

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Negocia. Pe: Plataforma Financiera de *Factoring* Colaborativo para
MIPYMES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Diana Pérez Aviles, DNI:70454902

Luis Miguel Ildefonso Linares, DNI: 25831631

María Claudia Estrada Mogolbay, DNI: 47378465

Rosa María Menéndez Ramos, DNI: 46663483

ASESOR

Lourdes Maritza Ortiz Sosa, C.E: 001578513

ORCID código del asesor: <https://orcid.org/0000-0002-8461-0310>

JURADO

Sandro Alberto Sánchez Paredes

Pablo José Arana Barbier

Lourdes Maritza Ortiz Sosa

Surco, marzo 2022

Agradecimientos

Esta investigación comprende el aporte de instituciones y personas que merecen ser reconocidos. En primer lugar, a CENTRUM, por ser la fuente de conocimientos para el desarrollo de esta tesis. En segundo lugar, a los profesores que brindaron su apoyo para culminar con el presente trabajo, y por último, a los amigos y compañeros quienes ofrecieron su tiempo y disposición para colaborar con las encuestas y entrevistas que sustentan este documento. A todos ellos, muchas gracias.



Dedicatorias

A mis padres Edgar y Adela, quienes, con su apoyo incondicional y palabras de aliento, acompañan siempre todos mis sueños y metas.

Diana Pérez

Para Ian y Zoe.

Miguel Ildelfonso

A mi papá, por sus enseñanzas, su apoyo, sus consejos, su amor, su ejemplo y su compañía eterna. Por su motivación constante en la vida que me ayuda a cumplir muchas metas y sueños. Te dedico este logro, siempre estarás presente.

A mi hermana Estefanía, para que sea eterna.

María Claudia Estrada

Rosa María Menéndez

Resumen

El presente estudio surge a raíz del auge de los emprendimientos en Perú, como consecuencia de las elevadas tasas de desempleo originadas por el COVID-19. Esta crisis afecta principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), las cuales representan el 99.5% del total de empresas formales del país. Sin embargo, las MIPYME se enfrentan a diario a distintos problemas para poder consolidarse como principales motores de la economía peruana, siendo uno de estos, la falta de liquidez debido al limitado acceso a fuentes de financiamiento.

La presente investigación ahonda en el proceso de cobro de facturas cuando brindan un producto o servicio a otras empresas, las cuales suelen ser pagadas en períodos mayores a 30, 60, 90 o 120 días, ocasionando la posibilidad de no poder cumplir con obligaciones de pago y, por ende, la consolidación de sus negocios o emprendimientos. Para profundizar en esta problemática se recurrió a la revisión de literatura enfocada en el tema, así como al uso del método científico y metodologías ágiles para encontrar una solución a la misma, acorde a las necesidades y preferencias de las MIPYME.

Es así como surge Negocia.Pe, plataforma financiera de *factoring* colaborativo, la cual brindará la posibilidad de autogestionar sus facturas negociables a través de una plataforma digital integrada por todos los proveedores que intervienen en el proceso crediticio. Asimismo, posibilita que otros emprendedores puedan rentabilizar sus excedentes a tasas competitivas en el mercado a través de la compra de facturas.

Abstract

This study arises from the surge in entrepreneurship in Peru, as a consequence of the high unemployment rates caused by COVID-19. This crisis mainly affects micro, small and medium-sized companies (MIPYME), which represent 99.5% of the total number of formal companies in the country. However, MIPYME faces specific challenges on a daily basis in order to survive as the main drivers of the Peruvian economy, one of these being the lack of liquidity due to limited access to financing sources.

This investigation will delve into the process of collecting payment when they provide a product or service to other companies, which are usually paid within periods of 30, 60, 90 or 120 days. This increases the risk of not being able to comply with payment obligations, and, therefore, threatening the sustainability of their businesses or ventures. To analyse this problem, a literature review focused on the subject was used, as well as the use of the scientific method and agile methodologies to find a solution to best accommodate the needs of MIPYME.

This is how Negocia.Pe arises, a collaborative factoring financial platform, which will offer the possibility of self-managing business invoices through a digital platform integrated by all the providers involved in the process. Likewise, it enables other entrepreneurs to be more profitable at competitive rates in the market through the purchase of their invoices.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-------------|
| Lista de Tablas | viii |
| Lista de Figuras..... | x |
| Capítulo I: 1. Introducción..... | 1 |
| 1.1 Contexto en el que se Determina el Problema de Negocio | 1 |
| 1.2 Definición del Problema de Negocio | 2 |
| 1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio | 6 |
| 1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio..... | 8 |
| Capítulo II: Revisión de la Literatura | 12 |
| 2.1 Mapa de la Literatura | 12 |
| 2.2. Análisis de la Literatura Vinculada al Problema de Negocio | 12 |
| 2.3. Aporte de la Literatura a la Solución del Problema de Negocio..... | 17 |
| Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio..... | 24 |
| 3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio..... | 24 |
| 3.1.1 Design Thinking | 25 |
| 3.2 Definición de la Solución al Problema de Negocio | 29 |
| 3.2.1 Lean Start-Up | 29 |
| 3.2.2 Propuesta de Valor..... | 36 |
| 3.2.3 Modelo de Negocio | 37 |
| 3.3 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio | 39 |
| 3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio | 41 |
| 3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio | 42 |
| 3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio | 43 |
| 3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio | 44 |

| | |
|---|------------|
| 3.7.1 Introducción..... | 44 |
| 3.7.2 Plan de operaciones | 45 |
| 3.7.3 Plan de recursos humanos..... | 48 |
| 3.7.4 Plan de Marketing..... | 51 |
| 3.7.5 Plan financiero | 70 |
| 3.8 Métricas que Definen el Éxito de la Solución al Problema de Negocio | 84 |
| Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones | 88 |
| 4.1 Conclusiones | 88 |
| 4.2 Recomendaciones..... | 89 |
| Referencias..... | 91 |
| Apéndice A: Encuestas | 100 |
| Apéndice B: Resultado de las Encuestas..... | 103 |
| Apéndice C: Mapa de Empatía..... | 107 |
| Apéndice D: Customer Journey | 108 |
| Apéndice E: Value Proposition | 109 |
| Apéndice F: Lienzo Canvas | 110 |
| Apéndice G: Headcount Recursos Humanos | 111 |
| Apéndice H: Guía de Entrevistas a Dueños de MIPYME..... | 112 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Matriz Point Of View</i> | 28 |
| Tabla 2 <i>Segmentación de Mercado</i> | 57 |
| Tabla 3 <i>Participación de Mercado: Factoring</i> | 58 |
| Tabla 4 <i>Segmentación Sub Perfil A</i> | 59 |
| Tabla 5 <i>Segmentación Sub Perfil B</i> | 60 |
| Tabla 6 <i>Segmentación Mercado Meta 2</i> | 61 |
| Tabla 7 <i>Mercado Objetivo 2</i> | 61 |
| Tabla 8 <i>Definición de Propuesta de Valor</i> | 62 |
| Tabla 9 <i>Principales Proveedores</i> | 63 |
| Tabla 10 <i>Clasificación de Riesgo - Deudor</i> | 64 |
| Tabla 11 <i>Clasificación de Tasas Según Tamaño de Empresas</i> | 65 |
| Tabla 12 <i>Estimación de Gastos de Ventas</i> | 68 |
| Tabla 13 <i>Público Objetivo</i> | 71 |
| Tabla 14 <i>Crecimiento del Público Objetivo A</i> | 72 |
| Tabla 15 <i>Crecimiento del Público Objetivo B</i> | 73 |
| Tabla 16 <i>Estimación de la Demanda</i> | 73 |
| Tabla 17 <i>Operaciones de Factoring al Año y Ticket Promedio por Transacción</i> | 74 |
| Tabla 18 <i>Plan de Ventas</i> | 76 |
| Tabla 19 <i>Estado de Resultados</i> | 77 |
| Tabla 20 <i>Plan de Inversión</i> | 78 |
| Tabla 21 <i>Flujo de Caja</i> | 81 |
| Tabla 22 <i>Escenario Pesimista</i> | 82 |
| Tabla 23 <i>Escenario Optimista</i> | 83 |
| Tabla 24 <i>Resumen de Probabilidades VAN</i> | 84 |

Tabla 25 *Objetivo Número Uno y Resultados Clave Asociados*85

Tabla 26 *Objetivo Número Dos y Resultados Clave Asociados*86

Tabla 27 *Objetivo Número Tres y Resultados Clave Asociados*.....87



Lista de Figuras

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 1</i> Mapa de la Literatura..... | 13 |
| <i>Figura 2</i> Mapa Conceptual Funcionalidades Negocia.Pe..... | 30 |
| <i>Figura 3</i> Diagrama de Procesos..... | 46 |
| <i>Figura 4</i> Mapa Conceptual de Negocia.Pe..... | 47 |
| <i>Figura 5</i> Perfil Cliente 1..... | 56 |
| <i>Figura 6</i> Perfil Cliente 2..... | 56 |
| <i>Figura 7</i> Proceso Operativo del Negocio..... | 68 |
| <i>Figura 8</i> Factoring Tradicional..... | 70 |
| <i>Figura 9</i> Factoring Electronico..... | 70 |
| <i>Figura B 1</i> Uso de Facturas Como Comprobante de Pago..... | 103 |
| <i>Figura B 2</i> Tiempo Promedio de Pago de Facturas..... | 103 |
| <i>Figura B 3</i> Problemática con el Cobro de Facturas..... | 103 |
| <i>Figura B 4</i> Intención de Uso de Servicio..... | 104 |
| <i>Figura B 5</i> Tiempo Destinado al Cobro de Facturas..... | 104 |
| <i>Figura B 6</i> Conocimiento del Servicio de Factoring..... | 104 |
| <i>Figura B 7</i> Intención de Uso Plataformas Digitales..... | 105 |
| <i>Figura B 8</i> Intención de Inversión de Excedentes..... | 105 |
| <i>Figura B 9</i> Disposición a Niveles de Riesgo..... | 106 |
| <i>Figura B 10</i> Valoración de Características en Inversiones..... | 106 |
| <i>Figura B 11</i> Intención de Uso de Nueva Plataforma..... | 106 |

