



**Plan de negocios para la creación e implementación de una entidad  
financiera para micro y pequeñas Empresas (“MYPES”) en la ciudad  
de Huancayo**

Trabajo de investigación en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Maestro en Finanzas y Derecho Corporativo

Por:

Emily Zulema Bonifacio Cotrina

Sayda Clotilde Bolivar Torres

Luis David Puris Anco

Ada Guisella Vasquez Chilquillo

Programa de la Maestría en Finanzas y Derechos Corporativo

2022-I

Lima, 08 de abril de 2025

MAFDC 2022-I Grupo\_3 Tesis microfinancieras huancayo  
2025.docx

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

13%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

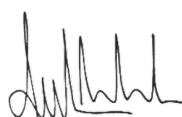
9%

STUDENT PAPERS

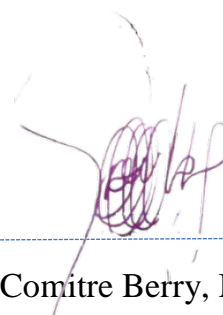
PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://www.comexperu.org.pe">www.comexperu.org.pe</a> Internet Source	2%
2	<a href="http://intranet2.sbs.gob.pe">intranet2.sbs.gob.pe</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Internet Source	1%
4	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper	1%
5	<a href="http://pdfcoffee.com">pdfcoffee.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://tc.gob.pe">tc.gob.pe</a> Internet Source	<1%

[idoc.pub](http://idoc.pub)



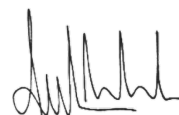
Este trabajo de investigación “Plan de negocios para la creación e implementación de una entidad financiera para micro y pequeñas Empresas (“MYPES”) en la ciudad de Huancayo” ha sido aprobada por:



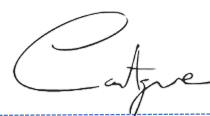
Paulo Comitre Berry, Mg. (Jurado)



Patricia Zorelinda García Santillán Camacho, Mg. (Jurado)



Alfredo Mendiola Cabrera, Ph.D. (Asesor)



Carlos Aguirre Gamarra, Ph.D. (Asesor)

Universidad Esan

2025

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su apoyo incondicional. Su amor y consejos han sido fundamentales para la elaboración de este trabajo.

Emily Zulema Bonifacio Cotrina

A mis padres quienes me apoyaron constantemente para alcanzar mis objetivos, a mis hermanas por su confianza y a mi sobrina que es mi motivación.

Sayda Clotilde Bolívar Torres

A mi madre.

Luis David Puris Anco

A mis padres por su gran apoyo y ser un gran ejemplo de superación, así como de valores.

Ada Guisella Vasquez Chilquillo

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestras familias por su apoyo.

## CURRICULUM VITAE DE LOS AUTORES

Emily Zulema Bonifacio Cotrina

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo. Abogada de la PUCP. Experiencia en la asesoría legal de empresas y personas naturales en temas vinculados con asuntos tributario. Conocimiento de inglés y dominio de herramientas de computación.

### FORMACIÓN

2011 - 2017 Facultad de Derecho, Titulada en Derecho Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

### EXPERIENCIA

Jul. 2023 - actualidad	Damma Legal Advisor Asociada Senior. Dentro de las principales funciones se encuentran la absolución de consultas tributarias, asesoría en procedimientos de fiscalización y procedimientos contenciosos tributarios y la elaboración de planeamientos tributarios.
Abr. 2023 -Jun. 2023	ERNST & YOUNG Abogada Senior. Dentro de las principales funciones se encuentran la asesoría en procedimientos de fiscalización y la absolución de consultas tributarias.
Ene. 2018 -Mar. 2023	Estudio Echeopar Asociada. Dentro de las principales funciones se encuentran la absolución de consultas tributarias, asesoría en procedimientos de fiscalización y procedimientos contenciosos tributarios y la elaboración de planeamientos tributarios (nacionales e internacionales). Adicionalmente la preparación de informes de due diligence sobre el cumplimiento de las obligaciones formales.
Dic. 2015 - Dic. 2017	Estudio Echeopar Practicante pre-profesional Dentro de las principales funciones se encuentran la elaboración de escritos y recursos para los procedimientos contenciosos administrativos o procesos judiciales, la realización de planeamientos tributarios y la absolución de consultas legales.
Mar. 2015 – Dic. 2015	Estudio Osterling Practicante pre-profesional. Dentro de las principales funciones se encuentran la realización de gestiones en las entidades administrativas, la revisión de normas y jurisprudencia para la preparación de opiniones legales; y, la preparación de escritos para los procedimientos contenciosos.

## Sayda Clotilde Bolívar Torres

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo. Bachiller de Contabilidad de la universidad Inca Garcilaso De La Vega. Experiencia en banca y negocios.

### FORMACIÓN

2012 - 2016 Universidad Inca Garcilaso De La Vega

Bachiller en contabilidad.

### EXPERIENCIA

May. 2020 - actualidad	Banco de Crédito del Perú Ejecutiva de negocios. Dentro de las principales funciones se encuentran, liderar equipo comercial de venta con colocaciones mensuales de créditos consumos e hipotecarios. Responsable de indicadores de gestión, elaborar sistema de incentivos y reconocimiento. Soporte para el diseño e implementación de proyectos para mejorar la productividad y eficiencia de red de agencias.
Abr. 2018 -Abr. 2020	Banco de Crédito del Perú Supervisora. Líder de equipo de centro de contacto que es el principal canal de servicio al cliente del banco para clientes de la banca minorista y mayorista.
May. 2013 -Mar. 2018	Banco de Crédito del Perú Asesor de atención al cliente agencias.

## Luis David Puris Anco

Ingeniero Senior de Mantenimiento, Especialista en Gestión de Activos, Mantenimiento y Confiabilidad; con más de 12 años de experiencia en el sector minero, amplia experiencia en planificación, programación, supervisión de ejecución y control de mantenimiento de Plantas Concentradoras de Au, Sn, Cu, Pb y Zn; estaciones de bombeo mina y equipos móviles mineros (Underground-Open Pit). Líder estratégico del mantenimiento basado en función de la producción: LOM, LOA, LOP, especialista en gestión económica-financiera TCO (TOTEX: OPEX, CAPEX), LCC, ROA, OEE y gestión del riesgo. Business Leader y consultor de implementación de gestión de mantenimiento en SAP S/4HANA basado en ciclo PHVA. Conocimiento técnico mecánico, eléctrico, instrumental y automatización de equipos de planta concentradora, equipos estacionarios y móviles de producción mineros.

### FORMACIÓN

2022 – 2024 ESAN Graduate School of Business – Máster en Finanzas y Derecho Corporativo.

2023 – 2023 Universidad Nacional Mayor De San Marcos – Diplomatura en Modelamiento de Procesos de Negocio.

2022 – 2022 GERENS Escuela de Postgrado – Especialización en Costos y finanzas para empresas mineras.

2020 – 2021 University of Cambridge – Diplomatura en Business Analytics.

2020 – 2021 EUDE Business School – Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA).

2020 – 2021 Pontificia Universidad Católica del Perú – Diplomatura en Mantenimiento y Confiabilidad.

2020 – 2020 Woodhouse Asset Management Academy (IAM) – Diplomatura Internacional en Gestión de Activos.

2020 – 2020 Cámara Minera del Perú (Camiper) – Diplomatura en Ingeniería del Mantenimiento.

2019 – 2019 Universidad San Ignacio De Loyola – Diplomatura Internacional en Gerencia de Empresas.

2010 – 2014 Universidad Alas Peruanas – Ingeniero Industrial.

## EXPERIENCIA

2024 – Actualidad	MINSUR S.A.
Jul. 2024 - Actualidad	<p>Ingeniero de Senior de Planificación de Mantenimiento</p> <p>Jefe de Planificación de mantenimiento general: Definición del presupuesto anual Planta Fundición y Refinería (equipos móviles, línea amarilla, subestaciones eléctricas).</p> <p>Validación, actualización de planes de mantenimiento, redefinición de análisis de criticidad, implementación de gestión de repuestos, implementación de gestión de Backlog.</p> <p>Responsable de gestión de Paradas de Planta.</p> <p>Desarrollo del OPEX anual.</p> <p>Desarrollo del CAPEX Anual.</p>
2023 – 2024	CIA MINERA BUENAVENTURA S.A.A.
Jun. 2023 – Jun. 2024	<p>Ingeniero de Senior de Planeamiento de Mantenimiento</p> <p>Líder de Planificación de mantenimiento general: Definición del presupuesto anual Planta Concentradoras y Mina (equipos móviles mineros de bajo perfil, sistemas de bombeo subterráneos, sistemas de ventilación, subestaciones eléctricas).</p> <p>Responsable de gestión de planificación y programación de Empresas Contratistas: R&amp;R, Tecnomin.</p> <p>Validación, actualización de planes de mantenimiento, redefinición de análisis de criticidad, implementación de gestión de repuestos, implementación de gestión de Backlog.</p> <p>Responsable de gestión de Paradas de Planta.</p> <p>Gestión del OPEX y CAPEX Anual Mina y Planta.</p>
2022 – 2023	MINERA BORO MISQUICHILCA S.A.
Nov. 2022 – May. 2023	<p>Supervisor Senior de Planificación y Ejecución de Mantenimiento</p> <p>Líder/Jefe de planificación y ejecución de mantenimiento general: Definición del presupuesto anual Planta y Mina (equipos móviles de gran minería), Opex y Capex; participación en el LOA y LOM bimestral para el forecast; medición y reporte (KPIs) de la gestión de mantenimiento a corto plazo; responsable de los planners terceros, en Lagunas Norte (Tajo Abierto).</p> <p>Responsable de la Gestión de Paradas de Planta.</p> <p>Supervisor de campo en arranque 1ra etapa de planta CMOP, a cargo de 10 técnicos mecánicos y 6 electricistas- instrumentistas, el arranque en la primera fase de procesamiento fue un éxito, se arrancó el circuito inicial en el que estuvieron incluidos dos molinos de 16'x22.6', dos espesadores 16'x80', 3 filtros prensa de 54 placas.</p>

	<p>Supervisión y control de la gestión de planificación de empresas contratistas: Confipetrol y Manucci Diesel.</p> <p>Tonelaje procesado por Planta Concentradora: 30000TPD</p> <p>Presupuesto Opex Anual: USD 60 000 000.00</p>
2020 – 2023	VOLCAN CIA MINERA S.A.A.
Mar. 2022 – Nov. 2022	<p>Planificador Senior Corporativo de Mantenimiento y Confiabilidad</p> <p>Coordinador General de Planificación y Confiabilidad de Mantenimiento con las áreas de Planificación de Mantenimiento de las cinco unidades productivas: San Cristobal-Carahuacra, Chungar, Alpamarca, Andaychagua y Cerro de Pasco.</p> <p>Participación como líder de mantenimiento en la implementación del programa de Excelencia Operacional y Mejora Continua a nivel corporativo: Trabajo Seguro 2.0; CiteOps: Adquisición de datos operacionales de mina en tiempo real; Implementación de la política y procedimiento general de mantenimiento basado en RCM, Implementación Ingeniería de Confiabilidad e Integridad Estructural de Activos.</p> <p>Análisis de reducción costos operativos y evaluación de proyectos de inversión en planta concentradoras, subestaciones eléctricas en mina, equipos móviles mineroas: reborn, Overhaul y Leasing de Equipos móviles mineros basado al LOA de la corporación.</p> <p>Implementación de Gestión de Parada de Planta bajo el enfoque del PMBOK.</p> <p>Revisión y participación en la generación del Opex y Capex de cada unidad.</p> <p>Revisión de Contratos de Servicios a nivel corporativo.</p> <p>Control de KPIs de Mantenimiento corporativo.</p> <p>Gestión de Activos, Calidad y Gestión de Riesgos Gestión de Proyectos de Inversión (PMO).</p> <p>Control de Presupuesto Opex Anual: USD 60 000 000.00</p>
Ene. 2020 – Mar. 2022	<p>Planificador Senior de Mantenimiento Mecánico</p> <p>Líder del área de planificación de mantenimiento, largo plazo (PCM): Paradas de Planta Concentradora, aplicación del PCR acorde al LCC y al LOM; desarrollo y control de la gestión financiera: OPEX y CAPEX; desarrollo del TCO y participación en el LOA; medición (KPIs) de la gestión de mantenimiento a corto plazo; responsable de los planners terceros (Tecnomin, Epiroc, Resemin, Ferreyros y Geohidraulica) que administran equipos móviles (Trackless): Jumbos perforadores, empernadores, scoops, dumpers, anfoloaders, sistemas de bombeos subterráneos, sistemas de ventilación,</p>

	<p>subestaciones eléctricas y equipos de planta concentradora Pb/Zn, Administración de contratos con terceros, sistemas de bombeo estacionario en unidades Animón-Islay.</p> <p>Tonelaje procesado por Planta Concentradora: 5400TPD</p> <p>Presupuesto Opex Anual: USD 20 000 000.00</p> <p>Personal a cargo: 4 planificadores.</p>
2018 – 2020	MINSUR S.A.
May. 2018 – Ene. 2020	<p>Ingeniero de Planeamiento de Mantenimiento Planta Concentradora</p> <p>Key User SAP-PM, responsable de la planificación de mantenimiento preventivo-predictivo de equipos de Planta Concentradora B2, acompañamiento de construcción, comisionamiento, run up y operación de primer año de operación. desarrollo, ejecución y control de OPEX en el primer año de operación de Planta concentradora. Encargado de la planificación y control del mantenimiento (PCM), planeamiento a largo plazo: Paradas de Planta; desarrollo y control de indicadores (kpi) de mantenimiento a corto y largo plazo.</p> <p>Tonelaje procesado por Planta Concentradora: 2500 TPD</p> <p>Presupuesto Opex Anual: USD 4 500 000.00</p>

## CURSOS – SEMINARIOS

Curso de MS-Project (2015 – SENATI)

Modelamiento de Procesos de negocio y Simulación con BPMN (2020 – Nextech Education Center)

Especialización Gestión del Mantenimiento de Planta con ERP SAP-PM (2018 – IT System)

Especialización en Costos y Presupuestos con S10 (2015 – SENATI)

Curso de Auditoría de la Gestión del Mantenimiento (2015 – TECSUP)

Curso de Planificación y Programación del Mantenimiento: (2015 – TECSUP)

Especialización en Diseño CAD (2010 – SENATI)

## Ada Guisella Vasquez Chilquillo

Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo por la universidad ESAN. Contador Público de la Universidad Nacional del Callao. Experiencia en contabilidad general, normas internacionales y tributación. Conocimiento de inglés, nivel intermedio y dominio de sistemas contable y computacionales. Aspiración de desarrollo profesional y personal que me lleve a ocupar cargos gerenciales.

### FORMACION

2022-2024 Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo – Universidad ESAN

2017-2018 PADE en Finanzas Corporativas – Universidad ESAN

2014 XXXIX Postgrado de Tributación – Universidad de Lima

2013 XXIII Postgrado de Normas Internacionales de Información Financiera – Universidad de Lima

2011-2012 Programa en Gestión Tributaria Empresarial – Universidad ESAN

2003-2009 Facultad de Ciencias Contables, Titulo en Ciencias Contables – Universidad Nacional del Callao

### EXPERIENCIA

2016-2024	Universidad De Ingeniería y Tecnología. Contador general durante 8 años, responsable de la contabilidad de la institución, elaboración de EEFF, supervisión y liquidación de impuestos. Organización del área contable, elaboración de políticas y procesos contables e implementación del sistema contable.
2015-2016	Línea Amarilla S.A.C. Analista Fiscal de Tesorería durante un año, realizando labores de control de cuentas por pagar y su revisión acorde a requisitos tributarios, conciliaciones bancarias.
2010-2015	Deloitte & Touche SRL. Asistente de contabilidad durante 5 años, realizando tareas de control de activos, cuentas por pagar, análisis de cuentas, liquidación de impuestos, elaboración de EEFF.
2007-2010	Price Waterhouse Coopers S. Civil. Asistente de contabilidad durante 3 años, realizando tareas de control de activos, cuentas por pagar, análisis de cuentas, liquidación de impuestos, elaboración de EEFF.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIO.....	3
1.1 ANTECEDENTES .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos: .....	5
1.3 CONTRIBUCIÓN .....	5
1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES .....	6
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....	7
2.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	7
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	9
2.3 ESQUEMA DE TRABAJO .....	9
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN .....	10
2.4.1. Fuentes Primarias .....	10
2.4.2. Fuentes Secundarias .....	12
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL .....	13
3.1. CONTEXTO INTERNACIONAL .....	13
3.2. CONTEXTO NACIONAL .....	14
3.3. CONTEXTO REGIÓN JUNÍN .....	19
CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL.....	26
4.1. REGULACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS:.....	26
4.2. REQUISITO APLICABLES A LAS EMPRESAS DE CRÉDITOS .....	29
4.2.1. Constitución y forma societaria .....	30
4.2.2. Capital mínimo.....	30
4.2.3. Requisitos sobre los accionistas.....	30
4.2.4. Requisito sobre la reserva legal .....	30
4.3. REQUISITO APLICABLES A LAS EMPRESAS DE PRÉSTAMOS. ....	30

4.4.	OBLIGACIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO .....	31
4.5.	LIMITES A LAS TASAS DE INTERES Y LEY CONTRA LA USURA (LEY 31143) .....	35
4.6.	CONCLUSIONES .....	41
CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....		42
5.1	OFERTA DE MICROCRÉDITOS EN LA CIUDAD DE HUANCAYO..	42
5.2	DEMANDA DE MICROCRÉDITOS EN LA CIUDAD HUANCAYO ...	49
5.2.1	Determinación de la demanda actual .....	50
5.2.2	Determinación del mercado potencial .....	51
5.3	CONCLUSIONES .....	53
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....		54
6.1	ANÁLISIS DE AMBIENTE EXTERNO (MACROENTORNO Y MICROENTORNO) DEL SECTOR .....	54
6.1.1	Análisis SEPTE.....	54
6.1.1.1	<i>Aspecto económico</i> .....	54
6.1.1.2	<i>Aspecto político – legal</i> .....	54
6.1.1.3	<i>Aspecto tecnológico</i> .....	55
6.1.1.4	<i>Aspecto sociocultural</i> .....	56
6.1.2	Cinco Fuerzas Competitivas de PORTER .....	56
6.1.2.1	<i>Análisis de los competidores</i> .....	56
6.1.2.2	<i>Análisis de los competidores potenciales</i> .....	56
6.1.2.3	<i>Análisis de los productos sustitutos</i> .....	57
6.1.2.4	<i>Análisis de los inversionistas</i> .....	57
6.1.2.5	<i>Análisis de los clientes</i> .....	57
6.2	MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETITIVIDAD DE LOS SUSTITUTOS	
	57	
6.3	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS: MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	58
6.4	CONCLUSIONES .....	59
CAPÍTULO VII: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....		60
7.1	VISIÓN ESTRATÉGICA.....	60
7.2	MISIÓN ESTRATÉGICA .....	60
7.3	VALORES .....	60

7.4	OBJETIVOS .....	60
7.4.1	Objetivo estratégico general.....	60
7.4.2	Objetivos estratégicos específicos .....	60
7.5	ESTRATEGIA GENERAL .....	61
7.6	PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS .....	61
7.7	EVALUACIÓN Y CONTROL.....	61
7.8	CONCLUSIONES .....	62
CAPÍTULO VIII: DISEÑO DE PRODUCTOS .....		63
8.1	PRODUCTOS.....	63
8.1.1	Crédito grupal solidario – “Nuestra Comunidad” .....	63
8.1.2	Crédito para Mujeres.....	65
8.1.3	Crédito Contigo.....	66
8.2	ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS .....	67
8.2.1	Solicitud .....	67
8.2.2	Evaluación.....	68
8.2.3	Resultado.....	71
8.2.4	Desembolso .....	71
8.2.5	Gestión de Cobranzas .....	72
CAPÍTULO IX: PLAN ANUAL DE MARKETING.....		73
9.1	CONCEPTO DEL SERVICIO .....	73
9.2	OBJETIVOS DE MARKETING .....	73
9.2.1	Objetivos generales de marketing .....	73
9.2.2	Objetivos específicos de marketing .....	74
9.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	74
9.3.1	Estrategia de segmentación de clientes .....	74
9.3.2	Definición del público objetivo .....	74
9.3.3	Estrategia de posicionamiento .....	76
9.3.4	Estrategia de fidelización .....	76
9.3.5	Estrategias funcionales.....	76
9.3.5.1	<i>Productos</i> .....	76
9.3.5.2	<i>Precio</i> .....	76
9.3.5.3	<i>Plaza</i> .....	77
9.3.5.4	<i>Promoción</i> .....	77
9.4	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	77

9.5	CONTROL DEL PLAN DE MARKETING .....	77
9.6	CONCLUSIONES .....	77
Capítulo X: PLAN DE OPERACIONES .....		79
10.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE OPERACIONES.....	79
10.2	LAY OUT DE LAS INSTALACIONES.....	79
10.3	PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL .....	80
10.3.1	Proceso de captación de un nuevo cliente.....	80
10.3.2	Proceso de desarrollo y entrega del servicio.....	80
10.3.3	Evaluación de crédito.....	81
10.3.4	Análisis de riesgos financieros.....	81
10.3.5	Aprobación del gerente de agencia .....	81
10.3.6	Desembolso del crédito.....	81
10.3.7	Pago y cobranza de préstamos otorgados .....	81
10.3.8	Capacitación financiera.....	82
10.4	INVERSIÓN DEL PLAN OPERATIVO .....	82
10.5	CONTROL DEL PLAN OPERATIVO.....	83
10.6	CONCLUSIONES .....	84
CAPÍTULO XI: PLAN ORGANIZACIONAL .....		85
11.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN ORGANIZACIONAL .....	85
11.2	FORMALIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA	85
11.2.1	Constitución y formalización de la empresa.....	85
11.2.2	Régimen tributario .....	86
11.2.3	Régimen laboral .....	86
11.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	87
11.3.1	Organigrama .....	87
11.3.1.1	<i>Junta general de accionistas</i> .....	88
11.3.1.2	<i>Comité de riesgos</i> .....	88
11.3.1.3	<i>Oficial de cumplimiento</i> .....	89
11.3.1.4	<i>Gerencia general</i> .....	90
11.3.1.5	<i>Área de gestión comercial y educación financiera</i> .....	90
11.3.1.6	<i>Área de gestión de riesgos de créditos y liquidez</i> .....	91
11.3.1.7	<i>Necesidades tercerizadas</i> .....	91
11.3.2	Descripción funciones y perfil de puestos laborales.....	92

11.3.2.1	<i>Gerente General</i> .....	92
11.3.2.2	<i>Oficial de cumplimiento</i> .....	92
11.3.2.3	<i>Asistente administrativo de recursos humanos y finanzas</i> .....	93
11.3.2.4	<i>Gerente de comercial:</i> .....	94
11.3.2.5	<i>Ejecutivo de negocios</i> .....	95
11.3.2.6	<i>Analistas de riesgo</i> .....	95
11.4	PROCESOS DE SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....	96
11.4.1	Políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal .....	96
11.5	GESTIÓN DEL TALENTO .....	97
11.5.1	Política de remuneración y beneficios .....	97
11.5.2	Política de desarrollo humano.....	98
11.5.3	Plan de fidelización del personal .....	99
11.6	ELABORACIÓN DE MANUALES ORGANIZACIONALES.....	99
11.7	PRESUPUESTO DEL PLAN ORGANIZACIONAL.....	100
11.8	CONTROL DEL PLAN ORGANIZACIONAL .....	100
11.9	CONCLUSIONES .....	101
	CAPÍTULO XII: ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE NEGOCIO .....	102
12.1	SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES GENERALES.....	102
12.2	FINANCIAMIENTO .....	102
12.2.1	Aporte de capital propio de los socios .....	103
12.2.2	Postulación a redes de inversionistas privados .....	103
12.3	ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN 103	
12.4	ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y PROVISIÓN DE INCOBRABILIDAD 104	
12.5	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS .....	105
12.6	ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO E INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	105
12.7	FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	106
12.8	CONCLUSIONES .....	106
	CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
13.1	CONCLUSIONES FINALES.....	107
13.2	RECOMENDACIONES .....	107
	BIBLIOGRAFÍA .....	108

ANEXO 1 Encuesta Prospecto de cliente .....	110
ANEXO 2 Entrevista a profesionales de la banca local – MYPE .....	112
ANEXO 3 Resultado de Encuesta a cliente prospecto - Urbano .....	114
ANEXO 4 Resultado de Encuesta a cliente prospecto - Rural .....	116
ANEXO 5 Evidencia de las encuestas realizadas .....	118
ANEXO 6 Resumen entrevista funcionario banca MYPE .....	121
ANEXO 7 Capacitación financiera: Educación Financiera para todos .....	126
ANEXO 8 Inversión inicial .....	129
ANEXO 9 Proyección de inversiones.....	132
ANEXO 10 Detalle de depreciaciones y amortizaciones .....	133
ANEXO 11 Proyección de Ingresos por escala de colocaciones y producto.....	134
ANEXO 12 Detalle de planilla y proyección de gastos de personal .....	136
ANEXO 13 Proyección de gastos operativos .....	137
ANEXO 14 Proyección de Estados de Resultados .....	138
ANEXO 15 Capital de trabajo .....	139
ANEXO 16 Flujo de caja económico .....	142

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principal motivo por el cual no se opta por un crédito formal, 2022 (%) .....	4
Figura 2 Modalidades de Investigación .....	8
Figura 3 Ventas de MYPES en Perú .....	14
Figura 4 Empleo en las MYPES en Perú. ....	15
Figura 5 Distribución de las MYPES según tipo de actividad.....	16
Figura 6 Empleo informal por regiones. ....	19
Figura 7 Empleo informal según tamaño de empresa.....	20
Figura 8 Inclusión financiera región Junín .....	20
Figura 9 Nivel de inclusión financiera en Perú.....	21
Figura 10 Tasa de morosidad Junín (%) .....	24
Figura 11 Tasas máximas de interés convencional compensatorio aplicable a operaciones entre personas ajenas al sistema financiero aplicable entre mayo y noviembre del 2024.....	39
Figura 12 Nota informativa publicada por el BCRP el 01 de abril de 2024 .....	40
Figura 13 Colocación del sistema financiero en la ciudad de Huancayo.....	50
Figura 14 Demanda del crédito Junín 2024, sector PYME .....	51
Figura 15 Grafica de oficina comercial y administrativa.....	79
Figura 16 Proceso comercial de otorgamiento de créditos .....	80
Figura 17 Organización de la microfinanciera.....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modalidades de investigación.....	8
Tabla 2 Esquema de trabajo .....	9
Tabla 3 Fuentes primarias de información.....	11
Tabla 4 Interés promedio en préstamos formales y comparación con los de un crédito informal, 2022 (%).....	17
Tabla 5 Comparativo requisitos prestamos formales e informales .....	18
Tabla 6 Entidades financieras en Región Junín .....	22
Tabla 7 Comparativo TCEA Región Junín.....	23
Tabla 8 Morosidad por meses .....	24
Tabla 9 Prestamos de informales a MYPES .....	25
Tabla 10 Cuadro de las entidades financieras con actividad en Huancayo .....	44
Tabla 11 Resultados entrevistas a funcionarios .....	49
Tabla 12 Población que accedió a préstamos MYPES según género .....	51
Tabla 13 Calculo mercado potencial de MYPES región Junín.....	52
Tabla 14 Distribución de MYPES por provincias de la región Junín.....	52
Tabla 15 Matriz de perfil de competitividad.....	58
Tabla 16 Matriz de perfil de competitividad.....	59
Tabla 17 Cuadro con la capacidad disponible de endeudamiento .....	68
Tabla 18 Cuadro con la matriz de plazo .....	69
Tabla 19 Cuadro con la segmentación del riesgo .....	69
Tabla 20 Cuadro con los motivos para denegar el crédito.....	70
Tabla 21 Calculo de % público objetivo y # inicial de colocaciones .....	75
Tabla 22 Detalle Inversión Inicial.....	82
Tabla 23 Parámetros de proyecciones de ingresos.....	104
Tabla 24 Indicadores plan de negocio (10 años).....	106

## RESUMEN EJECUTIVO

Mediante el presente documento se busca elaborar un plan de negocios con la finalidad desarrollar una empresa que otorgue micro préstamos (microfinanciera) a MYPES en la ciudad de Huancayo. La selección de esta región se debió a la alta cantidad de microempresarios que ejercen actividad económica en la mencionada zona geográfica. Adicionalmente, como resultado de la visita de la región se verificó que el comercio no solo se encontraba concentrado en zonas específicas, como los principales mercados o centros comerciales del centro del distrito, sino que existen diversas zonas comerciales como mercados de mediano tamaño que se encuentran repartidos en todo el distrito.

Luego de la realización de una encuesta a diversos emprendedores localizados en la zona, verificamos la necesidad de acceder a préstamos para capital de trabajo y mantener la fuente de sus negocios. Bajo este resultado identificamos una oportunidad de negocio, que consiste en otorgar préstamos a emprendedores. Atendiendo a ello se decide evaluar la viabilidad del plan de negocio. Para ello se desarrolla lo siguiente:

- Análisis del mercado financiero peruano, que incluye el detalle del número de posibles competidores y las características de los préstamos que otorgan.
- Análisis de la demanda en las solicitudes de préstamos, para ello se llevaría a cabo encuestas en las zonas donde se desea realizar las operaciones.
- Determinación del plan de negocio, que incluye el diseño de los productos financieros, el sistema operativo y organización interna de la empresa. Para ello se llevaría a cabo entrevistas con personas que trabajan en entidades financieras de la zona. Tomando en cuenta que existe un mercado de préstamos informales, se lleva a cabo una encuesta con una persona que se dedica a estas actividades.
- Análisis de las formas de financiamiento para llevar a cabo el plan de negocio. Determinación de las posibles ganancias a generar, para la determinación de factibilidad económica - financiera del proyecto.

A mayor detalle sobre el contenido del trabajo dentro de los primeros capítulos se encuentra un análisis de las normas aplicable a las operaciones financieras, en específico al negocio de entrega de préstamos. Ello con la finalidad de determinar el marco legal aplicable al plan de negocio que planteamos.

La ejecución de este plan de negocio requiere de una inversión inicial de S/. 2,500,000, para lo cual se plantea obtener financiamiento mediante colocación de capital de accionistas, principalmente, o postulación a redes de inversionistas privadas.

Posterior al levantamiento de la información y los análisis realizados, se concluye que el plan de negocio es factible, se sustenta con lo siguiente:

- La regulación peruana permite que una entidad otorgue préstamos sin la necesidad de ser una empresa regulada por la SBS. En efecto, el marco legal permite que una sociedad anónima cerrada tenga como actividad comercial la entrega de préstamos, no siendo necesario ser una entidad regulada, basta con solicitar su inscripción en el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio. Esto es una ventaja ya que este modelo no requiere que la empresa mantenga un capital mínimo o reserva legal.
- Existe una demanda en el mercado financiero que está creciendo, debido a la creciente cantidad de microempresas. Frente a ello, la propuesta se orienta a este sector, MYPES, para lo cual se plantea el otorgar préstamos de hasta S/10,000, con condiciones de pago de hasta 6 meses en promedio, prestamos de plazo de cobrabilidad cortos que permitirán un mejor seguimiento por parte de la empresa y una disminución de la tasa de incobrabilidad.
- El modelo de negocio proyecta para el primer año apuntar solo al 1.5% del público objetivo que acceden a créditos de nuestros competidores directos, como son las cajas municipales, cajas rurales, u otras empresas financieras. Así también se apunta no solo a trabajar con emprendedores formales, sino también con emprendedores informales, orientándolos a la búsqueda de la formalidad y crecimiento de sus negocios, elevando así los indicadores de formalidad de la región.
- Realizada una proyección financiera de 10 años, con un crecimiento anual del 5% para nuestros ingresos, una provisión de cobranza dudosa que llega al 11% del importe anual de colocaciones y un ajuste de gastos del 2% anual, se determinó que el modelo de negocio no es viable, ni recomendable, generando un VAN de S/. - 1,311,089 y una tasa de retorno (TIR) del 1.16%.
- Se concluye que es una inversión de alto riesgo, con una inversión fuerte de capital, que no asegura un retorno adecuado para los socios.

Resumen elaborado por los autores

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIO**

En el marco inicial del plan de negocio de una microfinanciera en la ciudad de Huancayo, se inicia el proceso con las causales que llevaron a desarrollar este plan de negocio, los objetivos a alcanzar, las contribuciones a la región y el alcance de influencia del plan de negocio.

### **1.1 ANTECEDENTES**

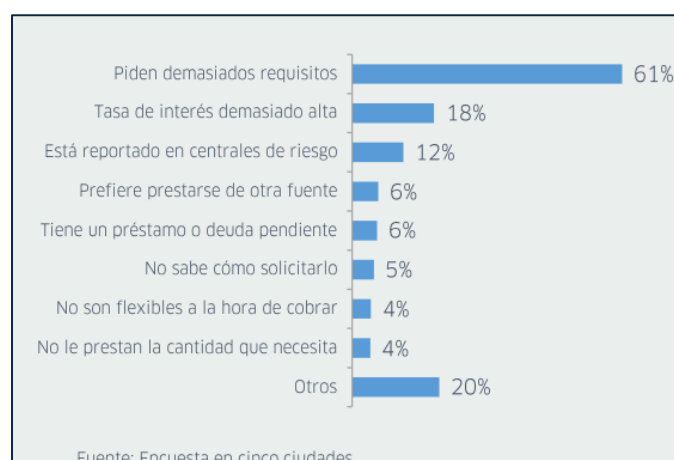
Según la información publicada en la Encuesta Nacional de Hogares (en adelante Enaho), en el año 2021, el 96% de los emprendimientos en el Perú están representados por micro y pequeñas empresas (en adelante MYPES); adicionalmente según cifras de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (en adelante SUNAT) alrededor de un 86% de las MYPES son informales.

Uno de los problemas relacionados con la informalidad es que las empresas no tienen acceso al sector financiero formal. En efecto, de acuerdo con Comex Perú, al año 2021, solo el 47% de las MYPES tienen acceso a servicios financieros, de los cuales, solo el 6% cuenta con productos relacionados a préstamos. Según la información publicada en la Superintendencia de Banca y Finanzas (en adelante SBS), la tasa de interés integral (adelante TCEA) que considera el sistema formal para las MYPES puede superar el 40% TCEA, llegando incluso al 100% TCEA. Esto determina que muchas MYPES busquen préstamos en mercados informales o simplemente sean reacios a introducirse en el mercado financiero.

Observando el problema de la informalidad, el Instituto Peruano de Economía (IPE) informó que cerca de 580,000 familias accedieron a préstamos informales en el último año, así mismo se determina que pagaron tasas de interés de aproximadamente 500%, siendo 10 veces más caro que el crédito de consumo o de microempresa promedio en el sistema financiero peruano. A pesar del elevado costo de financiamiento del 49% de los prestatarios se sintió satisfecho con los créditos recibidos, teniendo como principal motivo la rapidez del trámite la ausencia de requisitos que les serían difíciles de cumplir ante una entidad formal. Esto se plasma en el informe elaborado por el IPE sobre el mercado de créditos informales en el Perú, donde el 61% de los encuestados no solicito

un préstamo a una entidad formal porque exigen muchos requisitos (ver *figura 1*), poniendo en un segundo lugar el punto de las tasas de intereses demasiadas altas.

**FIGURA 1 PRINCIPAL MOTIVO POR EL CUAL NO SE OPTA POR UN CRÉDITO FORMAL, 2022 (%)**



**FUENTE: EL MERCADO DE CRÉDITOS INFORMALES EN EL PERÚ - IPE**

Finalmente, el estudio del IPE propone la revisión de la ley nro. 31443 que establece topes a las tasas de interés en el sistema financiero y que según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la norma excluye al 25% de créditos de consumo y créditos MYPE. Además, el 79% de los prestatarios informales pagan una tasa de interés superior al tope actual, lo que sugiere que este no es un atributo determinante al momento de evaluar un préstamo. (IPE, 2022)

Es importante mencionar que la ley nro. 31443 protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros, y tiene como principal objetivo establecer el marco jurídico que permita limitar las tasas de interés de las entidades del sistema financiero. Con la entrada en vigor de la ley, las entidades del sistema financiero ya no podrán cobrar intereses en función de la libre competencia y deberán respetar las tasas máximas de interés convencional determinadas por el BCR. La ley precisa que las tasas máximas de interés convencional moratorio aplicables a las entidades del sistema financiero serán las mismas que el BCR establezca para las operaciones ajenas al sistema financiero. Las tasas máximas de interés convencional compensatorio cobradas por las entidades del sistema financiero también serán fijadas por el BCR, pero podrían ser distintas a aquellas fijadas para las operaciones ajenas al sistema financiero.

