del promedio regional, en comparación con el promedio de Latinoamérica, que posee un nivel de inclusión financiera del 55% (considerando el porcentaje de personas mayores a 15 años que tienen cuenta), lo que quiere decir que Perú está 12 puntos porcentuales más bajo, con 43%” (ver Figura 10).

Figura 10



Fuente: Banco Mundial (2021)

3.3 Conclusiones

- El efectivo es el principal medio de pago en el Perú, siendo más del 90% en pagos de productos y servicios (IPSOS 2021), los usuarios aún no están familiarizados con los medios de pago digitales.
- Se identificó que, en cuanto a la estructura de créditos directos, las microempresas representan el 3.5% del total; por lo que se identificó un mercado potencial desatendido al que no se le ofrece el producto de tarjeta de crédito.
- Se identificó que Caja Cusco está ofreciendo el producto de tarjeta de crédito para microempresarios dentro de su portafolio de productos, por lo que la oferta de tarjetas a microempresarios tiene limitaciones de oferta como instrumento financiero.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En este capítulo se presenta el análisis de la industria en el que Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo desarrolla su actividad empresarial, para lo cual se utilizarán una serie de herramientas de gestión, como son, análisis PESTE, análisis de las cinco fuerzas de Porter, identificación de las oportunidades y amenazas mediante la Matriz de Factores Externos, identificación de las fortalezas y debilidades mediante la Matriz de Factores Internos, análisis FODA cruzado, Matriz de Perfil Competitivo y Matriz PEYEA.

4.1. Análisis PESTE

La evaluación del macroentorno permite analizar una serie de factores que afectan el comportamiento del mercado, es decir, tiene como propósito brindar información clave para la toma de decisiones. De esta manera, para el análisis del macroentorno se consideran los siguientes factores: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas; (c) sociales, demográficas y culturales; (d) tecnológicas; y (e) ecológicos.

4.1.1 Factores políticos, gubernamentales y legales (P)

Según D'Alessio (2015), estos factores se encuentran asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con el propósito de la organización, así como a la pugna de intereses entre los agentes involucrados. Estos factores podrían influir de diferentes maneras en la gestión operativa, en las preferencias de clientes, en la estrategia de las empresas y en determinados conjuntos de participantes de la industria. De esta manera, algunas de las variables relevantes a considerar son las siguientes (ver Tabla 11):

- Política monetaria: El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través de sus políticas y programas de Gobierno, como la ampliación de la cobertura del Fondo Crecer y destinó S/ 800 MM para el Fondo de Apoyo Empresarial (FAE) a la MYPE y REACTIVA, para que estas puedan tener acceso a préstamos de capital de trabajo (Apoyo & Asociados, 2021).
- Política fiscal: La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) otorgó fraccionamiento tributario y subsidio a las planillas de las empresas (Díaz, 2020).
- Regulador del sistema financiero: La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) regula el sistema financiero peruano, y a través de normativa de cumplimiento como por ejemplo la autorización para la reprogramación de los créditos pudiéndose ampliar el plazo de los mismos hasta por 12 meses por causa de pandemia que se dio en el 2020 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020).
- Regulación macroeconómica del Banco Central de Reserva (BCR): A través de indicadores como la tasa de interés de referencia, que en el 2020 se redujo a 0.25% (Comex Perú, 2022b).

- Informalidad: En la economía peruana, donde casi el 70% del empleo es informal, y la mayoría de las personas genera sus ingresos en forma diaria o semanal, siendo mayor en medianas, pequeñas y microempresas (“El 70% de empleos”, 2021).
- Programas del Gobierno: En el 2020 el Gobierno lanzó el programa Reactiva Perú, hasta por S/ 60,000 MM, a través del cual el Estado garantizaba la nueva cartera de créditos que el sistema financiero (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).
- Estabilidad política: Dependencia de la Municipalidad Provincial de Trujillo, por lo que se tiene impacto debido a la inestabilidad política de turno (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2022).
- Algunas leyes que regulan a la Entidad son las siguientes: (a) Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros; (b) Ley que Modifica y Fortalece el Funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito; (c) Ley Especial de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito; (d) Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito; (e) Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros y sus modificatorias; y (f) Ley que Regula las Características Básicas del Dinero Electrónico como Instrumento de Inclusión Financiera.

Tabla 11
Factores políticos, gubernamentales y legales

Variable	Tendencia Actual	Impacto en la industria	Impacto en Caja Trujillo	Nivel de Impacto
Regulador del Sistema Financiero	SBS ente regulador del sistema financiero peruano, a través de resoluciones de cumplimiento, va dirigiendo la política financiera del gobierno.	Positivo: Genera estabilidad financiera	Positivo: Mejora los indicadores financieros, y mantiene la cadena de pago.	Alto
Política Monetaria	MEF a través de sus políticas y programas de gobierno, dirige la política económica del país, para reactivar la economía.	Positivo: Incrementa el fondeo a costo financiero bajo	Positivo: Permite que clientes reactiven sus negocios con flujo de capital	Medio
Política Fiscal	SUNAT orienta la política tributaria y fiscal del país, pudiendo afectar la actividad económica de las empresas.	Positivo: Facilitades tributarias a las empresas	Positivo: Mejora la liquidez de los clientes, para cubrir sus obligaciones financieras	Medio
Programas del Gobierno	Para reactivar la economía, el gobierno lanza programas de gobierno de apoyo a las micro y pequeñas empresas, a fin de garantizar se mantenga el ciclo económico.	Positivo: Garantiza las colocaciones y disminuye el riesgo y costo financiero	Positivo: Asegura la recuperación de colocaciones en programas del gobierno	Medio
Estabilidad Política	Caja Trujillo tiene dependencia política y accionariado de la Municipalidad Provincial de Trujillo, pudiendo tener impacto la inestabilidad política de turno.	Negativo: Inestabilidad política en cada cambio de gobierno	Negativo: Podría genera inestabilidad del buen gobierno corporativo	Alto

Regulación
Macroeconómica

Banco Central de Reserva (BCR) a través de su política monetaria que regula las tasas de referencia.

Positivo: Regula las variables del mercado para mantener la estabilidad

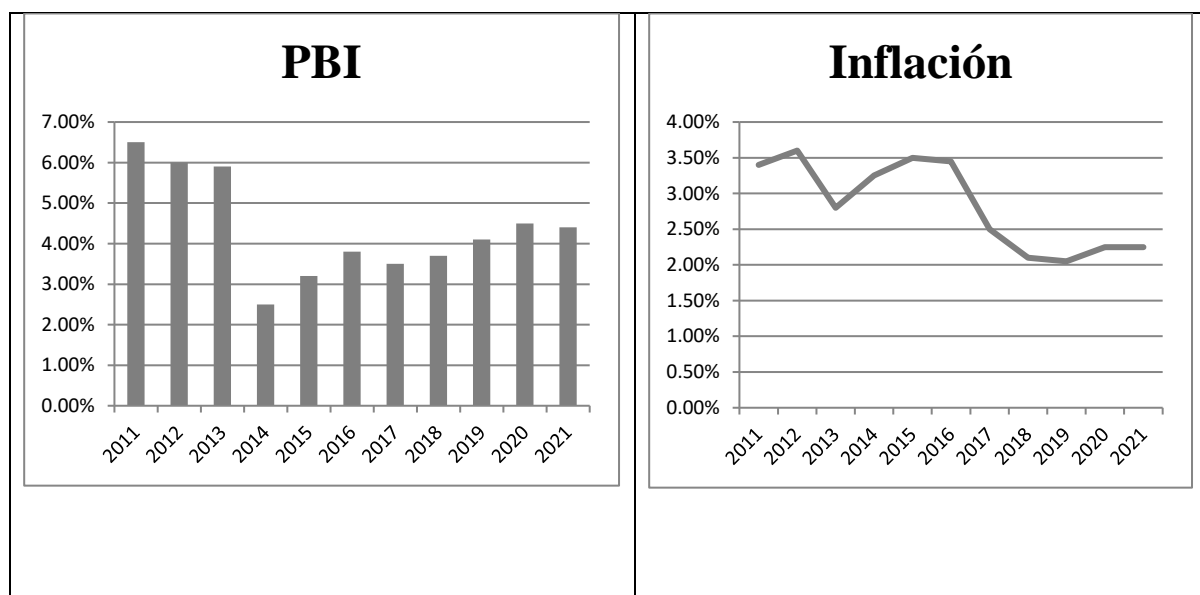
Positivo: Políticas afectan a las tasas activas/pasivas que se ofrecen a los clientes

Medio

4.1.2 Factores económicas (E)

Según D'Alessio (2015) las estrategias de gobierno de un país tienen importante relación con los aspectos económicos que dirigen un Estado, además de la accesibilidad al financiamiento para inversiones de capital, así también la capacidad de consumo y compra de las familias. Se indica también que el Producto Bruto Interno (PBI) peruano tiene una tendencia positiva sobre el 2.5% en los últimos 10 años, ambos puntos han generado un crecimiento del sector económico medio, por ende, un mayor consumo interno por el aumento de demanda de productos y servicios (ver Figura 11).

Figura 11
PBI e inflación (2011 – 2021)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022)

La disminución en el Producto Interno Bruto (PBI) se debió principalmente a la reducción en la actividad económica causada por el inicio del estado de emergencia sanitaria decretada por el Gobierno el 16 de marzo del 2020, experimentando un cambio radical originada por la pandemia de COVID-19. En consecuencia, durante el año 2020, el Producto Interno Bruto (PBI) peruano se contrajo en un 11.1%, según datos del Banco Central de Reserva del Perú en 2021. Para la economía peruana, donde cerca del 70% de la fuerza laboral trabaja

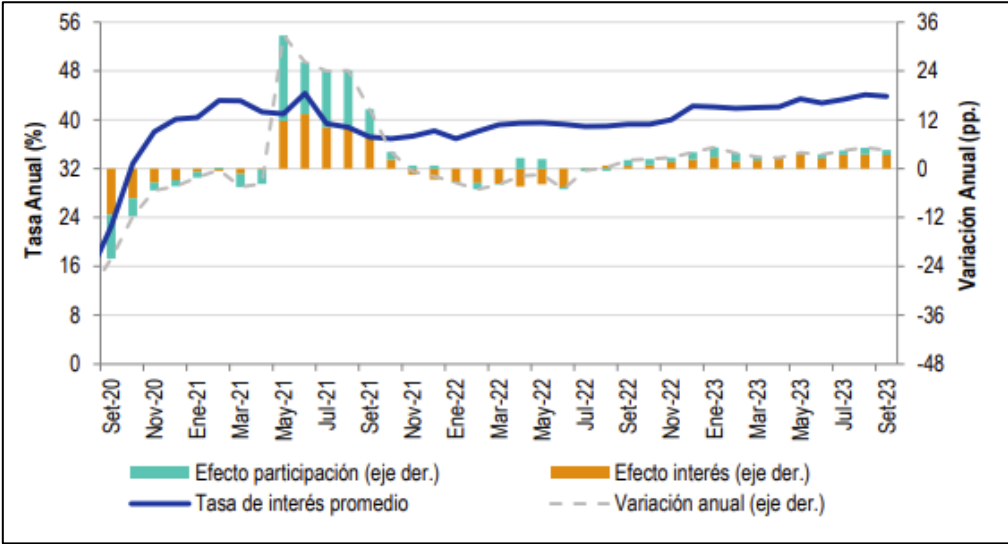
de manera informal y la mayoría de las personas obtiene sus ingresos a diario o semanalmente, la capacidad de generar ingresos de las familias se vio significativamente mermada debido a esta situación.

La intensa detención de la actividad económica impactó a empresas de todos los tamaños, desde las grandes corporaciones hasta las medianas, pequeñas y microempresas. A pesar de que se anticipa una recuperación económica gradual a lo largo de 2021, esta recuperación podría enfrentar restricciones debido a factores como los siguientes:

- La imposición de nuevas cuarentenas o restricciones significativas anunciadas durante el año.
- Un progreso lento en la vacunación de la población.
- La disminución de la confianza de los participantes económicos, influenciada por el proceso electoral presidencial.

Según la información publicada por la SBS, en septiembre de 2023 se observó un aumento en las tasas de interés promedio de los préstamos otorgados a microempresas en comparación con septiembre de 2022. En septiembre de 2023, estas tasas se ubicaron en un 43.85%, mientras que en septiembre de 2022 estuvieron en un 39.28%. Esto indica que la proporción de prestatarios de microempresas en el sistema financiero ha experimentado un aumento significativo, como se ilustra en la Figura 12.

Figura 12
Créditos a microempresas según el sistema financiero peruano



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023c)

Tabla 12
Factores económicos

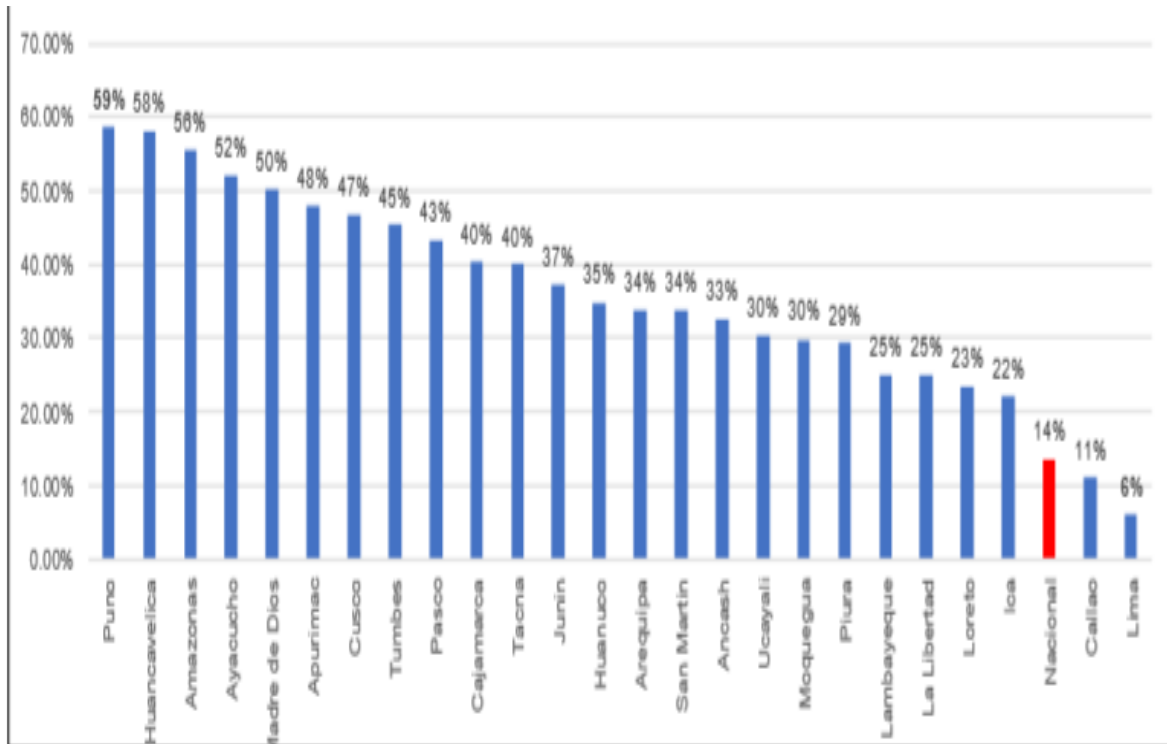
Variable	Tendencia Actual	Impacto en la industria	Impacto en Caja Trujillo	Nivel de Impacto
PBI nacional	Caída del PBI motivado por la emergencia sanitaria y cuarentena obligatoria	Negativo: Desaceleración de la economía	Negativo: Clientes con créditos vigentes podría ser impactados en el cumplimiento de sus cuotas	Alto
Inflación	Fluctuaciones de precios por impacto de variables políticas y del mercado internacional.	Negativo: Inestabilidad económica en la cadena de suministros	Positivo: Permite que clientes reactiven sus negocios con flujo de capital	Medio
Estabilidad macroeconómica	Reactivación económica gradual en el primer semestre 2021, por efecto rebote del 2020	Positivo: Reactiva los negocios y el mercado	Positivo: El cumplimiento de pago de los clientes está experimentando una mejoría.	Alto
Informalidad	Incremento de la informalidad debido a la emergencia sanitaria	Negativo: Genera subempleo	Negativo: Mayor costo oculto en el negocio del cliente	Alto
Desempleo	Crecimiento de la población desempleada	Negativo: Genera mayor informalidad y cambio de giro de negocio	Negativo: Pérdida de clientes por cierre de negocios	Medio
Crecimiento del sector micro financiero	La presencia de las micro y pequeñas empresas (Mype) en el sistema financiero muestra una tendencia marcada de crecimiento.	Positivo: Crea oportunidades de negocios	Positivo: Se incrementan los potenciales clientes	Medio

4.1.3 Factores sociales, demográficos y culturales (S)

Para la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021) desde la perspectiva demográfica, se observa que los departamentos de Puno, Huancavelica, Amazonas, Ayacucho y Madre de Dios tienen una proporción de más del 50% de sus créditos totales destinados a la Mype (Micro y Pequeña Empresa), tal como se muestra en la Figura 13. Al contrario, el menor nivel lo representa Lima con 6% y a nivel nacional solo el 13.6% del total de los créditos del SFP son dirigidos a Mype.

Figura 13

Créditos a la micro y pequeña empresa como porcentaje de créditos totales por departamento



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021e)

Es importante destacar que más del 30% de la Población Económicamente Activa (PEA) está compuesta por *millennials*, son jóvenes que tiene entre los 23 y 33 años y son precisamente este grupo demográfico el que más recurre a este tipo de productos financieros (“Los millennials ya son la generación con mayor participación en la banca”, 2019). Este escenario se debe principalmente a la proximidad de esta generación a las plataformas digitales de instituciones financieras, lo que facilita la adquisición de productos de crédito.

Tabla 13
Factores sociales, demográficos y culturales

Variable	Tendencia Actual	Impacto en la industria	Impacto en Caja Trujillo	Nivel de Impacto
Nivel de educación	El nivel educativo de Perú ha aumentado según OCDE, sin embargo, aún es insuficiente.	Positivo: Incremento del nivel educativo y desarrollo del recurso humano	Positivo: Clientes y potenciales clientes con mayor conocimiento del sistema financiero, apertura a uso de sus recursos y reducción de cartera morosa.	Medio
Valores y ética	Negativa debido a mayores actos de corrupción tanto a nivel público como privado.	Negativo: Mayor riesgo de cartera morosa	Negativo: Riesgo de aumento de cartera morosa por lo que los controles deben ser mayores.	Medio
Movimientos migratorios (inmigración/migración)	Tendencia a reducción	Positivo: Incremento de mercado rural	Positivo: Incremento de nuevos clientes que están establecidos en sus zonas de origen.	Medio
Distribución demográfica de créditos Pyme	En los departamentos de Puno, Huancavelica, Amazonas, Ayacucho y Madre de Dios registran más del 50% de sus créditos totales son créditos Mype	Positivo: En las provincias el porcentaje de clientes es mayor	Negativo: La zona de mayor concentración de créditos Pyme no está cubierta	Medio

4.1.4 Factores tecnológicos (T)

La innovación tecnológica es continua y se producen a un ritmo cada vez más rápido en la industria financiera. La aparición de empresas especializadas y fintech ha transformado la forma en que las personas gestionan su dinero en su día a día (Maestre, 2022). En el entorno actual, el mayor acceso a la tecnología y la alta concentración de microempresas son las principales oportunidades del mercado, por lo que su aprovechamiento debe permitir es el fortalecimiento de los productos para la pequeña y microempresa. Los clientes de hoy usan dispositivos móviles para leer, chatear, transmitir música, videos, tomar taxi, pedir comida, buscar empleos, y por supuesto también administrar su dinero. Por consiguiente, la razón principal para elegir una institución financiera es la conveniencia, para las personas mayores significa una agencia o ATM cercana, y para los jóvenes significa la mejor aplicación de autoservicio. Los clientes son más exigentes e informados, con expectativas de servicio rápido y conveniente, no solo buscan la mejor tasa de interés, sino la disponibilidad de los servicios en cualquier momento y en cualquier lugar. En la siguiente tabla (Tabla 14) se mencionan los principales factores:

Tabla 14
Factores tecnológicos

Variable	Tendencia Actual	Impacto en la industria	Impacto en Caja Trujillo	Nivel de Impacto
Uso de internet	Estabilidad de la conectividad tanto en la carga de archivos o descarga de archivos	Positivo: Mantendría conectado los procesos de la empresa	Positivo: Se podrá ver reportes en tiempo real de los procesos, y/o los errores que se produciría en ello.	Alto
Tecnologías emergentes	Mejora en la implementación de tecnología autónomas en los procesos de las empresas	Positivo: Estabilidad en el control de los procesos a larga distancia	Positivo: Permite corregir los errores imprevistos en tiempo real.	Alto
Desarrollo de las comunicaciones	Mejora en la comunicación inmediata a los problemas encontrados en los procesos	Positivo: Corrección inmediata de los errores	Positivo: Permitiría las correcciones inmediatas a los errores propiciadas en el proceso de automatización.	Alto
Fintech	El aumento del servicio tecnológico a través de los años	Negativo: Competitiva de precios del servicio	Negativo: Ofrecimiento de servicio a bajo costo.	Medio

4.1.5 Factores ecológicos (E)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la consideración de aspectos ecológicos es fundamental en cualquier empresa. Esto es particularmente relevante debido al creciente interés global en la preservación del medio ambiente y en la gestión de los sistemas de manejo de residuos, con el fin de mitigar riesgos de desastres naturales. En este contexto, los cambios en el ámbito ecológico influyen en la dirección que toma el mercado, como se detalla en la Tabla 15.

Tabla 15
Factores ecológicos

Variable	Tendencia Actual	Impacto en la industria	Impacto en Caja Trujillo	Nivel de Impacto
Desastres naturales	Los desastres naturales están ocurriendo con una frecuencia creciente, y esto se debe en parte al cambio climático provocado por el calentamiento global.	Negativo: Generan pérdidas económicas.	Negativo: Al haber pérdidas económicas se reduce la posibilidad de captar nuevos clientes.	Medio
Pandemias	Se tiene la expectativa de que con el avance del proceso de vacunación, la economía se recupere por completo en los meses venideros.	Positivo: Para la reactivación de la economía se necesitarán colocaciones de capital.	Positivo: Se tendrán nuevos clientes Mypes.	Alto
Cuidado del medio ambiente	Se viene incrementando el número de empresas que implementan políticas verdes para cuidar el medio ambiente, minimizando el uso de plásticos, papel, energía, etc.	Positivo: La adopción de políticas verdes pueden generar ahorros de algunos insumos y mejorar la reputación de las empresas.	Positivo: Ahorro de insumos y se publicitará como empresa ecológicamente responsable.	Medio

4.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas

Para llevar a cabo el análisis competitivo de Caja Trujillo, se utiliza el “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter” para identificar las particularidades de la industria de las microfinanzas. Es esencial destacar que comprender las cinco fuerzas que operan en la industria y comprender la función que desempeña la organización son aspectos fundamentales que constituyen el inicio del análisis de cómo Caja Trujillo interactúa con su entorno y de cómo desarrolla estrategias para enfrentar las dinámicas presentes en el sector. En base a ello, se procedió a analizar la influencia de las siguientes fuerzas: poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de ingreso de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos y rivalidad de competidores actuales.

4.2.1 Poder de negociación de clientes o compradores

En lo que concierne al poder de negociación de los clientes, Hill y Jones (2009) señalaron que existen distintos tipos de clientes que toman decisiones de compra según sus necesidades. Algunos compran productos o servicios para su uso personal, mientras que otros los adquieren para utilizar en la producción de sus empresas. En el contexto de la demanda de créditos por parte de las microempresas, es importante destacar que estos créditos suelen destinarse principalmente a financiar capital de trabajo y la adquisición de activos fijos. Por lo tanto, es posible dividir a los usuarios de servicios microfinancieros en dos grupos: bancarizados y no bancarizados. Los “bancarizados” se caracterizan por ser altamente sensibles

al costo de los servicios, contar con numerosas alternativas de servicios y bajo costo en caso de cambio de proveedor, con lo cual tienen un alto poder de negociación. En el caso de usuarios del grupo “no bancarizado”, tienen bajo poder de negociación, aceptan tasas de interés elevadas con tal de tener la posibilidad de acceder al servicio financiero (Ríos, 2017). En el sector microfinanciero, se encuentran clientes con niveles de poder de negociación variados, dependiendo de su experiencia en el sector financiero, es decir, los que están incluidos financieramente tienen a tener a poseer un poder de negociación más significativo.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2017) para las empresas relevante que logren acuerdos con proveedores confiables con los productos que ofertan, dado que de esa manera se podrá garantizar la disposición de los recursos necesarios de acuerdo con sus necesidades. Las líneas de financiamiento son el principal proveedor que ocupan las cajas municipales, de manera que la meta es conseguir fondeo con el costo más bajo posible y a largo plazo. En el caso de Caja Trujillo la mayor parte de fondeo lo recibe de los depósitos que obtiene el público en sus productos de captaciones, es decir, tienen un poder de negociación bajo.

4.2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

De acuerdo con Hill y Jones (2009), cuando las empresas ya tienen presencia en el mercado en el que operan, suelen introducir de manera constante productos innovadores con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes actuales, así como de los potenciales. En este contexto, es importante señalar que las barreras para entrar en el sistema financiero regulado son elevadas, dado que las empresas tienen que cumplir los requisitos regulatorios para conseguir la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), que es la entidad encargada de otorgar la aprobación para la entrada de nuevos participantes en el mercado financiero (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2021a). En los últimos años, ha habido una entrada mínima de nuevas empresas al mercado, y específicamente no se ha incorporado ninguna nueva CMAC en el ecosistema financiero, lo que indica que es muy baja la posibilidad que ingresen otras Cajas Municipales.

4.2.4 Amenazas de los productos sustitutos

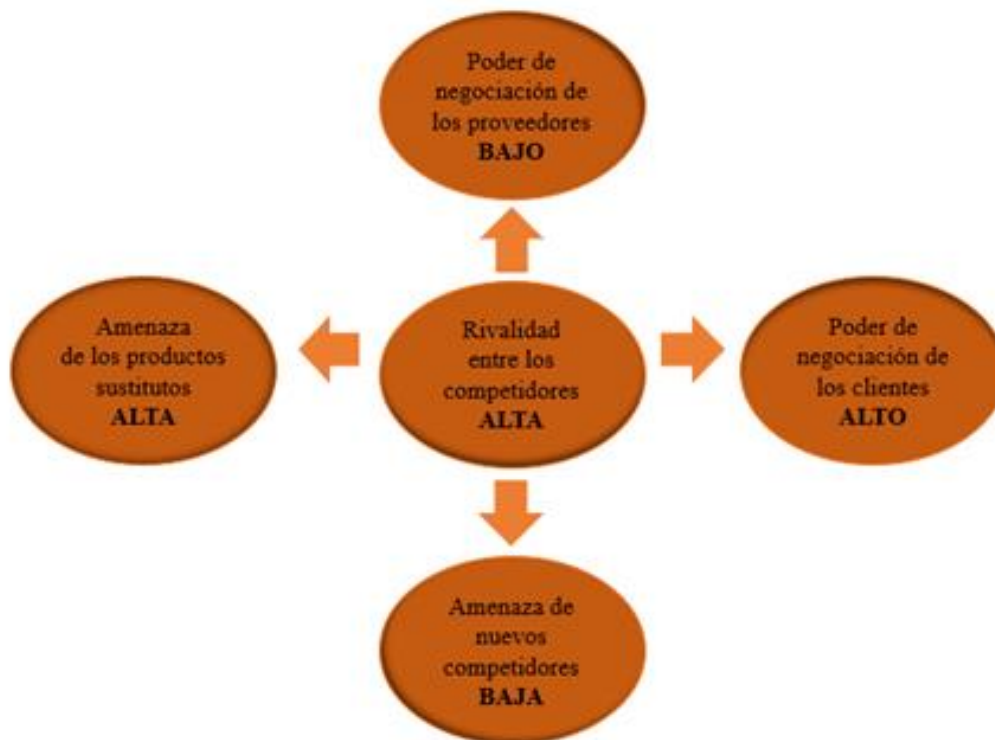
Según Hill y Jones (2009), en el mercado existen productos sustitutos que buscan cubrir las exigencias de servicios de clientes, convirtiéndose en una variable de gran impacto en el mercado. Particularmente, las empresas comerciales también otorgan créditos directos: tiendas

electrodomésticas, tiendas de construcción, inmobiliarias, entre otros. La aparición del ecosistema Fintech asociado a *marketplaces* de colocaciones también se consideran productos sustitutos, por lo que se considera una amenaza alta.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores

Según Porter (2017), la lucha entre competidores surge cuando las empresas implementan estrategias para diferenciarse que les permita consolidar su imagen empresarial y asegurar su posicionamiento de marca. En las microfinanzas existe una intensa rivalidad entre competidores, lo que ha contribuido al crecimiento constante del sector en los últimos años. Se enfrenta a competidores especializados que cuentan con un profundo conocimiento de los clientes, lo que eleva el nivel de rivalidad entre ellos.

Figura 14
Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2017). Ser competitivo.

4.3 Identificación de Oportunidades y Amenazas

Se identificaron las siguientes oportunidades: (a) Políticas gubernamentales que fomenten la creación de productos de tarjetas de crédito específicamente diseñados para microempresas; (b) nivel bajo de bancarización; (c) La capacidad de utilizar plataformas de integración con otras soluciones tecnológicas y (d) La oportunidad de obtener financiamiento

a tasas más bajas. También se identificaron las siguientes amenazas: (a) desaceleración de la economía por emergencia sanitaria; (b) sobreendeudamiento crítico de los sectores B, C y D; (c) aumento de la falta de formalidad en los mercados que presentan potencial; y (d) Aumento de la competencia intensa y significativa debido a la entrada de bancos tradicionales.

4.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

A fin de conocer el contexto de la organización, en base a los puntos indicados en la identificación de las oportunidades y amenazas del mercado, elaboramos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que se muestran en Tabla 16.

Tabla 16
Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidad			
Políticas de Gobierno que propicien nuevos productos de tarjetas de crédito para microempresas	0.15	3	0.45
Nivel bajo de bancarización	0.10	2	0.20
La opción de utilizar sistemas de integración con otras plataformas tecnológicas	0.15	3	0.45
La oportunidad de obtener financiamiento a tasas más bajas	0.10	1	0.10
Amenazas			
La disminución del ritmo de la economía debido a una situación de emergencia sanitaria.	0.15	3	0.45
Sobreendeudamiento crítico de los sectores B, C y D	0.05	3	0.15
Aumento de la falta de formalidad en los mercados con potencial.	0.10	2	0.20
Aumento de la competencia fuerte y agresiva debido a la entrada de instituciones bancarias tradicionales.	0.20	1	0.20
Total	1.00		2.20

De la MEFE presentada en la Tabla 16, se calculó un promedio de 2.20, el cual se sitúa por debajo del promedio. Como conclusión, se puede afirmar que Caja Trujillo tiene muy baja capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas presentes en el rubro donde se ubica.

4.5 Identificación de Fortalezas y Debilidades

Se identificaron las siguientes fortalezas: (a) Un profundo conocimiento del sector microfinanciero en su área de influencia; (b) Una amplia red de agencias distribuidas geográficamente en su zona de operación; (c) Un reconocimiento sólido de la marca en el mercado.; y (d) robusto respaldo financiero. También se identificaron las siguientes debilidades: (a) falta de flexibilidad en procesos del negocio que restringen el potencial de

crecimiento; (b) injerencia política en la dirección estratégica de la institución; (c) cultura organizacional no madura; y (d) Limitada habilidad para retener a empleados fundamentales.

4.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Con el fin de conocer la realidad interna de la organización, en base a los puntos indicados en las fortalezas y debilidades se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que se muestran en Tabla 17.

Tabla 17
Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores internos	Ponderación	Calificación	
		Calificación	Ponderada
Fortalezas			
Un profundo entendimiento de las microfinanzas en la región de influencia.	0.25	3	0.75
Una sólida presencia de marca en la región de influencia.	0.15	2	0.30
Reconocimiento de la marca	0.05	4	0.20
Respaldo financiero sólido	0.05	3	0.15
Debilidades			
Sistemas de operación poco adaptables que restringen la expansión.	0.10	3	0.30
Injerencia política en la dirección estratégica de la institución	0.15	2	0.30
Cultura organizacional no madura	0.15	2	0.30
Limitada habilidad para retener a empleados fundamentales	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.40

Según valores obtenidos en la MEFI presentada en la Tabla 17 (promedio de 2.40), se concluyó que Caja Trujillo tiene bajo nivel de acción ante las fortalezas y oportunidades de mejora de la empresa. Siendo que las fortalezas con mayor puntaje son: el entendimiento de las microfinanzas y el alto reconocimiento de la marca; también se identificó que la debilidad con menor puntaje es la capacidad para retener a personal clave.

4.7 Análisis FODA Cruzado

En la Tabla 18 se presenta la Matriz FODA Cruzado con el fin de identificar las estrategias propuestas en las matrices de evaluación de los factores internos y externos previamente determinadas.

Tabla 18
Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Un profundo entendimiento de las microfinanzas en la región de influencia.	D1: falta de flexibilidad en procesos del negocio que restringen el potencial de crecimiento
	F2: Una sólida presencia de marca en la región de influencia.	D2: Injerencia política en la dirección estratégica de la institución
	F3: Reconocimiento de la marca	D3: Cultura organizacional no madura
	F4: Respaldo financiero sólido	D4: Limitada habilidad para retener a empleados fundamentales
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
O1: Políticas de Gobierno que propicien nuevos productos de tarjetas de crédito para microempresas	FO1: Desarrollar productos innovadores de tarjetas de crédito para microempresas	DO1: Implementar un programa de fortalecimiento de cultura organizacional
O2: Nivel bajo de bancarización	FO2: Implementar plataformas de autoservicio para los clientes	DO2: Capacitar a los colaboradores y reforzar sus vínculos con la empresa
O3: La opción de utilizar sistemas de integración con otras plataformas tecnológicas	FO3: Segmentar a los clientes y aplicar lineamientos diferenciados de precios y condiciones	DO3: Integrarse con Fintech para mejorar los procesos de negocios
O4: La oportunidad de obtener financiamiento a tasas más bajas	FO4: Implementar productos con fondos o programas del Gobierno	
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1: Desaceleración de la economía por emergencia sanitaria	FA1: Reforzar la marca Caja Trujillo a nivel nacional.	DA1: Seguimiento cercano al cliente
A2: Sobreendeudamiento crítico de los sectores B, C y D	FA2: Aumentar la presencia en canales digitales con nuevos servicios, incluyendo tarjetas de crédito	DA2: Implementar herramientas de Data Analytics para construir tableros de monitoreo de clientes
A3: Aumento de la falta de formalidad en los mercados potenciales	FA3: Programas de fidelización de clientes	
A4: Aumento de competencia fuerte y agresiva por incursión de la banca tradicional		

4.8 Matriz de Perfil Competitivo

Según Suárez et al. (2021), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite analizar y evaluar el posicionamiento de la empresa con su entorno y analizar las estrategias empleadas para determinar su efectividad. Su objetivo es entender la competencia a través de la identificación de fortalezas y debilidades. Se ha elaborado una MPC (Tabla 19). Se puede afirmar que Caja Piura tiene un perfil competitivo más sólido, destacándose por su participación en el mercado y distribución geográfica. Sin embargo, en comparación con Caja Sullana, Caja Trujillo también tiene ciertas ventajas, especialmente en términos de capacidad financiera y competitividad en tasas de interés.

Tabla 19
Matriz de perfil competitivo

Factor	Peso	Caja Trujillo		Caja Sullana		Caja Piura	
		Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso
Capacidad financiera	20%	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Competitividad de Tasas	20%	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Participación de mercado	15%	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Inversión tecnológica	15%	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Distribución geográfica	10%	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Calidad de Servicio	10%	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Fidelización de cliente	10%	2	0.20	2	0.20	2	0.20
	100%		2.30		2.15		2.40

4.9 Matriz PEYEA

Según David (2003), la Matriz PEYEA es una herramienta de evaluación que consta de cuatro cuadrantes y se emplea para identificar la posición estratégica de una empresa. En la Matriz los ejes representan dos posiciones estratégicas internas y dos posiciones estratégicas externas, como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20
Matriz PEYEA

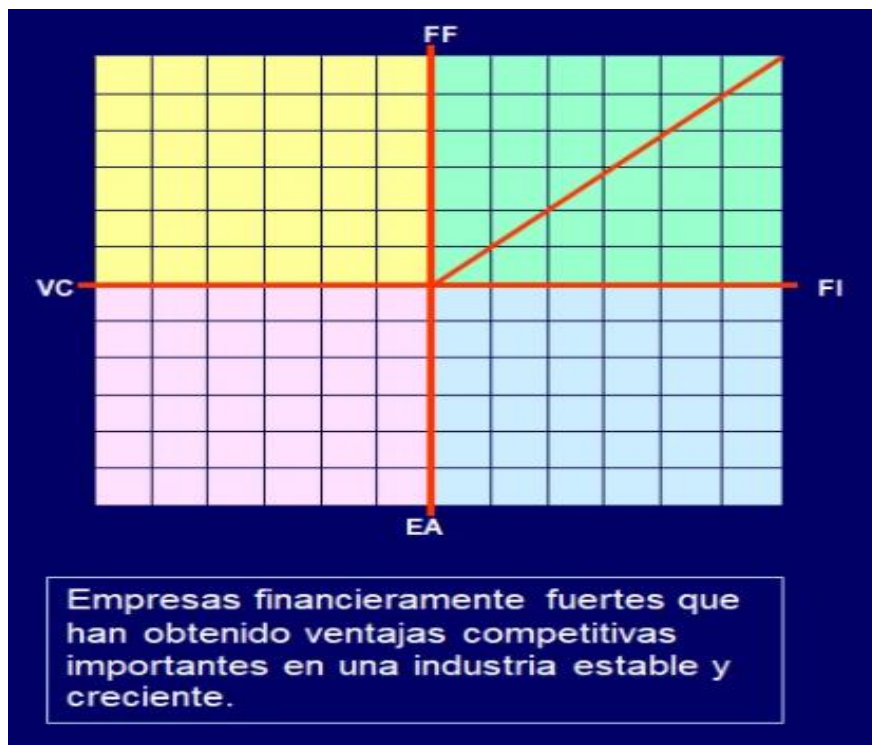
Posición estratégica Interna		Posición estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Rentabilidad del Patrimonio ROE	2	Tasa de Inflación	-1
Rentabilidad del Activo ROA	2	Competencia	-4
Flujo de Caja	5	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	4	Demanda de servicios financieros	-3
Riesgo implícito del negocio	3	Entorno político	-4
Promedio FF	3.20		-3.00
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fortaleza Industrial (FI)	Calificación
Calidad de servicio	-2	Amenazas de competidores	2
Tecnología	-2	Productos sustitutos	3
Lealtad de clientes	-2	Facilidad de ingreso al mercado	1
Participación de mercado	-4	Poder de negociación de proveedores	2
Tasas de Interés competitivas	-1	Potencial de crecimiento	4
Promedio VC	-2.20	Promedio FI	2.40
$X = VC + FI$	0.20	$Y = FF + EA$	0.20

- Factores críticos en EA: Competencia y entorno político
- Factores críticos en FI: Potencial de crecimiento
- Factores críticos en FF: Flujo de Caja y Apalancamiento

- Factores críticos en VC: Participación de mercado

De acuerdo a los resultados identificados, Caja Trujillo tiene un perfil que se caracteriza como agresivo. Esto significa que la empresa es sólida financieramente y ha logrado ventajas competitivas significativas en un sector que es tanto estable y con crecimiento. En la matriz estratégica, la empresa se encuentra en el cuadrante "agresivo", ya que recibe calificaciones positivas tanto en las posiciones estratégicas internas como externas, como se ilustra en la Figura 15. En esta posición, se recomienda que la empresa utilice las fortalezas internas para beneficiarse de las oportunidades del mercado. Se sugiere considerar el desarrollo de nuevos productos y la expansión hacia nuevos mercados como estrategias para seguir aprovechando su posición ventajosa.