Capítulo I: 1. Introducción

1.1 Contexto en el que se Determina el Problema de Negocio

Hoy en día el mundo se encuentra atravesando una pandemia a causa de la propagación de la COVID-19. Esta enfermedad infecciosa ha sido causada por el coronavirus descubierto más recientemente, el cual hasta la fecha había sido desconocido hasta su brote en Wuhan (China) en diciembre 2019. Se trata de una enfermedad respiratoria, que ataca de manera diferente a las personas, ocasionando que un 80% se recupere sin asistir a clínicas u hospitales, alrededor del 15% sí requiera oxígeno y desarrolle una enfermedad grave, y el 5% requiera cuidados intensivos y puedan llegar a un estado crítico (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Debido a este contexto, en Latinoamérica, las tasas de desempleo se han incrementado en gran medida, estimándose el cierre de 2.7 millones de empresas formales en la región, lo que equivale aproximadamente a 8.5 millones de puestos de trabajo. Esta crisis afecta en mayor medida a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), las cuales sufren pérdidas laborales de 6'383,958, 1'512,655 y 390,155 respectivamente. Esto debido a que el proceso de prevención, sobre todo, implica la reducción del contacto social y, por ende, la limitación de actividades económicas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

En el caso de Perú, las MIPYME juegan un rol muy importante para el desarrollo del país, representando el 99.5% del total de empresas formales a nivel nacional, distribuidas de la siguiente manera: el 96.2% son microempresas; el 3.2% son pequeñas empresas; y el 0.1% son medianas empresas. Aparte de ello, las MIPYME generan alrededor del 60% de la población económicamente activa (PEA) ocupada del país (PRODUCE, 2017). Al respecto, León-Mendoza (2019) sustentó que el aumento del 1% de empresas genera un incremento del 0.68% de la tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) departamental, de tal

manera que es pertinente fomentar la consolidación de las MIPYME para mejorar el desarrollo económico del país. En relación a la importancia de las MIPYME para el país, es necesario hacer especial énfasis en el desarrollo de los emprendimientos del Perú, pues son la base para el continuo crecimiento de la economía. El concepto de emprendimiento podría definirse de la siguiente manera:

Cualquier intento de crear nuevos negocios o nuevas empresas, como, por ejemplo, el autoempleo, la creación de una organización empresarial o la expansión de un negocio existente, llevado a cabo por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido. (Reynolds, et al., 2005, p. 17)

Dentro de este contexto es que se ubica el problema de negocio de la presente investigación, que toma como punto de partida la cantidad de desempleo generado a raíz de la propagación del COVID-19 a nivel mundial y su impacto sobre las MIPYME, específicamente en el Perú, las cuales actualmente son una parte vital en la economía del país.

1.2 Definición del Problema de Negocio

Según lo indicaron Serida, et al. (2020) existen cuatro etapas dentro del proceso emprendedor:

1. Emprendedores potenciales, quienes son identificados como población general con conocimientos y habilidades que pueden funcionar como impulsores para el desarrollo de nuevos negocios.
2. Emprendedores nacientes, quienes se encuentran poniendo en marcha un negocio y poseen hasta un máximo de tres sueldos pagados.
3. Emprendedores nuevos, quienes ya están operando el negocio y han pagado salarios por un periodo entre tres a 42 meses, como máximo, (estas dos últimas etapas, nacientes y nuevos, son consideradas como emprendimientos en etapa

temprana).

4. Emprendedores establecidos, quienes han pagado salarios por un periodo mayor a 42 meses.

En relación a este tema, el Perú se encuentra en el quinto puesto de 49 países estudiados a nivel mundial, respecto al número de emprendimientos en etapa temprana. Sin embargo, esta ubicación es desplazada hacia el puesto 19° cuando se alude a la cantidad de emprendimientos que logran establecerse. Ello da como resultado que, de aproximadamente 100 emprendimientos, sólo 37 puedan convertirse en emprendimientos consolidados (Serida, et al., 2020), lo cual lleva a preguntarse cuáles son las causas de este comportamiento.

El *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019* identificó nueve condiciones marco que propician la actividad emprendedora en los países: el entorno financiero, las políticas gubernamentales, los programas gubernamentales, la educación emprendedora, la transferencia de I&D, el acceso a infraestructura comercial y profesional, la apertura del mercado, el acceso a infraestructura física y de servicios básicos y las normas sociales y culturales. Asimismo, posiciona a la primera de ellas, como una de las principales causas por las cuales los emprendimientos no pueden llegar a consolidarse, específicamente por la falta de herramientas que permitan financiar proyectos innovadores con alto potencial (Serida et al., 2020). En la misma línea y específicamente en relación a la situación de las MIPYME en el Perú, Rocca (2017) señaló que los factores que revelan la problemática de las mismas para desarrollarse en el país son el acceso al mercado, las limitadas fuentes de financiamiento y la falta del uso de tecnología e innovación, lo cual ocasiona que muchos emprendimientos culminen poco tiempo después de haber iniciado sus operaciones. Respecto al segundo factor en mención, se identifica que, a nivel de Lima y Callao, menos del 20% de los créditos ofrecidos por el sistema financiero peruano son destinados a este tipo de empresas (León, 2017).

Al respecto, el Banco Interamericano de Desarrollo señaló que en América Latina y el Caribe, el 50.9% de adultos cuenta con una cuenta de servicios financieros, queriendo decir que la mitad de la población carece de una cuenta bancaria. Este dato es la medida más popular para dejar entrever la inclusión financiera en una región y/o país (Herrera, 2020). Asimismo, y con relación a las MIPYME de la región, se señala que la demanda total de financiamiento de estas alcanza los US\$2,150 millones, mientras que de oferta total de fondos de instituciones financieras es de aproximadamente US\$347 millones, existiendo así una brecha de US\$1.800 millones entre la demanda y la oferta de fondos (Corporación Financiera Internacional, 2019, como se citó en Herrera, 2020) generando así, lugar a nuevas fuentes alternativas de financiamiento.

Por otro lado, se reconoce que otro de los problemas que afrontan estas empresas para acceder a distintos tipos de crédito es la asimetría de información entre las MIPYME y las entidades financieras, ya que existe un elevado nivel de opacidad en la información que presentan.; así como el poco respaldo de activos que brindan las MIPYME como garantía para las operaciones financieras. Por último, se sabe que las MIPYME presentan una alta sensibilidad ante cambios en la economía respecto a las empresas de mayor tamaño, lo cual las convierte en organizaciones más riesgosas para el sistema financiero (Rocca, et al., 2018). Todas estas características se posicionan como obstáculos para la creación de nuevos emprendimientos y, por ende, de nuevas MIPYME en el país.

Por otro lado, la IPA (por sus siglas en inglés Innovations for Poverty Actions), organización sin fines de lucro de investigación y políticas que busca crear y compartir evidencia para los tomadores de decisiones con miras a reducir la pobreza en el mundo, indica que la mayoría de pequeñas y medianas empresas en países de desarrollo no son capaces de conseguir financiamiento necesario para alcanzar su potencial, innovar, incrementar su eficiencia e inclusive ingresar a nuevos mercados ya que el proceso regular

dista mucho de la realidad de dichas empresas y terminan convirtiéndose en grandes obstáculos. El procedimiento regular para poder acceder a distintos créditos en el sistema financiero inicia cuando el banco evalúa el historial crediticio del cliente; sin embargo, las pequeñas y medianas empresas no suelen tener un historial financiero confiable, está incompleta o resulta muy costoso conseguirlo. Por otro lado, el banco suele solicitar una garantía para poder asegurar el préstamo, pero suele suceder que el solicitante carece de los bienes requeridos por los bancos, lo cual termina restringiendo su acceso al crédito.

Asimismo, en un escenario regular, el cliente invierte el préstamo en su negocio de manera exitosa, mientras que, para las pequeña y medianas empresas, quienes no suelen haber recibido una capacitación formal en el tema, esto suele ser un obstáculo al no contar con conocimiento financiero para invertir dicho préstamo de manera correcta. Por último, al término de este proceso, el cliente debe devolver o amortizar el préstamo; sin embargo, se sabe que, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, las tasas de morosidad son bastante altas, ocasionando que estos préstamos cuenten con un riesgo mayor y que se vuelvan insostenibles a largo plazo (Innovations for Poverty Actions, 2016)

Asimismo, resulta oportuno mencionar que todos los problemas señalados se circunscriben a un sector financiero cada vez más competitivo e innovador y, además, con un cliente o consumidor cada vez más ambicioso y práctico:

Al consumidor no sólo le interesa la tasa que recibe por sus depósitos sino la facilidad con la cual puede hacer retiros, la seguridad que le ofrece la institución y por qué no las facilidades para hacer pagos con dichos fondos por varios canales (en ventanilla, en Internet, por teléfono celular, etc.). (Morón, et al., 2010, p. 4)

Por último, es importante resaltar que el concepto de informalidad, el cual se encuentra constituido por las empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica, acompañan muy de cerca a las

MIPYME en el proceso de búsqueda de fuentes de financiamiento, induciéndolas a usar en forma más intensiva recursos ajenos al régimen normativo (Loayza, 2008) en lugar de acudir a propuestas financieras que les brinden mayor seguridad y protección a las transacciones que puedan realizar.

Dentro de este contexto surge la problemática de la investigación, la cual se circunscribe en la falta de liquidez que enfrentan las MIPYME debido al limitado acceso a fuentes de financiamientos en el Perú, con condiciones orientadas a sus verdaderas necesidades y posibilidades de pago, dentro de un escenario amigable y de fácil acceso, acompañado, además, de opciones y mecanismos informales que salvaguardan cualquier necesidad inmediata de fuentes de crédito y efectivo. Específicamente se profundizará en la demora del pago de facturas que afectan a las MIPYME cuando brindan un producto o servicio a otras empresas, las cuales suelen ser pagadas en períodos mayores a 30, 60, 90 o 120 días en muchas ocasiones, ocasionando la posibilidad de anular la capacidad de las mismas para afrontar sus obligaciones de pago y, por ende, a la consolidación de sus negocios o emprendimientos.