Por lo descrito en los antecedentes presentados, se considera que la búsqueda de créditos formales en varias ciudades del país es una demanda no satisfecha por el mercado

financiero actual, por lo tanto este proyecto pretende la creación de una entidad microfinanciera formal que en principio proporcione educación crediticia a sus clientes como requisito previo al otorgamiento del crédito; ofrezca productos financieros que permitan brindar tasas de préstamos atractivas y mejore el acceso a créditos pero que permitan la viabilidad financiera del proyecto.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Examinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la implementación de una entidad financiera que otorgue créditos y asesore financieramente a las MYPES ubicadas en la ciudad de Huancayo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar el sector financiero nacional y en la ciudad de Huancayo, incluyendo opciones crediticias formales e informales.
- Realizar una investigación de mercado a fin de definir las necesidades crediticias de las MYPES en la ciudad de Huancayo a fin de definir el perfil del público objetivo.
- Diseñar la oferta de productos crediticios acorde a las necesidades establecidas en el estudio de mercado.
- Evaluar las figuras legales bajo las cuales puede constituirse la entidad financiera.
- Establecer la estrategia general, el plan comercial y operativo para la ejecución del proyecto y puesta en marcha de la entidad financiera, así como del área de asesoramiento financiero.
- Evaluación de la viabilidad económica del plan de negocio.
- Establecer los riesgos de la ejecución del plan de negocio.

## **1.3 CONTRIBUCIÓN**

En caso este proyecto se implemente, se tendrá contribución social y académica. Respecto a la contribución social, este proyecto mejorará la cultura financiera de las MYPES y por consiguiente ayudará a que puedan acceder a tasas y condiciones financieras favorables. Por otro lado, se tendrá una contribución académica dado que servirá como modelo para otros proyectos en el sector.

#### **1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES**

La propuesta del plan de negocio está orientado específicamente a ofertar microcréditos a MYPES ubicadas en la ciudad de Huancayo, cubrir la necesidad de las MYPES de acceder a financiamiento con requisitos y garantías más flexibles diferenciándonos de los grandes bancos, compitiendo directamente con las cajas municipales y rurales, y sobre todo siendo una mejor alternativa a prestamistas informales.

Según la propuesta, la asesoría financiera se llevará a cabo brindando información financiera básica para el desarrollo de los negocios que se vean beneficiados con nuestros créditos, se utilizarán medios digitales para este fin. Como tal la financiera no influirá en la toma de decisiones internas de los clientes MYPES.

Se evalúa la viabilidad del producto para luego buscar fondeo de inversionistas, el proyecto está orientado que desde un inicio opere con capital propio, también se analiza otras alternativas de financiamiento como presentarlo a una red de inversionistas.

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico brinda las orientaciones racionales requeridas para resolución de problemas, a la vez que permite abrir las puertas a la comprensión adecuada de la situación a nuevos conocimientos, esto con el fin de cumplir con los objetivos de esclarecer y justificar el proceso de plan de negocio planteado en el presente, para ello describe las metodologías, técnicas e instrumentos a utilizar.

### 2.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Respecto a la modalidad de investigación, Monje Álvarez (2011), indica respecto a la metodología cuantitativa:

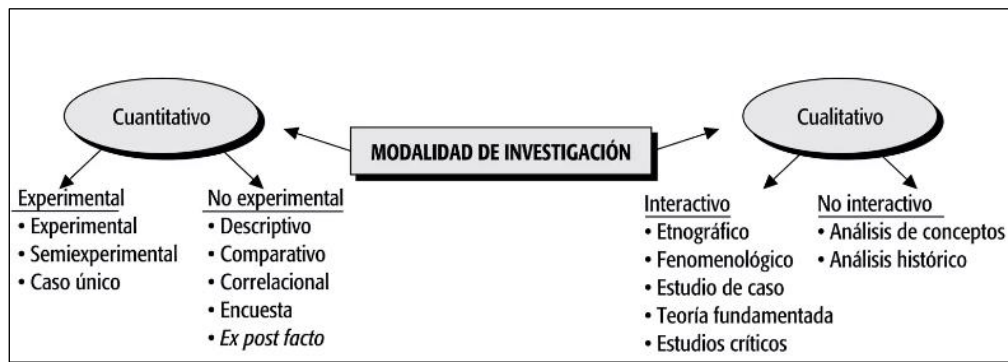
*“La constatación se realiza mediante la recolección de información cuantitativa orientada por conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales. El análisis de la información recolectada tiene por fin determinar el grado de significación de las relaciones previstas entre las variables.”*

De la misma forma contrasta la metodología cualitativa, citando a Bonilla y Rodríguez, (1997):

*“La investigación cualitativa en cambio se interesa por captar la realidad ... ‘a través de los ojos’ de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto. ... No parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas.”*

De acuerdo con a la *figura 2*, existen dos modalidades de investigación, en el presente plan de negocio se emplea ambos, una más que el otro, el lado cuantitativo toma mayor fuerza, y para el lado legal y descripción del funcionamiento del mercado se toma el cualitativo.

FIGURA 2 MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN



FUENTE: (MCMILLAN & SCHUMACHER, 2001) (P.37)

Respecto al subtipo de la modalidad, por el lado cuantitativo la investigación se aplica el no experimental, por la forma de adquirir y analizar la información, en menor medida el cualitativo por el análisis del lado legal, en la *Tabla 1* podemos ver una distribución al respecto.

TABLA 1 MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN

Cuantitativa		Cualitativa	
Experimental	No experimental	Interactiva	No interactiva
Experimental	Descriptiva	Etnográfica	Análisis de conceptos
Semiexperimental	Comparativa	Fenomenológica	Análisis histórico
Caso único	Correlacional Encuesta <sup>a</sup> <i>Ex post facto</i>	Estudio de caso Teoría fundamentada Estudios críticos	

<sup>a</sup>Las encuestas aquí están clasificadas como un diseño de investigación. Las encuestas también están consideradas como un tipo de técnica de recogida de datos.

FUENTE: (MCMILLAN & SCHUMACHER, 2001) (P.40)

Es no experimental, porque no se centra en un grupo experimental específico, sino recopila información libre en la población de forma libre sin manipulación dirigida, por lo que se utiliza los instrumentos que se disponen en este tipo de modalidad, usa el lado descriptivo y encuestas.

Por el lado cualitativo se toma, el no interactivo, dado que se requiere el análisis de conceptual por el lado legal y los datos históricos existentes.

En resumen, utiliza por el lado de la metodología cuantitativa: descriptiva y encuesta, y por lado cualitativo: análisis de conceptos e histórico.

## 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los tipos de métodos y enfoques, el que se acerca al objeto del presente es el método descriptivo, Caballero (2011), indica:

*“Es aquella orientación que se centra responder a la pregunta acerca de cómo es una determinada parte de la realidad objeto de estudio”*

El objetivo de la investigación implica observación, organización, análisis e interpretación de resultados, con el fin de describir el suceso, aparte de ello se suma que lo descriptivo será un aporte no sólo para este plan de negocio sino para temas relacionados a lado financiero de esta población.

## 2.3 ESQUEMA DE TRABAJO

El desarrollo del plan de negocio objetivo tendrá el siguiente esquema de trabajo (*Ver tabla 2*):

**TABLA 2 ESQUEMA DE TRABAJO**

<b>Capítulo</b>	<b>Título</b>	<b>Propósito del capítulo</b>
I	Introducción	Exponer los antecedentes que llevaron a plantear la idea de negocio, los objetivos, la contribución, el alcance y las limitaciones del plan de negocio.
II	Marco metodológico	Plasmear la metodología de trabajo e investigación, así como las fuentes de información a utilizar y el tipo de acopio de estas.
III	Marco contextual	Recopilación de la información más actual disponible sobre el contexto en que se desenvuelven las MYPES y las entidades financieras que operan en el área de influencia planteada.
IV	Marco Legal	Contexto legal en el que se desenvuelve la microfinanciera y las opciones bajo las cuales se establece como empresa.
V	Investigación de mercado	Analizar data sobre el mercado financiero y económico de la región de Junín, centrado en Huancayo, para establecer nuestra competencia directa y nuestro prospecto de clientes.

Capítulo	Título	Propósito del capítulo
VI	Análisis estratégico	Análisis del macroentorno y microentorno del área de influencia, identificación de los sustitutos e identificación de oportunidades y amenazas.
VII	Planeamiento estratégico	Definición de misión y visión estratégica de la empresa, objetivos y planes estratégicos.
VIII	Diseño productos	Se propone diseñar 3 productos financieros que brinden créditos a MYPES y un programa de capacitación para nuestros clientes.
IX	Plan anual de marketing	Definición del concepto del servicio, definición del público objetivo y diseño de productos.
X	Plan de operaciones	Definir el flujo de operación para las áreas comerciales, así como la inversión involucrada.
XI	Plan organizacional	Definición de la estructura organizacional de la empresa, proceso de formalización y gestión de talento.
XII	Análisis financiero del plan de negocio	Estructurar la base presupuestal del plan de negocio, definir los tipos de inversiones necesarias para la operatividad, la gestión de gastos, colocaciones de créditos y gestión de cobranzas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN

### 2.4.1. Fuentes Primarias

Para la elaboración del plan de negocio se busca obtener información de los clientes prospectivos de manera directa y de personas que trabajen en la zona en el sector financiero, apuntamos a estos grupos con el fin de concluir en las necesidades puntuales de la zona de alcance. Se adjunta los modelos propuestos en los Anexos I y II. A continuación, el análisis de los dos métodos planteamos de maneta inicial (*Ver tabla 3*).

**TABLA 3 FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN**

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Encuesta	Instrumento para recabar información general y puntos de vista de clientes prospectivos	La información recabada sirve para obtener data estadística general y poder establecer conclusiones generales.	Al ser preguntas generales planeadas no permite ahondar más en problemática específica como en un cuestionario.
Entrevista	Por este medio se interactúa con las personas involucradas en el mercado del sector financiero, permitiendo la observación no verbal.	Permite sondear los problemas y oportunidades para el sector financiero, adquiriendo conclusiones más específicas para el armado del plan de negocio	Se requiere tiempo de calidad para la realización de una buena entrevista y puede tardar una hora o más, por otro lado, se puede encontrar poca disposición de parte de funcionarios de entidades financieras.

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

Adicional a estos procesos primarios de obtener información se desarrolla una ronda de observación posterior a la visita a la zona de influencia, con el propósito de intercambiar puntos de vista o conclusiones específicas más allá de los resultados de las entrevistas y encuestas.

Las ventajas de aplicar la técnica de observación son las siguientes:

- Permite observar las características y condiciones de los individuos de manera cercana.
- Los resultados de este método, depende mucho del equipo y de la interacción con el público objetivo.

Las desventajas de sacar conclusiones de la observación son las siguientes:

- Se requiere mucha agudeza para sacar conclusiones de los fenómenos estudiados.
- Exige una cantidad de tiempo moderada.
- Los resultados, pueden verse influenciados por sesgos formados en el entorno en que los observadores se desarrollaron. Así distorsionar los hechos observados.

Para reducir los problemas de las desventajas, se define claramente los objetivos de la observación, determinando de manera clara la unidad de observación y las conductas a registrar que vayan acorde al objetivo del plan de negocio.

#### **2.4.2. Fuentes Secundarias**

Se utiliza la información recopilada por terceros, principalmente por entidades que influyan en el mercado financiero y en el desarrollo económico de la MYPES, tales como: Reglamentos y resoluciones de la SBS, informes estadísticos del INEI y otros informes elaborados por encargo por entidades particulares.

La ventaja de la información disponible es que es variada y concisa, en el caso de la información de índole financiera de la SBS ayuda a formular claramente el diseño de productos y la evaluación de la competencia.

Por otro lado, se adquiere datos estadísticos que provienen de fuentes que decidieron encargar la realización de estudios particulares, lo cual podría llevar a reflejar información a conveniencia del solicitante.

Finalmente, se considera que la principal desventaja es el acceso a información estadística actualizada sobre mercado financiero y económica de regiones, especialmente sobre el mercado de MYPES.

## **CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL**

Para la formulación de un plan de negocios es necesario tener conocimiento del contexto en el que se desarrollará el plan de negocio (en adelante microfinanciera), el estudio del entorno genera conclusiones que se plasman en las operaciones, tasas de interés competitivas acorde a los estándares de los mercados internacionales y locales, así como, establecer parte de las necesidades del público objetivo.

### **3.1. CONTEXTO INTERNACIONAL**

Acorde a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de la ONU (en adelante CEPAL) existe una baja participación de las empresas de menor tamaño en el sector financiero. Este problema es común en todas las economías, se argumenta que una de las causas de la baja participación es la insuficiente información con la que cuentan los bancos para realizar las evaluaciones de riesgo. La falta de información sobre los proyectos de las empresas, sus ventas, potencialidad de crecimiento y la inexistencia o escasa transparencia de los balances contables, hacen difícil la medición del riesgo de incobrabilidad por parte de las entidades financieras. Como resultado de la insuficiencia de información y de los riesgos atribuidos a estos créditos, las instituciones financieras imponen la presentación de garantías para cubrirse del riesgo y elevan las tasas de interés.

Por otra parte, tienen dificultades que se centran en la falta de garantías suficientes, lo que constituye uno de los impedimentos más relevantes que enfrentan las empresas. Por tanto, la escasa utilización del crédito bancario por parte de las MYPES se adjudica, principalmente, a la insuficiencia de información, los elevados costos del financiamiento, las exigencias de los bancos y a la insuficiencia de garantías de las empresas.

Los problemas en el funcionamiento de los mercados de crédito constituyen un obstáculo para el crecimiento económico de los países, y afectan, particularmente, a las micro, pequeñas y medianas empresas, no sólo a las que se encuentran en actividad sino también a las que están por crearse (Ferraro, 2011, pág. 11).

### 3.2. CONTEXTO NACIONAL

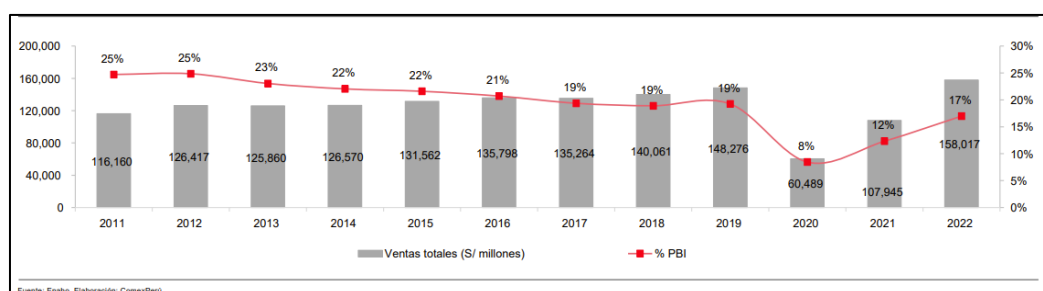
En el contexto peruano específicamente de acuerdo con cifras de la Enaho, en el año 2022, las MYPES representaron el 96.4% de las empresas peruanas y emplearon al 45.8% de la PEA. A su vez, la informalidad de las MYPES -medidas a través de aquellas que no cuentan con registro único de contribuyentes- ascendió al 86.7%, 0.4 % por encima de lo registrado en el año 2021. Si bien, en el año 2022, las MYPES aumentaron un 11.9% respecto de lo registrado en 2021, las MYPES formales crecieron un 8.4%, lo que indicaría un aumento en mayor proporción de las empresas informales que las formales.

Por otro lado, entre las características de las MYPES que influyen en el desempeño de sus negocios, se tiene, por ejemplo, que un 48.2% de los emprendedores MYPES contaban con al menos un producto financiero formal y un 24% empleaba métodos de ahorro informal; el 75.6% de estas no lleva ningún registro de cuentas; el 82.6% de los trabajadores son familiares del dueño del negocio y tan solo el 1.6% cuenta con seguro social; mientras que un 19.9% de trabajadores labora más de 40 horas a la semana y un 3.7%, más de 60 horas.

Cabe resaltar que, desde 2011 hasta 2019, las ventas realizadas por las MYPES presentaban un crecimiento constante, con una tasa de crecimiento promedio anual del 3.1%.

Tal es así que, en 2022, las MYPE en el Perú alcanzaron ventas equivalentes al 17% del PBI (*Ver figura 3*), 4.7 % más que en 2021, según cifras del INEI (Comex Perú, 2022, pág. 2-6).

FIGURA 3 VENTAS DE MYPES EN PERÚ

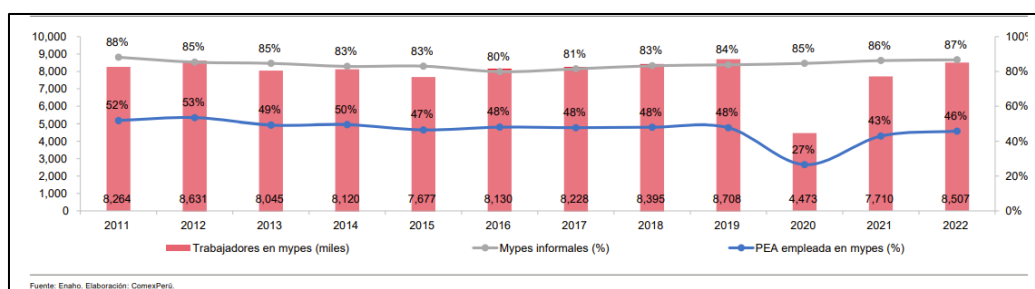


FUENTE: LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ RESULTADOS 2022-COMEXPERU

Si hablamos de empleabilidad, de acuerdo con cifras de la Enaho, las MYPES emplearon a 8.5 millones de trabajadores en 2022, un 10.3% más que en el año anterior. Este nivel de empleo representa, aproximadamente, un 45.9% de la población económicamente activa (PEA) en el país (*Ver figura 4*). Es decir, en 2022, casi dos de cada cinco personas que conformaron el mercado laboral trabajaron en una MYPE.

A pesar de la recuperación económica, resulta aún más importante analizar la informalidad de las MYPES, ya que un aumento en la informalidad, dadas las condiciones actuales, puede deberse a la reducción de la productividad de las empresas, lo que impacta en las condiciones laborales. Así, en 2022, la informalidad MYPE, medida a través de su registro en la SUNAT, ascendió a un 86.7% (+0.4 %). Si bien en 2022 las MYPES aumentaron un 11.9% respecto de lo registrado en 2021, las MYPES formales crecieron un 8.4%, lo que indicaría un aumento en mayor proporción de las empresas informales que las formales (Comex Perú, 2022, pág. 7).

**FIGURA 4 EMPLEO EN LAS MYPES EN PERÚ.**



**FUENTE: LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ RESULTADOS 2022-COMEXPERU**

El 52% de los empleadores dueños de una MYPE en el Perú son mujeres que tienen, en promedio, entre 43 y 44 años. Un aspecto importante del perfil del empresario es su familiarización e inclusión en el sistema financiero, así como las prácticas de ahorro formal que emplea, ya que influyen notoriamente en el manejo de cuentas y la formalización en las operaciones de su negocio.

Al respecto, durante 2022, solo un 48% de los emprendedores MYPE contaban con al menos un producto financiero formal y un 24% empleaba métodos de ahorro informal. Entre los productos formales, el 47% tenía una cuenta de ahorros, el 7% contaba con un producto de crédito, el 2% tenía cuentas corrientes y tan solo el 0.4% poseía cuentas a plazo fijo.

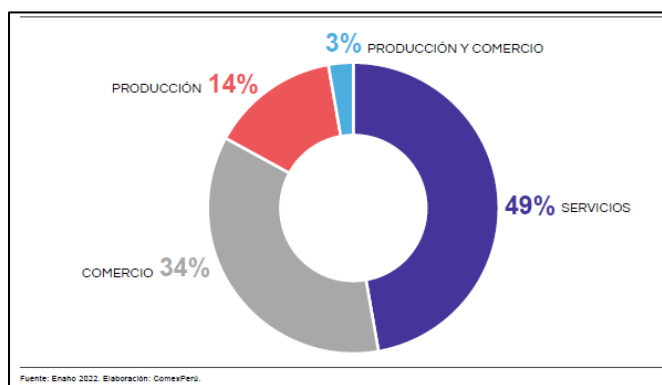
Si bien se observa un ligero aumento en la inclusión financiera de las MYPES con relación a 2021, estas cifras denotan aún una baja penetración del sistema financiero y

las prácticas de ahorro formal entre este tipo de empresarios. Así, las MYPES que operaron en 2022 se crearon, principalmente, debido a una necesidad económica (50.5%), a raíz de la motivación por mejorar los ingresos personales o familiares (20.9%), o al hecho de querer ser independiente (17.7%).

Si bien el perfil del empresario influye directamente en sus prácticas empresariales y en el manejo de sus ventas, las características del negocio per se (prácticas contables y características físicas) reflejan directamente la potencial capacidad productiva y el grado de formalización en las operaciones. De acuerdo con cifras de la Enaho 2022, el 75.6% de las MYPES en el Perú no lleva ningún registro de cuentas, un 20.8% solo lleva apuntes personales de gastos o ingresos, y el resto (3.6%) lleva libros contables o tiene un sistema completo de contabilidad instalado (Comex Perú, 2022, pág. 8-10).

En 2022, un 49% de las MYPES formales e informales en el país se dedicaron a sectores vinculados con los servicios (por ejemplo, servicios de consultoría independiente, técnicos, contables, etc.). En segundo lugar, se encuentran las dedicadas al comercio (34% del total), entre las cuales predominan los negocios de venta al por menor, como las bodegas o farmacias. Luego están las dedicadas a la producción (14%). Finalmente, están las que realizan dos actividades económicas, específicamente producción y comercio (3%) (Comex Perú, 2022, pág. 11) (Peru, 2022) (*Ver figura 5*).

**FIGURA 5 DISTRIBUCIÓN DE LAS MYPES SEGÚN TIPO DE ACTIVIDAD**



**FUENTE: LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ RESULTADOS 2022-COMEXPERU**

Por otra parte, el mercado de créditos en nuestro país se encuentra dividido en el acceso a créditos formales, otorgados mediante el sistema financiero, supervisado por la SBS, y los préstamos informales otorgados fuera del sistema financiero por prestamistas individuales o agiotistas, sistemas pandero, casas de empeño, etc.

En el sistema financiero formal, la tasa de costo efectiva anual promedio es de 30% para microempresas y de 40% para consumo. Sin embargo, para las colocaciones informales estas pueden variar entre 80% y 1,000%.

Una de las principales razones para que las personas accedan a préstamos informales está asociado a que el 72.6% de la población económicamente activa es informal, así también el miedo que prevalece al sector financiero ya que el proceso de adquirir un crédito formal es muy largo (Peruano, 2020).

Citando nuevamente el informe del mercado de créditos informales del Perú (IPE,2022), el 61% de las personas encuestadas no solicitaron un préstamo a una entidad formal porque considera que exigen muchos requisitos. Y si bien la percepción de que las tasas en las instituciones financieras son altas es otro motivo importante, se estima que entre el 84% y 91% de prestatarios informales habría pagado una tasa mayor que el promedio del mercado formal.

Las MYPES apuestan por créditos de tipo de consumo u orientados para microempresas, en la *tabla 4* se observa que las tasas que manejan entidades financieras como cajas municipales y rurales pueden llegar al 41% interés promedio, por otra parte el mercado informal tiene una oferta que puede llegar hasta 91%, bajo esta información de los principales competidores se debe deducir que un punto del plan de negocio es mejorar los requisitos de acceso a créditos que orientas al consumidor al mercado informal.

**TABLA 4 INTERÉS PROMEDIO EN PRÉSTAMOS FORMALES Y COMPARACIÓN CON LOS DE UN CRÉDITO INFORMAL, 2022 (%)**

Institución	Tipo de crédito	Interés promedio <sup>1/</sup>	% cuya tasa de crédito informal es mayor que el promedio formal
<b>Banco</b>	Microempresa	36%	88%
	Consumo	48%	85%
<b>Financiera</b>	Microempresa	53%	85%
	Consumo	57%	84%
<b>Caja Municipal</b>	Microempresa	32%	90%
	Consumo	29%	91%
<b>Caja Rural</b>	Microempresa	41%	87%
	Consumo	37%	88%

1/ Información a setiembre 2022.  
Fuente: SBS, Encuesta en cinco ciudades.

**FUENTE: EL MERCADO DE CRÉDITOS INFORMALES DEL PERÚ (IPE,2022)**

Dado que las elevadas tasas del sector informal no son impedimento para que las personas y MYPES tomen este tipo de préstamos, se verifica el tema de requisitos en la *tabla 5*, tomando como ejemplo una caja municipal y requisitos del sector informal de manera general.

**TABLA 5 COMPARATIVO REQUISITOS PRESTAMOS FORMALES E INFORMALES**

<b>Requisitos para créditos MYPES</b>	
<b>Sector formal</b>	<b>Sector informal</b>
DNI del solicitante y cónyuge, de tenerlo. Documento de propiedad a nombre de titular o padres. Recibo de servicios de domicilio, cancelado. Sustento de ingresos como dependiente o independiente. Otros requisitos acordes al destino de uso de los préstamos, por ejemplo, proformas de construcción, avances de obra, etc.	DNI del solicitante. Avales en joyas y electrodomésticos.

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

En el sector informal el 97% de los créditos son otorgados por prestamistas y en un 3% por casas de empeño, esto se debe a que las casas de empeño exigen una garantía en el 78% de los préstamos, en comparación con solo el 4% en el caso de los prestamistas. Los electrodomésticos son el aval más frecuente, pero se ha detectado garantías peligrosas como hojas en blanco firmadas para usarse en contra del prestatario en caso de no pago.

Bajo este tipo de garantías dentro del sector de créditos informales es apropiado mencionar que según el informe del mercado de créditos informales del Perú (IPE,2022), el 86% de familias que recibieron un crédito de un prestamista o casa de empeño en el último año ya liquidaron su deuda y solo el 8% tuvieron problemas para devolver el préstamo. Por otra parte, acorde al informe de estabilidad del sistema financiero de la SBS (SBS, noviembre 2023) la ratio de morosidad de la cartera MYPE de entidades como cajas municipales se ubicó en 6%.

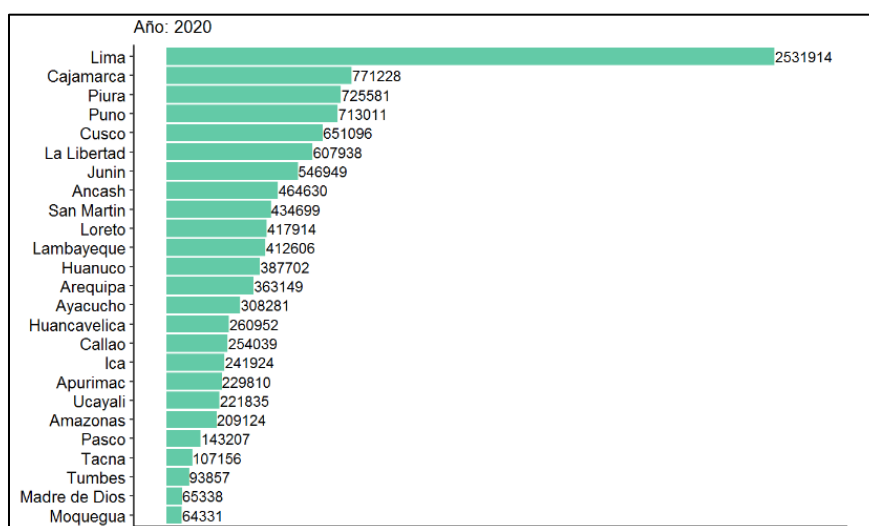
En conclusión, las operaciones de créditos que brindan las entidades financieras formales se ven afectadas por el poco crecimiento de la confianza en el sector financiero, debido a que acceder a créditos mediante prestamistas informales es más

fácil y rápido por los pocos filtros que se manejan al ser otorgados. Esto puede derivar en aumento de los casos de procesos de cobranza agresiva en el país y el poco interés de los empresarios a formalizar sus negocios.

### 3.3. CONTEXTO REGIÓN JUNÍN

Dentro del contexto económico de la región Junín y derivado del grado de informalidad que se maneja a nivel nacional, se presenta un alto grado de puestos informales, reportando para el 2020 el número de 546,949 puestos informales, ocupando el puesto 7 a nivel nacional (*Ver Figura 6*). Así también, se identificó que cada 7 de 10 trabajadores trabajan en la informalidad y de acuerdo con las características demográficas del año 2020 representa un 55.74% de hombres y 44.26% de mujeres.

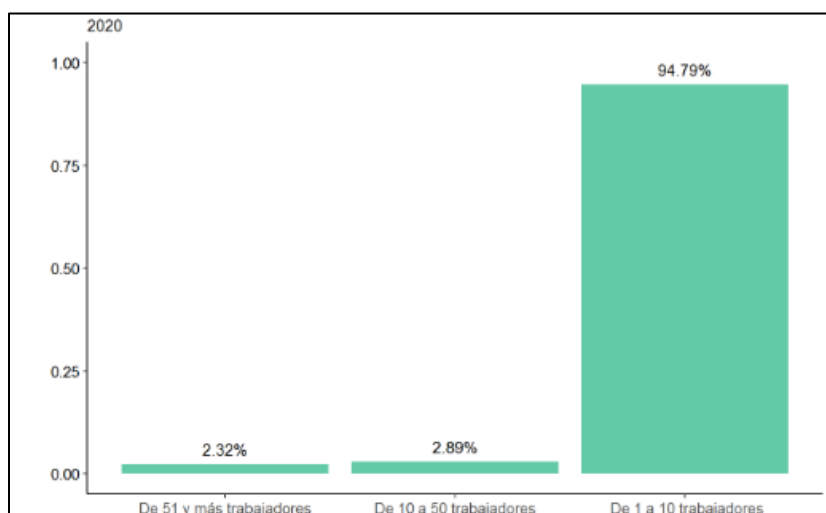
**FIGURA 6 EMPLEO INFORMAL POR REGIONES.**



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - ENAHO

Asimismo, la gran cantidad de pequeños comercios que hoy existen en la ciudad de Huancayo albergan a un 94.79% de la cantidad de trabajadores informales (*Ver figura 7*).

**FIGURA 7 EMPLEO INFORMAL SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA.**



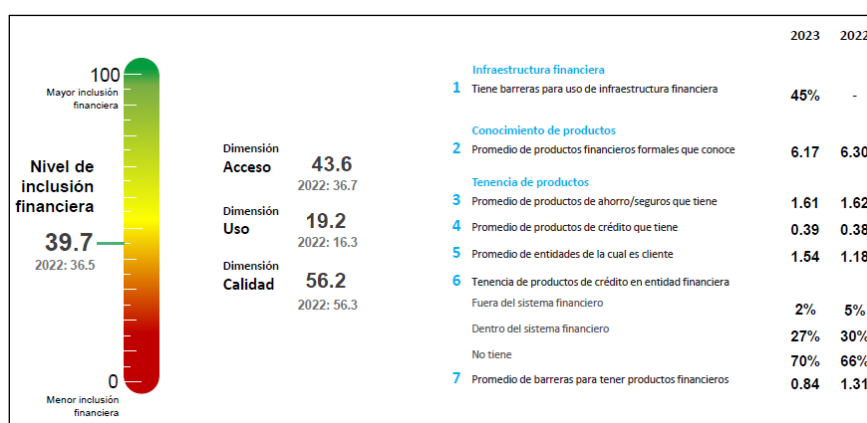
FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - ENAHO

La consecuencia de la informalidad genera que la población acuda a préstamos gota a gota que en su mayoría terminan en casos de extorción.

En el caso del departamento de Junín, área de influencia del presente trabajo, de acuerdo con el informe del Comex Perú, el porcentaje de la informalidad en las MYPES se encuentra entre el 85.30%.

De acuerdo con los datos que IPSOS realizó por encargo de CREDICORP, la inclusión financiera se encuentra 39.7%, preocupante porque aún tenemos un 45% de barreras financieras que superar (*ver figura 8*) en apartados posteriores desarrollaremos un poco más acerca de las barreras de inclusión financieras.

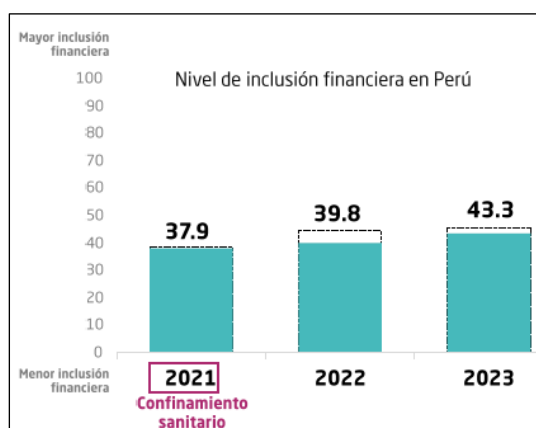
**FIGURA 8 INCLUSIÓN FINANCIERA REGIÓN JUNÍN**



FUENTE: (CREDICORP, 2023)

Las barreras de inclusión financieras, en definitiva son parte del tratado de este plan de negocio, entender estas características que mueven la oferta y demanda en este sector es de gran ventaja, puesto que podemos utilizar esta barrera para permitir el acceso de un sector que al momento, no tiene el acceso financiero necesario, en general según la información generada por IPSOS el nivel de inclusión financiera en Perú desde 2021 va en crecimiento por encima del 5% anual, esto significa que hay mayor cantidad de personas de sectores que antes no tenían acceso tuvieron algún tipo de contacto con la actividad financiera (Ver. *figura 9*).

**FIGURA 9 NIVEL DE INCLUSIÓN FINANCIERA EN PERÚ**



FUENTE: (BCRP B. C., 2024)

Según los datos emitidos por la SBS en 2021 (*ver tabla 6*), en la Región Junín, existen 53 sedes de Financieras, 67 sedes de Cajas Municipales de Ahorro y Créditos, 18 sedes de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y 1 Entidad de Desarrollo a la pequeña y microempresa (EDPYMES). Todos ellos distribuidos en las provincias y distritos principales, la cantidad existente más el crecimiento demostrado en ítems superiores indican que el mercado está cada vez más bancarizado, lo que es un buen momento para atrapar esos sectores que las barreras existentes no permiten que se incluya de forma adecuada.

**TABLA 6 ENTIDADES FINANCIERAS EN REGIÓN JUNÍN**

TIPO DE ENTIDAD	ENTIDAD	CANT. SEDES
BANCA MULTIPLE	BBVA Perú	9
	Banco de Comercio	1
	Banco de Crédito del Perú	14
	Banco Pichincha	3
	Banco Interamericano de Finanzas	2
	Scotiabank del Perú	5
	Interbank	5
	Mibanco	13
	Banco Falabella Perú	1
	Banco Ripley	1
	Banco Azteca del Perú	2
FINANCIERAS	CrediScotia Financiera	8
	Compartamos Financiera	4
	Financiera Cofianza	14
	Financiera Efectiva	11
	Financiera Qapaq	8
	Financiera Oh!	3
	Financiera Proempresa	4
	Financiera Credlinka	1
CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	CMAC AREQUIPA	10
	CMAC CUSCO	7
	CMAC HUANCAYO	35
	CMAC MAYNAS	3
	CMAC PIURA	8
	CMAC SULLANA	1
	CMAC TRUJILLO	2
	CMCP LIMA	1
CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO	CRAC RAIZ	6
	CRAC LOSANDES	7
	CRAC DEL CENTRO	4
	CRAC CENCOSUD SCOTIA	1
ENTIDADES DE DESARROLLO A LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA (EDPYMES)	EDPYME INVERSIONES LA CRUZ	1

FUENTE: SBS, 2021.

A lo anterior debe sumarse que el costo de acceder a un financiamiento informal es sumamente alto. Como se puede apreciar en la plataforma de la SBS sobre información de la región Junín a junio de 2023, las tasas para acceder a préstamos comienzan con una tasa anual del 43.84% y puede llegar al 100.41% anual (*Ver tabla 7*).

TABLA 7 COMPARATIVO TCEA REGIÓN JUNÍN.