Figura 15
Matriz PEYEA



Fuente: David (2003)

4.10 Conclusiones

- Se identificó que la oportunidad con mayor impacto que tiene la empresa está en Políticas de Gobierno que propicien condiciones para el fortalecimiento de las microempresas.

- Consideramos que la desaceleración de la economía por emergencia sanitaria es la amenaza más que tiene mayor impacto.
- Se identificó que la fortaleza con mayor impacto en la empresa es precisamente el conocimiento del sector microfinanciero de la zona de influencia y las tres debilidades con mayor impacto en la empresa son: (a) falta de flexibilidad en procesos del negocio que restringen el potencial de crecimiento; (b) injerencia política en la dirección estratégica de la institución; y (c) cultura organizacional no madura.
- Una vez analizada el escenario interno y externo de la empresa se concluye que Caja Trujillo tiene poca capacidad de respuesta a las oportunidades y amenazas del sector donde opera, así como a las fortalezas y debilidades que posee.
- Por otro lado, en lo que respecta al análisis del perfil competitivo, se pudo determinar que la Caja Piura tiene un mejor perfil competitivo, destacando su participación de mercado y competitividad de tasas.
- Caja Trujillo considera dentro de su estrategia empresarial, la implementación de productos innovadores dentro del sector, considerando que existe una oportunidad de mercado para atender a los microempresarios con el producto tarjeta de crédito.

CAPÍTULO V: ANTECEDENTES EN EL PERÚ Y EN OTROS PAÍSES DE TARJETAS DE CRÉDITO

En este capítulo se detallan los aspectos más relevantes sobre los antecedentes de las tarjetas de crédito tanto en el Perú como en otros países, específicamente se tomaron como referencia: Argentina, Australia, Brasil y Chile. También se ha tomado en estadísticas a nivel nacional, tales como emisores de tarjetas de crédito según marca, evolución de la emisión de las tarjetas de crédito y débito en el período 2015 – 2019, emisión de tarjetas de crédito por tipo de emisor en ese mismo período, la distribución del número de tarjetas de crédito por emisor en el período 2015 – 2019, número de transacciones con tarjetas de crédito y débito en el período indicado previamente, y número de transacciones por tarjeta de crédito según adquirente en el período 2015 – 2019. De igual manera se destacan los factores críticos de éxito identificados para el lanzamiento de la tarjeta de crédito de Caja Trujillo.

5.1 Tarjetas de Crédito en Perú

Según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI 2021), en Perú, las instituciones bancarias y financieras son las entidades autorizadas para emitir y gestionar tarjetas de débito y crédito. En cuanto a las tarjetas de crédito, estas permiten llevar a cabo transacciones utilizando una línea de crédito proporcionada por el emisor al titular de la tarjeta. La Tabla 21 muestra la distribución de los emisores de tarjetas de pago según la marca y el tipo de tarjeta en el año 2019.

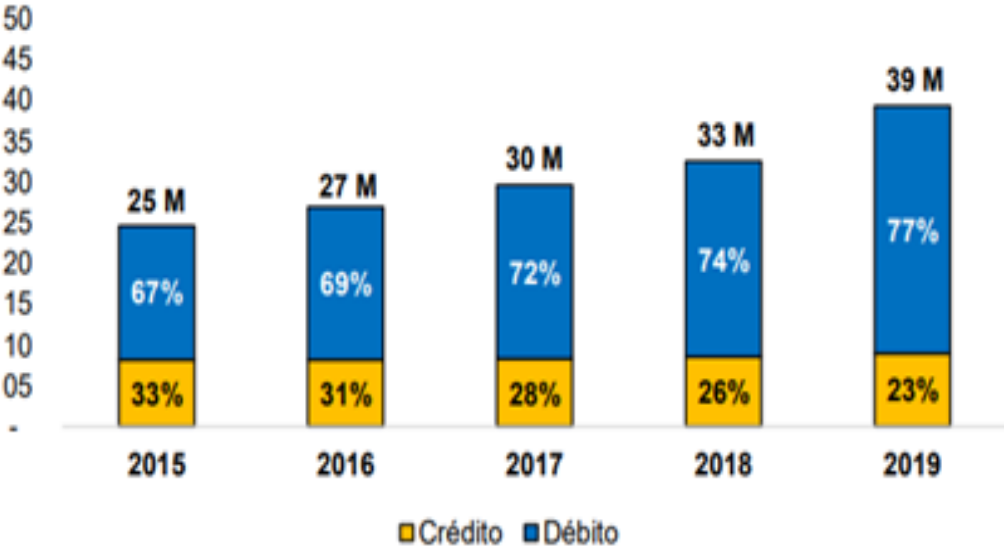
Tabla 21
Emisores de tarjetas de crédito según marca (al 2019)

Emisor	MasterCard	Visa	American Express	Diners
Scotiabank Perú S.A.A.	X	X		
Banco Interamericano de Finanzas	X	X		
Banco Pichincha	X			X
Banco Internacional del Perú-Interbank	X	X	X	
Banco Ripley S.A.	X			
Banco BBVA Perú	X	X		
Banco Azteca del Perú S.A.	X	X		
Banco de Crédito del Perú		X	X	
Banco de la Nación	X			
Caja Rural de Ahorro y Crédito CAT Perú S.A.	X	X		
Financiera Oh S.A.	X	X		
CrediScotia Financiera S.A.		X		
Banco de Comercio		X		
Mibanco, Banca de la Microempresa S.A.		X		
Banco GNB Perú S.A.		X		
Banco Falabella Perú S.A.		X		

Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

En relación a la evolución de las tarjetas de crédito en Perú, según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021), a diciembre de 2019, se emitieron un total de 39 millones de tarjetas en el país. Sin embargo, de este total, únicamente nueve millones correspondían a tarjetas de crédito. Específicamente en el período comprendido entre 2015 y 2019, la emisión de tarjetas de crédito experimentó un crecimiento de 9%, pasando de ocho a nueve millones de tarjetas (Figura 16).

Figura 16
Evolución de la emisión de las tarjetas de crédito y débito en el período 2015 – 2019
(Millones de tarjetas)

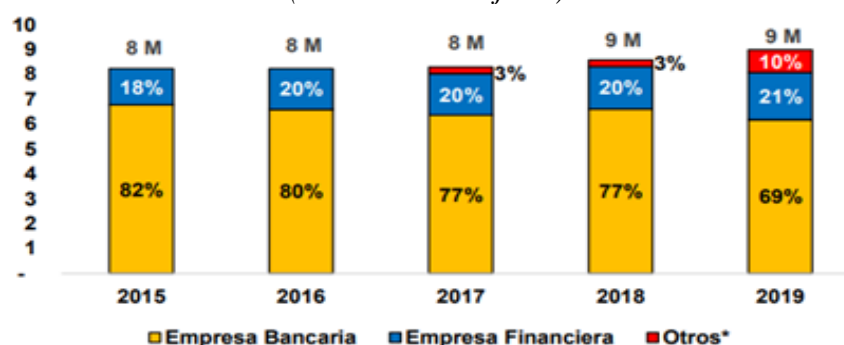


Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

Del mismo modo, es preciso indicar que, las empresas bancarias fueron las principales entidades encargadas de la emisión de tarjetas de crédito, y para el período 2015 – 2019, se presentó una reducción de la participación de los bancos, incorporándose otros tipos de empresas financieras (Banca Estatal y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito); a pesar de ello las empresas bancarias mantienen el liderazgo con una participación del 69% del total según lo reportado por INDECOPI (ver Figura 17).

Figura 17

*Emisión de tarjetas de crédito por tipo de emisor en el período 2015 – 2019
(Millones de tarjetas)*

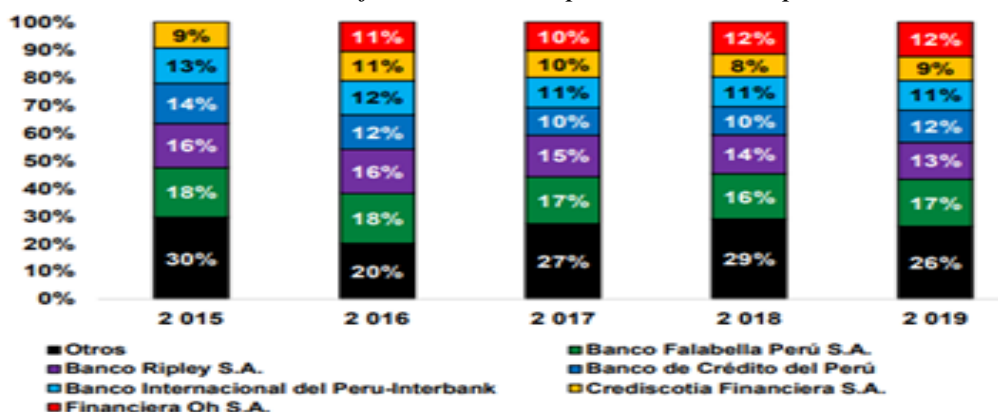


Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

En cuanto a la distribución del número de tarjetas de crédito emitidas por entidad durante el período de 2015 a 2019, según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021), tanto el Banco Falabella Perú S.A. como el Banco Ripley S.A. han mantenido su posición como los principales emisores, con una participación del 17% y el 13%, respectivamente, como se muestra en la Figura 18.

Figura 18

Distribución del número de tarjetas de crédito por emisor en el período 2015 - 2019

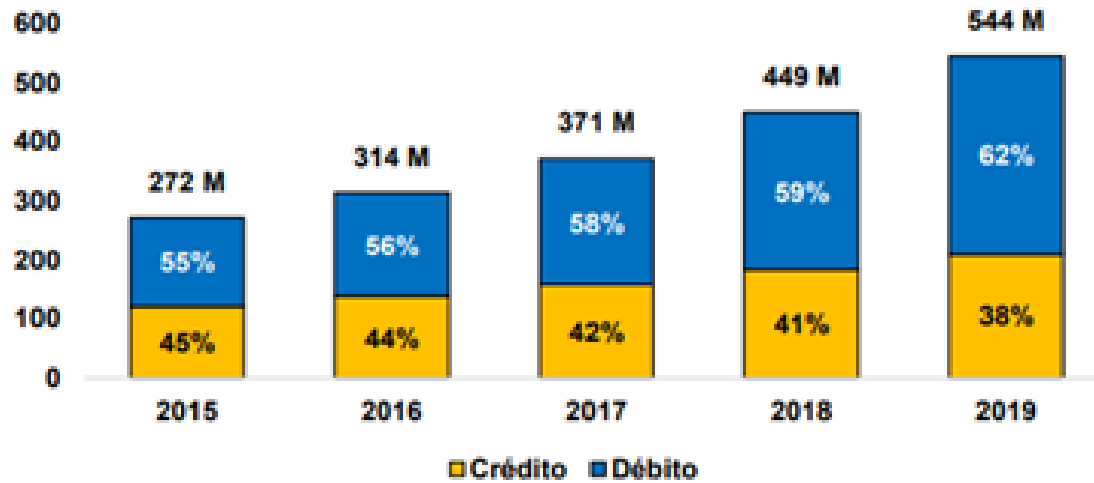


Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

Otro aspecto a indicar en este punto está relacionado con el volumen de transacciones realizadas con tarjeta de crédito, según INDECOPI (2021) en el 2019 los adquirentes de tarjeta de crédito realizaron un total de 209 millones de transacciones del total de 544 millones (38%), es decir, presentó un incremento del 73% durante el período 2015 – 2019 (ver Figura 19).

Figura 19

*Número de transacciones con tarjetas de crédito y débito en el período 2015 – 2019
(Millones de transacciones)*

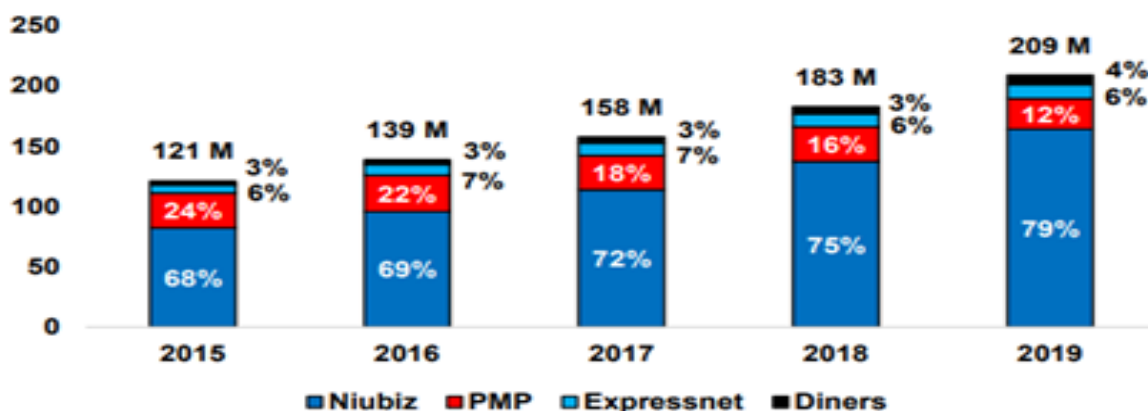


Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

Continuando con el tema de volumen de transacciones de las tarjetas de crédito durante el período 2015 – 2019, INDECOPI (2021) indicó que la empresa Niubiz es el adquiriente más importante en el Perú, dado que obtuvo 164 millones de transacciones, lo que representa el 79% del total, seguido de la empresa PMP, la cual obtuvo el 12% de participación, es decir, obtuvo 25 millones de transacciones, luego seguido por Expressnet (6%) y Diners (4%), tal como se muestra en la Figura 20.

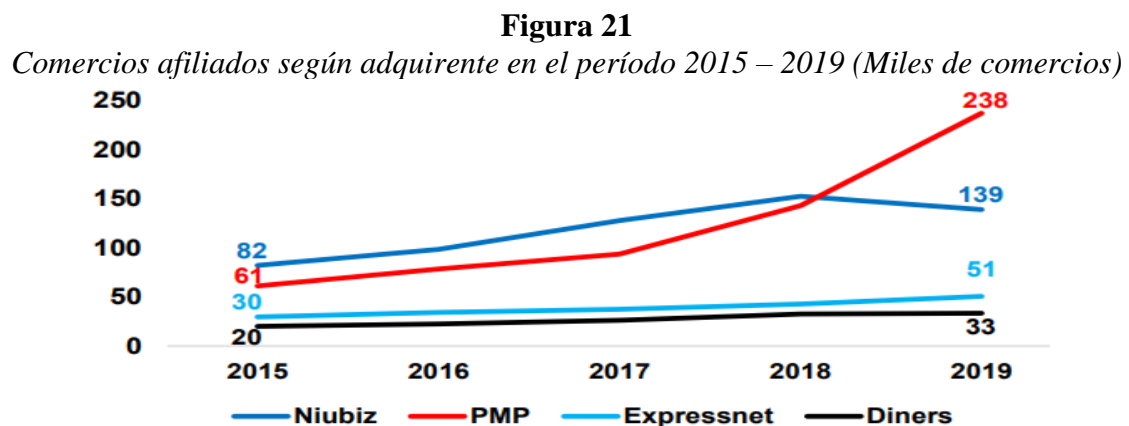
Figura 20

Número de transacciones por tarjeta de crédito según adquiriente en el período 2015 – 2019



Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

Por último, es importante destacar que durante el período de 2015 a 2019, el número total de comercios afiliados experimentó un aumento del 139%. Esto significa que pasó de 193,000 a 461,000 comercios afiliados. Según INDECOPI (2021), la empresa Niubiz experimentó un crecimiento notorio, ya que aumentó de 82,000 a 139,000 comercios afiliados, lo que representa un incremento del 69%. Sin embargo, la empresa PMP logró un aumento realmente significativo, con un incremento del 288%, creciendo de 61,000 a 238,000 comercios afiliados, como se muestra en la Figura 21.



Fuente: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2021)

Según el INDECOPI (2021), las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito también tienen la capacidad de emitir y gestionar Tarjetas de Crédito, bajo la condición de que cumplan con los requisitos normativos establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). En el caso particular, Caja Cusco recibió la autorización por parte de la SBS en la Resolución 2050-2022 para emitir y administrar tarjetas de crédito con la finalidad de ampliar su base de clientes que cuentan con este producto financiero. La entidad cusqueña les ofrece a sus clientes la posibilidad de obtener líneas de créditos a partir S/1,000 pudiendo llegar hasta S/50,000, teniendo como destino el financiamiento de compras, capital de trabajo y disposición de efectivo. La metodología que seguirá Caja Cusco en emitirle los plásticos a clientes que ha calificado como emprendedores y microempresarios, los cuales han tenido un buen comportamiento de pago en la entidad y posterior a un período de tres meses, ha decidido colocar tarjetas a clientes sin experiencia crediticia, y una etapa posterior evaluarían utilizarla para compra de deuda (“Caja Cusco presenta la primera tarjeta de crédito”, 2022). De esta manera, la Caja Cusco se convirtió en la primera Caja Municipal en ofrecer este producto, creando un precedente en la implementación del producto en las microfinanzas del sistema financiero peruano, con un monto de línea utilizado de S/ 6 MM a diciembre 2023.

5.2 Tarjetas de Crédito en el Mundo

5.2.1 Tarjetas de crédito en Argentina

De acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina (2018) en Argentina, la tarjeta de crédito representa un producto muy conocido (93%) y en relación a la tenencia efectiva de productos financieros, las tarjetas de crédito tienen una participación del 37%, según los resultados de una encuesta de medición de capacidades financieras realizada. De igual manera, para el Equipo Santander (2021) el uso de las tarjetas de crédito en Argentina se incrementó en un 23% en los últimos siete años en todos los segmentos demográficos y las personas quienes poseen este tipo de tarjeta son mayoritariamente consumidores de entre 35 y 54 años, quienes poseen trabajo y se ubican en los niveles socioeconómicos altos. En Argentina, en el año 2017, se produjo una situación particular en la que los bancos habían establecido ciertas condiciones de financiamiento para el consumo a través de la promoción de "cuotas sin intereses" en compras utilizando tarjetas de crédito. En respuesta a esta situación, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia intervino para mejorar las características de operación y competencia del ecosistema en dicho país. La Secretaría de Comercio de Argentina implementó, entre otras medidas, la obligatoriedad de diferenciar el precio de los productos que se venden al contado separándolo del financiamiento que se paga al crédito.

5.2.2 Tarjetas de crédito en Australia

En Australia, para fomentar el uso de tarjetas de crédito se adicionan programas de recompensa por consumo y lealtad de clientes. Es importante destacar que, en Australia, los usuarios de tarjetas de crédito pagan recargos adicionales en el 3.5% comparados con el uso de tarjetas de débito. En cuanto al uso de efectivo en Australia, se puede decir que está en declive, por lo que la tendencia es usar tanto tarjetas de débito como tarjetas de crédito, porque se considera como un país con un *ecommerce* potente con bastante variedad de métodos de pago, destacando sobre todo las tarjetas (Merino, 2022).

5.2.3 Tarjetas de crédito de Brasil

Para Turdela (2022) en Brasil están sintonizados con la criptonización de las finanzas y la fintechización de las empresas, por lo que las emisoras de tarjetas de crédito han venido incrementando consistentemente sus acciones en criptovalores y NTF rumbo al metaverso y la empresa MasterCard tiene una participación importante con bancos centrales para lanzar CBDCs (monedas digitales). Las familias brasileñas están en mora a pesar de la relativa

estabilidad en la proporción de deudores, y las deudas de tarjetas de crédito alcanzaron el 86.2%, por lo que la morosidad se explica debido a la combinación de un alto nivel de endeudamiento y altas tasas de interés (Gandra, 2022). Por último, se puede resaltar que Santander Brasil como entidad financiera lanzó en el 2021 una tarjeta de crédito exclusiva para micro emprendedores, quien buscaban una opción para organizar mejor sus gastos de los negocios, como compra de *stock*, entre otros y entre los segmentos en los que más trabajan estos micro emprendedores brasileños son salones de belleza, bares, cafeterías, tiendas de accesorios y ropa, restaurantes, entre otros (Santander, 2021).

5.2.4 Tarjetas de crédito en Chile

Para Chile Atiende (2022) existe en Chile el Crédito Familia para Microempresas, el cual le brinda la posibilidad a los microempresarios o trabajadores o trabajadoras independientes obtener un financiamiento para desarrollar diversos proyectos a una tasa de interés y cuota fija siempre que cumplan con ciertos requisitos: (a) estar funcionando en el rubro por lo menos con un año de antigüedad; (b) tener los registros de sus actividades al día y (c) ser evaluado financieramente.

De acuerdo con Feliu (2021) en Chile los microempresarios tienen la alternativa de diferir el pago a las cuotas que considere al momento de realizar la transacción con las tarjetas de crédito, así como determinar el monto de los intereses que corresponde a las políticas de crédito rotativo de la entidad financiera emisora de dichas tarjetas.

5.3 Factores Críticos de Éxito

Para el lanzamiento de la tarjeta de crédito de Caja Trujillo S.A. se puede mencionar a los siguientes factores críticos de éxito de acuerdo con el análisis tanto externo como interno efectuado:

- Agilidad en las operaciones, la cual podría ser medida a través de los siguientes indicadores: índice de satisfacción del cliente (NPS), ratio de reclamos sobre el total transacciones; y tasa de crecimiento en ventas.
- Seguridad en la transacción, la cual estará orientada a asegurarle a la empresa el cobro de los montos otorgados mediante las tarjetas de crédito por parte del cliente.
- Reclutamiento y capacitación de personal para realizar las ventas y el asesoramiento a los clientes sobre la tarjeta de crédito.

- Desarrollo de un producto financiero innovador que satisfaga las necesidades de su público objetivo, es decir, enfocado en el nicho de mercado desatendido (micro y pequeñas empresas).
- Planteamiento y ejecución de un plan marketing, el cual esté orientado para Caja Trujillo disponga de un reconocimiento continuo en el mercado financiero y su tarjeta de crédito también sea reconocido por micro y pequeñas empresas que requieran liquidez.

5.4 Conclusiones

- Se puede concluir que, en Perú las tarjetas de crédito más usadas según las marcas son: VISA, MasterCard, American Express y Diners; y los principales emisores de Tarjetas de Crédito son las instituciones bancarias, encabezados por Banco Falabella Perú S.A. y el Banco Ripley S.A.
- La empresa Niubiz fue el adquiriente más importante en el Perú, porque obtuvo 164 millones de transacciones en el 2019, lo que equivalió al 79% del total.
- Caja Cusco ha sido pionera en cuanto al producto tarjeta de crédito en cajas municipales y ha propuesto seguir una metodología bajo la cual le emitirá los plásticos a clientes que ha calificado como emprendedores y microempresarios, y que han demostrado tener un buen comportamiento de pago en la entidad, en una etapa posterior se ofrecerá a clientes sin experiencia financiera y el destino de compra de deuda.
- En cuanto a las tarjetas de crédito en el mundo, es preciso manifestar que el uso de estas se ha incrementado porque algunos emisores han optado por mejorar las condiciones de competitividad en este mercado y les han permitido a los microempresarios obtener créditos para que estos puedan cubrir diversos proyectos a una tasa de interés y cuota fija, además de poder organizar mejor sus gastos de los negocios.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo, se tratan los elementos relacionados con el análisis de mercado. Se inicia con la etapa de estudio y formulación detallada del problema de investigación en el ámbito del mercado, para luego seleccionar el tipo de investigación, identificación de población, determinación de la muestra calculada, finalmente, se describen las estrategias y métodos que se emplearán para recopilar información, incluyendo sus fuentes correspondientes. Posteriormente, se detalla el plan de investigación tanto para la investigación exploratoria cuantitativa como para la investigación exploratoria cualitativa, se procesa la información de las entrevistas y *focus groups* aplicadas (cualitativa) y las encuestas (cuantitativa), por último, se culmina con la etapa de interpretación y la elaboración del informe que presenta los resultados y descubrimientos derivados del estudio de mercado.

6.1 Proceso de Investigación

Para llevar a cabo el estudio de mercado de este trabajo se centró en:

- Evaluación de la demanda de tarjetas de crédito en cajas municipales.
- Identificación de las necesidades y percepciones de los microempresarios sobre la obtención de créditos para que estos puedan cubrir diversos proyectos a una tasa de interés y cuota fija; además de poder organizar mejor los gastos de los negocios.

Todo ello con el propósito de enriquecer la propuesta para la Caja Trujillo S.A. y que sea la mejor solución bajo un nuevo esquema de financiamiento, esto contribuiría a estimular la economía y fomentar el desarrollo social tanto a nivel nacional como para los microempresarios involucrados.

6.1.1 Definición del problema para la investigación del mercado

Se define de la siguiente manera:

- En la zona norte del Perú no existe actualmente una oferta de tarjetas de crédito emitidas por cajas municipales
- El público objetivo de interés está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas (Pymes), es esencial proponer este producto financiero en el contexto de esta investigación.

En este sentido, se realizó la recopilación de datos con el propósito de comprender las necesidades y requisitos de este grupo demográfico específico, con el fin de evaluar la viabilidad de introducir este producto a través de la Caja Trujillo.

6.2 Tipo de Investigación

La investigación se enmarcó en un enfoque descriptivo, siguiendo la definición de Hernández et al. (2014). En este tipo de investigación, se realizó un análisis detallado de la naturaleza y manifestación de un fenómeno y sus componentes correspondientes. Además, se proporcionó una descripción minuciosa de situaciones o contextos pertinentes y se detallaron las características de los elementos que fueron objeto de análisis.

6.3 Diseño de Investigación

El diseño de esta investigación se clasificó como mixto, considerando que tuvo características del diseño cualitativo y cuantitativo, en el que en el primero se estudia el comportamiento de la muestra, dado que permite que se adapten a las circunstancias del estudio y en el segundo se analizan los datos estadísticos para recopilar información procesable y presentar resultados sobre lo estudiado (Hernández et al., 2014).

6.4 Población / Muestra

Para la investigación cualitativa se realizaron cuatro entrevistas a ocho expertos (4 internos y 4 externos) del área financiera/bancaria (internos y externos), tal como se presenta en el Anexo 1; adicionalmente, se aplicó un *focus group* a cuatro personas (micro y pequeños empresarios de Trujillo, Cajamarca y Chiclayo), como se detalla en el Anexo 2. Para la investigación cuantitativa se aplicó un cuestionario a 379 micro y pequeños empresarios de Trujillo considerando que en el 2020 habían 26,000 micro y pequeñas empresas en Trujillo (“Trujillo: solo el 29% de las MYPES se recuperan”, 2022). El cálculo de la muestra se realizó considerando el tamaño del universo, que en este caso fue de 26,000 elementos. Se estableció el margen de error en 5% y un nivel de confianza del 95%.

6.5 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Las fuentes de información primarias y técnicas de recolección de información que fueron aplicadas para conocer la realidad de la situación analizada, son las siguientes:

6.5.1 Focus group

Se eligieron 4 participantes que se ajustaran al perfil del cliente objetivo para realizar el *focus group*, con el fin de poder identificar preferencias y necesidades y podamos tener una información segmentada.

El *focus group* aplicado tuvo como objetivo general comprender la conducta de los micro y pequeños empresarios de Trujillo a nivel de actitudes, percepciones y motivaciones frente a la propuesta de estudio; en línea con este objetivo general, se definieron los siguientes objetivos específicos: (a) estimar el nivel de conocimiento acerca de las tarjetas de crédito por parte de los microempresarios; (b) comprender las características más importantes valoradas por los microempresarios sobre las tarjetas de crédito; (c) conocer la percepción de la propuesta de una tarjeta de crédito para microempresarios; (d) conocer el nivel de aceptación de la propuesta por parte de los microempresarios; y (e) conocer la disposición a contratar el servicio por parte de los microempresarios.

6.5.2 Entrevistas

Se aplicaron entrevistas a ocho expertos (4 internos y 4 externos) en el área financiera/bancaria, con experiencia en gerencia de instituciones financieras orientadas a la microempresarios, y con conocimientos en productos de tarjetas de crédito; durante las entrevistas, se emplearon preguntas abiertas con el propósito de obtener información detallada sobre el estado actual del sector microfinanciero, cómo están ofreciendo sus productos y/o servicios, la manera son percibidos los ingresos de la entidad, la forma cómo están clasificados sus clientes, los retos más importantes que enfrenta actualmente la entidad, el beneficio más valorado por el cliente actualmente, la capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresas en Trujillo, los requisitos que deben cumplir los micro y pequeños empresarios de Trujillo para que la entidad le ofrezca una tarjeta de crédito, entre otros aspectos.

6.5.3 Encuestas

La encuesta compuesta por nueve preguntas se aplicó con la finalidad de identificar el nivel de aceptación de un nuevo producto financiero ofrecido por la Caja Trujillo, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos específicos: (a) evaluar la demanda del nuevo producto financiero de la Caja Trujillo; (b) determinar el conocimiento sobre el producto financiero; y (c) identificar las características más valoradas por los microempresarios sobre el nuevo producto financiero.

6.6. Desarrollo del Plan de Investigación

6.6.1 Investigación exploratoria cuantitativa

Para la investigación exploratoria cuantitativa se implementó una encuesta que incluyó nueve preguntas a 379 micro y pequeños empresarios de Trujillo, Cajamarca y Chiclayo, vía *online*:

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - a. Entre 18 y 24 años
 - b. Entre 25 y 34 años
 - c. Entre 35 y 44 años
 - d. Entre 45 y 64 años
 - e. Mayor a 65 años

2. ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene su microempresa?
 - a. Menos de 1 año
 - b. Entre 1 y 2 años
 - c. Entre 2 y 5 años
 - d. Entre 5 y 10 años
 - e. Más de 10 años

3. ¿Posee actualmente una tarjeta de crédito?
 - a. Sí, solo para uso personal
 - b. Sí, solo para uso de la microempresa
 - c. Sí, tanto para uso personal como para la microempresa
 - d. No posee

4. ¿Conoce usted que la SBS ha autorizado el proceso simplificado para emitir tarjetas de crédito por parte de las cajas municipales?
 - a. Sí
 - b. No

5. ¿Cuál de las siguientes características considera más importante al usar una tarjeta de crédito para su microempresa?
 - a. Rapidez para realizar las transacciones
 - b. Comodidad al no tener que usar efectivo
 - c. Tener acceso a promociones, descuentos y beneficios
 - d. Seguridad en las transacciones

6. ¿Conoce que puede usar una tarjeta de crédito emitida por una caja municipal para su capital de trabajo, activo fijo de poco valor, consumo y compra de deuda?
 - a. Sí
 - b. No

7. ¿Cuál de las siguientes herramientas de seguridad considera más importante a la hora de usar una tarjeta de crédito para su microempresa?
 - a. Bloqueo de la tarjeta a través de la aplicación móvil
 - b. Notificaciones de uso de la tarjeta a través de correo electrónico
 - c. Alertas de actividad sospechosa
 - d. Código de seguridad dinámico a través de SMS

8. ¿Cuál de los siguientes beneficios considera importante a la hora de usar una tarjeta de crédito ofrecida por una caja municipal?
 - a. Tasas de interés bajas
 - b. Descuentos en comercios asociados
 - c. Programa de puntos
 - d. Devoluciones por consumos

9. ¿Estaría dispuesto a solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. especialmente dirigida para microempresarios?
 - a. Sí
 - b. No

6.6.2 Investigación exploratoria cualitativa

Para la investigación exploratoria cualitativa se aplicó en una primera etapa, ocho entrevistas a expertos (4 internos y 4 externos) en temas bancarios/financieros para conocer en

detalle la factibilidad de ofrecer una tarjeta de crédito a los microempresarios de Trujillo y aquellas características que se deben tener en cuenta al momento de presentar el producto. La guía de entrevista estuvo compuesta por las siguientes 13 preguntas:

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece actualmente la entidad?
2. ¿De qué manera son percibidos los ingresos de la entidad?
3. ¿Cómo están clasificados sus clientes?
4. ¿Cuáles son los retos más importantes que enfrenta actualmente la entidad?
5. ¿Qué beneficio es más valorado por el cliente actualmente?
6. ¿Considera que la entidad está en la capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresas en Trujillo?
7. ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los microempresarios para que la entidad le ofrezca una tarjeta de crédito?
8. ¿Cuál sería la característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios?
9. ¿Cuál sería el monto mínimo y el monto máximo que puede manejar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?
10. ¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para su capital de trabajo?
11. ¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para la adquisición de activos fijos?
12. ¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para consumos?
13. ¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para compra de deuda?

En una segunda etapa de la investigación exploratoria cualitativa, se aplicó un *focus group* a cuatro personas, a quienes se les consultó a través de 10 preguntas su apreciación sobre el nuevo producto de la Caja Trujillo S.A. Estas cuatro personas fueron: (a) un instructor en gimnasio Megafit, (b) un conductor de taxis con más de 20 años en el negocio de los taxis, (c) un dueño de negocio de abarrotes, frutas, y verduras, y (d) un dueño de un negocio de juguería en el mercado. El *focus group* se utilizó para conocer de forma directa, las inquietudes y necesidades pendientes por cubrir del público objetivo, con el propósito de tomar sugerencias e ideas que logren que el nuevo producto tenga mayor aceptación.

6.7 Procesamiento de Información

6.7.1 Entrevistas y *focus group*

Una vez que se obtuvieron las respuestas de las cuatro entrevistas y del *focus group* aplicados se copió el texto en Word, y revisaron los audios en el grupo de trabajo para desarrollar la codificación de las respuestas, y finalmente sintetizar las ideas recopiladas sobre

las variables de interés. En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas y el *focus group* (ver Tabla 22, Tabla 23 y Anexo 3).

Tabla 22
Resultados de las Entrevistas

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	La Caja Trujillo sí tiene capacidad para ofrecer tarjetas de crédito, pero es preciso realizar una evaluación bastante compleja para determinar el mercado potencial y a qué clientes se le dará la tarjeta de crédito.
Requisitos que el microempresario debería cumplir para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	Los requisitos serían: el cliente cumpla con los filtros básicos de calificación y de nivel de endeudamiento. Se debe evaluar la parte crediticia, hacer una segmentación de la cartera de colocaciones (clientes AAA, AA, A, B y C) y luego filtrar primero los mejores clientes, los clientes recurrentes y aquellos que tienen un perfil de riesgo crediticio excelente o muy bueno. Finalmente, se debe evaluar qué tan competitivos podría ser la Caja Trujillo en el mercado de tarjetas contra las tarjetas de la banca, si es que ya tienen una tarjeta de crédito de banco
Característica principal del producto	Tasas de interés muy atractivas y accesibles. Las mismas características que tienen otras tarjetas de crédito de los líderes del mercado, como las del BCP, por ejemplo.
Monto mínimo y monto máximo de la línea de crédito	Un límite de S/ 30,000 y que se vaya incrementando cómo funciona en otros sitios. A los clientes grandes de Caja Trujillo les podría parecer poco, pero se deberá evaluar su comportamiento de pago y cómo se van manejando con la tarjeta y de acuerdo con su cumplimiento se le iría incrementando la línea.
Destino de utilización de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	La recomendación es que la tarjeta tenga una configuración mixta, para el negocio y para el consumo, ahora ese porcentaje es menor, es como un 80% para el negocio y 20% para el consumo.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	Inicialmente, no, dado que no se puede perder de vista el riesgo.

Tabla 23
Resultados del focus group

Factor	Microempresario 1	Microempresario 2	Microempresario 3	Microempresario 4
Conocimiento sobre las tarjetas de crédito	No tengo mucha experiencia en el uso de tarjetas de crédito, recién estoy aprendiendo sobre los créditos.	Si, sirven para realizar pagos en lugar de tener efectivo	Yo no tengo, pero mi esposo tiene tarjeta de crédito.	Si tuve tarjeta de crédito de Scotiabank, pero ya no tengo me cobraron membresía y tenían que utilizarlo para que no me cobren
Uso de las tarjetas de crédito	No tengo mucha experiencia en el uso de tarjetas de crédito, recién estoy aprendiendo sobre los créditos.	Si, para pagar consumos en gasolina para el taxi.	Mi esposo utiliza tarjeta de crédito de Oeschle, que lo usa para comprar gasolina de su transporte.	Solo tengo la tarjeta Oh, para sacar mis productos en Macro para mi negocio.
Entidad bancaria que ofrece servicios de tarjeta de crédito	Los bancos y las tiendas como Ripley, saga.	Los bancos.	Solo tenemos la tarjeta de Oeschle, porque lo usamos para comprar combustible.	No estoy interesada, desde que deje lo cancele porque me cobraron membresía.
Aspectos más importantes al emplear una tarjeta de crédito	Que tenga promociones y descuentos.	Se utilizan para gastos de imprevistos, permiten realizar pagos en lugar de tener efectivo.	Que no te cobran altos intereses, o membresía cuando no la utilicen.	El cobro de membresía, que no cobren por el atraso en el pago.
Motivo para utilizar una tarjeta de crédito	Que pueda utilizarla para consumir en cualquier establecimiento.	Si hay promociones en restaurantes, que te facilite realizar compras en varios.	Que no cobre mantenimiento cuando no la utilices, y que cobren intereses bajos.	Pueda usarla en cualquier supermercado para comprar mi mercadería.
Percepciones de la propuesta sobre el nuevo producto de la Caja Trujillo	Me parece interesante, si te dan beneficios seria genial.	Nos facilitaría tener efectivo cuando nos quedemos cortos con el presupuesto.	¿Para cuándo van a dar tarjetas? Para ver si me conviene las condiciones	Podría utilizarla para facilitar las compras en algunos comercios.
Beneficios esperados del producto financiero.	Que no cobre mantenimiento y que funcione.	El monto de las líneas de crédito que se tiene para comprar.	Es muy peligroso llevar efectivo.	Pueden utilizar la tarjeta de crédito, sin trasladarse físicamente a una agencia para obtener un préstamo.
Factibilidad de uso de la tarjeta de crédito de la Caja Trujillo	Si hay promociones con descuentos, que me permita utilizarlo para utilizarlo en restaurantes.	Si la utilizara si se puede comprar en cualquier comercio, no solo en algunas farmacias como la Agora.	Si la utilizara si no cobran membresía, que den puntos o descuentos en establecimiento.	Si funciona en grifos y farmacias yo la podría utilizar.
Factibilidad de contratación de la tarjeta de crédito de la Caja Trujillo	Depende del costo del mantenimiento de la tarjeta de crédito.	Tener una buena línea de crédito para utilizarla en compras.	Si me parece que me serviría.	Es muy peligroso llevar efectivo, si la pidiera para no andar con efectivo.

6.7.2 Encuestas

Aquí se exponen los resultados de la encuesta aplicada a 379 micro y pequeños empresarios de Trujillo vía *online* (ver Anexo 4):

- Según el rango etario, el 29% de los encuestados se encuentra entre 45 y 64 años, y el 27% entre 35 y 44 años.
- El 38% de los encuestados mencionó que tiene entre uno y dos años de antigüedad su microempresa, lo que quiere decir que aún se encuentran en la aplicación de estrategias para lograr el reconocimiento del mercado.
- El 58% de los encuestados manifestó que actualmente sí posee tarjeta de crédito, pero solo para uso personal, mientras que el 41% indicó que no posee este tipo de tarjeta.
- El 89% de los encuestados señaló que no posee conocimiento que la SBS ha autorizado a las Cajas Municipales a emitir Tarjetas de Crédito bajo el esquema de proceso simplificado.
- El 33% de los encuestados manifestó que la rapidez para realizar las transacciones es la característica más importante al usar una tarjeta de crédito para su microempresa, mientras que el 31% señaló que la característica más significativa es tener acceso a promociones, descuentos y beneficios.
- El 98% de los encuestados respondió que no conoce que puede usar una Tarjeta de Crédito emitida por una Caja Municipal para su capital de trabajo, activo fijo de poco valor, consumo y compra de deuda.
- El 32% de los encuestados indicó que las notificaciones de uso de la tarjeta a través de correo electrónico es la herramienta de seguridad más importante cuando utilizan una tarjeta de crédito.
- El 44% de los encuestados señaló que las tasas de interés bajas representan el beneficio más importante para utilizar una determinada Tarjeta de Crédito.
- El 81% de los encuestados respondió que sí estaría dispuesto a solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios.