1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio

Como se mencionó anteriormente, las MIPYME representan el 99.5% de empresas del país, de las cuales solo el 6% acceden a los servicios brindados por entidades financieras (PRODUCE, 2019). Ello muestra el bajo nivel de bancarización que presenta este segmento y nos lleva a reflexionar el amplio mercado que se puede desarrollar y explotar. Asimismo, es importante resaltar la inexistencia de programas de apoyo a los emprendimientos para su consolidación, pues sólo el 10% de estos llegan a su quinto año de existencia (PRODUCE, 2019). Adicionalmente, en un último estudio de PRODUCE (2021) se menciona que, entre las principales razones que tienen las MIPYME para no solicitar créditos, se encuentran la de tener que pagar intereses elevados, el tener que pasar por trámites engorrosos y el tener otras

deudas vigentes. Si se incluye en este análisis a las personas naturales, la SBS (2019) indica que este segmento, el cual se entiende está formado por potenciales emprendedores y creadores de nuevas MIPYME, mantiene cierta similitud en las causas para no solicitar préstamos/créditos que las MIPYME; en este grupo lo que prima, sin embargo, es la idea de que no calificarían como sujetos de crédito (25%), seguidas por el alto costo del préstamo/crédito (14%) o lo engorroso del trámite (8%).

Es imposible no considerar en el sustento de la relevancia del problema, por un lado, el alto nivel de uso de los dispositivos electrónicos y, en contraposición a esto, la baja adopción o asimilación de tecnología en los procesos operativos/productivos de las MIPYME. Esto se sustenta en estudios como el de PRODUCE (2021), en donde se indicó que, hasta el segundo semestre del 2020, el 81.2% de las MIPYME contaba con computadoras de escritorio, el 74% con celular smartphone y el 52.5% con computadoras portátiles. De la misma forma ya el 90% de dicho segmento contaba con internet fijo, móvil o satelital. Sin embargo, un estudio del Observatorio CAF del Ecosistema Digital (2020) indicó que, al margen de la alta penetración en el uso de internet en las empresas, solo un 34.2% de ellas utilizan servicios como el de banca electrónica o alguna plataforma de servicios financieros en línea.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI,2020) realizó una encuesta para analizar los principales problemas que enfrentan las MIPYMEs de Lima Metropolitana debido al impacto del COVID -19 y mencionó que el 52% de empresas encuestadas presentó retrasos en el cobro de sus facturas y el 45% sufrió pérdida de capital de trabajo. En cuanto a la problemática financiera detallan que un 37% tuvo dificultades para poder acceder a algún crédito. Del total de empresas encuestadas el 81.4% presentó algún problema financiero lo cual dificultó su situación y sumó a la estadística del cierre de empresas por falta de liquidez. Con ello, se puede evidenciar que adicional a la problemática

que enfrentaba este segmento se suma a sus dolencias el impacto de la pandemia. Estas cifras, muestran la realidad de la economía peruana, lo que queda por desarrollar, y lo importante que es tomar medidas ante la crisis política y económica. Las entidades financieras y el Estado juegan un rol importante para el fomento de bancarización de las MIPYME, con ello, se puede incrementar el número de empresas que lleguen a consolidarse, lo cual sería beneficioso debido a la importancia económica y social de estas empresas para la economía nacional.

1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio

La investigación científica hace referencia al proceso que estudia un problema en específico con la finalidad de incrementar los conocimientos al respecto. Existen tres enfoques para poder realizar la investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto. La investigación cuantitativa es útil para calcular el tamaño de un fenómeno y probar una hipótesis. Además, se caracteriza por facilitar la comparación entre estudios similares. Por otro lado, la investigación cualitativa brinda mayor profundidad e interpretación a la resolución del planteamiento con el objetivo de aportar ideas novedosas. Finalmente, la investigación mixta consiste en la integración de ambos enfoques (Hernández & Mendoza, 2018).

Según Creswell et al., (2018) la metodología mixta abarca desde los puntos de vista hasta las inferencias, llevando así al investigador a combinar elementos cualitativos y cuantitativos dentro del enfoque de investigación con el fin de lograr amplitud, profundidad, comprensión, exploración y corroboración de la información. Asimismo, mencionan que los datos cuantitativos y cualitativos proporcionan una comprensión más completa del problema de investigación que cualquiera de los dos enfoques por sí solo, siendo esta una ventaja del uso de esta metodología. Como insumo para el desarrollo del plan de negocio se utilizará un enfoque mixto iniciando con el uso de una herramienta cualitativa de forma exploratoria para,

posteriormente, profundizar en el problema y su dimensión con la aplicación de la metodología cuantitativa.

En cuanto a la exploración con herramientas cualitativas, esta se realizó a través de siete entrevistas individuales semiestructuradas con emprendedores dueños de MIPYME a fin de conocer su realidad en términos del proceso de venta de sus productos y/o la prestación de los servicios ofrecidos. El estudio buscó además entender las interacciones de estos emprendedores con entidades prestadoras de servicios financieros y sus principales dolores durante dicha interacción. Para poder analizar cualitativamente el resultado de estas entrevistas se hizo uso del análisis de contenido, esto para poder realizar inferencias a partir de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos (Ponce & Pasco, 2018). Previamente a la ejecución de las entrevistas se elaboró una guía con la cual los entrevistadores se guiaron durante el proceso de recolección (ver Apéndice H).

A partir de los resultados de las entrevistas realizadas se pudo inferir lo siguiente:

- Las MIPYME buscan comercializar sus productos u ofrecer sus servicios con empresas medianas o grandes pues el riesgo de no pago es mínimo.
- Uno de los mayores problemas que tienen al trabajar con estas empresas es el plazo para el pago de sus facturas, pues la mayoría de ellas tienen políticas de pago a 30, 45, 60 o hasta 90 días, lo cual complica problemas de liquidez.
- Hay desconocimiento sobre productos financieros existentes para obtener liquidez a partir de sus facturas por cobrar. En general los emprendedores no conocían la existencia del *factoring*, sin embargo, estarían dispuestos a utilizar esta clase de productos financieros si vieran que es algo que realmente los beneficia.
- Al margen de la predisposición para el uso de productos financieros como el *factoring* existe el temor de perder un porcentaje importante de su factura a cambio de esta liquidez y del trabajo manual y operativo que esto implicaría

- Hay cierto recelo en las instituciones financieras del país pues entienden que las tasas o condiciones ofrecidas no son las que, a ellos, como MIPYME, más les conviene.

Para validar de forma numérica la relevancia del problema y considerando además los resultados de las entrevistas realizadas, se hará uso, como herramienta cuantitativa, de un conjunto de encuestas; las cuales se realizarán tanto a potenciales inversionistas como a las MIPYME, siendo estos los dos segmentos que se evalúa en la investigación. Este tipo de instrumento permite obtener estadísticas que faciliten la interpretación de resultados referente al problema de liquidez que tienen los negocios, así como las necesidades y preferencias de personas y/o empresas que buscan rentabilizar sus excedentes de dinero. Para el desarrollo y aplicación de las encuestas, se determinará una muestra en función a la información que se requiere conocer. La muestra es un subgrupo de la población que se desea analizar (Hernández, et al., 2010). Las unidades a trabajar la muestra serán empresas y personas de la población objetivo.

Para la determinación del tamaño de la muestra seguiremos lo recomendado por Hernández, et al. (2010) quienes utilizan, para conformar una muestra representativa, las siguientes variables:

- Nivel de confianza: grado de certeza (o probabilidad) expresado en porcentaje con el que se pretende realizar la estimación. Para la investigación se asumirá 95%
- Margen de error: en qué medida se puede esperar que los resultados de la encuesta reflejen la opinión de la población general. Para la investigación, dada la información con la que ya se cuenta, se asumirá 10%.
- Total de la población: cantidad total de personas en el grupo que se desea estudiar. Para la investigación se ha considerado al total de MIPYME de Perú que no realizan *factoring* (2'361,392).

- Porcentaje estimado de la muestra: probabilidad de ocurrencia del fenómeno. Para la investigación se asumirá 50%.

Con los valores antes mencionados y de acuerdo a la fórmula para el cálculo se tiene que el tamaño de la muestra mínima para ser representativa es de 97 encuestas. Para fines prácticos de la presente investigación se realizaron 100 encuestas a empresas y a 105 inversionistas, las cuales permitirán conocer el perfil de ambos segmentos y determinar con ello la mejor solución al problema planteado (ver Apéndice A).

Por un lado, al analizar el perfil del inversionista en el Perú, conoceremos los productos financieros en los cuales invierten sus excedentes, los plazos, las entidades financieras, el nivel de riesgo que están dispuestos a asumir, los aspectos que valoran cuando realizan una inversión, entre otros. Por otro lado, las encuestas realizadas a las MIPYME tienen como objetivo conocer a detalle acerca el proceso de pago de facturas de este tipo de empresas. Los resultados de esta última encuesta indican que el 35% de las MIPYME encuestadas usan facturas como comprobante de pago (ver Apéndice B).

Además, en promedio, el 53% de dichas empresas cobran facturas en un plazo de 60 días y el 22% en un plazo de 90 días. Asimismo, más del 50% de los encuestados han tenido problemas con el cobro de sus facturas, debido a la demora en el pago de estas (ver Apéndice B). Cabe resaltar que las MIPYME entrevistadas indicaron que en muchas ocasiones la demora en el pago de sus facturas les ha generado problemas para el cumplimiento de sus responsabilidades de pago y por ello han tenido que tomar préstamos o capital propio para poder hacer frente al pago de sus proveedores. Por último, el 85% de los encuestados destina hasta el 25% de su tiempo en trámites orientados al cobro de sus facturas (ver Apéndice B). Con lo anteriormente mencionado se puede inferir que uno de los principales problemas que atraviesa una MIPYME es la demora en el cobro de sus facturas, necesidad de liquidez inmediata para poder utilizarlo como capital de trabajo, reinversión o pago a proveedores.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Mapa de la Literatura

En la Figura 1, se esquematiza la revisión de la literatura empleada en la presente tesis. Como se puede apreciar, dicho esquema consta de tres secciones: el problema, el proceso y la solución. Cada sección contiene una serie de referencias bibliográficas sintetizadas que comparten una misma idea central. Con respecto al problema, se hace referencia principalmente a la falta de liquidez de las MIPYME peruanas debido al limitado acceso al crédito.