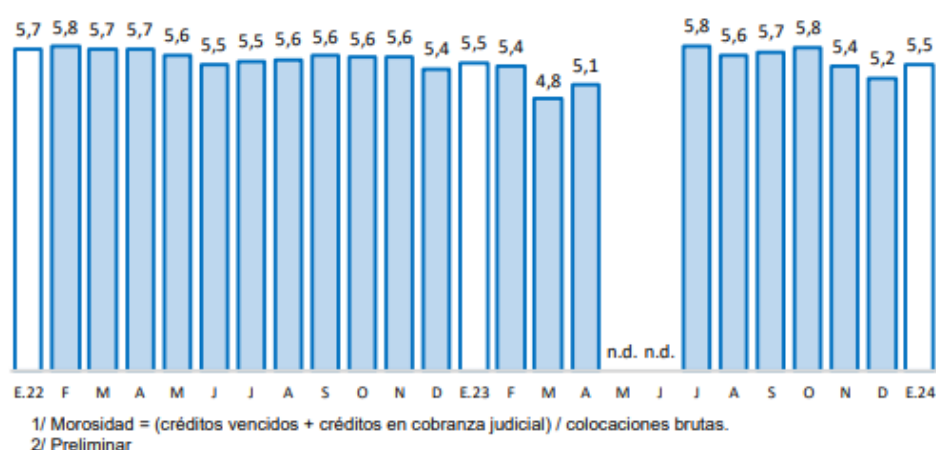
DEPARTAMENTO: JUNIN			DEPARTAMENTO: JUNIN		
TIPO DE PRODUCTO: CREDITOS			TIPO DE PRODUCTO: CREDITOS		
PRODUCTO: CAPITAL DE TRABAJO			PRODUCTO: CAPITAL DE TRABAJO		
CONDICION: PRESTAMO CAPITAL DE TRABAJO POR S/. 1 000 A 9 MESES			CONDICION: TRABAJO POR S/. 10 000 A 9 MESES		
FECHA: Al 19/06/2023			FECHA: Al 19/06/2023		
ENTIDAD	TCEA %	CUOTA	ENTIDAD	TCEA %	CUOTA
CMAC AREQUIPA	43.84	129.17	CMAC CUSCO	39.76	1,277.26
CMAC CUSCO	51.36	131.46	CRAC DEL CENTRO	40.87	1,281.43
INVERSIONES LA CRUZ	55.06	133.04	CMAC AREQUIPA	42.33	1,286.18
CRAC DEL CENTRO	56.61	133.77	INVERSIONES LA CRUZ	55.06	1,330.43
INTERBANK	56.83	133.40	INTERBANK	56.83	1,334.00
CMAC SULLANA	70.43	137.84	FINANC. PROEMPRESA	61.13	1,348.32
CMAC PIURA	81.03	141.97	BBVA	63.36	1,346.18
FINANC. PROEMPRESA	85.88	142.89	CRAC RAIZ	64.31	1,358.76
FINANCIERA EFECTIVA	86.63	142.81	BANCO DE CREDITO	64.34	1,363.10
CRAC RAIZ	86.65	142.44	CMAC SULLANA	70.43	1,378.47
FINANCIERA CONFIANZA	86.85	143.65	CMAC PIURA	81.03	1,412.28
CRAC LOS ANDES	86.85	143.20	FINANC. CREDINKA	86.02	1,431.39
FINANC. CREDINKA	87.94	143.72	FINANCIERA EFECTIVA	86.63	1,428.10
BANCO PICHINCHA	88.43	145.64	FINANCIERA CONFIANZA	86.85	1,436.48
CMAC HUANCAYO	89.28	144.04	CRAC LOS ANDES	86.85	1,431.80
COMPARTAMOS	91.78	144.00	BANCO PICHINCHA	88.44	1,456.74
CMCP LIMA	91.86	153.11	CMAC HUANCAYO	89.37	1,440.16
BANCO FALABELLA	96.32	151.13	COMPARTAMOS	90.68	1,443.05
CMAC TRUJILLO	98.7	146.40	FINANCIERA QAPAQ	91.85	1,446.70
MIBANCO	100.19	147.70	CMCP LIMA	91.86	1,531.11
CMAC MAYNAS	100.41	146.81	BANCO FALABELLA	96.32	1,511.29
			CMAC TRUJILLO	99.89	1,466.85
			MIBANCO	100.19	1,477.05
			CMAC MAYNAS	100.41	1,468.13
<b>Promedio</b>	<b>80.62</b>	<b>141.82</b>	<b>Promedio</b>	<b>76.45</b>	<b>1,403.55</b>

FUENTE: SBS

En los cuadros anteriores (*Ver tabla 7*) podemos ver claramente que las tasas bordean el 80%, costo elevadísimo para MYPES que son las entidades que suelen acceder a estos rangos de capital de trabajo.

Por otra parte, en el sector formal de acuerdo con el informe emitido por el Banco Central de Reserva del Perú – Sucursal Huancayo 2024 el porcentaje de morosidad de crédito en la región Junín se ha mantenido en un 5.5% similar al enero 2023 (*Ver figura 10 y tabla 8*); sin embargo, se ve un alza en los meses de julio y octubre 2023 en un 5.8% siendo los picos más altos del año anterior.

FIGURA 10 TASA DE MOROSIDAD JUNÍN (%)



FUENTE: SBS Y AFP

TABLA 8 MOROSIDAD POR MESES

**JUNÍN: MOROSIDAD <sup>1/</sup>**  
(Porcentaje)

	2023												2024	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	
<b>I. Banca Múltiple</b>	6,1	6,0	5,0	5,1	-	-	6,2	6,3	6,3	6,3	6,2	6,1	6,2	<b>I. Banca Múltiple</b>
<b>II. Instituciones No Bancarias</b>														<b>II. Instituciones No Bancarias</b>
Financieras	5,2	5,2	5,1	5,4	-	-	6,1	6,4	6,2	6,4	6,0	5,8	6,6	Financieras
Cajas Municipales	4,1	4,1	4,0	4,4	-	-	4,5	4,3	4,2	4,4	4,1	3,8	4,1	Cajas Municipales
Cajas Rurales	7,5	8,0	8,3	9,0	-	-	9,9	6,0	9,1	10,6	6,0	5,1	6,6	Cajas Rurales
Empresas de Créditos	10,3	9,2	7,0	10,8	-	-	7,7	8,3	8,4	11,4	12,1	7,1	7,1	Empresas de Créditos
<b>III. Entidades Estatales</b>														<b>III. Entidades Estatales</b>
Banco de la Nación <sup>1/</sup>	2,4	2,4	2,3	2,3	-	-	2,3	2,3	2,3	2,4	2,5	2,2	2,3	Banco de la Nación <sup>1/</sup>
Agrobanco <sup>2/</sup>	46,2	42,9	41,6	41,1	-	-	39,9	41,0	41,0	40,2	40,1	39,6	40,3	Agrobanco <sup>2/</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>5,5</b>	<b>5,4</b>	<b>4,8</b>	<b>5,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>	<b>5,7</b>	<b>5,8</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>5,5</b>	<b>TOTAL</b>

<sup>1/</sup> Considera sólo los créditos de consumo e hipotecario.

<sup>2/</sup> No considera los créditos a las demás empresas del sistema financiero

FUENTE: SBS

El mercado de préstamos informales en la ciudad de Huancayo, según el BCRP, puede otorgar créditos entre 500 y 10,000 soles bajo tasas mensuales de interés que oscilan entre el 8 y el 10% (BCRP, Reporte de inflación, 2021) (Ver tabla 9), acorde a la Encuesta de Sucursales del BCRP en julio 2020 los préstamos informales a las MYPES se caracterizan por cuotas diarias y tienen como público objetivo a los pequeños comerciantes en bodegas y mercados.

**TABLA 9 PRESTAMOS DE INFORMALES A MYPES**

Ciudad	Tasa de interés mensual	Montos de créditos	Frecuencia de pagos	Público objetivo	Prestamistas extranjeros	Garantías
Piura	20-30%	S/ 500-2 000	Diaria	Bodegas, mercados, mototaxistas	Mayoría	No
La Libertad	20%	S/ 100-10 000	Diaria	Mercados y comercios	70-80%	No
Cajamarca	20%	S/ 100-10 000	Diaria	Mercados y comercios	70-80%	No
Iquitos	20%	--	Diaria	Bodegas y mercados	Mayoría	No
Cusco	2-8%	--	Diaria	--	No hay	Prendas o referencia
Huancayo	8-10%	S/ 500-10 000	Diaria	--	No hay	Prendas o referencia
Ica	10-15%	S/ 100-10 000	Diaria	--	Sí, menor	Prendas o referencia
Puno	10-30%	S/ 100-10 000	Diaria	Comercios	No hay	Prendas o referencia
Arequipa-Tacna-Moquegua	10-20%	--	Diaria	Comercios	No hay	Prendas o referencia

Fuente: Encuesta de Sucursales del BCRP de julio 2020.

**FUENTE: BCRP**

Acorde a lo expuesto anteriormente se concluye que, en la región de Junín, al igual que a nivel nacional, el mayor número de empresas son MYPES, las cuales son en su mayoría informales. Debido a la informalidad, las MYPES tiene un bajo acceso a un sistema financiero formal y las que acceden al sector formal, lo hacen con tasas de interés elevadas. Atendiendo a ello, es pertinente formular una entidad diferente que permita a las MYPES acceder a créditos más accesibles y a educación financiera que los lleve a formalizar sus negocios, mejorando así la actividad formal de la región.

## **CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL**

Mediante el presente capítulo se determina el marco legal aplicable al plan de negocio que planteamos. Se inicia el capítulo describiendo la regulación peruana aplicable a las entidades que se dedican a otorgar préstamos. En específico lo indicado en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley No. 26072.

Como se podrá observar en las líneas siguientes se señalarán los requisitos que debe cumplir una empresa regulada por la Superintendencia de Banca y Seguro. Esta descripción es relevante, puesto que permite determinar si resulta ventajoso establecer el plan de negocio (empresa) como una empresa regulada.

### **4.1. REGULACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS:**

El marco de regulación y supervisión aplicable a las empresas que operan dentro del sistema financiero se encuentra regulado por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley No. 26072 (en adelante, “Ley General del Sistema Financiero”).

De acuerdo con el artículo 11 de la Ley General del Sistema Financiero, las siguientes actividades, entre otras, requieren autorización de la Superintendencia de Banca y Seguros (en adelante, la “SBS”):

- Dedicarse al giro propio de las empresas del sistema financiero, y en especial, a captar o recibir en forma habitual dinero de terceros, en depósito, mutuo o cualquier otra forma, y colocar habitualmente tales recursos en forma de créditos, inversión o de habilitación de fondos, bajo cualquier modalidad contractual.
- Dedicarse al giro propio de las empresas del sistema de seguros y, en especial, otorgar por cuenta propia coberturas de seguro, así como intermediar en la contratación de seguros; y otras actividades complementarias a éstas.

Como se puede apreciar, el ámbito de aplicación de la facultad de supervisión de la SBS abarca a las empresas que se dedican a captar o recibir en forma habitual dinero de terceros para posteriormente colocarlo.

Nótese que la mencionada definición no supone que la empresa se dedique a la entrega de préstamo, sino que además es necesario que exista la acción de captar dinero del público.

Sobre el particular, el artículo 282 de la Ley General del Sistema Financiero establece que debe entenderse por empresa bancaria y financiera. Así, tenemos las siguientes definiciones:

- Empresa bancaria: es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.
- Empresa financiera: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.

En efecto, tal como puede verificarse en los párrafos citados, las actividades que integran las definiciones de empresa bancario o empresa financiera son: i) captar recursos del público; y, ii) colocar el dinero recaudado.

Adicionalmente, el mismo artículo incluye la definición de cada una de las empresas que forman parte del sistema financiero.

- Caja Rural de Ahorro y Crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y microempresa del ámbito rural.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas.
- Caja Municipal de Crédito Popular: es aquella especializada en otorgar crédito pignoraticio al público en general, encontrándose también facultada para efectuar operaciones activas y pasivas con los respectivos Concejos Provinciales y Distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros, así como para brindar servicios bancarios a dichos concejos y empresas.

- Empresa de desarrollo de la pequeña y microempresa, EDPYME: es aquella cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa.

Del mismo modo, en las definiciones indicadas la actividad de las empresas no solo incluye el otorgamiento de créditos, sino que adicionalmente se encuentra el hecho de captar dinero.

Ahora bien, de todas las clases de entidades financieras mencionada anteriormente, las EDPYMES son diferentes, ya que dentro de su definición no se incluye la actividad de captar dinero, sino que solo posee la facultad de otorgar financiamientos principalmente a empresarios de la pequeña y microempresa.

Al respecto, cabe mencionar que el 19 de marzo de 2022, se publicó en el Diario Oficial “El Peruano”, el Decreto Legislativo No. 1531, que modifica la Ley General del Sistema Financiero.

Como parte de las normas incluidas en el mencionado decreto legislativo, se reemplazó a las EDPYMES por las Empresas de Créditos. En efecto, se modifica la Ley General del Sistema Financiero para modificar la regulación de las EDPYMES y que pasen a tener el nombre de Empresas de Créditos.

Este cambio no es solo estético, sino que resulta relevante a nivel de los requerimientos regulatorios. En efecto, dentro de la exposición de motivos del Decreto Legislativo No. 1531 se menciona que se realizará una diferencia en cuanto a la regulación entre las empresas del sistema financiero autorizadas a captar depósitos del público y las que no están autorizadas a captar depósitos del público. La finalidad de ello es establecer una regulación más flexible para las entidades no autorizadas a captar recursos del público con la finalidad de promover el acceso al mercado financiero.

De lo anteriormente señalado, tenemos que las Empresas de Créditos son entidades reguladas por la SBS pero que no están facultadas a captar recursos del público, de modo que gozarán de una regulación más simplificada.

Por otro lado, tenemos a las Empresas de Préstamos reguladas por la Resolución No. 6338-2012-SBS. El artículo 2 de la norma mencionada establece, que las Empresa de préstamos y/o empeño son persona natural con negocio o persona jurídica dedicada a otorgar préstamos de dinero con fondos propios a favor de una persona natural o jurídica (cliente), pudiendo recibir en garantía un bien mueble y/o inmueble, otorgada por el

cliente o un tercero, incluyendo garantía sobre alhajas u otros objetos de oro o plata, así como de oro en lingotes.

Sobre el particular, es importante resaltar que las Empresas de Préstamo solo son supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, a través de la UIF-Perú, solo en materia de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo. En febrero del presente año, se publicó la Resolución SBS No. 00650-2024. Esta norma actualiza la norma prevista (Resolución No. 6338-2012-SBS). Al respecto, cabe mencionar que se mantiene el hecho de que la SBS solo supervisa a las Empresas de Préstamo en relación con las normas de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

De lo descrito, vemos que existen dos alternativas para llevar a cabo el proyecto. Por un lado, las Empresas de Crédito (anteriormente denominadas EDPYMES) y por otro lado a las Empresas de Préstamos. Ambas formas jurídicas permiten otorgar préstamos de dinero con fondos propios, sin la posibilidad de captar dinero de terceros.

Ahora bien, la principal diferencia es que las Empresas de Créditos se encuentran reguladas y fiscalizadas por la SBS. Por el contrario, las Empresas de Préstamos solo son supervisadas en relación con la materia de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

Habiendo establecido que la regulación peruana permite escoger entre una entidad regulada (Empresas de Créditos) y una empresa no regulada (Empresas de Préstamos”) para poder desarrollar la actividad de otorgar de micro préstamos, corresponde establecer los requisitos legales que se deben cumplir en ambos casos.

#### **4.2. REQUISITO APLICABLES A LAS EMPRESAS DE CRÉDITOS**

El título II y III de la Sección Primera de la Ley General del Sistema Financiero establece los requisitos y el procedimiento a seguir para la constitución y funcionamiento de una entidad del sistema financiero. Los requisitos son los siguientes:

#### **4.2.1. Constitución y forma societaria**

El primer párrafo del artículo 12 de la Ley General del Sistema Financiero, donde se establece, que este tipo de empresas deben constituirse bajo la forma de sociedad anónima.

De modo que, si se desea constituir una Empresa de Crédito la forma societaria que se debe adoptar es la de una sociedad anónima.

#### **4.2.2. Capital mínimo**

De acuerdo con el artículo 16 de la Ley General del Sistema Financiero, para el funcionamiento de las empresas y sus subsidiarias, se requiere que el capital social, aportado en efectivo, alcance un monto mínimo. El monto para las Empresa de Créditos es de S/ 678,000.00.

#### **4.2.3. Requisitos sobre los accionistas**

El número mínimo de accionistas son dos personas (sean naturales o jurídicas). Adicionalmente, se debe tener en cuenta el artículo 52 de la Ley General de Sistema Financiero, que establece que los accionistas deben cumplir requisitos de idoneidad moral y solvencia económica.

Esta cualidad será analizada por la SBS al momento de presentar la inscripción de la empresa de créditos.

#### **4.2.4. Requisito sobre la reserva legal**

El artículo 67 de la Ley General del Sistema Financiero establece que las empresas del sistema financiero deben alcanzar una reserva no menor al equivalente del treinta y cinco por ciento de su capital social. La reserva en mención se constituye trasladando anualmente no menos del diez por ciento de las utilidades después de impuestos.

### **4.3. REQUISITO APLICABLES A LAS EMPRESAS DE PRÉSTAMOS.**

Por su parte, las empresas de préstamos y/o empeño no presentan requisitos regulatorios especiales. La única obligación que tiene es inscribirse en un registro a cargo de la SBS. Esta obligación se encuentra regulado en la Resolución SBS No. 00650-2024.

De acuerdo con la mencionada resolución, (V., s.f.)

De acuerdo con el TUPA de la SBS, el requisito para el trámite de Inscripción en el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio, es presentar una solicitud que contenga la siguiente información:

- Datos generales del solicitante
- Modalidad en que se realiza la actividad de compraventa de divisas o moneda extranjera o de préstamo y/o empeño
- En caso de persona jurídica, información de los socios o accionistas, directores y/o gerentes
- Información sobre la licencia de funcionamiento, cuando la actividad se desarrolle de manera presencial, o autorización de actividad, cuando el desarrollo de la actividad sea de manera electrónica, de ser el caso
- Información de los establecimientos nacionales y en el extranjero, de ser el caso
- Información sobre los principales clientes y/o proveedores en el extranjero, de ser el caso

Por último, se menciona que el Registro es previo al inicio de sus actividades y a la comunicación de designación del Oficial de Cumplimiento ante la UIF-Perú, así como independiente de la licencia o autorización otorgada por la Municipalidad respectiva para su funcionamiento, de ser el caso, y posterior a la inscripción en los Registros Públicos, según corresponda.

Es importante tener en cuenta que, cualquier variación de la información que conste en el mencionado registro, debe ser comunicada a la SBS, adjuntando los documentos que sustenten dicha variación, dentro de los cinco días posteriores de haberse producido.

#### **4.4. OBLIGACIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO**

Como mencionamos anteriormente, adicionalmente de la inscripción de la empresa de préstamos en el Registro, debe cumplirse con el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (en adelante, “SPLAFT”).

Sobre el particular, debemos mencionar que, mediante la Ley No. 27693, se creó la Unidad de Inteligencia Financiera - Perú (UIF-Perú), encargada de recibir, analizar, tratar, evaluar y transmitir información para la detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo; la cual fue incorporada a la SBS como una unidad especializada. Conjuntamente se creó el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

Con la finalidad de establecer algunos aspectos para la adecuada implementación del SPLAFT, se emitió la Resolución SBS No. 789-2018. El artículo 4 de la mencionada Resolución señala el SPLAFT general a ser implementado por el sujeto obligado comprende al menos los aspectos siguientes:

- Aprobar las políticas y procedimientos para la gestión de los riesgos de lavado de activos y financiamiento al terrorismo (en adelante, “LA/FT”).
- Designar un oficial de cumplimiento de acuerdo a las características, responsabilidades y atribuciones que la normativa vigente establece y comunicarlo a la UIF-Perú.
- Aprobar las políticas de debida diligencia en el conocimiento de los clientes, beneficiario final, directores, trabajadores y proveedores, de ser el caso.
- Aprobar, implementar, aplicar, actualizar y conservar el manual y el código.
- Realizar auditoría interna y externa del SPLAFT, según corresponda.
- Contar, mantener actualizado, conservar y remitir el registro de operaciones.
- Aprobar procedimientos para prevenir y detectar operaciones inusuales, así como contar con un registro de dichas operaciones.
- Aprobar procedimientos para prevenir, detectar y comunicar a la UIF-Perú en el plazo establecido, las operaciones sospechosas.
- Elaborar y remitir a la UIF-Perú el informe anual del oficial de cumplimiento (IAOC) sobre la situación del sistema de prevención del LA/FT del año calendario anterior y su cumplimiento; así como cualquier otro informe que la SBS determine.
- Registrar y conservar la información del SPLAFT que corresponda, según lo dispuesto en esta Norma.
- Implementar mecanismos de atención de los requerimientos de información que realice la UIF-Perú y las autoridades competentes. (SBS, <https://intranet2.sbs.gob.pe>, 2018)

De lo descrito se puede observar que una de las principales obligaciones es designar un oficial de cumplimiento. De acuerdo con el artículo 14 del Decreto Supremo N° 020-2017-JUS, que aprueba el reglamento de la Ley N° 27693, establece que el oficial de cumplimiento es la persona natural designada por el sujeto obligado, responsable de vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del SPLAFT. El oficial de

cumplimiento es la persona de contacto del sujeto obligado con el organismo supervisor y la UIF-Perú.

Dentro de las funciones del oficial de cumplimiento tenemos que las principales son:

- Evaluar las operaciones y en su caso, calificarlas como sospechosas y comunicarlas a la UIF-Perú a través de un reporte de operaciones sospechosas. (en adelante, “ROS”), dejando constancia documental del análisis y evaluaciones realizadas.
- Elaborar y remitir los informes que correspondan, sobre la situación del sistema de prevención del LA/FT y su cumplimiento.
- Atender los requerimientos de información solicitada por las autoridades competentes.

De lo descrito tenemos que, las obligaciones a cumplir en relación con el SPLAFT:

- a) Designar a un oficial de cumplimiento: El oficial de cumplimiento debe cumplir con los siguientes requisitos: i) no haber sido condenado por la comisión de delito doloso; ii) no haber sido destituido de cargo público o haber sido cesado en él por falta grave; iii) no tener deudas vencidas por más de 120 días en el sistema financiero o en cobranza judicial, ni protestos de documentos en los últimos 5 años, no aclarados a satisfacción de la SBS; iv) no haber sido declarado en quiebra; entre otros.
- b) Políticas de debida diligencia: Aprobar las políticas de debida diligencia en el conocimiento de los clientes, beneficiario final, directores, trabajadores y proveedores. El proceso de debida diligencia consta de tres etapas: i) etapa de identificación: consiste en desarrollar e implementar procedimientos para obtener la información que permita determinar la identidad de un cliente o beneficiario final; ii) etapa de verificación: implica la aplicación de procedimientos de verificación con respecto a la información proporcionada por los clientes y, de ser el caso, de su beneficiario final con el objetivo de asegurarse que han sido debidamente identificados.; iii) etapa de monitoreo: tiene por propósito asegurar que las operaciones que realizan los clientes sean compatibles con la información declarada por los clientes (perfil). El monitoreo permite reforzar y reafirmar el conocimiento que poseen los sujetos obligados sobre sus clientes, así como obtener mayor información cuando se tengan dudas sobre la veracidad o actualidad de los datos proporcionados por los clientes. Los sujetos obligados deben determinar la

frecuencia en que realizan esta etapa considerando los riesgos de LA/FT y FP que enfrentan, cuando corresponda.

- c) Manual SPLAFT: Contar con un manual por el cual establezcan las políticas, mecanismos y procedimientos para la prevención y detección del LA/FT, que contiene al menos lo siguiente: i) aspectos generales sobre el sistema de prevención de LA/FT; ii) funciones y responsabilidades de los trabajadores del sujeto obligado, directores, gerentes y el oficial de cumplimiento; iii) procedimientos de registro, archivo, conservación y comunicación de registros, reportes, informes y demás información o documentación del SPLAFT.
- d) Registro de operaciones: El sujeto obligado debe llevar y mantener actualizado un registro de operaciones (RO).
- e) Reporte de operaciones sospechosas (ROS): El sujeto obligado tiene la obligación de comunicar a la UIF-Perú, a través de su oficial de cumplimiento, las operaciones detectadas en el curso de sus actividades, realizadas o que se hayan intentado realizar, que sean consideradas como sospechosas, sin importar los montos involucrados. La comunicación debe ser realizada de forma inmediata y suficiente, es decir, en un plazo que en ningún caso debe exceder las 24 horas desde que la operación es calificada como sospechosa. El plazo para calificar una operación como sospechosa se sujeta a su naturaleza y complejidad.
- f) Informe anual del oficial de cumplimiento: El sujeto obligado, a través del oficial de cumplimiento, debe elaborar y remitir a la UIF-Perú un informe anual sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos que integran el sistema de prevención del LA/FT implementado por el sujeto obligado en el año calendario anterior, denominado Informe Anual del Oficial de Cumplimiento (IAOC)
- g) Atención de requerimientos de información: Los sujetos obligados deben desarrollar e implementar mecanismos de atención de los requerimientos que realicen las autoridades competentes con relación al SPLAFT.
- h) Conservación de información: El sujeto obligado debe conservar la información relacionada con el SPLAFT y aquella que sustente el cumplimiento de las disposiciones establecidas en esta Norma por un plazo no menor de 5 años.

#### 4.5. LIMITES A LAS TASAS DE INTERES Y LEY CONTRA LA USURA (LEY 31143)

Con la finalidad de ilustrar como se ha ido desarrollando el tema de la tasa de intereses compensatorios, corresponde detallar los antecedentes normativos:

Comenzamos con la Ley No. 2760 (publicada en 1918) que estableció un límite fijo a la tasa de interés. En efecto, el artículo 7 de la mencionada Ley estableció que todo contrato de préstamo no podría superar las siguientes tasas de interés, de lo contrario se declararía la nulidad del contrato:

- Interés anual superior al 14%, si la cantidad prestada es 500 soles o más.
- Interés anual superior al 18% si la cantidad prestada es menos de 500 soles.

Adicionalmente, el legislador verificó que la Ley No. 2760 no resultaba ser suficiente para desincentivar el uso de una superior a la indicada legalmente. Por ello, con fecha 24 de agosto de 1949, promulgó el Decreto Ley No. 11078 que sanciona de forma efectiva el uso de una tasa superior a la señalada, ya que se califica lo como delito penal, el cual fue denominado delito de agio y usura.

Posteriormente, ambas normas fueron derogadas mediante la publicación del Decreto Ley No. 21504, con fecha 26 de mayo de 1976. En cuyo artículo 2 se establece expresamente lo siguiente:

*“Los tipos máximos de interés que al amparo de lo dispuesto en el artículo 58 de su Ley Orgánica fije el Banco Central de Reserva, dentro de los límites que establezca el Poder Ejecutivo, **regirán también para todas las obligaciones o contratos sobre préstamos de dinero a que se refieren el inciso a) del artículo 1 de la Ley No. 11078 y el artículo 7 de la Ley No. 2760.**”* (subrayado agregado)

Como se puede apreciar, mediante la citada norma, se establece expresamente que las tasas a las que se refiere el Decreto Ley No. 11078 y la Ley No. 2760 serán fijados por el Banco Central de Reserva del Perú.

Con este cambio normativa, las tasas máximas ya no son rígidas, sino que pasan a ser determinadas por el BCRP, de acuerdo con el procedimiento que se establezca para estos efectos.

Esta posición ha sido compartida por el profesor de derecho penal, Royer Yon Ruesta, en el artículo académico titulado ¿Usura en el Perú? quien señala lo siguiente:

*“Posteriormente, el artículo 2 del Decreto Ley No.21504 (1976), estableció que sería el Banco Central de Reserva del Perú quien normaría los topes máximos de interés por préstamos dinerarios, ya sea a nivel bancario o de personas naturales, con lo cual, el límite para la calificación del préstamo usurario dependía de la tasa que fije el Banco Central de Reserva, pero con la limitación de que dichas tasas no excedieran las que, como máximo, establecería el Poder Ejecutivo. En otras palabras, el Banco Central de Reserva del Perú estaba facultado, de manera recortada, para limitar al interés. Además, **dichas tasas máximas fijadas por el Banco Central de Reserva del Perú (dentro de los límites que estableciera el Poder Ejecutivo), regirían también para todas las obligaciones y contratos sobre préstamos de dinero a que hacía referencia el inciso a) del artículo 2 del Decreto Ley No. 11078 y el artículo 7 de la Ley No.2760.** De esta manera, se pasó de un régimen rígido, como el contenido en la Ley No.2760, a las tasas máximas fijadas por el Banco Central de Reserva del Perú.” (subrayado agregado)*

Años después, el 30 de octubre de 1993, se publicó el Decreto Legislativo No. 770, la Ley de Instituciones Bancarias y Financieras (antecedente de la actual Ley General del Sistema Financiero) que modificó el régimen anterior y señaló que las tasas de intereses convencionales aplicable a empresas del sistema financiero serían fijadas por el mercado, dejando de lado el límite.

No obstante, para los préstamos fuera del sistema financiero el Código Civil, mediante el artículo 1243 recogió el régimen previo (que consistía en establecer una tasa máxima), de modo que estableció que el límite máximo sería fijado por el BCRP.

De la explicación desarrollada, hasta el momento tenemos que el siguiente resumen:

- Régimen de tasas fijas máximas (Ley 2760)
- Se separa entre las empresas del sistema financiero y las ajenas del sistema financiero. En el caso de las empresas financieras no existe un límite y la tasa estaría regulada por el mercado (Decreto Ley No. 770). Las empresas ajenas al sistema financieros siguen lo establecido por el Código Civil, en el cual se establece que el límite será establecido por el BCRP.

Posteriormente, se moderniza el sistema financiero y se deroga el Decreto Ley No. 770 por la Ley No. 26702, actual Ley General del Sistema Financiero. Con esa ley se cambia nuevamente el régimen y se acuerda poner un límite a los préstamos dentro del sector

financiero. Así tenemos que el artículo 9 de esta ley establece que las empresas del sistema financiero pueden señalar libremente las tasas de interés, dentro del límite establecido por el Banco Central de Reserva en aplicación del artículo 52 del Decreto Ley No. 26123, Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú.

Por su parte el artículo 52 del Decreto Ley No. 26123 establece que el Banco Central de Reserva tiene la facultad de fijar tasas de interés máximas y mínimas, en forma semestral, con el propósito de regular el mercado, dicha competencia no puede ser delegada a otra entidad.

Se precisa que las tasas de interés activas máximas fijadas serán exclusivamente para las operaciones de crédito referidas en el literal c) del inciso 3) del artículo 221 de la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Por su parte el artículo 52 del Decreto Ley No. 26123 establece que el Banco Central de Reserva tiene la facultad de fijar tasas de interés máximas y mínimas, en forma semestral, con el propósito de regular el mercado, dicha competencia no puede ser delegada a otra entidad.

De las normas citadas podemos concluir que existe un límite aplicable en la tasa de interés que pueden pactar las prestamistas. Sin embargo, debe tenerse presente que este límite sólo resulta aplicable a las entidades financieras.

Al respecto, tal como hemos definido anteriormente se entiende por entidades financieras a aquellas personas jurídicas que se encuentran reguladas por la SBS. De modo que, si una empresa no se encuentra regulada por la SBS no le resultan aplicables los límites mencionados.

Para el caso de las operaciones entre personas ajenas al sistema financiero resulta aplicable las normas del Código Civil. Al respecto, tenemos el artículo 1243 que señala que la tasa máxima del interés convencional compensatorio o moratorio, es fijada por el Banco Central de Reserva del Perú.

Adicionalmente, se establece que cualquier exceso sobre la tasa máxima da lugar a la devolución o a la imputación al capital, a voluntad del deudor.

En conclusión, los préstamos pagados fuera del sistema financiero se encuentran sujetas a la tasa máxima de interés determinada por el BCRP.

Cabe mencionar que en el ejercicio 2021, el Congreso publicó la Ley No. 31143, Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros. Esta ley tiene como finalidad que no se abuse al momento de determinar la tasa de interés. La mencionada ley resulta aplicable a los préstamos comprendidas dentro del sector financiero y aquellas que se encuentran fuera de este.

Así tenemos que, mediante la Ley No. 31143 se ha dispuesto la aplicación de tasas máximas de interés convencional compensatorio y moratorio aplicables a las operaciones otorgadas por empresas del sistema financiero, así como las operaciones entre personas ajenas al sistema financiero.

Para estos efectos, el encargado de determinar las tasas de interés máximo es el BCRP. En efecto, se modificó el artículo 52 de la Ley Orgánica del BCRP, Ley No. 26123, con la finalidad de que el BCRP tenga la facultad de fijar tasas de interés máximas y mínimas, en forma semestral, con el propósito de regular el mercado.

En cumplimiento de esta facultad, el BCRP ha emitido la Circular No. 0008-2021-BCRP que establece las tasas máximas de interés convencional compensatorio y moratorio aplicables a las operaciones entre personas ajenas al sistema financiero.

Para el caso de préstamos en soles otorgado por entidades no reguladas por el sistema financiero, tenemos que la tasa de interés compensatorio será la misma a la aplicable a las empresas del sistema financiero. La cual tiene el siguiente detalle:

- Debe ser equivalente a 2 veces el promedio de las observaciones de fin de mes de las tasas de interés promedio del sistema financiero para créditos de consumo en moneda nacional publicadas por la SBS.
- Esta tasa se calcula semestralmente en mayo y noviembre.
- Los periodos de cálculo son de octubre a marzo y de abril a setiembre.

Mientras que la tasa máxima de interés moratorio es equivalente al 15% de la tasa máxima de interés convencional compensatorio, y se aplica de forma adicional a la tasa de interés compensatorio acordado.

De las normas citadas, podemos concluir que, si bien las personas ajenas al sistema financiero no se encuentran obligadas a cumplir con la Ley General del Sistema Financiero, si le resulta aplicable la limitación incluida en el Código Civil. Siendo que adicionalmente, la Ley No. 31143 determina que el BCRP es el encargado de establecer

las tasas de interés compensatorio y moratorio máximas. Estas tasas se encuentran publicadas en la página del BCRP.

En base a lo señalado, el BCRP publica la tasa máxima de interés moratorio para las empresas del sistema financiero y las empresas ajenas al sistema financiero. Para el periodo mayo – octubre 2024, la tasa compensatoria máxima en soles es de 109.83% anual, superior a la tasa de 101.86% establecida para el periodo noviembre 2023 – abril 2024.

Las tasas mencionadas se encuentran publicada en la página del BCRP<sup>1</sup>. Como se puede observar en la siguiente imagen (*Ver Figura 11*) el BCRP no solo publica la tasa máxima aplicable a las operaciones entre empresas ajenas al sistema financiero, sino que además incluye la forma de cálculo.

En efecto, la fórmula para la tasa máxima es igual a 2 veces el promedio de las observaciones de fin de mes de las tasas de interés promedio del sistema financiero para créditos de consumo en moneda nacional publicadas por la SBS.

**FIGURA 11 TASAS MÁXIMAS DE INTERÉS CONVENCIONAL COMPENSATORIO APLICABLE A OPERACIONES ENTRE PERSONAS AJENAS AL SISTEMA FINANCIERO APLICABLE ENTRE MAYO Y NOVIEMBRE DEL 2024**

	Moneda Nacional	Moneda Extranjera
Tasa promedio del sistema financiero para créditos de consumo <sup>1</sup> (promedio de las observaciones de fin de mes en el periodo de cálculo <sup>2</sup> )	54,91%	43,78%
Factor multiplicador <sup>3</sup>	2,00	2,00
<b>Tasa máxima de interés convencional compensatorio para operaciones entre personas ajenas al sistema financiero <sup>3</sup> al: 23/09/2024</b>	<b>109,83%</b>	<b>87,56%</b>
Factor acumulado <sup>4</sup>	1068,16815	69,25113

1: Fuente: SBS.  
2: Circular No. 0008-2021-BCRP. Los periodos de cálculo y de vigencia para la tasa máxima convencional compensatorio son los siguientes:

Publicación	Periodo de cálculo	Vigencia
Mayo	Octubre - Marzo	Mayo - Octubre
Noviembre	Abril - Setiembre	Noviembre - Abril

3: Circular No. 0008-2021-BCRP.  
4: Acumulado desde el 01 de octubre de 2007.

<sup>1</sup> <https://consultasproveedores.bcrp.gob.pe/tasa-max-interes-ajenasSF/web/public/index.php?accion=consultaPASF>

FUENTE: SBS.

Cabe añadir que la actualización de las tasas máximas es publicada por el BCRP mediante Notas Informativas. Copiamos la nota informativa publicada por el BCRP el 01 de abril de 2024. (Ver Figura 12)

FIGURA 12 NOTA INFORMATIVA PUBLICADA POR EL BCRP EL 01 DE ABRIL DE 2024

**BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ**

**ACTUALIZACIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS MÁXIMAS PARA EL PERÍODO  
MAYO 2024 – OCTUBRE 2024**

De conformidad con la metodología para la determinación de las tasas máximas establecida en la Circular N° 0008-2021-BCRP, las tasas máximas de interés convencional compensatorio aplicables para el periodo comprendido entre el 1 de mayo de 2024 y el 31 de octubre de 2024 ascenderán a 109,83 por ciento anual en moneda nacional y a 87,56 por ciento anual en moneda extranjera.

La próxima actualización de las tasas máximas se efectuará el 1 de noviembre de 2024, utilizando el promedio de las observaciones de fin de mes de las tasas de interés promedio del sistema financiero para créditos de consumo en el periodo abril 2024 – setiembre 2024.

Lima, 1 de abril de 2024

FUENTE: BCRP

A la fecha tenemos que las tasas máximas de interés compensatorio para operaciones entre personas ajenas al sistema financiero en moneda nacional son igual a 109.83%; mientras que la tasa en moneda extranjera es 87.56%.