6.8 Interpretación e Informe de los Hallazgos

A continuación, se detallan los resultados obtenidos luego de la recolección de datos; en el contexto de la investigación exploratoria cualitativa se realizaron las entrevistas a expertos y *focus groups* a microempresarios de Trujillo; y las encuestas a 379 microempresarios para el contexto cuantitativo.

- Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios: La Caja Trujillo S.A. sí tiene la capacidad para ofrecer tarjeta de crédito, pero debe revisar todos los criterios para el cumplimiento de los aspectos legales e implementación tecnológica requerida, además de efectuar una evaluación de la selección de los clientes que en efecto cumplen con los criterios diseñados para este nuevo producto.
- Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo: Se recomienda que el uso de la tarjeta de crédito sea mixto y con tasas bajas de interés para los clientes.
- Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas: Se recomienda que inicialmente no se use con este fin.
- Características más relevantes para utilizar determinada tarjeta de crédito: Que tenga promociones y descuentos y que el banco no cobre altos intereses.

- Percepciones de la propuesta sobre el nuevo producto de la Caja Trujillo S.A.: Todos los consultados indicaron estar interesados en el nuevo producto, sobre todo porque les facilitaría tener efectivo cuando se quedan cortos con el presupuesto.
- Factibilidad de uso de la Tarjeta de Crédito emitida por Caja Trujillo: Todos los consultados indicaron que sí usarían el nuevo producto para satisfacer una necesidad en particular de acuerdo al rubro donde se encuentran.
- Factibilidad de contratación de la tarjeta de crédito emitida por Caja Trujillo: Todos los consultados indicaron que sí contratarían el nuevo producto.
- Tenencia de una tarjeta de crédito: El 58% de los encuestados indicó que tiene una tarjeta de crédito para uso personal.
- Característica más importante al usar una tarjeta de crédito para su microempresa: El 33% de los encuestados indicó que la rapidez para realizar las transacciones es la característica más importante.
- En relación con el nivel de conocimiento relacionado a que las Cajas Municipales pueden emitir Tarjetas de Crédito para fines como el capital de trabajo, adquisición de activos de bajo valor, gastos de consumo y consolidación de deudas, el 98% de los encuestados manifestó no tener conocimiento de esta posibilidad.
- Herramienta de seguridad más importante al momento de utilizar una tarjeta de crédito para su microempresa: El 32% de los encuestados indicó que las notificaciones de uso de la tarjeta a través de correo electrónico es la herramienta de seguridad más importante.
- Beneficio más importante a la hora de usar una tarjeta de crédito: El 44% de los encuestados indicó que las tasas de interés bajas representan el beneficio más importante.
- Disposición para solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios: El 81% de los encuestados indicó que sí tiene disposición para solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios.

6.9 Limitaciones

Se ha considerado únicamente como mercado potencial a los clientes actuales y potenciales donde tiene influencia actualmente la Caja Trujillo S.A. y es preciso indicar que el comportamiento del cliente podría limitar su posibilidad de adquirir o solicitar el nuevo producto (tarjeta de crédito) de Caja Trujillo.

Para el caso de la investigación cuantitativa (encuestas a clientes) y cualitativa se consideró un muestreo por conveniencia a clientes de agencias de 3 ciudades (Trujillo, Chiclayo y Cajamarca) por ser las sedes con mayor número de clientes de las sedes de Caja Trujillo S.A.

6.10 Cálculo del Tamaño del Mercado

A continuación, se proporciona el cálculo del tamaño del mercado, tomando en cuenta el número de micro y pequeñas empresas en el Perú, lo cual se detalla en la Tabla 24.

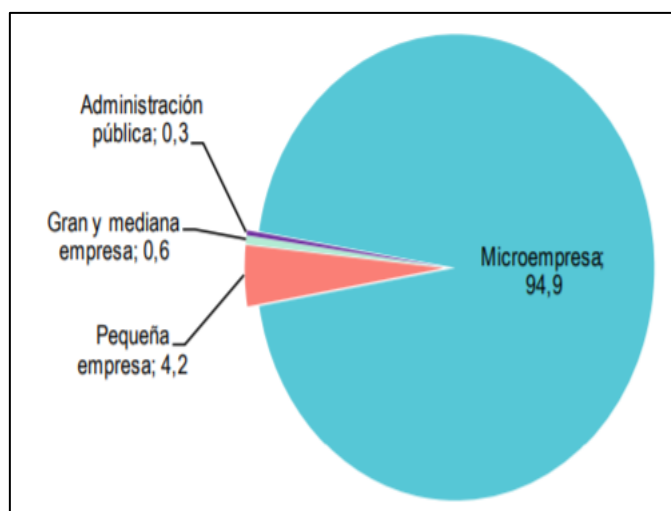
Tabla 24
Tamaño del mercado

Año	Número de micro y pequeñas empresas
2021	2,947,833
2020	2,670,971
2019	2,669,056

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en 2021, como entidad reguladora del sistema estadístico peruano, presentó datos sobre individuos que operan negocios y entidades jurídicas como sociedades, asociaciones y empresas individuales de responsabilidad limitada, así como otras organizaciones involucradas en actividades productivas en el país. Según sus cifras, en 2021 se registraron un total de 2,981,098 empresas, con un incremento del 7.3% respecto al 2020. De estas empresas, el 94.9% fueron clasificadas como microempresas, es decir, aquellas empresas con ventas anuales menores a 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El segmento pequeñas empresas abarcó el 4.2% de las empresas (con ventas entre 150 UIT y 1700 UIT), mientras que el segmento de medianas y grandes empresas representó el 0.6%. (Figura 22).

Figura 22

Perú: Empresas por segmento empresarial (2018)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018)

6.11 Crecimiento del Tamaño del Mercado

En la Tabla 25 y 26, se muestra en primer lugar el cálculo del porcentaje de crecimiento del mercado, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) y, en segundo lugar, el cálculo del crecimiento del tamaño del mercado considerando la cantidad de micro y pequeñas empresas en el Perú.

Tabla 25

Cálculo del porcentaje de crecimiento del mercado

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MYPE	2'023,51	2'103,94	2'282,06	2'370,86	2'669,05	2'670,97	2'947,88
	8	2	3	6	6	1	3
% de Crecimiento (Año actual- Año pasado) /Año pasado		4.0%	8.5%	3.9%	12.6%	0.1%	10.4%
Promedio del % de Crecimiento (Año 2015- Año 2021)	7.1%						

Tabla 26

Crecimiento del tamaño del mercado

Año	% de crecimiento	Cantidad de micro y pequeñas empresas
2022	7.1%	3'156,439
2023	7.1%	3'379,750
2024	7.1%	3'618,859
2025	7.1%	3'874,885
2026	7.1%	4'149,025

Durante los últimos seis años, la tasa de incremento promedio fue de 7.1%, y en comparación con diciembre de 2020, se observó un aumento de 58,815 empresas. Las áreas económicas que experimentaron un mayor aumento en el número de empresas fueron la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, con un 3.3%, seguida por el comercio al por mayor con un 3.0%, mientras que la construcción y las actividades relacionadas con el servicio de comidas y bebidas mostraron un incremento del 2.8% cada una, destacándose como las más representativas en este aspecto.

6.12 Cálculo del Mercado Potencial y Estimación de Demanda

Para el cálculo del tamaño del mercado potencial para el nuevo producto financiero se han considerado tres factores de segmentación: (a) la cantidad de micro y pequeños empresarios (Mypes) en el Perú; (b) la cantidad de Mypes que son clientes de Caja Trujillo; y (c) la cantidad de Mypes que son clientes de Caja Trujillo que podrían adquirir la tarjeta de crédito que la entidad ofrecerá, es decir, que efectivamente puedan cumplir con los requisitos exigidos (ver Tabla 27). El cálculo de la estimación de la demanda tomando en consideración el porcentaje de micro y pequeños empresarios que tienen la disposición para solicitar la tarjeta de crédito de Caja Trujillo (datos obtenidos de la encuesta del estudio de mercado), el detalle se muestra en Tabla 28 y Figura 23.

Tabla 27
Cálculo del mercado potencial

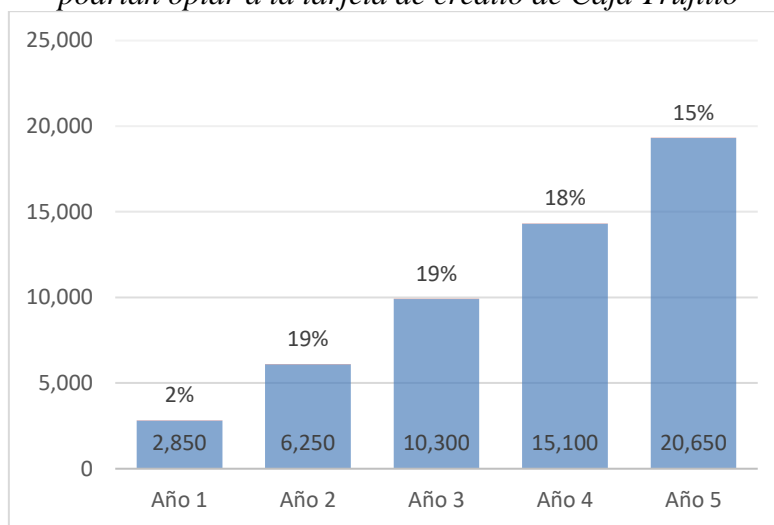
Segmento	Segmentación	%	Micro y pequeñas empresas
Segmento 1	Microempresarios en Perú	100%	2'947,833
Segmento 2	Microempresarios en Caja Trujillo	5.5% del Segmento 1	162,462
Segmento 3	Microempresarios que podrían optar a la tarjeta de crédito de Caja Trujillo	81% del Segmento 2	131,594

Tabla 28
Estimación de la demanda

Concepto	Resultado
Porcentaje de microempresarios que tienen disposición para solicitar la tarjeta de crédito de Caja Trujillo	81%
Microempresarios que podrían optar a la tarjeta de crédito de Caja Trujillo	131,594
Demanda (Año 1) – 2% de clientes actuales (Política de introducción de nuevo producto de la caja municipal)	2,850
Demanda (Año 2) con un crecimiento del 19%	6,250
Demanda (Año 3) con un crecimiento del 19%	10,300
Demanda (Año 4) con un crecimiento del 18%	15,100
Demanda (Año 5) con un crecimiento del 15%	20,650

Figura 23

Estimación de la demanda (Año 1 – Año 5) según la cantidad de los microempresarios que podrían optar a la tarjeta de crédito de Caja Trujillo



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII: MODELO DE NEGOCIO

Este capítulo presenta los componentes para el diseño y ejecución de la estrategia empresarial que se propone para la introducción de un nuevo producto financiero de Caja Trujillo. Estos componentes son los siguientes: (a) propuesta de valor; (b) segmentación de mercado; (c) canales de distribución; (d) relación con los clientes; (e) fuentes de ingreso; (f) recursos clave; (g) actividades clave; (h) socios estratégicos; y (i) estructura de costos (consultar Figura 24). El entendimiento del modelo de negocio es crucial para definir la oferta de valor y posicionamiento en el mercado, determinar cómo se ofrecerá el producto financiero, el costo asociado, los canales de distribución utilizados y las fuentes de ingresos generadas por la provisión del producto o servicio. Estos elementos son esenciales para identificar el valor que se ofrece a los clientes, lo que permite diferenciarse de la competencia y fidelizar a la clientela.

7.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se centra en la introducción de una nueva unidad de negocio en Caja Trujillo S.A. relacionada con tarjetas de crédito. A diferencia del financiamiento de capital de trabajo convencional, este producto financiero tiene como objetivo ofrecer mayor agilidad y conveniencia, con un impacto positivo en los microempresarios. El proceso de desembolso se llevará a cabo en línea (inmediato), sin la necesidad de trámites engorrosos ni costos adicionales. Esta nueva oferta financiera tiene como resultado una relación comercial más sólida entre los clientes y la entidad financiera, promoviendo una mayor vinculación y afinidad con la empresa.

7.2 Segmentación del Mercado

Se puede asumir implica dividir al mercado objetivo en pequeños grupos, los cuales de cierta manera poseen características similares y en este caso estos grupos están compuestos por micro y pequeños empresarios que necesiten préstamos que les permita financiar sus operaciones diarias en capital de trabajo, adquisición de activos y consumo, y que son clientes de Caja Trujillo.

7.3 Canales de Distribución

Los canales de distribución se pueden considerar como las vías utilizadas para hacer llegar el producto y los servicios al cliente final; en este caso en particular, los canales de

distribución son: (a) plataforma web de Caja Trujillo S.A., (b) La totalidad de cajeros automáticos de la entidad financiera, (c) POS, y (d) procesador de tarjetas de crédito.

7.4 Relación con los Clientes

La interacción con el cliente será constante de tal manera que se le pueda ofrecer de forma presencial y digital datos respecto al crédito, pagos u otros, para que se mantenga con el respaldo económico, se le ofrezca seguridad, confianza y asesoría financiera en todo momento.

7.5 Fuentes de Ingresos

El factor más relevante que generan ingresos para la Caja Trujillo está compuesto por los intereses financieros por el uso de las líneas de crédito otorgadas en las Tarjetas de crédito otorgadas a sus clientes. En menor proporción se consideran como ingresos los costos de mantenimiento anual de membresía, gastos de cobranza, entre otros.

7.6 Recursos Claves

Los recursos claves del nuevo producto financiero de Caja Trujillo son: (a) plataforma tecnológica; (b) plataforma de atención en agencias; (c) asesores de negocio; (d) *call center*; (e) aplicaciones (web y móvil); y (f) red de agentes corresponsales.

7.7 Actividades Claves

Las actividades claves del nuevo producto financiero de Caja Trujillo son: (a) proceso de aprobación de línea de crédito; (b) facturaciones; (c) atención al cliente; (d) recepción de pagos; y (e) prevención de fraudes.

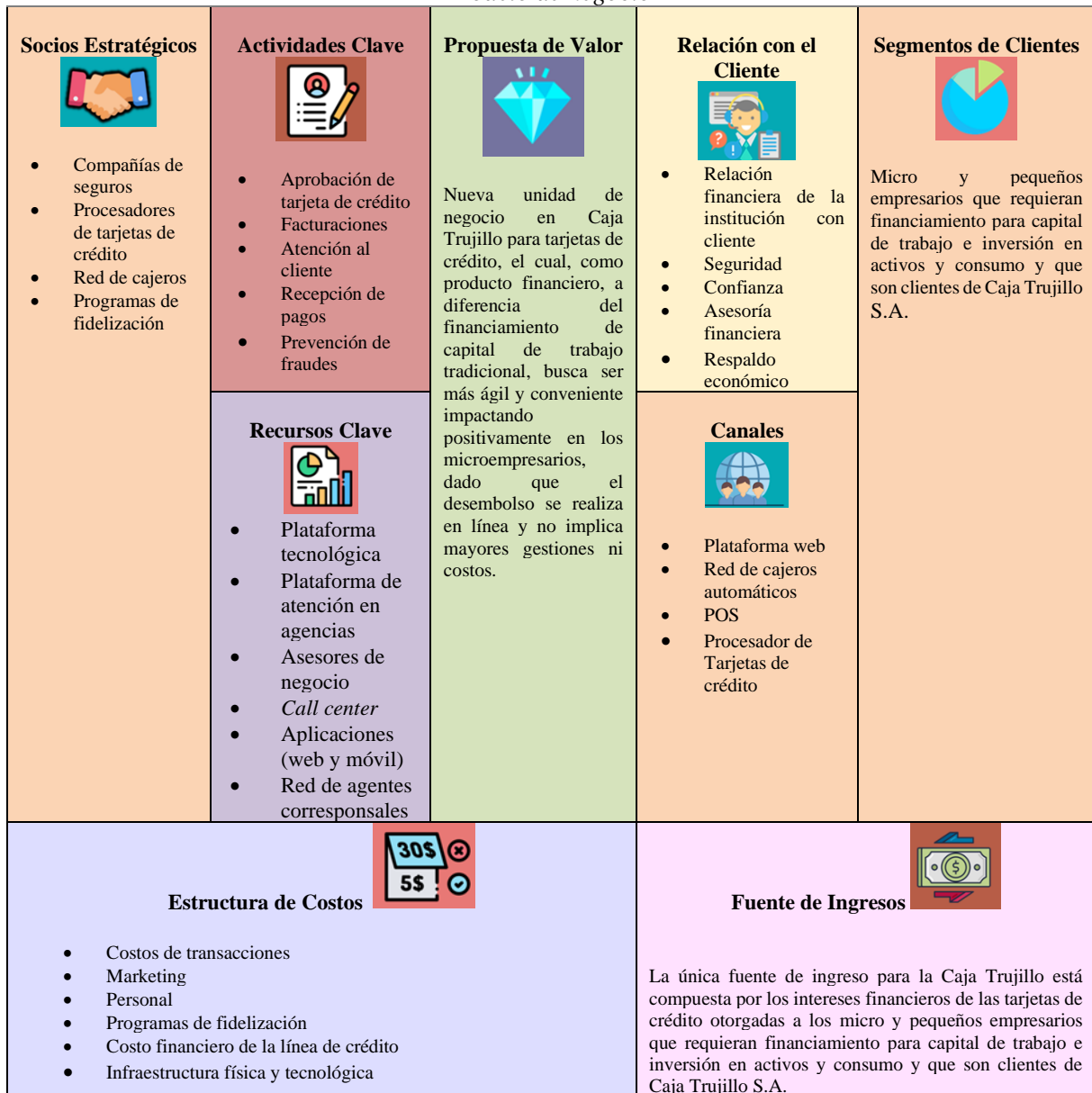
7.8 Socios Estratégicos

Los socios estratégicos para la implementación del nuevo producto financiero de Caja Trujillo S.A. son: (a) compañías de seguros; (b) procesadores de tarjetas de crédito; (c) red de cajeros; y (d) programas de fidelización

7.9 Estructura de Costos

Esta conformidad por: (a) costos de transacciones; (b) marketing; (c) personal; (d) programas de fidelización; (e) costo financiero de la línea de crédito; y (f) Infraestructura física y tecnológica.

Figura 24
Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se presentan los elementos más resaltantes del plan de marketing, como lo son: los objetivos, las estrategias (general y de marketing mix), y finalmente las métricas que se pueden usar para medir el marketing del nuevo producto en Caja Trujillo S.A.

8.1 Objetivos de Marketing

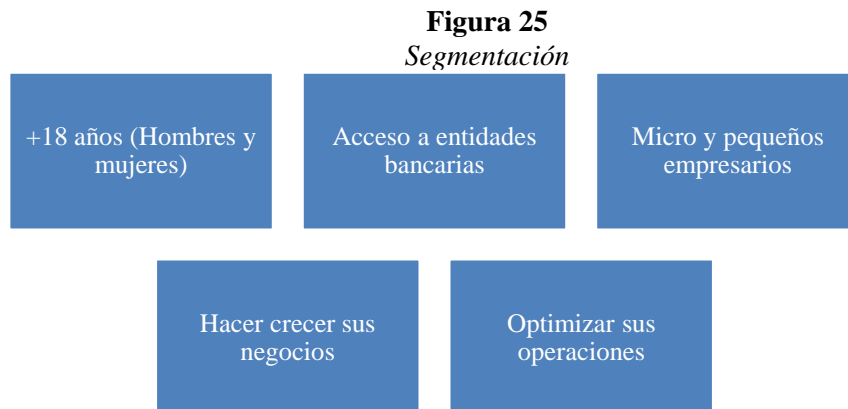
- Asegurar un 2% de participación de mercado para el primer año con miras a obtener un 15% a partir del quinto año de implementación del producto de Caja Trujillo.
- Obtener ingresos anuales por intereses mayores a los S/. 1'000,000.00 en el primer año de implementación del producto de Caja Trujillo.
- Lograr la satisfacción y fidelización de los clientes de al menos 70% en los dos primeros años de implementación del producto de Caja Trujillo.
- Alcanzar al menos el 10% de la demanda insatisfecha que se calculó como número de tarjetas de crédito en el primer año de implementación del producto de Caja Trujillo S.A.
- Implementar una estrategia de comunicación óptima para el nuevo producto de Caja Trujillo S.A. a través del uso de términos sencillos que permitan dar a conocer el funcionamiento y los beneficios del mismo.
- Posicionarse como un producto sencillo y confiable de usar a través de las operaciones de los clientes.

8.2 Estrategia General de Marketing

La estrategia de Caja Trujillo para la puesta en marcha del nuevo producto financiero denominada Tarjeta de Crédito se desarrolla teniendo como base a la segmentación, por lo que se ofrecerá dicho producto con atributos y características propias de las Cajas Municipal de Ahorro y Crédito. De esta manera, la tarjeta de crédito se encuentra orientada al segmento de micro y pequeños empresarios que tengan necesidad de recursos financieros en sus negocios, y que tengan experiencia como usuarios de los productos financieros. Para esta segmentación se deben considerar los siguientes aspectos (ver Figura 25):

- Geográficamente: El mercado considerado para el nuevo producto de Caja Trujillo está constituido por todo el territorio peruano con acceso a las entidades bancarias.
- Demográficamente: El mercado considerado para el nuevo producto de Caja Trujillo S.A. está conformado micro y pequeños empresarios que requieran recursos financieros, y que son clientes de la caja municipal mayores de 18 años (hombres y mujeres), con experiencia mayor a 6 meses gestionando su emprendimiento, con fuente de ingresos independientes.
- Psicográficamente: El mercado considerado para el nuevo producto de Caja Trujillo está constituido por personas que poseen un estilo de vida moderno y enfocado hacia sus

negocios para hacerlos crecer por lo que requieren un producto que los ayude para optimizar sus operaciones y satisfacer sus necesidades, de los niveles socio económico B y C.



Por otra parte, es importante y necesaria desarrollar una estrategia de posicionamiento de la marca, por lo que se han identificado las sub-estrategias que se presentan a continuación:

- Características de las tarjetas de crédito: Se resaltaré el otorgamiento de las tarjetas de crédito por parte de Caja Trujillo a micro y pequeños empresarios que requieran financiamiento para sus negocios, y que además sean clientes de la entidad.
- Idoneidad: Se les brindará apoyo a los clientes en el momento y en el lugar preciso satisfaciendo sus necesidades, dado que, con el nuevo producto de Caja Trujillo, estos micro y pequeños empresarios podrán mejorar sus operaciones comerciales.
- Adquisición y accesibilidad: Se les otorgará a los clientes del nuevo producto de Caja Trujillo ciertos programas de beneficios que incentiven el uso del producto financiero prefiriéndolo en lugar de préstamos tradicionales.
- Sinceridad con el cliente: Para la implementación del nuevo producto de Caja Trujillo (tarjeta de crédito) se tomará en cuenta lo que realmente el cliente necesita y se le brindará orientación y asesoría completa durante todo el proceso del otorgamiento de dicho producto.

Por último, es indispensable indicar que igualmente en cuanto a la estrategia de fidelización se usará el marketing relacional desde la perspectiva elemental, dado que se disminuirá la posibilidad de tener causas de descontento o insatisfacción tras la implementación del nuevo producto de Caja Trujillo. Por consiguiente, será vital que se dé la comunicación con el segmento de mercado identificado (micro y pequeños empresarios de la zona de influencia geográfica) constantemente para evitar quejas, problemas o reclamos en cuanto al producto o al servicio en general prestado por Caja Trujillo. Para la entidad será fundamental aplicar una estrategia activa de comunicación que resalte el compromiso de la institución por satisfacer las necesidades de sus clientes, siempre en contacto con estos para informales de las novedades e innovaciones en cuanto al nuevo producto. Se utilizará la estrategia de marca con un solo nombre: "Tarjeta Caja Negocios", con los colores característicos de Caja Trujillo.

8.3 Estrategias del Marketing Mix

En cuanto a la estrategia funcional o marketing mix se han tenido en cuenta los siguientes elementos que contribuyen a la creación de una propuesta de valor integral para el público objetivo o segmento de mercado que ya se ha identificado para el nuevo producto de Caja Trujillo:

8.3.1 Estrategia de precio

Por tratarse de una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, el precio del producto nuevo que se propone en este documento está reflejado por la tasa de interés que el micro o pequeño empresario deberá pagar por el capital que Caja Trujillo le entregó. El nuevo producto (tarjeta de crédito) de Caja Trujillo tendrá un precio de penetración acorde al “target” al que va dirigido, es decir, a micro y pequeños empresarios con experiencia utilizando productos financieros; adicionalmente se debe enfatizar que los intereses y cobros de mantenimiento de la tarjeta deberán ser menores a los cobros que realizan otras entidades bancarias. Tomando en cuenta estos aspectos, se ha establecido que la tasa de interés anual sea de 49% según políticas de Caja Trujillo, siendo esta tasa menor a la que ofrecen los bancos para tarjetas de consumo. Se ha considerado no cobrar la membresía anual.

8.3.2 Estrategia de producto

El producto financiero se ofrecerá Caja Trujillo está dirigido a clientes con experiencia crediticia, que demuestren capacidad de pago y de preferencia clientes actuales de la institución. Con la tarjeta de crédito los clientes podrán realizar consumos en establecimientos afiliados a VISA, permitirá disponer hasta el 100% de la línea de crédito en cualquier agencia de Caja Trujillo, en la red de cajeros automáticos de la red Unibanca, y en agentes corresponsales de Globokas. Los clientes podrán realizar solicitudes de evaluación a través de la página web institucional, los gestores de servicios de las ventanillas de agencias, los Promotores de Tarjetas, y Asesores de Negocio de Tarjetas. Cuando ya se haya realizado la solicitud del nuevo producto, Caja Trujillo tendrá un lapso de hasta 24 horas para darle respuesta al cliente sobre la misma. Con el producto nuevo de la caja municipal, el cliente podrá obtener un crédito para el capital de trabajo de su negocio con el fin de cubrir la compra o pago de mercadería o cuando requiere cubrir capital adicional direccionado en campañas como las que se pueden tener en fechas festivas. El cliente podrá obtener un crédito para la inversión en activos y consumo, cuando requiera la adquisición de maquinarias, pequeños artefactos y equipos asociados al rubro de su

negocio. Se restringirá el uso de la línea de crédito en actividades económicas distintas al giro de negocio.

8.3.3 Estrategia de plaza

Para esta estrategia se debe indicar que esta contará con canales tradicionales, es decir se tendrá a disposición más de 100 agencias de Caja Trujillo distribuidas a nivel nacional, para efectuar las solicitudes del nuevo producto, así como el canal online a través de la página web de Caja Trujillo; por lo que ambos canales permitirán que se le brinde información importante sobre las condiciones del crédito. En los primeros años del proyecto se concentrará la oferta en los Departamentos del norte del país, donde tiene mayor participación en el mercado.

8.3.4 Estrategia de promoción

Caja Trujillo buscará dar a conocer y posicionar el nuevo producto dentro del segmento antes indicado; por lo que para lograr dicho objetivo se elaborará publicidad y *merchandising* para informar sobre los beneficios que le brinda este nuevo producto considerando la participación de influencers y publicaciones en redes sociales. Se ha considerado ejecutar una campaña de lanzamiento del producto por espacio de 3 meses, con pautas publicitarias en radio con alcance regional, redes sociales y televisión nacional. También se ha considerado realizar marketing directo a través de envío de correos electrónicos a los clientes segmentados para invitarlos a solicitar la tarjeta de crédito. A la fuerza de ventas se les entregará uniforme (camisa, pantalón y casaca) con diseño del producto.

Se debe considerar programas de fidelización de clientes, que permita captación y premiar la compra o utilización del producto, publicitando estos programas a fin de llegar a cada uno de sus clientes y potenciales clientes mostrando los atributos del producto e incentivar el uso del mismo.

8.3.5 Estrategia de procesos

Entre los procesos que deberá rediseñarse a nivel de la institución se han considerado: solicitud, evaluación, aprobación, gestión de cobranza, y gestión del producto, bajo el entendido de que actualmente se tienen otros productos financieros en Caja Trujillo. El proceso de entrega de la tarjeta de crédito es nuevo, ya que la dinámica es diferente a la entrega de tarjeta de débito. Consideramos que la cobranza efectiva será un factor determinante para el crecimiento saludable del producto, generar alianzas con bancos o con aplicativos móviles que permitan que este proceso sea ágil, permitirá que el proceso de cobranza sea efectivo.

8.3.6 Estrategia de personal

Caja Trujillo deberá contar con un personal calificado, especializado y correctamente identificado para atender a los clientes durante el proceso de implementación de del nuevo producto. Este personal lo conformará: (a) Asesor de Negocio; (b) Promotor de Tarjeta; (c) jefe de Producto Tarjeta; y (d) Analista de Tarjeta de Crédito. Adicionalmente a nivel institucional se deberá capacitar a todos los colaboradores para que puedan ejecutar los procesos rediseñados para soportar el nuevo producto financiero.

8.4 Métricas de Marketing

Con el fin de evaluar el rendimiento del plan de marketing propuesto, se proporcionan a continuación una serie de indicadores de control (ver Tabla 29):

Tabla 29
Indicadores de marketing

Indicador/ Métrica	Fórmula	Significado
Porcentajes de clientes originados por el plan de marketing	$\frac{\text{Total de clientes a partir de los leads de marketing}}{\text{Total de clientes nuevos}}$	Se revisará el impacto del equipo de marketing al momento de generar leads y clientes nuevos en la caja municipal
Visitas presenciales en oficina	Nº de visitas realizadas en las oficinas de Caja Trujillo	Se revisará la cantidad de visitas de los clientes en las oficinas de la caja municipal
Rendimiento comercial	$\frac{\text{Nº de visitas realizadas en las oficinas de Caja Trujillo}}{\text{Ingresos Anuales por Intereses}}$	Se revisará la eficiencia del personal ante las visitas de los clientes para concretar la implementación del producto
Costos de ejecución	Suma de los costos de personal + equipos + servicios utilizados	Se revisarán los costos del personal y los equipos y servicios que son usados para la implementación del nuevo producto de la caja municipal
Ventas totales	Ingresos anuales por intereses	Se revisarán las ventas por la implementación del nuevo producto de la caja municipal

8.5 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing se presenta en la Tabla 30; el monto presupuestal del año para los cinco años se encuentra entre S/ 1'070,000.00 y S/ 1'120,000.00, los cuales están distribuidos entre un 45% aproximadamente de Publicidad y Merchandising y los otros 55% en promoción de referidos, entre ambos puntos se busca organizar un buen lanzamiento y lograr posición de la marca en los 3 primeros años y posteriormente reducir ligeramente el presupuesto debido al haber logrado un mejor posicionamiento.

Tabla 30
Presupuesto de marketing

Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y Merchandising	S/500,000	S/470,000	S/520,000	S/510,000	S/510,000
Promoción Referidos	S/600,000	S/600,000	S/600,000	S/600,000	S/600,000
Ingreso Total	S/1,100,000	S/1,070,000	S/1,120,000	S/1,110,000	S/1,110,000

CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

En el presente capítulo se describe el proceso de negocio que se debe implementar para el otorgamiento del nuevo producto Tarjeta de Crédito de Caja Trujillo. Todo el proceso se encuentra formado por una serie de actividades que están orientadas hacia el otorgamiento del crédito al segmento de mercado identificado. De igual manera se muestra los elementos más significativos de la cadena de valor de la empresa, la estrategia para el diseño del sistema, la arquitectura del sistema de negocio, las actividades para la implementación de la empresa, los controles para reducir la morosidad y los criterios para el otorgamiento de tarjetas con el fin de diseñar el plan de implementación de esta nueva unidad en Caja Trujillo, que se encargará de otorgar créditos.

9.1 Objetivo del Negocio

El objetivo principal del negocio es otorgar financiamiento a través de tarjeta de crédito, previa evaluación del cliente y aprobación de acuerdo a las políticas definidas por Caja Trujillo, siendo el público objetivo los micro y pequeños empresarios que requieran financiamiento destinado a capital de trabajo, inversión en activos fijos menores y/o consumo; y que se sean clientes de Caja Trujillo.

9.2 Descripción Técnica del Producto

El producto propuesto para Caja Trujillo es una Tarjeta de Crédito que le sirva a los micro y pequeños empresarios para financiar sus necesidades de capital de trabajo, inversión en activos fijos menores, y consumo. El cobro de intereses del nuevo producto se realiza sobre el saldo de capital utilizado de la tarjeta de crédito, es decir, se cobrará de acuerdo a la tasa de

interés pactada con el cliente sobre el monto utilizado de la línea de crédito. De esta manera, se estima que el promedio de línea de crédito de las tarjetas sería de S/. 10,000, y el saldo de capital promedio utilizado sería de S/. 3,500. Se considerará un período de gracia entre uno y tres meses, con una frecuencia de pago mensual con fecha fija.

A continuación, los requisitos de los clientes:

- Cliente con edad entre 25 y 65 años.
- Experiencia mínima de 1 año en el negocio.
- Cliente con experiencia crediticia de 6 meses.
- Destino: Capital de Trabajo, Activo Fijo de poco valor. No aplica consumo ni compra de deuda.
- No aplica a clientes con obligaciones vencidas en el sistema financiera.
- Clientes con segmentación en AAA, AA, y A.
- Clientes con score mínimo en central de riesgos de 650 puntos.
- Garantías: Líneas de crédito hasta S/ 30,000 declaración jurada patrimonial e ingresos, para montos mayores se requiere patrimonio personal (inmueble) y/o fianza solidaria con inmueble.
- No aplica a clientes que hayan formado parte de la cartera refinanciada, judicial o castigada.
- Se debe sustentar fuente de ingresos con documentación del negocio.

9.3 Cadena de Valor de la Empresa

La cadena de valor de la empresa representa el modelo de negocio, se presentan todas aquellas actividades indispensables para la creación y comercialización de un producto o servicio. En la Figura 26 se puede apreciar la cadena de valor para el producto Tarjeta de Crédito de Caja Trujillo. considerando las actividades de soporte y las actividades primarias (logística interna, prestación de servicios, marketing y atención al cliente, relaciones con los clientes y servicio postventa).

Figura 26
Cadena de valor



9.4 Estrategia para el Diseño del Sistema

9.4.1 Diseño del producto

El producto Tarjeta de Crédito se ha diseñado tomando en consideración los principales procesos, subprocesos y actividades además de los recursos en la etapa preoperativa, de lanzamiento, operativa y de control de servicio (postventa).

9.4.2 Alcance del producto

El nuevo producto propuesto de Caja Trujillo se ha diseñado tomando en cuenta que será una tarjeta de crédito a través de la cual los micro y pequeños empresarios podrán desarrollar sus operaciones sin interrumpirlas cuando no dispongan del capital necesario para ello. Por esta razón, se debe enfatizar que será una tarjeta que le permitirá realizar transacciones a los clientes de manera segura. Para el proceso comercial o de marketing será indispensable desarrollar tres subprocesos: (a) captación de clientes; (b) inteligencia comercial a través del monitoreo de cambios del mercado y la identificación de necesidades de clientes; y (c) promoción o publicidad para atraer clientes. Para el proceso operativo será necesario desarrollar un subproceso conocido como monitoreo, en el cual se revisarán todas las operaciones entre la caja municipal y los clientes de las tarjetas de crédito (reconocer si son confiables o con mala calificación). Para el proceso administrativo y de finanzas será preciso desarrollar un subproceso para identificar los ingresos, egresos, mediaciones de rentabilidad, evaluación de liquidez, entre otros. Finalmente, para el proceso legal será fundamental que se apliquen

políticas para dar respuestas a quejas y reclamos de los clientes con el fin de que se implementen mejoras en el otorgamiento del nuevo producto de Caja Trujillo.

Actualmente Caja Trujillo cuenta con un producto: “Línea Revolvente” cuyo saldo de colocaciones es de 1.8MM Soles que representa el 1% de total de colocaciones a diciembre 2020, entre las características de este producto se destaca que los clientes pueden acceder a líneas de crédito, similares a la tarjeta de crédito y pueden ir realizando disposiciones de efectivo de acuerdo a su disponibilidad de línea de crédito, la desventaja es que para disponer de efectivo el cliente debe acercarse a las oficinas de Caja Trujillo o realizarlo la disposición de efectivo mediante el aplicativo móvil de forma directa a su cuenta de ahorro.

La Tarjeta de crédito tiene asignada una línea de crédito en moneda nacional, cuyo monto depende de la evaluación crediticia del cliente. Con esta tarjeta es posible efectuar pagos, obtener dinero en efectivo, realizar transferencias, pagar servicios como recargas de teléfonos móviles y muchas otras transacciones en establecimientos autorizados de la marca Visa.

En la Tarjeta de Crédito hay dos componentes importantes, como son “fecha de corte” y “fecha límite de pago”. En la fecha de corte se realizan los cálculos de los intereses compensatorios y se genera la cuota que debe ser pagada en el próximo estado de cuenta. La fecha límite de pago determina la fecha de pago de la cuota, normalmente se establece al momento de evaluación del cliente.

9.5 Arquitectura del Sistema de Negocio

En cuanto a la localización de la oficina o instalaciones en las que el personal de Caja Trujillo podrá desempeñar las funciones para el otorgamiento del nuevo producto (tarjeta de crédito) se debe indicar que se ha considerado el acondicionamiento y remodelación de un espacio asumido en la inversión inicial por un monto de S/. 30,000. De forma que se ha considerado que en ese espacio acondicionado y remodelado puedan cumplir con sus responsabilidades el: (a) Asesor de Negocio de Tarjeta de Crédito; (b) Promotor de TC; (c) jefe de Producto de TC; y (d) Analista de Tarjeta de Crédito; siendo estos dos últimos, personal administrativo para este proyecto.

Referente al equipamiento y mobiliario necesario para la implementación del espacio físico que ocupará la nueva unidad de negocio de Caja Trujillo, se debe indicar que serán los siguientes: útiles de escritorio, extintores, escritorios, sillas, archivadores, silla gerencial, sillas ejecutivas, módulo de recepción, computadoras de escritorio y portátiles, impresoras multifuncionales, y proyectores. Todos estos antes indicados se han asumido como inversión

en activo fijo tangible y se ha determinado un monto por este concepto de S/. 137,890.00.

9.6 Actividades para la Implementación de la Empresa

De acuerdo con la Ley 31711 referida al fortalecimiento de las CMACs para promover la competencia (Ley 31711, 2023), específicamente en el artículo 286 indica, que las Cajas Municipales pueden ofrecer Tarjetas de Crédito y otros productos como Tarjetas de Débito, Cuentas Corrientes, Sobregiro y Cheques de gerencia. Caja Trujillo deberá cumplir con requisitos mínimo como, “contar con activos equivalentes a 75,000 UIT (S/ 345 millones) después de su tercer año de funcionamiento”. Al respecto se debe indicar “Caja Trujillo S.A. es una empresa con personalidad jurídica propia de derecho privado que posee autonomía económica, financiera y administrativa, obtuvo la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, quien oficializó su creación al amparo del Decreto Supremo N°451-83-EFC del 12 de octubre de 1983, e inició operaciones el 12 de noviembre de 1984” (Caja Trujillo 2020).