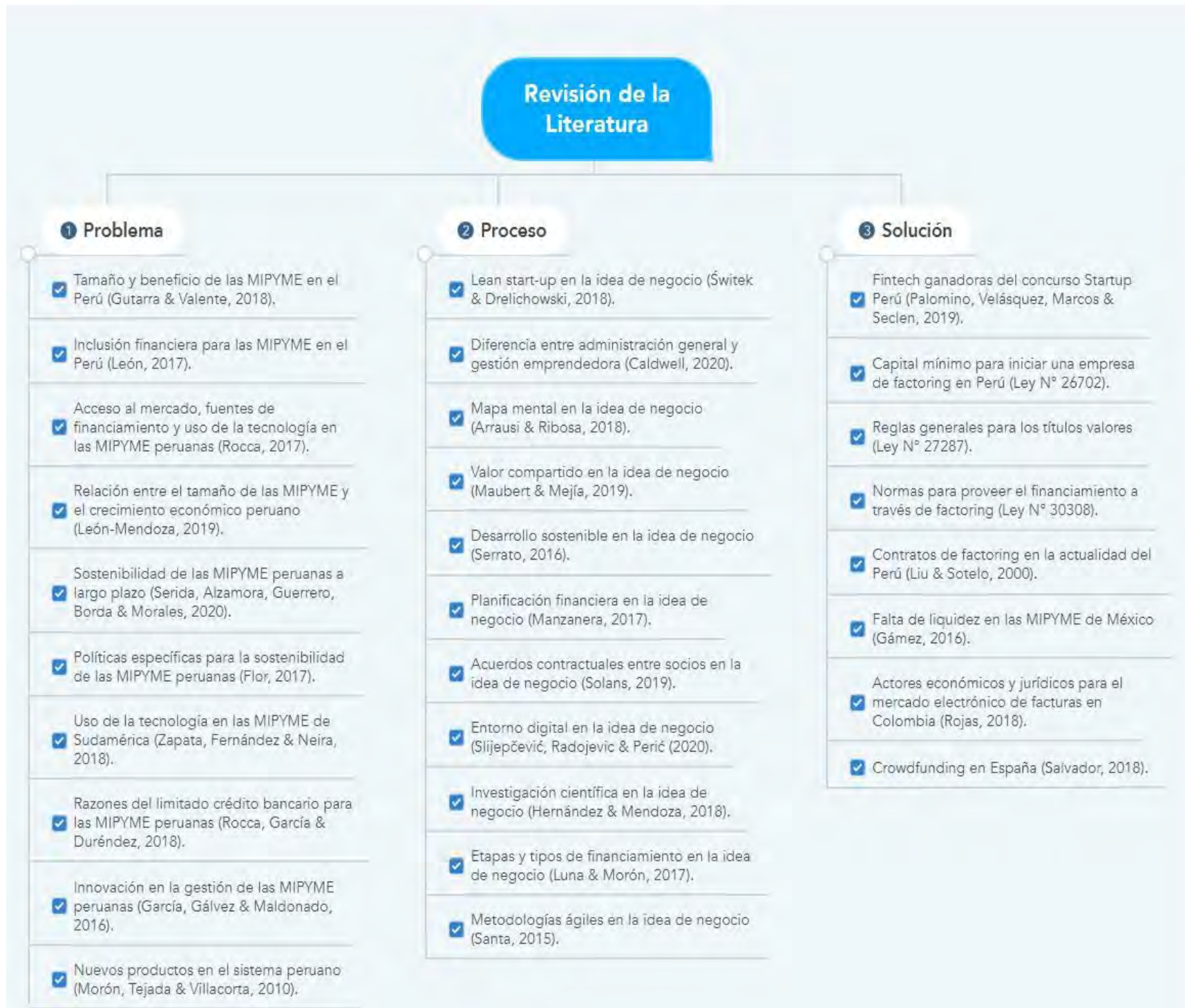
En relación al proceso, se alude a una serie de herramientas de la gestión que permiten llegar a una solución. A propósito de la solución, se propone al *factoring* como una salida adecuada a los problemas de falta de liquidez en las MIPYME peruanas.

2.2. Análisis de la Literatura Vinculada al Problema de Negocio

Según lo señalaron Gutarra y Valente (2018), las MIPYME constituyen el 99.5% del conglomerado empresarial del Perú. Además, el monto de ventas anuales que realizan es el siguiente: las microempresas venden anualmente hasta 150 UIT; las pequeñas empresas, entre 150 y 1,700 UIT; y las medianas empresas, entre 1,700 y 2,300 UIT. La investigación de Gutarra y Valente (2018) representa el punto de partida para el planteamiento del problema, pues permite evidenciar la importancia de las MIPYME en el Perú, es decir, observar su alta representatividad y consecuente estímulo en la generación del empleo y la contribución del bienestar social.

No obstante, León (2017) indicó que actualmente, a nivel de Lima y Callao, menos del 20% de los créditos ofrecidos por el sistema financiero peruano son destinados a las MIPYME. El estudio de León (2017) contribuye con el planteamiento del problema, debido a que hace posible identificar un obstáculo considerable que enfrentan estas empresas: la limitada inclusión financiera.

Figura 1



Mapa de la Literatura

Además de la escasa fuente de financiamiento para las MIPYME peruanas, Rocca (2017) señaló otros obstáculos que surgen en este sector: el restringido acceso al mercado y la falta de uso de tecnología e innovación. La literatura que proporciona Rocca (2017) aporta al planteamiento del problema, ya que permite conocer las demás adversidades que afrontan estos emprendimientos, así como también entender por qué no son sostenibles a largo plazo.

Estos emprendimientos interrumpidos, según mencionó León-Mendoza (2019), pueden estancar el crecimiento económico nacional. Para el caso peruano, se estima que el aumento del 1% de estas empresas generan un incremento del 0.68% en la tasa de crecimiento del PBI departamental. El estudio de León-Mendoza (2019) contribuye con el planteamiento del problema, pues proporciona evidencia empírica sobre la relación positiva entre el número de empresas y el PBI departamental, lo que sugiere la necesidad de consolidar a las MIPYME peruanas para generar valor económico y social.

Por otra parte, Serida, et al. (2020) precisaron que cuando se alude a la consolidación de las MIPYME, se hace especial hincapié en la sostenibilidad de las empresas a largo plazo. Si bien Perú es el tercer país dentro de América Latina y El Caribe con la más alta percepción de oportunidades para emprender, la evidencia empírica muestra que, de cada 100 emprendimientos en etapa temprana, sólo 37 logran establecerse. La investigación de Serida, et al. (2020) aporta al planteamiento del problema, porque permite conocer la carencia de condiciones adecuadas en el contexto empresarial peruano, además de que refuerza la necesidad de consolidar a las MIPYME peruanas.

En ese sentido, Flor (2017) afirmó que es necesario mejorar las condiciones ofrecidas por el contexto empresarial peruano a fin de reafirmar a las MIPYME y estimular el crecimiento económico. Para ello, se debe realizar un estudio detallado sobre el caso peruano, pues la relación entre el capital emprendedor y el crecimiento de la economía varía según el país. El estudio de Flor (2017) es importante para el planteamiento del problema, ya que

facilita información para comprender que cada economía posee características particulares (por ejemplo, aspectos sociales), las cuales conllevan a la aplicación de políticas específicas al momento de desarrollar la idea de negocio.

Particularmente, según indicaron Zapata, et al. (2018), los países de Sudamérica todavía presentan un lento desarrollo en el uso de la tecnología para los nuevos negocios locales. En este caso, las MIPYME con base tecnológica poseen ciertas características clave que influyen positivamente en su desarrollo: tener entre 18 y 24 años de edad, encontrarse trabajando a la fecha, contar con conocimientos para emprender, así como tener un caso de éxito. La literatura que proporciona Zapata, et al. (2018) aporta al planteamiento del problema, debido a que hace posible poner de manifiesto la diferencia entre los países desarrollados y en desarrollo, específicamente, las condiciones a tomar en consideración según el lugar donde se plantee el emprendimiento.

Otra condición a mejorar, como advirtieron Rocca, et al. (2018), es la oferta de los créditos bancarios a las MIPYME peruanas, sobre todo porque dichas empresas han incrementado su demanda crediticia con el paso de los años. Este limitado acceso al crédito se debe a múltiples problemas. En primer lugar, la asimetría de información entre las MIPYME y la entidad financiera, ya que existe un elevado nivel de opacidad en la información que presentan. En segundo lugar, la falta de respaldo suficiente de activos que pueden brindar las MIPYME como garantía para las operaciones financieras. En tercer lugar, la alta sensibilidad de las MIPYME ante cambios en la economía respecto a las empresas de mayor tamaño, lo cual las convierte en más riesgosas. El estudio de Rocca, et al. (2018) es importante para el planteamiento del problema, debido a que permite ahondar en las razones de la limitada inclusión financiera para las MIPYME peruanas mencionada inicialmente por León (2017).

Sumado al limitado acceso al crédito, García, et al. (2016) afirmaron que las

MIPYME peruanas aún no consideran muy relevante el papel de la innovación en su gestión, lo que representa un problema para la sostenibilidad del emprendimiento. La investigación de García, et al. (2016) contribuyen con el planteamiento del problema, pues hace posible enfatizar en la necesidad de la innovación como un recurso clave para el desarrollo, crecimiento y éxito de la idea de negocio. Semejante componente es necesario para adquirir nuevo conocimiento, incrementar su competitividad y obtener un mejor rendimiento sostenido en el tiempo.

Por último, Morón, et al. (2010) mencionaron que todos los problemas señalados se circunscriben a un sector financiero cada vez más competitivo:

Al consumidor no sólo le interesa la tasa que recibe por sus depósitos sino la facilidad con la cual puede hacer retiros, la seguridad que le ofrece la institución y por qué no las facilidades para hacer pagos con dichos fondos por varios canales (en ventanilla, en Internet, por teléfono celular, etc.). (p. 4)

La literatura que ofrece Morón, et al. (2010) aporta al planteamiento del problema, debido a que permite conocer el nuevo contexto donde se implementa la idea de negocio, es decir, un sistema bancario peruano actual que ofrece una diversidad de productos y unas expectativas del consumidor más ambiciosas.

Ahora bien, cabe señalar que la literatura expuesta solamente permite una aproximación al problema de negocio, mas no un conocimiento integral del mismo. Para alcanzar dicho conocimiento, se requiere de una mayor información, la cual se puede obtener mediante el empleo de la metodología de la investigación, ya sea bajo un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto.

En primer lugar, la ruta cuantitativa es pertinente cuando se busca estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de personas que la adolecen en un periodo y zona

geográfica) y sus causas (Hernández & Mendoza, 2018).