Por último, en relación con el otorgamiento de préstamos, es importante tener en cuenta que no solo se ha establecido una tasa máxima de interés compensatorio y moratorio, sino que además se encuentran las siguientes disposiciones:

- La tasa máxima de interés convencional moratorio es equivalente al 15% de la tasa máxima de interés convencional compensatorio, y se aplica de forma adicional a la tasa de interés convencional compensatorio o, de ser el caso, a la tasa de interés legal. Para el periodo de 1 de mayo de 2014 al 31 de octubre de 2024, la tasa moratoria en moneda nacional no puede superar del 16.4745%
- Se encuentra prohibido el cobro de penalidad u otra comisión o gasto, además de la tasa de interés moratorio.
- Se ha prohibido la posibilidad de capitalizar intereses.
- Las comisiones y gastos (i) deben implicar la prestación de un servicio adicional y/o complementario a las operaciones contratadas; (ii) deben justificar el traslado del

costo al cliente; y, (iii) su valor debe ser sustentado mediante un informe técnico, económico y legal, el cual debe ser presentado a la SBS.

#### **4.6. CONCLUSIONES**

- Para la ejecución del plan de negocio se opta por constituir una sociedad anónima cerrada, la misma que solicitará su inscripción en el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio, supervisadas en materia de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo por la SBS, a través de la UIF-Perú.
- Cabe precisar que este modelo no requiere que la empresa mantenga un capital mínima o reserva legal, ya que esto resulta aplicable para las entidades financieras reguladas por la SBS.
- El beneficio de no cumplir con los requisitos de capital mínima y de reserva legal es beneficioso ya que ambos requisitos limitan el uso del capital social y la forma en que se puede financiar la sociedad.
- Atendiendo a ello, se concluye que resulta más conveniente la constitución de una Empresa de Préstamos.
- Es importante mencionar que, muchas de las actuales entidades reguladas por la SBS comenzaron bajo el esquema de empresas de créditos y luego migraron a ser entidades reguladas.
- Adicionalmente, debe tenerse presente que al momento de establecer el plan de negocio debe tomarse en cuenta que la legislación peruana establece tasas máximas de interés compensatorio y moratorio. Estas tasas son determinadas por el BCRP y son publicadas en los meses de mayo y noviembre. A setiembre 2024 la tasa máxima de interés compensatorio es 109.83%, en el caso de soles; y, 87.56% en el caso de dólares.

## **CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La empresa de microcréditos propone otorgar financiamientos a emprendedores que quieran desarrollar un negocio o potenciarlo, por lo tanto, en este capítulo se desarrolla la investigación del mercado de microcréditos en la ciudad de Huancayo, zona potencial de influencia.

Como base para esta investigación se aplicará la metodología de investigación detallada en capítulos anteriores, y se presenta los resultados de la recopilación de información publicada de las páginas web de las entidades financieras reguladas por la SBS, se muestra los resultados de encuestas realizadas a clientes prospecto y entrevistas a funcionarios públicos, y a prestamistas informales.

Para el despliegue de la investigación se debe tener en cuenta que acorde a las conclusiones del marco legal se opta por una figura de una empresa privada no regulada que otorgue préstamos, adicional a ello como decisión propia del equipo de trabajo se desarrolla productos con un límite de crédito de S/. 10,000.

### **5.1 OFERTA DE MICROCRÉDITOS EN LA CIUDAD DE HUANCAYO**

La ciudad de Huancayo tiene la presencia de diversas entidades financieras reguladas por la SBS, como observaremos en la *tabla 10* - Cuadro de las entidades financieras con actividad en Huancayo- la oferta de microcréditos hasta S/10,000 para la ciudad de Huancayo ofrece diferentes tipos de créditos para financiamiento de negocios, producto de la investigación dentro de la información pública de las páginas webs de los diversos bancos, cajas municipales y financieras se obtuvo información de más de 50 productos orientados al crédito para desarrollar o hacer crecer un negocio propio. Sin embargo, dado que se busca productos que compitan en la oferta de préstamos a MYPES y cuyo límite de crédito no supere los S/.10,000 soles, se selecciona 13 productos de diferentes entidades, principalmente de cajas municipales, y al categorizar estos productos se encuentran créditos para mercaderías o capital de trabajo, créditos grupales, de pago diario, orientados exclusivamente a mujeres, entre otros.

Las tasas efectivas anuales utilizadas por estas entidades oscilan entre 10.55% TEA mínima y 109.83 % TEA máxima, proponiendo otorgar créditos a plazos entre 12 a 60 meses máximo. La TEA varía acorde a la evaluación crediticia del cliente, siendo disminuida en caso sea un cliente frecuente con buen historial de pago, este punto es

interesante, se encuentra dos casos en los cuales fruto de este tipo de evaluaciones pueden llegar a ofrecer créditos a tasas como 16.99% TEA mínima del producto “Crédito estamos contigo” de CRAC Los Andes o 10.55% TEA mínima del producto “Crédito Económico” de CMAC Arequipa, tasas sumamente atractivas para el mercado de microcréditos.

Producto del análisis se destaca la oferta de productos financieros orientados al desarrollo de mujeres emprendedoras, casi todos los bancos, caja municipales o microfinancieras tienen productos exclusivos para mujeres, esto responde a una tendencia mundial, debido a que entidades como el BID indican que otorgar préstamos a mujeres promueve la inclusión financiera, promueve el desarrollo de las comunidades en las que desarrollan sus negocios y sus créditos tienen porcentajes de morosidad mucho menores a los otorgados a hombres. Otro tipo de productos interesante son los préstamos grupales diseñados para el desarrollo de un negocio dentro de miembros de una misma comunidad, este tipo de productos son más riesgosos y ameritan mayor evaluación para ceder los créditos a los solicitantes, es por esto que las tasas de interés pueden variar entre 50% TEA mínima y más de 100% en TEA máxima, la tasa variara acorde a la respuesta del grupo con respecto al cumplimiento de pago del crédito e historial personal de cada miembro.

**TABLA 10 CUADRO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS CON ACTIVIDAD EN HUANCAYO**

Entidad	Producto	Descripción	Plazos	TEA MN		Monto de préstamo	
				Mínimo	Máxima	Mínimo	Máximo
<b>CRAC DEL CENTRO</b>	Crédito para tu Mercadería o Insumos	Crédito destinado para la adquisición de productos o insumos para tu negocio.	Hasta 60 meses	41.27%	60.00%	S/ 200.00	S/ 10,000.00
	Crédito Plus Capital de Trabajo	Crédito destinado al financiamiento para la campaña en tu negocio.	Hasta 60 meses	47.55%	60.00%	S/ 200.00	S/ 10,000.00
<b>Financiera confianza</b>	Iniciando Oficios	Orientado a dependientes informales (recibes ingresos de tu empleador, pero no tienes sustento de ingresos)	3 a 12 meses	49.00%	95.64%	S/ 300.00	S/ 4,000.00
	Palabra de mujer	Crédito orientado a grupo de mujeres que buscan generar un negocio en común.	3 a 12 meses	49.00%	95.64%	S/ 300.00	S/ 7,000.00

Entidad	Producto	Descripción	Plazos	TEA MN		Monto de préstamo	
				Mínimo	Máxima	Mínimo	Máximo
<b>CRAC LOS ANDES</b>	Crédito estamos contigo	Un crédito accesible y flexible para personas que necesiten reactivar su negocio.	Hasta 60 meses	16.99%	96.77%	S/ 300.00	S/ 10,000.00
	Crédito mi comunidad	Crédito grupal orientado para miembros de una misma comunidad que busquen desarrollar un negocio	4 a 12 meses	60.00%	96.77%	S/ 300.00	S/ 7,500.00
	Crédito mujer luchadora	Creado para mujeres independientes con negocio, que se dedican a actividades de producción, incluido actividades agropecuarias, comercialización y prestación de servicios	1 a 18 meses	45.99%	96.77%	S/ 500.00	S/ 10,000.00

Entidad	Producto	Descripción	Plazos	TEA MN		Monto de préstamo	
				Mínimo	Máxima	Mínimo	Máximo
<b>CMAC HUANCAYO</b>	Emprende Mujer	Crédito grupal dirigido exclusivamente a mujeres que practiquen la solidaridad y estén dispuestas a conformar un grupo solidario para hacer crecer o emprender un negocio.	Hasta 18 meses	57.90%	109.83%	S/ 200.00	S/ 7,000.00
<b>CMAC TRUJILLO</b>	Facilito	Crédito para los pequeños negocios	Hasta 60 meses	39.90%	109.83%	S/ 500.00	S/ 10,000.00
	Manos emprendedoras	Crédito para los pequeños negocios	Hasta 12 meses	67.00%	109.83%	S/ 300.00	S/ 5,000.00

Entidad	Producto	Descripción	Plazos	TEA MN		Monto de préstamo	
				Mínimo	Máxima	Mínimo	Máximo
<b>MIBANCO</b>	Mi efectivo semilla	Préstamo dirigido al sector micro emprendedor y dependiente con o sin experiencia en el sistema financiero.	1 a 12 meses	78.36%	109.81%	S/ 100.00	S/ 2,000.00
<b>COMPARTAMOS FINANCIE</b>	Crece y mejora	Crédito individual paralelo a tu crédito grupal, dirigido a mujeres emprendedoras como tú.	Hasta 18 meses	50.00%	82.00%	S/ 1,300.00	S/ 10,000.00
<b>CMAC AREQUIPA</b>	Crédito Ecomicro	Para realizar mejoras en la eficiencia medio – ambiental de tu maquinaria y equipo	Hasta 48 meses	10.55%	66.92%	S/ 5,000.00	S/ 10,000.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Posterior a explorar las alternativas de entidades financieras supervisadas por la SBS, como parte del proceso de investigación, se obtuvo información sobre los préstamos ofrecidos por prestamistas informales, y se accedió a entrevistar a una persona que se dedica a ofrecer este tipo de préstamos en la ciudad de Huancayo, las operaciones de prestamistas informales, tienen en común con entidades reguladas, que la tasa usada varía acorde al historial de pago del beneficiario del préstamo. El entrevistado logro colocar créditos por el monto de S/. 160,000 con un capital moroso de S/40,000, es decir existe un riesgo del 25% por incobrabilidad, el número de clientes que maneja en promedio es de 160 personas, maneja préstamos bajo tasas mensuales entre 5% mínimo y 8% máximo, siendo tasas mensuales ya que el plazo de pago oscila entre 4 y 6 meses, es importante mencionar que los clientes del entrevistado al solicitar sus créditos requieren realizar sus pagos de manera diaria y mensual, siendo el método de pago más popular el pago diario. Finalmente consideramos importante indicar cuales son los requisitos que solicita el entrevistado para otorgar un crédito:

- DNI
- Información de vivienda: casa propia o alquilada
- En caso habitar una vivienda alquilada, se solita un aval con casa propia

El prestamista realiza una evaluación del local o vivienda vinculada al préstamo y solo otorga créditos referenciadas o conocidas por él.

Finalmente, como parte del análisis de la oferta realizamos una serie de entrevistas a funcionarios de entidades financieras con influencia en la zona de Huancayo, en el *Anexo 6* detallamos el resumen de las respuestas brindadas por los funcionarios de cuatro entidades financieras, dos bancos y dos cajas municipales. Las entidades a las que pertenecen los funcionarios que permitieron ser encuestados, tienen programas para MYPE. En la *tabla 11*, que resumen los puntos específicos de la encuesta realizada, se observa que la evaluación que realizan a sus clientes para la ceder crédito es diferente, entidades como el BCP evalúan el nivel de ingresos y la formalidad de los clientes, mientras que las demás entidades tienen en cuenta los excedentes de los clientes, evalúan en vivo la actividad y recolectan, de la fuente, información que refleje la realidad de los ingresos y gastos que generan sus clientes prospectos. Las cajas municipales y mi banco apoyan al emprendedor informal con la intención de que, al

crecer el negocio, entre a la formalidad y a su vez, con su comportamiento crediticio, genere un historial que le permita acceder a mejores productos financieros.

**TABLA 11 RESULTADOS ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS**

Tema	Institución Financiera			
	BCP	Mi Banco	Caja Huancayo	Caja Cusco
Método de calificación	Sustentos de ingresos	A base de excedentes	A base de excedentes	Nivel de endeudamiento
Tasa que ofrece la entidad financiera	Entre 30% y 90% TEA	Entre 4.5% y 5% tasa mensual	Entre 3% y 5% tasa mensual	Promedio 35% TEA
Plazo de pago	Entre 6 a 60 meses	Entre 12 y 42 meses	Entre 1 a 36 meses	Máximo de 12 meses
% Morosidad	4.21%	1.5%	-	7%
Poseen programas de capacitación para clientes	Si	No	No	No
Uso de banca digital	70%	47%	60%	50%
Rango de edades clientes	25 a 70 años	21 a 71 años	18 a 70 años	20 a 65 años
Captación	Banca digital, visita agencias	Visita directa al cliente	Visita directa al cliente	Visita directa al cliente

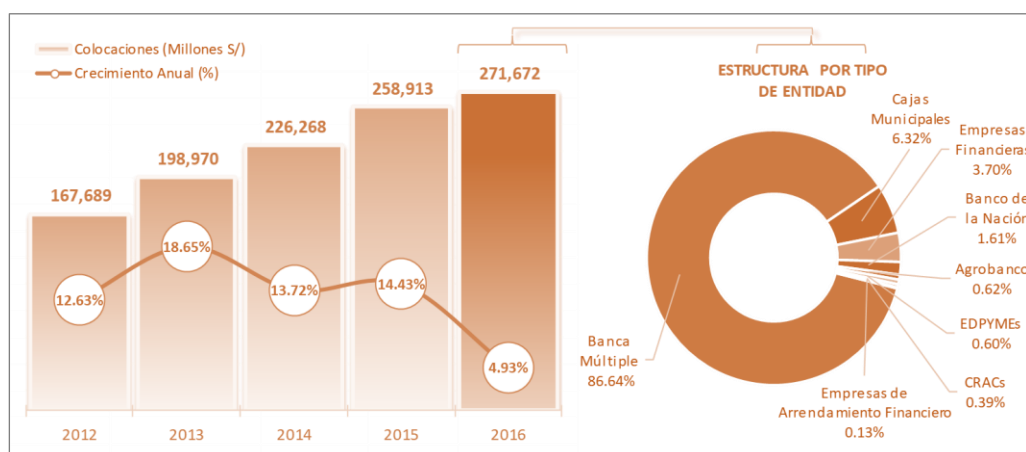
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 5.2 DEMANDA DE MICROCRÉDITOS EN LA CIUDAD HUANCAYO

De acuerdo con los datos localizados de la evolución de colocaciones del sistema financiero a diciembre 2016 en la ciudad de Huancayo, alcanzaron un saldo de S/. 271 672 000, en la *Figura 13* se observa la distribución por tipo de entidad y el crecimiento general al 2016.

De acuerdo con ello, el 86.64% corresponde a Banca Múltiple, el 6.32% al conjunto de Cajas Municipales, el 3.70% a Empresas Financieras, el 0.60% a las PYMES, el 0.39% a Cajas Rurales, el 0.13% a las Empresas de Arrendamiento Financiero, el restante 2.23% a otras instituciones (Huancayo, 2016).

**FIGURA 13 COLOCACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO EN LA CIUDAD DE HUANCAYO**



FUENTE: SBS

### 5.2.1 Determinación de la demanda actual

Como parte de la determinación de la demanda se recurre a la realización de la encuesta detallada en el Anexo 1, para dicha actividad se encuesta a 100 personas en zonas rurales específicamente de los distritos de Pilcomayo y Chupaca, y 100 personas en zonas urbanas, distritos de Huancayo Tambo y Chilca. Las personas encuestadas laboran de manera independiente mediante negocios considerados PYMES.

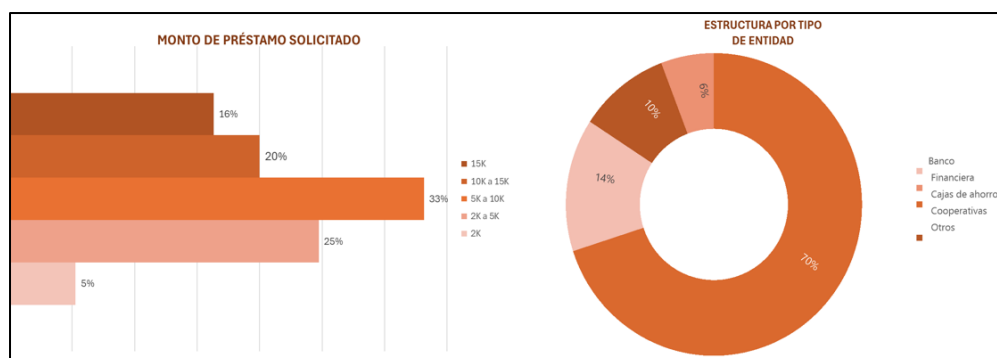
De las 100 personas encuestadas en la zona urbana el 69% fueron mujeres y 31% de hombres, el 94% de las personas se dedican al comercio, el 40% percibe ingresos mensuales menores a S/. 2,000, el 81% no posee una cuenta bancaria lo que demuestra la poca confianza en las entidades financieras, el 85% ha accedido a préstamos en la caja municipales por montos máximos de S/. 15,000 y consideran que no fueron expuestos a tramites complicados para acceder a estos.

La encuesta realizada en la zona rural fue realizada en un 56% a mujeres y 44% hombres, las actividades que predominan en la zona rural son el comercio en un 39%, agricultura 23% y ganadería 21%, similarmente a la zona urbana un 45% percibe ingresos mensuales menores a S/ 2,000 y el 86% de las personas no cuentan con una cuenta bancaria, sin embargo, el 90% ha accedido a un préstamo, predominando el uso de caja municipales, los préstamos no excedieron el monto de S/. 15,000 y también indicaron que no tuvieron dificultades para acceder a estos préstamos.

Las encuestas realizadas permiten tener un alcance del servicio, es importante mencionar que, del total de encuestados, 200 emprendedores, 189 accedieron a

préstamos. En la *figura 14* se evidencia que por encima del 90% los emprendedores recurrieron en algún momento del negocio a préstamos, en su mayoría, tanto en el ámbito urbano como rural, recurrieron a cajas de ahorro, por otro lado, los montos al que accedieron en su mayoría se encuentran entre S/.5 000.00 y S/.10,000.00, seguidos de montos de S/. 2,000.00 y S/.5,000.00, se visualiza por separado el resumen de los segmentos urbano y rural en el *Anexo 3 y 4*.

**FIGURA 14 DEMANDA DEL CRÉDITO JUNÍN 2024, SECTOR PYME**



FUENTE ELABORACIÓN PROPIA

Por otro lado, en la *tabla 12*, se observa que las mujeres predominan como el grupo con mayor número de beneficiarias de préstamos, reiterando que las colocaciones más comunes oscilan en los rangos de S/2,000 y S/10,000.

**TABLA 12 POBLACIÓN QUE ACCEDIÓ A PRÉSTAMOS MYPES SEGÚN GÉNERO**

Rango de colocación	Hombre	Mujer	Total
Hasta S/. 2,000	3	7	10
De S/. 2,000 a S/.5,000	17	30	47
De S/. 5,000 a S/.10,000	22	41	63
De S/. 10,000 a S/.15,000	13	25	38
Mas de S/.15,000	16	15	31
No préstamos	3	8	11
<b>Total encuestados</b>	<b>74</b>	<b>126</b>	<b>200</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 5.2.2 Determinación del mercado potencial

El mercado potencial está compuesto por las MYPES formales e informales que ejercen su actividad económica en la ciudad de Huancayo. Como se menciona en el contexto de la región Junín las MYPES informales abarcan el 85.30% del mercado, por otra parte, las cifras de MYPES formales arrojan un total de 80,135 MYPES al cierre del 2022

(**Ministerio de Producción**), dado el porcentaje de informalidad y el número de MYPES formales de la región, se deduce que el mercado formal abarca el 14.70% y las MYPES informales equivales a 465,001 empresas, dando un total de MYPES activas en la región Junín de 545,136 empresas (*Ver tabla 13*).

**TABLA 13 CALCULO MERCADO POTENCIAL DE MYPES REGIÓN JUNÍN**

	Region Junin		Total
	MYPES Formales %	MYPES informales %	
<b>Número</b>	80,135	465,001	545,136
<b>Porcentaje</b>	14.70%	85.30%	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Dado que el mercado potencial de este plan de negocios son las MYPES de la provincia de Huancayo, determinaremos el porcentaje de empresas formales e informales que laboran en esta área geográfica. Acorde a un análisis regional del Ministerio de la Producción del 2011 (**Ministerio de producción, 2011**) la distribución empresarial de la región Junín colocaba a la ciudad de Huancayo en primera posición con un porcentaje del 58.30% de MYPES, por lo tanto deducimos que el mercado potencial del plan de negocios abarcaría un numero de 317,815 empresas de este tipo, tanto formales como informales. (*Ver tabla 14*)

**TABLA 14 DISTRIBUCIÓN DE MYPES POR PROVINCIAS DE LA REGIÓN JUNÍN**

Provincias	% Distribucion MYPES PRODUCE 2011*	MYPES Formales	MYPES informales	Total
<b>Huancayo</b>	<b>58.30%</b>	<b>46,719</b>	<b>271,096</b>	<b>317,815</b>
Chanchamayo	11.60%	9,296	53,940	63,236
Satipo	7.50%	6,010	34,875	40,885
Tarma	7.50%	6,010	34,875	40,885
Jauja	4.50%	3,606	20,925	24,531
Yauli	4.00%	3,205	18,600	21,805
Concepcion	2.60%	2,084	12,090	14,174
Chupaca	2.40%	1,923	11,160	13,083
Junin	1.60%	1,282	7,440	8,722
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>80,135</b>	<b>465,001</b>	<b>545,136</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### **5.3 CONCLUSIONES**

- Acorde a los resultados de la encuesta desarrollada, determinamos que los productos a desarrollar en este plan de negocios deben estar orientados a mujeres emprendedoras, grupos que desarrollen actividades agrícolas y nuevos emprendedores.
- El monto por colocación acorde a la demanda no debe superar los S/10,000.
- El mercado potencial abarca 317,815 MYPES en la zona de alcance del plan de negocios, de las cuales 271,096 serían MYPES informales en su mayoría, por lo que se diseñan productos que los orienten a la formalización y tendremos como valor agregado un programa de educación financiera.

## CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para el desarrollo del plan de negocio es necesario comprender el entorno económico, político, legal, tecnológico y sociocultural de la población objetivo en la que se desarrollara la microfinanciera, con la finalidad de cubrir las necesidades del mercado al que se desea cubrir.

### 6.1 ANÁLISIS DE AMBIENTE EXTERNO (MACROENTORNO Y MICROENTORNO) DEL SECTOR

#### 6.1.1 Análisis SEPTE

##### 6.1.1.1 *Aspecto económico*

En 2024 la economía peruana tiene una tendencia de recuperación, posterior al ligero retroceso experimentado en 2023, factores como el fenómeno de El Niño costero, la limitada inversión privada y la incertidumbre política a inicios de año no permitieron su total recuperación. Acorde a este contexto presentamos para mayor comprensión los siguientes datos relevantes que conforman el entorno económico 2024:

- Producto Bruto Interno (PBI). El impulso del consumo interno, el crecimiento de la inversión privada y las exportaciones estiman un crecimiento del 2.7% en 2024.
- Inflación. Actualmente la inflación se encuentra en un nivel moderado, alrededor de 2% anual, ligeramente superior a la meta del Banco Central de Reserva del Perú (BRC).
- Tipo de cambio. El tipo de cambio de sol/dólar se ha mantenido estable a lo largo de los últimos meses, alrededor de S/.3.80 por dólar.
- Empleo. La tasa de desempleo se ha reducido, sin embargo, aún se mantiene por encima del 6%.
- Pobreza. La pobreza es otra valla que toma tiempo en superar, al momento aún se encuentra alrededor del 20% de la población.

Este lado del entorno es altamente favorable, es un buen momento para este tipo de casos de negocio.

##### 6.1.1.2 *Aspecto político – legal*

Actualmente el Perú se caracteriza por una alta polarización y fragmentación, sobre todo por la baja aceptación del congreso y un ejecutivo debilitado, existen al momento desafíos que se tienen que considerar, estas condiciones en caso de seguir a la baja

podrían generar en corto plazo inestabilidad política, lo que podría devenir en pérdida de confianza y disminución de inversiones, los principales desafíos serían los siguientes:

- Inestabilidad política. En menos de 5 años el Perú tuvo cinco presidentes, lo que inevitablemente generó incertidumbre, esto generó dificultad en la implementación de políticas públicas.
- Debilitamiento institucional. La corrupción que lleva muchos años debilitando el sistema institucional, genera desconfianza en las institucionales gubernamentales, esto sumado a una tremenda ineficiencia burocrática.
- Desigualdad social. Otro problema persistente en Perú es la desigualdad social y económica, esto genera descontento social y protestas.

### ***6.1.1.3 Aspecto tecnológico***

El Perú ha experimentado un avance notorio en lo tecnológico, se ha invertido en infraestructura, en adopción de nuevas tecnologías y crecimiento del sector de tecnologías de la información y la comunicación.

Cabe mencionar que, pese a que estamos globalizados, en el caso del desarrollo tecnológico, aún no podemos gozar de toda la tecnología base, infraestructural del soporte de la tecnología basada en TI, prueba de ello es que finalmente el alquiler de los espacios en la nube son extranjeros, sin embargo, de todas formas, estamos insertando tecnologías que facilitan el acceso a diversos servicios. Actualmente se tiene los siguientes avances:

- Aumento de acceso a internet: Según datos tratados en 2023 se alcanzó el 70% de la población conectada a internet, esto es indicativo que tenemos una gran población conectada a internet.
- Aumento de adquisición de smartphones: El uso de teléfonos inteligentes se ha masificado en Perú, lo que genera que se desarrollen aplicaciones electrónicas y se impulse el comercio electrónico.
- Desarrollo de startups tecnológicas: Gracias a la masificación de los dos primeros mencionados, se ha impulsado el crecimiento de startups tecnológicas en Perú, tal es el caso de las Fintech, Edtech y Agrotech.
- Incremento de inversión en tecnología: En los últimos años tanto el sector público como el privado están incentivando y acrecentando su inversión en proyectos de

innovación e infraestructura basada en TI, lo que está llevando a un mayor y rápido crecimiento del lado tecnológico.

Este momento es propicio, ya que el entorno tecnológico tiene la infraestructura necesaria para poder desarrollar negocios electrónicos, con ello potenciar la inclusión bancaria.

#### ***6.1.1.4 Aspecto sociocultural***

El entorno sociocultural no ha variado durante los años, la variabilidad es poco notoria, por lo que es fácil de notar en la variedad de tradiciones, costumbres, idiomas, gastronomías y expresiones.

Los problemas socioculturales aún son una brecha, problemas como:

- Desigualdad social: Es un problema persistente en la sociedad peruana, esto genera brechas significativas en términos de acceso a educación, salud, vivienda y empleo.
- Discriminación: La discriminación se genera por motivos étnicos, raciales, de género y orientación sexual todavía existentes en el Perú.
- Pobreza: Es un factor sociocultural importante, que limita el acceso a oportunidades dificultando el desarrollo social.

Justamente el plan de negocio se enfoca en el momento actual del entorno sociocultural, este entorno es el principal motivo para el desarrollo del plan de negocio, ya que parte de los objetivos es la inclusión de los sectores no bancarizados.

### **6.1.2 Cinco Fuerzas Competitivas de PORTER**

#### ***6.1.2.1 Análisis de los competidores***

En el medio financiero existen competidores de diversos tipos, desde bancos, financieras, cajas rurales, cooperativas. En su mayoría estas instituciones tienen gran parte de los segmentos cubiertos, sin embargo, aún hay un gran sector al que las instituciones tradicionales aún no cubren, además existen medios informales que brindan préstamos a clientes potenciales, por lo que aún un sector no fue cubierto por los préstamos tradicionales, y ese segmento será cubierto por el plan de negocio planteado.

#### ***6.1.2.2 Análisis de los competidores potenciales***

Las Fintech son los competidores que están en carrera de cubrir las necesidades de los diversos sectores, en muchos casos están reemplazando los medios financieros tradicionales, a medida que se multiplican están arrinconando a muchas instituciones

financieras, por lo que el planteamiento de adquisición y fidelización de los clientes tendrá nuevos enfoques, en ese sentido que el enfoque del plan de negocio sobresaldrá respecto a los competidores potenciales.

#### ***6.1.2.3 Análisis de los productos sustitutos***

El principal producto sustituto son los ofrecidos por las Fintech, esto podría afectar el despliegue del negocio, sin embargo, dado su enfoque mixto es altamente probable que sea el producto sustituto con el que se tendrá que convivir, reinventarse y aprender de los enfoques de los sustitutos nos convertirá en más competitivos.

#### ***6.1.2.4 Análisis de los inversionistas***

En este tipo de negocio, la fidelización y entrega de valor a los inversionistas asegurará disponer del flujo de capital necesario para cubrir el número de colocaciones ofertadas, así como la operatividad de la empresa.

#### ***6.1.2.5 Análisis de los clientes***

Con el enfoque en los segmentos y los productos dispuestos para estos segmentos, se pretende lograr la fácil captación de clientes y sobre todo su fidelización.

### **6.2 MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETITIVIDAD DE LOS SUSTITUTOS**

Con la matriz de perfil de competitividad (*Ver tabla 15*) identificamos los grados de debilidades y fortalezas respecto a la posición estratégica de una organización, es una herramienta que permite tomar decisiones con el objetivo de mejorar sus condiciones competitivas.

De acuerdo con las estimaciones realizadas en base a la matriz de competitividad (Maestría de administración de negocios globales, 2015) la propuesta financiera tiene un ponderado de 2.76 debajo del puntaje promedio obtenido por las financieras, cabe mencionar que el puntaje es en base al diseño optimista del planteamiento del plan de negocio.

**TABLA 15 MATRIZ DE PERFIL DE COMPETITIVIDAD**

Factores de Éxito	Peso	Financiera Propuesta		Financieras		Bancos		Sector Informal	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Evaluación crediticia adaptable y flexible.	0.15	3.00	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15
2 Rapidez en el proceso crediticio y operativa.	0.15	3.00	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45
3 Presencia en los mercados de bajo acceso al crédito.	0.20	3.00	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6
4 Competitividad en tasas de interés.	0.10	3.00	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1
5 Personal capacitado y motivado.	0.15	3.00	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3
6 Bajos costos de financiamiento.	0.08	3.00	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08
7 Mejor infraestructura operacional.	0.07	1.00	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07
8 Mayores canales de atención.	0.10	2.00	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.76</b>		<b>2.82</b>		<b>3.45</b>		<b>1.85</b>

Nota: Valoración 1-debilidad mayor, 2-debilidad menor, 3-fortaleza menor, 4-fortaleza mayor.

FUENTE: DESARROLLO Y PONDERACIÓN PROPIA

### 6.3 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS: MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las *tabla 16* muestra la matriz de oportunidades y amenazas (Maestria en administracion estrategica de empresas, 2013), de acuerdo con el desarrollo se despliega los pesos en un 50% en cada uno, de acuerdo con la valoración vemos que las oportunidades son más aprovechables respecto a las amenazas, sin embargo se encuentra muy cercano, el valor global indica que aún las amenazas no son totalmente neutralizantes, inevitablemente las condiciones no permiten aprovechar al máximo las oportunidades, además minimiza levemente el efecto potencial adverso de las amenazas.

**TABLA 16 MATRIZ DE PERFIL DE COMPETITIVIDAD**

<b>Factores determinantes de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Nivel de bancarización.	0.15	3	0.45
2	Crecimiento económico en zonas urbanas y rurales.	0.15	3	0.45
3	Crecimiento de diversificación económica.	0.05	3	0.15
4	Obtención de financiamiento diversificado.	0.05	3	0.15
5	Demanda de servicios financieros en mercados no atendidos.	0.10	4	0.4
		<b>0.50</b>		<b>1.60</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Medidas de restricción de entes reguladores.	0.05	3	0.15
2	Afianzamiento de competidores y productos sustitutos.	0.05	3	0.15
3	Sobre endeudamiento de los clientes.	0.15	3	0.45
4	Inestabilidad económica-fianciera.	0.15	3	0.45
5	Inestabilidad política-social del país.	0.10	3	0.3
		<b>0.50</b>		<b>1.50</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.10</b>
Nota: La valoración es: 1-debajo del promedio, 2-promedio, 3-encima del promedio, 4-superior.				

**FUENTE: DESARROLLO Y PONDERACIÓN PROPIA.**

## **6.4 CONCLUSIONES**

El análisis externo, de forma general, muestra la oportunidad de aprovechar las condiciones de mercado existentes, inevitablemente con las amenazas latentes, sin embargo, el planteamiento muestra resultados optimistas para el negocio.

## **CAPÍTULO VII: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Como parte del desarrollo del plan de negocio se plantea las principales estrategias que guiarán las operaciones de la microfinanciera y las principales bases a conservar para hacer del negocio sostenible.

### **7.1 VISIÓN ESTRATÉGICA**

Ser referentes en el sector financiero y lograr la inclusión financiera en el área de influencia. Construir un mercado de créditos libre de informalidades y basado en la adecuada educación financiera.

### **7.2 MISIÓN ESTRATÉGICA**

Impulsar el desarrollo económico de la MYPES, mediante la oferta de productos de crédito competitivos en la zona geográfica de Huancayo.

### **7.3 VALORES**

Nuestra microfinanciera tendrá como pilar de sus operaciones los siguientes valores:

- Orientación al cliente: Anticiparnos a las necesidades del cliente.
- Confianza: Generar la mejor percepción de nuestra oferta de servicios.
- Compromiso: Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes.
- Ética: Hacemos lo correcto siempre.
- Proactividad: Nos anticipamos a las exigencias de calidad de nuestros clientes.
- Motivación: Motivamos a nuestros clientes para que alcancen sus objetivos empresariales.

### **7.4 OBJETIVOS**

#### **7.4.1 Objetivo estratégico general**

Generar una alternativa confiable para los microempresarios de la ciudad de Huancayo, diseñando productos de microcrédito de fácil retorno y bajo riesgo de incobrabilidad.

#### **7.4.2 Objetivos estratégicos específicos**

- Reducir el mercado de préstamos informales.
- Apoyar a las mujeres empresarias para conseguir su desarrollo económico.
- Apoyar la formalización del cliente.
- Crear cultura financiera a través de nuestro programa de capacitación.

- Conservar una tasa de crecimiento anual del 5% para los 10 primeros años. Con la finalidad de mantener estable el flujo de gastos operativos
- Mantener el riesgo de incobrabilidad en 11% sobre el valor de las colocaciones anuales.

### **7.5 ESTRATEGIA GENERAL**

Generar productos de microcréditos a la medida de las posibilidades de los clientes, conservando un flujo de retorno a corto plazo e incentivando la cultura financiera en los clientes.

### **7.6 PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS**

- Diseñar productos con tasas competitivas en el mercado informal, que se otorguen con requisitos mínimos y con acompañamiento de los ejecutivos para mejorar el perfil crediticio del cliente.
- Mejora constante del producto “crédito para mujeres”, cambio de tasas efectivas acorde al comportamiento de la cartera. Implementando capacitación financiera direccionada para mujeres emprendedoras.
- Mediante el producto “crédito contigo”, se arma una mejor propuesta de interés para las empresas que ingresen a la formalidad. Se implementará un programa de capacitación sobre el proceso de formalización y sus beneficios.
- Desarrollar para el quinto año de funcionamiento, una app móvil que brinde servicios financieros, también que sea una fuente de información que reditúe puntos para una mejor evaluación financiera.
- El 5% de crecimiento anual será sostenible mientras conservemos la estrategia de llegar al cliente por medio de ejecutivos de negocios, ya que el trato personal es una estrategia que funciona para nuestros competidores directos en la zona de influencia en la que nos desarrollaremos.
- Mantener el diseño de productos de bajo riesgo, productos a corto plazo, montos hasta S/. 10,000 y a tasas manejables acorde a la evaluación presencial del cliente prospecto.

### **7.7 EVALUACIÓN Y CONTROL**

- Se realizarán evaluaciones semestrales de las carteras de clientes de cada ejecutivo de negocios, monitoreando su crecimiento, tasa de morosidad e incobrabilidad.

- La gerencia general elaborará informes semestrales para la revisión y control de la tasa de incobrabilidad que será revisado por el comité de riesgos y podrá tomar decisiones rápidas ante cualquier cambio en el mercado.

## **7.8 CONCLUSIONES**

- La microfinanciera ofrecerá solo productos de microcrédito a corto plazo.
- Para la sostenibilidad del negocio es necesario mantener controlado el porcentaje de incobrabilidad y conservarlo en 11%.
- Los programas de capacitaciones serán la base para mejorar las condiciones en las que se desarrollan las actividades de nuestros clientes y con ellos mejorar sus condiciones de crédito.

## CAPÍTULO VIII: DISEÑO DE PRODUCTOS

Posterior al proceso de investigación de mercado y la determinación del mercado objetivo, se desarrolla productos que se ajusten a las necesidades de los clientes potenciales.

En este capítulo se detalla las principales características, beneficios, requisitos y los riesgos a evaluar antes de conceder el financiamiento a las personas que cuenten con negocios propios o decidan iniciar un emprendimiento.

### 8.1 PRODUCTOS

#### 8.1.1 Crédito grupal solidario – “Nuestra Comunidad”

##### *a) Descripción*

Crédito diseñado para brindar apoyo económico a grupos de personas con similares intereses, miembros de una misma comunidad, para la puesta en marcha de un negocio o para potenciar los negocios ya existentes.