“Caja Trujillo incrementó de manera importante el crecimiento de su cartera de créditos frente al año anterior, pasando de 16.54% (2021) a 18.56% (2022), es decir, de tener una cartera de S/2,028 millones a S/2,404 millones. Esto nos permitió escalar una posición en el ranking del sistema de cajas municipales, pasando de la 6ta posición en el 2021, a la 5ta el 2022” (Caja Trujillo 2022), con lo cual Caja Trujillo estaría cumpliendo los requisitos que solicita la Ley 31711.

9.7 Controles para Reducir la Morosidad

Un aspecto que se debe recalcar en este punto es precisamente la importancia de la evaluación del riesgo crediticio del cliente a quien se le otorgará la tarjeta de crédito por parte de Caja Trujillo. Todo ello porque en el caso de que dicha evaluación no se realice correctamente, el producto financiero tendrá altos niveles de morosidad, que de cierta manera perjudicaría la factibilidad financiera de la nueva unidad de negocio en el mediano plazo. Caja Trujillo deberá considerar que las Tarjetas de Crédito poseen menos rango de error al poder efectuar conciliaciones bancarias de los cobros o no cobros de los clientes; de igual forma deberá establecer el tipo de cuota previo al otorgamiento de las tarjetas de crédito con el fin de que el cliente pueda aplicar diferentes tipos de pagos para facilitarle o para que este pueda pagar su cuota a través de sus propios intereses.

Adicional a lo señalado anteriormente, Caja Trujillo deberá: (a) contar con una administración óptima de su cartera de clientes; (b) aplicar estrategias consistentes que se hayan diseñado según las características y necesidades del mercado objetivo; (c) desarrollar una estrategia de gestión de cobranza que sea eficiente, eficaz y oportuna; (d) fijar la fecha de vencimiento de los pagos; (e) ejecutar algún tipo de recordatorio de fecha de vencimiento de cuotas, valiéndose de los medios digitales más usados por los clientes; (f) realizar un seguimiento y monitoreo adecuado en las gestiones de cobranza de las tarjetas de crédito que incumplen sus fechas de pago.

9.8 Criterios para el Otorgamiento de Tarjetas

Para identificar los criterios a considerar en el otorgamiento de las Tarjetas de Crédito, es fundamental realizar una adecuada evaluación crediticia, por lo que según García (2021) se debe considerar: (a) conocimiento del consumidor; (b) análisis financiero; (c) evaluación de los riesgos; y (d) seguimiento después del crédito.

Caja Trujillo deberá tomar en cuenta los siguientes requisitos en cuanto al historial crediticio de los clientes:

1. Mantener un negocio operativo, en los rubros de comercio, producción o prestación de servicios.
2. Tener como experiencia empresarial de por lo menos 12 meses en el negocio.
3. Mantener un buen comportamiento en el Sistema Financiero.
4. Tener como experiencia en el Sistema Financiero mínimo 12 meses con historial crediticio.
5. Tener un comportamiento crediticio de pago puntual en el Sistema Financiero, no tener deudas comerciales vencidas.
6. Tener un comportamiento de pago puntual de las cuotas de sus créditos con Caja Trujillo.
7. No haber incrementado su ratio de endeudamiento en el Sistema Financiero.
8. Contar con documentación sustentadora, cuando se tratase de persona natural: (a) copia de Documento de Identidad participantes (titular, cónyuge, y/o garantes); y (b) copia de recibo de servicios del domicilio y/o negocio.
9. Contar con documentación sustentadora, cuando se tratase de persona jurídica: (a) copia de escritura de constitución y/o vigencia de poder; (b) documentación que acrediten la antigüedad del negocio, capacidad de pago del cliente y propiedad de garantía.

La nueva unidad de negocio de Tarjeta de Crédito debe monitorear los principales indicadores que impactan directamente al indicador de rentabilidad en los estados financieros, esta son los ingresos financieros, los gastos financieros, las provisiones y gastos administrativos.

Respecto a los ingresos financieros principalmente obedecen a los intereses generados por la cartera de colocaciones en tarjetas de crédito, para lo cual se debe implementar tarifarios diferenciados por segmentos de clientes,

Respecto a los gastos financieros, el costo de fondeo de líneas de financiamiento es el principal componente, considerándose en el caso de Caja Trujillo las obligaciones con el público por los depósitos a plazo fijo, cuentas de ahorros y depósitos CTS que mantienen en la institución.

Respecto a las provisiones, es considerada una reserva con el objeto de garantizar la existencia de recursos para afrontar posibles pérdidas futuras por incumplimiento de pago del deudor, está asociada directamente a la morosidad, es decir, a mayor morosidad se deberá constituir mayor provisión.

CAPÍTULO X: DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO

El presente capítulo desarrollamos el esquema organizacional que soportará el nuevo producto financiero en Caja Trujillo, considerando los aspectos de la filosofía de gestión y modelo organizacional mediante el organigrama; además se desarrolla el manual de organización de funciones (MOF), que contiene las responsabilidades generales y específicas de los puestos definidos en el presente proyecto, es decir se detallan los puestos, perfiles y funciones de las posiciones: Jefe de Producto de TC, Analista de TC, Asesor de Negocio de Tarjeta de Crédito y Promotor de Tarjeta.

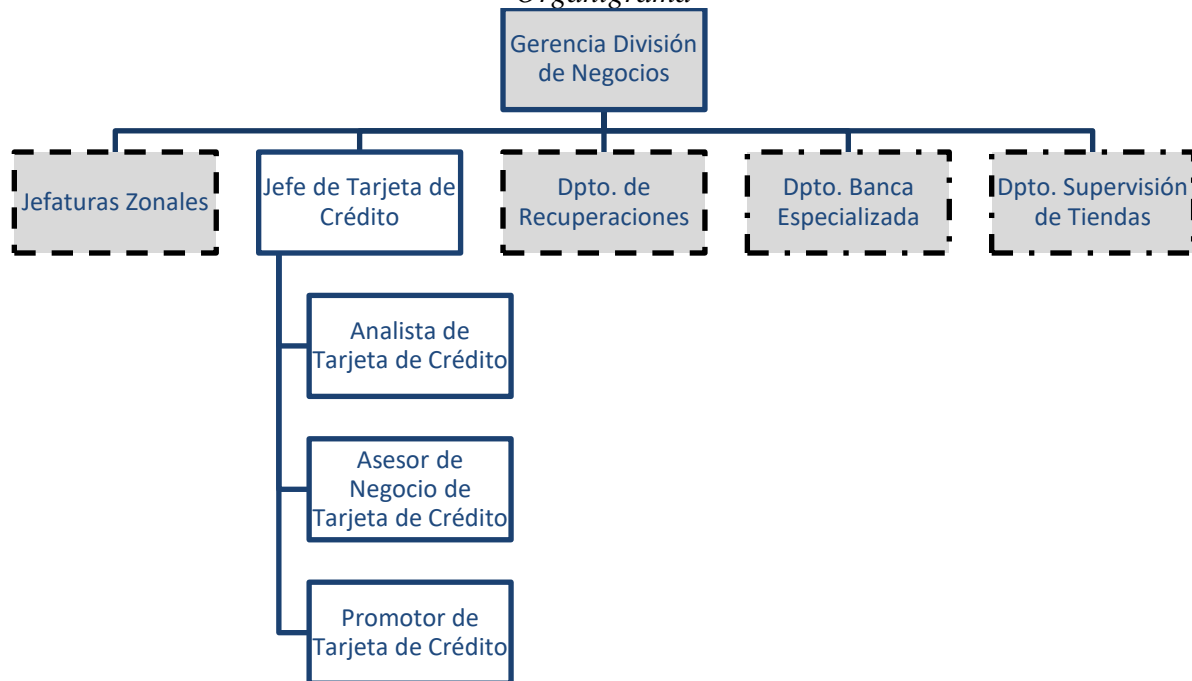
10.1 Modelo Organizacional

El modelo organizacional lineal que se propone para la nueva unidad de negocio de Caja Trujillo describe la finalidad y funciones específicas para cada cargo, y sirve como herramienta básica para el eficiente desempeño funcional de los colaboradores y su agregación de valor a la organización. El modelo organizacional diseñado promoverá el respeto e igualdad de los colaboradores que conformará la nueva unidad de negocio. El modelo propuesto está basado en los valores institucionales de Caja Trujillo y la estructura organizacional actual

10.2 Organigrama

La estructura organizativa propuesta para el Departamento de Tarjeta de crédito se muestra en la Figura 27, y tiene dependencia directa de la Gerencia de División de Negocio, que tiene dentro de sus responsabilidades el gestionar el cumplimiento de metas de los productos de colocaciones de Caja Trujillo, así como planificar, gestionar y supervisar las actividades y estrategias del plan de negocios de venta de productos de colocaciones, asegurando su recuperación o cobranza.

Figura 27
Organigrama



10.3 Manuales Organizacionales: Funciones, Puestos, Procesos, Procedimientos e Instrucciones (MOF)

El MOF de la nueva unidad de negocio propuesta para Caja de Trujillo describe precisamente las responsabilidades de cada uno de los puestos establecidos, tomando en cuenta el organigrama estructural de la institución.

10.3.1 Jefe de Producto Tarjeta de crédito

Entre las funciones que deberá desempeñar el Jefe de Tarjeta de Crédito de la nueva unidad de negocio se han considerado:

1. Formular el plan operativo y plan de trabajo del Departamento de Tarjetas de Crédito, alineado al plan estratégico institucional, promoviendo la cultura centrada en el cliente.
2. Monitorear los indicadores de desempeño transaccional (autorizaciones y declinaciones).
3. Monitorear los indicadores de *Scorecard* de gestión para asegurar el cumplimiento de los niveles de servicios mínimos establecidos por la institución.
4. Analizar el comportamiento de los clientes, identificando tendencias y proponiendo cambios en el proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito.

5. Evaluar la tasa de aprobación de las líneas de crédito, productividad y demás indicadores de gestión estratégicos.
6. Revisar las reglas y el cumplimiento de los parámetros del otorgamiento de tarjetas de crédito a los clientes.
7. Realizar la supervisión de indicadores de gestión comercial del personal de la nueva unidad de negocio de la caja de ahorro y crédito.
8. Realizar otras funciones complementarias que asignadas por su jefe inmediato superior.

10.3.2 Analista de tarjeta de crédito

Entre las funciones que deberá desempeñar el analista de tarjeta de crédito de la nueva unidad de negocio de Caja Trujillo están las que se destacan a continuación:

1. Elaborar y asegurar el correcto mantenimiento de reportes con estatus de los clientes de las tarjetas de crédito.
2. Elaborar los reportes de indicadores (KPI'S) de operaciones de tarjeteas de crédito.
3. Gestionar la base de datos de clientes con la finalidad de establecer estrategias de retención y/o captación de nuevos clientes potenciales.
4. Apoyar el diseño del producto tarjeta de crédito en Caja Trujillo, proporcionando información comercial de los competidores vinculados al producto.
5. Analizar las necesidades de información con la finalidad de proponer proyectos y/o mejoras en los sistemas de información.
6. Realizar el seguimiento al cumplimiento de metas planificadas, informando a su superior inmediato de los resultados.
7. Otras funciones asignadas por su jefe superior inmediato.

Asesor de negocio de tarjeta de crédito

Entre las funciones que deberá desempeñar el asesor de tarjeta de crédito de la nueva unidad de negocio de Caja Trujillo S.A. están las que se destacan a continuación:

1. Administrar cartera de clientes de las tarjetas de crédito.
2. Cumplir las metas mensuales asignadas por su jefatura
3. Asegurar un constante y correcto seguimiento del portafolio de colocaciones de tarjeta de crédito.
4. Realizar el seguimiento de su cartera de créditos, atendiendo a los clientes con consultas y nuevos pedidos.

5. Brindar información a los clientes sobre las características del producto tarjeta de crédito que brinda Caja Trujillo.
6. Brindar el soporte para resolver consulta y reclamos de clientes que pueden tener impacto en la gestión de cobro.
7. Gestionar las cuentas potencialmente incobrables para envío a cobro del Departamento de Recuperaciones.
8. Asegurar la satisfacción de los clientes mediante la prestación de un buen servicio.
9. Cumplir las metas y objetivos de colocación de productos.
10. Reportar semanalmente al jefe de tarjeta de crédito sobre la efectividad de su trabajo.

10.3.4 Promotor de tarjeta de crédito

Entre las funciones que deberá desempeñar el promotor de tarjeta de crédito de la nueva unidad de negocio de Caja Trujillo S.A. están las que se destacan a continuación:

1. Desempeñar funciones de búsqueda de clientes potenciales.
2. Comunicar las condiciones contractuales a clientes potenciales.
3. Realizar el seguimiento telefónico a potenciales clientes.
4. Comunicar las condiciones contractuales a clientes potenciales.
5. Atender a los clientes con altos estándares de calidad de atención al cliente.
6. Cumplir las metas y objetivos de colocación del nuevo producto de la caja de ahorro y crédito.
7. Reportar semanalmente al jefe de tarjeta de crédito sobre la efectividad de su trabajo.

CAPÍTULO XI: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En este apartado se presentan los componentes principales de la gestión de los colaboradores integrantes de la nueva unidad de negocio que se propone para Caja Trujillo. Entre estos aspectos están el perfil de competencias de los cuatro cargos nuevos del Departamento de Tarjetas de Crédito, además de los lineamientos a tener en cuenta en el proceso de convocatoria, selección de personal, evaluación de desempeño, compensaciones y remuneraciones.

11.1 Perfil de Competencias

11.1.1 Jefe de Producto tarjeta de crédito

Los requisitos mínimos para el puesto de jefe de tarjeta de crédito son los siguientes:

1. Profesional universitario de la carrera de Administración, Economía, Ingeniería Industrial o afines.
2. Experiencia profesional en jefaturas o gerencia general en negocios similares de preferencia no menor a cinco años.
3. Comunicación efectiva y alta capacidad para trabajar bajo presión.
4. Capacidad de manejo de situaciones complejas.
5. Habilidades de razonamiento numérico, analítico y lógico.
6. Fuertes habilidades analíticas y de resolución de problemas.
7. Manejo de Excel a nivel avanzado.
8. Nivel de Inglés Avanzado (C1).

11.1.2 Analista de tarjeta de crédito

Los requisitos mínimos para el puesto de analista de crédito son los siguientes:

1. Profesional universitario de la carrera de Administración, Contabilidad Economía, Ingeniería Industrial o afines.
2. Experiencia profesional en puestos similares de preferencia no menor a tres años.
3. Comunicación efectiva y alta capacidad para trabajar bajo presión.
4. Capacidad de manejo de situaciones complejas.
5. Habilidades de razonamiento numérico, analítico y lógico.
6. Capacidad para resolver de problemas.
7. Manejo de Excel a nivel avanzado.
8. Manejo de ratios y estados financieros.

11.1.3 Asesor de negocio de tarjeta de crédito

Los requisitos mínimos para el puesto de asesor de negocio de tarjeta de crédito son los siguientes:

1. Bachiller en Administración, Contabilidad, Economía o afines.
2. Experiencia profesional en puestos similares de preferencia no menor a tres años evaluando créditos para micro, mediana, gran empresa y corporativa en entidades financieras.
3. Capacidad analítica, capaz de interpretar y consolidar grandes volúmenes de información.
4. Comunicación efectiva y alta capacidad para trabajar bajo presión.
5. Capacidad de manejo de situaciones complejas.
6. Aptitud comercial, buena disposición y muchas ganas de aprender.
7. Habilidades de razonamiento numérico, analítico y lógico.
8. Fuertes habilidades para la resolución de problemas.
9. Excelente nivel de negociación.
10. Amplia experiencia en ventas y atención al público.
11. Manejo de Excel a nivel avanzado.
12. Manejo de ratios y estados financieros.
13. Trabajar orientado a metas y objetivos.

11.1.4 Promotor de tarjeta de crédito

Los requisitos mínimos para el puesto de promotor de negocio de tarjeta de crédito son los siguientes:

1. Bachiller en Administración, Contabilidad, Economía o afines.
2. Experiencia profesional en puestos similares de preferencia no menor a tres años.
3. Capacidad analítica, capaz de interpretar y consolidar grandes volúmenes de información.
4. Comunicación efectiva y alta capacidad para trabajar bajo presión.
5. Capacidad de manejo de situaciones complejas.
6. Aptitud comercial, buena disposición y muchas ganas de aprender.
7. Habilidades de razonamiento numérico, analítico y lógico.
8. Fuertes habilidades para la resolución de problemas.
9. Excelente nivel de negociación.
10. Amplia experiencia en atención al cliente y ventas.

11. Manejo de Excel a nivel avanzado.
12. Manejo de ratios y estados financieros.
13. Trabajar orientado a metas y objetivos.

11.2 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento para el personal de la nueva unidad de negocio de Caja Trujillo será gestionado por la Gerencia de División de Personas y Cultura, área responsable de reclutar el equipo de colaboradores requerido para las posiciones descritas anteriormente; por lo que se tomará en consideración que para el proceso de reclutamiento se deberán desarrollar tres etapas: convocatoria, evaluación y selección, posteriormente la etapa de evaluación de desempeño.

Para el reclutamiento se seleccionará personal que tenga experiencia en venta de Tarjetas de Crédito de empresas de retails (Ripley, Saga, Oeschle), que están en ciudades como Trujillo, Chiclayo y Cajamarca, como principales ciudades donde Caja Trujillo tiene mayor volumen de clientes.

11.2.1 Convocatoria

En esta primera etapa del proceso de reclutamiento se deberá publicar avisos de requerimiento de personal en plataformas digitales de reclutamiento, tales como Computrabajo, Indeed y Bumeran, así como en redes sociales, destacando que se requiere del personal previamente identificado con el perfil de competencias propias de cada puesto de trabajo.

11.2.2 Evaluación

En esta segunda etapa del proceso de reclutamiento se deberá evaluar los perfiles antes recibidos a través de los CVs de los candidatos con el fin de verificar que cumplan con los requerimientos exigidos para la posición, para luego continuar a la siguiente etapa de entrevistas para conocer más a fondo la experiencia, expectativas y anhelos de los candidatos con respecto al puesto de trabajo.

11.3 Selección

Una vez terminada la etapa de entrevistas a los candidatos preseleccionados para el puesto requerido (etapa de evaluación), se escogerá un Jefe de Producto Tarjeta de Crédito, un Analista de Tarjeta de Crédito, seis Asesores de Negocio de TC y ocho Promotores de TC para el primer año de implementación del nuevo producto de Caja Trujillo. Es importante recalcar

que todos los seleccionados gozarán de los beneficios establecidos por las leyes laborales del Perú.

Para el proceso de reclutamiento se ha considerado seleccionar personal con experiencia en tarjetas de crédito, en las sedes donde tiene presencia la Caja Trujillo, también se tienen otras empresas que brindan el producto de tarjetas de crédito, por lo que el reclutamiento de este personal si es factible con personal de la zona, lo que no incrementaría algún costo como viáticos u otros, así también para ayudar este proceso se está considerando para los puestos de Asesor de Negocio y Promotores, adicional a su remuneración básica, bonos por cumplimiento de metas.

11.4 Evaluación de Desempeño

Una vez se haya incorporado el personal seleccionado en la nueva unidad de negocio de Caja Trujillo y comenzado a desarrollar cada una de sus funciones de acuerdo con el perfil de competencias diseñado, se deberán aplicar evaluaciones de desempeño con el objetivo de validar si los colaboradores están ejecutando sus tareas y/o funciones eficientemente o requieren reforzar determinados tópicos o temas a través de capacitación. La evaluación de desempeño será desarrollada por la Gerencia de División de Personas y Cultura, para lo cual diseñarán un plan a ser aplicado cada seis meses, basándose en indicadores de desempeño, metas trazadas y alcanzadas en cada cargo del organigrama, además de un plan de acción de mejora para los inconvenientes hallados.

11.5 Remuneraciones

A continuación, se presenta detalladamente las condiciones para los puestos de trabajo previamente identificados como los necesarios para la implementación del nuevo producto de Caja Trujillo: (a) para el puesto de asesor de negocio de tarjeta de crédito se ha determinado una remuneración mensual fija de S/2,000.00 y una remuneración mensual variable de S/800.00; (b) para el puesto de promotor de tarjeta de crédito se ha determinado una remuneración mensual fija de S/1,500.00 y una remuneración mensual variable de S/600.00; (c) para el puesto de jefe de tarjeta de crédito se ha determinado una remuneración mensual de S/8,000.00; y (d) para el puesto de analista de tarjeta de crédito se ha determinado una remuneración mensual de S/4,000.00; los totales de las remuneraciones de los cuatro puestos de trabajo durante los cinco años del proyecto se presentan en la Tabla 31.

Tabla 31
Remuneraciones del personal

Tipo	Función	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo	Jefe de Tarjeta de Crédito	S/122,023	S/124,464	S/128,124	S/130,565	S/134,226
Administrativo	Analista de Tarjeta de Crédito	S/61,012	S/124,464	S/128,124	S/130,565	S/134,226
Operativo	Asesor de Negocio de Tarjeta de Crédito	S/170,832	S/269,061	S/376,686	S/494,400	S/519,120
Operativo	Promotor de Tarjeta de Crédito	S/384,373	S/605,388	S/847,543	S/1,112,400	S/1,168,020
Total		S/738,240	S/1,123,376	S/1,480,477	S/1,867,929	S/1,955,591

CAPÍTULO XII: ANÁLISIS ECONÓMICO

En este capítulo se presenta el análisis que se hizo para determinar la factibilidad financiera del plan de negocios, es decir con la información recopilada se analiza la información financiera relevante para determinar la viabilidad económica y financiera del presente plan de negocio. Se asumieron los montos de la demanda, costos, gastos, inversión inicial que incluye adquirir activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo. De igual manera, se elaboró el Estado de Resultados Proyectado para el período analizado de cinco años, el Balance General Proyectado, y el Flujo Económico Proyectado. Por último, se determinaron los siguientes indicadores de rentabilidad: (a) Valor Actual Neto (VAN); (b) Tasa Interna de Retorno (TIR); (c) Período de Recuperación de la Inversión (PIR); (d) Beneficio/Costo; (e) ROE (beneficios que genera el negocio para sus accionistas o inversores); y (f) ROA (beneficios que obtiene el negocio por las inversiones realizadas, ya sea con capital propio o ajeno).

12.1 Consideraciones sobre la Demanda

En este punto se han considerado los aspectos como el porcentaje de las tarjetas activas, el saldo capital promedio y la tasa de interés establecida por Caja Trujillo, además del cálculo del total de tarjetas y el cálculo del total de las Tarjetas de Crédito activas para el periodo del proyecto (ver Tabla 32 y Tabla 33).

Tabla 32
Condiciones para el cálculo de los ingresos anuales

Aspecto	Condición
% de tarjetas activas	58%
Saldo capital promedio	3,500
Tasa de interés	47%

Tabla 33
Demanda anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de tarjetas	2,850	3,400	4,050	4,800	5,550
Total acumulado de tarjetas	2,850	6,250	10,300	15,100	20,650
Total de tarjetas activas acumuladas (58%)	1,653	3,625	5,974	8,758	11,977

12.2 Financiamiento

En la Tabla 34 se aprecia a estructura de financiamiento de inversión del proyecto, así también en la Tabla 35 se puede apreciar que, para la implementación del nuevo producto financiero. Caja Trujillo asumirá la totalidad de la inversión del proyecto, por lo que no será

necesario ningún método de financiamiento. El capital accionario asumirá los S/1'765,542.69, es decir, el 100% del monto total.

Tabla 34
Estructura de financiamiento de la inversión del proyecto

Inversión Inicial	Monto con IGV	Capital Privado	Deuda	%
Capital de trabajo	S/824,152.69	S/824,152.69	S/0.00	47%
Activo intangible	S/803,500.00	S/803,500.00	S/0.00	46%
Activo tangible	S/137,890.00	S/137,890.00	S/0.00	8%
Total	S/1,765,542.69	S/1,765,542.69	S/0.00	100%

Tabla 35
Porcentaje de financiamiento

Inversión	Monto con IGV	%
Capital accionario	S/1,765,542.69	100%
Financiamiento (Deuda)	0	0%
Total	S/1,765,542.69	100%

Con respecto al WACC, costo promedio ponderado del capital, se puede describir como “la tasa a la que se debe descontar los flujos de caja futuros para obtener el mismo valor de las acciones que proporciona el descuento de flujos para el accionista” (Fernandez 2011).

De acuerdo con Calle Cruz, Chavez Ruiz y Milla Echevarría (2015), “el Ke promedio de las IMFs peruanas es del 18.83%”, según como se muestra en la Tabla 36. En nuestro plan de negocio se tomará el Ke promedio del sector 18.83%.

Tabla 36
Cálculo del WACC

Empresa	D/E	Beta Apalancado	Omega (Ω)	Riesgo País	Prima por Riesgo	Tasa Libre de Riesgo	K_{IMF}
MiBanco	8.1	3	3.66	1.71%	4.41%	3.95%	23.45%
Financieras	5.09	1.73	3.26	1.71%	4.41%	3.95%	17.18%
CMAC	6.66	2.21	2.65	1.71%	4.41%	3.95%	18.22%
CRAC	8.75	2.78	2.95	1.71%	4.41%	3.95%	21.24%
EDPYMES	3.28	1.29	2.37	1.71%	4.41%	3.95%	13.68%
TOTAL	6.16	2.2	3.02	1.71%	4.41%	3.95%	18.83%

12.3 Consideraciones sobre los Costos y Gastos

A continuación, se presentan las consideraciones sobre costos y gastos del proyecto del nuevo producto tarjeta de crédito para Caja Trujillo. Respecto a los costos de mano de obra directa, se consideró que el primer año del proyecto se va a contar con cuatro Asesores de Negocio de tarjeta de crédito, para el segundo año 6, tercer año, 8 y para el cuarto y quinto 10; en cuanto a Promotores para el primer año se consideró 12, para el segundo año serán 18 promotores, para el tercer año 24 promotores, y para el cuarto y quinto con 30 promotores. Ambos puestos de trabajo se ubican dentro del personal operativo y se determinó el total de los costos por mano de obra directa asumiendo la remuneración mensual fija, la remuneración mensual variable, la cantidad de trabajadores, la remuneración mensual, la remuneración anual, la gratificación anual (julio y diciembre), ESSALUD anual, y el CTS anual (ver Tabla 37).

En cuanto a los costos directos se consideraron conceptos como costos de residencia, costos de transacciones financieras, costos de transacciones no financieras, validación de criptograma, mantenimiento del centro de datos de respaldo, programa de fidelidad, entre otros (ver Tabla 38). El Total de Costos considera a los conceptos de Costos de Mano de Obra Directa y los Costos Directos (Tabla 39).

Para el cálculo de los gastos del personal administrativo se consideró que para el primer año del proyecto se va a contar con un jefe de Tarjeta de Crédito y un Analista de Tarjeta de Crédito y para los próximos cuatro años restantes del proyecto, se va a reforzar el equipo incrementando a 2 Analistas de Tarjeta de Crédito, ambos puestos de trabajo se ubican dentro del personal administrativo y se determinó el total de los costos por mano de obra directa asumiendo la remuneración mensual fija y remuneración mensual variable, incluyendo la gratificación anual (julio y diciembre), ESSALUD anual, y el CTS anual (ver Tabla 40). En la Tabla 41 se puede detallan los otros gastos administrativos y en la Tabla 42 se detallan los gastos administrativos.

12.3.1 Costos de mano de obra directa

En este concepto se incluye los costos relacionados a remuneraciones de Asesores de Negocio de Tarjeta de Crédito y Promotores de TC, que se detallan en la Tabla 37.

Tabla 37
Costos de mano de obra directa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra directa	S/555,205.56	S/874,448.76	S/1,224,228.26	S/1,606,799.59	S/1,687,139.57

12.3.2 Costos directos

En la Tabla 38 se muestra el total calculado por concepto de costos directos que incluyen los siguientes conceptos: costos de residencia, costos de transacciones financieras, costos de transacciones no financieras, validación de criptograma, mantenimiento del centro de datos de respaldo, programa de fidelidad, atenciones en central servicio al cliente, reclamos y contra cargos, personalización y embozado, mantenimiento de centro de datos embozado (fijo), y notificación de alertas de fraude.

Tabla 38
Costos directos

Costos Directos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Provisión	S/ 167,780	S/ 200,158	S/ 238,424	S/ 282,576	S/ 326,729
Costo de Fondeo	S/ 141,297	S/ 457,771	S/ 832,423	S/ 1,263,314	S/ 1,779,392
Costo de Cobranza	S/ 69,363	S/ 224,721	S/ 408,639	S/ 620,165	S/ 873,509
Personalización y Embozado	S/ 12,794	S/ 29,787	S/ 44,737	S/ 67,895	S/ 115,784
Costos Transacciones Financieras	S/ 9,194	S/ 24,602	S/ 54,165	S/ 82,203	S/ 95,631
Mantenimiento Centro de Datos de Respaldo	S/ 34,650	S/ 15,263	S/ 20,217	S/ 30,689	S/ 43,230
Costos Residencia	S/ 7,585	S/ 11,109	S/ 18,181	S/ 21,548	S/ 24,915
Mantenimiento Centro de Datos Embozado (Fijo)	S/ 20,790	S/ 34,650	S/ 7,681	S/ 11,657	S/ 16,297
Atenciones en Central Servicio al Cliente	S/ 3,402	S/ 4,224	S/ 34,650	S/ 34,650	S/ 34,650
Reclamos y Contracargos	S/ 1,547	S/ 20,790	S/ 20,790	S/ 4,214	S/ 5,910
Notificación de Alertas de Fraude	S/ 1,304	S/ 5,274	S/ 2,794	S/ 20,790	S/ 20,790
Costos Transacciones no Financieras	S/ 517	S/ 1,560	S/ 9,216	S/ 9,982	S/ 9,982
Programa de Fidelidad	S/ 458	S/ 1,483	S/ 2,697	S/ 4,093	S/ 5,765
Validación Criptograma	S/ 420	S/ 1,360	S/ 2,472	S/ 3,752	S/ 4,965
Total Costos Directos	S/ 471,099	S/ 1,032,752	S/ 1,697,086	S/ 2,457,528	S/ 3,352,548

12.3.3 Costos totales

En la Tabla 39 se puede apreciar el cálculo de los costos totales, resultados de la sumatoria de los costos de mano de obra directa y costos directos para el horizonte de cinco años del proyecto de tarjeta de crédito para Caja Trujillo.

Tabla 39
Costos totales

Item	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Costos de Mano de Obra Directa	S/555,205.56	S/874,448.76	S/1,224,228.26	S/1,606,799.59	S/1,687,139.57
2	Costos Directos	S/471,099.27	S/1,032,751.74	S/1,697,086.40	S/2,457,527.88	S/3,352,582.41
	Total	S/1,026,304.83	S/1,907,200.50	S/2,921,314.66	S/4,064,327.47	S/5,039,721.98

12.3.4 Gastos del personal administrativo

En la Tabla 40 se puede visualizar el monto total de los gastos por concepto de personal administrativo (Jefe de Producto TC y Analista de TC) del proyecto, por el periodo del proyecto.

Tabla 40
Gastos del personal administrativo del proyecto

Tipo de gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos del personal administrativo	S/183,034.80	S/248,927.33	S/256,248.72	S/261,129.65	S/268,451.04

12.3.5 Otros gastos administrativos

En la Tabla 41 se puede apreciar el monto total de los otros gastos administrativos del proyecto del nuevo producto de Caja Trujillo para el periodo del proyecto.

Tabla 41
Otros gastos administrativos del proyecto

Tipo Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros Gastos Administrativos	S/36,000.00	S/37,440.00	S/38,937.60	S/40,495.10	S/42,114.91

12.3.6 Gastos administrativos totales

En la Tabla 42 se presenta el total de gastos administrativos para implementar el nuevo producto de Tarjeta de Crédito en Caja Trujillo, que incluye la sumatoria de los gastos del

personal y otros gastos administrativos (ocupación y mantenimiento de oficinas administrativas) por un periodo de cinco años.

Tabla 42
Gastos administrativos totales del proyecto

Tipo Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Personal Administrativo	S/183,034.80	S/248,927.33	S/256,248.72	261129.648	S/268,451.04
Otros Gastos Administrativos	S/36,000.00	S/37,440.00	S/38,937.60	40495.104	S/42,114.91
Gastos Administrativos Totales	S/219,034.80	S/286,367.33	S/295,186.32	S/301,624.75	S/310,565.95

12.3.7 Gastos de marketing

En la Tabla 43 se muestra el total de los gastos de marketing considerando los gastos por publicidad y merchandising, así como la promoción del nuevo producto de Tarjeta de Crédito para Caja Trujillo.

Tabla 43
Gastos de marketing

Presupuesto Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y Merchandising	S/500,000.00	S/470,000.00	S/520,000.00	S/510,000.00	S/510,000.00
Promoción Referidos	S/600,000.00	S/600,000.00	S/600,000.00	S/600,000.00	S/600,000.00
Total de Gastos de marketing	S/1,100,000.00	S/1,070,000.00	S/1,120,000.00	S/1,110,000.00	S/1,110,000.00

12.3.8 Depreciación de los activos tangibles

En la Tabla 44 se puede apreciar la depreciación anual de los siguientes equipos, muebles y enseres al final del proyecto de Caja Trujillo: útiles de escritorio, extintores, escritorios, sillas, archivadores, silla gerencial, sillas ejecutivas, módulo de recepción, computadoras de escritorio y portátiles, impresoras multifuncionales y proyectores.

Tabla 44
Depreciación de los activos tangibles del proyecto

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total	Depreciación Anual (%)	Depreciación Anual
Útiles de Escritorio	22	S/45.00	S/990.00	10%	S/99.00
Extintores	4	S/200.00	S/800.00	10%	S/80.00
Escritorios	22	S/500.00	S/11,000.00	10%	S/1,100.00
Sillas	44	S/250.00	S/11,000.00	10%	S/1,100.00
Archivadores	10	S/450.00	S/4,500.00	10%	S/450.00
Silla Gerencial	1	S/400.00	S/400.00	10%	S/40.00
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total	Depreciación Anual (%)	Depreciación Anual
Sillas Ejecutivas	21	S/300.00	S/6,300.00	10%	S/630.00
Módulo de Recepción	1	S/500.00	S/500.00	10%	S/50.00
Muebles y Enseres		S/2,645.00	S/35,490.00		S/3,549.00
Computadoras de Escritorio y Portátiles	22	S/4,000.00	S/88,000.00	20%	S/17,600.00
Impresoras Multifuncionales	2	S/3,800.00	S/7,600.00	20%	S/1,520.00
Proyectores	2	S/3,400.00	S/6,800.00	20%	S/1,360.00
Equipos		S/11,200.00	S/102,400.00		S/20,480.00
TOTAL			S/137,890.00		S/24,029.00

12.3.9 Amortización de activos intangibles

En la Tabla 45 se puede observar que la amortización del monto total del activo intangible (S/803,500.00) será de S/106,700.00 anuales durante el período de duración del proyecto del nuevo producto de Caja Trujillo.

Tabla 45
Amortización de los activos intangibles del proyecto

Detalle	Inversión
Inversión Activo Intangible	S/803,500.00
Años de Vida Útil del Proyecto	5
Amortización Anual de Activo Intangible	S/160,700.00

12.4 Consideraciones sobre las Ventas

En la Tabla 46 se muestran los ingresos anuales del proyecto tomando en cuenta el saldo capital por los cinco años de duración del proyecto de Caja Trujillo.

Tabla 46
Ingresos anuales del proyecto

Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Anuales	S/1,152,431.48	S/3,733,626.80	S/6,789,332.20	S/10,303,730.68	S/14,512,914.28
Ingreso Total	S/1,152,431.48	S/3,733,626.80	S/6,789,332.20	S/10,303,730.68	S/14,512,914.28

12.5 Proyección de Ventas

En la Tabla 47 se muestran los ingresos anuales proyectados para los cinco años del proyecto de Caja Trujillo S.A. calculados en función a la sumatoria de los siguientes conceptos: (a) ingresos por intereses; (b) ingresos por mantenimiento anual de tarjeta; (c) ingreso por seguro de desgravamen; (d) ingreso por tasa moratoria; (e) ingreso por disposición efectivo ATM/Agente Corresponsales; y (f) ingreso por disposición efectivo Ventanilla.

Tabla 47
Proyección de Ventas

Item	Tipo de Ingreso por Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Ingresos por Intereses	S/1,111,493	S/3,600,995	S/6,548,151	S/9,937,705	S/13,997,363
2	Ingreso por Tasa Moratoria	S/17,751	S/57,511	S/104,579	S/158,713	S/223,549
3	Ingreso por Disposición efectivo Ventanilla	S/8,918	S/28,893	S/52,539	S/79,736	S/112,308
4	Ingreso por seguro de desgravamen	S/8,324	S/26,967	S/49,037	S/74,420	S/104,821
5	Ingreso por Disposición efectivo ATM/Agente Corresponsales	S/5,945	S/19,262	S/35,026	S/53,157	S/74,872
6	Ingresos por Mantenimiento Anual de Tarjeta	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
	Total	S/1,152,431	S/3,733,627	S/6,789,332	S/10,303,731	S/14,512,914

12.6 Estimación de Inversiones

A continuación, se presentan los cálculos de las estimaciones de las inversiones necesarias para el proyecto del nuevo producto de Caja Trujillo S.A. (ver Tabla 48 - Tabla 51).