En segundo lugar, la ruta cualitativa es apropiada para entender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven, así como cuando se buscan patrones y diferencias en tales experiencias y su significado. Por ejemplo, comprender las razones por las cuales un cierto grupo de votantes sufragó por un candidato en una elección presidencial (Hernández & Mendoza, 2018).

En tercer lugar, la ruta mixta representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación. Esta implica tanto la recolección como el análisis de la data cualitativa y cuantitativa, además de su integración y discusión conjunta a fin de llevar a cabo inferencias producto de toda la información recabada (Hernández & Mendoza, 2018).

En la presente tesis, se apuesta por un enfoque mixto hasta cierto punto ya que no empleara una metodología cualitativa como tal si no que se emplea una herramienta para explorar la problemática. Por un lado, desde un enfoque cuantitativo, se realizan 100 encuestas a las MIPYME y 105 encuestas a los inversionistas. Estas encuestas permiten obtener estadísticas que ilustran de una mejor manera el problema de la falta de liquidez. Por otro lado, desde un enfoque cualitativo, se llevan a cabo siete entrevistas a emprendedores. Gracias a los testimonios y experiencias que se obtienen de estos emprendedores, se puede profundizar con mayor detalle en la problemática relacionada a la falta de liquidez. De esta manera, se logra complementar la literatura expuesta e identificar cabalmente el problema de negocio relacionado a la falta de liquidez de las MIPYME peruanas.

2.3. Aporte de la Literatura a la Solución del Problema de Negocio

Świtek y Drelichowski (2018) desarrollaron la metodología denominada *lean start-up*, inventada por el empresario Eric Ries en 2008, la cual define un nuevo enfoque para crear prototipos, aprender de los clientes, recopilar datos y realizar *pivots*. La investigación de Świtek & Drelichowski (2018) es importante para el proceso de solución del problema, pues

facilita una guía metodológica para diagramar y testear la idea de negocio, de tal manera que el servicio que busca construir el proyecto sea atractivo para el cliente.

Con respecto a metodologías como *lean start-up*, Caldwell (2020) realizó una diferenciación entre la administración general y la gestión emprendedora. El primer concepto puede dar la impresión de un fomento de burocracia y de un impacto negativo en la creatividad, mientras que el segundo concepto se asume como necesario, pues hace posible aprovechar todas las oportunidades que se presenten. Estos conceptos aportan al proceso de solución del problema, pues permite reconocer las prácticas de gestión que se deben establecer durante la ejecución y operación del emprendimiento.

Según lo señalaron Arrausi y Ribosa (2018), el mapa mental es una práctica de gestión que moviliza toda la gama de habilidades corticales (palabras, imágenes, números, lógica, ritmo, color y percepción espacial). Este hecho lo convierte en un instrumento poderoso, pues ofrece, a la persona que lo crea, “la libertad de vagabundear a gusto por la infinita extensión de su cerebro” (Arrausi & Ribosa, 2018, p. 26). Es un aporte a considerar en el proceso de solución del problema, ya que hace posible emplear los mapas mentales para presentar las hipótesis e ir confirmando o descartando los hallazgos obtenidos por la iniciativa durante el proceso creativo.

Otra práctica de gestión, según Maubert y Mejía (2019), es el método para empezar a desarrollar valor compartido, sobre todo desde el ámbito privado. Para realizarlo, existen tres tipologías: filantropía corporativa, valor compartido y negocios inclusivos. Este método aporta al proceso de solución del problema, dado que evidencia la necesidad de desarrollar la idea de negocio bajo un esquema de generación de valor compartido. Si bien las empresas buscan producir valor económico, también es necesario generar valor social. Ello con el objetivo de poder ser sostenible en el tiempo, además de contribuir con la generación de oportunidades para los segmentos que más lo requieren.

En la misma línea del valor compartido, Serrato (2016) mencionó el desarrollo sostenible se suma a los objetivos y estrategias de las organizaciones, lo cual permite integrar las dimensiones sociales, económicas y ambientales. Su estudio contribuye con el proceso de solución del problema, ya que permite reafirmar la intención de la idea de negocio: generar no sólo valor económico, sino también valor social, de tal manera que se obtenga una sostenibilidad a largo plazo tanto para el negocio como para la sociedad.

Para llevar a cabo la gestión mencionada, según señaló Manzanera (2017), existe la necesidad de buscar un capital apropiado para el emprendimiento. Este objetivo no sólo requiere de un sólido plan de negocio, sino también de unos conocimientos adecuados en finanzas que permitan realizar una planificación financiera sensata, cerrar acuerdos de inversión en unos términos ventajosos para sus intereses y ofrecer seguridad y confianza al inversor. Esta investigación aporta al proceso solución del problema, debido a que hace posible tener claridad sobre los términos de financiamiento de la iniciativa, para lo cual se necesita de una planificación financiera. Sumado a la correcta planificación financiera, para Solans (2019) es importante tener en consideración las cláusulas más frecuentes en los pactos parasociales realizados entre socios del *start-up*. Este estudio contribuye con el proceso de solución del problema puesto que brinda información sobre diversos acuerdos contractuales entre socios del *start-up* y, a partir de ello, la presente idea de negocio se puede acoplar al que le resulte pertinente.

Por otro lado, Slijepčević, et al. (2020) afirmaron que los emprendimientos deben considerar la influencia del entorno digital, así como descubrir el momento y método más efectivo para comercializar con su audiencia en línea. Esta práctica de gestión es crucial, debido a que muchas redes sociales son usadas para comprar en línea. Esta investigación es importante para el proceso de solución del problema, ya que ofrece información sobre las herramientas más importantes del plan de *marketing* que debe seguir la idea de negocio a fin

de optimizar la venta de los servicios financieros.

En complemento con las prácticas de gestión, Hernández y Mendoza (2018) señalaron que la idea de negocio requiere de una investigación científica, la cual hace referencia a un conjunto de procesos aplicados para resolver un determinado problema. Para llevar a cabo ese proceso, existen tres rutas: la investigación cuantitativa, que se caracteriza por facilitar la comparación entre estudios similares; la investigación cualitativa, que brinda mayor profundidad e interpretación a la resolución del planteamiento, aportando ideas únicas; y la investigación mixta, que consiste en la integración de ambos enfoques. Los aportes de Hernández y Mendoza (2018) contribuyen con el proceso de solución del problema, puesto que permite determinar el método a aplicar en la presente tesis y, de esa manera, tener una base sólida para la elaboración del marco teórico.

En líneas generales, según mencionaron Luna y Morón (2017), las etapas principales del desarrollo de una *start-up* son la gestación, el nacimiento, el desarrollo y la expansión. Cabe señalar que a cada etapa le corresponde un tipo de financiamiento idóneo: el capital semilla es necesario en la gestación; los inversionistas ángeles son necesarios durante el nacimiento; y el capital de riesgo se adecúa más para el desarrollo y expansión. Este estudio aporta al proceso de solución del problema, debido a que hace posible estructurar las etapas de la idea de negocio, así como también da luces sobre los tipos de financiamiento que deben emplearse.

Por su parte, Santa (2015) indicó que la creación de un emprendimiento ágil, flexible y adaptativo a las necesidades del cliente requiere de metodologías ágiles, no a modo de reemplazo de las metodologías tradicionales, sino como un complemento. Esto hace posible que el equipo pueda centrarse más en el cliente que en el producto. Ello contribuye con el proceso de solución del problema, porque permite que la idea de negocio planteada se valga de las metodologías ágiles descritas.

Ahora bien, para el planteamiento de la solución del problema, se utilizan los casos de las *fintech* ganadoras del concurso Startup Perú, estudiados por Palomino, Velásquez, Marcos y Seclen (2019), quienes describieron la gestión de sus procesos de innovación. Ellos ofrecen información sobre las operaciones de las *fintech* en Perú desde el punto de vista de la innovación en sus procesos, lo que genera valor para los clientes y ventajas sobre los competidores. También sirve como referencia al momento de implementar la idea de negocio.

Por otro lado, el planteamiento de la solución del problema debe considerar el marco legal del país. Para ello, se toman en cuenta las siguientes leyes peruanas: Ley 26702, Ley 27287 y Ley 30308. En estas leyes, se abordaron temas como el capital mínimo para iniciar una empresa de *factoring*, las reglas generales para los títulos valores y las normas para proveer el financiamiento a través del *factoring*. Sumado a ello, Liu y Sotelo (2000) estudiaron el tratamiento tributario del *factoring* en el Perú, es decir, los contratos del *factoring* que actualmente se ofertan en el mercado peruano y la naturaleza de los mismos. Tanto las leyes mencionadas, como la literatura que ofrece Liu y Sotelo (2000) permiten tener en consideración la legalidad que conlleva ejecutar la idea de negocio en el Perú.

Asimismo, para plantear la solución del problema, es necesario evaluar también el contexto de países similares al propio. Según lo señaló Gámez (2016), las MIPYME en México enfrentan también un fuerte problema de liquidez, motivo por el cual es difícil lograr la sostenibilidad en este sector. Para ello, se plantea la inclusión de novedosos productos financieros no bancarios con el objetivo de proporcionar nuevas opciones de liquidez para las MIPYME. Esta investigación, al exponer el caso de las MIPYME mexicanas, hace posible identificar el problema que padecen las MIPYME peruanas y, con ello, reafirmar la solución planteada en la presente tesis.

Aparte de México, a nivel del planteamiento de la solución del problema, otro país a

evaluar es Colombia. Respecto al mercado de facturas electrónicas colombiano, Rojas (2018) mencionó lo siguiente: “La plataforma de registro de facturas electrónicas contendrá toda la información referida a las facturas electrónicas en circulación y será manejado directamente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entidad que podrá delegar su administración a un particular” (p. 23). Esto permite conocer los actores económicos y jurídicos que se consideran en Colombia para la creación de un mercado electrónico de facturas. En ese sentido, bajo las nociones sobre el tratamiento del *factoring* colombiano, se puede implementar la idea de negocio. Por último, se considera el caso de España para el planteamiento de la solución del problema. A propósito de la inversión privada en el *crowdfunding* lucrativo español, Salvador (2018) señaló lo siguiente:

El surgimiento de estos mecanismos de financiación alternativo, son la adaptación a las nuevas exigencias que establece la coyuntura económica y la evolución y tendencia de muchas sociedades de capital riesgo, que han encontrado en el *crowdfunding*, una alternativa o diversificación de su modelo de negocio. (p. 12)

La investigación de Salvador (2018) hace posible conocer la nueva forma de financiamiento que se viene desarrollando en España, la cual involucra un modelo de financiamiento participativo. En ese sentido, se plantea la solución del problema en base al desarrollo de dicho modelo de negocio.