Se otorga a un grupo de personas que son solidariamente responsables de las obligaciones crediticias adquiridas y en los que el sujeto de crédito es el grupo como un todo.

La microfinanciera brindara créditos acordes a las necesidades del grupo y a su capacidad de pago, ofreciendo como valor agregado el acceso a programas de educación financiera y gestión del negocio, con la finalidad de fomentar el crecimiento del negocio y de la comunidad donde se desarrolla.

En las encuestas se identifica que las personas que se dedican a la agricultura o ganadería solicitan préstamos reducidos. Estos montos no les permiten que puedan llevar a cabo un proyecto de riego o la compra de herramientas que los ayuden con sus actividades. Esto se debe a que muchas de estas personas tienen una capacidad limitada de endeudamiento, por lo tanto, no les resulta rentable adquirir herramientas, suplementos ganaderos o agrícolas, pesticidas, granos y semillas, etc. Ante ello, este producto permitiría que los ganaderos o agricultores se agrupen para poder obtener un mayor financiamiento, que les permita mejorar su productividad.

**b) Características y Beneficios**

- Se otorga créditos desde S/. 3,000 hasta S/10,000.
- Flexibilidad de pago desde 4 a 12 meses.
- Acompañamiento con asesores.
- Capacitación continua.
- TEA mínima de 50% y máxima del 93%, acorde a evaluación crediticia del grupo.
- La tasa de Interés dependerá de la experiencia crediticia del grupo y el adecuado historial de comportamiento de pago del grupo.
- Los porcentajes corresponden a la tasa efectiva activa que cumple con el límite establecido por el BCRP. Para el periodo comprendido entre el 1 de mayo de 2024 y el 31 de octubre de 2024 ascenderán a 109,83% en moneda nacional. (BCRP, ACTUALIZACIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS MÁXIMAS PARA EL PERÍODO, 2024)
- Ser un cliente ejemplar otorgara una mejor TEA para tu crédito.

**c) Requisitos**

- Grupo organizado de personas, integrado por mínimo 3 y máximo 5 personas.
- Los miembros del grupo deben ser mayores a 18 años.
- Deben acreditar pertenecer a la misma comunidad.
- DNI y recibo de servicios públicos de cada miembro del grupo.
- Los miembros del grupo no deben tener deudas reportadas en las centrales de riesgo.
- Residir en la ciudad de Huancayo.

**d) Evaluación de riesgo**

La microfinanciera reportara los créditos otorgados a la central de riesgo de SENTINEL y brindara capacitación financiera a los miembros del grupo solidario con la finalidad de concientizar a los miembros sobre las condiciones del crédito y el concepto de responsabilidad solidaria.

Sera responsabilidad de la microfinanciera, como parte de nuestra evaluación continua de riesgos:

- Establecer las condiciones que pueden presentarse e indiquen una evolución negativa del cumplimiento del grupo solidario, para este seguimiento el área de

gestión de riesgos deberá emitir informes mensuales para evaluar el riesgo del crédito.

- Acorde a los informes del área de riesgos se evaluará el nivel de cobertura de los créditos otorgados al grupo.
- Realizar análisis de los créditos fallidos para reestructurar el tema de garantías y coberturas.

### **8.1.2 Crédito para Mujeres**

#### ***a) Descripción***

Este tipo de crédito está diseñado con la finalidad de entregar apoyo a mujeres dependientes e independientes que buscan capital de negocio para un emprendimiento o continuidad de algún negocio o proyecto.

El producto estará enfocado en brindar soluciones financieras a todos los sectores microeconómicos de la ciudad de Huancayo en especial al sector femenino quienes ocupan el 47% del total de la población con DNI según las proyecciones del INEI en el 2021.

En las encuestas realizadas hemos identificado que la mayoría de los emprendedores es de género femenino, ante ello, se propone el presente producto con la finalidad de que el préstamo a las mujeres sea más sencillo, por ello, el analista de créditos será quien se acerque al local comercial o vivienda para constatar la información necesaria para determinar la capacidad de pago. De este modo, no será necesario que la solicitante pase por un proceso engorroso teniendo que presentar varios documentos.

Se busca el empoderamiento femenino en la zona, ya que los microcréditos ayudan a mujeres y las mujeres levantan economías.

#### ***b) Características y beneficios***

- Préstamos por montos desde S/. 1,000 hasta S/. 10,000
- Plazo desde 3 meses hasta 18 meses
- Asesoría financiera integral
- Tasa mínima 40% hasta 100% según evaluación crediticia.

- Los porcentajes corresponden a la tasa efectiva activa que cumple con el límite establecido por el BCRP. Para el periodo comprendido entre el 1 de mayo de 2024 y el 31 de octubre de 2024 ascenderán a 109,83% en moneda nacional.

**c) *Requisitos***

- Edad mínima 18 años hasta 60 años.
- DNI y recibo de servicios públicos.
- Estar bien calificado en su historial crediticio.
- Residir en la ciudad de Huancayo.

**d) *Evaluación de riesgo***

Para efectos de este plan de negocios se medirá el nivel de riesgo en cuanto a la morosidad y comportamiento de pago según informe que arroje SENTINEL ya que será la herramienta que se usará con fines de evaluación de riesgo, también se medirá el nivel de apalancamiento del cliente después del desembolso (deuda de crédito post-desembolso/ingresos informados validados) con el fin de ver como los clientes tendrían que convivir posteriormente al nuevo financiamiento. Se evitará el sobreendeudamiento y la exposición crediticia en los perfiles más riesgosos de clientes.

Consideraremos informar sobre el reporte del comportamiento e historial de pago del cliente a SENTINEL y orientaremos a nuestros futuros clientes para que tomen decisiones acertadas a fin de no presentar provisiones.

### **8.1.3 Crédito Contigo**

**a) *Descripción***

Crédito dirigido a personas naturales con negocios pequeños. En su mayoría se trata de negocios que se encuentren en mercados de abastos, bodegas, centros comerciales, entre otros, este grupo de potenciales clientes obtiene ingresos diarios, de liquidación semanal o mensual, por lo cual es conveniente ofrecer préstamos con facilidad de pago acorde al flujo de ingresos del cliente.

Este producto será accesible para todo emprendedor que quiera potenciar su negocio o iniciar un nuevo emprendimiento.

**b) *Características y Beneficios***

- Se otorgan créditos desde S/ 1,00 hasta S/ 10,000.
- Flexibilidad de pago de hasta 6 cuotas mensuales o su equivalente en semanas.
- TEA mínima de 50% y máxima del 93%, acorde a evaluación crediticia.
- Los porcentajes corresponden a la tasa efectiva activa que cumple con el límite establecido por el BCRP. Para el periodo comprendido entre el 1 de mayo de 2024 y el 31 de octubre de 2024 ascenderán a 109,83% en moneda nacional.

**c) Requisitos**

- DNI y recibo de servicios públicos.
- Residir en la ciudad de Huancayo.

**d) Evaluación de riesgo**

El nivel de riesgo de este tipo de crédito es muy alto por lo que la evaluación no solo considerará el reporte de SENTINEL, sino también el informe y resultados de los analistas después de las visitas a los negocios de los postulantes a este tipo de financiamiento.

## **8.2 ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN DE CRÉDITOS**

Desarrollamos el proceso de evaluación del crédito, con la finalidad de establecer parámetros o procesos operativos que lleven la aprobación o rechazo de la solicitud de financiamiento, así como establecer las acciones a seguir dentro del proceso de cobranza.

### **8.2.1 Solicitud**

**a) Validación del cliente**

Identificación: En este punto el cliente debe de cumplir con el requisito básico que es contar con DNI vigente, para el caso de ciudadanos extranjeros, es posible evaluar excepcionalmente aquellos que cuenten con carnet de extranjería.

Edad: El rango de edad mínimo es de 18 años y máximo 55 años.

Segmentación de riesgo: A, B o C (Acorde a los semáforos de SENTINEL)

Experiencia en el sistema financiero: H+ o H-

Score crediticio: Información brindada por SENTINEL.

Tipo de ingresos: Formal e informal

Continuidad: Tiempo que tiene en el mercado.

Financiero: Acorde a información recabada por el ejecutivo de negocios.

### ***b) Creación de la solicitud***

Se solicita al cliente sus datos personales y del crédito, se ingresan los campos obligatorios que indique la solicitud considerando lo siguiente:

Tipo de renta: Dependiente e independiente

Ubicabilidad: Número de celular, teléfono fijo, mail, dirección de domicilio.

### **8.2.2 Evaluación**

En esta etapa se revisa si el cliente cumple o no con los requisitos necesarios para acceder al crédito.

Se evalúa la capacidad de endeudamiento del cliente (CEM= ingresos \* capacidad de endeudamiento - cuotas de deudas vigentes según reporte de SENTINEL y/o estados de cuentas). De esta manera se evita el sobre endeudamiento del cliente, para este fin se cuenta con un esquema de definición de la cuota que el cliente puede asumir acorde a sus ingresos y evaluación crediticia (*Ver tabla 17*).

**TABLA 17 CUADRO CON LA CAPACIDAD DISPONIBLE DE ENDEUDAMIENTO**

<b>Capacidad disponible de endeudamiento</b>			
<b>Ingresos Individuales /mixtos</b>	<b>Segmento de riesgo</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
0 - S/.1000 >	25%	20%	15%
S/.1001 - S/.2000 >	35%	30%	25%
S/.2000 >	45%	38%	30%

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

También se define los plazos al que califican los clientes según el perfil en SENTINEL, y se utilizará la matriz presentada en la *tabla 18* con el fin de establecer el plazo máximo del crédito a otorgar.

**TABLA 18 CUADRO CON LA MATRIZ DE PLAZO**

<b>Matriz de plazo</b>			
<b>Ingresos / Segmento</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
0 - S/.1000 >	6 meses	3 meses	2 meses
S/.1001 - S/.2000 >	12 meses	9 meses	4 meses
S/.2000 >	18 meses	12 meses	7 meses

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se evalúa el monto máximo de financiamiento que se puede otorgar acorde a su calificación de riesgo en SENTINEL, para este fin elaboramos la *tabla 19* con finalidad de establecer los rangos máximos que se utiliza en las operaciones de los productos.

**TABLA 19 CUADRO CON LA SEGMENTACIÓN DEL RIESGO**

<b>Segmento de Riesgo</b>	<b>Monto máximo por calificar</b>
A	S/. 10,000
B	S/. 8,000
C	S/.3,000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

No se considera dentro del producto, las garantías líquidas ni inmobiliarias por lo que el monto máximo de financiamiento es el que se indica líneas arriba sin excepciones. Para que el cliente sea considerado para un nuevo crédito no deberá de contar con créditos vigentes.

**a) Palanca Post-Desembolso**

Mide el nivel de apalancamiento del cliente después del desembolso del crédito (deuda post-desembolso / ingresos).

Con ello se mide el nivel de apalancamiento final con el que los clientes tendrán que convivir posteriormente al financiamiento que solicitan. Con ello se evita sobre endeudarlos y se reduce la exposición en los perfiles más riesgosos de los clientes.

**b) Posibles motivos de denegación del crédito**

Mediante la *Tabla 20* se expone los motivos por los que la entidad procederá a denegar el crédito, este análisis se llevará a cabo con la información que se recopile de la central de riesgos, de la evaluación de los ingresos del cliente y su nivel de endeudamiento, así como el perfil que se tenga del cliente proveniente de su historial.

**TABLA 20 CUADRO CON LOS MOTIVOS PARA DENEGAR EL CRÉDITO**

<b>TIPO</b>	<b>¿Porque no puede ser atendido?</b>	<b>¿Como podemos ayudarlo?</b>
<b>SENTINEL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Titular con clasificación CPP/ DEF/ DUD en los últimos tres meses. (Verificar web de sentinel).</li> <li>2. Titular con clasificación de Pérdida en los 12 últimos meses.</li> <li>3. Titular o cónyuge con deuda vencida o refinanciada.).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recomendar al cliente contar con clasificación normal en los últimos tres meses sentinel</li> <li>* Para deuda vencida o refinanciada podrá adjuntar la evidencia de pago de deuda a la solicitud, y Analista evaluará la viabilidad de la atención.</li> <li>* Para clasificación Perdida podrá solicitar excepción siempre y cuando la mala clasificación esté por finalizar el periodo de castigo de 12 meses.</li> </ul>
<b>CEM</b>	Al momento de evaluación el cliente no tiene capacidad para asumir más deudas según su endeudamiento vs. su nivel de ingreso.	Consultar con el cliente si cuenta con evidencias que demuestren que ha reducido deudas de titular.
<b>Archivo Negativo</b>	Clientes se encuentren en Archivo Negativo en situación Activo, Reiterativo o Reingreso.	Las excepciones sólo aplican para el crédito "Crédito Contigo"

<b>Productos Activos</b>	Clientes con crédito vigente.	Las excepciones sólo aplican para el crédito "Crédito Contigo"
<b>Productos Pasivos</b>	Clientes tengan productos pasivos (cuentas de ahorro, cuentas corrientes, depósitos plazo, etc.) con bloqueos no permitido vigente a la fecha como orden judicial, interno, entre otros.	Identifica el producto que registra el bloqueo y validar que el bloqueo sea mayor a 2 años, si es menor no podrá ser atendido, si es mayor a 2 años puede ser considerado para la evaluación
<b>TIPO</b>	<b>¿Porque no puede ser atendido?</b>	<b>¿Como podemos ayudarlo?</b>
<b>Perfil</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. - Apalancamiento (Ratio: Deuda/Ingreso)</li> <li>2. Mantiene un alto nivel de deudas en el sistema financiero respecto a sus ingresos.</li> <li>3. Ingresos Bajos- No cumple con los Ingresos mínimos para producto solicitado.</li> </ol> <p>Estos motivos no pueden ser atendidos, ni ser tramitados por excepción.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Edad- No cumple con la Edad Mínima o máxima.</li> <li>5. Reprogramación - Deudas reprogramadas COVID en el Sistema Financiero.</li> </ol>	<p>Consulta con el cliente si tiene evidencias que demuestren que ha reducido deudas.</p> <p>Ingresos Bajos: Consulta con el cliente si cuenta con otros ingresos adicionales que le permita cumplir el mínimo requerido.</p> <p>Sólo podrán ser atendidos los clientes extranjeros sin experiencia en sistema financiero y que apliquen a política de riesgos según requisitos básicos.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 8.2.3 Resultado

En esta etapa se cuenta con el resultado de los evaluadores en donde se definirá el monto final del préstamo y sus condiciones (monto, tasa, plazo) para su posterior aprobación de los clientes, firma de contrato de crédito y hoja de condiciones.

### 8.2.4 Desembolso

En este punto se procede con la entrega del efectivo a los involucrados quienes calificaron al crédito, el abono del efectivo se realiza mediante transferencia interbancaria a cuentas de ahorro del BCP, BBVA e Interbank.

### **8.2.5 Gestión de Cobranzas**

En esta etapa se define el método para la cobranza de los créditos otorgados.

Luego del desembolso, se establece un plazo de 30 días para dar inicio al cobro de las cuotas pactadas de los créditos desembolsados.

No se otorga periodo de gracia adicionales a los 30 días de otorgados inicialmente.

Se entrega el cronograma de pagos especificando el número de cuenta corriente con identificación parcial abierta en el Banco de Crédito, en donde debe realizarse los abonos de las cuotas de los créditos otorgados, posterior a ello los clientes deberán enviar los voucher de pago a un número de WhatsApp (administrado por el ejecutivo de negocios que otorga el préstamo).

En caso se presenten problemas financieros temporales, se evalúa detalladamente la situación de cada cliente y se establece una reprogramación con el fin de evitar atrasos de pagos, considerar que la entidad no congela los intereses, estos se estarán generando de manera diaria y se cargaran a la cuota de manera prorrateada, en consecuencia, la cuota aumentará.

Para los escenarios de incobrabilidad, el refinanciamiento de una deuda se da cuando el cliente ya no puede asumir las cuotas pactadas, para ello se realizará el refinanciamiento de la deuda y la consecuencia de la misma será que el cliente pase a la cartera de lista negra.

Para los casos de cartera incobrable o no recuperable se manejará un máximo del 11% de pérdida.

## **CAPÍTULO IX: PLAN ANUAL DE MARKETING**

En esta etapa se busca establecer un plan de marketing que permita impulsar y desarrollar en el mercado el plan de negocio, para ello se desarrolla un conjunto de acciones para poder comercializar y difundir en el sector de estudio el producto.

### **9.1 CONCEPTO DEL SERVICIO**

En este punto se hace referencia a las estrategias de difusión que la microfinanciera desarrollará para que pueda cumplir y abarcar las necesidades reales de nuestro producto y mercado objetivo, también se explora con detalle las características de cada crédito a otorgar para poder diseñar el plan que genere experiencia positiva. Para ello consideramos los siguientes puntos estratégicos en el desarrollo del plan.

- Satisfacción del cliente: Aquí buscamos que los clientes tengan una atención personalizada, con ello nos aseguraremos de que se sientan valorados.
- Relaciones a largo plazo: se fomentará el vínculo a largo plazo promoviendo la lealtad y repetición del servicio generando mayores colocaciones a lo largo del tiempo.
- Valor agregado: el valor agregado es la educación financiera que está incluido como requisito elemental para el otorgamiento de créditos.
- Comunicación efectiva: se informará constantemente y con transparencia sobre las condiciones de nuestros créditos a nuestros clientes, del mismo modo en caso los clientes presenten alguna disconformidad podrán acceder al libro de reclamaciones que formará parte de la web en línea.

### **9.2 OBJETIVOS DE MARKETING**

Aquí el tema trata en el posicionamiento necesario para atraer a más clientes y los medios que se usarán para su difusión en base a la visión del plan de negocio.

#### **9.2.1 Objetivos generales de marketing**

El objetivo general del plan de marketing es llegar a más clientes por medio de la inclusión financiera, educación financiera, captación de nuevos clientes, fidelización de clientes, afianzamiento de nuestra marca e imagen en el sector de estudio y aumento de la rentabilidad del negocio.

### **9.2.2 Objetivos específicos de marketing**

Aquí se enfoca en desarrollar acciones específicas que ayuden al crecimiento del negocio, esto permitirá medir y ajustar el impacto del plan de marketing para asegurar que la microfinanciera tenga crecimiento constante y sea sostenible en el tiempo.

Se incrementará el 5% de colocaciones de manera anual por medio de publicidad y en conjunto a la labor de los ejecutivos de negocios que se encargaran de captar a más clientes por medio de visitas físicas a comerciantes y negocios nuevos. Se fomentará la inclusión financiera con los créditos mediante promociones y ofertas de tasas que son competitivas en el mercado.

Publicitar el programa de educación financiera “*Finanzas Para Todos*” (ver anexo 7) por nuestra web, redes sociales y la difusión de folletos.

## **9.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **9.3.1 Estrategia de segmentación de clientes**

La microfinanciera se dedicará en otorgar créditos a clientes de la región Junín que se encuentran específicamente en la ciudad de Huancayo, según el cálculo del mercado potencial apuntamos a 317,815 MYPES tanto formales e informales. Dado que parte de los objetivos del plan de negocios es apoyar a la formalidad se buscará apuntar al sector informal en su mayoría. Por otro lado, también daremos énfasis al producto diseñado para mujeres emprendedoras, dado que tienen una gran influencia económica en la región.

### **9.3.2 Definición del público objetivo**

Se define al grupo de personas específicas a quienes se dirigen los productos financieros y con ello se pueda diseñar una estrategia de marketing que se adapte a las necesidades de los clientes potenciales.

- Emprendedores que no tienen productos financieros: Uno de los pilares del plan de negocio es la inclusión financiera, por lo que lograr el impulso del producto en este sector sería muy beneficioso y rentable.
- Trabajadores informales: Este sector está conformado por personas que trabajan por cuenta propia, este grupo de personas generalmente requieren de capital de negocio,

pero no acceden a créditos en banco por lo que generalmente acceden a préstamos informales con tasas elevadas.

- Personas independientes con bajos ingresos: Generalmente este grupo de personas requieren de poco capital de negocio por lo que el crédito contigo, es ideal para este sector ya no se requieren de ingresos altos para calificar.
- Personas de áreas rurales: Este grupo ya que tienen poca participación de la banca tradicional y requieren de facilidades financieras que se adapten a su estilo de negocio, para ello, el crédito grupal solidario es ideal.

Para la cuantificar el público objetivo con el que la microfinanciera iniciara operaciones, analizaremos el porcentaje de alcance de nuestra competencia directa. Acorde a la información de Caja Huancayo del 2016 (Huancayo, 2016), las cajas municipales, cajas rurales, empresas financieras entre otras abarca el 13.36% de las colocaciones de créditos en la ciudad de Huancayo, lo que multiplicado por el mercado potencial determinado en la investigación de mercado, nos deja aproximadamente 42,460 MYPES a las cuales puede apuntar nuestro plan de negocios. Dado que el plan negociaciones establece un capital inicial de S/.2,500,000 que debe cubrir el capital de trabajo para las colocaciones, las inversiones y los gastos operativos, se determina que la microfinanciera puede apuntar en un inicio al 1.5% del público objetivo, por lo tanto, el plan de negocios apuntara a iniciar con 637 colocaciones en el primer año (*Ver tabla 21*).

**TABLA 21 CALCULO DE % PÚBLICO OBJETIVO Y # INICIAL DE COLOCACIONES**

<b>Colocación del sistema financiero en la ciudad de Huancayo</b>	<b>%</b>
Banca Múltiple	86.64%
Cajas Municipales	6.32%
Empresas Financieras	3.70%
EDYPYMES	0.60%
Cajas Rurales	0.39%
Empresas de Arrendamiento Financiero	0.13%
Otras instituciones	2.22%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Mercado potencial	317,815
Competencia directa	13.36%
Publico Objetivo (Mercado potencial x %colocaciones)	42,460
Capital para colocaciones primer año	S/ 2,500,000
%Publico objetivo	1.5%
<b># inicial de colocaciones</b>	<b>637</b>

### **9.3.3 Estrategia de posicionamiento**

El fin es posicionarnos como el socio financiero de nuestro público objetivo por medio de una propuesta de valor enfocada en la inclusión y educación financiera, también comprometidos en sus economías actuales contribuyendo con el otorgamiento de productos de crédito que estén ajustados a la medida de sus necesidades reales y sean flexibles.

Se propone llegar directamente al cliente por medio de nuestros ejecutivos de negocios, generando un vínculo comercial, desarrollando una imagen de confianza y transparencia para la micro financiera, lo cual logrará posicionarla como una entidad segura en el mercado.

### **9.3.4 Estrategia de fidelización**

Para la microfinanciera es muy importante que los clientes estén bien fidelizados ya que esto garantiza su permanencia, la generación de nuevos créditos y la captación de más clientes potenciales. Se pone el enfoque en la atención personalizada y seguimiento post desembolso de cada cliente con el fin de que se establezca una relación duradera.

### **9.3.5 Estrategias funcionales**

Para que se posicione en el mercado y mantener una cartera de clientes sólida, es importante establecer estrategias que permitan la sostenibilidad en el mercado a través del tiempo.

#### ***9.3.5.1 Productos***

Diseño de productos accesibles, que estén adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, con tasas competitivas, y un programa de educación financiera para que los clientes adquieran nociones básicas de finanzas y organización de las mismas.

#### ***9.3.5.2 Precio***

Se maneja un rango de precios/tasas que están de acorde al mercado estudiado, en donde establecemos requisitos específicos para cada tipo de crédito.

La información sobre las tasas estará publicada en la web y se asegurará antes de cada desembolso que el cliente tenga la información clara y transparente.

### **9.3.5.3 Plaza**

Se contará con una oficina física y la distribución y captación de los clientes se realizará de por medio de visitas de los funcionarios de negocios.

### **9.3.5.4 Promoción**

La promoción de los productos se realizará mediante la visita a cada cliente y por medio de eventos comunitarios.

## **9.4 PRESUPUESTO DE MARKETING**

Dado que la promoción principal de los productos estará en manos de los ejecutivos de negocio, es conveniente tercerizar algunos de los servicios necesarios para la difusión de la información de los productos.

Por esto se prevé los siguientes gastos, para el primer año se destinará un presupuesto de S/.600 para la creación del logotipo y S/.1,900 para la creación de la página web cómo inversión inicial. En el presupuesto operativo mensual se incluye para el manejo de la publicidad en redes y diseño de flyer comerciales el monto de S/.1800, monto que será ajustado acorde a los indicadores del mercado.

## **9.5 CONTROL DEL PLAN DE MARKETING**

El control del plan de marketing implica el monitoreo constante de todos los indicadores comerciales, de productos y rentabilidad de las mismas, esto garantizara el funcionamiento óptimo del negocio y permitirá que se realicen cambios o ajustes que se adapten a la demanda y necesidades de los clientes, para ello se define una serie de indicadores que son:

- Número de colocaciones
- Número de clientes
- Calidad de cartera de clientes (morosidad e incobrabilidad)
- Fidelización y retención de clientes
- Cumplimiento de metas comerciales

## **9.6 CONCLUSIONES**

- Con el plan de marketing se busca el posicionamiento en el mercado como una de las mejores opciones financieras para ese sector de clientes que no acceden a créditos convencionales.

- La determinación del público objetivo llevara a ejecutar 637 colocaciones para el primer año y proyectando un crecimiento del 5% anual.
- La principal estrategia para la colocación de préstamos en MYPES tanto formales como informales será, la búsqueda directa de los clientes en sus negocios y el trato directo con nuestros ejecutivos de negocios.
- Se busca también diversas oportunidades de mejora en la experiencia del cliente, que permitan desarrollar nuevos productos y/o incluirnos en el mercado digital, por este motivo el plan de negocios tiene proyectado la creación de una aplicación móvil para el año 5 en donde se realizará una inversión de S/.123,397.

## Capítulo X: PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se describe de manera detallada como se llevarán a cabo las operaciones dentro de la microfinanciera y las funciones que llevarán a cabo cada uno de los miembros del equipo administrativo y comercial.

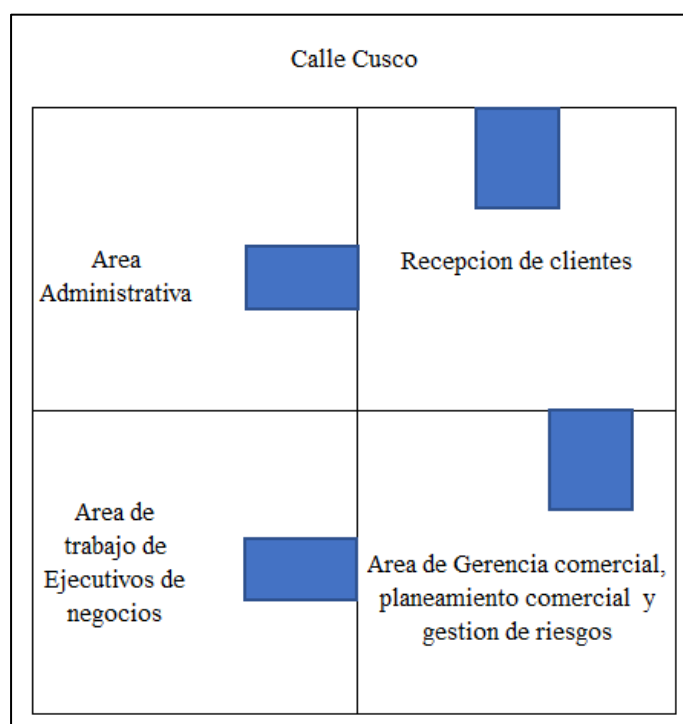
### 10.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE OPERACIONES

- Diseñar los procesos comerciales de manera clara, logrando tener procesos productivos con mayor rendimiento.
- Mejorar la calidad de los productos y la atención al cliente

### 10.2 LAY OUT DE LAS INSTALACIONES

La microfinanciera contará con una oficina comercial y administrativa, ubicada en el centro de la ciudad de Huancayo. La oficina será alquilada y contará con cuatro ambientes específicos, un ambiente para recepción de clientes, uno para el área administrativa, un área de trabajo para ejecutivos de negocios y finalmente un área para la gerencia comercial y la gestión de riesgos. En la *figura 15* esquematizamos la distribución de estas oficinas.

FIGURA 15 GRAFICA DE OFICINA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

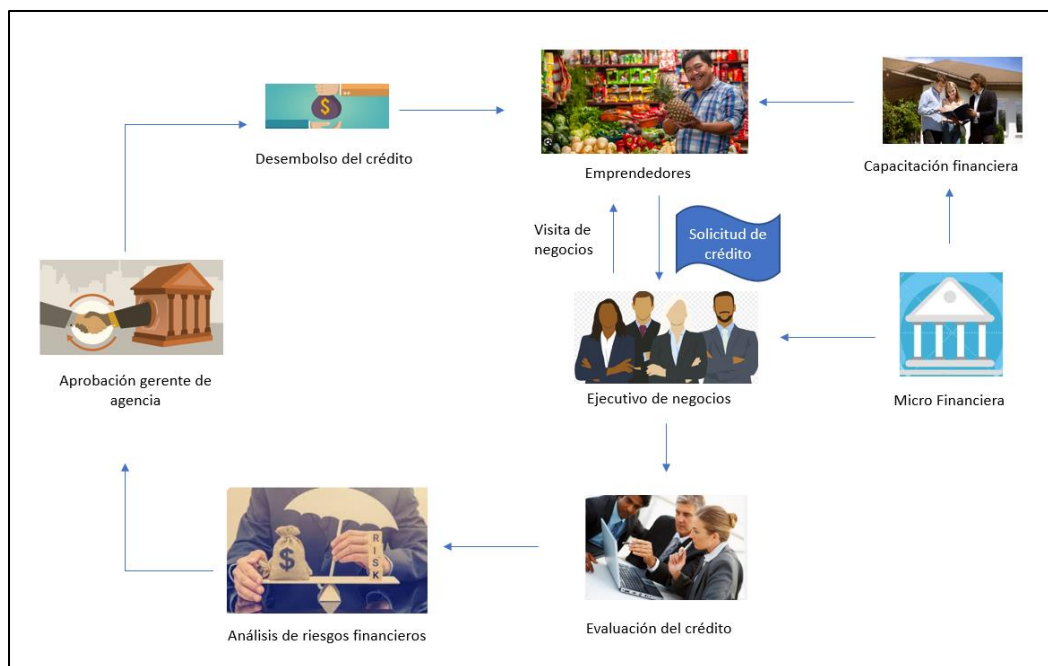


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 10.3 PROCESOS DE GESTIÓN COMERCIAL

La *figura 16* plasma el proceso natural de negocio de otorgamiento de créditos a MYPES y como una guía del proceso comercial detallaremos las etapas que lo componen.

FIGURA 16 PROCESO COMERCIAL DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

#### 10.3.1 Proceso de captación de un nuevo cliente

En esta etapa se tienen las actividades de promoción que desarrollarán los ejecutivos de negocio. Estas actividades consisten en salir a los mercados, ferias, zonas de amplio comercio para promocionar los préstamos. En el caso del área rural las de promoción se tendrían que llevar de puerta en puerta.

#### 10.3.2 Proceso de desarrollo y entrega del servicio

Como resultado de las actividades de promoción se obtendrán interesados en los préstamos. En esta etapa, los analistas se acercarán a los negocios y viviendas de los solicitantes para verificar la cantidad de ingresos, mercadería, cantidad de ventas diarias, etc. Con esta información elaborará la solicitud de préstamos. Documento que contiene toda la información relevante.

### **10.3.3 Evaluación de crédito**

Luego de tener la información relevante, el ejecutivo de negocios elabora el expediente de la solicitud de crédito, validando los datos obtenidos in situ, verificando el status del cliente la plataforma de riesgos SENTINEL, determinando en base al proceso de evaluación crediticia el monto del crédito a otorgar y los plazos máximos de pago.

### **10.3.4 Análisis de riesgos financieros**

El analista de riesgos confirma y verifica que la información enviada en el expediente del cliente sea verídica, remite el resultado final de la evaluación del crédito al gerente de agencia para su aprobación o en caso no cumpla con los requisitos solicitados para el otorgamiento del crédito procederá con la denegación de este.

### **10.3.5 Aprobación del gerente de agencia**

Es obligación de la gerencia de agencia realizar una última verificación del expediente del cliente para proceder con la aprobación y remita la orden de desembolso.

### **10.3.6 Desembolso del crédito**

Una vez aprobado el préstamo por el gerente de agencia se enviará al área administrativa la orden de desembolso del préstamo como transferencia bancaria.

### **10.3.7 Pago y cobranza de préstamos otorgados**

Los clientes podrán realizar sus pagos mediante transferencias a la cuenta de la empresa, pago en la agencia BCP o agentes autorizados.

Las acciones de seguimiento y control respecto del pago del préstamo estarán a cargo de cada ejecutivo de negocios teniendo bajo su responsabilidad los créditos aprobados que resultaron del ingreso de las solicitudes de préstamos. En efecto, tendrá que estar pendiente del pago de las cuotas de sus clientes como parte de la revisión de sus metas comerciales y seguimiento de la gestión de su cartera, siendo que, en casos de retraso, establecerá comunicación con el cliente para identificar el problema y ayudar a resolverlo.

En caso se den escenarios de morosidad estableceremos opciones adicionales y temporales con el fin de recuperar los saldos atrasados, todos gestionados por los mismos ejecutivos ya que formara parte de sus bonos o incentivos.

La opción para el recupero de estos saldos tendrán como nombre “Reprogramación” y consistirán en la ampliación del número de cuotas de cada crédito en donde se negociará un nuevo plazo y tasa que ajustaran la cuota mensual. Esta reprogramación estará dirigida no solo a clientes con morosidad sino también aquellos que manifiesten déficit en sus ingresos. Para poder hacer viable esta reprogramación será necesario que el cliente realice al menos el pago de 1 cuota atrasada o que no tengan cuotas pendientes de pago. El proceso de evaluación de la reprogramación pasará por el área de riesgo, el cliente tendrá una marca de atraso y no podrá acceder a un nuevo financiamiento hasta 3 meses después haber realizado el pago total del crédito producto de la reprogramación.

Con esto mitigaremos nuestra cartera morosa de la cual establecemos que no supera el 11% y no adicionaremos gastos adicionales en nuestro flujo financiero.

#### **10.3.8 Capacitación financiera**

Se establecerá un programa de capacitación financiera, compuesta de 4 cesiones que abarcaran tema de control financiero básico y gestión de negocios. Para el caso de los prestamos grupales es requisito indispensable que los miembros del grupo participen de estas jornadas de capacitación, en el caso de los beneficiarios de otros productos financieros la participación es opcional, pero recomendada. *(Ver contenido de la capacitación en el anexo 7)*

### **10.4 INVERSIÓN DEL PLAN OPERATIVO**

La inversión inicial para la operatividad de la oficina comercial y administrativa se estima en S/84,181 compuesta por los siguientes ítems *(Ver tabla 22)*:

**TABLA 22 DETALLE INVERSIÓN INICIAL**

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
<b>Constitución empresa</b>	S/ 7,574
<b>Garantía local (2 meses)</b>	S/ 2,760
<b>Alquiler preoperativo (3meses)</b>	S/ 4,140

<b>Implementación local comercial</b>	S/	600
<b>Mobiliario</b>		
<i>1 escritorios en L</i>	S/	500
<i>2 escritorios múltiples para 4 personas</i>	S/	2,400
<i>7 sillas ergonómicas</i>	S/	1,225
<i>1 impresora</i>	S/	1,689
<i>07 laptop</i>	S/	9,793
<b>TI</b>		
<i>Implementación Sistema financiero para MYPE</i>	S/	57,000
<b>MKT</b>		
<i>Creación de logotipo</i>	S/	600
<i>Creación de página web</i>	S/	1,900
<b>COMPLIANCE</b>		
<i>Implementación sistema de compliance</i>	S/.	50,000
<b>Total Inversiones</b>	<b>S/</b>	<b>140,181</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

También se estima que en el año 5 de la operación se renueve los equipos mobiliarios y se cuente con ingresos necesarios para invertir en una aplicación de celular cuyo costo bordea los \$ 30,000. El total de las inversiones se detalla en el *Anexo 8*.

## 10.5 CONTROL DEL PLAN OPERATIVO

El control de plan operativo permite asegurar que las operaciones se ajusten a las metas y objetivos del negocio y que este sea eficiente. Para ello:

- Se establece metas comerciales alcanzables según nuestro público objetivo, proyectando un promedio de 53 colocaciones mensuales durante el primer año con una proyección de crecimiento del 5% anual.
- Se distribuirán los recursos necesarios para la implementación del negocio y estos estarán disponibles para que el plan se pueda ejecutar en tiempo y forma.
- Capacitación constante a los ejecutivos que permitan llevar a cabo su labor para la captación de clientes.
- Se realizarán monitoreos constantes que permitan medir la eficiencia de las colocaciones.
- Haremos monitoreos que permitan identificar los riesgos de la implementación de nuestro negocio.

## **10.6 CONCLUSIONES**

El plan operativo permite la planificación y monitoreo constante que permitirá establecer el desarrollo y colocación de nuestro plan de negocios y con el monitoreo constante nos permitirá tomar acciones que aseguren el buen funcionamiento y rendimiento de las operaciones.