Tabla 48
Inversión en activo intangible

Concepto	Monto Total	%
Software de Conciliación	S/440,000.00	55%
Adecuaciones Pagina Web	S/12,500.00	2%
Gastos en Software	S/452,500.00	56%
Gastos de Autorizaciones y Licencias	S/200,000.00	25%
Gastos de Registro de Marca y Patentes	S/42,000.00	5%
Gastos de Otros Aspectos Legales	S/20,000.00	2%
Carta Fianza Fondos en Cuentas	S/9,000.00	1%
Permisos y Gastos Legales Totales	S/271,000.00	34%
Marketing Inicial	S/50,000.00	6%
Acondicionamiento y Remodelación de Oficina	S/30,000.00	4%
Gastos Preoperativos	S/80,000.00	10%
Inversión Total Activos Intangibles	S/803,500.00	100%

Tabla 49
Capital de trabajo

Ingreso Efectivo	Año 0	Año 01												Año 02											
		Ene-01	Feb-01	Mar-01	Abr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Ago-01	Set-01	Oct-01	Nov-01	Dic-01	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Set-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02
Ingresos por Intereses	-	S/15,817	S/26,982	S/40,473	S/53,964	S/67,455	S/80,946	S/101,182	S/118,046	S/134,910	S/151,773	S/168,637	S/192,246	S/212,483	S/229,347	S/246,210	S/263,074	S/279,938	S/296,801	S/320,411	S/337,274	S/354,138	S/374,375	S/397,984	S/421,593
Total Ingreso de Efectivo		S/15,817	S/26,982	S/40,473	S/53,964	S/67,455	S/80,946	S/101,182	S/118,046	S/134,910	S/151,773	S/168,637	S/192,246	S/212,483	S/229,347	S/246,210	S/263,074	S/279,938	S/296,801	S/320,411	S/337,274	S/354,138	S/374,375	S/397,984	S/421,593
Egresos Efectivo																									
Costo de Fondeo		S/1,939	S/3,308	S/4,962	S/6,616	S/8,270	S/9,925	S/12,406	S/14,473	S/16,541	S/18,609	S/20,676	S/23,571	S/26,052	S/28,120	S/30,187	S/32,255	S/34,322	S/36,390	S/39,285	S/41,352	S/43,420	S/45,901	S/48,796	S/51,690
Costo de Provisión		S/4,522	S/3,192	S/5,075	S/4,263	S/9,338	S/5,278	S/26,187	S/45,168	S/14,718	S/14,718	S/14,718	S/20,605	S/17,661	S/14,717	S/14,718	S/14,718	S/14,718	S/14,718	S/20,605	S/14,718	S/14,718	S/17,661	S/20,604	S/20,605
Costo de Cobranza		S/952	S/1,624	S/2,436	S/3,248	S/4,060	S/4,872	S/6,090	S/7,105	S/8,120	S/9,135	S/10,150	S/11,571	S/12,789	S/13,804	S/14,819	S/15,834	S/16,849	S/17,864	S/19,285	S/20,300	S/21,315	S/22,533	S/23,954	S/25,375
Costos Operativos																									
MOD-Gastos de Personal (Sueldos)		S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/36,400	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330	S/57,330
MOD Gratificaciones																									
MOD-ESSALUD (9%)			S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/3,549	S/5,590	S/5,590	S/5,590	S/5,590	S/5,590	S/5,590	S/5,590	S/5,590	S/5,590	S/5,590	S/5,590
MOD-CTS (Sueldo/2)						S/19,709					S/19,709						S/31,041						S/31,041		
Otros Costos Directos Operativos		S/5,824	S/6,088	S/6,373	S/6,658	S/6,943	S/7,225	S/8,112	S/8,254	S/8,607	S/8,973	S/9,324	S/10,277	S/10,486	S/10,612	S/10,980	S/11,332	S/11,698	S/12,050	S/13,003	S/12,921	S/13,271	S/13,931	S/14,660	S/15,160
Gastos de Administración																									
Gastos Personal Administrativo		S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00	S/16,320.00
Personal Administrativo Gratificaciones																									
Personal Administrativo-ESSALUD (9%)			S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,170.00	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20	S/1,591.20
Personal Administrativo-CTS (Sueldo/2)						S/6,497.40					S/6,497.40						S/8,836.46						S/8,836.46		
Gastos Administrativos		S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00	S/3,120.00
Gastos de Marketing		S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/100,000.00	S/100,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/90,000.00	S/80,000.00	S/80,000.00	S/80,000.00	S/90,000.00	S/100,000.00	S/100,000.00	S/90,000.00
Pago a Cuenta Impuesto a la Renta (1,5%)		S/0.00	S/237.26	S/404.73	S/607.09	S/809.46	S/1,011.82	S/1,214.19	S/1,517.73	S/1,770.69	S/2,023.65	S/2,276.60	S/2,529.56	S/2,883.70	S/3,187.24	S/3,440.20	S/3,693.15	S/3,946.11	S/4,199.07	S/4,452.02	S/4,806.16	S/5,059.11	S/5,312.07	S/5,615.62	S/5,969.76
Total Egresos Efectivo		S/147,224	S/152,445	S/152,897	S/153,384	S/180,078	S/154,356	S/179,645	S/155,891	S/156,497	S/157,116	S/193,926	S/193,126	S/184,858	S/187,750	S/188,371	S/188,976	S/229,473	S/180,200	S/218,231	S/181,678	S/192,281	S/203,194	S/244,104	S/231,905
Saldo de Caja (Ingreso - Egresos)		-S/131,407	-S/125,463	-S/112,424	-S/99,421	-S/112,623	-S/73,410	-S/78,463	-S/37,845	-S/21,587	-S/5,342	-S/25,289	-S/880	S/27,624	S/41,597	S/57,840	S/74,098	S/50,465	S/116,602	S/102,180	S/155,596	S/161,857	S/171,181	S/153,880	S/189,688
Saldo Acumulado (Empresa)		-S/131,407	-S/256,870	-S/369,294	-S/468,715	-S/581,338	-S/654,748	-S/733,210	-S/771,055	-S/792,642	-S/797,984	-S/823,273	-S/824,153	-S/796,528	-S/754,931	-S/697,092	-S/622,994	-S/572,530	-S/455,928	-S/353,748	-S/198,152	-S/36,295	S/134,886	S/288,766	S/478,454

Tabla 50
Inversión en activos tangibles

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Monto Total	%
Computadoras de Escritorio y Portátiles	22	S/ 4,000.00	S/ 88,000.00	64%
Impresoras Multifuncionales	2	S/ 3,800.00	S/ 7,600.00	6%
Proyectores	2	S/ 3,400.00	S/ 6,800.00	5%
Inversión en Equipos	26		S/ 102,400.00	74%
Escritorios	22	S/ 500.00	S/ 11,000.00	8%
Sillas	44	S/ 250.00	S/ 11,000.00	8%
Sillas Ejecutivas	21	S/ 300.00	S/ 6,300.00	5%
Archivadores	10	S/ 450.00	S/ 4,500.00	3%
Útiles de Escritorio	22	S/ 45.00	S/ 990.00	1%
Extintores	4	S/ 200.00	S/ 800.00	1%
Silla Gerencial	1	S/ 400.00	S/ 400.00	0%
Módulo de Recepción	1	S/ 500.00	S/ 500.00	0%
Inversión en Muebles y Enseres	125		S/ 35,490.00	26%
Total Inversión en Activos Fijos Tangibles			S/ 137,890.00	100%

Tabla 51
Inversión total del proyecto

Inversión	Monto (con IGV)	%
Capital de Trabajo	S/ 824,152.69	47%
Activo Intangible	S/ 803,500.00	46%
Activo Fijo Tangible	S/ 137,890.00	8%
Total	S/ 1,765,542.69	100%

12.7 Estado de Resultados Proyectado

En la Tabla 52 se puede apreciar el estado de resultados proyectado para el periodo de cinco años, considerando los siguientes conceptos: ingresos por intereses, costos directos, gastos administrativos, gastos de marketing, depreciación activo tangible, amortización activo intangible, e Impuesto sobre la Renta.

Los resultados obtenidos confirman que la implementación del producto Tarjetas de crédito en Caja Trujillo es rentable.

Tabla 52
Estado de resultados proyectado

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos	S/	1,152,431.48	S/	3,733,626.80	S/	6,789,332.20	S/	10,303,730.68	S/	14,512,914.28
(-) Costos Directos	-S/	1,026,304.83	-S/	1,907,200.50	-S/	2,921,314.66	-S/	4,064,327.47	-S/	5,039,721.98
Utilidad Bruta	S/	126,126.66	S/	1,826,426.30	S/	3,868,017.53	S/	6,239,403.21	S/	9,473,192.30
(-) Gastos Administrativos	-S/	219,034.80	-S/	286,367.33	-S/	295,186.32	-S/	301,624.75	-S/	310,565.95
(-) Gastos de Marketing	-S/	1,100,000.00	-S/	1,070,000.00	-S/	1,120,000.00	-S/	1,110,000.00	-S/	1,110,000.00
(-) Depreciación Activo Fijo	-S/	24,029.00	-S/	24,029.00	-S/	24,029.00	-S/	24,029.00	-S/	24,029.00
(-) Amortización Activo Intangible	-S/	160,700.00	-S/	160,700.00	-S/	160,700.00	-S/	160,700.00	-S/	160,700.00
Utilidad Operativa	-S/	1,377,637.14	S/	285,329.97	S/	2,268,102.21	S/	4,643,049.46	S/	7,867,897.35
(-) Gastos Financieros	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Utilidad Antes de Impuestos	-S/	1,377,637.14	S/	285,329.97	S/	2,268,102.21	S/	4,643,049.46	S/	7,867,897.35
(-) Impuesto Sobre la Renta	S/	-	-S/	84,172.34	-S/	669,090.15	-S/	1,369,699.59	-S/	2,321,029.72
Utilidad Neta	-S/	1,377,637.14	S/	201,157.63	S/	1,599,012.06	S/	3,273,349.87	S/	5,546,867.63

12.8 Balance General Proyectado

En la Tabla 53 se puede apreciar el balance general proyectado por un periodo de cinco años, considerando los siguientes conceptos: banco, capital de trabajo, equivalentes de efectivo y provisiones, depreciación acumulada, amortización acumulada, capital, utilidad acumulada (año anterior), y utilidad del ejercicio, resultado neto por venta de activos tangibles.

Tabla 53
Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Banco			S/385,887	S/1,783,741	S/3,458,079	S/6,619,158
Capital de Trabajo	S/824,153	S/0	S/0	S/0	S/0	
Equivalentes de Efectivo y Provisiones			-S/368,755	S/17,131	S/1,800,872	S/4,443,883
Total Activo Corriente	S/824,153	-S/302,591	S/17,131	S/1,800,872	S/5,258,951	S/11,063,042
Activo No Corriente						
Activo Tangible	S/137,890	S/137,890	S/137,890	S/137,890	S/137,890	
(-) Depreciación Acumulada		-S/24,029	-S/48,058	-S/72,087	-S/96,116	
Activo Intangible	S/803,500	S/803,500	S/803,500	S/803,500	S/803,500	S/803,500
(-) Amortización Acumulada		-S/160,700	-S/321,400	-S/482,100	-S/642,800	-S/803,500
Total Activo No Corriente	S/941,390	S/756,661	S/571,932	S/387,203	S/202,474	S/0
Total Activos	S/1,765,543	S/454,070	S/589,063	S/2,188,075	S/5,461,425	S/11,063,042
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar		S/66,164				
Total Pasivo Corriente	S/0	S/66,164	S/0	S/0	S/0	S/0
Pasivo No Corriente						
Deuda	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	
Total Pasivo No Corriente	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Total Pasivo	S/0	S/66,164	S/0	S/0	S/0	S/0
Patrimonio						
Capital						
Utilidad Acumulada (año anterior)	S/1,765,543	S/1,765,543	S/1,765,543	S/1,765,543	S/1,765,543	S/1,765,543
Utilidad del Ejercicio			-S/1,377,637	-S/1,176,480	S/422,533	S/3,695,882
Resultado Neto por Venta de Activos Tangibles		-S/1,377,637	S/201,158	S/1,599,012	S/3,273,350	S/5,546,868
Total Patrimonio						S/54,749
Total Pasivo y Patrimonio	S/1,765,543	S/387,906	S/589,063	S/2,188,075	S/5,461,425	S/11,063,042
	S/1,765,543	S/454,070	S/589,063	S/2,188,075	S/5,461,425	S/11,063,042

12.9 Flujo Económico Proyectado

En la Tabla 54 se puede visualizar el flujo de económico proyectado a los cinco años del proyecto del nuevo producto de Caja Trujillo considerando los siguientes conceptos: ingreso por intereses, costos directos, gastos administrativos, gastos de marketing, impuestos, inversión en activos intangibles, inversión en activos tangibles, inversión en capital de trabajo, valor de desecho de activos tangibles, y valor de recupero.

Los resultados obtenidos confirman que la implementación de las tarjetas de crédito dirigidas a los micro y pequeños empresarios de Caja Trujillo es rentable.

Tabla 54
Flujo económico proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingreso por Intereses		S/1,152,431	S/3,733,627	S/6,789,332	S/10,303,731	S/14,512,914
(-) Costos Directos		-S/1,026,305	-S/1,907,200	-S/2,921,315	-S/4,064,327	-S/5,039,722
(-) Gastos Administrativos		-S/219,035	-S/286,367	-S/295,186	-S/301,625	-S/310,566
(-) Gastos Marketing		-S/1,100,000	-S/1,070,000	-S/1,120,000	-S/1,110,000	-S/1,110,000
(-) Impuestos (Utilidad Operativa * IR)		S/406,403	-S/84,172	-S/669,090	-S/1,369,700	-S/2,321,030
Flujo de Caja Operativo		-S/786,505	S/385,887	S/1,783,741	S/3,458,079	S/5,731,597
Flujo de Capital o Inversión						
(-) Inversión Activos Intangibles	-S/803,500					
(-) Inversión Activos Tangibles	-S/137,890					
(-) Inversión Capital de Trabajo	-S/824,153	S/0				
(+) Valor de Desecho Activos Fijos						S/63,409
(+) Valor de Recupero KW (CTN)						S/824,153
Flujo de Capital o Inversión	-S/1,765,543	S/0	S/0	S/0	S/0	S/887,562
Flujo de Caja Económico	-S/1,765,543	-S/786,505	S/385,887	S/1,783,741	S/3,458,079	S/6,619,158

12.10 Indicadores de Rentabilidad

A continuación, se muestran seis indicadores de rentabilidad que demuestran que el proyecto de la implementación del nuevo producto de Tarjeta de Crédito de Caja Trujillo es económicamente viable.

12.10.1 Valor Actual Neto (VAN)

En la Tabla 55 se visualiza que el Valor Actual Neto (VAN) del presente proyecto es de S/3'436,889.34, es decir, el resultado es superior a cero, lo que indica a partir de los ingresos a recibir y luego de pagar todos los costos y gastos de las operaciones, se obtiene un excedente, por lo que se recomienda la ejecución del plan de negocios.

Tabla 55
Cálculo del valor actual neto del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	-S/1,765,542.69	-S/786,505.19	S/385,886.63	S/1,783,741.06	S/3,458,078.87	S/6,619,158.28
WACC	18.83%					
VANE	S/3,436,889.34					

12.10.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

En la Tabla 56 se puede observar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 49%, la cual presenta una rentabilidad superior al Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC) que es de 18.83%, lo que confirma la viabilidad económica del proyecto para Caja Trujillo.

Tabla 56
Cálculo de la tasa interna de retorno del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	-S/ 1,765,542.69	-S/ 786,505.19	S/ 385,886.63	S/ 1,783,741.06	S/ 3,458,078.87	S/ 6,619,158.28
TIRE	49%					

12.10.3 Período de Recuperación de la Inversión (PIR)

En la Tabla 57 se presenta la determinación del período de recuperación de la inversión del proyecto propuesto para Caja Trujillo, el cual fue calculado tomando en cuenta los datos obtenidos del flujo de caja económico y acumulado, obteniéndose como resultado que la inversión se recuperaría en 3 años, 7 meses y 14 días, dado que el indicador fue de 3.62.

Tabla 57
Cálculo del período de recuperación de la inversión del proyecto

Año	Flujos de Caja Económico	Período de Recuperación Tradicional
0	-S/1,765,542.69	-S/1,765,542.69
1	-S/786,505.19	-S/2,552,047.88
2	S/385,886.63	-S/2,166,161.25
3	S/1,783,741.06	-S/382,420.19
4	S/3,458,078.87	S/3,075,658.68
5	S/6,619,158.28	S/9,694,816.95
Resultado		S/3.62

12.10.4 Beneficio/Costo

Otro indicador calculado para determinar la viabilidad del proyecto del nuevo producto de Caja Trujillo es el beneficio/costo, el cual como su nombre lo indica, compara directamente aquellos beneficios y costos de un proyecto; por lo que, si su resultado es mayor a uno, se asume que sí es rentable invertir en el proyecto. En la Tabla 58 se presenta que el beneficio/costo del proyecto de las tarjetas de crédito es de 2.95; esto significa que por cada sol invertido se obtiene un beneficio de S/2.95.

Tabla 58
Beneficio/Costo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	-S/ 1,765,542.69	-S/ 786,505.19	S/ 385,886.63	S/ 1,783,741.06	S/ 3,458,078.87	S/ 6,619,158.28
WACC	18.83%					
Valor Actual	S/ 5,202,432.04					
Beneficio/Costo	2.95					

12.10.5 ROE

En la Tabla 59 se muestra el ROE (*Return on Equity*) del proyecto, el cual es un indicador que se encarga de medir la rentabilidad obtenida por la empresa en función a sus propios fondos, y se determinó que Caja Trujillo S.A. con el proyecto de las tarjetas de crédito sí tiene la capacidad para generar beneficios y mucho potencial para crecer.

Tabla 59
ROE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-S/ 1,377,637.14	S/ 201,157.63	S/ 1,599,012.06	S/ 3,273,349.87	S/ 5,546,867.63
Capital Propio Contable	S/ 387,905.55	S/ 589,063.18	S/ 2,188,075.24	S/ 5,461,425.11	S/ 11,063,041.74
ROE	-355%	34%	73%	60%	50%

12.10.6 ROA

En la Tabla 60 se muestra el ROA (*Return on Assets*) del proyecto, el cual es un indicador que se encarga de medir la rentabilidad del total de activos de la empresa, y se obtuvo que anualmente el indicador está bajando, debido a que su activo total ha aumentado a un ritmo mayor que el beneficio de la caja de ahorro y crédito.

Tabla 60
ROA

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Utilidad Neta	-S/	1,377,637.14	S/	201,157.63	S/	1,599,012.06	S/	3,273,349.87	S/	5,546,867.63
Activos	S/	454,069.62	S/	589,063.18	S/	2,188,075.24	S/	5,461,425.11	S/	11,063,041.74
ROA		-303%		34%		73%		60%		50%

CAPÍTULO XIII: PLAN DE RIESGOS

En este capítulo se presentan cuatro elementos que complementan el análisis económico del proyecto de implementación del nuevo producto financiero.

13.1 Análisis de Riesgos

En la Tabla 61 se muestra el análisis de los riesgos identificados, que se tienen que gestionar en la etapa de creación del nuevo producto financiero en Caja Trujillo, destacando su probabilidad de ocurrencia, el impacto que puede tener en la institución, y de qué manera se puede mitigar el riesgo para que todos los procesos se desarrollen con éxito.

Tabla 61
Principales riesgos vinculados al proyecto

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Mitigante
Ingreso de nuevos competidores	Media	Moderado	Contar con el personal competente y comprometido para enfrentar la competencia
Cambios en la demanda	Media	Moderado	Adecuada gestión de marketing y ventas
Aumento de cartera atrasada	Baja	Alto	Calibrar el score de admisión de acuerdo al comportamiento de cartera atrasada.
Fallas en los sistemas de información	Baja	Alto	Establecer políticas para redefinir los montos mínimos
Fraude interno	Baja	Moderado	No permitir la falsificación de información y que el personal de la entidad no reciba dinero por parte de los clientes

13.2 Análisis de Sensibilidad

En la Tabla 62 se muestra el análisis de sensibilidad, para el cual se han definido las variables claves de acuerdo con la evaluación económica se asumieron pertinentes; en este caso en particular, se tomaron en cuenta la variable Tasa de Interés (TEA) que impacta los ingresos que genera el proyecto, y el porcentaje de tarjetas activas que nos indicarán el grado de aceptación del producto por parte de los clientes de Caja Trujillo.

Tabla 62
Análisis de sensibilidad

	VAN	SALDO CAPITAL					
	S/3,436,889.34	S/2,000	S/2,396	S/2,500	S/3,000	S/3,500	S/4,000
% TARJETAS ACTIVAS	30%	-	-	-	-	-	-
	40%	S/4,236,562	S/3,597,221	S/3,430,048	S/2,623,533	S/1,817,018	S/1,010,503
	50%	S/3,198,445	S/2,353,287	S/2,132,297	S/1,066,148	S/0	S/1,066,148
	58%	S/2,092,586	S/1,028,259	-S/749,960	S/592,666	S/1,935,292	S/3,277,918
	60%	S/1,234,322	S/0	S/322,749	S/1,879,819	S/3,436,889	S/4,993,960
	70%	S/1,019,809	S/257,011	S/590,872	S/2,201,554	S/3,812,235	S/5,422,917
		S/53,323	S/1,542,636	S/1,932,060	S/3,810,797	S/5,689,534	S/7,568,271

13.3 Análisis de Escenarios

En la Tabla 63 se muestra el análisis de escenarios, en el cual se correlacionaron ciertas variables con el propósito de construir tres escenarios que permiten identificar mejor la posibilidad de éxito o de fracaso del proyecto (escenario actual, optimista, y pesimista). Cabe resaltar que para realizar este análisis se seleccionaron variables relevantes, como el saldo capital promedio, el porcentaje de tarjetas activas del proyecto, la Tasa Efectiva Anual y el porcentaje de mora; determinándose que, en los tres escenarios, la implementación del producto tarjeta de crédito por parte de Caja Trujillo es viable económicamente.

Tabla 63
Análisis de escenarios

Resumen de Escenarios	Actual	Optimista	Pesimista
Saldo Capital Promedio	S/ 3,500	S/ 4,000	S/3,000
% de Tarjetas Activas	58%	61%	55%
Ingreso por Tasa Efectiva Anual	Consumo: 35% / Disposición de efectivo: 75%	Consumo: 40% / Disposición de efectivo: 80%	Consumo: 30% / Disposición de efectivo: 70%
Porcentaje de Mora	5%	3%	7%
VAN	S/3,436,889.34	S/7,210,487.20	S/330,702.97
TIRE	49%	83%	22%
Beneficio/Costo	2.95	6.08	1.16
Periodo de Recuperación Tradicional (Año)	3.62	2.76	4.88

13.4 Punto de Equilibrio

En la Tabla 64 se muestra el cálculo del punto de equilibrio, el mismo que tiene como propósito determinar el escenario en que cual el flujo económico del proyecto sea por lo menos cero (0) en el primer año, tomando en cuenta la inversión y el año 1 de las operaciones de Caja Trujillo (implementado el nuevo producto: tarjetas de crédito).

Tabla 64
Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/1,152,431.48	S/3,733,626.80	S/6,789,332.20	S/10,303,730.68	S/14,512,914.28
Costos Variables Totales					
Otros Costos Directos	S/471,099.27	S/1,032,751.74	S/1,697,086.40	S/2,457,527.88	S/3,352,582.41
Costos Variables Totales	S/471,099.27	S/1,032,751.74	S/1,697,086.40	S/2,457,527.88	S/3,352,582.41
Costos Fijos Totales					
MOD - Costos Directos Personal	S/555,205.56	S/874,448.76	S/1,224,228.26	S/1,606,799.59	S/1,687,139.57
Gastos Administrativos	S/219,034.80	S/286,367.33	S/295,186.32	S/301,624.75	S/310,565.95
Gastos de Marketing	S/1,100,000.00	S/1,070,000.00	S/1,120,000.00	S/1,110,000.00	S/1,110,000.00
Depreciación y Amortización	S/184,729.00	S/184,729.00	S/184,729.00	S/184,729.00	S/184,729.00
Costos Fijos Totales	S/2,058,969.36	S/2,415,545.09	S/2,824,143.58	S/3,203,153.34	S/3,292,434.52
% de Margen de Contribución = (Ventas-CVT)/Ventas	59.12%	72.34%	75.00%	76.15%	76.90%
Punto de Equilibrio en Soles = CFT / %Margen de Contribución	S/3,482,619.86	S/3,339,193.29	S/3,765,342.39	S/4,206,420.64	S/4,281,487.37

XIV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la evaluación y análisis del modelo de negocio que se presenta para la nueva unidad de negocio de Tarjeta de Crédito de Caja Trujillo dirigido a micro y pequeños empresarios, se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

14.1 Conclusiones

- **Objetivo Específico 1: Analizar el mercado de tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano.** Con respecto a este objetivo específico se pudo señalar que se está incrementando el uso de este producto financiero en el Perú, debido a que estas representan no solo una facilidad en el manejo del dinero, sino que le permite al tarjetahabiente no estar llevando grandes cantidades de dinero en el bolsillo.
- **Objetivo Específico 2: Realizar una investigación de mercado para evaluar la demanda potencial del producto.** Se determinó a través de la investigación de mercado que el 81% de los encuestados sí estaría dispuesto a solicitar una Tarjeta de Crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios.
- **Objetivo Específico 3: Definir la propuesta de valor del producto con el fin de crear una diferenciación.** Se determinó que la propuesta de valor para este proyecto se basaría en implementar una nueva unidad de negocio en Caja Trujillo S.A. especializado en el producto financiero de tarjetas de crédito, en contraposición al financiamiento de capital de trabajo tradicional, busca ser más ágil y conveniente para repercutir positivamente en los microempresarios, dado que el desembolso se realiza en línea, evitando así tramites adicionales y costos innecesarios.
- **Objetivo Específico 4: Definir el posicionamiento estratégico del nuevo producto.** Se determinó que para lograr el posicionamiento del nuevo producto de Caja Trujillo se deberá exponer claramente las características de las tarjetas de crédito, sobre todo a quiénes van dirigidas; así como el apoyo que se le brindará a los clientes en el momento y en el lugar preciso satisfaciendo sus necesidades; y así mismo se deben ofrecer un programa que recompense al cliente por el uso de la tarjeta de crédito. Por último, la relación Caja Trujillo con el cliente se basará en la transparencia porque se tomará en cuenta lo que realmente el cliente necesita y se le brindará orientación y asesoría completa durante todo el proceso del otorgamiento de dicho producto.
- **Objetivo Específico 5: Desarrollar el plan comercial y de operaciones del producto.** El plan comercial se basará en desarrollar publicidad y *merchandising* para asegurar un

2% de la demanda potencial de mercado para el primer año con miras a obtener un 15% en el quinto año de implementación del producto de Caja Trujillo, además de obtener ingresos anuales por intereses mayores a los S/. 1 millón en el primer año de implementación del producto. Con el fin de lograr la satisfacción y lealtad de los clientes, se implementarán estrategias de comunicación efectiva del nuevo producto de Caja Trujillo, utilizando un lenguaje sencillo para explicar claramente cómo funciona la tarjeta de crédito y sus beneficios. El plan de operaciones se basará en implementar un nuevo producto que será una tarjeta de crédito a través de la cual los micro y pequeños empresarios podrán desarrollar sus operaciones sin interrumpirlas cuando no dispongan del capital necesario para ello.

- **Objetivo Específico 6: Evaluar la viabilidad económica y financiera del producto tarjeta de crédito.** El resultado obtenido de Valor Actual Neto (VAN) fue de S/14'401,056.92, y Tasa Interna de Retorno de 63%, por lo cual se recomienda la ejecución del plan de negocios para el otorgamiento de tarjetas de crédito a los micro y pequeños empresarios de Caja Trujillo S.A.
- **Objetivo Específico 7: Realizar el análisis de riesgos del proyecto.** Se determinaron como riesgos del proyecto los siguientes: (a) aumento de nuevos competidores; (b) cambios en la demanda; (c) aumento de cartera atrasada; (d) fallas en los sistemas; y (e) fraude interno y para ello se propuso como medidas mitigantes las siguientes: (a) contar con el personal idóneo para enfrentar la competencia; (b) adecuada gestión de marketing y ventas; (c) aceptar hasta el 10% de clientes con capacidad de endeudamiento entre 40%-50%; (d) establecer políticas para redefinir los montos mínimos; y (e) no permitir la falsificación de información y que el personal de la entidad no reciba dinero por parte de los clientes. Del mismo modo, se determinó a través del análisis de tres escenarios (actual, optimista, y pesimista) que permitieron identificar mejor la posibilidad de éxito o de fracaso del proyecto, obteniendo como resultado que la implementación del producto tarjetas de crédito en Caja Trujillo es viable económicamente.

14.2 Recomendaciones

- Se recomienda implementar el nuevo producto de tarjeta de crédito para microempresarios clientes de Caja Trujillo, alineado a la estrategia de implementar nuevos productos innovadores para aprovechar la demanda no cubierta o insatisfecha por el sistema financiero peruano.

- Se recomienda contratar personal con conocimiento en el producto tarjetas de crédito y experiencia en el sector microfinanzas, para las posiciones que se han propuesto en la nueva unidad de negocio de Caja Trujillo, brindándoles capacitación permanente en la gestión de indicadores clave.
- Se recomienda llevar a cabo un análisis del impacto de la puesta en marcha de la nueva unidad de negocio, con la finalidad de monitorear indicadores como: evolución de la demanda del producto, las modificaciones en las preferencias de consumo de los clientes, su grado de satisfacción, comportamiento de pago de clientes, indicador de morosidad, indicador de tarjetas activas, entre otros.
- Se recomienda realizar campañas de comunicación dirigidas a los clientes, con el propósito de concientizarlos sobre el uso seguro de la tarjeta de crédito, brindándole herramientas de ciberseguridad que les permita realizar sus transacciones de forma segura y confiable.

REFERENCIAS

- Amendola, A., Pellecchia, A., & Sensini, L. (2016). Factors driving the credit card ownership in Italy. *Internacional Business Research*, 9(6), 131-142. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n6p131>
- Apoyo & Asociados. (2022). *CMAC Trujillo*. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2022/09/Caja-Trujillo-jun-22-Inst.-instrum..pdf>
- Apoyo & Asociados. (2021). *Caja Cusco S.A.* <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Caja-Cusco-Dic-20-Completo.pdf>
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú. (2020). *Asociadas*. <https://www.asomifperu.com/web/index.php/asociadas>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Informe macroeconómico: IV trimestre de 2020*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2021/nota-de-estudios-12-2021.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2018). *Encuesta de medición de capacidades financieras en Argentina – Año 2017*. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1341/Encuesta%20de%20Medici%C3%B3n%20de%20Capacidades%20Financieras%20en%20Argentina.%20A%C3%B1o%202017..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Mundial. (2021). *Repensar el futuro del Perú. Notas de política para transformar al Estado en un gestor del bienestar y el desarrollo*. Grupo Banco Mundial.
- Caja Cusco. (2022). *Campaña De Créditos “Credi Al Toque”*. <http://www.cmac-cusco.com.pe/campania-credi-al-toque>
- Caja Cusco presenta la primera tarjeta de crédito de las Cajas Municipales del Perú. (2022, 05 de agosto). *Caretas*. <https://caretas.pe/nacional/caja-cusco-presenta-la-primer-tarjeta-de-credito-de-las-cajas-municipales-del-peru/>
- Caja Trujillo. (2022). *Memoria Anual 2020*. https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202022.pdf
- Cajas municipales podrán emitir tarjetas de crédito sin autorización de la SBS. (2022). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/cajas-municipales-podran-emitir-tarjetas-de-credito-sin-autorizacion-de-la-sbs-rmmn-noticia/>
- Cajas municipales podrán entregar tarjetas de crédito, aprueba comisión del Congreso. (2021). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/134995-cajas-municipales-podran-entregar-tarjetas-de-credito-aprueba-comision-del-congreso>
- Camacho, L. (2010). Impacto de las microfinanzas en el bienestar e importancia de las pymes en la economía mundial. *Ingeniería Industrial*, 28, 61-83. <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428494005.pdf>
- Chile Atiende. (2022). *Crédito Familia para Microempresas*. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/274-credito-familia-para-microempresas>
- Comex Perú. (2022a). *Créditos directos del sistema financiero muestran una recuperación al nivel prepandemia. ¿Qué factores podrían afectar el desempeño del sector financiero?* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/creditos-directos-del-sistema-financiero->

[muestran-una-recuperacion-al-nivel-prepandemia-que-factores-podrian-afectar-el-desempeno-del-sector-financiero](#)

- Comex Perú. (2022b). *Nueva subida de la tasa de interés de referencia: ¿Qué implicancias tiene para nuestra economía?* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/nueva-subida-de-la-tasa-de-interes-de-referencia-que-implicancias-tiene-para-nuestra-economia>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Delfiner, M., Pailhé, C., & Perón, S. (2006). *Microfinanzas: Un análisis de experiencias y alternativas de regulación*. https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub_volumen4/63-118.pdf
- Díaz, T. (2020, 13 de abril). ¿El pago del subsidio para el pago de planillas de empleadores del sector privado orientado a la preservación del empleo tiene efectos tributarios? *Enfoque Derecho*. <https://www.enfoquederecho.com/2020/04/13/el-pago-del-subsidio-para-el-pago-de-planillas-de-empleadores-del-sector-privado-orientado-a-la-preservacion-del-empleo-tiene-efectos-tributarios/>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Pearson.
- El 70% de empleos creados en los últimos meses en Latinoamérica son informales. (2021, 08 de septiembre). *RPP*. [https://rpp.pe/economia/economia/el-70-de-empleos-creados-en-los-ultimos-meses-en-latinoamerica-son-informales-noticia-1356727#:~:text=El%2070%25%20de%20los%20empleos,Internacional%20del%20T rabajo%20\(OIT\).](https://rpp.pe/economia/economia/el-70-de-empleos-creados-en-los-ultimos-meses-en-latinoamerica-son-informales-noticia-1356727#:~:text=El%2070%25%20de%20los%20empleos,Internacional%20del%20T rabajo%20(OIT).)
- Equipo Santander. (2021). *Un breve paso por la historia: cómo nacieron las tarjetas de crédito*. [https://santanderpost.com.ar/un-breve-paso-por-la-historia-como-nacieron-las-tarjetas-de-credito/#:~:text=El%20uso%20en%20Argentina,la%20d%C3%A9cada%20de%20los%2080'](https://santanderpost.com.ar/un-breve-paso-por-la-historia-como-nacieron-las-tarjetas-de-credito/#:~:text=El%20uso%20en%20Argentina,la%20d%C3%A9cada%20de%20los%2080'.)
- Feliu, N. (2021). *11 tipos de créditos para empresas chilenas. Cómo hacer crecer tu negocio en Chile*. <https://blog.nubox.com/empresas/creditos-para-empresas#h9>
- Fernández, P. (2011). *WACC: Definición, interpretaciones equivocadas y errores*. Documento de investigación DI-914. Universidad de Navarra
- Gandra, A. (2022). *La morosidad familiar sigue en aumento en Brasil*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/economia/noticia/2022-11/la-morosidad-alcanza-la-tasa-anual-mas-alta-desde-2016-informa-cnc>
- García, A. (2021). *¿Cómo realizar el proceso de gestión del riesgo crediticio de manera eficiente?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-realizar-el-proceso-de-gestion-del-riesgo-crediticio-de-manera-eficiente>
- Haman, E. (2022). *10 advantages of having a business credit card*. <https://www.legalzoom.com/articles/10-advantages-of-having-a-business-credit-card>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw – Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. McGraw- Hill.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2021). *Estudio de mercado. Sistema de tarjetas de pago en Perú*. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/6194832/Estudio+de+Mercado+Sistema+de+Tarjetas+de+Pago+en+Per%C3%BA>

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2019). *Uso de la tarjeta de crédito. Resolución 0382-2017/SPC.* <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51779/0/Art%C3%ADculo+Santiago.pdf/5b119e57-7151-5519-c57d-f87d098e741c>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Índice Temática.* <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe Técnico. Demografía Empresarial en el Perú.* https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresa_1_6.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Estructura Empresarial por Segmento a Nivel Nacional.* https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/cap01.pdf
- International Finance Corporation. (2018). *Instituciones microfinancieras.* <https://firstforsustainability.org/es/risk-management/understanding-environmental-and-social-risk/client-investee-exposure-to-environmental-and-social-risk/microfinance-institution/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing.* Pearson Educación.
- Ley 31711. Ley de Fortalecimiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito para Promover la Competencia en Beneficio de los Consumidores. Congreso del Perú. (2023). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-fortalecimiento-de-las-cajas-municipales-de-ahorro-y-ley-n-31711-2160828-1/>
- Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso del Perú. (1996). [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/\\$FILE/26702.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf)
- Los millennials ya son la generación con mayor participación en la banca. (2019, 19 de junio). *El Comercio.* <https://elcomercio.pe/economia/mundo/millennials-son-generacion-mayor-participacion-banca-noticia-nndc-646701-noticia/>
- Maestre, R. (2022). *Qué es fintech y por qué es el futuro de las finanzas.* <https://www.iebschool.com/blog/que-es-fintech-finanzas/>
- Mballa, L. (2017, enero-abril). Desarrollo local y microfinanzas como estrategias de atención a las necesidades sociales: Un acercamiento teórico conceptual. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62(229), 101-127. <https://www.redalyc.org/pdf/421/42152783005.pdf>
- Merino, P. (2022). *Australia, un país con métodos de pago muy desarrollados.* <https://ecommerce-news.es/australia-un-pais-con-metodos-de-pago-muy-desarrollados/>
- Microfinanzas. (2023). *Ranking de microfinanzas en el sistema financiero peruano.* <https://microfinanzas.pe/2023/index.php/3489-2020-10-09-00-54-41>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Gobierno amplió a S/60,000 millones las garantías del programa Reactiva Perú.* https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=102598&view=article&catid=100&id=6393&lang=en-GB

- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press.
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2022). *Municipalidad Provincial de Trujillo*. <https://www.gob.pe/munitrujillo>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Deusto.
- Prestamype. (2021). ¿Qué son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito? <https://www.prestamype.com/articulos/que-son-las-cajas-municipales>
- Real Academia Española. (2020). *Tarjeta de crédito*. <https://dpej.rae.es/lema/tarjeta-de-cr%C3%A9dito>
- Resolución SBS 5570-2019. (27 de noviembre de 2019). Modificación al Reglamento de Tarjeta de Crédito y Débito. https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1877/v1.0/Adjuntos/5570-2019.R.pdf
- Ríos, M. (2017, 14 de septiembre). ¿Quiénes conforman el segmento de no bancarizados en el Perú? *Gestión*. <https://archivo.gestion.pe/tu-dinero/quienes-conforman-segmento-no-bancarizados-peru-2200018>
- Santander. (2021). *Santander Brasil lanza una tarjeta de crédito exclusiva para microemprendedores*. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2021/11/santander-brasil-lanza-una-tarjeta-de-credito-exclusiva-para-microemprendedores>
- SAP Concur. (2021). *Tarjetas corporativas: Todo lo que debe saber para una gestión eficiente*. <https://www.concur.pe/news-center/tarjetas-corporativas-todo-lo-que-debe-saber-para-una-gestion-eficiente>
- Suárez, W., Díaz, J., & Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259-286. <https://www.redalyc.org/journal/4138/413868674011/html/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022a). *Definiciones*. https://www.sbs.gob.pe/app/stats/notas/definiciones_creditos.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022b). *Número de tarjetas de crédito por tipo*. <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.asp?c=B-2363>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023a). *Autorización de nuevas empresas*. <https://www.sbs.gob.pe/autorizacion-de-nuevas-empresas>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023b). *Evolución del sistema financiero. Diciembre 2021*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Diciembre/SF-2103-di2023.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023c). *Evolución del sistema financiero. Diciembre 2021. Setiembre 2021*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Setiembre/SF-2103-se2023.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023d). *Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Diciembre/CIIF-0001-di2023.PDF>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023e). *Sistema Financiero. Reportes del Sistema Financiero*. <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Principales medidas adoptadas por la SBS ante la emergencia nacional*. <https://www.sbs.gob.pe/covid19-informacionparaciudadanos>
- Terranova, J. (2022). Cajas municipales: sus perspectivas de los créditos que darán a las mypes en el 2022. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/cajas-municipales-sus-perspectivas-de-los-creditos-que-daran-a-las-mypes-en-el-2022-noticia/>
- Trujillo: solo el 29% de las MYPES se recuperan a dos años de iniciada la pandemia. (2022, 17 de junio). *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/trujillo-solo-el-29-de-las-mypes-se-recuperan-a-dos-anos-de-iniciada-la-pandemia-noticia-1412256?ref=rpp>
- Turdela, C. (2022). *Tarjetas de crédito avanzan con criptos en Latam*. <https://dirigentesdigital.com/vision-global/internacional/tarjetas-de-credito-avanzan-con-criptos-en-latam>
- Wise, B. (2022). *Las diez mejores tarjetas de crédito para nuevos negocios*. <https://www.caminofinancial.com/es/mejores-tarjetas-de-credito-para-startups/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas a Expertos (internos y externos)

Entrevistado 1 (interno): Renzo Noriega

Gerente de División Comercial en Caja Trujillo

Hoy los argumentos de venta, pues han sido, manejar el atributo de la tasa de interés hacia abajo. Ahora en la realidad de la Caja Trujillo a partir del lanzamiento del crédito automático, en los últimos meses da una lectura, de que el cliente valora la rapidez. No la valora porque el producto ha sido configurado con una tasa baja, sino con una tasa que está cercana a las tasas de tarifario, y clientes que han tenido o tienen créditos con nosotros, con tasas menores, que han sido otorgados en la red de tiendas con tasas menores. Sin embargo, acceden a la oferta de un crédito aprobado con una tasa, digamos que es diferente, superior a la tasa que tienen aprobadas con sus otros créditos o que han tenido en créditos anteriores con la Caja, entonces eso da una lectura de qué es más importante esa rapidez, estando el crédito aprobado inmediato lo desembolso. ¿Cuánto tiempo puede insumir la evaluación y la aprobación? Uno o dos días o tres de repente, y el cliente entonces está pensando en hacer negocios más rápidos, negocios que demandan en este caso la capacidad financiera para la inversión en el momento no, y eso es lo que se hace con este crédito automático.