Al igual que en apartado anterior, resulta pertinente indicar que la literatura expuesta sólo permite un acercamiento a la solución del problema de negocio, mas no un diseño integral del mismo. Para lograr tal diseño, se requiere de una mayor información, la cual nuevamente se puede alcanzar a través del enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto.

Desde el lado cuantitativo, las encuestas permiten conocer el perfil del inversionista y así identificar los productos financieros en los que invierten sus excedentes, los plazos, las

entidades financieras o el nivel de riesgo que están dispuestos a asumir. Además, tales encuestas hacen posible saber a detalle el proceso de pago de facturas de las MIPYME.

Desde el lado cualitativo, las entrevistas permiten conocer las necesidades financieras de los emprendedores, lo mucho o poco que conocen acerca de los productos financieros, su proceso de facturación, el tiempo estimado de cobro de facturas emitidas y su disposición para acceder a un producto financiero que permita el cobro inmediato de sus facturas.

Aparte del enfoque mixto, la presente tesis hace uso de las siguientes metodologías ágiles para diseñar de manera integral la solución del problema de negocio: *brainstorming* (buscar la participación y la generación de ideas en el equipo), *design thinking* (generar ideas innovadoras), *lean start-up* (validar la hipótesis para crear un producto mínimo viable) y *scrum* (gestionar de manera ágil la ejecución de un proyecto). De ese modo, se logra complementar la literatura expuesta y diseñar la solución del problema de negocio relacionado al *factoring*.

Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio

3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio

Entendiendo que la solución al problema debe ser innovadora en su concepción y ágil en su construcción, se consideró la investigación de Palomino, et al. (2019), quienes analizaron los habilitadores, herramientas y prácticas clave en la gestión de los procesos de innovación de *fintechs* peruanas, ganadoras del concurso Startup Perú.

Luego de la revisión de dicha investigación, se definió utilizar las siguientes herramientas para diseñar y desarrollar la solución objeto de la presente tesis:

1. *Brainstorming*: técnica que busca la generación rápida de ideas ampliamente utilizadas, debido a su practicidad y facilidad de implementación.
2. *Design thinking*: metodología que, bajo las necesidades explícitas del consumidor final, busca generar ideas disruptivas para la resolución de los problemas de dicho consumidor (Cáceres, 2016).
3. *Lean start-up*: metodología que define un nuevo enfoque para crear prototipos, aprender de los clientes, recopilar datos y realizar *pivots*, hasta que se cree un producto que los clientes realmente quieran comprar (Świtek & Drelichowski, 2018).
4. *Scrum*: marco de trabajo más usado en el contexto de los métodos ágiles que basa su funcionamiento en el empoderamiento de los grupos de trabajo, los cuales no sólo deben ser lo suficientemente automotivados, sino también tener autonomía para llevar a cabo las modificaciones pertinentes que el proyecto requiera (Cáceres, 2016).

En términos de momentos, la técnica *brainstorming* se usó de manera general y a lo largo de todo el ciclo de vida de la solución. *Design thinking*, por otro lado, se usó para su concepción y diseño, mientras que *lean start-up* y *scrum* para su implementación.

3.1.1 *Design Thinking*

Según la naturaleza de la iniciativa y la importancia de confirmar con los usuarios potenciales la validez de las hipótesis, se emplearon varias técnicas que propone la metodología *design thinking* a la largo de todas sus fases.

Fase *empatizar*. En esta fase, se buscó entender los principales problemas por los que pasan los emprendedores para obtener liquidez al momento de emitir sus facturas producto de la comercialización de sus productos y/o servicios. Para ello, se hizo uso de las siguientes técnicas/diagramas:

Mapa de empatía. Diagrama que busca crear una comprensión de las necesidades del usuario y, con ello, poder priorizarlas. El resultado se puede visualizar en el Apéndice C, y se resumen en las siguientes hipótesis:

1. Las empresas que ofrecen productos financieros no entienden los principales obstáculos por los que pasan los emprendedores para mantener su negocio y cumplir con sus obligaciones.
2. Los emprendedores no tienen conocimiento sobre la existencia de productos financieros que faciliten la disponibilidad inmediata de las facturas emitidas a sus clientes cuando estas se paguen en un plazo mayor a 30 días.
3. Los emprendedores se sentirían más cómodos con organizaciones que no pertenezcan a la banca tradicional al momento de evaluar la adquisición de algún producto o servicio financiero.
4. El lenguaje usado por las entidades prestadoras de servicios financieros es complejo y poco claro para el emprendedor.

Customer journey map. Diagrama que busca conocer/entender las vivencias del cliente al solicitar el cobro de sus facturas una vez concretada una venta. El resultado se puede visualizar en el Apéndice D y se describe a continuación.

En primer lugar, se mapean todas las acciones que realiza el cliente como un *storyboard*.

Luego, se colocan los pensamientos que puede tener el cliente en cada momento del proceso de búsqueda de liquidez con el soporte de sus facturas. Posteriormente, se detallan las emociones por las que atraviesa el usuario durante cada momento del proceso de obtención de liquidez a través de algún instrumento financiero. Enseguida, se presentan los momentos, pensamientos y emociones experimentadas por el usuario asociados al proceso de obtención de liquidez con el soporte de las facturas emitidas y con fechas de cobro mayores a los 30 días:

- Momento #1: identificado cuando el emprendedor no cuenta con liquidez y necesita cobrar facturas (con fechas de pago a más de 30 días) de manera inmediata.
- Momento #2: identificado cuando el emprendedor inicia el proceso de análisis de alternativas para obtener liquidez de sus facturas con fechas de pago a más de 30 días (préstamo bancario, préstamo de amigos o informales, *factoring*, empeño de bienes, etc.).
- Momento #3: cuando el emprendedor recibe la información de distintas entidades financieras formales o informales y sus respectivas propuestas de tasas de interés y condiciones para el desembolso.
- Momento #4: identificado cuando el emprendedor elige una opción para negociar sus facturas a cambio de liquidez inmediata.
- Momento #5: identificado cuando el emprendedor recibe el pago descontado de las comisiones, intereses y gastos respectivos por parte de la empresa o entidad que le brindará la liquidez esperada.
- Momento #6: identificado cuando el emprendedor analiza nuevamente las opciones

para negociar sus facturas y siente que pudo haber elegido una opción con mejores condiciones.

Luego de revisar toda la información, se analizaron las experiencias y se catalogaron como positivas o negativas en función a las emociones y pensamientos de los usuarios. Por un lado, se concluye que la etapa más positiva es la generada en el quinto momento, donde se realiza la operación y el cliente recibe los el dinero producto de la negociación de su factura. En ese momento, la emoción que el cliente experimenta es de alegría. Por otro lado, se concluye que las etapas más críticas son las dos primeras, puesto que el cliente experimenta las emociones más negativas a raíz de la falta de liquidez en su negocio y la generada en el sexto momento, en donde le queda la insatisfacción de no saber si tomó la opción correcta y la ansiedad de saber que en cualquier momento tendrá la necesidad de negociar alguna otra factura.

Fase definir. En esta fase, se busca descomprimir los hallazgos de la fase de empatía en necesidades y puntos de vista para alcanzar un desafío. Para poder lograrlo, se emplea la técnica *point of view* y se complementa con la ejecución de dinámicas del tipo *brainstorming*. En este punto, se encuentran ciertos *insights* que permiten definir y refinar la propuesta para la solución al problema planteado.

En la Tabla 1 se presentan los *insights*, la Matriz *Point Of View*, resultado de la técnica *point of view*.

Fase idear. En la fase, se plantean ideas o alternativas sobre las que se desarrollan posteriores prototipos. Para ello, se hace uso de las siguientes herramientas/métodos:

- *Brainstorming*: fomenta la generación de ideas por parte del equipo del proyecto y priorizar la originalidad de ellas.
- ¿Qué pasa si...?: técnica realizada de manera complementaria para la generación de hipótesis extremas a través del fomento disruptivo.

Tabla 1*Matriz Point Of View*

| Usuario | Necesidad | Insight |
|--|---|---|
| Emprendedor entre 26 y 45 años, residente en Lima, que ofrece productos y/o servicios a empresas o personas naturales, quienes le pagan a 30, 60, 90 días o más. | Liquidez inmediata por sus facturas para poder reinvertirlas en su negocio o cumplir con sus obligaciones de pago. | <ul style="list-style-type: none"> · El emprendedor no conoce de la existencia de servicios financieros formales que le permitan negociar sus facturas a cambio de una pequeña comisión. · Los emprendedores que ya negocian sus facturas consideran que las tasas y comisiones cobradas por las instituciones financieras son elevadas según su condición de MIPYME. · El emprendedor considera que los trámites para la solicitud de productos financieros de su negocio son en general burocráticos y tediosos. · Si los trámites fueran sencillos e idealmente digitales y las comisiones justas, el emprendedor haría uso continuo de los servicios financieros para capital de trabajo. |
| Emprendedor entre 28 y 50 años, con uno o más negocios propios y con excedentes. | Si bien este usuario por la estabilidad financiera alcanzada no tiene la urgencia de negociar facturas con pagos a más de 30 días, si quisiera rentabilizar sus excedentes con algún producto financiero. | <ul style="list-style-type: none"> · El emprendedor ya maduro busca instrumentos financieros para poder rentabilizar sus excedentes siempre a un bajo riesgo. · Muy pocos emprendedores quieren arriesgar sus excedentes en productos financieros con riesgos moderados o altos. En lugar de ello, prefieren guardar el dinero en sus propias casas o depósitos a plazo fijo. · Los emprendedores tienen un sentido de pertenencia muy fuerte para los empresarios como ellos y buscan ayudarse entre sí, siempre que sea posible. · Si existe una manera de rentabilizar sus excedentes a bajo riesgo, aunque la tasa no sea de las mejores, la prefieren. |

De la ejecución de estas técnicas, se definió la siguiente idea: trabajar un servicio de *factoring* a través del establecimiento de una solución, probablemente del tipo *fintech* y que

haga uso intensivo de la tecnología para asegurar que el proceso de negociación de facturas se haga de manera simple y centralizada.