## **CAPÍTULO XI: PLAN ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se desarrolla el esquema de la organización de la microfinanciera, los regímenes tributarios y laborales bajo los cuales se establecerá, así como los perfiles del personal miembro de los equipos de trabajo.

### **11.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN ORGANIZACIONAL**

Los objetivos que buscamos con la elaboración del plan organizacional son los siguientes:

- Establecer las directrices sobre la constitución de la sociedad y el régimen tributario y laboral al que debe acogerse.
- Establecer la estructura organizacional de la sociedad, y determinar el rol de cada miembro de la organización. Se incluirá el detalle de sus funciones.
- Establecer los lineamientos y criterios sobre la contratación de personal y la política de remuneración variable, principalmente del gerente comercial, analista de planeamiento comercial, ejecutivos de negocios y analista de riesgo.
- Determinar la política de entrega de beneficios y el procedimiento de evaluación de desempeño del personal que tiene remuneración variable.
- Definir los lineamientos para elaboración de los manuales organizacionales de la empresa en función a los valores de la sociedad y las normas legales aplicables.

### **11.2 FORMALIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA**

#### **11.2.1 Constitución y formalización de la empresa**

La Microfinanciera tendrá personería jurídica, por lo tanto, se prevé la constitución como una sociedad anónima cerrada constituida por 5 socios principales, quienes constituirán la junta general de accionistas y obtendrán acciones acordes a su aporte de capital para el negocio, siendo registrado debidamente en el registro de matrícula de acciones.

La Plataforma Digital Única del Estado Peruano, orienta sobre el proceso de constitución de una empresa siguiendo los siguientes pasos:

- Búsqueda y reserva de nombre

- Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)
- Abono de capital y bienes
- Elaboración de Escritura Pública
- Inscripción en Registros Públicos
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica

### **11.2.2 Régimen tributario**

Una vez constituida la empresa, la proyección es ser una empresa de préstamos, que ayude a emprendedores como nosotros, por lo tanto, nos acogeremos en un principio al Régimen de MYPE tributario.

Este régimen diseñado para promover el crecimiento de las micro y pequeñas empresas otorgando beneficio de tributar acorde a las ganancias obtenidas. Las personas naturales o jurídicas que se acojan a este régimen no deben superar los ingresos netos anuales de 1,700 UIT equivalente a S/. 8,755,000.

Acorde a la Plataforma Digital Única del Estado Peruano, la empresa deberá realizar declaraciones mensuales y una declaración anual de impuestos.

En las declaraciones mensuales la empresa determinara los siguientes impuestos:

- Impuesto General a las ventas (IGV) del 18%.
- Impuesto a la renta depende del monto de ingresos que estés obteniendo (hasta 300 UIT o S/ 1,545,000.00 solo pagas el 1% de los ingresos netos mensuales, y si superas las 300 UIT o S/ 1,545,000.00 será el que resulte mayor de aplicar el coeficiente o 1.5%).

Este régimen permitirá deducir gastos relacionados a tu negocio, de esta manera pagas el impuesto sobre la utilidad final del año, por lo que deberás presentar una declaración jurada anual aplicando las siguientes tasas:

- Tramo de Ganancia: Hasta 15 UIT o S/ 77,250.00, Tasa sobre la utilidad: 10%.
- Tramo de Ganancia: Más de 15 UIT o S/ 77,250.00, Tasa sobre la utilidad: 29.5%

### **11.2.3 Régimen laboral**

La sociedad se acogerá al régimen laboral de la micro y pequeña empresa. Este régimen fue creado para promover la formalización de las MYPES, aplicable a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que presten servicios en

las Micro y Pequeñas Empresas, así como a sus conductores y empleadores. Acorde a la página de orientación de SUNAT, este régimen incluye los siguientes derechos para las microempresas como de este tipo:

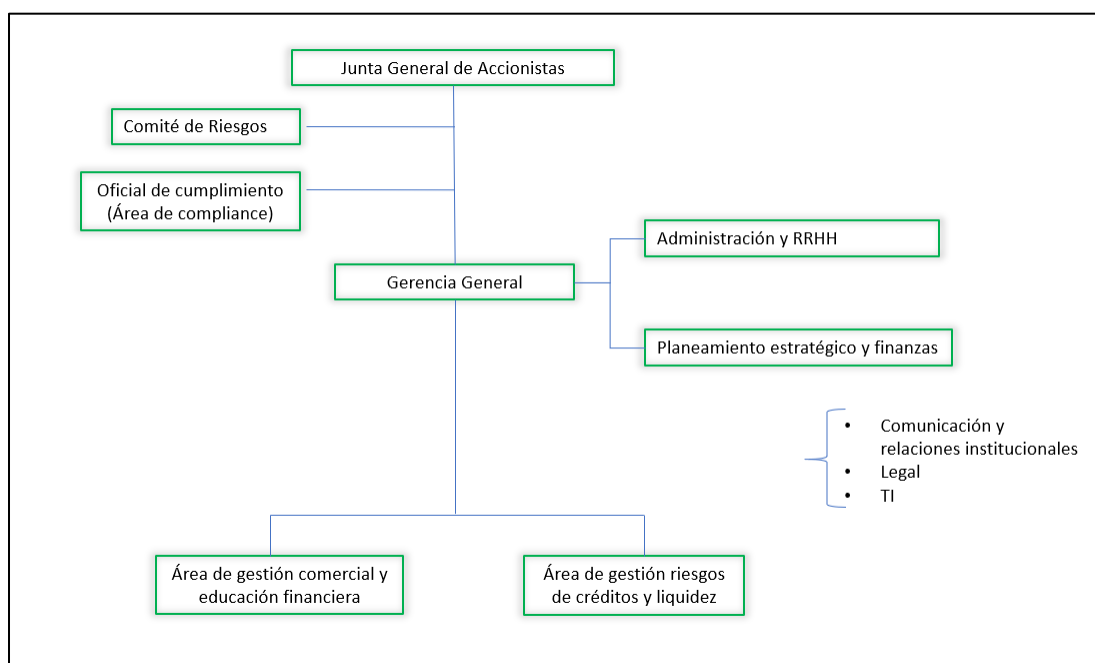
- Remuneración Mínima Vital (RMV)
- Jornada de trabajo de 8 horas
- Descanso semanal y en días feriados
- Remuneración por trabajo en sobretiempo
- Descanso vacacional de 15 días calendarios
- Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (Seguro Integral De Salud)
- Cobertura Previsional
- Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)

### 11.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 11.3.1 Organigrama

En este capítulo procedemos con desarrollar el esquema de la organización de la Microfinanciera, la cual se presenta visualmente en la *Figura 17*.

FIGURA 17 ORGANIZACIÓN DE LA MICROFINANCIERA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación, el desarrollo de cada uno de los puestos que se encuentran en el esquema de la organización de la Microfinanciera.

#### ***11.3.1.1 Junta general de accionistas***

Es el principal organismo de la empresa, estará compuesta por 5 accionistas con derecho a voto, organizados con la finalidad de tomar decisiones relevantes de la empresa ligados a la administración y fiscalización de la empresa, entre sus funciones consideramos los siguientes puntos:

- Aprobar la gestión de la empresa.
- Modificar de ser necesario el estatuto de la empresa.
- Nombramiento, reelección o sustitución del gerente general.
- Nombramiento de los miembros del comité de riesgos.
- Aprobar los EEFF anuales y distribución de dividendos.
- Decidir sobre las acciones que modifiquen el capital social de la empresa.

Los accionistas miembros de la junta tendrán los siguientes derechos y obligaciones:

- Derecho a voto.
- Derecho a recibir dividendos.
- Derecho a fiscalizar las actividades de la empresa.
- En caso de liquidación, tiene derecho a participar en el reparto del patrimonio neto.
- De ser el caso, derecho a separarse de la sociedad.
- Obligación de pago de su aporte comprometido para el capital.
- Responsabilidad por las pérdidas.
- Cumplir con las resoluciones tomadas por la junta.

Finalmente, como parte de la formulación del negocio se decidió mantener el número de accionistas en un número impar para evitar impases en el momento de la toma de decisiones.

#### ***11.3.1.2 Comité de riesgos***

Como parte de la facultad de fiscalización de la junta general de accionistas, es necesario establecer un comité de riesgos conformado por 2 miembros de la junta. Los miembros del comité de riesgos serán renovados cada 4 años y su función será asesorar

a la junta general de accionistas y a la gerencia general sobre la gestión de riesgos propios de la actividad de la empresa, es decir:

- Riesgos de mercado, interés y liquidez.
- Riesgo operacional.
- Riesgo legal y reputacional.

El comité de riesgos deberá trabajar de la mano con gerencia general y el oficial de cumplimiento, elaborando informes semestrales sobre los tres tipos de riesgos mencionados, para lo cual deberá recibir informes tanto del área de gestión comercial y el área de gestión de riesgos de créditos y liquidez.

#### ***11.3.1.3 Oficial de cumplimiento***

El gerente general será el encargado de designar al oficial de cumplimiento, para ello deberá verificar que se cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 6 de la Resolución SBS N° 789-2018.

Las funciones del oficial de cumplimiento son las siguientes:

- Vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del SPLAFT, incluyendo los procedimientos de detección oportuna y reporte de operaciones sospechosas.
- Implementar, evaluar y verificar la aplicación de las políticas y procedimientos del SPLAFT.
- Proponer y adoptar las acciones necesarias para su capacitación, la de los trabajadores y directores, cuando corresponda, de ser el caso y del sujeto obligado cuando este sea persona natural, al menos una vez al año en materia de prevención y detección del LA/FT.
- Llevar un registro de aquellas operaciones inusuales que, luego del análisis respectivo, no fueron determinadas como sospechosas
- Comunicar al sujeto obligado, a los trabajadores y directores, de contar con dicho órgano de gobierno, u órgano equivalente, sobre los cambios realizados en la normativa vigente en materia de lucha contra los delitos de LA/FT y en especial de la normativa relativa al SPLAFT, dejando constancia de ello.

- Evaluar las operaciones y, en su caso, calificarlas como sospechosas y comunicarlas a la UIF-Perú en representación del sujeto obligado a través de un ROS, dejando constancia documental del análisis y evaluaciones realizadas.
- Elaborar y remitir a la UIF-Perú el informe anual del oficial de cumplimiento (IAOC).
- Verificar la adecuada conservación y custodia de los documentos relacionados al SPLAFT.
- Atender los requerimientos de información solicitada por las autoridades competentes.
- Atender los requerimientos de información que formule la UIF-Perú, incluyendo aquellos de remisión periódica.

#### ***11.3.1.4 Gerencia general***

La gerencia general de la microfinanciera estará encabezada por un gerente general nombrado por la junta general de accionistas y tendrá como apoyo a un asistente de confianza.

El gerente general y su asistente estarán a cargo dos funciones principales:

- Administración y RRHH: Supervisar la correcta operatividad de las oficinas, logística de proveedores, seguridad, limpieza, gestión del reclutamiento de personal para las áreas operativas comerciales y el cumplimiento de las obligaciones laborales acorde a nuestro régimen MYPE.
- Planeamiento financiero y contable: Elaboración de los presupuestos anuales y seguimiento de su ejecución, gestión contable y de tesorería, elaboración de EEFF y control de obligaciones tributarias.

El gerente general velara por la correcta operatividad de la empresa y los intereses de los accionistas, apoyara al comité de riesgos en la revisión de los informes que deberán emitir las áreas comerciales y será evaluado cada año por la junta general de accionistas, quienes aprobaran su reelección.

#### ***11.3.1.5 Área de gestión comercial y educación financiera***

Área encargada de diseñar y ejecutar las estrategias comerciales adecuadas para la microfinanciera, proponer y elaborar productos de microcrédito acorde a las necesidades de los clientes.

Estará compuesto por un gerente comercial, un ejecutivo de negocios senior y un ejecutivo de negocios junior, que se encargaran de establecer la cantidad de créditos que la microfinanciera puede ofrecer, la estrategia de venta de estos productos, controlar el flujo operativo de la gestión de créditos a otorgar a los clientes y gestión de cobranzas, brindar información fehaciente y necesaria de los clientes al área de gestión de riesgos, y finalmente estará a cargo de la formulación del plan de capacitación en educación financiera que se le brindara a los clientes de manera gratuita.

Elaboraran un informe semestral para la gerencia general y el comité de riesgos, destinado a la revisión del indicador de créditos otorgados y créditos exitosos. Así también se someterá a la fiscalización de junta directiva y del comité de riesgos.

#### ***11.3.1.6 Área de gestión de riesgos de créditos y liquidez***

Como parte de la estructura del negocio es necesario separar la gestión de riesgos de la gestión comercial, con la finalidad de evitar que el área comercial sea juez y parte en el proceso de otorgamiento de crédito a los clientes, así creamos el área de gestión de riesgos de créditos y liquidez.

Esta área estará conformada por un analista de gestión de riesgos financieros, quien aprobara los expedientes de los clientes elaborados por el área comercial, revisarán el crédito a otorgar, las garantías, el riesgo de incobrabilidad y liquidez del cliente.

Elaborará un informe semestral para la gerencia general y el comité de riesgos, destinado a la revisión del riesgo de incobrabilidad de los créditos otorgados. Así también se someterá a la fiscalización de junta directiva, mediante el comité de riesgos.

#### ***11.3.1.7 Necesidades tercerizadas***

Debido a que la microfinanciera durante los primeros años se proyecta a trabajar bajo régimen MYPE, se decidió tercerizar algunos servicios para cubrir ciertas áreas de trabajo, las cuales detallaremos a continuación:

- Comunicación y relaciones institucionales: Se contratará servicios por horas de un especialista en publicidad de medios digitales y diseño de material publicitario.
- Legal: Abogado externo que apoye con la elaboración de contratos modelo para fines comerciales y de ser necesario apoye con gestiones legales de cobranza.

- TI: La microfinanciera iniciará operaciones con un sistema contable financiero que le permita monitorear sus operaciones, pero se plantea que acorde a la evolución del negocio se desarrolle una aplicación para celular que permita a los clientes controlar su crédito, encontrar información de educación financiera y gestionar el pago de sus créditos.

### **11.3.2 Descripción funciones y perfil de puestos laborales**

Adicionalmente a establecer el organigrama de la empresa, es necesario determinar los lineamientos claros sobre el actuar de los funcionarios de la empresa, frente a la sociedad, los accionistas y los terceros.

#### ***11.3.2.1 Gerente General***

##### a) Funciones:

- Elaborar los presupuestos operativos anuales. Esto significa determinar el monto que debe encontrarse en financiamientos, número de clientes, número de operaciones, tasas de morosidad y cartera incobrable.
- Gestionar que el presupuesto operativo anual se lleve a cabo.
- Supervisión de la agencia, a fin de informarse si se está cumpliendo con el código de conducta, los estándares establecidos para el otorgamiento de créditos, el cumplimiento de las metas establecidas.
- Aprobar los EEF financieros anuales y supervisar las operaciones administrativas para el buen funcionamiento de la agencia.

##### b) Perfil:

- Titulado en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Estudios de maestría en la especialidad de Finanzas o Banca.
- Experiencia de mínimo 3 años en un puesto similar.
- Haber trabajado un mínimo de 5 años en instituciones dedicadas a la entrega de préstamos.

#### ***11.3.2.2 Oficial de cumplimiento***

##### c) Funciones:

- Vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del SPLAFT, incluyendo los procedimientos de detección oportuna y reporte de operaciones sospechosas.

- Llevar un registro de aquellas operaciones inusuales que, luego del análisis respectivo, no fueron determinadas como sospechosas
- Evaluar las operaciones y, en su caso, calificarlas como sospechosas y comunicarlas a la UIF-Perú en representación del sujeto obligado a través de un ROS, dejando constancia documental del análisis y evaluaciones realizadas.
- Elaborar y remitir a la UIF-Perú el informe anual del oficial de cumplimiento (IAOC).
- Verificar la adecuada conservación y custodia de los documentos relacionados al SPLAFT.
- Atender los requerimientos de información solicitada por las autoridades competentes.
- Atender los requerimientos de información que formule la UIF-Perú, incluyendo aquellos de remisión periódica.

d) Perfil:

- Titulado en Derecho.
- Estudios especializados sobre el SPLAFT.
- Experiencia de mínimo 3 años en un puesto similar.
- Debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 6 de la Resolución SBS N° 789-2018.

***11.3.2.3 Asistente administrativo de recursos humanos y finanzas***

a) Funciones:

- Dar soporte administrativo al Gerente General.
- Asumir la labor de la administración del personal y realizar la selección de personal en conjunto con el Gerente General y Gerente de agencia.
- Elaborar la planilla de pagos de los colaboradores.
- Tener al día la contabilidad y las declaraciones de impuestos.
- Coordinar las capacitaciones para los trabajadores.
- Organizar y llevar el control documentario
- Administra una caja chica para gastos menores.

b) Perfil:

- Estudiante o bachiller de las carreras de administración o contabilidad.
- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

- Nivel de Excel intermedio.
- Conocimientos básicos de tributación y facturación.

#### **11.3.2.4 Gerente de comercial:**

##### a) Funciones:

- Monitorear, supervisar y evaluar las actividades crediticias desarrolladas por los ejecutivos de negocios (analistas) dentro de la agencia.
- Responsable de la capacitación a los ejecutivos de negocios dentro de la agencia, sobre colocaciones y recuperación de créditos.
- Establecer y recomendar a la gerencia general las capacitaciones necesarias para el personal de las áreas comerciales.
- Proponer e implementar productos crediticios y las estrategias de colocación.
- Aprobar y evaluar el otorgamiento de créditos.
- Elaborar la programación de las metas mensuales y reportarlas al gerente general durante la primera semana de cada mes.
- Monitorear el buen desarrollo de las actividades de los ejecutivos de negocio con la finalidad de establecer los pasos a seguir para llegar a la meta mensual.
- Identificar dificultades en el manejo del crédito y su recuperación para comunicarlas y proponer los pasos a seguir, dentro de su equipo de trabajo.
- Capacitar y reforzar a los Ejecutivos de Negocios acerca del Reglamento Crediticio.
- Solicitar los fondos necesarios para la colocación de los créditos.
- Supervisar que los expedientes de créditos se encuentren debidamente archivados y asegurados.

##### b) Perfil:

- Titulado y/o Bachiller en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Estudios de maestría en la especialidad de Finanzas o Banca.
- Experiencia de mínimo 3 años en un puesto similar.
- Haber trabajado un mínimo de 5 años en instituciones dedicadas a la entrega de préstamos.
- Conocimiento de la zona, la cual será corroborada con los trabajos anteriores.

#### **11.3.2.5 Ejecutivo de negocios**

##### **a) Funciones:**

- Promocionar y difundir los servicios de crédito que maneja la empresa, captar clientes, colocar y recuperar los créditos otorgados, así como realizar el seguimiento del mismo, según lo establece el reglamento de créditos.
- Planificar semanalmente la agenda de sus actividades de promoción, colocación, recuperación y seguimiento de los créditos.
- Realizar la evaluación cuantitativa y cualitativa de las solicitudes de los posibles clientes sujetos a créditos
- Realizar la evaluación económica in situ en la unidad económica y familiar del posible cliente.
- Identificar los potenciales problemas en el pago de los créditos por parte de los clientes.
- Buscar referencias del cliente.
- Evaluar el destino del crédito ya que es tema muy importante para la recuperación del mismo.
- Elaborar los expedientes de crédito.
- Derivar las solicitudes de los clientes para su respectiva aprobación o denegación.

##### **b) Perfil:**

- Titulado y/o Bachiller en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Experiencia de mínimo 2 años en un puesto similar.

#### **11.3.2.6 Analistas de riesgo**

##### **a) Funciones:**

- Revisar y verificar que la documentación crediticia gestionada por los ejecutivos de negocios se encuentre completos y bien registrados.
- Analizar y evaluar las variables financieras y de riesgo crediticio y proponer medidas para mejorar los resultados.
- Identificar y evaluar los niveles de riesgo en productos, tecnologías crediticias, procedimientos operativos, mercados y clientes de la institución.
- Interpretar y evaluar los indicadores de la cartera de créditos, tasa de morosidad, tasa de cartera expuesta.

- Evaluar y opinar sobre las solicitudes de crédito de los clientes.
  - Presentar un informe semestral a la gerencia general sobre el tema de riesgos crediticio a ser evaluado por el comité de riesgos de la junta.
- b) Perfil:
- Titulado y/o Bachiller en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
  - Estudios adicionales en la especialidad Gestión de Riesgos.
  - Experiencia de mínimo 2 años en un puesto similar.

## **11.4 PROCESOS DE SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

### **11.4.1 Políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal**

Resulta necesario establecer las disposiciones sobre la selección, reclutamiento y contratación del personal. Principalmente porque estas disposiciones deben ser de obligatorio cumplimiento por la contratación de cada uno de los puestos.

Debemos comenzar señalando cuales son los principios que regulan el proceso de selección y contratación:

- Cumplimiento del perfil establecido para el cargo a desempeñar, evaluando de manera objetiva las capacidades, experiencia y estudios necesarios para el puesto.
- Cumplir con la legislación actual, tener presente el derecho a la igualdad y no discriminación de los postulantes. Así, en todo proceso de selección los postulantes deben tener acceso a las mismas condiciones y procedimientos sin tener en cuenta el origen, raza, sexo, idioma, religión, condición económica o afinidad política.
- Acorde a las políticas comunes de las entidades financieras, los postulantes no deben estar reportados en las centrales de riesgo.

Las etapas del proceso de contratación son las siguientes:

- Publicación del requerimiento de personal: Los requisitos de cada puesto y las funciones serán publicadas en páginas de acceso masivo como LinkedIn y Bumerang.
- Etapa de convocatoria: Esta etapa consiste en recibir las solicitudes de trabajo que deberán tener como adjunto la hoja de vida del postulante.

- Revisión preliminar de las solicitudes. En esta etapa se determina si las solicitudes cumplen con los requisitos mínimos solicitados (evaluación curricular). Adicionalmente, se realiza un cruce de información de los estudios con SUNEDU y sobre la experiencia con sus anteriores empleadores.
- Como último paso se realizará una entrevista personal con los postulantes que cumplan con los requisitos establecidos.
- La selección del personal que laborará en el área comercial, estará a cargo de la gerencia comercial y el proceso administrativo de contratación estará a cargo de la gerencia general.

## **11.5 GESTIÓN DEL TALENTO**

La gestión de recursos humanos abarcar a todos los colaboradores. Para ello se debe determinar la política de remuneración y beneficios laborales, política de crecimiento y ascensos; y, los lineamientos sobre el trato al personal.

### **11.5.1 Política de remuneración y beneficios**

El objetivo del presente es establecer la política de remuneración y los beneficios adicionales.

#### **a) Gerente General**

De acuerdo con el mercado actual, el sueldo de un gerente general de una MYPE se encuentra entre S/ 4,000 a S/ 6,000, por lo que proponemos un sueldo S/ 4,000 para el primer año de labores. Adicionalmente, se propone otorgarle un bono anual por desempeño equivalente a un sueldo.

#### **b) Oficial de cumplimiento**

De acuerdo con el mercado actual y al nivel de riesgos que asume un oficial de cumplimiento, el sueldo de un oficial de cumplimiento de una MYPE se encuentra entre S/ 5,000 a S/ 6,000, por lo que proponemos un sueldo S/ 5,000 para el primer año de labores. Adicionalmente, se propone otorgarle un bono anual por desempeño equivalente a un sueldo.

c) Asistente administrativo de recursos humanos y finanzas

Acorde con el mercado, el sueldo de un asistente administrativo y financiero se encuentra entre S/1,500 a S/ 2,000. En el presente caso, proponemos un sueldo de S/ 1,500 más un bono anual por desempeño equivalente a un sueldo.

d) Gerente comercial

De acuerdo al mercado, el sueldo de una gerente de agencia se encuentra entre S/ 3,000 a S/ 5,000. En el presente caso, proponemos un sueldo S/ 3,000 más un bono mensual equivalente al 50% del sueldo básico.

e) Ejecutivo de negocios

Los ejecutivos de negocios entraran en categorías acorde a su nivel de productividad y antigüedad laboral, aplicando a sueldos desde S/. 1,500 hasta S/. 2,500 como sueldo básico y a una bonificación mensual por productividad equivalente al 50% del sueldo básico.

f) Analistas de riesgo

De acuerdo al mercado, el sueldo de una jefe de área se encuentra entre S/ 2,000 a S/ 4,000. En el presente caso, proponemos un sueldo S/ 2,000, más una bonificación mensual equivalente al 50% del sueldo básico.

### **11.5.2 Política de desarrollo humano**

El objetivo de la presente política es establecer los lineamientos y criterios para el ascenso de los ejecutivos de negocios. Adicionalmente, sobre la política de entrega de beneficios aplicables a los trabajadores que cuentan con sueldo variable.

El plan de carrera de los ejecutivos de negocios está conformado por dos niveles:

- Ejecutivo de negocios junior
- Ejecutivo de negocios senior

Los criterios para el ascenso son metas que deberán alcanzar en base al número de colocaciones, calidad de la cartera de créditos y porcentaje de morosidad. Las evaluaciones se realizarán de manera semestral. El gerente general y el gerente comercial se encontrarán a cargo de revisar y evaluar los informes semestrales y

confirmar si corresponde el ascenso acorde a la evaluación de los indicadores comerciales.

A continuación, los criterios generales de evaluación:

- Cumplimiento de metas: Haber alcanzado en el último semestre el 100% de su meta comercial.
- Calidad de la cartera: No superar el 11% establecido de morosidad para la microfinanciera.
- Evaluación cualitativa: Tener una evaluación satisfactoria por parte del gerente comercial y no haya incurrido en actos sancionables.

### **11.5.3 Plan de fidelización del personal**

Bajo el esquema de negocio consideramos importante tener empleados que estén comprometidos con la empresa y deseen crecer en conjunto. Para lograr ello se implementará lo siguiente:

- Establecer una comunicación efectiva y horizontal: Los trabajadores sin importar su categoría pueden acercarse a cualquier superior.
- Evaluación del clima laboral: Anualmente se enviará una encuesta a los colaboradores, con la finalidad de incorporar nuevas acciones que fomenten el clima laboral.
- Desarrollo profesional: Estructurar líneas de desarrollo para el área comercial basándonos en metas, mejorando la categoría del cargo.
- Reconocimiento y recompensas: Se tiene prevista la entrega de bonos para cada puesto.

## **11.6 ELABORACIÓN DE MANUALES ORGANIZACIONALES**

Con la finalidad de que los trabajadores y todos los miembros de la microfinanciera se alineen a los fines y objetivos comunes se plantea elaborar los siguientes manuales:

- Manual de procedimiento de captación y entrega de créditos: El presente reglamento contiene el proceso crediticio para la entrega de los créditos. Se tiene como objetivo establecer las políticas crediticias que serán el marco normativo para otorgar los créditos. Esto incluye las políticas de mitigación de riesgo que permitan mantener los niveles de mora de la institución.

- Reglamento de categorización, asensos y bonificación del personal: Este reglamento contiene los lineamientos y criterios para el ascenso de los ejecutivos de negocio y la política de remuneración variable del personal.
- Procedimiento de medidas disciplinarias: Definir el procedimiento de medidas disciplinarias con el fin de realizar y coordinar correcta y oportunamente las acciones necesarias para disciplinar a un trabajador.
- Código de buenas prácticas: Tiene como finalidad fomentar el desarrollo de políticas y promover valores institucionales, que garanticen las condiciones necesarias para brindar un adecuado servicio de atención a los usuarios.
- Directiva de cobranza de los créditos: Tiene como principal objetivo dinamizar la cobranza de los créditos impagos.
- Procedimiento de operaciones de la agencia (desembolso y recepción de los fondos): Establecer los procedimientos que permitan controlar los mecanismos de seguridad para los desembolsos y recepción de fondos. Así, como la realización de los arqueos diarios de caja
- Manual del sistema preventivo de Lavado de Activo y Financiamiento del Terrorismo: Establecer mecanismos de prevención y supervisión del Lavado de Activos y de Financiamiento del Terrorismo, mediante los reportes de transacciones sospechosas.
- Código de Ética y cultura

## **11.7 PRESUPUESTO DEL PLAN ORGANIZACIONAL**

La empresa proyecta para el inicio de sus actividades solventarse en su totalidad por capital de nuestros socios. Cada socio realizaría un aporte de capital que cubra los gastos preoperativos y los primeros meses de colocaciones. Se proyecta que los 5 socios del plan de negocio aporten 500,000 soles como capital inicial.

El detalle de los costos de inicio de operación y los costos operativos mensuales, se encuentran en el capítulo sobre análisis financiero.

## **11.8 CONTROL DEL PLAN ORGANIZACIONAL**

La ejecución del Plan Organizacional se encuentra a cargo del Gerente General. Asimismo, es el encargado de realizar reportes mensuales a los accionistas sobre

información financiera, resultado de las operaciones y hechos relevantes que afecten el devenir de la microfinanciera.

Adicionalmente, se cuenta con una analista de riesgo que se encarga de la auditoria de las operaciones. En efecto sus principales funciones son:

- Revisar y verificar que la documentación crediticia gestionada por los ejecutivos de negocios se encuentre completos y bien registrados.
- Analizar y evaluar las variables financieras y de riesgo crediticio y proponer medidas para mejorar los resultados.
- Identificar y evaluar los niveles de riesgo en productos, tecnologías crediticias, procedimientos operativos, mercados y clientes de la institución.
- Interpretar y evaluar los indicadores de la cartera de créditos, tasa de morosidad, tasa de cartera expuesta.

## **11.9 CONCLUSIONES**

- Para la ejecución del plan de negocio se optará por constituir una sociedad anónima cerrada, la misma que solicitará su inscripción en el Registro de Empresas y Personas que efectúan Operaciones Financieras o de Cambio.
- La sociedad se acogerá al régimen MYPE tributario y respecto del tema laboral se acogerá al régimen laboral de la micro y pequeña empresa.
- Sobre la organización interna se han detallado todos los puestos e identificado sus funciones. Los principales funcionarios se encuentran en el área comercial. La cabeza es el gerente comercial que monitorea, supervisa y evalúa las actividades crediticias desarrolladas por los ejecutivos de negocios dentro de la agencia.
- La fuerza de trabajo son los ejecutivos de negocios ya que son los encargados de promocionar los servicios de crédito para captar clientes; y, realizar la evaluación cuantitativa y cualitativa de las solicitudes de los posibles clientes sujetos a créditos.

## **CAPÍTULO XII: ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN DE NEGOCIO**

Acorde al planeamiento operativo y organizacional de la microfinanciera, se desarrolla en este capítulo las proyecciones financieras del negocio con la finalidad de determinar su viabilidad.

### **12.1 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES GENERALES**

Para la determinación de la viabilidad del proyecto se realiza una proyección tomando como horizonte de evaluación un periodo comprendido de 10 años.

El capital de trabajo necesario para mantener la operación se determinó considerando un fondo caja para seis meses de gastos operativos y la circulación del efectivo utilizado para las colocaciones en periodos semestrales.

Los ingresos, derivados de las colocaciones, se calcularon a partir del público objetivo determinado en el plan de marketing y se consideró un crecimiento anual del 5%.

Finalmente, los gastos fueron ajustados acorde al índice de precios de consumidor determinado por el BCRP, para el presente plan de trabajo se utilizó la tasa del 1.89%.

### **12.2 FINANCIAMIENTO**

La colocación de micro préstamos requiere una inyección fuerte de capital inicial. Se estima que para el primer año de colocaciones sea necesario contar con el valor de S/1,733,500, a este monto le adicionamos el capital de trabajo necesario para mantener la operatividad del negocio y la inversión inicial que se requiere para establecer la empresa, por tanto, se establece la necesidad de contar con S/. 2,500,000 para la puesta en marcha del plan de negocios.

Como se mencionó en capítulos anteriores debido a la naturaleza del negocio como una empresa de préstamos, se requiere contar con capital propio derivado del aporte de inversionistas, por lo que planteamos dos escenarios posibles para la obtención del capital requerido.

### **12.2.1 Aporte de capital propio de los socios**

La propuesta de la micro financiera es contar con cinco socios activos, los cuatro miembros que elaboraron el presente plan de negocios y un socio estratégico que cuente con la experiencia en el manejo de una microfinanciera. Cada uno de los socios aportara a la empresa S/. 500,000 proveniente de capital propio, adicional al aporte monetario, el denominado socio estratégico aportara el “know how” necesario para la puesta en marcha y control operativo del negocio.

Es necesario precisar que, como parte de las buenas prácticas establecidas en las leyes peruanas, cada socio deberá entregar una declaración jurada indicando la fuente de la que proviene su aporte de capital.

### **12.2.2 Postulación a redes de inversionistas privados**

Se propone presentar el plan de negocio a redes de inversionistas privados, con el fin de obtener el monto necesario para el inicio de operaciones. De esta manera los cinco socios iniciales participarían con un capital mínimo y se encargarían de parte de las operaciones de la micro financiera.

Se considerará presentar en primera instancia el plan de negocios a Angel Investment Network Perú, quienes son una red privada de inversionistas que se conectan con emprendedores peruanos para colocar capital en sus negocios.

## **12.3 ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN**

La microfinanciera requiere una inversión inicial de S/. 2,500,000 el primer año, de los cuales, para la puesta en marcha inicial requeriremos S/.136,041 que comprende el registro de la empresa, la implementación de mobiliario para oficina, equipos de cómputo, la implementación del sistema financiero y del sistema de compliance (*Ver anexo 8*). El diferencial del capital de los socios será utilizado como capital de trabajo para la colocación de los préstamos a nuestros clientes, para lo cual se estima la necesidad de S/1,733.500, considerando que el promedio de rotación de este capital es de 6 meses.

Por otra parte, se prevé que en el quinto año se proceda a la renovación del mobiliario y equipos de cómputo, así como a la implementación de una app para celular con la

finalidad de mejorar la experiencia del cliente, esto involucraría una inversión adicional de S/140,291. (Ver Anexo 9)

Con respecto a la depreciación y amortización de las inversiones, consideramos una depreciación en línea recta en un periodo de 5 años para el mobiliario y los equipos de cómputo, los cuales se prevé renovar en el año 5 de actividad. Sobre la amortización, se maneja una amortización de intangibles en línea recta por un periodo de 10 años, abarcando los desarrollos de software. (Ver anexo 10)

## 12.4 ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y PROVISIÓN DE INCOBRABILIDAD

El plan de marketing específico el público objetivo con el que iniciaremos operaciones, el cual abarca el 1.5% del mercado potencial, esto proyecta 637 colocaciones para el primer año, es decir un promedio de 53 colocaciones mensuales.

En la *tabla 23* visualizamos la distribución de las 637 colocaciones por tipo de producto y acorde al rango de préstamos que se le otorgue al cliente, es necesario precisar que para la proyección de ingresos consideramos un crecimiento del 5% de colocaciones anuales, el promedio de la TEA por cada producto diseñado, la colocación promedio por producto y la rotación promedio de pago.

**TABLA 23 PARÁMETROS DE PROYECCIONES DE INGRESOS**

Valor colocacion	Nuestra comunidad		TEA promedio	Valor promedio colocaciones	Publico objetivo	Condicion Promedio de pago	Tasa acorde a condicion de pago
	Min	Max					
De S/. 3,000 a S/.5,000	72%	93%	83%	S/ 4,000.00	53	Semestral	35.09%
De S/. 5,000 a S/.10,000	50%	72%	61%	S/ 7,500.00	42	Semestral	26.89%
Valor colocacion	Credito mujeres		TEA promedio	Valor promedio colocaciones	Publico objetivo	Condicion Promedio de	Tasa acorde a condicion de pago
	Min	Max					
De S/. 1,000 a S/.5,000	70%	100%	85%	S/ 3,000.00	159	Semestral	36.01%
De S/. 5,000 a S/.10,000	40%	70%	55%	S/ 7,500.00	202	Semestral	24.50%
Valor colocacion	Credito Contigo		TEA promedio	Valor promedio colocaciones	Publico objetivo	Condicion Promedio de	Tasa acorde a condicion de pago
	Min	Max					
De S/. 1,000 a S/.5,000	72%	93%	83%	S/ 3,000.00	91	Semestral	35.09%
De S/. 5,000 a S/.10,000	50%	72%	61%	S/ 7,500.00	90	Semestral	26.89%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para el primer año se proyecta tener ingresos por intereses de préstamos otorgados por un valor de S/. 979,318 y para el año 10 acorde a la tasa de crecimiento anual llegaría a S/.1,525,206. (Ver Anexo 11).

Por otra parte, se considera que un punto importante a detallar, es la provisión de cartera morosa, debido a que, para su cálculo se consideró una tasa anual del 11%, esto equivale a 3 veces más el promedio mercado para este tipo de créditos a corto plazo. Se determino

utilizar esta tasa teniendo en cuenta que los productos ofertados son de recuperó máximo de 18 meses, pero el nivel de riesgo de incobrabilidad es alto debido a la falta de garantías solicitadas a los clientes.