De acuerdo, o sea, que es más velocidad y rapidez que probablemente tasas o precio.

Por lo menos es lo que indica ahorita la experiencia esto no es nada nuevo, la banca lo venía ya ejecutando hace buen tiempo atrás, ahora hay algunas estadísticas que he visto en la que refieren de que un nicho de clientes más jóvenes, que valora la tasa de interés y el atributo tiempo es como un factor higiénico, o sea, es algo que ni siquiera debemos conversar porque tiene que estar ya embebido en el proceso desde que nace, pero también a la par, jóvenes que de pronto están haciendo compras o se están convirtiendo en clientes de pequeños montos, entonces, por lo menos todavía hay un espacio que explotar con los clientes tradicionales de cajas.

¿Considera que la entidad está en la capacidad de ofrecer tarjetas de crédito a microempresas en Trujillo? Bueno, sería microempresarios en general, dado que ya no solo estamos en Trujillo ahora.

Claro que sí. Hay dos vertientes acá, con lo que se analizaría esta pregunta, una con el factor de cumplimiento normativo, de acuerdo a lo que indica la norma de ampliación de operaciones, nosotros calificaríamos para solicitar en este caso, la autorización para implementar tarjeta de crédito, a la superintendencia. Por ese lado va, y el otro aspecto es que, en esta presentación de este expediente, a la superintendencia, lo que lo que se tiene que dimensionar es la implementación tecnológica, para para dar soporte a la operación de tarjeta de crédito. En suma, se trata de la implementación de una unidad de negocio, y esa unidad de negocio, como toda unidad de negocio en toda industria, lo que tiene que prever es el impacto que va a generar al negocio actual, y eso cuando se visualiza a nivel de procesos, o sea, simplemente nacen los procesos propios de la tarjeta de crédito y se ven cuáles son los que van a conversar con los procesos actuales y cuáles no. Y los que no, tienen que justamente nacer para satisfacer esto, las necesidades del producto. Por la parte de estrategia de negocio, basados en el hecho de que los clientes esperan que su entidad financiera satisfaga todas sus necesidades y expectativas, el componente de tarjeta de crédito es un producto transversal prácticamente en el sistema financiero hoy más que nunca, los clientes utilizan créditos por medio de tarjeta de crédito. Había una creencia en la en la que se indicaba que las cajas municipales no podríamos administrar una tarjeta de crédito, que los clientes de caja no son clientes de banco y todo eso en el tiempo se ha ido, ha ido perdiendo valor, del total de tarjetahabientes que hay en el Perú, el 97% aproximadamente tienen una tarjeta de consumo y solamente el 2% de estos tarjetahabientes tienen una tarjeta de negocios, una tarjeta de crédito para negocios. ¿Qué quiere decir esto? Que los clientes que compartimos con la banca, que son nuestros clientes que están catalogados desde nuestra perspectiva, como microempresarios, tienen una tarjeta de consumo, entonces eso es una muestra de que de que los clientes saben manejar o gestionar una tarjeta de crédito, y eso es bastante, porque si en este caso se ha hecho referencia que las cajas no sabemos o no podríamos administrar una tarjeta de crédito, los usuarios estarían diciendo que más bien están usando tarjetas de crédito de otras entidades porque las cajas no las tenemos, eso va por un lado. Y, por otro lado, el hecho de la simplificación de pasos, porque lo que significa una tarjeta en manos de un de un microempresario es tener o contar con capital para la inversión que realiza en su negocio de manera altamente disponible, entonces no necesita en cada oportunidad ir a su analista para que lo evalúe, si no siempre tiene el dinero disponible, y eso le da otra velocidad también al negocio de los microempresarios.

¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el microempresario para que la entidad le ofrezca una tarjeta de crédito? ¿Tú cuáles consideras que son los principales requisitos?

El punto de partida para de pronto empezar un negocio de tarjeta de crédito con buen pie, con pie derecho, como se diría, es emitir estas tarjetas a manera de un piloto, podríamos decir de forma inicial a los mejores clientes, lo que se tiene que generar es la estabilidad y darle la tranquilidad a la superintendencia, trabajando obviamente tres cuestiones, otorgar una tarjeta de crédito en un modelo de negocio o a un negocio que tú conoces, que sería el segmento de microempresarios, el negocio de atender las necesidades de microempresarios, lo segundo en ubicaciones o zonas geográficamente que dominas y que conoces, y tercero, es entregarle justamente la tarjeta a tus mejores clientes. Entonces eso es muy fuerte porque finalmente tienes identificado cuáles son los rasgos, las características de estos clientes. Saliendo de ese piloto, lo que se tendría que visualizar es justamente como son los comportamientos de estos clientes internos, de estos clientes actuales que tienes, con experiencia y todo y buscar esos comportamientos en clientes del sistema financiero, de alguna manera hacer esa comparación en datos históricos y eso mitigaría el riesgo, de que un segundo momento admitir a clientes nuevos para que inicien una relación con Caja Trujillo mediante una tarjeta de crédito.

Importante la experiencia, o sea, no ir a entregar a cualquiera, sino a los que básicamente tengan cierta experiencia para asegurar también el éxito del producto.

Eso mediante una prospección masiva que se podría realizar a clientes nuevos, eso justamente con el RCC, ya ahí se puede hacer una estrategia de inteligencia, y se ve cómo se han comportado tus clientes actuales y ahí puedes ya sacar, pues históricos de comportamiento, 12 meses o 18 meses de repente, 100% normal que hayan tenido tantos días de atraso y esas características buscarlas en clientes del sistema financiero.

¿Cuál sería la característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios? ¿Cuál crees que sería la característica que deberíamos tener en este producto?

Para hacernos una idea, en el tiempo, los clientes de perfil microempresa cuando han solicitado, cuando accedían a tarjetas de la banca antes de que se dé la ley de usura, las tarjetas de los bancos tenían tasas de interés que iban hasta 120%. Tarjetas de líneas cortas, de configuraciones y membresías, a veces de membresía cero, de características de servicios agregados obviamente muy cortos, entonces no todas las tarjetas tienen, en este caso, grandes beneficios, por decirlo así, entonces, el perfil de emprendedores, sean micro o pequeños empresarios, en la banca, es

que necesariamente tengan tasas de interés muy atractivas, muy accesibles, entonces una de las fortalezas es poder configurar un producto que no sea excesivamente caro para el emprendedor, pero que también tiene que cubrir el nivel de riesgo que si incrementa un producto de tarjeta de crédito, o sea, en definitiva la tarjeta de crédito, si incrementa el nivel de riesgo de una entidad financiera, entonces hay que buscar ahí una tasa intermedia, entre las que están en el mercado para que el retorno no se le haga tan complicado, y los pagos que tiene que revisar el cliente. Y lo segundo es de que la entidad financiera en sí debe buscar crear un ecosistema de empresas para que admitan su tarjeta, esto tiene que desarrollarse buscando los proveedores, poner un POS que tenga que tenga un convenio comercial entre el proveedor, la marca de la tarjeta y la entidad financiera, buscando construir una red de adquirencia amplia para la tarjeta de caja de Caja Trujillo, esto a que da lugar, a que pueda competirse en el uso de la tarjeta, si tienes una tarjeta que viene de un Banco, y tiene n programas de fidelización, la pregunta sería por qué el microempresario tendría que usar la tarjeta de Caja Trujillo en lugar de usar la tarjeta de un Banco que tiene múltiples beneficios, puntos, millas, viajes, compras, descuentos, n cosas, consumo, restaurantes, cines qué sé yo, entonces, entendiendo que esta es una tarjeta de negocios, uno de los atractivos más fuertes es como le generas a ese emprendedor una red de establecimientos donde pase su tarjeta y le den también esa suerte de beneficios, pero que serían beneficios que serían más ligados a su actividad. No sé si de repente han tenido la oportunidad de ver o ser clientes de Diners, por ejemplo, que ha sido una de las primeras o la primera, si no me equivoco, que empezó con tasa cero, ahorita los bancos están trabajando por ahí, esto es que más de 6 y 12 meses con tasa cero. Entonces, el ideal de un buen patio de convenios y una red de comercios debe llevar a que a que se pueda formular una estrategia de tasa cero, entonces se imaginan esa publicidad pues, que pueda salir Caja Trujillo y su tarjeta de crédito con tasa cero, pero eso no es gratis y sí es una estrategia en este caso que mitiga el riesgo, porque cuando eres dependiente de la línea como negocio, cuál es el objetivo entonces para que puedas crecer, para que se registre en la cartera mayor porcentaje de usabilidad es que cada vez tienes que crecer o incrementar más las líneas. Incrementar más las líneas, incrementar el uso de la tarjeta de crédito incrementa el nivel de riesgo, que adicionalmente a ese volumen, no sumarle una tasa de interés que cada vez de pronto podría ir incrementándose por el nivel de riesgo que pueda generar la tarjeta, se convierte en una suerte de círculo vicioso, cuando pierdes el control de esto. Entonces ir con una estrategia de tasa cero convierte a la tarjeta en un negocio más de comisiones, que de rentabilización por generación de ingresos financieros. Esa esa estrategia basada en comisiones aplica comisiones a las ventas que realiza el establecimiento, a la marca también, entonces en oportunidades esto llega a ser más atractivo que una tasa de interés.

Es decir, no solo mirar el ingreso por la parte de intereses que corresponden al uso, sino asociarlo también con el negocio de la adquirencia.

Hay que desarrollar un ecosistema de adquirente, o sea, el tema de implementar la tarjeta de crédito es un paso, pero en el día uno que estás con tu tarjeta, la has emitido y está en la calle la tarjeta, a ver pues la usabilidad, entonces tienes que tener ahí una red donde la tarjeta llegue al establecimiento, y acá estamos hablando pues de los establecimientos que son demandados, en este caso por los clientes de Caja Trujillo, o sea, se me ocurre por ejemplo si en Trujillo tenemos alguien que confecciona ropa, es conocer a quienes le compra y de pronto te puedo decir yo compro en Gamarra, entonces tienes que ir a inundar a Gamarra, de tus POSs conveniados con la marca de la tarjeta para que cada vez que pases la tarjeta de Caja Trujillo ahí active un plan, un plan comercial, que ya se va a encargar internamente de calcular las comisiones y todo este tema.

¿Cuál sería el monto mínimo y monto máximo que puede manejar el microempresario al usar tarjetas de crédito?

Por un tema de prudencia, la línea promedio que debe manejar un empresario debe estar situada entre los 20,000 y 25,000 soles a nivel institucional, o sea, estamos hablando de que van a haber algunos que puedan tener una línea de 50,000 soles y otros que tendrán una línea de 5,000, ¿no? En promedio, 25,000 máximo.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a microempresarios puede ser usada para capital de trabajo, activos fijos de poco valor y consumo?

Principalmente es capital de trabajo. El tema está en que hoy actualmente uno otorga un crédito y tú no sabes si el cliente con ese crédito, estando más en estas épocas del mundial y con una parte de ese crédito que le acaba de otorgar para capital de trabajo, va y se compra un televisor nuevo, y es para su casa, no para su negocio, entonces ese tema en el tiempo y en las Cajas es algo bastante duro, de cómo que el producto de consumo ha sido un poco relegado por las necesidades del emprendedor. ¿Que qué tipo de crédito otorgamos? Damos un capital de trabajo o damos un activo fijo. El consumo es como capital de trabajo o activo fijo para el emprendedor. La tarjeta de crédito tiene una oportunidad donde puedes configurar, en este caso ya está implementado en el procesador, un porcentaje de la línea, designarla al negocio y otro porcentaje destinarla al consumo del cliente. En líneas generales al negocio, y que es el negocio, el negocio es capital de trabajo y activo fijo, y la parte de consumo, pues esto es, restaurantes, comidas, viajes, artefactos, es disposición de efectivo de un cajero. Entonces lo concreto es

seguir de pronto esto en la línea de que la tarjeta debe ser únicamente capital de trabajo, te hace perder una estadística que se puede dar sobre el movimiento de la parte de consumo. Entonces lo que yo recomiendo es que la tarjeta tenga una configuración mixta, para el negocio y para el consumo, ahora ese porcentaje es menor, es como un 80% para el negocio y 20% para el consumo.

Y juntarías, capital de trabajo y activos fijos como si fuera un solo concepto en todo caso.

Si porque las tarjetas de crédito se manejan en base al plazo de la vigencia de la tarjeta. Entonces, tú tienes una línea que tiene, por ejemplo, una vigencia de 36 meses, si el cliente viene y te saca 500 soles vas a ponerle un tope a que solamente los 500 soles se lo puedes otorgar en cinco meses o en 6 meses y no a 36, no, todo entra, todo entra al a la misma cuenta, por decirlo así, Entonces, si el cliente viene a los dos días, y de pronto dispone 1,000 soles más y quiere mandarlo al plazo máximo, lo puede mandar al plazo máximo y todo termina haciéndose una sola cuenta al cierre de mes, pues todo ahí cambia el negocio, ahí cambia, o sea, si el cliente lo decide, puede ir a plazos máximos y pues por ahí viene el tema de la estimación de esta línea, cuando tú decides darle una línea tienes que ir al punto máximo de acidez, donde te manda todo al plazo máximo.

¿Tú consideras que la tarjeta de crédito también se puede usar como un mecanismo para comprar deuda? ¿Así como lo hacen las instituciones bancarias, ahora que a veces te compran deuda? O utilizando líneas de tarjeta de crédito en el caso de microempresarios.

Sí, lo que pasa es de que la configuración que tiene disponible el procesador es una cuenta para la línea de crédito y tiene una cuenta extra, donde maneja de manera especial diferentes campañas, entonces es una oportunidad comercial cargar esa línea extra, siempre va a ser una oportunidad, por ejemplo, activas día de la madre, y le pones ahí un poquito más de línea, le dices toma 1,000 soles más o 2,000 soles más, o en fiestas patrias, como un crédito compañero, otro monto pequeñito de ejecución rápida, es así, la puedes controlar, es así, la puedes poner a un plazo como línea, la puedes poner de 6 meses o de 12 meses, para que tengas recuperación más rápida, y ahí entra pues el tema de la compra de deuda, puedes entrar con los créditos de campaña estacionales, eso es un argumento comercial, no utilizar esa configuración que tiene ahí la línea.

Entrevistado 2 (interno): Carlos Patrón

Gerente Central de Administración y Finanzas en Caja Trujillo

¿Cuáles son los retos más importantes que enfrenta actualmente la entidad? ¿Desde tu perspectiva?

Ante todo, buenas tardes, Johan, Fernando. ¿El mayor reto que enfrentamos como entidad? No solo microfinancieras en realidad, todo el sistema y todas las empresas, sobre todo el cambio tecnológico. No sé me. Transformación digital e innovar. No sé, mercado súper cambiante. ¿Un entorno? ¿Volátil, cambiante, agresivo, incierto no? Dentro de su entorno, las microfinanzas, cada vez de que sistema están más competitivo. ¿Y si vienen desarrollando una serie de? Sí, servicios enfocados en dar un mejor servicio al cliente apalancados en tecnología. No creo. Que es el más grande reto, es. Esa transformación digital. Bien, ahí con Arturo nos estamos divirtiendo bastante en la caja como reto, como línea, pero es transformarnos y. Para ofrecer. Soluciones a los clientes acordes de sus. Necesidades, ese es el. ¿Pero entonces, tecnología? Lo segundo es. ¿Competir en un entorno? Ya lo dice, complicado. Pero estos últimos años sí. Sin entrar en discusiones, este de corte político con un entorno. Bastante complicado. Lo cual definitivamente frena el negocio. Más en el negocio formal que en el formato, porque muchos de las microfinanzas de sus negocios de subsistencia. De acuerdo entonces este mucho microempresario, sobre todo el más pequeño. Trabaja o trabaja o se reinventa o se reinventa por qué. ¿Cómo le digo, es un tema de subsistencia, ¿no? Pero de todas maneras se resiente el mercado hoy. Eso afecta el crecimiento del país. Noelia les da más la informalidad todavía. Creo que son los dos principales retos. Como empresa, venimos creciendo constantemente en los últimos años. ¿DIY el tema de la tecnología nos está ayudando también a generar más eficiencia, ¿no? Y cada vez los márgenes es menor, entonces este. Y se están dando herramientas tecnológicas. Que nos permiten. Optimizar procesos de hacerlo más eficientes y más simples, cada. Cada vez, no, básicamente eso.

¿Cuál es el beneficio más valorado por el cliente actualmente?

Considero que lo que el cliente más valora es, en primer lugar, la calidad de servicio, en segundo lugar, si la tienda cubre sus necesidades de manera responsable, pues muchas veces por colocar créditos (pasó en grupos anteriores, pero es un riesgo que está inherente allí) se termina sobre endeudando al cliente. Hay que apoyar al cliente en su crecimiento, pero de una manera muy responsable para que sea sostenible en el tiempo. Como caja ya tenemos 38 años en el mercado y nuestros clientes valoran eso primero, saben que cuando les decimos que no podemos

prestarle todo lo que están pidiendo no es porque no tengamos la capacidad para prestárselo. En ese caso, le vamos a explicar el por qué y le damos las alternativas de cómo podemos ayudarles de manera más eficiente, pero de forma responsable. Eso es lo primero, esa relación de confianza que tenemos con el cliente y el acompañamiento que le dan nuestros asesores de negocios, con asesoría día a día, porque no solamente es colocar el crédito, sino también acompañar al cliente en esa espiral de progreso del cliente. Segundo, algo que se valora bastante de Caja Trujillo, es la solvencia que tiene la caja. La caja en este momento tiene la mayor ratio de capital global, estamos alrededor del 18% del ratio de capital global (el promedio del mercado está en 13% y el ratio regulatorio en 10%, aunque por la pandemia el Banco Central de Reserva dio algunas concesiones y lo bajó a 8%), así que somos la caja más solvente del mercado. Eso les da tranquilidad a nuestros clientes y se puede apreciar en el número de clientes que tenemos. De clientes que nos toman crédito tenemos 160,000 y clientes que nos entregan sus ahorros tenemos 450,000, entonces es una relación de 3 a 1. Creo que esas son las principales características que valoran los clientes de Caja Trujillo.

¿Considera que la entidad está en la capacidad de ofrecer tarjetas de crédito a los empresarios?

En capacidad no, porque no tenemos el producto disponible ahorita. Pero sí podemos desarrollarlo e implementarlo, más allá de que recién se han dado las facilidades regulatorias para que las cajas puedan dar tarjetas de crédito. Sí podemos darlo, pero lo que creo es que dentro de ese marco de responsabilidad hay que hacer un trabajo muy fino para ver el mercado potencial y a qué clientes se le da tarjeta de crédito. Es un producto que si no se maneja adecuadamente es muy complicado, creo que las ratios de mora del sistema pueden apalancar un poco lo que les digo. Hay que ser muy finos, no es un producto para manejarlo masivamente, pero sí estamos en capacidad.

¿Cuáles serían los requisitos que deberían cumplir los microempresarios para que Caja Trujillo les otorgue el producto, una tarjeta de crédito?

Esta es una opinión particular, no soy un experto en el negocio, pero lo hemos conversado bastante. Lo primero, es que el cliente cumpla con los filtros básicos de calificación y de nivel de endeudamiento. Para eso tenemos, para la parte crediticia, una segmentación de nuestra cartera de colocaciones (tenemos los clientes AAA, AA, A, B y C). Así que yo pasaría filtrando primero mis mejores clientes, los clientes recurrentes que tengo de años y tienen un perfil de riesgo crediticio excelente o muy bueno, y en función de la capacidad de endeudamiento

marginal que puedan tener en el momento, determinar entonces si tienen tarjeta de crédito en la banca y cómo la manejan, porque no es que los clientes sean exclusivos (el 43% de nuestros clientes son *millennials*) así que no me sorprendería que ya tengan alguna otra tarjeta de crédito. Habría que ver cómo la usan y en función de eso determinar qué tan competitivos podríamos ser en el mercado de tarjetas contra las tarjetas de la banca, si es que ya tienen una tarjeta de crédito de banco. En base a esos cruces, capacidad de endeudamiento y todo lo demás, establecer líneas de crédito ad hoc para cada tipo de cliente.

¿Cuál podría ser la característica principal o diferencial de una tarjeta de crédito ofrecida por Caja Trujillo?

Esta pregunta se la devolvería a ustedes, porque hay que preguntarse cuál es la característica de las tarjetas de crédito de los bancos como BCP, Interbank o Continental. Estas se caracterizan porque tienen un paquete de servicios detrás, dependiendo del tipo de cliente que seas. Son un conjunto de beneficios derivados de un programa de fidelidad. Si eres un cliente con una capacidad de tanto, tienes una línea de tanto, tu tarjeta es una tarjeta normal, es una *black*, es una *signature*, es un oro, y en función de ese tipo de tarjeta, que depende del tipo de cliente, viene detrás una serie de servicios. En el mercado de tarjetas he visto varios intentos por diversificar el tema, por ejemplo, de la disposición de efectivo (que ya nadie te hace una disposición de efectivo), lo que hacen los bancos es ofrecerte internamente una disposición de efectivo con una tasa más baja y te lo ponen como un crédito en cuotas dentro de la tarjeta. Es un crédito efectivo en cuotas dentro de la tarjeta, pero terminas pagando una cuota dentro de la tarjeta adicional. Son variaciones de otro producto incluidas dentro de la tarjeta. Al final, lo que el cliente va a ver es la tasa y lo que recibe por eso. Entonces, la tarjeta de crédito es un producto orientado a consumo que se caracteriza por ser muy sensible. He visto muchos frentes con tarjetas de crédito, es un producto de cuidado con el que hay que tener mucha cultura financiera, porque si no terminas sobre endeudado. Eso lo he visto con clientes normalmente de banca, que tienen un flujo de ingresos parejo porque son dependientes o tienen negocios grandes. Con microempresarios es muy delicado porque el mercado potencial creo que sería mucho más chico, pero sería cuestión de analizarlo, al ser un negocio más volátil.

¿Cuál podría ser el monto mínimo y máximo de las líneas de crédito que se les podría otorgar a los microempresarios? ¿Con qué monto se podría empezar?

No me atrevería a darles un monto, primero por lo que les he dicho (hay que segmentar clientes, ver capacidades e ir acompañándolos con líneas pequeñas para ver cómo se van manejando, es

decir, hay que hacer todo un análisis detrás), y otro tema es que en el producto tarjeta de crédito, que lo hemos estado explorando el año pasado, el proceso de soporte es caro. Eso implica que el producto de cara al cliente es caro. Por eso no me atrevo a dar un monto para la línea a asignarle, ni en mínimo ni en máximo. Habría que analizarlo a detalle. Inicialmente, los montos deberían ser bajos. Si, por ejemplo, encontramos a un cliente llamado Juan Pérez, que es un cliente AAA, es buen cliente con nosotros y tiene tarjeta con dos bancos, con líneas de S/ 10,000 y no pasa de S/4,000, y supuestamente nosotros podemos ofrecerle mejor tasa y quiere que le compremos deuda. Bajo esas premisas genéricas, yo le compro la deuda porque revisé su historial de tarjetas y cumple, en el mercado cumple, podría darle una línea como para hacerle la compra de la deuda. Pero ese es caso puntual. El mismo cliente, pero sin experiencia de tarjetas, trabaja con otro banco con préstamo, pero no tiene historial de tarjetas, va a tener otro nivel de línea de crédito, definitivamente. Creo que es un producto que hay que analizarlo muy bien, con un potencial, bajo esa óptica, para mí restringido en microfinanzas, comparándolo con otros productos que se pueden ofrecer. Por ejemplo, hemos sacado nosotros el crédito automático y en un mes, prácticamente en la marcha blanca del producto, se han colocado S/ 6,000,000. Yo no veo ese potencial en tarjeta de crédito, a priori. ¿Qué tanto esfuerzo me llevaría implementar eso, controlarlo, generar conciencia de uso y todo eso en un mercado de 10,000,000? Cuando potenciando con tecnología otros productos puedo obtener mejor rentabilidad.

¿Esta tarjeta de crédito cree que podamos orientarla más a temas de capital de trabajo y activo fijo de poco valor, o deberíamos orientarla más a temas de consumo y compra de deuda, como acaba de indicar? ¿Para dónde cree que deberíamos orientar esta tarjeta de crédito?

Antes de orientar el producto en capital de trabajo o consumo, yo preguntaría: los productos que tengo actualmente qué requisitos tienen y si eso lo puedo montar sobre una tarjeta de crédito. Por ejemplo, para el capital de trabajo, ¿necesito garantía o no? ¿Esas garantías ya las tengo en un producto automatizadas? ¿El proceso lo tengo plano? ¿Lo puedo enganchar a la tarjeta? ¿Qué tan complicado sería controlar un préstamo de activo fijo con tarjeta de crédito? El cliente lo aceptaría, porque hasta ahorita las preguntas están con un enfoque de futuro, de introducir un producto en el mercado, pero no sé si ese producto satisface las necesidades de mi mercado objetivo. Primero tendríamos que averiguar si nuestros clientes quieren o necesitan una tarjeta de crédito. En su momento hubo, en mi experiencia de bancos, tarjetas de crédito para personas jurídicas, por línea, pero ya no existe ninguna. La banca migró a otros productos,

a créditos, con esas especificaciones. Las tarjetas de crédito, por el momento, creo que actualmente son para consumo. Tales como los créditos con líneas revolventes; es un producto más simple, menos costos para nosotros, menos costos para el cliente y es más fácil de administrar.

¿Considera que Caja Trujillo podría estar en la capacidad, porque al implementar este producto implicaría crear una nueva unidad de negocio y probablemente cambiar la forma en que otorgan los préstamos para una tarjeta de crédito, de efectuar un cambio en la estructura organizacional a fin de poder brindar este producto en este momento?

A eso me refería cuando decía que es un producto costoso, porque necesita todo ese soporte detrás. Ninguna caja, sólo Cuzco apenas están avanzando en el proceso, tiene el soporte que requiere el producto. Es una línea, para hacerles un paralelo, que el sistema de cajas quiera salir a hacer créditos grupales. Hacer créditos grupales no es igual que hacer créditos normales como los que ofrecemos nosotros que son individuales. Es toda una línea de negocios que necesita un soporte y una metodología de trabajo distinta. Es técnicamente montar otra línea de producción en la empresa. Lo mismo es con las tarjetas de crédito; tienes que armar toda una línea de producción, y que no solamente es metodología, sino que te tienes que colgar de un operador de tarjetas como Visa o MasterCard, que la más preponderante en el mercado es Visa, que tienen todo un sistema operativo estandarizado a nivel mundial, sobre el que nos tendríamos que colgar. Puedes tener la tarjeta de débito al lado de la tarjeta de crédito, la operativa es mucho más simple. De poderse hacer, se puede hacer. El problema en cada institución es determinar qué tan prioritario es eso en tu planificación estratégica, hacia dónde estás yendo, en qué momento estás de tu proceso de maduración como empresa y qué es lo que está demandando el mercado. De poder hacerlo, lo podremos armar en un año, en el 2024, si lo ponemos en la planificación, o este año. Pero es un análisis costo-beneficio, no es montar un producto sobre la línea que ya tienes; es desarrollar toda una línea paralela de procesos, con todo lo que implica la capacitación, el proceso de ventas, el proceso operativo, controles y todo. Particularmente, en la coyuntura que estamos nosotros, no lo veo en el corto plazo.

Entrevistado 3 (interno): Marco Reyes

Jefe Zonal en Caja Trujillo

¿Cuáles son los servicios que ofrece actualmente la entidad?

Los servicios son de créditos, ahorro, disponibilidad, CTS. También tenemos otros servicios de cobranzas como remesas, giros, cambios, transferencias, recargas. Esos son los servicios que ofrecemos como Caja Trujillo.

¿Cómo están clasificados los clientes?

Nosotros acá en Caja Trujillo los tenemos clasificados todos por segmentos, tales como AAA, AA, A, B y C. Los mejores segmentos son los A.

Desde su perspectiva, ¿cuáles son los retos más importantes que enfrenta actualmente Caja Trujillo?

Yo creo que esto gira en torno a cómo nos sostenemos. Por allí he visto en algunas capacitaciones que, si no nos embarcamos en la transformación digital, desaparecemos o morimos, como decimos nosotros en el argot comercial. ¿Cómo vamos a poder generar o alcanzar cierta sostenibilidad en el tiempo? En cuanto al crecimiento, que de cierta manera nos estamos sosteniendo en el crecimiento actualmente, debemos preguntarnos cómo incluimos la innovación digital en esta coyuntura en la que nos desenvolvemos ahora. Allí tiene gran importancia la transformación digital y el tema de procesos, pues los procesos nos van a ayudar bastante, obviamente enfocado al tema de las microfinanzas. También resulta fundamental tener un plan para enfrentar estas crisis económicas y políticas que vivimos acá en el país.

¿Cuál cree que es el beneficio más valorado por el cliente de Caja Trujillo?

Lo que he podido ver en estos años aquí en Caja Trujillo, es el tema de la calidad de atención. La calidad de atención es clave. Les comento que en mi experiencia yo casi no he promocionado, desde mis años de asesor, hasta la fecha. Solamente me manejo por contactos, por referencias, y hasta la fecha siguen cayendo; siguen llamándome, escribiéndome. Me buscan por las redes y me dicen que son hijos de tal, son nietos de tal y yo los derivo al asesor, al líder, al administrador para que lo filtre. Allí creo que la calidad de atención es clave. Si ofreciste una buena calidad de atención, creo que va a ser sostenido tu trabajo en el tiempo. Eso, si lo adecuamos a una herramienta tecnológica, creo que es más potente y así el servicio es mejor. Para mí la calidad de atención es clave, es lo que más valoran. También el tiempo de

respuesta; a veces la gente sacrifica tasa, y te lo digo por experiencia, cuando hay compañeros colegas que dicen que la oportunidad de comprar algo es ahorita, ni mañana ni pasado ni dentro de tres días cuando me das una tasa más barata, la oportunidad del carro, del negocio ya se cerró. Prefieren sacrificar un poquito de TEA antes que perder la oportunidad de negocio.

¿Considera que Caja Trujillo está en la capacidad de ofrecer el producto tarjeta de crédito para microempresarios?

Yo creo que sí, porque en mi experiencia, cuando estaba el tema del crédito automático, les comento que se cerró la puerta en el tema agrícola, que es otro mundo, y la mora se empezó a disparar y se direccionó la estrategia en empresariales, en créditos paralelos como los créditos automáticos. Allí existen algunas observaciones, pero para mí fue un golazo. La oportunidad está allí. Yo tengo clientes que con su tarjeta personal pagan su combustible, pagan todo. Como les digo, es de oportunidad. Si yo tengo una línea de S/ 2,000 personal y tengo un negocio, entonces yo no voy a decir que voy a dejar de utilizarla para el negocio porque es personal; un microempresario, con la informalidad que tiene, la va a usar. Va a sacar combustible para su camioneta, para gastos de su negocio, no sé, pero a él lo que le interesa es la oportunidad. Si esa tarjeta le sirve, perfecto, le saca réditos. Ese hito que se ha abierto para que las cajas puedan incluir a parte de la población en este financiamiento por medio de tarjetas, yo creo que también va a ser un golazo.

¿Cuáles serían los requisitos que deberían cumplir los microempresarios para que la caja le pueda ofrecer este producto de tarjeta de crédito?

En primer lugar, el tema de la segmentación es clave, ofrecerla a los mejores segmentos. Otro tema es que tenga un buen historial, de 18 meses como mínimo en el tema de créditos en general, para que tenga cultura crediticia. Eso ayuda a ver el comportamiento del cliente. Con respecto a las tarjetas de crédito, hay una cultura de pagos; hay personas que no está acostumbrada. Allí hay un tema de soporte. Haces una disposición y allí llega el banco y te manda un mensaje informándote que tal fecha es tu fecha de pago. Si hoy el cliente hizo una disposición de S/ 500 para su tractor y le llega el mensaje de que su fecha de pago de esos S/ 500 en dos cuotas es el cuatro de enero y el cuatro de febrero. Así más o menos funciona. Así va acompañada la herramienta.

¿Cuál cree que serían las principales características que debería tener esa tarjeta de crédito?

Yo creo que lo primordial es la inmediatez, que no sea tan engorroso llamar a tu asesor para preguntarle si la tarjeta está activa o no, que se pueda hacer desde la App, que sea rápida, así como el WhatsApp, amigable. Así creo que el cliente sí le sacaría provecho a la tarjeta y la utilizaría constantemente. Como son tarjetas de crédito con montos de rango moderado, la tasa es alta y son rentables. Entonces la facilidad de uso es fundamental.

En su opinión, ¿cuáles son los montos mínimos y máximos que se deberían manejar para una tarjeta de crédito?

Para una tarjeta de crédito no debería ser menor a S/ 1,000. Ya con S/ 500 no se hace nada. Para microempresarios no debería ser mayor a S/ 10,000. Yo creo que hasta S/ 5,000 sería un golazo para ver cómo se maneja. Creo que un rango ideal iría de S/ 1,000 a S/5,000; sería espectacular para ver hacia dónde se van los patrones, el comportamiento. Esos montos permiten manejar mejor el riesgo de cobranza. Tener problemas de cobranza de un préstamo de S/ 500 o S/ 700 no generaría gran impacto, pero en un préstamo de S/ 50,000 impactaría en la mora, en el gasto de provisión, golpearía dos veces. Así atomizas los riesgos y la rentabilidad también es mayor, porque a menor monto mayor tasa.

¿Considera que estas tarjetas de crédito podrían ser usadas para capital de trabajo, activo de poco valor o para consumo?

Yo creo que debería ser libre. Yo una vez estaba hablando con la gente de riesgo y les consulté el tema de la tarjeta de crédito. Me dijeron que era para capital de trabajo y yo le dije que eso era mentira, con sustento. Le mostré la tarjeta A, B y C de los clientes A, B y C. Los clientes las sacaban para adquirir combustible, para compra de llantas (una llanta de tractor no baja de \$ 3,000, sacaban S/ 20,000 de la tarjeta de crédito y compraban las dos llantas, mientras hacían la disposición, cobraban algunas facturas, cobraban algunas letras que le debían) o hasta para pago de planillas. Un chofer no te gana menos de S/ 2,000; mientras llega la letra o el abono a mi cuenta o el *factoring*, hacen su disposición y ya pueden respirar. Técnicamente, nosotros mismos no vamos a poder sacar las manos; si Arturo sacó para capital de trabajo, pero lo invirtió en activo fijo, mandó a remodelar la carroza de su camión, pero ese camión sirve para hacer capital. Allí es donde viene el debate con la gente de riesgos. Yo creo que debería ser libre. Como digo, la gente saca para regalos, para negocios (sea para capital o activos); como son líneas chicas, no hay problemas. Si fuera una línea de S/ 80,000, de S/ 50,000 o de S/ 30,000,

allí sí hay problemas porque no se va a poder cobrar en dos, tres o cuatro letras; ya habrá que prorratear y hacer un cronograma de pagos.

¿Cree que se podría utilizar la tarjeta de crédito para la compra de deuda?

Claro que sí se usa. Es más, te llaman para que consolides tu deuda. Al que le conviene, le conviene. Es válido. Este mercado es abierto. Las áreas de control pueden decir que Arturo sacó para capital, pero compró la deuda y tuvo una oportunidad, la tasa le salió más barata o por el número de cuotas le convenía pagar y yo no voy a decirle: “Arturo, ¿por qué hiciste eso? Eso ya quedó en el pasado. La compra de deuda podría ser una característica más.

¿Sus clientes tienen experiencia en el uso de este producto?

La mayoría de mis clientes trabaja con entre una y dos instituciones financieras, como te digo, estamos en el tema de bancarización, pero en la sede uno sería arriesgado decirte que allí hay un 30% - 40% que maneja tarjetas de crédito. Aquí, en este modelo, es menos porque bancarizamos e incluimos el tema financiero, pero igual a la gente se le enseña a utilizar las herramientas.

¿Usted ve al producto como un producto transversal, es decir, como un producto complementario? Porque las cajas van a seguir con su modelo de negocio de préstamos a cuotas.

Si nos salimos del cardumen, perdemos porque no podemos quedar desfasados. Creo que ninguna institución, ninguna caja. A un profesor de la ESAN le pregunté, cuando estaba la caja a punto de firmar un acuerdo para tener un aplicativo, una banca, así como Unibanca, allí los directores como que un poco arrugaron en el sentido de poderlo hacer de manera integral para que todos los clientes de todas las cajas pudieran hacer transacciones y llamarle algo así como Unicaja. El mercado está abierto, ya no hay que tener miedo porque el cliente se va a ir, que hay que protegerlo, o algo así. El cliente se va a quedar donde mejor lo atiendan. Si alguna entidad tipo caja saca el producto y nosotros no lo tenemos, estaríamos en desventaja. Ahorita también tenemos un convenio con el BCP, que me parece un golazo, de verdad. Cuando un asesor me habla de su cliente, yo le digo que no es su cliente, es de la caja y se va a quedar donde mejor los atiendan. La gente dice: “ahora mi cliente Arturo llega y lo van a ver en el BCP que está pagando puntual y me lo van a quitar”. Esas son sus mentes cavernarias, si la data la venden en todos lados, es casi pública. Ese convenio de recaudación, nos va a ayudar para muchas cosas, para TPN y otras cosas. Y esos aplicativos corren a la velocidad de la luz.

¿Los clientes han tenido la inquietud de que la caja les ofrezca el producto tarjeta de crédito?

Sí, pero son pocos. Como dije anteriormente, al cliente le interesa la oportunidad, el dinero. Es cuando hacemos las post inversiones con la gente de riesgo, que también entran en la supervisión, patinamos y les digo que al cliente le van a dar el dinero, sean S/ 10,000, S/ 15,000, S/ 20,000, S/ 50,000 o lo que sea, y el cliente va a dar todo y a firmar todo. Una vez que le das el dinero, lo vas a volver a ver hasta que nuevamente quiera otro requerimiento u otra solicitud. Acá es igualito; el cliente dirá: “Si tienes el producto, bien, si no, me voy a Caja Maynas. Si no ofreces tarjeta de crédito en Caja Trujillo, me voy a Caja Maynas porque allí si me la van a dar”. Allí se va sesgando y los clientes se darían cuenta de que las demás cajas sí tienen y la nuestra no ofrece ese producto. No sería una decisión acertada negarnos a incursionar allí, aunque sea con pequeños montos. Podría comenzar siendo un producto complementario, pero con el tiempo se podría convertir en una línea de negocio fuerte. Podría llegar un momento en el que ya no lo podamos sostener de las manos y a mayor crecimiento, mayor complejidad.

Entrevistado 4 (interno): Hans Terrones

Gerente de Negocios en Caja Trujillo:

¿Cómo están clasificados los clientes en la Caja Trujillo?

Están segmentados en AAA, AA, A, B, C y los que no tienen historial.

¿Cuáles son los retos más importantes que enfrenta Caja Trujillo desde su perspectiva?

A título personal, considero que primero debería decir el reto más importante a nivel institucional. En este sentido, el mayor reto institucional es incrementar su participación en el mercado, incrementando su saldo de cartera (con una cartera saludable, claro está, con una calidad de cartera en sus indicadores de mora). Por otra parte, personalmente considero que debemos tener una visión enfocada también en incrementar nuestra base de clientes. Creo que ese es un reto enorme, porque los mejores clientes (AAA, AA y A) son los que están más peleados en el mercado. Creo que esos son los retos más relevantes.

¿Cuál es el beneficio más valorado por el cliente actual de Caja Trujillo?