Fase prototipar. En esta fase, se representa explícitamente la solución a través del uso de una herramienta para desarrollar prototipos: *Figma*. Esta permite presentar los flujos básicos y simulados del proceso de negociación de facturas bajo la nueva plataforma.

Fase testear. El objetivo de la ejecución de esta fase es encontrar mejoras sobre la propuesta inicial en base al *feedback* del mismo cliente, así como refinar la solución hasta llegar a una versión que sea atractiva para el mismo y viable en términos de su implementación. Para ello, se proporciona a algunos de los potenciales usuarios el prototipo (funcional, mas no transaccional) para que validen la navegación, el proceso, la experiencia usuaria, entre otros aspectos.

3.2 Definición de la Solución al Problema de Negocio

Para poder definir la solución al problema, se tomaron como punto de partida todos los lienzos e *insights* elaborados con la metodología *design thinking* y se siguieron las fases de la metodología *lean start-up*.

3.2.1 Lean Start-Up

Para poder asegurar una retroalimentación constante de las hipótesis sobre la iniciativa y hacerla sostenible a nivel de empresa, se empleó la metodología *lean start-up*. A continuación, se describen las fases para definir el MVP con el cual se planteó la solución.

Fase crear. En esta fase, se emplearon las hipótesis planteadas luego de llevar a cabo las dinámicas que propone la metodología *design thinking*, y que a su vez sirvieron para la definición del prototipo a testear. Estas hipótesis se resumen de la siguiente manera:

- Existe un segmento de emprendedores (micro, pequeñas y medianas empresas) que necesitan poder cobrar sus facturas lo antes posible y no conocen los métodos existentes para poder negociarlas con entidades financieras, o consideran que las

condiciones y el proceso para hacerlo no se adecúa a sus necesidades. Por otro lado, tienen un nivel de desconfianza grande hacia la banca y entidades financieras tradicionales, pues sienten que no conocen su problemática como empresarios y necesidad de liquidez y que no tienen un real interés en su segmento.

- Por otro lado, existe también un segmento de emprendedores (personas naturales y/o jurídicas) que, teniendo excedentes, no tiene clara la mejor opción para generar rentabilidad con dicho capital.

A partir de estas hipótesis, se realiza la definición del primer MVP el cual consiste en el desarrollo de una plataforma tecnológica financiera que servirá como intermediaria en operaciones de *factoring* entre MIPYMEs e inversionistas de tal forma que dichas MIPYMEs puedan obtener liquidez y el inversionista, a la vez, pueda obtener rentabilidad por su dinero. En dicho modelo, denominado Negocia.Pe, se facilita la plataforma y la integración con las entidades que participen en las operaciones, tanto de inversión como de *factoring*. Las opciones que presenta la plataforma se han estructurado en el siguiente mapa mental:

Figura 2

Mapa Conceptual Funcionalidades Negocia.Pe.



- Con respecto a la opción denominada Liquidez por mis Facturas, se tienen las siguientes grandes funcionalidades:
 1. Registrarse como usuario de *factoring*: proceso que permite registrar a la empresa o persona jurídica en la plataforma de Negocia.Pe bajo validaciones sencillas y la firma electrónica de un contrato. La plataforma se integrará con las entidades terceras a fin de poder facilitar el registro del solicitante y dejarlo como habilitado para realizar operaciones de *factoring*.
 2. Negociar mis facturas: proceso para registrar las facturas de tal forma que se puedan negociar en base a las condiciones (comisión) que apliquen de acuerdo al perfil de la persona (natural o jurídica) solicitante. A continuación, se detalla el proceso a seguir para la negociación de facturas:
 - Para poder realizar la venta de sus facturas, el emprendedor accederá a la plataforma provista por Negocia.Pe en donde, previamente, deberá haberse registrado como usuario de *Factoring* hábil.
 - Luego de haber registrado las facturas en la plataforma, el emprendedor esperará la notificación de compra de sus facturas por parte de los inversionistas, las cuales se mostrarán en la misma plataforma de Negocia.Pe acompañadas de las condiciones bajo las cuales se realizaría la transacción.
 - De estar de acuerdo con alguna de las ofertas de los inversionistas, el emprendedor deberá aceptar la propuesta desde la plataforma y, dentro del plazo de 24 horas contado desde la notificación de la referida adjudicación, ceder a nombre del inversionista dicha factura a través de CAVALI (Registro Central de Valores y Liquidaciones), en línea con lo establecido en el Contrato.
 - Para efectos del pago a realizar al emprendedor por su factura cedida se utilizará una cuenta del tipo *Escrow*, de tal forma que las transferencias

realizadas desde y hacia el inversionista y emprendedor se realizarán a través de este tipo de cuenta.

3. En relación a la sección Invertir mis excedentes ayudando emprendedores, se tienen tres procesos bien definidos para poder realizar el aporte y recibir la rentabilidad acordada:

Registro como inversionista:

- El inversionista deberá inscribirse en la web de Negocia.Pe para poder visualizar el listado de facturas por negociar y obtener a cambio una rentabilidad, siempre que cumplan las condiciones establecidas para poder hacerlo (Persona natural con RUC o jurídica, más de doce meses de creación, con facturación en los últimos tres meses).
- Tanto el inversionista como Negocia.Pe firmarán de manera electrónica un contrato en donde estarán establecidos los deberes y derechos durante las operaciones realizadas con la plataforma provista por Negocia.Pe. Dentro de dichas condiciones quedará explícitamente detallada la comisión del 10.5% de la ganancia por la compra de cualquier factura a favor de Negocia.Pe.
- Una vez firmado (electrónicamente) el contrato, el inversionista quedará como “habilitado” para visualizar desde la web de Negocia.Pe las facturas disponibles para su compra.

Invertir mis excedentes:

- Negocia.Pe presentará en su web a los inversionistas habilitados, el listado de las facturas disponibles e información complementaria (riesgo del deudor cedido, monto de la factura, plazo de pago, etc.) de tal forma que el inversionista pueda analizar y tomar una decisión de compra.
- Para efectos de la evaluación de las facturas se han agrupado a los deudores

cedidos en tres categorías de riesgo:

Riesgo alto: pequeñas empresas o personas jurídicas con indicador rojo en centrales de riesgo o con cobranzas coactivas en SUNAT.

Riesgo moderado: medianas empresas o personas jurídicas con indicador amarillo en centrales de riesgo.

Riesgo bajo: grandes empresas o personas jurídicas con indicador verde en centrales de riesgo.

- Los inversionistas, de querer realizar la compra de una factura, activarán la opción desplegada en la web para dicho fin de tal forma que el emprendedor pueda visualizar la oferta de compra con datos como: monto a desembolsar, monto retenido, comisiones, plazo de desembolso, etc.
- Negocia.Pe mandará alertas al emprendedor sobre la confirmación de compra de su factura para hacer efectivo el desembolso.
- Luego de realizada la compra de una determinada factura, Negocia.Pe informará a través de alertas y el envío de un correo electrónico tanto al emprendedor como al mismo inversionista sobre la adjudicación de la factura, solicitará y validará la transferencia del monto acordado a la cuenta Escrow de Negocia.Pe.
- Negocia.Pe gestionará las comunicaciones necesarias que serán remitidas por esta y/o CAVALI al deudor cedido, comunicándole el endoso del título valor señalando el nuevo acreedor y los números de la cuenta Escrow de Negocia.Pe donde deberán realizar el pago. El cargo de dicha comunicación será registrado por Negocia.Pe.
- Negocia.Pe en calidad de participante de las Instituciones de Compensación y Liquidación de Valores realizará el registro que corresponda a la adjudicación

de la factura negociable en CAVALI.

- Negocia.Pe realizará una retención del monto que abonará al emprendedor ascendente al 5% del monto total de la factura negociada. Dicho descuento, será abonado al emprendedor cuando se realice el pago del 100% por parte del deudor cedido a favor del inversionista.

Asimismo, y en caso el deudor cedido no realice el pago respectivo al inversionista, el monto retenido será utilizado para la cobranza y/o recuperación respectiva por parte del inversionista.

- Negocia.Pe realizará el depósito del monto ofertado (al emprendedor) con los fondos depositados (por el inversionista) señalados en el punto cuarto de la presente sección; así como de la retención señalada en el párrafo anterior. Finalmente se descontará, a favor de Negocia.Pe, el pago del 10.5% de la utilidad generada al inversionista señalado en el punto 2 de la sección “Registro del inversionista”.
- El inversionista asume el riesgo crediticio de los deudores cedidos desde la fecha en que el emprendedor le transfiera en propiedad los Títulos.
- El inversionista será el encargado de la cobranza de los Títulos ante los deudores cedidos.

Luego del vencimiento para el pago de la factura:

- De manera general y una vez vencida la Obligación Cedida sin que el Deudor cedido haya cancelado los Derechos, se realizará el protesto del título valor considerando los siguientes aspectos:
- En caso el deudor cedido se encuentre registrado en CAVALI y la Factura negociable sea emitida de manera electrónica, CAVALI será el encargado de realizar la intimación en mora y el protesto correspondiente; en caso el deudor

cedido no realice la cancelación de la factura, CAVALI emitirá el Certificado de no pago y el Inversionista podrá iniciar las acciones de cobro correspondientes.

- En caso el deudor cedido no se encuentre registrado en CAVALI, y las Facturas Negociables hayan sido giradas de manera electrónica o físicas, Negocia.Pe realizará las notificaciones de intimación en mora y realizará el Protesto correspondiente.

Si luego de dicho evento el deudor cedido no realiza la cancelación de la factura negociable, CAVALI emitirá el Certificado de no pago y el Inversionista podrá iniciar las acciones de cobro correspondientes.

Fase medir. En esta fase, se establecen los indicadores que permiten medir el progreso de la operación del MVP planteado en la fase anterior, los cuales se detallan en el siguiente listado:

- Tiempo promedio para registro de nueva empresa.
- Tiempo promedio para negociación de factura.
- Valor promedio de factura negociada.
- Número de facturas negociadas al mes.
- Tasa de crecimiento de nuevas empresas registradas.
- Tasa de retención del cliente.
- Número de reclamos en proceso de *factoring*.
- Inversión promedio de emprendedores.
- Tasa de crecimiento de inversionistas.

Fase aprender. En esta fase, se revisan las mediciones de los indicadores planteados en la fase anterior para entender el nivel del progreso real, compararlo con el esperado y tomar la decisión de perseverar en la propuesta o hacer un cambio importante (*pivot*).