## **12.5 PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS**

Los costos y gastos han sido determinados acordes a valores del mercado y utilizamos como factor de ajuste anual el índice de precios al consumidor proyectos por el BCRP equivalente a 1.89% anual.

El costo de ventas abarca la planilla de personal del área comercial comprendida por el gerente comercial, dos ejecutivos de negocios y el analista de riesgo. La planilla administrativa está comprendida por el gerente general, su asistente administrativo y el oficial de cumplimiento. Se precisa que la planilla proyectada puede sostener el crecimiento del negocio proyectado para los 10 primeros años (*Ver Anexo 12*)

Por otra parte, los gastos administrativos comprenden el alquiler de la oficina, mantenimiento del sistema financiero, la asesoría legal por horas, asesor publicitario, servicios públicos básicos, la suscripción a Sentinel, gastos relacionados al área de compliance, auditoria externa anual entre otros. El monto más relevante de gasto es el mantenimiento del software financiero que representa el 38% de los gastos operativos. (*Ver Anexo 13*)

## **12.6 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO E INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Acorde al estado de resultados proyectado prevemos que para el primer año obtendremos utilidad bruta de S/822,008, utilidad operativa de S/.43,818 y utilidad neta del año de S/. 30,299, lo cual determina una rentabilidad sobre ingresos de colocaciones del 1.21%, un margen bruto de 83.94%, margen operacional de 4.47% y un margen neto del 3.09%. (*Ver Anexo 14*)

En la *tabla 24* observaremos la evolución de los principales indicadores en la proyección de los 10 años, así como el EBITDA que genera el negocio, producto de la proyección realizada.

**TABLA 24 INDICADORES PLAN DE NEGOCIO (10 AÑOS)**

Periodo (años)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad Bruta	S/ 822,008	S/ 869,470	S/ 918,705	S/ 968,957	S/ 1,020,983	S/ 1,079,107	S/ 1,138,999	S/ 1,203,144	S/ 1,267,218	S/ 1,337,206
Utilidad Operativa	S/ 43,818	S/ 63,885	S/ 79,934	S/ 91,118	S/ 96,739	S/ 85,644	S/ 78,070	S/ 60,239	S/ 25,274	-S/ 29,071
Utilidad Neta	S/ 30,299	S/ 44,435	S/ 55,725	S/ 63,571	S/ 67,479	S/ 59,582	S/ 54,142	S/ 41,438	S/ 16,610	-S/ 21,939
Margen bruto	83.94%	84.42%	84.88%	85.30%	85.71%	86.14%	86.54%	86.94%	87.30%	87.67%
Margen operacional	4.47%	6.20%	7.39%	8.02%	8.12%	6.84%	5.93%	4.35%	1.74%	-1.91%
Margen neto	3.09%	4.31%	5.15%	5.60%	5.66%	4.76%	4.11%	2.99%	1.14%	-1.44%
ROE	1.21%	1.78%	2.23%	2.54%	2.70%	2.38%	2.17%	1.66%	0.66%	-0.88%
EBITDA	S/ 52,660	S/ 72,727	S/ 88,777	S/ 99,961	S/ 105,582	S/ 107,056	S/ 99,481	S/ 81,651	S/ 46,686	-S/ 7,659

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 12.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para la elaboración del flujo de caja proyectado se considera el valor del EBITDA después de impuestos, el cual para el primer año de funcionamiento se estima en S/.39,982. Por otra parte, se incluye el valor de las inversiones iniciales, el capital de trabajo para cubrir las colocaciones de préstamos bajo rotación semestral y el capital de trabajo necesario para cubrir seis meses de gastos operativos y de planilla (*Ver Anexo 15*). Con esta información procedimos al cálculo del flujo de caja económico trayéndolo al valor actual, para cual realizamos previamente el cálculo del COK (Costo de oportunidad de capital) teniendo como resultado 20% anual y su equivalente de 9.54% semestral.

Finalmente tuvimos como resultado esperado un VAN de S/. -1,311,089 y una TIR del 1.16%, lo cual determina que el negocio no es viable y genera una inversión riesgosa para los socios (*Ver Anexo 16*).

## 12.8 CONCLUSIONES

- Se concluye que existe una demanda de créditos para MYPES en la ciudad de Huancayo por montos hasta los S/10,000 que podrían derivar en ingresos potenciales para la microfinanciera de S/.979,318 en el primer año.
- El plan de negocios ofrece una alternativa riesgosa como se aprecia en los indicadores derivados de los estados de resultados; además se espera un valor actual neto de S/ -1,311,089 y una tasa interna de retorno de 1.16%.
- La propuesta permite generar un margen neto del 3.09% para el primer año y una rentabilidad sobre ingresos del 1.21%. Con estos indicadores se puede observar que la rentabilidad es muy baja para la cantidad de inversión necesaria para cubrir las operaciones de la microfinanciera.

## **CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **13.1 CONCLUSIONES FINALES**

- Se determina que el mercado potencial MYPES en la ciudad de Huancayo está compuesto por el 14.70% de empresas formales y el 85.30% empresas informales. Siendo el mercado informal el sector que se debe abarcar con la finalidad de generar mejores perfiles crediticios orientados a la formalización de los negocios de nuestros clientes.
- Para el primer año se proyecta lograr 637 colocaciones anuales, basándonos en la estrategia de contacto directo con el cliente, este número de colocaciones abarca el 1.5% del público objetivo proveniente del número de MYPES que utilizan servicios de nuestros competidores directos.
- El principal riesgo de nuestro plan de negocio es la tasa de incobrabilidad que genera el ofertar productos de créditos a corto plazo sin una solicitud de garantía para su otorgamiento.
- Impulsar la educación financiera de los clientes permite asegurar la correcta utilización del capital de negocios adquirido y la búsqueda de la formalización, derivando en el desarrollo del mercado formal en la ciudad de Huancayo.
- El plan de negocio ofrece una alternativa riesgosa, poco rentable para nuestros socios; dado que se espera un valor actual neto de S/ - 1,311,089 y una tasa interna de retorno de 1.16%.

### **13.2 RECOMENDACIONES**

- Considerar la inclusión de garantías para el otorgamiento de créditos, con la finalidad de disminuir la tasa de incobrabilidad y mejorar la rentabilidad del negocio.
- Estudiar la posibilidad de evaluar el comportamiento de la cartera de clientes con la finalidad de aumentar los límites crediticios y diseñar nuevos productos, para diversificar el nivel de riesgos de los productos y mejorar los resultados del proyecto propuesto.

- Considerar la posibilidad de incluir en los procesos, tecnología que facilite al cliente el manejo de sus productos financieros y controle los riesgos de las evaluaciones crediticias de mejor manera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BCRP. (2021). *Reporte de inflación*.

BCRP. (ABRIL de 2024). *www.bcrp.gob.pe*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas>

BCRP, B. C. (2024). *Junín: Síntesis de Actividad Económica Dic-2023*. Huancayo: BCRP.

COMEXPERU. (s.f.). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados 2022*.

CREDICORP, G. C. (2023). *Inclusión Financiera en el Perú 2023*. Lima.

Huancayo, C. (2016). *Memoria anual*.

INEI, I. N. (2022). *V Censo Nacional Económico 2022*. Lima.

Instituto Peruano de Economía. (2023). *El Sistema financiero peruano puede soportar una crisis*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/el-sistema-financiero-peruano-puede-soportar-una-crisis/>

IPE. (2022). *El mercado de créditos informales en el Perú*.

Maestría de administración de negocios globales. (2015). *Tesis Planeamiento Estratégico del Sector Microfinanciero del Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Maestría en administración estratégica de empresas. (2013). *Tesis Planeamiento Estratégico de la Financiera Nueva Visión S. A*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

MCMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Investigación Educativa*. Madrid: PEARSON EDUCATION S.A.

Ministerio de producción. (2011). *Análisis Regional de Empresas Industriales*.

Ministerio de Producción. (s.f.). *Las MYPES en cifras de 2022*.

Peru, C. (2022). <https://www.comexperu.org.pe>.

Peruano, E. (2020). *Riesgos de los créditos informales*.

SBS. (2018). <https://intranet2.sbs.gob.pe>.

SBS. (2018). [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1766/v4.0/Adjuntos/789-2018.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1766/v4.0/Adjuntos/789-2018.R.pdf).

SBS. (2018). [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1766/v4.0/Adjuntos/789-2018.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1766/v4.0/Adjuntos/789-2018.R.pdf).

V., A. F. (s.f.). <http://blog.pucp.edu.pe/blog/contribuyente>.

## ANEXO 1 Encuesta Prospecto de cliente

1. Género:
2. Edad:
3. Años de funcionamiento del emprendimiento o negocio:
  - a) \_\_\_\_\_ años de funcionamiento
  - b) No aplica (aún no ha iniciado un emprendimiento o negocio).
4. Sector del negocio o futuro negocio:
  - a) Agricultura
  - b) Ganadería
  - c) Apicultura
  - d) Piscicultura
  - e) Comercio
  - f) Alojamiento
  - g) Restaurantes
  - h) Educación / Capacitación
  - i) Tecnología
  - j) Otros. Especificar: \_\_\_\_\_
5. Cuál es el ingreso mensual del negocio
  - a) Menor de S/ 2,000
  - b) Entre S/ 2,000 a S/ 5,000
  - c) Entre S/ 5,000 a S/ 10,000
  - d) Más de S/ 15,000
6. En caso los ingresos de la actividad no sean mensuales sino en periodos, señalar el periodo:
  - a) Trimestral
  - b) Semestral
  - c) Anual
7. Tu negocio se desarrolla en un local propio
  - a) Sí
  - b) No
8. Mantienes o tu negocio cuenta con una cuenta bancaria

- a) Si
  - b) No
9. Has recibido préstamos anteriormente
- a) Si
  - b) No
10. Qué entidad te brindo el préstamo
- a) Bancos (Banco de Crédito, BBVA, Interbank, etc.)
  - b) Financiera
  - c) Caja de ahorro o créditos
  - d) Cooperativa
  - e) Otros, empresa privada
11. Qué clase de préstamo fue
- a) Préstamo personal
  - b) Préstamo consumo – tarjeta de crédito
  - c) Préstamo negocio
12. Cuál fue el monto del préstamo
- a) Menor de S/ 2,000
  - b) Entre S/ 2,000 a S/ 5,000
  - c) Entre S/ 5,000 a S/ 10,000
  - d) Más de S/ 15,000
13. Qué documentos fueron solicitados para la aprobación del préstamo
- a) Comprobantes de pago (boletas, facturas, etc.)
  - b) Títulos de propiedad (sobre inmuebles o vehículos)
  - c) Declaración de ingresos
  - d) Se realizó una evaluación en el local comercial
14. Te pareció complicado el procedimiento para la aprobación del préstamo
- a) Si
  - b) No

## ANEXO 2 Entrevista a profesionales de la banca local – MYPE

### Preguntas tipo:

1. ¿Qué tipo de clientes atienden?
2. ¿Cuáles son los sectores económicos más frecuentes de atención?
3. ¿Qué tipo de créditos ofrecen al mercado?
4. ¿Estos créditos que ofrecen tienen garantía mobiliaria o líquida?
5. ¿Los clientes buscan créditos o ustedes lo ofrecen?
6. ¿Cuál es el promedio de tasa que aplican en sus créditos?
7. ¿Cuál es el plazo aproximado que se emplea en los créditos que otorgan?
8. ¿Cuál es el perfil de riesgo de los clientes que son parte de su banca?
9. ¿Cuál es el rango de ingresos que solicitan para calificar a un crédito?
10. ¿Cuál es el porcentaje de morosidad de sus clientes?
11. ¿Cómo afectó la pandemia a su banca?
12. ¿Qué medidas emplearon en pandemia para evitar morosidad?
13. ¿Cómo afectó la inflación de los últimos años en la calificación de créditos?
14. ¿Cuál es la finalidad de los productos financieros que otorgan?
15. ¿Qué tipo de sustento requieren para aprobar un crédito?
16. ¿Cuál es el rango de edad de clientes frecuentes de la banca?
17. ¿Ha recibido formación en temas relacionados a economía, realidad nacional y finanzas como parte de su capacitación para formar parte de la banca?
18. ¿Cuál es el nivel de conocimiento financiero de sus clientes?
19. ¿Tienen algún programa de formación para sus clientes?
20. ¿Tienen canales digitales de atención?
21. ¿Cuál es el porcentaje de uso de estos canales?
22. ¿Hasta qué edad cubre el seguro de desgravamen de los productos financieros que ofrecen?
23. ¿Qué sucede si un cliente excede la edad permitida para la cobertura del desgravamen, tienen alternativas?
24. ¿Cuál es el rango de grado de instrucción de sus clientes?
25. Para su entidad un ¿cliente informal calificaría para un crédito?
26. ¿Cuál es el monto máximo al que calificaría ese cliente informal?
27. ¿Tienen convenios con empresas?

28. Si tienen convenios ¿El rango de tasa es menor o mayor a un cliente que sustenta ingresos formales?
29. ¿De qué depende la asignación de tasa para un crédito?
30. ¿Qué sucede si un cliente paga de manera anticipada su crédito? ¿existe alguna penalidad? ¿al cliente se le castiga de alguna manera?
31. ¿Cuál es el género de clientes más frecuentes?
32. ¿Qué sucede si el cliente no paga a tiempo su crédito? ¿Cuáles son las penalidades que aplican?
33. ¿Qué soluciones o alternativas de pagos ofrecen a sus que declaran no poder pagar sus cuotas?
34. ¿ofrecen créditos de emergencia? Por ejemplo, el banco de Crédito maneja el microcrédito "Adelanto de sueldo"
35. Si la respuesta es positiva como lo denominan. ¿Cuáles son los requisitos?

### ANEXO 3 Resultado de Encuesta a cliente prospecto - Urbano

Encuesta Prospecto de cliente: Zona Urbana

Empresa contratada: Brothers Solution Corporation S.A.C.

Zona encuestada: Distritos de Huancayo Tambo y Chilca

Numero de encuestados: 100 personas

Preguntas		Resultados
<b>Genero</b>	Femenino	69
	Masculino	31
<b>Edad</b>	18-25	13
	25-30	12
	30-35	13
	35-40	13
	40 a más	48
<b>Años de funcionamiento</b>	1	13
	2	12
	3	10
	4	19
	más de 4	45
<b>Actividad</b>	Agricultura	3
	Comercio	94
	Restaurantes	2
<b>Ingresos</b>	Menor S/. 2,000	40
	Entre S/.2,000 a S/.5,000	35
	Entre S/.5,000 a S/.10,000	20
	Más de S/.15,000	4
<b>Local</b>	Propio	36
	Alquilado	63
<b>Posee cuenta bancaria</b>	Si	18
	No	81

<b>Preguntas</b>		<b>Resultados</b>
<b>Prestamos anteriores</b>	Si	99
	No	1
<b>Entidad</b>	Banco	3
	Financiera	7
	Cajas de ahorro	85
	Cooperativas	0
	Otros	4
<b>Clase de préstamo</b>	Personal	12
	Negocio	87
	Tarjeta	0
<b>Monto del préstamo</b>	S/. 2,000	4
	S/. 2,000 a S/. 5,000	23
	S/. 5,000 a S/. 10,000	38
	S/. 10,000 a S/. 15,000	33
<b>Documentos solicitados</b>	Boletas	86
	Título de propiedad	51
	Declaración de ingresos	58
	Evaluación al local	85
<b>Complicado</b>	Si	21
	No	74

### ANEXO 4 Resultado de Encuesta a cliente prospecto - Rural

Encuesta Prospecto de cliente: Zona Rural

Empresa contratada: Brothers Solution Corporation S.A.C.

Zona encuestada: Distritos de Pilcomayo y Chupaca

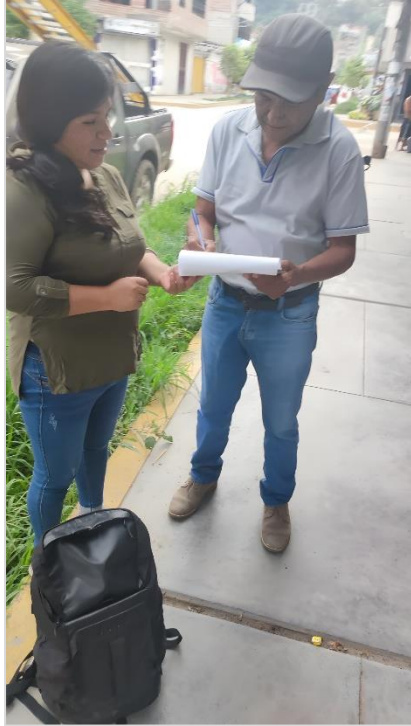
Numero de encuestados: 100 personas

Preguntas		Resultados
<b>Genero</b>	Femenino	56
	Masculino	44
<b>Edad</b>	18-25	0
	25-30	2
	30-35	1
	35-40	10
	40 a más	87
<b>Años de funcionamiento</b>	1	2
	2	4
	3	2
	4	1
	más de 4	91
<b>Actividad</b>	Agricultura	23
	Ganadería	21
	Apicultura	1
	Piscicultura	10
	Comercio	39
	Restaurantes	3
	Otros	3
<b>Ingresos</b>	Menor S/. 2,000	45
	Entre S/. 2,000 a S/. 5,000	22
	Entre S/.5,000 a S/.10,000	11
	Más de S/. 15,000	22

<b>Preguntas</b>		<b>Resultados</b>
<b>Local</b>	Propio	30
	Alquilado	67
<b>Posee cuenta bancaria</b>	Si	14
	No	86
<b>Prestamos anteriores</b>	Si	90
	No	10
	No	75
<b>Entidad</b>	Banco	24
	Financiera	4
	Cajas de ahorro	48
	Cooperativas	0
	Otros	15
<b>Clase de préstamo</b>	Personal	21
	Negocio	70
	Tarjeta	0
<b>Monto del préstamo</b>	S/. 2,000	6
	S/. 2,000 a S/. 5,000	24
	S/. 5 a S/. 10,000	25
	S/. 10,000 a S/. 15,000	5
	S/. 15,000 a más	31
<b>Documentos solicitados</b>	Boletas	69
	Título de propiedad	57
	Declaración de ingresos	65
	Evaluación al local	75
<b>Complicado</b>	Si	15
	No	75

## ANEXO 5 Evidencia de las encuestas realizadas

### 1. Fotografías de encuestas.





## 2. Boletas de pago a la empresa entrevistadora

**RECIBO DE INGRESOS PROPIOS**  
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TESIS [CIT]  
 BROTHERS SOLUTION CORPORATION S.A.C.  
 Servicios Múltiples en General  
 Calle Real N° 965 Of. 304 - El Tambo - Huancayo  
 (frente a Plaza Veo El Tambo)

0002- N° 002548  
 DIA 16 MES 07 AÑO 24  
 Señor(es): EMILY BONIFACIO COTRINA N° Contrato: 01 - A.I.

**DESCRIPCIÓN** **IMPORTE**

1.- SERVICIO:  
 PLAN DE TESIS E INFORME  
 PLAN DE TESIS  
 INFORME DE TESIS  
 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS  
 LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES  
 ADAPTACIÓN A ESTILO APA, VANCOUVER, ISO 690 Y OTROS  
 INFORME DE OBSERVACIONES  
 PARAFRASEO  
 OTROS ( )

2.- SUB SERVICIO:  
 ASesorIA  
 FORMULACIÓN  
 ELABORACIÓN  
 OTROS ( APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS )

3.- GRADO:  
 BACHILLER  
 TITULACIÓN  
 MAESTRIA  
 DOCTORADO  
 OTROS ( )

4.- UNIVERSIDAD/INSTITUCIÓN: ESAN  
 5.- CARRERA/AMENCIÓN: FINANZAS Y DERECHO COOPERATIVO

6.- PRODUCTO ENTREGADO:  
 PLAN DE TESIS  
 INFORME DE TESIS  
 AVANCE  
 CALIFICADO

7.- PORCENTAJE DE PAGO:  
 30 %  
 35 %  
 50 %  
 OTROS ( )

8.- FORMA DE PAGO:  
 EFECTIVO  
 DEPÓSITO/TRANSFERENCIA ( BCP )

9.- MONTO: S/ 1350.00

TOTAL S/ 1350.00  
 Recibi Conforme

## 3. Evidencia de envío de encuestas en PDF por la encuestadora

Gmail search: after:2024/6/1 before:2024/8/2

Redactar

Recibidos

Destacados

Pospuestos

Importantes

Enviados

Borradores

Categorías

Más

Etiquetas

Prioridad

Seguimiento

Varios

Aplicación de Instrumentos Externo Recibidos x

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TESIS [CIT] <info.cit.huancayo@gmail.com>  
 para sayda.bolivar, a20111612, mi

Estimadas, se remite la aplicación de instrumentos escaneado:

- Rural
- Urbano

Rural.pdf

Urbano.pdf

Favor de confirmar la recepción.  
 Saludos cordiales.  
 Atentamente,

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TESIS [CIT]**

2 archivos adjuntos • Analizado por Gmail

Rural.pdf

Urbano.pdf

CIT CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TESIS [CIT] <info.cit.huancayo@gmail.com>  
 para sayda.bolivar, a20111612, mi

## ANEXO 6 Resumen entrevista funcionario banca MYPE

Entidad	Datos del Entrevistado	Resumen
Banco de Crédito	<p>NOMBRE: SUSAN GARCIA PEREZ- GODOY DNI: 47545020 CARGO: FUNCIONARIA DE NEGOCIOS</p>	<p>En el sector de Huancayo predomina la informalidad.</p> <p>El principal motivo para no acceder a un crédito bancario es no poder sustentar los ingresos que declaran.</p> <p>Los créditos que otorgan en su mayoría tienen garantía hipotecaria.</p> <p>La tasa que otorga el banco oscila entre 30% y 90% máximo acorde a historial y evaluación crediticia.</p> <p>Los plazos de pago para créditos a corto plazo oscilan entre 6 a 60 meses.</p> <p>Para acceder a un crédito se solicitan mínimo ingresos de S/1,000.</p> <p>El porcentaje de morosidad que reportan al cierre del 2023 fue del 4.21%</p> <p>Los clientes fluctúan en edades de 25 a 70 años.</p> <p>Poseen programas de capacitación para clientes como el ABC de la banca, aplicaciones como WARDA y TYBA para fomentar el ahorro y la inversión.</p> <p>70% de su grupo de clientes realizan gestiones bancarias mediante banca digital.</p> <p>Utilizar otros productos bancarios de la entidad puede sustentar los ingresos del cliente y formalizarlos ante la entidad, así también podría otorgar mejores tasas de interés para créditos a corto plazo.</p> <p>La banca MYPE en su mayoría predomina el género masculino.</p>

<b>Entidad</b>	<b>Datos del Entrevistado</b>	<b>Resumen entrevista funcionario banca MYPE</b>
Mi banco	<p>NOMBRE: FATIMA VERA NOLASCO</p> <p>DNI: 70780223</p> <p>CARGO: ASESOR DE NEGOCIOS</p>	<p>Ofrecen créditos a micro y pequeñas empresas con plazos de pago entre 12 y 42 meses.</p> <p>La calificación de los clientes se realiza en base a sus excedentes por lo que no se pide monto mínimo de ingresos.</p> <p>La tasa promedio de los créditos de otorga oscilan entre 4.5% y 5% tasa mensual.</p> <p>El funcionario declara que la tasa de morosidad de su institución es del 1.5% de créditos otorgados.</p> <p>Los clientes fluctúan en edades de 21 a 71 años.</p> <p>La entidad posee canales de atención digital pero solo el 47% de los clientes hacen uso de ello.</p> <p>Los funcionarios ofrecen los créditos en los comercios y aceptan como sustento de ingresos y gastos para su evaluación, libros de control, notas de ventas, Excel, declaraciones de impuestos, etc.</p>

<b>Entidad</b>	<b>Datos del Entrevistado</b>	<b>Resumen entrevista funcionario banca MYPE</b>
Caja Huancayo	<p>NOMBRE: SERGIO PORTA ZAMUDIO DNI: 19940209 CARGO: ASESOR DE NEGOCIOS</p>	<p>La entidad otorga créditos a clientes que acrediten formalidad o que sean informales. Para lo cual se solicita garantías mobiliarias o liquidas.</p> <p>La tasa promedio de los créditos de otorga oscilan entre 3% y 5% tasa mensual.</p> <p>El plazo de pago que otorgan esta entre 1 a 36 meses.</p> <p>La calificación de los clientes se realiza en base a sus excedentes por lo que no se pide monto mínimo de ingresos.</p> <p>Los funcionarios visitan a los comerciantes y ofrecen crédito a la medida de sus necesidades, califican el crédito acorde a los excedentes que sustente el cliente, lo cual puede hacerlo con cuadernos de apunte, boletas de venta, facturas, notas de venta o declaraciones de impuestos.</p> <p>Los clientes fluctúan en edades de 18 a 70 años.</p> <p>La institución cuenta con canales de atención digital, pero solo el 60% de los clientes hacen uso de estos canales</p>

Entidad	Datos del Entrevistado	Resumen entrevista funcionario banca MYPE
Caja Cusco	<p>NOMBRE: MARIA GUADALUPE CRUZ TRONCOSO DNI: 43582746 CARGO: ASESOR DE NEGOCIOS</p>	<p>Atienden Micro y pequeños empresarios en su mayoría informales, que no califican en bancos o no tienen experiencia en el sector financiero.</p> <p>Se puede otorgar créditos hasta S/20,000 soles a sola firma y hasta S/70,000 soles con garantía de inmueble propio. Y a clientes informales hasta S/5,000 soles a sola firma y con garante solidario hasta S/15,000</p> <p>La búsqueda de clientes prospectos se realiza con visita en los propios locales comerciales.</p> <p>La tasa promedio que utilizan para su crédito es del 35%.</p> <p>La mayoría de los créditos que se otorgan son a corto plazo con plazo máximo de 12 meses.</p> <p>Califican sus créditos como altamente riesgosos</p> <p>No se solicita un mínimo de ingresos específicos, se califican sus gastos, pueden acceder a un crédito si su nivel de endeudamiento no supera el 75% de sus ingresos.</p> <p>El índice de mora que maneja la funcionaria es del 4% pero a nivel promedio de la institución es el 7%.</p> <p>Los clientes fluctúan en edades de 20 a 65 años.</p> <p>Arman los EEFF del cliente con información que van recopilando en sus visitas constantes a los clientes.</p> <p>Si bien no cuentan con un plan de capacitación financiero para sus</p>

		<p>clientes, los funcionarios de esta entidad orientan a sus clientes en sus planes de inversión para a su vez controlar que hagan buen uso del dinero.</p> <p>Los clientes tienen acceso a un aplicativo para realizar sus operaciones, también por temas de mayor alcance y confiabilidad del cliente pueden realizar sus pagos en agentes Kasnet. Se estima que el 50% de los clientes aun desconfían de la atención digital. Los solicitantes a créditos son en un 60% mujeres.</p>
--	--	---

## ANEXO 7 Capacitación financiera: Educación Financiera para todos



# Educación Financiera para todos

### Agenda

- Introducción
- Módulo 1 – Situación Económica
- Módulo 2 – Sistema bancario
- Módulo 3 – Finanzas personales
- Módulo 4 – Creación de empresas



# EDUCACIÓN FINANCIERA PARA TODOS



## Situación económica

Realidad Económica – Entorno social

### Realidad Económica



- Según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas, el PBI de Perú crecerá 3,1% en 2024, debido principalmente al incremento de las exportaciones, la inversión y el consumo privado.
- En el horizonte de proyección 2024-2027, el crecimiento del PBI de Perú (3,0%) será uno de los más altos de la región, superando a países como Colombia, Chile y México.
- La inversión privada retomará a una senda de crecimiento positiva y registrará una tasa de 2,4% en 2024, favorecida por la recuperación de la inversión minera y no minera.
- Las exportaciones crecerán 4,5% impulsadas por los envíos tradicionales de cobre y harina de pescado, y productos no tradicionales de agroexportación, principalmente

### Entorno actual

**SITUACIÓN EMPRESARIAL**

- En el primer trimestre de 2024, el número de empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos fue 3 millones 276 mil 110 empresas, otra mayor en 5,8% en comparación con similar trimestre del año 2023, así lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Las personas naturales con negocio representaron el 61,0% del total de empresas creadas
- Según forma de organización de los negocios, en el primer trimestre de 2024, las personas naturales con negocio representaron el 61,0%, seguido de aquellas constituidas como sociedad anónima (16,5%) y las que operan bajo la modalidad de empresa individual de responsabilidad limitada (14,0%), entre las más significativas.
- Mujeres conducen la mayoría de empresas creadas por personas naturales
- En el Perú, 43 mil 264 personas naturales registraron sus empresas en el primer trimestre de 2024. De estas, 22mil 040 eran dirigidas por mujeres, lo que representa el 52,9% del total, evidenciando una mayor participación femenina en la conducción de este tipo de emprendimientos.



## Sistema financiero

Banco – Crédito – Tasas de Interés – Historial crediticio

### Sistema financiero

Los bancos son entidades que reciben y prestan dinero al público.

Son entidades que se dedican a trabajar con el dinero, obteniendo una ganancia por las operaciones realizadas.

Tasa de Interés es un monto de dinero que normalmente corresponde a un porcentaje de la operación de dinero que se está realizando.

El historial crediticio describe cómo usted gasta su dinero, usa su crédito, dice cuántos tarjetas de crédito y préstamos tiene, y si paga sus facturas a tiempo.

El crédito es un préstamo de dinero que genera un compromiso de devolución futura.

El crédito es un préstamo de dinero que una parte otorga a otra, con el compromiso de que, en el futuro, quien lo recibe devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa a quien presta, por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.



# Finanzas personales

Manejo y control de ingresos, presupuesto y ahorro

9

## Manejo y control de ingresos

Para planificar adecuadamente nuestras finanzas personales en el tiempo debemos fijar una serie de objetivos. Dentro de estos objetivos podemos enumerar los siguientes:

- Eliminar todas las deudas de nuestro balance actual.
- Ahorrar para cambiar de vivienda.
- Mejorar nuestra economía doméstica para darnos unas vacaciones.
- Preparar los estudios y educación de nuestros hijos.

10

## Manejo y control de ingresos

Los **medios de control** que nos van a ayudar a conseguir nuestros objetivos se pueden agrupar en dos grandes grupos: medios financieros de activo y pasivo y medios de ingresos y gastos. Cada uno de estos medios se define como:

**Medios de inversión**, como suma de todos los medios que están diseñados a proporcionarnos una rentabilidad en el tiempo, a costa de asumir unos riesgos. Dentro de estos medios tenemos todos los productos financieros o no, que reportan un beneficio futuro.

**Medios de financiación**, incluyen dentro de este bloque los productos que nos consiguen la liquidez presente para conseguir un objetivo, a cambio de pagarlos en el futuro. Los préstamos y créditos son los principales instrumentos que tenemos dentro de este bloque.

**Medios de ingreso**, como todas aquellas fuentes que nos reportan un flujo de dinero sin tener que haber realizado una inversión previamente. En este bloque incluimos fundamentalmente nuestro trabajo y todas aquellas actividades que nuestro cuerpo de reunir que nos generan ingresos.

**Medios de gasto**, son todos aquellos procesos cíclicos que nos obligan a realizar un desembolso de dinero. Nunca debemos pasar por alto que gastar es imprescindible y que para conseguir nuestros objetivos finales, debemos seguir realizando una vida que requiere un flujo continuo de gasto.

Fuente: BBVA

11

## Manejo y control de ingresos

Preparar un **presupuesto** es una excelente manera de llevar un registro de sus gastos y ahorros. Crear un presupuesto, o un plan de gastos, puede parecer abrumador o difícil, pero es posible. Comience por llevar un registro de sus gastos. Esto le dará una idea precisa de en qué gasta su dinero, cuánto gasta y cuándo lo hace.

Ingresos mensuales:	\$3,200
Ahorros:	1,000
Inversión:	1,000
Transferencias:	1,000
Comisiones:	1,000
Costos de mantenimiento:	1,000
Gastos de entretenimiento:	1,000

12



# Creación de Empresas

Empresa – Tipos de Empresa – Creación de empresas (MYPEs)

13

## Plan de Negocio: MYPEs

Un plan de negocios para MYPEs debe estar estructurado de manera clara y concisa para proporcionar información clave. Estos son los elementos a considerar:

1. Introducción: Debe presentar la visión general del negocio y explicar la idea central, el concepto y los objetivos del negocio.
2. Descripción detallada del negocio: Hay que incluir información sobre los productos y/o servicios, los procesos de producción, los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio y los principales competidores.
3. Análisis del mercado: Ideal para estudiar los principales aspectos del mercado, como la tendencia de los precios, la demanda de los consumidores, los principales competidores y las oportunidades de crecimiento.
4. Estrategia de marketing: Es importante contar con la información sobre los canales de distribución, la estrategia de precios, los canales de comercialización y el plan de publicidad.
5. Descripción del equipo: Se debe incluir información sobre el equipo de dirección y los empleados clave, así como también los requisitos de recursos humanos del negocio.
6. Plan de financiamiento: Sirve para detallar los costos de inversión, los costos operativos, el flujo de caja y los planes de financiamiento.

14

## Características: MYPEs

Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente que tiene por el objeto desarrollar actividades diversas.

CARACTERÍSTICAS

	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Número de trabajadores	1 a 10 trabajadores	1 a 50 trabajadores
Niveles de Venta Anuales	máximo 150 UIT	de 150 hasta 650 UIT

15

## Creación de Empresas: MYPEs

- 1- Orientación y asesoría.
- Reunir requisitos.
- Elaboración de la minuta.
- 2- Notaría.
- Preparación de la Escritura pública.
- 3- SUNARP.
- Inscripción en el registro de personas jurídicas.
- 4- SUNAT
- Creación de RUC.
- Elegir entre el régimen único simplificado – RUS- NRUS, Régimen Especial de Renta – RER o Régimen General RG - ROE.
- 5- Ministerios.
- Permisos, autorizaciones especiales.

16

## Creación de Empresas: MYPEs


- 6- Ministerio del trabajo
  - Autorizaciones del Libro de Planillas.
  - Compra del libro de planillas
  - Solicitud de autorización del libro de planillas
  - Derecho de pago (1% UIT)
- 7- Municipalidades
  - Licencia municipal de funcionamiento.
- Requisitos:
  - Copia siempre de RUC.
  - Declaración jurada de ser micro o pequeña empresa.
  - Recibo de pago por derecho de trámite.