Uno es, definitivamente, el precio que ofrecemos en este momento; estamos por debajo de la media del mercado, así que es un precio accesible. En algo que hemos mejorado, que es algo que valora el cliente en microfinanzas, es la oportunidad, aunque creo que allí nos falta mejorar un poco más. ¿Por qué la oportunidad? Porque en el segmento al que estamos dirigidos, que es micro y pequeñas empresas, el crédito tiene que ser oportuno. A veces al cliente le sale una oportunidad de compra y si no le das en uno o dos días, que es lo que él necesita, pierde la oportunidad de compra y simplemente ya no te cobra el crédito. Para los clientes es muy importante la oportunidad de la atención. Rápido es un término muy amplio, porque si el cliente tiene un tiempo máximo de espera de dos días, rápido podría ser a través de un crédito automático o algo así; la idea es que esté al menos dentro de ese plazo en el que él lo necesita y le puedas dar. Por eso digo que tiene que ser oportuno el crédito que le das.

¿Considera que Caja Trujillo está en la capacidad para ofrecer el producto tarjeta de crédito? ¿Considera que los clientes de Caja Trujillo podrían solicitar el producto tarjeta de crédito a la institución?

Yo creo que sí, pero no sería un producto que se le ofrezca a todos los clientes.

¿Cuáles deberían ser los requisitos que deben cumplir los clientes aplicables para acceder al producto tarjeta de crédito?

Yo los fijaría por montos, no los fijaría por importes, los fijaría por la segmentación. Creo que solo los clientes AAA y AA podrían tener acceso a estas tarjetas de crédito, porque son clientes que tienen buenos antecedentes crediticios, tienen recurrencia con nosotros, ya los conocemos de años y tienen una puntualidad a prueba de balas. Vería su comportamiento crediticio antes de ofrecerles el producto.

¿La experiencia del cliente con tarjetas de crédito en otras instituciones financieras sería un requisito que valoraría para ofrecerle el producto a estos clientes?

La verdad es que sí; no lo dije antes porque no lo tenía mapeado como tal, pero creo que eso ayuda a que tenga mayores posibilidades. Sí, sería necesario, porque alguien que no tiene experiencia en el uso de tarjetas no sabes cómo va a responder y no conoce de su buen uso.

¿Qué características debería tener un producto de tarjeta de crédito para que sea valorado por el cliente?

Yo no inventaría la pólvora, creo que tendría las mismas características que tienen otras tarjetas de crédito de los líderes del mercado, como las del BCP, por ejemplo. Una vez estaba yo sentado con algunos compañeros de la caja, cuando estaba como gerente de visión comercial, estuve dos años allí, y recuerdo que yo decía que debemos preguntarnos por qué si tenemos un crédito barato, la gente prefiere sacar con tarjeta de crédito. Ya no somos lentos, como éramos antes, ahora somos rápidos. Debemos preguntarnos por qué el cliente quiere sacar S/ 2,000 con tarjeta de crédito en lugar de sacar un préstamo con nosotros, si allí está pagando una millonada. Uno de nuestros trabajadores, un jefe de área que es bastante joven me dijo que le gusta utilizar la tarjeta de crédito porque le gusta acumular las millas porque le gusta viajar bastante. Allí es cuando reflexiono y me doy cuenta de que estoy pensando como generación X, Y o *baby boomer*. Debemos pensar en esos beneficios que ofrecen las tarjetas de crédito. Por eso les decía que no hay mucho que descubrir; esos beneficios que te ofrecen otras instituciones financieras con las tarjetas de crédito podríamos copiarlos porque es prácticamente al mismo público al que estamos yendo.

¿Qué montos usted considera que deberían ser los mínimos y máximos para una línea de tarjeta de crédito que se pueda ofrecer?

Allí tendríamos problemas porque estoy seguro de que puedo plantear algo y quizás para ustedes sea muy poco, pero es que yo tengo bastante aversión al riesgo. Yo diría que como máximo pongamos un límite de S/ 30,000 y que se vaya incrementando cómo funciona en otros sitios. A los clientes grandes que tenemos les podría parecer poco, pero vamos viendo primero cómo se van manejando con la tarjeta y de acuerdo a su cumplimiento se le iría incrementando la línea. Deberían ser montos no tan grandes. Esto es para clientes que tengan experiencia en el sistema financiero y también tengan experiencia con nosotros como clientes actuales. Recuerden que dentro de la segmentación que tenemos se mide el grado de recurrencia que tiene el cliente con nosotros.

¿Le daría usted tarjeta de crédito a clientes que no trabajen con Caja Trujillo en una etapa inicial?

No, se la daría solo a clientes nuestros.

¿Usted ve al producto tarjeta de crédito convirtiéndose en el futuro en un producto principal? O ¿lo ve como un producto complementario?

Inicialmente, como un producto complementario, pero bien manejado se podría convertir en el mediano plazo en un producto principal. Inicialmente, debe entrar dentro del abanico de productos e ir afinándolo de acuerdo a como se vaya comportando. De arranque no sería un producto bandero porque nuestros clientes no trabajan con tarjetas en la caja, pero como todo producto que nace, lo van conociendo y después va despegando.

En Caja Trujillo se ofrece un crédito revolvente, ¿la tarjeta de crédito sería como un complemento de ese producto?

Yo creo que, si es crédito como tal, va a ser mucho mejor. Lo que pasa es que caja negocios, debido a esas épocas complicadas que tuvo la caja, le puso nudos por todos lados y dejó de tener la noción para lo que fue creado. Era como para hacer la competencia a las tarjetas de crédito. Pero no fue así, eran épocas difíciles, se restringió por todos lados y el producto no despegó. A veces me dicen: “que el inmobiliario, que no hay que entrar en problemas, etc.” El problema no es el producto, porque el producto funciona en otros sitios. El problema son dos cosas: El diseño y el perfil del cliente. Si no defines bien el diseño y el perfil del cliente, el producto se va a llenar de mora y se va a caer. Vas a creer que el producto es malo, pero no es malo, lo diseñaste mal.

Con respecto al producto tarjeta de crédito, ¿debería ser orientado para capital de trabajo, activo fijo de poco valor o consumo? ¿Considera que debería ser más libre?

Debería ser más libre. El mercado se está comportando de otra manera, antes tu ponías las reglas y condicionabas al cliente. El capital de trabajo 12 meses como máximo, porque la teoría de las microfinanzas te decía eso, pero aparecieron ya que es a 18 meses y comienza a cambiar la mecánica. Nosotros debemos acostumbrarnos a lo que requiere el mercado, no podemos condicionar al mercado. Yo pienso que debería ser más abierto, pero sin perder de vista el riesgo.

¿Considera que esta tarjeta de crédito debería permitir la compra de deuda?

Inicialmente, no. Creo que podría ser direccionado a eso después, pero no podemos perder de vista el riesgo. Gran parte de la mora que se tiene está designado a compra de deuda porque detrás de todo eso hay algo que no puedes determinar. A veces parece que el cliente paga puntual y todo, pero hay cosas atrás que no puedes determinar y te comes prácticamente todo el riesgo al comprar la deuda. Es mejor compartir el riesgo. Normalmente, el que quiere que le compres la deuda es el que se siente ahogado y quiere más facilidades. Allí hay cierta tendencia en la mora. Es un cliente que está al límite. Allí hay que ir con cautela.

Entrevistado 5 (externo): Walter Leyva

Profesor de Posgrado y Maestría ESAN – Ex Director del Centro de Desarrollo Emprendedor ESAN.

¿Cuáles son los retos más importantes que enfrenta actualmente las entidades microfinanzas?

El spread financiero de las empresas financieras peruanas se está reduciendo, tal como ha ocurrido en otros países, como el caso de España, por lo que el gran reto para buscar eficiencias operativas a través del uso de tecnología, y la segmentación de sus clientes, enfocadas en un nicho de mercado, en el caso de las Caja Municipales en banca minorista. Otro reto importante está asociada a la rentabilidad del cliente, es decir mirar al cliente con todos sus productos, brindando servicios financieros integrales, con productos de créditos, ahorros y seguros.

¿Cuáles son los beneficios más valorados por los clientes actuales?

El cliente espera servicios financieros integrales, no solo prestamos también cuentas de ahorros, seguros y servicios financieros, que le resuelvan sus necesidades de financiamiento: créditos hipotecarios, tarjetas de crédito, giros, etc.

La experiencia del cliente es bastante valorada, que lo atiendan de forma rápida, en cualquier canal de atención, de forma simple.

Los clientes buscan su mejor conveniencia, atención rápida, accesibilidad para poder ser atendido en cualquier lugar a cualquier hora, tal como lo están haciendo los bancos, que están enfocados en el cliente.

¿Considera que las Cajas Municipales están en la capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios?

Las Cajas Municipales si están en capacidad de otorgar tarjetas de crédito, hace algunos años las Cajas Municipales no otorgaban créditos hipotecarios, y poco a poco han empezado a otorgar este producto y aprender sobre el modelo de negocio. Lo mismo va a pasar en el caso de tarjeta de crédito, como cualquier línea de negocio se debe aprender a gestionar. En el caso de Caja Cusco de acuerdo con las estadísticas públicas de SBS vemos que está creciendo de forma prudencial, con 695 mil soles en colocaciones luego de 1 año de operación.

¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los microempresarios para que una entidad le ofrezca una tarjeta de crédito?

Se debe otorgar a clientes segmentados por actividad, por zona geográfica, a un determinado nicho de mercado, porque si es muy genérico para todos los clientes no se va a poder realizar un seguimiento adecuado.

¿Cuál sería la característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios?

La tasa de interés debe estar en un rango competitivo, en segundo lugar, la accesibilidad para que los clientes puedan ser atendidos adecuadamente. Otro factor importante es la tecnología en los canales digitales, que sean simple y fácil de operar.

Debe orientarse a un segmento específico, con clientes que conozcan este tipo de productos, clientes con experiencia en el sistema financiero con buen comportamiento.

¿Cuál sería el monto mínimo y el monto máximo que puede manejar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?

El monto siempre está en función de la capacidad de pago del cliente, no podemos poner lineamientos generales, empezar con líneas pequeñas de acuerdo a su comportamiento crediticio. Podríamos poner montos referenciales alrededor de 10,000 soles, como promedio de préstamos tradicionales.

¿Cuál sería la tasa de interés mínimo y máxima que podría aceptar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?

La estrategia de precio debería ser moderado de acuerdo a su nivel de riesgo, si se trabaja con segmentación de clientes se puede controlar el riesgo con tasas menores. La estrategia de ingreso al mercado no deberían ser tasas bajas.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para capital de trabajo?

En el caso de clientes micro y pequeña empresa debe estar orientada a capital de trabajo principalmente. Las Cajas Municipales tienen un producto de líneas revolventes que están orientadas a la adquisición de activos fijos, la tarjeta de crédito sería la evolución de los créditos automáticos.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para la adquisición de activos fijos de bajo costo?

También podría usarse como destino de crédito, pero dado que los montos no deben ser muy altos, lo más probable es que no sea un destino muy recomendado.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para consumos?

La tarjeta de crédito debería ser orientada a consumo y bienes de capital de trabajo, tal cual se realiza con los préstamos tradicionales, siendo este un factor que no se puede controlar completamente, ya que los microempresarios muchas veces mezclan su negocio con sus gastos familiares de consumo.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para compra de deuda?

Sería una estrategia que podrían usarse en una etapa más madura del producto, no al inicio de lanzamiento del producto. Se debe conocer el comportamiento del cliente y en base al uso de análisis de datos se puede ofrecer a los clientes preferenciales.

Entrevistado 6 (externo): Wilmer Infante

Director de la Facultad de Negocios de Universidad Privada del Norte

¿Cuáles son los retos más importantes que enfrenta actualmente las entidades microfinanzas?

La digitalización de sus procesos, estando en desventaja con los bancos por el nivel de inversión que tienen. Las Cajas Municipales necesitan ser más ágiles para implementar nuevos productos en comparación con los bancos, las decisiones son más difíciles de tomar y tienen mayores controles.

¿Cuáles son los beneficios más valorados por los clientes actuales?

Rapidez en la obtención de créditos, con montos adecuados a su necesidad de financiamiento, en la oportunidad adecuada, es decir cuando lo necesitan.

¿Considera que las Cajas Municipales están en la capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios?

Considero que, si se puede ofrecer, pero está supeditado al soporte que se debe implementar, por ejemplo, un call center muy potente, para que pueda atender campañas, consultas, además es importante que manejen adecuadamente la inteligencia de negocios para detectar perfiles de clientes potenciales, así como monitorear el comportamiento de pagos del cliente.

El microempresario pide rapidez, productos simples que pueda entender.

¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los microempresarios para que una entidad le ofrezca una tarjeta de crédito?

Los clientes deben mostrar una antigüedad en el negocio y experiencia crediticia de mínimo de 1 año, donde demuestre su buen comportamiento. Al inicio los montos pueden ser pequeños, y poco a poco ir aumentando, dependiendo su buen comportamiento crediticio.

¿Cuál serían la característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios?

Atención directa y personalizada en las oficinas a los clientes, de forma rápida, que le brinden información de la tarjeta de crédito. El asesor de negocios tiene que seguir siendo el contacto de primera mano del cliente, brindándole facilidades para la evaluación y con un proceso ágil

de entrega de tarjeta. Con esto podrían diferenciarse de los bancos que tienen atención no personalizada.

¿Cuál sería el monto mínimo y el monto máximo que puede manejar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?

Inicialmente deben empezar con montos pequeños, pudiendo ser de S/1,000 y el monto máximo depende de la evaluación del cliente según su nivel de riesgo. En realidad, depende del cliente, luego de la evaluación y su nivel de endeudamiento pueden ir calibrando los montos de líneas. Para ingresar a segmentos más inclusivos se podría empezar con montos de S/ 500, para que puedan atender a más clientes.

¿Cuál sería la tasa de interés mínimo y máxima que podría aceptar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?

El microempresario es sensible al costo del crédito, lo ideal sería que la tasa no sea tan alta, pero tendría que mitigarse el riesgo con la evaluación crediticia del cliente, tal cual se hace con un préstamo a cuotas, con alguna variación en la metodología de evaluación.

Podríamos hablar de dos productos, uno con tasas altas que no requieran evaluación detallada y otro con tasas bajas en las que se realiza la evaluación del cliente.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para capital de trabajo?

En Considero que si fuera aplicable y es por ello importante la evaluación a su capacidad de endeudamiento.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para la adquisición de activos fijos de bajo costo?

En el caso de montos de línea pequeños, es muy difícil que puedan utilizar la tarjeta de crédito para la compra de activos, podría aplicarse para casos de clientes con líneas de crédito mayores.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para consumos?

Es difícil que el microempresario no utilice la tarjeta para la compra o financiamiento de consumos familiares, en muchos casos por más que el cliente sea muy organizado es posible que utilice para consumo, ahí se podría incluir como característica del producto la posibilidad

de identificar si los puntos de uso de tarjeta corresponden a un negocio de consumo tipo restaurante o diversión, pero es muy complicado llevar ese control.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para compra de deuda?

En un esquema competitivo, el mecanismo de compra de deuda es bastante usado en el mercado, y es muy probable que las instituciones incluyan esta característica, pero debe ser bien analizado a fin de evitar que la reducción de tasas conlleve a una guerra de tasas.

Entrevistado 7 (externo): Cristhian Aste

Profesor Maestría de ESAN

¿Cuáles son los retos más importantes que enfrenta actualmente las entidades microfinanzas?

El país y las microempresas tienen un gran grado de informalidad y las Cajas Municipales tienen que adoptar su metodología de evaluación para visitar, verificar y armar los estados financieros.

Otro reto es la variable geográfica, para llegar a los clientes muchas veces los asesores de negocios tienen que desplazarse largas distancias para prospectar o cobrar los préstamos. Además, las microempresas son bien dinámicas, cambian muy rápido, aparecen y desaparecen, pueden tener el negocio tres años y deja de tenerlo o puede tener tres negocios diferentes al mismo tiempo.

¿Cuáles son los beneficios más valorados por los clientes actuales?

Los clientes valoran mucho más que la tasa de interés, la rapidez para atenderlos, incluso la atención personalizada, que entiendan el negocio, que lo guíen y asesoren. Hay un componente de cercanía del asesor. Adicionalmente los puntos de pago no son algo menor, tener muchos canales para recibir los pagos es muy valorado, lo cual incluye el uso de aplicativos móviles y banca por internet.

¿Considera que las Cajas Municipales están en la capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios?

Creo que la capacidad técnica la tienen, los profesionales son los mismos que en banca, con las mismas competencias, con experiencia incluso en banca, así que por el tema de factor humano considero que está cubierto. La mayor dificultad no está en si las Cajas están preparadas para dar el producto, pues tienen las capacidades técnicas, de soporte, de seguridad. El gran reto es como ofrecer la tarjeta de crédito a sus clientes que no están acostumbrados a este tipo de productos, para no marearlos y hacerle la vida fácil.

¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los microempresarios para que una entidad le ofrezca una tarjeta de crédito?

Uno de los parámetros debería el sector económico del cliente, pues hay sectores que tienen mayor riesgo y en muchos casos con gran volatilidad de la capacidad de repago, en estos negocios que son temporales el cliente puede tener un periodo muy bueno y de repente ocurre un fenómeno del niño y las lluvias y su situación económica se ve afectada. Sectores como el comercio, o servicios como restaurantes que son más estables.

Otro factor a tener en cuenta es que los microempresarios muchas veces tienen negocios que abren y cierran, por lo que debería evaluarse el tiempo de experiencia en el negocio, para determinar su capacidad de pago.

¿Cuál serían la característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios?

Los programas de fidelización son importantes, pero no puede estar solo basado en puntos, como lo hacen la mayoría de las tarjetas, debe tener un diferencial puede ser educación o capacitaciones y asesoría, que es algo que no lo dan las tarjetas tradicionales.

También es importante la tasa de interés, tiene que ser bastante competitiva, para que sea atractiva.

¿Cuál sería el monto mínimo y el monto máximo que puede manejar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?

El monto de la línea de crédito va a depender de la capacidad de pago del cliente, las áreas de riesgos los van a limitar, se podría iniciar con montos menores, con líneas alrededor de S/10,000, que probablemente les parezcan suficientes y hasta óptimos para microempresarios, de repente para la mediana empresa les va a parecer muy poco, en realidad va a depender el tamaño de la empresa. Por ejemplo, un empresario que se dedica a la venta de menú será suficientes los S/10,000, pero para un taller o comerciante que vende artículos de temporada no cubra ni 3 días del capital de trabajo.

¿Cuál sería la tasa de interés mínimo y máxima que podría aceptar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?

La coyuntura actual de incremento de tasa de referencia ha hecho que los créditos encarezcan muchísimo, para establecer una tasa de interés se debería realizar un benchmark de la industria, las Cajas Municipales en general asumen más riesgos, por lo que son más caras que los bancos, incluso podrían diferenciar las tasas de interés para clientes micro o clientes pequeña empresa, siendo que el cliente micro tiene mayor riesgo y por lo tanto mayor tasa de interés.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para capital de trabajo?

Debería buscarse una motivación para que la gente utilice la tarjeta de crédito para capital de trabajo, ese es el reto, si tiene dos tarjetas en la mano, una tarjeta oro con beneficios y la otra para capital de trabajo con una determinada tasa de interés, el uso dependerá de la oferta de valor, será más fácil para medianas empresas que para pequeñas, porque entenderán mejor la lógica del crédito.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para consumos?

Eso significa que una persona natural con negocio que le entreguen una tarjeta de crédito, la pueden utilizar para ambas cosas, va a ser muy difícil de controlar, pero deben poner los controles que permitan regular el inadecuado uso de la tarjeta.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para compra de deuda?

Lo que interesa a las instituciones financieras es prestar la máxima cantidad de dinero posible, garantizando el repago y evitar que el cliente se sobre endeude. La figura de la compra de deuda es perfecta por que el riesgo se está trasladando en base a la evaluación del comportamiento del cliente. Operativamente tiene sus propios retos por lo que deben tener maduro el producto para que cuenten con todas las funcionalidades.

Entrevistado 8 (externo): John Sarmiento

Gerente de Servicios de Federación Peruana de Cajas Municipales

¿Cuáles son los retos más importantes que enfrenta actualmente las entidades microfinanzas?

Las entidades de microfinanzas no solo están conformadas por las Caja Municipales, sino que también por las Edpymes, Cajas Rurales, Financieras y Bancos especializados. La coyuntura regulatoria asociada a Basilea 3, que implica realizar un fortalecimiento del patrimonio, con mayor capitalización de sus utilidades y podría crear tensiones con sus accionistas. Otro desafío es la ciberseguridad para la creación de nuevos productos digitales, siendo que un componente muy relevante que no estamos acostumbrados a gestionar adecuadamente, la clave es hacer sinergias entre instituciones a fin de aprender de forma conjunta. Otro reto es la coyuntura económica, social y política que enfrenta el país, luego de la pandemia seguimos afrontando nuevas variables que hacen difícil que se puedan proyectar un crecimiento consistente para los próximos años, estamos en un proceso de recesión, vemos la intervención del BCR respecto a las tasas de interés de referencia, y se anuncia la llegada del Fenómeno del Niño Global, entre otros.

¿Cuáles son los beneficios más valorados por los clientes actuales?

Los microempresarios están esperando financiamiento con intereses pagables, tener financiamiento con tasas de interés competitivos, programas de gobierno con condiciones diferenciadas a microempresarios que permitan que las actividades económicas se puedan reactivar, como son el turismo, el comercio, la producción. Y que sean canalizadas hacia actividades económicas de las empresas de la base de la pirámide.

¿Considera que las Cajas Municipales están en la capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios?

Más del 50% de los clientes de las Cajas Municipales tienen experiencia con el uso de tarjeta de crédito, con lo cual el mito de que los clientes de las Caja Municipales no el producto de tarjetas de créditos, adicionalmente, si uno mira el ranking de entidades financieras más grandes, podemos encontrar a 3 cajas municipales en el ranking de las 10 primeras, por lo que tienen la capacidad para incursionar en este producto que si lo tienen instituciones de menor tamaño, como son los bancos orientados al sector retail, incluso es su producto bandera.

Lo más lógico es empezar con los propios clientes, donde se cuenta con su información y conocen su comportamiento; y sobre todo los clientes que ya tienen experiencia en el uso de tarjetas de crédito. Luego se podría aplicar los mismos criterios de evaluación para clientes nuevos, basado en su historial crediticio.

¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los microempresarios para que una entidad le ofrezca una tarjeta de crédito?

La analítica de información juega un papel importante, pues se debe analizar el portafolio mis clientes que tienen experiencia con tarjetas de crédito, que líneas de crédito tiene, en que instituciones tienen tarjetas de créditos. Utilizando herramientas analíticas se puede identificar el perfil de un buen cliente de tarjeta de crédito, y a partir de esta información ir perfilando las características de los clientes.

Las características del proceso de admisión de tarjetas de crédito deberían regirse por los mismos criterios de evaluación crediticia que se realiza a los microempresarios, estos lineamientos deben mantenerse.

Contar con herramientas que te permitan monitorear el comportamiento de los clientes, y si detectas el deterioro de su comportamiento de pago, puedes bajar las líneas de crédito y aplicar medidas para evitar el sobre endeudamiento del cliente.

¿Cuál serían la característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios?

Todo cliente siempre busca ser reconocido, por lo que es muy importante la segmentación de clientes para identificarlos, sumado con programas de fidelidad, como millas, puntos; que incentive el uso intensivo del producto. Adicionalmente tener una plataforma digital que el cliente pueda gestionar de forma simple y que le brinde información fácil de entender.

¿Cuál sería el monto mínimo y el monto máximo que puede manejar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?

Considero que no puedes establecer montos mínimos y máximos como lineamiento rígido, depende de la capacidad de endeudamiento del cliente. Todo cliente debe evaluarse, y tiene niveles de riesgo diferentes, por lo que es importante conocer el comportamiento crediticio del cliente para inferir las líneas de crédito. No debería ser tan rígido, ni que se aplique de forma genérica.

¿Cuál sería la tasa de interés mínimo y máxima que podría aceptar el microempresario al usar la tarjeta de crédito?

La tarjeta de crédito es un producto fidelizador, Si el cliente es bueno la tasa de interés podría ser baja, y el cliente va a utilizar de forma masiva el producto, convirtiéndose en un producto fidelizador de cliente. Las tasas de interés deberían ser competitivas, muy similares a los productos tradicionales, bajo el entendido que se realiza una evaluación de la capacidad de pago del cliente.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para capital de trabajo?

Cuando un producto sale al mercado, como el caso de tarjetas de crédito para microempresarios, es importante analizar el universo de clientes, su comportamiento y poder identificar la experiencia del cliente. Considero que si fuera aplicable y es por ello importante la evaluación a su capacidad de endeudamiento.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para la adquisición de activos fijos de bajo costo?

Es un producto empresarial, por lo que la evaluación de la capacidad de pago y el nivel de riesgo de cada cliente es diferente, en base a su flujo económico se debe establecer la necesidad de capital, y si se pudiese incluir como un destino que permita las tarjetas de crédito.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para consumos?

La tarjeta de crédito está ligada a un tema aspiracional, un microempresario también es una persona, por lo que no puedes limitar el uso de tarjetas de crédito, no tendríamos ahora criterios para limitar el consumo, por eso es importante las herramientas del monitoreo del producto, que permita identificar el comportamiento del cliente.

¿Considera que la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios puede ser usada para compra de deuda?

Es un uso común en el mercado, pero debe ir acompañado por un análisis, pues no se tiene la experiencia del producto, para ello debe entender cómo se administra el flujo de información y luego evaluar estrategias de incorporarla dentro de las características del producto.

Anexo 2: Focus Groups

Fase Exploratoria Cualitativa: Focus Group

Tema: Comprender el comportamiento de los microempresarios a nivel de actitudes, percepciones y motivaciones frente a la propuesta de estudio.

Objetivos:

1. Estimar el nivel de conocimiento de los microempresarios acerca de las tarjetas de crédito.
2. Comprender las características más importantes valoradas por los microempresarios sobre las tarjetas de crédito.
3. Conocer la percepción de la propuesta de una tarjeta de crédito para microempresarios.
4. Conocer el grado de aceptación de la propuesta por parte de los microempresarios.
5. Conocer la disposición a contratar el servicio por parte de los microempresarios.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el nombre y rubro de su microempresa y cuánto tiempo de creación tiene?
2. ¿Tiene conocimiento sobre las tarjetas de crédito?
3. ¿Utiliza tarjetas de crédito?
4. ¿Conoce qué entidad bancaria ofrece servicios de tarjeta de crédito?
5. ¿Cuáles serían las características más relevantes para usted a la hora de usar una tarjeta de crédito?
6. ¿Cuál es el motivo que le impulsaría a utilizar una tarjeta de crédito?

Propuesta:

La Caja Trujillo pretende ofrecer un producto financiero denominado “tarjeta de crédito negocio” para atender a los clientes Mype. A través de este producto se buscará incentivar el fortalecimiento del sistema financiero peruano y permitirle la posibilidad a estos clientes de manejar un monto de línea de crédito que pueda ser usado para diferentes operaciones propias de las microempresas.

7. ¿Cuáles son sus percepciones de la propuesta planteada sobre el nuevo producto de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A.?
8. ¿Qué beneficios le gustaría que le otorgue una tarjeta de crédito de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A.?
9. ¿Utilizaría la tarjeta de crédito ofrecida por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. para su microempresa?

10. ¿Contrataría el producto de la tarjeta de crédito ofrecida por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. para su microempresa?

Resultados

1. ¿Cuál es el nombre y rubro de su microempresa y cuánto tiempo de creación tiene?

- Elton Arroyo, instructor en gimnasio Megafit, con 1 año de experiencia.
- Soy Pedro Pozo, conductor de taxis, tengo 22 años en el negocio de los taxis.
- Milagros Pinche, tengo negocio de abarrotes, frutas, verduras, con 2 años de experiencia en el negocio.
- Mi nombre es Lucia Cabrera, estoy en el negocio de juguería en el mercado y con 20 años de experiencia.

2. ¿Tiene conocimiento sobre las tarjetas de crédito?

- No tengo mucha experiencia en el uso de tarjetas de crédito, recién estoy aprendiendo sobre los créditos.
- Si, sirven para realizar pagos en lugar de tener efectivo
- Yo no tengo, pero mi esposo tiene tarjeta de crédito.
- Si tuve tarjeta de crédito de Scotiabank, pero ya no tengo me cobraron membresía y tenían que utilizarlo para que no me cobren

3. ¿Utiliza tarjetas de crédito?

- No tengo mucha experiencia en el uso de tarjetas de crédito, recién estoy aprendiendo sobre los créditos.
- Si, para pagar consumos en gasolina para el taxi.
- Mi esposo utiliza tarjeta de crédito de Oeschle, que lo usa para comprar gasolina de su transporte.
- Solo tengo la tarjeta Oh, para sacar mis productos en Macro para mi negocio.

- 4. ¿Conoce qué entidad bancaria ofrece servicios de tarjeta de crédito?**
- Los bancos y las tiendas como Ripley, saga.
 - Los bancos.
 - Solo tenemos la tarjeta de Oeschle, porque lo usamos para comprar combustible
 - No estoy interesada, desde que deje lo cancele porque me cobraron membresía.
- 5. ¿Cuáles serían las características más relevantes para usted a la hora de usar una tarjeta de crédito?**
- Que tenga promociones y descuentos.
 - Se utilizan para gastos de imprevistos, permiten realizar pagos en lugar de tener efectivo.
 - Que no te cobran altos intereses, o membresía cuando no la utilicen.
 - El cobro de membresía, que no cobren por el atraso en el pago.
- 6. ¿Cuál es el motivo que le impulsaría a utilizar una tarjeta de crédito?**
- Que pueda utilizarla para consumir en cualquier establecimiento.
 - Si hay promociones en restaurantes, que te facilite realizar compras en varios
 - Que no cobre mantenimiento cuando no la utilices, y que cobren intereses bajos.
 - Pueda usarla en cualquier supermercado para comprar mi mercadería.
- 7. ¿Cuáles son sus percepciones de la propuesta planteada sobre el nuevo producto de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A.?**
- Me parece interesante, si te dan beneficios seria genial.
 - Nos facilitaría tener efectivo cuando nos quedemos cortos con el presupuesto.
 - Para cuándo van a dar tarjetas, para ver si me conviene las condiciones
 - Podría utilizarla para facilitar las compras en algunos comercios.
- 8. ¿Qué beneficios le gustaría que le otorgue una tarjeta de crédito de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A.?**
- Que no cobre mantenimiento, que funcione en
 - El monto de las líneas de crédito que se tiene para comprar,
 - Es muy peligroso llevar efectivo

- Pueden utilizar la línea de tarjeta de crédito, sin necesidad de ir a la agencia para que vuelva evaluar el crédito.

9. ¿Utilizaría la tarjeta de crédito ofrecida por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. para su microempresa?

- Si hay promociones con descuentos, que me permita utilizarlo para utilizarlo en restaurantes.
- Si la utilizase si se puede comprar en cualquier comercio, no solo en algunas farmacias como la Agora.
- Si la utilizase si no cobran membresía, que den puntos o descuentos en establecimiento.
- Si funciona en grifos y farmacias yo la podría utilizar.

10. ¿Contrataría el producto de la tarjeta de crédito ofrecida por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo S.A. para su microempresa?

- Depende del costo del mantenimiento de la tarjeta de crédito.
- Si la tarjeta tiene una buena línea para utilizarla en compras.
- Si me parece que me serviría.
- Es muy peligroso llevar efectivo, si la pidiera para no andar con efectivo

Anexo 3: Resultados de las Entrevistas

Tabla A. 3.1

Resultados del Entrevistado 1 (interno): Renzo Noriega

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	La Caja Trujillo sí tiene capacidad para ofrecer tarjetas de crédito, pero se debe considerar en primer lugar, el factor de cumplimiento normativo, de acuerdo a lo que indica la norma de ampliación de operaciones, por lo que la caja calificaría para solicitar la autorización para implementar tarjeta de crédito, a la superintendencia. Y, en segundo lugar, se debe revisar la implementación tecnológica, para dar soporte a la operación de tarjeta de crédito. En suma, se trata de la implementación de una unidad de negocio, y esa unidad de negocio sería la responsable de determinar el impacto que va a generar al negocio actual.
Requisitos que debe cumplir el microempresario para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	La Caja Trujillo debe emitir estas tarjetas a manera de un piloto con el fin de generar estabilidad y darle la tranquilidad a la superintendencia, trabajando obviamente tres cuestiones, otorgar una tarjeta de crédito en un modelo de negocio o a un negocio conocido, que sería el segmento de microempresarios, el negocio de atender las necesidades de microempresarios, lo segundo en ubicaciones o zonas geográficamente conocidas y tercero, es entregarles justamente la tarjeta a los mejores clientes. Por lo que se deben revisar los comportamientos de los clientes internos y actuales, para hacer una comparación en datos históricos y mitigar el riesgo, de que un segundo momento admitir a clientes nuevos para que inicien una relación con Caja Trujillo mediante una tarjeta de crédito.
Característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios	Tasas de interés muy atractivas y muy accesibles.
Monto mínimo y monto máximo de la tarjeta de crédito	La línea promedio que debe manejar un empresario debe estar situada entre los 20,000 y 25,000 soles a nivel institucional
Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	La recomendación es que la tarjeta tenga una configuración mixta, para el negocio y para el consumo, ahora ese porcentaje es menor, es como un 80% para el negocio y 20% para el consumo.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	Para créditos de campañas estacionales.

Tabla A. 3.2

Resultados del Entrevistado 2 (interno): Carlos Patrón

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	Sí se puede ofrecer, pero lo que creo es que dentro de ese marco de responsabilidad se debe hacer un trabajo muy fino para ver el mercado potencial y a qué clientes se le da tarjeta de crédito. Es un producto que si no se maneja adecuadamente es muy complicado, creo que las ratios de mora del sistema pueden apalancar un poco. Hay que ser muy finos, no es un producto para manejarlo masivamente, pero la Caja Trujillo sí está en capacidad.
Requisitos que debe cumplir el microempresario para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	Los requisitos serían: el cliente cumpla con los filtros básicos de calificación y de nivel de endeudamiento. Se debe evaluar la parte crediticia, hacer una segmentación de la cartera de colocaciones (clientes AAA, AA, A, B y C) y luego filtrar primero los mejores clientes, los clientes recurrentes y aquellos que tienen un perfil de riesgo crediticio excelente o muy bueno. Finalmente, se debe evaluar qué tan competitivos podría ser la Caja Trujillo en el mercado de tarjetas contra las tarjetas de la banca, si es que ya tienen una tarjeta de crédito de banco. En base a esos cruces, capacidad de endeudamiento y todo lo demás, establecer líneas de crédito <i>ad hoc</i> para cada tipo de cliente.
Característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios	La tasa y lo que recibe por eso.
Monto mínimo y monto máximo de la tarjeta de crédito	No puedo indicar un monto, primero por lo que he dicho (hay que segmentar clientes, ver capacidades e ir acompañándolos con líneas pequeñas para ver cómo se van manejando, es decir, hay que hacer todo un análisis complejo), y otro tema es que en el producto tarjeta de crédito, que lo hemos estado explorando el año pasado, el proceso de soporte es caro.
Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	Las tarjetas de crédito, por el momento, creo que actualmente son para consumo. Tales como los créditos con líneas revolventes; es un producto más simple, menos costos para nosotros, menos costos para el cliente y es más fácil de administrar.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	Primero tendríamos que averiguar si nuestros clientes quieren o necesitan una tarjeta de crédito.

Tabla A. 3.3*Resultados del Entrevistado 3 (interno): Marco Reyes*

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	Yo creo que sí, porque en mi experiencia, cuando estaba el tema del crédito automático, les comento que se cerró la puerta en el tema agrícola, que es otro mundo, y la mora se empezó a disparar y se direccionó la estrategia en empresariales, en créditos paralelos como los créditos automáticos.
Requisitos que debe cumplir el microempresario para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	En primer lugar, el tema de la segmentación es clave, ofrecerla a los mejores segmentos. Otro tema es que tenga un buen historial, de 18 meses como mínimo en el tema de créditos en general, para que tenga cultura crediticia. Eso ayuda a ver el comportamiento del cliente. Con respecto a las tarjetas de crédito, hay una cultura de pagos; hay personas que no están acostumbradas. Allí hay un tema de soporte. Haces una disposición y allí llega el banco y te manda un mensaje informándote que tal fecha es tu fecha de pago. Si hoy el cliente hizo una disposición de S/ 500 para su tractor y le llega el mensaje de que su fecha de pago de esos S/ 500 en dos cuotas es el cuatro de enero y el cuatro de febrero. Así más o menos funciona. Así va acompañada la herramienta.
Característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios	Que no sea tan engorroso llamar al asesor para preguntarle si la tarjeta está activa o no, que se pueda hacer desde la App, que sea rápida, así como el WhatsApp, amigable. Así creo que el cliente sí le sacaría provecho a la tarjeta y la utilizaría constantemente. Como son tarjetas de crédito con montos de rango moderado, la tasa es alta y son rentables. Entonces la facilidad de uso es fundamental.
Monto mínimo y monto máximo de la tarjeta de crédito	Creo que un rango ideal iría de S/ 1,000 a S/5,000; sería espectacular para ver hacia dónde se van los patrones, el comportamiento. Esos montos permiten manejar mejor el riesgo de cobranza.
Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	Yo creo que debería ser libre.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	Claro que sí se usa.

Tabla A. 3.4*Resultados del Entrevistado 4 (interno): Hans Terrones*

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	Yo creo que sí, pero no sería un producto que se le ofrezca a todos los clientes.
Requisitos que debe cumplir el microempresario para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	Yo los fijaría por montos, no los fijaría por importes, los fijaría por la segmentación. Creo que solo los clientes AAA y AA podrían tener acceso a estas tarjetas de crédito, porque son clientes que tienen buenos antecedentes crediticios, tienen recurrencia con nosotros, ya los conocemos de años y tienen una puntualidad a prueba de balas. Vería su comportamiento crediticio antes de ofrecerles el producto.
Característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios	Las mismas características que tienen otras tarjetas de crédito de los líderes del mercado, como las del BCP, por ejemplo.
Monto mínimo y monto máximo de la tarjeta de crédito	Yo diría que como máximo pongamos un límite de S/ 30,000 y que se vaya incrementando cómo funciona en otros sitios. A los clientes grandes de Caja Trujillo les podría parecer poco, pero vamos viendo primero cómo se van manejando con la tarjeta y de acuerdo a su cumplimiento se le iría incrementando la línea. Deberían ser montos no tan grandes. Esto es para clientes que tengan experiencia en el sistema financiero y también tengan experiencia con nosotros como clientes actuales. Recuerden que dentro de la segmentación que tenemos se mide el grado de recurrencia que tiene el cliente con nosotros.
Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	Debería ser más libre. El mercado se está comportando de otra manera, antes se le ponían las reglas y condicionabas al cliente. El capital de trabajo 12 meses como máximo, porque la teoría de las microfinanzas te decía eso, pero aparecieron ya que es a 18 meses y comienza a cambiar la mecánica.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	Inicialmente, no. Creo que podría ser direccionado a eso después, pero no se puede perder de vista el riesgo. Gran parte de la mora que se tiene está designado a compra de deuda porque detrás de todo eso hay algo que no se puede determinar.

Tabla A. 3.5*Resultados del Entrevistado 5(externo): Walter Leyva*

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	Si están en capacidad de otorgar tarjetas de crédito, tal como ocurrió hace algunos años atrás que no otorgaban créditos hipotecarios, con ello aprenderá el modelo de negocio.
Requisitos que debe cumplir el microempresario para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	Se debe otorgar a clientes segmentados por actividad, por zona geográfica, a un determinado nicho de mercado.
Característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios	La tasa de interés debe estar en un rango competitivo, en segundo lugar, la accesibilidad de los clientes para utilizarla, con canales digitales simples y fácil de operar.
Monto mínimo y monto máximo de la tarjeta de crédito	El monto siempre está en función de la capacidad de pago del cliente, empezar con líneas pequeñas de acuerdo su comportamiento crediticio. Podría empezar por montos referenciales alrededor de S/10,000 como promedio.
Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	Las Cajas Municipales tienen un producto de líneas revolventes que están orientados a adquisición de activos fijos, son la evolución de los créditos revolventes. Para el caso de compra de activos de bajo costo es probable que no sea un destino muy recomendado.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	Sería una estrategia que podría usarse en una etapa más madura del producto, no al inicio del lanzamiento.

Tabla A. 3.6*Resultados del Entrevistado 6 (externo): Wilmer Infante*

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	Considero que, si pueden ofrecer el producto, pero está supeditado a la implementación del soporte del producto, como un call center muy potente, con manejo adecuado de inteligencia de negocios para detectar perfiles de clientes potenciales.
Requisitos que debe cumplir el microempresario para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	Los clientes deben mostrar una antigüedad en el negocio y experiencia crediticia de mínimo de un año con buen comportamiento, al inicio con montos pequeños y poco a poco ir aumentando.
Característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios	Atención directa y personalizada en las oficinas a los clientes, de forma rápida, que le brinden información de la tarjeta de crédito. El asesor de negocios tiene que seguir siendo el contacto de primera mano del cliente. Con eso podrían diferenciarse de los bancos que no tienen atención no personalizada. El microempresario es sensible al costo del crédito, lo ideal sería que la tasa no sea tan alta.
Monto mínimo y monto máximo de la tarjeta de crédito	Inicialmente debe empezar con montos pequeños, pudiendo ser S/ 1,000 y monto máximo depende de la evaluación del cliente según su nivel de riesgo. Para segmentos más inclusivos se podría empezar con montos de S/500, para que puedan atender a más clientes.
Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	Si es aplicable, junto con la evaluación de la capacidad de endeudamiento. Es difícil que el microempresario no utilice la tarjeta para la compra o financiamiento de consumos familiares, se podría incluir como característica del producto la posibilidad de identificar el uso de la tarjeta.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	Es un esquema competitivo muy usado en el mercado, pero debe ser bien analizado a fin evitar que la reducción de tasas conlleve a una guerra de tasas

Tabla A. 3.7
Resultados del Entrevistado 7(externo): Cristhian Aste

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	Creo que la capacidad técnica la tienen, los profesionales son los mismos que en la banca, por lo que el factor humano está cubierta, el gran reto es ofrecer la tarjeta de crédito a sus clientes que no están acostumbrados a este tipo de productos.
Requisitos que debe cumplir el microempresario para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	Se debe ofrecer el producto a clientes de determinados sectores económicos, sobre todo a los que tienen menor riesgo y poca volatilidad en su capacidad de pago. También debe evaluarse el tiempo de experiencia en el negocio.
Característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios	Los programas de fidelización son importantes, debe tener un diferencial que puede ser capacitación y asesoría. Otro factor es la tasa de interés, que debe ser competitiva en el mercado.
Monto mínimo y monto máximo de la tarjeta de crédito	Iniciar con montos menores, con líneas alrededor de S/10,000 para los microempresarios.
Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	El reto es convencer al cliente y motivar que utilice la tarjeta de capital de trabajo. Una persona natural con negocio puede utilizar la línea de crédito para su consumo, pero va a ser difícil de controlar.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	La compra de deuda es perfecta por que el riesgo se está trasladando en base a la evaluación del comportamiento del cliente, operacionalmente tienes sus propios retos.

Tabla A. 3.8*Resultados del Entrevistado 8 (externo): John Sarmiento*

Factor	Resultado
Capacidad para ofrecer tarjetas de crédito a microempresarios	Más del 50% de clientes de las Cajas Municipales tienen experiencia en el uso de tarjeta de crédito. Se debe empezar con los propios clientes, pues se tiene la información y se conoce su comportamiento. Luego se podría ampliar a nuevos clientes.
Requisitos que debe cumplir el microempresario para que Caja Trujillo le ofrezca una tarjeta de crédito	Con el uso de analítica de información se puede identificar el perfil de un buen cliente para tarjeta de crédito. Las características del proceso de admisión deben regirse por los mismos criterios de evaluación crediticia que se realiza a los microempresarios.
Característica principal de la tarjeta de crédito ofrecida a los microempresarios	Es muy importante la segmentación de clientes para identificarlos, sumando con programas de fidelidad, como millas puntos. Adicionalmente tener una plataforma digital que el cliente pueda gestionar de forma simple y fácil de entender.
Monto mínimo y monto máximo de la tarjeta de crédito	No se pueden establecer montos mínimos y máximos como lineamientos rígidos, va a depender de la capacidad de endeudamiento del cliente. Por lo que es importante conocer el comportamiento crediticio del cliente.
Uso de la tarjeta de crédito para capital de trabajo, otros activos y consumo	Si es aplicable, es importante la evaluación de la capacidad de pago y el nivel de riesgo de cada cliente. La tarjeta de crédito está ligada a un tema aspiracional, no tendríamos criterios para limitar el consumo, por eso es importante el monitoreo del producto.
Uso de la tarjeta de crédito para comprar deudas	Es un uso común en el mercado, pero debe ir acompañado por un análisis, por no contarse con la experiencia del producto. Recomienda primero entender cómo administrar el flujo de información y luego evaluar estrategias de incorporarla dentro de las características del producto.

Anexo 4: Resultados de las Encuestas

Tabla A. 4.1

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿En qué rango de edad se encuentra?

Respuesta	Frecuencia
Entre 18 y 24 años	50
Entre 25 y 34 años	78
Entre 35 y 44 años	104
Entre 45 y 64 años	111
Mayor a 65 años	36
Total	379

Figura A. 4.1

*Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿En qué rango de edad se encuentra?
(Distribución porcentual)*

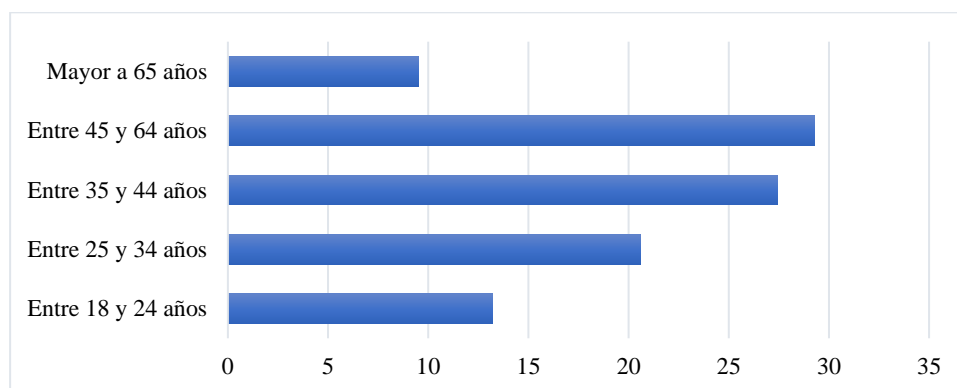


Tabla A. 4.2

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene su microempresa?

Respuesta	Frecuencia
Menos de 1 año	96
Entre 1 y 2 años	143
Entre 2 y 5 años	66
Entre 5 y 10 años	40
Más de 10 años	34
Total	379

Figura A. 4.2

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene su microempresa? (Distribución porcentual)

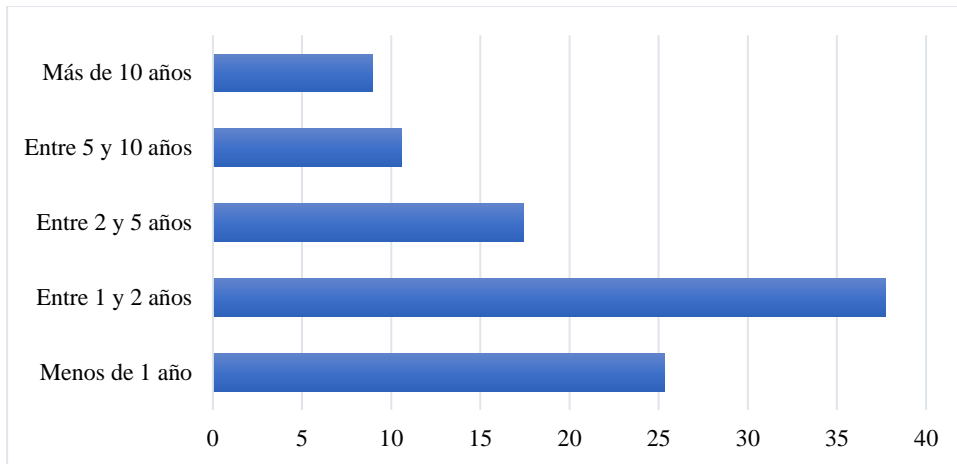


Tabla A. 4.3

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Posee actualmente una tarjeta de crédito?

Respuesta	Frecuencia
Sí, solo para uso personal	218
Sí, solo para uso de la microempresa	5
Sí, tanto para uso personal como para la microempresa	0
No poseo	156
Total	379

Figura A. 4.3

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Posee actualmente una tarjeta de crédito? (Distribución porcentual)

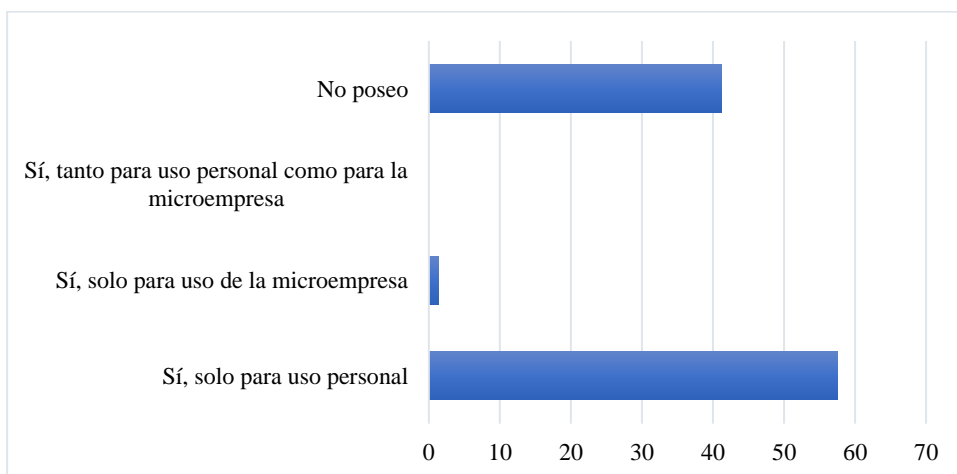


Tabla A. 4.4

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Conoce usted que la SBS ha autorizado el proceso simplificado para emitir tarjetas de crédito por parte de las cajas municipales?

Respuesta	Frecuencia
Sí	40
No	339
Total	379

Figura A. 4.4

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Conoce usted que la SBS ha autorizado el proceso simplificado para emitir tarjetas de crédito por parte de las cajas municipales?
(Distribución porcentual)

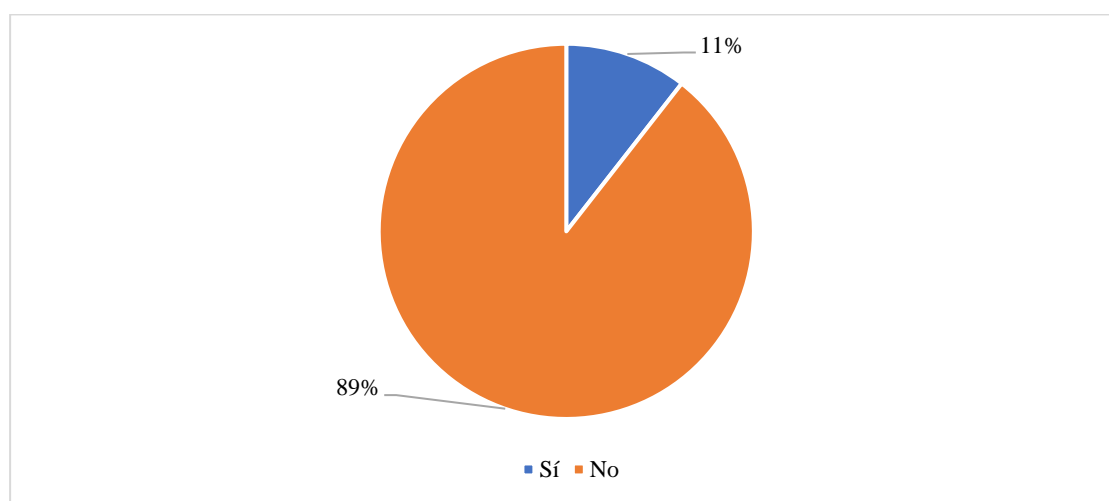


Tabla A. 4.5

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de las siguientes características considera más importante al usar una tarjeta de crédito para su microempresa?

Respuesta	Frecuencia
Rapidez para realizar las transacciones	125
Comodidad al no tener que usar efectivo	100
Tener acceso a promociones, descuentos y beneficios	117
Seguridad en las transacciones	37
Total	379

Figura A. 4.5

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de las siguientes características considera más importante al usar una tarjeta de crédito para su microempresa? (Distribución porcentual)

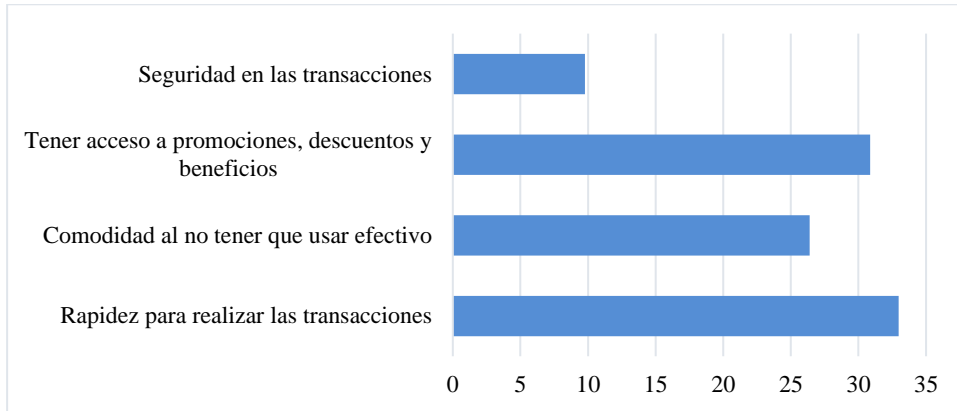


Tabla A. 4.6

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Conoce que puede usar una tarjeta de crédito emitida por una caja municipal para su capital de trabajo, activo fijo de poco valor, consumo y compra de deuda?

Respuesta	Frecuencia
Sí	8
No	371
Total	379

Figura A. 4.6

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Conoce que puede usar una tarjeta de crédito emitida por una caja municipal para su capital de trabajo, activo fijo de poco valor, consumo y compra de deuda? (Distribución porcentual)

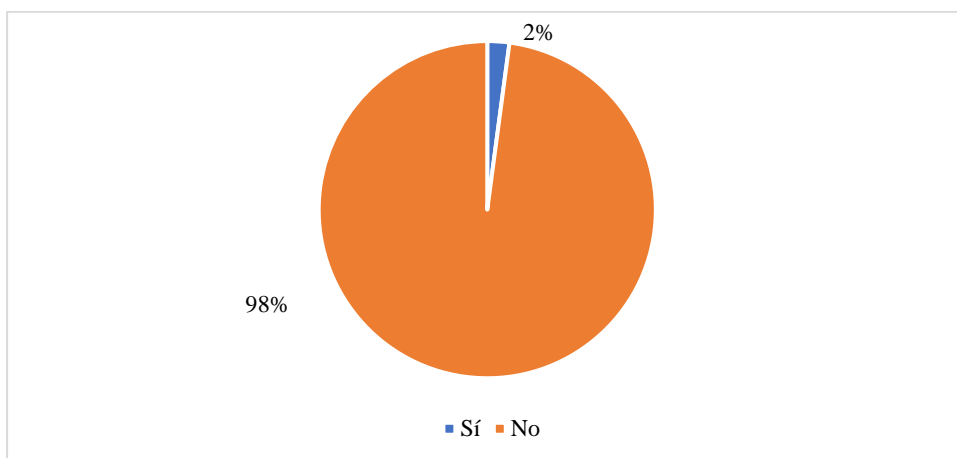


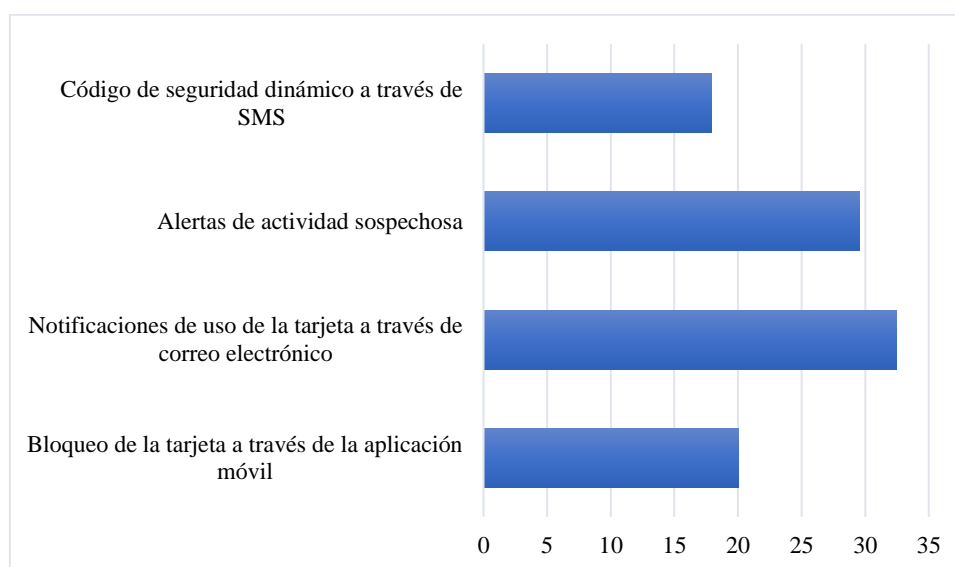
Tabla A. 4.7

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de las siguientes herramientas de seguridad considera más importante a la hora de usar una tarjeta de crédito para su microempresa?

Respuesta	Frecuencia
Bloqueo de la tarjeta a través de la aplicación móvil	76
Notificaciones de uso de la tarjeta a través de correo electrónico	123
Alertas de actividad sospechosa	112
Código de seguridad dinámico a través de SMS	68
Total	379

Figura A. 4.7

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de las siguientes herramientas de seguridad considera más importante a la hora de usar una tarjeta de crédito para su microempresa? (Distribución porcentual)

**Tabla A. 4.8**

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de los siguientes beneficios considera importante a la hora de usar una tarjeta de crédito ofrecida por una caja municipal?

Respuesta	Frecuencia
Tasas de interés bajas	168
Descuentos en comercios asociados	77
Programa de puntos	85
Devoluciones por consumos	49
Total	379

Figura A. 4.8

*Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Cuál de los siguientes beneficios considera importante a la hora de usar una tarjeta de crédito ofrecida por una caja municipal?
(Distribución porcentual)*

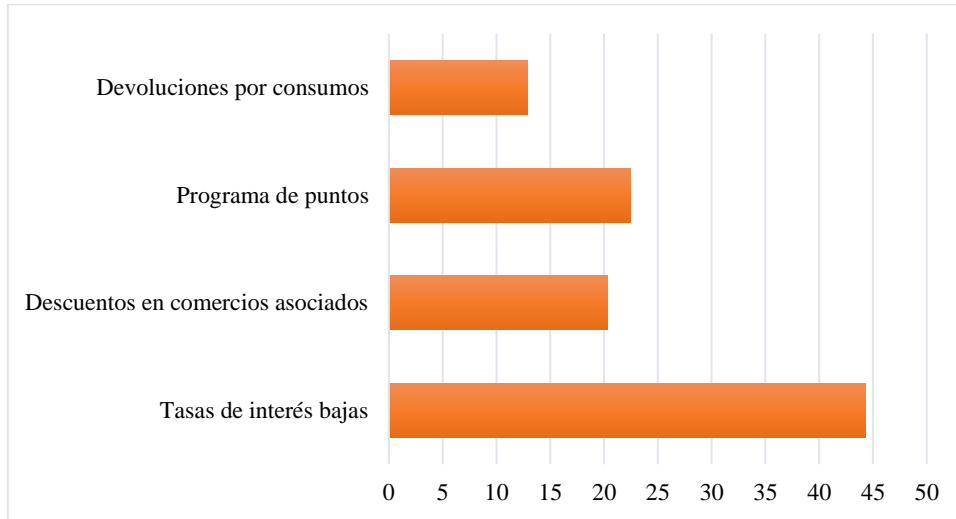


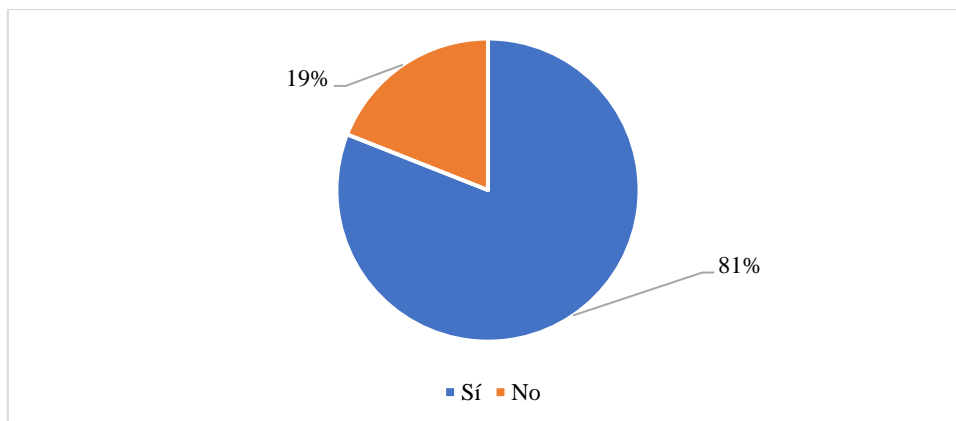
Tabla A. 4.9

Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Estaría dispuesto a solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios?

Respuesta	Frecuencia
Sí	307
No	72
Total	379

Figura A. 4.9

*Respuesta de los encuestados a la pregunta ¿Estaría dispuesto a solicitar una tarjeta de crédito emitida por la Caja Trujillo especialmente dirigida para microempresarios?
(Distribución porcentual)*



Anexo 5: Tablas Adicionales

Tabla A. 5.1

Remuneración de Mano de Obra Directa (Soles) – Año 1

Función	Cantidad	Mensual	Variable (40%)	Inc. Anual (5%)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	4	2,000	800		134,400	11,200	13,104	12,128	170,832
Promotor Tarjeta de Crédito	12	1,500	600		302,400	25,200	29,484	27,289	384,373
Total	16	3,500	1,400		436,800	36,400	42,588	39,418	555,206

Tabla A. 5.2

Remuneración de Mano de Obra Directa (Soles) – Año 2

Función	Cantidad	Mensual	Variable (40%)	Inc. Anual (5%)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	6	2,100	840	2,940	211,680	17,640	20,639	19,102	269,061
Promotor Tarjeta de Crédito	18	1,575	630	2,205	476,280	39,690	46,437	42,980	605,388
Total	24	3,675	1,470	5,219	687,960	57,330	67,076	62,083	874,449

Tabla A. 5.3

Remuneración de Mano de Obra Directa – Año 3

Función	Cantidad	Mensual	Variable (40%)	Inc. Anual (5%)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	8	2,205	882	3,087	296,352	24,696	28,894	26,743	376,686
Promotor Tarjeta de Crédito	24	1,654	662	2,315	666,792	55,566	65,012	60,172	847,543
Total	32	3,859	1,544	5,479	963,144	80,262	93,907	86,916	1,224,228

Tabla A. 5.4

Remuneración de Mano de Obra Directa – Año 4

Función	Cantidad	Mensual	Variable (40%)	Inc. Anual (5%)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	10	2,315	926	3,241	388,962	32,414	37,924	35,101	494,400
Promotor Tarjeta de Crédito	30	1,736	695	2,431	875,165	72,930	85,329	78,976	1,112,400
Total	40	4,052	1,621	5,753	1,264,127	105,344	123,252	114,077	1,606,800

Tabla A. 5.5
Remuneración de Mano de Obra Directa – Año 5

Función	Cantidad	Mensual	Variable (40%)	Inc. Anual (5%)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	10	2,431	972	3,403	408,410	34,034	39,820	36,856	519,120
Promotor Tarjeta de Crédito	30	1,823	729	2,553	918,923	76,577	89,595	82,925	1,168,020
Total	40	4,254	1,702	6,041	1,327,333	110,611	129,415	119,781	1,687,140

Tabla A. 5.6
% Participación de Costos Directos x Año

Item	Tipos de Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Costo de Provisión	35.61%	19.38%	14.05%	11.50%	9.75%
2	Costo de Fondeo	29.99%	44.33%	49.05%	51.41%	53.08%
3	Costo de Cobranza	14.72%	21.76%	24.08%	25.24%	26.05%
4	Personalización y Embozado	2.72%	2.88%	2.64%	2.76%	3.45%
5	Costos Transacciones Financieras	1.95%	2.38%	3.19%	3.34%	2.85%
6	Mantenimiento Centro de Datos de Respaldo	7.36%	1.48%	1.19%	1.25%	1.29%
7	Costos Residencia	1.61%	1.08%	1.07%	0.88%	0.74%
8	Mantenimiento Centro de Datos Embozado (Fijo)	4.41%	3.36%	0.45%	0.47%	0.49%
9	Atenciones en Central Servicio al Cliente	0.72%	0.41%	2.04%	1.41%	1.03%
10	Reclamos y Contracargos	0.33%	2.01%	1.23%	0.17%	0.18%
11	Notificación de Alertas de Fraude	0.28%	0.51%	0.16%	0.85%	0.62%
12	Costos Transacciones no Financieras	0.11%	0.15%	0.54%	0.41%	0.30%
13	Programa de Fidelidad	0.10%	0.14%	0.16%	0.17%	0.17%
14	Validación Criptograma	0.09%	0.13%	0.15%	0.15%	0.15%
15	Total % Costos Directos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla A. 5.7
% Participación de Principales Sedes de Caja Trujillo por número de Clientes
(Para distribución de personal operativo)

Item	Ciudad	Clientes	% Participación
1	Trujillo	46,000	52.87%
2	Cajamarca	24,000	27.59%
3	Chiclayo	17,000	19.54%
	Total	87,000	100.00%

Tabla A. 5.8
Cantidades de Trabajadores Operativos por Sede y Año
(Según de % Participación de Principales Sedes)

Tipo	Función	Cantidad de Trabajadores por Año				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operativo	Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	4	6	8	10	10
	Trujillo	2	3	4	5	5
	Cajamarca	1	2	2	3	3
	Chiclayo	1	1	1	1	1
Operativo	Promotor Tarjeta de Crédito	12	18	24	30	30
	Trujillo	6	9	12	15	15
	Cajamarca	3	5	6	8	8
	Chiclayo	2	2	3	4	4
Total		16	24	32	40	40

Tabla A. 5.9
Remuneración de Personal Administrativo – Año 1

Función	Cantidad	Mensual + % Inc. Anual	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Jefe Tarjeta de Crédito	1	8,000	96,000	8,000	9,360	8,663	122,023
Analistas de Tarjeta de Crédito	1	4,000	48,000	4,000	4,680	4,332	61,012
Total	2	12,000	144,000	12,000	14,040	12,995	183,035

Tabla A. 5.10
Remuneración de Personal Administrativo – Año 2

Función	Cantidad	Mensual + % Inc. (2% - Año1)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	1	8,160	97,920	8,160	9,547	8,836	124,464
Promotor Tarjeta de Crédito	2	4,080	97,920	8,160	9,547	8,836	124,464
Total	3	12,240	195,840	16,320	19,094	17,673	248,927

Tabla A. 5.11
Remuneración de Personal Administrativo – Año 3

Función	Cantidad	Mensual + % Inc. (5% - Año 1)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	1	8,400	100,800	8,400	9,828	9,096	128,124
Promotor Tarjeta de Crédito	2	4,200	100,800	8,400	9,828	9,096	128,124
Total	3	12,600	201,600	16,800	19,656	18,193	256,249

Tabla A. 5.12
Remuneración de Personal Administrativo – Año 4

Función	Cantidad	Mensual + % Inc. (7% - Año 1)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	1	8,560	102,720	8,560	10,015	9,270	130,565
Promotor Tarjeta de Crédito	2	4,280	102,720	8,560	10,015	9,270	130,565
Total	3	12,840	205,440	17,120	20,030	18,539	261,130

Tabla A. 5.13
Remuneración de Personal Administrativo – Año 5

Función	Cantidad	Mensual + % Inc. (10% - Año 1)	Subtotal Anual	Gratificación (Jul-Dic)	ESSALUD (9%)	CTS (8.33%)	Total Anual
Asesor Negocio de Tarjeta de Crédito	1	8,800	105,600	114,400	10,296	9,530	134,226
Promotor Tarjeta de Crédito	2	4,400	105,600	114,400	10,296	9,530	134,226
Total	3	13,200	211,200	228,800	20,592	19,059	268,451

Tabla A. 5.14
Presupuesto de Otros Gastos Administrativos por Año

Descripción	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de equipos y líneas telefónicas	50	S/ 10,800	S/ 16,200	S/ 21,000	S/ 25,800	S/ 25,800
Mantenimiento de oficinas	1	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
Otros	1	S/ 13,200	S/ 9,240	S/ 5,938	S/ 2,695	S/ 4,315
Total Otros Gastos Administrativos		S/ 36,000	S/ 37,440	S/ 38,938	S/ 40,495	S/ 42,115

Tabla A. 5.15
Valor de Desecho de Activos Tangibles en el Último Año del Proyecto (Año 5)

Concepto	Valor Total	% Dep. Anual	Dep. Anual	Dep. Acum. (en Año 5)	Valor en Libros	% Valor Mercado (en Año 5)	Valor Mercado (después de 5 Años)	Valor Residual (en Año 5)
Útiles de Escritorio	S/ 990	10%	S/ 99	S/ 495	S/ 495	60%	S/ 594	S/ 356
Extintores	S/ 800	10%	S/ 80	S/ 400	S/ 400	60%	S/ 480	S/ 288
Escritorios	S/ 11,000	10%	S/ 1,100	S/ 5,500	S/ 5,500	60%	S/ 6,600	S/ 3,960
Sillas	S/ 11,000	10%	S/ 1,100	S/ 5,500	S/ 5,500	60%	S/ 6,600	S/ 3,960
Archivadores	S/ 4,500	10%	S/ 450	S/ 2,250	S/ 2,250	60%	S/ 2,700	S/ 1,620
Silla Gerencial	S/ 400	10%	S/ 40	S/ 200	S/ 200	60%	S/ 240	S/ 144
Sillas Ejecutivas	S/ 6,300	10%	S/ 630	S/ 3,150	S/ 3,150	60%	S/ 3,780	S/ 2,268
Módulo de Recepción	S/ 500	10%	S/ 50	S/ 250	S/ 250	60%	S/ 300	S/ 180
Sub total Muebles y Enseres	S/ 35,490		S/ 3,549	S/ 17,745	S/ 17,745		S/ 21,294	S/ 12,776
Computadoras de Escritorio y Portátiles	S/ 88,000	20%	S/ 17,600	S/ 88,000	S/ -	50%	S/ 44,000	S/ 35,200
Impresoras Multifuncionales	S/ 7,600	20%	S/ 1,520	S/ 7,600	S/ -	50%	S/ 3,800	S/ 3,040
Proyectores	S/ 6,800	20%	S/ 1,360	S/ 6,800	S/ -	50%	S/ 3,400	S/ 2,720
Sub total Equipos	S/ 102,400		S/ 20,480	S/ 102,400	S/ -		S/ 51,200	S/ 40,960
Total Activos Tangibles	S/ 137,890		S/ 24,029	S/ 120,145	S/ 17,745		S/ 72,494	S/ 53,736

% IGV (18%)	S/ 9,673
Total	S/ 63,409

Liquidación de Activos Tangibles	Año 5
Valor de Mercado de Activos Tangibles (Después de 5 años)	S/ 72,494
Valor en Libros de Activos Tangibles	S/ 17,745
Ganancia/Pérdida por Venta de Activos Tangibles	S/ 54,749

% Depreciación Anual de Muebles y Enseres	10%
% de Dep. Acum. de Muebles y Enseres en el Año 5	50%
% de Valor de Mercado de Muebles y Enseres en Año 5	60%
% de Valor de Mercado de Muebles y Enseres que se recupera en Año 5	60%
% Depreciación Anual de Equipos	20%
% de Depreciación Acumulada de Equipos en el Año 5	100%
% de Valor de Mercado de Equipos en Año 5	50%
% de Valor de Mercado de Equipos que se recupera en Año 5	80%

Tabla A. 5.16
Ratio Financiero de Activos - Rotación de Activos Totales

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos	S/	1,152,431	S/	3,733,627	S/	6,789,332	S/	10,303,731	S/	14,512,914
Total Activo	S/	454,070	S/	589,063	S/	2,188,075	S/	5,461,425	S/	11,063,042
Rotación de Activos Totales		2.54		6.34		3.10		1.89		1.31
<i>Variación</i>		<i>0</i>		<i>3.80</i>		<i>-3.24</i>		<i>-1.22</i>		<i>-0.57</i>

Tabla A. 5.17
Ratio Financiero de Activos - Rotación de Activos No Corrientes

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ingresos	S/	1,152,431	S/	3,733,627	S/	6,789,332	S/	10,303,731	S/	14,512,914
Activos No Corrientes	S/	756,661	S/	571,932	S/	387,203	S/	202,474	S/	-
Rotación de Activos No Corrientes		1.52		6.53		17.53		50.89		0.00
<i>Variación</i>		<i>0</i>		<i>5.01</i>		<i>11.01</i>		<i>33.35</i>		<i>-50.89</i>

Tabla A. 5.18
Ratio Financiero de Rentabilidad – Ratio de Margen Bruto

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Utilidad Bruta	S/	126,127	S/	1,826,426	S/	3,868,018	S/	6,239,403	S/	9,473,192
Ingresos	S/	1,152,431	S/	3,733,627	S/	6,789,332	S/	10,303,731	S/	14,512,914
Margen Bruto		0.11		0.49		0.57		0.61		0.65
<i>Variación</i>		<i>0</i>		<i>0.38</i>		<i>0.08</i>		<i>0.04</i>		<i>0.05</i>

Tabla A. 5.19
Ratio Financiero de Rentabilidad – Ratio de Margen Operativo

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Utilidad Operativa	-S/	1,377,637	S/	285,330	S/	2,268,102	S/	4,643,049	S/	7,867,897
Ingresos	S/	1,152,431	S/	3,733,627	S/	6,789,332	S/	10,303,731	S/	14,512,914
Margen Operativo		-1.20		0.08		0.33		0.45		0.54
<i>Variación</i>		<i>0</i>		<i>1.27</i>		<i>0.26</i>		<i>0.12</i>		<i>0.09</i>

Tabla A. 5.20
Ratio Financiero de Rentabilidad – Ratio de Margen de Utilidad Neta

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ganancia Neta del Ejercicio	-S/	1,377,637	S/	201,158	S/	1,599,012	S/	3,273,350	S/	5,546,868
Ingresos	S/	1,152,431	S/	3,733,627	S/	6,789,332	S/	10,303,731	S/	14,512,914
Margen Utilidad Neta	-1.20		0.05		0.24		0.32		0.38	
<i>Variación</i>	0		1.25		0.18		0.08		0.06	

Tabla A. 5.21
Análisis de Sensibilidad Unidimensional de % de Tarjetas Activas

% TARJETAS ACTIVAS		VAN
		S/3,436,889
30%		-S/1,817,018
40%		S/0
50%		S/1,935,292
58%		S/3,436,889
60%		S/3,812,235
70%		S/5,689,534

Tabla A. 5.22
Análisis de Sensibilidad Unidimensional de Saldo de Capital

SALDO DE CAPITAL		VAN
		S/3,436,889
S/2,000		-S/1,234,322
S/2,396		S/0
S/2,500		S/322,749
S/3,000		S/1,879,819
S/3,500		S/3,436,889
S/4,000		S/4,993,960

Tabla A. 5.23
Análisis de Sensibilidad Unidimensional de Tasa de Interés Consumo

% TASA DE INTERES CONSUMO		VAN
		S/3,436,889.34
10%		-S/1,687,160
18%		S/0
20%		S/479,224
35%		S/3,436,889
40%		S/4,356,003
60%		S/7,754,712
75%		S/10,056,865
80%		S/10,784,139

Tabla A. 5.24

Análisis de Sensibilidad Unidimensional de Tasa de Interés de Disposición de Efectivo

% TASA DE INTERES DISPOSICIÓN DE EFECTIVO VAN	
	S/3,436,889.34
10%	-S/1,596,265
20%	-S/667,814
28%	S/0
35%	S/599,757
40%	S/993,663
60%	S/2,450,252
75%	S/3,436,889
80%	S/3,748,578

Tabla A. 5.25

Análisis de Sensibilidad Bidimensional

% de Tarjetas Activas & % de Tasa de Interés de Consumo

VAN	% TASA DE INTERES CONSUMO								
	10%	18%	20%	35%	40%	60%	75%	80%	
S/3,436,889									
30%	-S/4,470,633	-S/3,596,896	-S/3,348,718	-S/1,817,018	-S/1,341,032	S/419,072	S/1,611,299	S/1,987,936	
40%	-S/3,508,192	-S/2,353,074	-S/2,024,972	S/0	S/629,273	S/2,956,207	S/4,532,382	S/5,030,312	
50%	-S/2,482,919	-S/1,028,166	-S/614,954	S/1,935,292	S/2,727,798	S/5,658,334	S/7,643,365	S/8,270,457	
58%	-S/1,687,160	S/0	S/479,224	S/3,436,889	S/4,356,003	S/7,754,712	S/10,056,865	S/10,784,139	
60%	-S/1,488,274	S/256,988	S/752,716	S/3,812,235	S/4,763,001	S/8,278,753	S/10,660,187	S/11,412,507	
70%	-S/493,273	S/1,542,497	S/2,120,741	S/5,689,534	S/6,798,560	S/10,899,528	S/13,677,364	S/14,554,911	

Tabla A. 5.26

Análisis de Sensibilidad Bidimensional

% de Tarjetas Activas & % de Tasa de Interés de Disposición de Efectivo

VAN	% TASA DE INTERES DE DISPOSICIÓN DE EFECTIVO								
	10%	20%	28%	35%	40%	60%	75%	80%	
S/3,436,889									
30%	-S/4,423,561	-S/3,942,740	-S/3,596,896	-S/3,286,297	-S/3,082,303	-S/2,327,972	-S/1,817,018	-S/1,655,602	
40%	-S/3,445,960	-S/2,810,295	-S/2,353,074	-S/1,942,449	-S/1,672,761	-S/675,503	S/0	S/213,399	
50%	-S/2,404,544	-S/1,603,988	-S/1,028,166	-S/511,025	-S/171,380	S/1,084,564	S/1,935,292	S/2,204,046	
58%	-S/1,596,265	-S/667,814	S/0	S/599,757	S/993,663	S/2,450,252	S/3,436,889	S/3,748,578	
60%	-S/1,394,248	-S/433,824	S/256,988	S/877,399	S/1,284,870	S/2,791,621	S/3,812,235	S/4,134,658	
70%	-S/383,596	S/736,696	S/1,542,497	S/2,266,178	S/2,741,475	S/4,499,033	S/5,689,534	S/6,065,626	