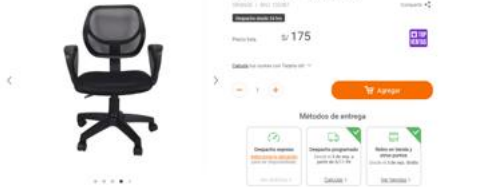


17

## Gracias

18

## ANEXO 8 Inversión inicial

Concepto	Detalle	Precio unitario	Cantidad	Total
<b>Gastos de Constitucion de una empresa</b>	Costos Registrales que se calculan: S/3.00 (Tres soles) por cada mil del capital social +S/46.00 Soles de costo de presentación +S/28.00 Soles por el nombramiento del Gerente General. En caso de nombramiento de Gerentes o Apoderados adicionales registros públicos cobra S/28.00 soles por cada uno de ellos.			S/ 7,574.00
<b>Local comercial</b>	<b>Alquiler local comercial Huancayo S/ 1,380</b>  Departamento - Huancayo PENSANDO EN TENER TU LOCAL U OFICINA EN EL CENTRO DE HUANCAYO ? Tercer piso - Oficina de 90 m2 distribuidos en 4 ambientes ( dos a la calle y dos posteriores); ambiente amplio; baño completo. En el centro de Huancayo, estratégicamente ubicado cerca a hospitales e instituciones públicas y privadas.			S/ 1,380.00
<b>Implementacion local comercial</b>	Gastos de modificacion de conexiones electricas y señalética			S/ 600.00
<b>Mobiliario</b>				
<i>1 escritorios en L</i>		S/ 500.00	1	S/ 500.00

Mobiliario				
2 escritorios multiples para 4 personas		S/ 1,200.00	2	S/ 2,400.00
7 sillas ergonomicas		S/ 175.00	7	S/ 1,225.00
1 Impresora		S/ 1,689.00	1	S/ 1,689.00
07 Laptop		S/ 1,399.00	7	S/ 9,793.00

<b>TI</b>				
<i>Implementacion Sistema financiero para Mype</i>	Se solicito el costo a un ingeniero de sistema sobre un sistema contable financiero economico y util, el costo de implementacion bordea los \$15,000 y el mantenimiento anual \$25,000.	\$ 15,000.00	1	S/ 57,000.00
<i>Aplicación de celular</i>	Una aplicación para celular a la medida costaria \$30,000 por lo que se decidio implementar esto en el año 5.	\$ 30,000.00	1	S/ 114,000.00
<b>MKT</b>				
<i>Creacion de logotipo</i>	El diseño de logotipo por un especialista bordea los \$ 160	S/ 600.00	1	S/ 600.00
<i>Creacion de pagina web</i>	El diseño de una pagina web informativa bordea los \$500	S/ 1,900.00	1	S/ 1,900.00
<b>COMPLIANCE</b>				
<i>Implementacion sistema de compliance</i>	Evaluacion y diseño de matriz de riesgos	S/ 50,000.00	1	S/ 50,000.00

## ANEXO 9 Proyección de inversiones

Periodo (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Indice de precios (BCRP = 1.89%)</b>	1	1.02	1.04	1.06	1.08	1.10	1.13	1.15	1.17	1.20	1.22
<b>Constitucion empresa</b>	S/ 7,574	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Garantia local</b>	S/ 2,760	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Implementacion local comercial</b>	S/ 600	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Mobiliario</b>											
<i>1 escritorios en L</i>	S/ 500	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 541	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>2 escritorios multiples para 4 personas</i>	S/ 2,400	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,598	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>7 sillas ergonomicas</i>	S/ 1,225	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,326	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>1 Impresora</i>	S/ 1,689	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,828	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>07 Laptop</i>	S/ 9,793	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 10,600	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>TI</b>											
<i>Implementacion Sistema financiero para Mype</i>	S/ 57,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>Aplicación de celular</i>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 123,397	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>MKT</b>											
<i>Creacion de logotipo</i>	S/ 600	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>Creacion de pagina web</i>	S/ 1,900	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>COMPLIANCE</b>											
<i>Implementacion sistema de compliance</i>	S/ 50,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Total Inversiones</b>	S/ 136,041	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 140,291	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

## ANEXO 10 Detalle de depreciaciones y amortizaciones

### Depreciacion

1 escritorios en L  
2 escritorios multiples para 4 personas  
7 sillas ergonomicas  
1 Impresora  
07 Laptop

	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 108	S/ 108	S/ 108	S/ 108	S/ 108
	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520	S/ 520
	S/ 245	S/ 245	S/ 245	S/ 245	S/ 245	S/ 265	S/ 265	S/ 265	S/ 265	S/ 265
	S/ 169	S/ 169	S/ 169	S/ 169	S/ 169	S/ 169	S/ 169	S/ 169	S/ 169	S/ 169
	S/ 1,959	S/ 1,959	S/ 1,959	S/ 1,959	S/ 1,959	S/ 2,120	S/ 2,120	S/ 2,120	S/ 2,120	S/ 2,120

### Total Depreciacion

	S/ 2,953	S/ 2,953	S/ 2,953	S/ 2,953	S/ 2,953	S/ 3,182	S/ 3,182	S/ 3,182	S/ 3,182	S/ 3,182
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

### Amortizacion

Implementacion Sistema financiero para Mype  
Aplicación de celular  
Creacion de pagina web

	S/ 5,700	S/ 5,700	S/ 5,700	S/ 5,700	S/ 5,700	S/ 5,700	S/ 5,700	S/ 5,700	S/ 5,700	S/ 5,700
	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 12,340	S/ 12,340	S/ 12,340	S/ 12,340	S/ 12,340
	S/ 190	S/ 190	S/ 190	S/ 190	S/ 190	S/ 190	S/ 190	S/ 190	S/ 190	S/ 190

### Total Amortización

	S/ 5,890	S/ 5,890	S/ 5,890	S/ 5,890	S/ 5,890	S/ 18,230	S/ 18,230	S/ 18,230	S/ 18,230	S/ 18,230
--	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

### Total Depreciacion y Amortización

	S/ 8,843	S/ 8,843	S/ 8,843	S/ 8,843	S/ 8,843	S/ 21,412	S/ 21,412	S/ 21,412	S/ 21,412	S/ 21,412
--	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## ANEXO 11 Proyección de Ingresos por escala de colocaciones y producto

### Parametros para el calculo de ingresos

Valor colocacion	Nuestra comunidad		TEA promedio	Valor colocaciones		Valor promedio colocaciones	Publico objetivo	Condicion de pago	Condicion Promedio de pago	Tasa acorde a condicion de pago
	Min	Max		Min	Max					
De S/. 3,000 a S/.5,000	72%	93%	83%	S/ 3,000.00	S/ 5,000.00	S/ 4,000.00	53	4 a 12 meses	Semestral	35.09%
De S/. 5,000 a S/.10,000	50%	72%	61%	S/ 5,000.00	S/ 10,000.00	S/ 7,500.00	42		Semestral	26.89%
Valor colocacion	Credito mujeres		TEA promedio	Valor colocaciones		Valor promedio colocaciones	Publico objetivo	Condicion de pago	Condicion Promedio de	Tasa acorde a condicion de pago
	Min	Max		Min	Max					
De S/. 1,000 a S/.5,000	70%	100%	85%	S/ 1,000.00	S/ 5,000.00	S/ 3,000.00	159	3 a 18 meses	Semestral	36.01%
De S/. 5,000 a S/.10,000	40%	70%	55%	S/ 5,000.00	S/ 10,000.00	S/ 7,500.00	202		Semestral	24.50%
Valor colocacion	Credito Contigo		TEA promedio	Valor colocaciones		Valor promedio colocaciones	Publico objetivo	Condicion de pago	Condicion Promedio de	Tasa acorde a condicion de pago
	Min	Max		Min	Max					
De S/. 1,000 a S/.5,000	72%	93%	83%	S/ 1,000.00	S/ 5,000.00	S/ 3,000.00	91	6 meses	Semestral	35.09%
De S/. 5,000 a S/.10,000	50%	72%	61%	S/ 5,000.00	S/ 10,000.00	S/ 7,500.00	90		Semestral	26.89%

### Proyección de Ingresos por escala de colocaciones y producto

Periodo (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TCAD			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Nro de colocaciones</b>											
<b>Nuestra comunidad</b>											
De S/. 3,000 a S/.5,000		53	56	59	62	65	68	71	75	79	83
De S/. 5,000 a S/.10,000		42	44	46	48	50	53	56	59	62	65
<b>Credito mujeres</b>											
De S/. 1,000 a S/.5,000		159	167	175	184	193	203	213	224	235	247
De S/. 5,000 a S/.10,000		202	212	223	234	246	258	271	285	299	314
<b>Credito Contigo</b>											
De S/. 1,000 a S/.5,000		91	96	101	106	111	117	123	129	135	142
De S/. 5,000 a S/.10,000		90	95	100	105	110	116	122	128	134	141
<b>Total Nro de colocaciones</b>		<b>637</b>	<b>670</b>	<b>704</b>	<b>739</b>	<b>775</b>	<b>815</b>	<b>856</b>	<b>900</b>	<b>944</b>	<b>992</b>

Periodo (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TCAD			5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Valor de las colocaciones</b>											
<b>Nuestra comunidad</b>											
De S/. 3,000 a S/./5,000	S/ 212,000	S/ 224,000	S/ 236,000	S/ 248,000	S/ 260,000	S/ 272,000	S/ 284,000	S/ 300,000	S/ 316,000	S/ 332,000	
De S/. 5,000 a S/./10,000	S/ 315,000	S/ 330,000	S/ 345,000	S/ 360,000	S/ 375,000	S/ 397,500	S/ 420,000	S/ 442,500	S/ 465,000	S/ 487,500	
<b>Credito mujeres</b>											
De S/. 1,000 a S/./5,000	S/ 477,000	S/ 501,000	S/ 525,000	S/ 552,000	S/ 579,000	S/ 609,000	S/ 639,000	S/ 672,000	S/ 705,000	S/ 741,000	
De S/. 5,000 a S/./10,000	S/ 1,515,000	S/ 1,590,000	S/ 1,672,500	S/ 1,755,000	S/ 1,845,000	S/ 1,935,000	S/ 2,032,500	S/ 2,137,500	S/ 2,242,500	S/ 2,355,000	
<b>Credito Contigo</b>											
De S/. 1,000 a S/./5,000	S/ 273,000	S/ 288,000	S/ 303,000	S/ 318,000	S/ 333,000	S/ 351,000	S/ 369,000	S/ 387,000	S/ 405,000	S/ 426,000	
De S/. 5,000 a S/./10,000	S/ 675,000	S/ 712,500	S/ 750,000	S/ 787,500	S/ 825,000	S/ 870,000	S/ 915,000	S/ 960,000	S/ 1,005,000	S/ 1,057,500	
<b>Total valor de las colocaciones</b>	S/ 3,467,000.00	S/ 3,645,500.00	S/ 3,831,500.00	S/ 4,020,500.00	S/ 4,217,000.00	S/ 4,434,500.00	S/ 4,659,500.00	S/ 4,899,000.00	S/ 5,138,500.00	S/ 5,399,000.00	
<b>Ingresos por intereses ganados</b>											
<b>Nuestra comunidad</b>											
De S/. 3,000 a S/./5,000	S/ 74,396	S/ 78,607	S/ 82,818	S/ 87,030	S/ 91,241	S/ 95,452	S/ 99,663	S/ 105,278	S/ 110,892	S/ 116,507	
De S/. 5,000 a S/./10,000	S/ 84,690	S/ 88,723	S/ 92,756	S/ 96,789	S/ 100,822	S/ 106,871	S/ 112,920	S/ 118,970	S/ 125,019	S/ 131,068	
<b>Credito mujeres</b>											
De S/. 1,000 a S/./5,000	S/ 171,790	S/ 180,434	S/ 189,077	S/ 198,801	S/ 208,525	S/ 219,330	S/ 230,134	S/ 242,019	S/ 253,904	S/ 266,869	
De S/. 5,000 a S/./10,000	S/ 371,160	S/ 389,534	S/ 409,746	S/ 429,957	S/ 452,006	S/ 474,056	S/ 497,942	S/ 523,666	S/ 549,390	S/ 576,951	
<b>Credito Contigo</b>											
De S/. 1,000 a S/./5,000	S/ 95,803	S/ 101,067	S/ 106,330	S/ 111,594	S/ 116,858	S/ 123,175	S/ 129,492	S/ 135,808	S/ 142,125	S/ 149,494	
De S/. 5,000 a S/./10,000	S/ 181,479	S/ 191,561	S/ 201,643	S/ 211,725	S/ 221,808	S/ 233,906	S/ 246,005	S/ 258,103	S/ 270,202	S/ 284,317	
<b>Total Ingresos por intereses ganados</b>	S/ 979,318.00	S/ 1,029,926.00	S/ 1,082,370.00	S/ 1,135,896.00	S/ 1,191,260.00	S/ 1,252,790.00	S/ 1,316,156.00	S/ 1,383,844.00	S/ 1,451,532.00	S/ 1,525,206.00	

## ANEXO 12 Detalle de planilla y proyección de gastos de personal

Puesto	Sueldo basico	Bonificacion mensual en base a metas	Bonificacion anual por desempeño	Costos laborales mensuales		Costo Anual de planilla	Observacion
				Vacaciones 15 días	Sistema Integral de Salud (SIS)		
Gerente General	S/ 4,000.00		S/ 4,000.00	S/ 2,000.00	S/ 15.00	S/ 54,015.00	Bono anual en base a evaluacion por desempeño
Oficial de cumplimiento	S/ 5,000.00		S/ 5,000.00	S/ 2,500.00	S/ 15.00	S/ 67,515.00	Bono anual en base a evaluacion por desempeño
Asistente - Administración, RRHH y finanzas	S/ 1,500.00		S/ 1,500.00	S/ 750.00	S/ 15.00	S/ 20,265.00	Bono anual en base a evaluacion por desempeño
Gerente Comercial	S/ 3,000.00	S/ 1,500.00		S/ 1,500.00	S/ 15.00	S/ 55,515.00	Bono mensual acorde a metas 50% del basico, maximo sujeto a evaluacion
Ejecutivo de negocios senior	S/ 2,000.00	S/ 1,000.00		S/ 1,000.00	S/ 15.00	S/ 37,015.00	Bono mensual acorde a metas 50% del basico, maximo sujeto a evaluacion
Ejecutivo de negocios junior	S/ 1,500.00	S/ 750.00		S/ 750.00	S/ 15.00	S/ 27,765.00	Bono mensual acorde a metas 50% del basico, maximo sujeto a evaluacion
Analista de gestion de riesgos financieros	S/ 2,000.00	S/ 1,000.00		S/ 1,000.00	S/ 15.00	S/ 37,015.00	Bono mensual acorde a metas 50% del basico, maximo sujeto a evaluacion
<b>TOTALES</b>	<b>S/ 19,000.00</b>	<b>S/ 4,250.00</b>	<b>S/ 10,500.00</b>	<b>S/ 9,500.00</b>	<b>S/ 105.00</b>	<b>S/ 299,105.00</b>	

### Planeamiento de Gastos de Personal

Periodo (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indice de precios (BCRP = 1.89%)	1	1.02	1.04	1.06	1.08	1.10	1.13	1.15	1.17	1.20	1.22
Gerente General	S/ 54,015	S/ 55,095	S/ 56,197	S/ 57,321	S/ 58,468	S/ 59,637	S/ 60,830	S/ 62,046	S/ 63,287	S/ 64,553	
Oficial de cumplimiento	S/ 67,515	S/ 68,865	S/ 70,243	S/ 71,647	S/ 73,080	S/ 74,542	S/ 76,033	S/ 77,554	S/ 79,105	S/ 80,687	
Asistente - Administración, RRHH y finanzas	S/ 20,265	S/ 20,670	S/ 21,084	S/ 21,505	S/ 21,935	S/ 22,374	S/ 22,822	S/ 23,278	S/ 23,744	S/ 24,219	
Gerente Comercial	S/ 55,515	S/ 56,625	S/ 57,758	S/ 58,913	S/ 60,091	S/ 61,293	S/ 62,519	S/ 63,769	S/ 65,045	S/ 66,346	
Ejecutivo de negocios senior	S/ 37,015	S/ 37,755	S/ 38,510	S/ 39,281	S/ 40,066	S/ 40,868	S/ 41,685	S/ 42,519	S/ 43,369	S/ 44,236	
Ejecutivo de negocios junior	S/ 27,765	S/ 28,320	S/ 28,887	S/ 29,464	S/ 30,054	S/ 30,655	S/ 31,268	S/ 31,893	S/ 32,531	S/ 33,182	
Analista de gestion de riesgos financieros	S/ 37,015	S/ 37,755	S/ 38,510	S/ 39,281	S/ 40,066	S/ 40,868	S/ 41,685	S/ 42,519	S/ 43,369	S/ 44,236	
<b>Total gastos de personal</b>	<b>S/ 299,105</b>	<b>S/ 305,087</b>	<b>S/ 311,189</b>	<b>S/ 317,413</b>	<b>S/ 323,761</b>	<b>S/ 330,236</b>	<b>S/ 336,841</b>	<b>S/ 343,578</b>	<b>S/ 350,449</b>	<b>S/ 357,458</b>	

### ANEXO 13 Proyección de gastos operativos

Periodo (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indice de precios (BCRP = 1.89%)	1	1.02	1.04	1.06	1.08	1.10	1.13	1.15	1.17	1.20	1.22
Alquiler de local mensual	S/ 16,560	S/ 16,891	S/ 17,574	S/ 18,649	S/ 20,187	S/ 22,288	S/ 25,099	S/ 28,831	S/ 33,781	S/ 40,371	
Internet Claro y telefonía fija	S/ 1,800	S/ 1,836	S/ 1,910	S/ 2,027	S/ 2,194	S/ 2,423	S/ 2,728	S/ 3,134	S/ 3,672	S/ 4,388	
Telefonía móvil - Claro	S/ 2,340	S/ 2,387	S/ 2,483	S/ 2,635	S/ 2,852	S/ 3,149	S/ 3,547	S/ 4,074	S/ 4,773	S/ 5,705	
Luz	S/ 2,400	S/ 2,448	S/ 2,547	S/ 2,703	S/ 2,926	S/ 3,230	S/ 3,638	S/ 4,178	S/ 4,896	S/ 5,851	
Agua	S/ 1,200	S/ 1,224	S/ 1,273	S/ 1,351	S/ 1,463	S/ 1,615	S/ 1,819	S/ 2,089	S/ 2,448	S/ 2,925	
Limpieza oficinas 2 veces por semana	S/ 6,720	S/ 6,854	S/ 7,131	S/ 7,568	S/ 8,192	S/ 9,044	S/ 10,185	S/ 11,700	S/ 13,708	S/ 16,382	
Servicio de vigilancia	S/ 14,400	S/ 14,688	S/ 15,281	S/ 16,217	S/ 17,554	S/ 19,381	S/ 21,826	S/ 25,071	S/ 29,374	S/ 35,105	
Comunicación y relaciones institucionales - Manejo de publicidad en redes y diseño de flyers comerciales por horas y encomiendas específicas	S/ 21,600	S/ 22,032	S/ 22,922	S/ 24,325	S/ 26,330	S/ 29,071	S/ 32,738	S/ 37,606	S/ 44,062	S/ 52,658	
Legal - Asesoría legal por horas	S/ 34,200	S/ 34,884	S/ 36,293	S/ 38,515	S/ 41,690	S/ 46,029	S/ 51,836	S/ 59,543	S/ 69,764	S/ 83,375	
TI - Mantenimiento de sistema de financiero	S/ 95,000	S/ 96,900	S/ 100,815	S/ 106,985	S/ 115,804	S/ 127,857	S/ 143,988	S/ 165,397	S/ 193,789	S/ 231,596	
Dominio de correo electrónico	S/ 120	S/ 122	S/ 127	S/ 135	S/ 146	S/ 162	S/ 182	S/ 209	S/ 245	S/ 293	
Útiles de oficina	S/ 2,400	S/ 2,448	S/ 2,547	S/ 2,703	S/ 2,926	S/ 3,230	S/ 3,638	S/ 4,178	S/ 4,896	S/ 5,851	
Movilidad (S/70xejecutivo negocios)	S/ 2,520	S/ 2,570	S/ 2,674	S/ 2,838	S/ 3,072	S/ 3,392	S/ 3,819	S/ 4,387	S/ 5,141	S/ 6,143	
Mantenimiento de la oficina	S/ 2,400	S/ 2,448	S/ 2,547	S/ 2,703	S/ 2,926	S/ 3,230	S/ 3,638	S/ 4,178	S/ 4,896	S/ 5,851	
Suscripción Sentinel empresarial	S/ 12,000	S/ 12,240	S/ 12,734	S/ 13,514	S/ 14,628	S/ 16,150	S/ 18,188	S/ 20,892	S/ 24,479	S/ 29,254	
Auditoría externa	S/ 15,000	S/ 15,300	S/ 15,606	S/ 15,918	S/ 16,236	S/ 16,561	S/ 16,892	S/ 17,230	S/ 17,575	S/ 17,926	
Software apoyo compliance	S/ 1,273	S/ 1,298	S/ 1,351	S/ 1,434	S/ 1,552	S/ 1,713	S/ 1,929	S/ 2,216	S/ 2,597	S/ 3,103	
Asesoría externa anual compliance	S/ 14,250	S/ 14,535	S/ 15,122	S/ 16,048	S/ 17,371	S/ 19,179	S/ 21,598	S/ 24,810	S/ 29,068	S/ 34,739	
Comisiones bancarias	S/ 840	S/ 857	S/ 891	S/ 946	S/ 1,024	S/ 1,131	S/ 1,273	S/ 1,462	S/ 1,714	S/ 2,048	
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>S/ 247,023</b>	<b>S/ 251,963</b>	<b>S/ 261,831</b>	<b>S/ 277,214</b>	<b>S/ 299,071</b>	<b>S/ 328,834</b>	<b>S/ 368,562</b>	<b>S/ 421,188</b>	<b>S/ 490,876</b>	<b>S/ 583,565</b>	

## ANEXO 14 Proyección de Estados de Resultados

Periodo (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por colocaciones	S/ 979,318	S/ 1,029,926	S/ 1,082,370	S/ 1,135,896	S/ 1,191,260	S/ 1,252,790	S/ 1,316,156	S/ 1,383,844	S/ 1,451,532	S/ 1,525,206	
Costo de ventas	-S/ 157,310	-S/ 160,456	-S/ 163,665	-S/ 166,939	-S/ 170,277	-S/ 173,683	-S/ 177,157	-S/ 180,700	-S/ 184,314	-S/ 188,000	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 822,008</b>	<b>S/ 869,470</b>	<b>S/ 918,705</b>	<b>S/ 968,957</b>	<b>S/ 1,020,983</b>	<b>S/ 1,079,107</b>	<b>S/ 1,138,999</b>	<b>S/ 1,203,144</b>	<b>S/ 1,267,218</b>	<b>S/ 1,337,206</b>	
Gastos Administrativos	-S/ 246,183	-S/ 251,107	-S/ 260,939	-S/ 276,268	-S/ 298,047	-S/ 327,703	-S/ 367,289	-S/ 419,725	-S/ 489,162	-S/ 581,517	
Planilla Administrativos	-S/ 141,795	-S/ 144,631	-S/ 147,524	-S/ 150,474	-S/ 153,483	-S/ 156,553	-S/ 159,684	-S/ 162,878	-S/ 166,135	-S/ 169,458	
Provision de cartera morosa	-S/ 381,370	-S/ 401,005	-S/ 421,465	-S/ 442,255	-S/ 463,870	-S/ 487,795	-S/ 512,545	-S/ 538,890	-S/ 565,235	-S/ 593,890	
Depreciación y amortización	-S/ 8,843	-S/ 8,843	-S/ 8,843	-S/ 8,843	-S/ 8,843	-S/ 21,412	-S/ 21,412	-S/ 21,412	-S/ 21,412	-S/ 21,412	
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/ 43,818</b>	<b>S/ 63,885</b>	<b>S/ 79,934</b>	<b>S/ 91,118</b>	<b>S/ 96,739</b>	<b>S/ 85,644</b>	<b>S/ 78,070</b>	<b>S/ 60,239</b>	<b>S/ 25,274</b>	<b>-S/ 29,071</b>	
Gastos financieros	-S/ 840	-S/ 857	-S/ 891	-S/ 946	-S/ 1,024	-S/ 1,131	-S/ 1,273	-S/ 1,462	-S/ 1,714	-S/ 2,048	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>S/ 42,978</b>	<b>S/ 63,028</b>	<b>S/ 79,043</b>	<b>S/ 90,172</b>	<b>S/ 95,715</b>	<b>S/ 84,514</b>	<b>S/ 76,797</b>	<b>S/ 58,777</b>	<b>S/ 23,560</b>	<b>-S/ 31,118</b>	
Impuesto a la renta	-S/ 12,678	-S/ 18,593	-S/ 23,318	-S/ 26,601	-S/ 28,236	-S/ 24,932	-S/ 22,655	-S/ 17,339	-S/ 6,950	S/ 9,180	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>S/ 30,299</b>	<b>S/ 44,435</b>	<b>S/ 55,725</b>	<b>S/ 63,571</b>	<b>S/ 67,479</b>	<b>S/ 59,582</b>	<b>S/ 54,142</b>	<b>S/ 41,438</b>	<b>S/ 16,610</b>	<b>-S/ 21,939</b>	
<b>Margen bruto</b>	<b>83.94%</b>	<b>84.42%</b>	<b>84.88%</b>	<b>85.30%</b>	<b>85.71%</b>	<b>86.14%</b>	<b>86.54%</b>	<b>86.94%</b>	<b>87.30%</b>	<b>87.67%</b>	
<b>Margen operacional</b>	<b>4.47%</b>	<b>6.20%</b>	<b>7.39%</b>	<b>8.02%</b>	<b>8.12%</b>	<b>6.84%</b>	<b>5.93%</b>	<b>4.35%</b>	<b>1.74%</b>	<b>-1.91%</b>	
<b>Margen neto</b>	<b>3.09%</b>	<b>4.31%</b>	<b>5.15%</b>	<b>5.60%</b>	<b>5.66%</b>	<b>4.76%</b>	<b>4.11%</b>	<b>2.99%</b>	<b>1.14%</b>	<b>-1.44%</b>	
<b>ROE</b>	<b>1.21%</b>	<b>1.78%</b>	<b>2.23%</b>	<b>2.54%</b>	<b>2.70%</b>	<b>2.38%</b>	<b>2.17%</b>	<b>1.66%</b>	<b>0.66%</b>	<b>-0.88%</b>	

## ANEXO 15 Capital de trabajo

### Estimación del Capital de trabajo Gastos operativos

Periodo (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alquiler de local mensual	S/ 8,280	S/ 8,446	S/ 8,787	S/ 9,325	S/ 10,093	S/ 11,144	S/ 12,550	S/ 14,416	S/ 16,890	S/ 20,185	S/ -
Internet Claro y telefonía fija	S/ 900	S/ 918	S/ 955	S/ 1,014	S/ 1,097	S/ 1,211	S/ 1,364	S/ 1,567	S/ 1,836	S/ 2,194	S/ -
Telefonía móvil - Claro	S/ 1,170	S/ 1,193	S/ 1,242	S/ 1,318	S/ 1,426	S/ 1,575	S/ 1,773	S/ 2,037	S/ 2,387	S/ 2,852	S/ -
Luz	S/ 1,200	S/ 1,224	S/ 1,273	S/ 1,351	S/ 1,463	S/ 1,615	S/ 1,819	S/ 2,089	S/ 2,448	S/ 2,925	S/ -
Agua	S/ 600	S/ 612	S/ 637	S/ 676	S/ 731	S/ 808	S/ 909	S/ 1,045	S/ 1,224	S/ 1,463	S/ -
Limpieza oficinas 2 veces por semana	S/ 3,360	S/ 3,427	S/ 3,566	S/ 3,784	S/ 4,096	S/ 4,522	S/ 5,093	S/ 5,850	S/ 6,854	S/ 8,191	S/ -
Servicio de vigilancia	S/ 7,200	S/ 7,344	S/ 7,641	S/ 8,108	S/ 8,777	S/ 9,690	S/ 10,913	S/ 12,535	S/ 14,687	S/ 17,553	S/ -
Comunicación y relaciones institucionales - Manejo de publicidad en redes y diseño de flyers comerciales por horas y encomiendas específicas	S/ 10,800	S/ 11,016	S/ 11,461	S/ 12,163	S/ 13,165	S/ 14,535	S/ 16,369	S/ 18,803	S/ 22,031	S/ 26,329	S/ -
Legal - Asesoría legal por horas	S/ 17,100	S/ 17,442	S/ 18,147	S/ 19,257	S/ 20,845	S/ 23,014	S/ 25,918	S/ 29,772	S/ 34,882	S/ 41,687	S/ -
TI - Mantenimiento de sistema de financiero	S/ 47,500	S/ 48,450	S/ 50,407	S/ 53,493	S/ 57,902	S/ 63,929	S/ 71,994	S/ 82,699	S/ 96,895	S/ 115,798	S/ -
Dominio de correo electrónico	S/ 60	S/ 61	S/ 64	S/ 68	S/ 73	S/ 81	S/ 91	S/ 104	S/ 122	S/ 146	S/ -
Útiles de oficina	S/ 1,200	S/ 1,224	S/ 1,273	S/ 1,351	S/ 1,463	S/ 1,615	S/ 1,819	S/ 2,089	S/ 2,448	S/ 2,925	S/ -
Movilidad (S/70xejecutivo negocios)	S/ 1,260	S/ 1,285	S/ 1,337	S/ 1,419	S/ 1,536	S/ 1,696	S/ 1,910	S/ 2,194	S/ 2,570	S/ 3,072	S/ -
Mantenimiento de la oficina	S/ 1,200	S/ 1,224	S/ 1,273	S/ 1,351	S/ 1,463	S/ 1,615	S/ 1,819	S/ 2,089	S/ 2,448	S/ 2,925	S/ -
Suscripción Sentinel empresarial	S/ 6,000	S/ 6,120	S/ 6,367	S/ 6,757	S/ 7,314	S/ 8,075	S/ 9,094	S/ 10,446	S/ 12,239	S/ 14,627	S/ -
Auditoría externa	S/ 7,500	S/ 7,650	S/ 7,803	S/ 7,959	S/ 8,118	S/ 8,281	S/ 8,446	S/ 8,615	S/ 8,787	S/ 8,963	S/ -
Software apoyo compliance	S/ 637	S/ 649	S/ 675	S/ 717	S/ 776	S/ 857	S/ 965	S/ 1,108	S/ 1,298	S/ 1,552	S/ -
Asesoría externa anual compliance	S/ 7,125	S/ 7,268	S/ 7,561	S/ 8,024	S/ 8,685	S/ 9,589	S/ 10,799	S/ 12,405	S/ 14,534	S/ 17,370	S/ -
Comisiones bancarias	S/ 420	S/ 428	S/ 446	S/ 473	S/ 512	S/ 565	S/ 637	S/ 731	S/ 857	S/ 1,024	S/ -
Planilla	S/ 149,553	S/ 152,544	S/ 155,594	S/ 158,706	S/ 161,880	S/ 165,118	S/ 168,420	S/ 171,789	S/ 175,225	S/ 178,729	S/ -
<b>Total Gastos operativos semestrales</b>	<b>S/ 273,064</b>	<b>S/ 278,525</b>	<b>S/ 286,510</b>	<b>S/ 297,313</b>	<b>S/ 311,416</b>	<b>S/ 329,535</b>	<b>S/ 352,701</b>	<b>S/ 382,383</b>	<b>S/ 420,662</b>	<b>S/ 470,511</b>	<b>S/ -</b>
<b>Total Capital de trabajo gastos operativos (6 meses)</b>	<b>S/ 273,064</b>	<b>S/ 5,461</b>	<b>S/ 7,984</b>	<b>S/ 10,803</b>	<b>S/ 14,103</b>	<b>S/ 18,119</b>	<b>S/ 23,166</b>	<b>S/ 29,681</b>	<b>S/ 38,280</b>	<b>S/ 49,849</b>	<b>S/ -</b>

**Estimacion capital de trabajo colocaciones****Producto: "Nuestra comunidad"***Valor de las colocaciones*

De S/. 2,000 a S/.5,000	S/ 212,000	S/ 224,000	S/ 236,000	S/ 248,000	S/ 260,000	S/ 272,000	S/ 284,000	S/ 300,000	S/ 316,000	S/ 332,000
De S/. 5,000 a S/.10,000	S/ 315,000	S/ 330,000	S/ 345,000	S/ 360,000	S/ 375,000	S/ 397,500	S/ 420,000	S/ 442,500	S/ 465,000	S/ 487,500

*Promedio de colocaciones acorde a la rotacion de prestamos*

De S/. 2,000 a S/.5,000	Semestral	0	S/ 106,000	S/ 112,000	S/ 118,000	S/ 124,000	S/ 130,000	S/ 136,000	S/ 142,000	S/ 150,000	S/ 158,000	S/ 166,000
De S/. 5,000 a S/.10,000	Semestral	0	S/ 157,500	S/ 165,000	S/ 172,500	S/ 180,000	S/ 187,500	S/ 198,750	S/ 210,000	S/ 221,250	S/ 232,500	S/ 243,750

*Colocaciones de prestamos*

S/ -	S/ 263,500	S/ 277,000	S/ 290,500	S/ 304,000	S/ 317,500	S/ 334,750	S/ 352,000	S/ 371,250	S/ 390,500	S/ 409,750
------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

*Variacion*

S/ -	S/ 263,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 17,250	S/ 17,250	S/ 19,250	S/ 19,250	S/ 19,250
------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

*Inversion en capital de trabajo colocaciones "Nuestra comunidad"*

S/ 263,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 17,250	S/ 17,250	S/ 19,250	S/ 19,250	S/ 19,250	S/ -
------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------

**Producto: "Credito mujeres"***Valor de las colocaciones*

De S/. 2,000 a S/.5,000	S/ 477,000	S/ 501,000	S/ 525,000	S/ 552,000	S/ 579,000	S/ 609,000	S/ 639,000	S/ 672,000	S/ 705,000	S/ 741,000
De S/. 5,000 a S/.10,000	S/ 1,515,000	S/ 1,590,000	S/ 1,672,500	S/ 1,755,000	S/ 1,845,000	S/ 1,935,000	S/ 2,032,500	S/ 2,137,500	S/ 2,242,500	S/ 2,355,000

*Promedio de colocaciones acorde a la rotacion de prestamos*

De S/. 2,000 a S/.5,000	Semestral		S/ 238,500	S/ 250,500	S/ 262,500	S/ 276,000	S/ 289,500	S/ 304,500	S/ 319,500	S/ 336,000	S/ 352,500	S/ 370,500
De S/. 5,000 a S/.10,000	Semestral		S/ 757,500	S/ 795,000	S/ 836,250	S/ 877,500	S/ 922,500	S/ 967,500	S/ 1,016,250	S/ 1,068,750	S/ 1,121,250	S/ 1,177,500

*Colocaciones de prestamos*

S/ -	S/ 996,000	S/ 1,045,500	S/ 1,098,750	S/ 1,153,500	S/ 1,212,000	S/ 1,272,000	S/ 1,335,750	S/ 1,404,750	S/ 1,473,750	S/ 1,548,000
------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

*Variacion*

S/ -	S/ 996,000	S/ 49,500	S/ 53,250	S/ 54,750	S/ 58,500	S/ 60,000	S/ 63,750	S/ 69,000	S/ 69,000	S/ 74,250
------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

*Inversion en capital de trabajo colocaciones "Credito mujeres"*

S/ 996,000	S/ 49,500	S/ 53,250	S/ 54,750	S/ 58,500	S/ 60,000	S/ 63,750	S/ 69,000	S/ 69,000	S/ 74,250	S/ -
------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------

**Producto: "Credito Contigo"**

**Valor de las colocaciones**

De S/. 2,000 a S/.5,000  
De S/. 5,000 a S/.10,000

	S/ 273,000	S/ 288,000	S/ 303,000	S/ 318,000	S/ 333,000	S/ 351,000	S/ 369,000	S/ 387,000	S/ 405,000	S/ 426,000
	S/ 675,000	S/ 712,500	S/ 750,000	S/ 787,500	S/ 825,000	S/ 870,000	S/ 915,000	S/ 960,000	S/ 1,005,000	S/ 1,057,500

**Promedio de colocaciones acorde a la rotacion de prestamos**

**Rotacion**  
De S/. 2,000 a S/.5,000 Semestral  
De S/. 5,000 a S/.10,000 Semestral

	S/ 136,500	S/ 144,000	S/ 151,500	S/ 159,000	S/ 166,500	S/ 175,500	S/ 184,500	S/ 193,500	S/ 202,500	S/ 213,000
	S/ 337,500	S/ 356,250	S/ 375,000	S/ 393,750	S/ 412,500	S/ 435,000	S/ 457,500	S/ 480,000	S/ 502,500	S/ 528,750

Colocaciones de prestamos

S/ -	S/ 474,000	S/ 500,250	S/ 526,500	S/ 552,750	S/ 579,000	S/ 610,500	S/ 642,000	S/ 673,500	S/ 705,000	S/ 741,750
------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Variacion

S/ -	S/ 474,000	S/ 26,250	S/ 26,250	S/ 26,250	S/ 26,250	S/ 31,500	S/ 31,500	S/ 31,500	S/ 31,500	S/ 36,750
------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

**Inversion en capital de trabajo colocaciones "Credito Contigo"**

S/ 474,000	S/ 26,250	S/ 26,250	S/ 26,250	S/ 26,250	S/ 31,500	S/ 31,500	S/ 31,500	S/ 31,500	S/ 36,750	S/ -
------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------

**Total Capital de trabajo colocaciones**

S/ 1,733,500	S/ 89,250	S/ 93,000	S/ 94,500	S/ 98,250	S/ 108,750	S/ 112,500	S/ 119,750	S/ 119,750	S/ 130,250	S/ -
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------

## ANEXO 16 Flujo de caja económico

Periodo (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
<b>EBITDA</b>	S/	52,660	S/	72,727	S/	88,777	S/	99,961	S/	105,582	S/	107,056	S/	99,481	S/	81,651	S/	46,686	-S/	7,659		
- Impuesto a la renta	-S/	12,678	-S/	18,593	-S/	23,318	-S/	26,601	-S/	28,236	-S/	24,932	-S/	22,655	-S/	17,339	-S/	6,950	S/	9,180		
<b>EBITDA después de impuestos</b>	S/	39,982	S/	54,134	S/	65,459	S/	73,360	S/	77,346	S/	82,124	S/	76,826	S/	64,312	S/	39,735	S/	1,521		
Inversion inicial	-S/	136,041	S/	-	S/	-	S/	-	-S/	140,291	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
Capital de trabajo gastos operativos (6 meses)	-S/	273,064	-S/	5,461	-S/	7,984	-S/	10,803	-S/	14,103	-S/	18,119	-S/	23,166	-S/	29,681	-S/	38,280	-S/	49,849	S/	470,511
Capital de trabajo colocaciones (rotacion semestral)	-S/	1,733,500	-S/	89,250	-S/	93,000	-S/	94,500	-S/	98,250	-S/	108,750	-S/	112,500	-S/	119,750	-S/	119,750	-S/	130,250	S/	2,699,500
<b>Total Flujo de Caja Económico</b>	-S/	2,142,605	-S/	54,730	-S/	46,850	-S/	39,844	-S/	38,993	-S/	189,814	-S/	53,542	-S/	72,605	-S/	93,718	-S/	140,364	S/	3,171,532

### Cálculo del COK

Capital	100%
Deuda	0%
Koa	20%
Kd	0%
TAX	29.50%
<b>COK anual</b>	<b>20.00%</b>
<b>COK semestral</b>	<b>9.54%</b>

### Cálculo del VAN y TIR

VAN	- 1,311,089
TIR	1.16%