3.2.2 Propuesta de Valor

Para el desarrollo de la presente idea de negocio, se desarrolla la matriz de propuesta de valor, contemplando las siguientes variables a fin de poder responder ante las verdaderas necesidades de los clientes (ver Apéndice E).

Trabajos del usuario. Al contar con un negocio en marcha, el usuario debe tener liquidez inmediata para cumplir con sus obligaciones y, además, intentar reinvertir en el emprendimiento a fin de asegurar su crecimiento y reinversión constante.

Alegrías. Para que el usuario mantenga un adecuado nivel de satisfacción, debe obtener el pago de las facturas generadas a sus clientes de manera oportuna y con condiciones favorables.

Frustraciones. Las frustraciones que invaden al usuario y que impiden el adecuado desarrollo de su negocio son las siguientes: la imposibilidad de cumplir con sus obligaciones de pago; el plazo de cobro de facturas que le ofrecen sus proveedores, los cuales pueden encontrarse entre los 30 a 120 días; y el poco, nulo o deteriorado historial que mantienen en el sistema financiero, lo que resulta un impedimento para acceder a cualquier producto financiero.

Solución. Para responder ante la principal necesidad del usuario, se propone como solución la creación de una plataforma financiera digital integrada para la negociación de pago de facturas por adelantado. Esta plataforma tiene como público objetivo a micro, pequeños y medianos empresarios.

Generador de alegrías. El principal generador de alegrías para el usuario en cuestión es la opción de contar con liquidez oportuna luego de negociar la factura emitida.

Aliviadores de frustraciones. Los aliviadores de frustraciones encontrados para el usuario aluden a la opción que ellos mismos pueden gestionar la negociación de sus facturas de manera eficiente, así como la flexibilidad de condiciones que pueden encontrar en la

nueva plataforma financiera acorde a la realidad de sus negocios.

3.2.3 Modelo de Negocio

Business model canvas. Como mencionó Mitta (2016), el *business model canvas* (o lienzo de modelo de negocio) es una herramienta de emprendimiento para la gestión estratégica del modelo de negocio que permite describirlo, diseñarlo, aceptarlo y cambiarlo en caso sea necesario.

Luego de haber detectado el servicio a desarrollar a través de la identificación de las necesidades, obstáculos y beneficios que busca el segmento al cual se quiere atender, se procede a identificar la propuesta de valor y, con ella, el desarrollo del modelo de negocio de *factoring*, el cual describe el modo que se crea, entrega y captura el valor. En este *business model canvas*, se reflejan nueve módulos, que describen la lógica del negocio a implementar (ver Apéndice F):

- Propuesta de valor: la propuesta principal del proyecto es brindar al cliente la posibilidad de autogestión de sus facturas negociables a través de una plataforma digital integrada por todos los proveedores que intervienen en el proceso crediticio. Esta implementación genera dos ventajas para el cliente final: liquidez mucho más rápida (menor tiempo de respuesta); la empresa reduce costos al automatizar procesos, lo que permite que se puedan ofrecer tasas mucho mejores al de la competencia. Por otro lado, también hace posible proveer a los emprendedores que han generado excedentes una alternativa segura para rentabilizar pequeñas inversiones por medio de la compra de facturas de otros emprendedores.
- Segmento de clientes: la propuesta se basa en la atención de la micro, pequeña y mediana empresa. Se realiza un análisis del nivel de emprendimiento en el país, lo cual arroja este segmento como un mercado potencial actualmente desatendido. Dentro de este segmento, se benefician aquellos que requieren obtener liquidez casi

inmediata por sus facturas, así como los que, habiendo generado excedentes, quieren una opción para rentabilizar los mismos.

- Relación con clientes: el principal medio de comunicación con el cliente es la plataforma digital con la solicitud de reseñas y comentarios sobre los servicios brindados. Asimismo, se tiene presencia en redes sociales de instituciones especializadas como la Cámara de Comercio y COFIDE. Esto se realiza a través de una participación activa en seminarios virtuales del fomento de la herramienta financiera y capacitación constante a nuevos negocios.
- Comunicación y distribución: el canal principal de difusión del producto financiero es mediante la plataforma digital y próximamente una aplicación, compatible con el sistema operativo iOS y Android.
- Actividades clave: en principio, se parte con el planeamiento de la integración con proveedores clave de la empresa para el desarrollo de la plataforma digital. Adicionalmente, se ajusta la política de asignaciones de tasas, ya que es una principal ventaja que se ofrece con esa *web*, mediante un replanteamiento del proceso para que sea más ágil y se adapte a cada cliente, en consideración de sus necesidades y perfil de la empresa.
- Recursos clave: se cuentan dos principales recursos:
 1. Plataforma tecnológica: integración completa con los socios clave, lo que hace posible la consulta de información de los clientes en tiempo real.
 2. Equipo de soporte al cliente: adicional al soporte *online*, se posee un soporte telefónico y presencial de ser el caso para poder realizar un acompañamiento de principio a fin a cada cliente con el objetivo de asegurar la satisfacción del servicio. Asimismo, se brinda un servicio posventa hasta el pago del documento

negociado.

- Socios clave: los participantes clave en este desarrollo son los siguientes:
 1. Inversionistas, quienes brindan el capital necesario para poder financiar la plataforma.
 2. Proveedores como CAVALI, Equifax, SUNAT, con quienes se pretende realizar la integración de la *web* para una consulta integral de información en tiempo real.
 3. Proveedores de infraestructura tecnológica y desarrollo de aplicaciones, quienes brindan el soporte de la plataforma a desarrollar.
- Estructura de costos: para el desarrollo de la plataforma, se consideran los costos en los que incurre la compañía:
 1. Infraestructura tecnológica y desarrollo de la plataforma.
 2. Proceso de integración con los socios clave y costos relacionados a dicha integración como seguridad de la información.
 3. Publicidad y *marketing*.
 4. Participación en eventos para fomentar el uso del producto financiero, talleres de capacitación a empresarios y organización de *workshops*.
- Fuentes de ingresos: los ingresos que obtiene la empresa se centran básicamente en el cobro de los intereses y comisiones por cada documento que se negocie en la plataforma. Dichos intereses se descuentan al anticipo de liquidez al cliente. Asimismo, desde el lado de los inversionistas, se obtiene un porcentaje de la rentabilidad generada.

3.3 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio

Considerando la importancia de investigación científica se empleó la metodología

mixta en cierto grado ya que empleamos una herramienta cualitativa (entrevistas) y las encuestas como parte del uso de la metodología cuantitativa. Para un análisis específico de la solución, se realizaron 100 encuestas a las MIPYME y 105 encuestas a los potenciales inversionistas.

Mediante estas herramientas se pretende evidenciar y concluir que la solución planteada va en línea a las necesidades encontradas. Los resultados de las encuestas a las MIPYME indican que el 71% conoce el *factoring* como herramienta de financiamiento y la emplea en la misma proporción. Asimismo, el 91% muestra intención de realizar este procedimiento completamente virtual (ver Apéndice B). Además, el 93% de las MIPYME encuestadas están dispuestas a pagar una comisión a cambio del cobro inmediato de sus facturas (ver Apéndice B), también esperan que el aplicativo digital sea rápido y brinde condiciones competitivas. Con ello se puede evidenciar que la muestra analizada se encuentra familiarizada con esta herramienta financiera y requieren facilitación del proceso para el cobro de sus facturas.

Por otro lado, según se muestra en el Apéndice B, en cuanto a las encuestas a los inversionistas, los resultados señalan que el 53.3% actualmente invierte sus excedentes. También, se puede observar que el 60% elige una inversión con bajo riesgo. Sin embargo, no deja de ser representativo que un 40% desee invertir con un riesgo mayor. Asimismo, frente a la consulta sobre lo que valoran más al realizar una inversión, se alude a la rentabilidad y seguridad en un 57.1% y 40%, respectivamente.

Por último, al consultar la intención de inversión, considerando que dichos fondos tienen como objetivo financiar emprendimientos, se obtuvo un 92.4% de intención favorable. De acuerdo a lo identificado en la aplicación del método científico, se afirma que una plataforma de *factoring* colaborativo podría ser es una solución tentativa que satisface

necesidades de ambos frentes y puede generar rendimientos positivos tanto a emprendedores como a inversionistas.

3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio

La innovación disruptiva consiste en la creación de un producto, tecnología o proceso que busca satisfacer las necesidades de un grupo de clientes rentables, así como ofrecer atributos que son valorados por un grupo de consumidores en particular (Sartor, 2017). De esta manera, una innovación disruptiva posee naturaleza novedosa. Al desarrollarse o implementarse, puede generar gran impacto en un sector del mercado y sus respectivas cadenas de valor, al crear nuevos competidores y eliminar otros existentes. Asimismo, según lo señalado por KPMG (2017) se puede describir la disrupción como el cambio de reglas en el cual se compite en una industria y pudiendo manifestarse mediante el desarrollo de un nuevo producto o mercado que reemplace al existente. Cabe resaltar que las innovaciones disruptivas se enfocan en cubrir las nuevas necesidades de los clientes, ofrecen productos a menor costo y un mejor servicio.

En este sentido, se puede afirmar que la plataforma financiera de *factoring* colaborativo para las MIPYME es una innovación disruptiva tecnológica, ya que ofrece una solución digital, integrada, rápida y económica a aquellas entidades que necesitan liquidez inmediata. En primer lugar, se puede afirmar que es una solución digital de cara al inversionista y al emprendedor (MIPYME), ya que las operaciones de *factoring* pueden realizarse en su totalidad por la plataforma web. Además, es una solución integrada, ya que la plataforma web está interconectada a diversas entidades que ayudarán con cada fase del proceso de *factoring*. Asimismo, ofrece un nuevo modelo de negocio, al posicionarse como un intermediario entre inversionistas que cuentan con excedentes de dinero y emprendedores que necesitan liquidez inmediata.

De esta manera, no sólo se busca responder a las necesidades de ambos grupos de

interés, sino que también les ofrece a los inversionistas una manera más social de rentabilizar su dinero ayudando a un emprendedor. Esto, a su vez, hace posible que el proceso de financiamiento a través de la nueva plataforma sea más rápido, simple y autónomo en comparación con la propuesta de *factoring* tradicional, ya que pueden realizar todo por la web y monitorear el estado del proceso en tiempo real.

Finalmente, es una propuesta económica, ya que busca atender exclusivamente a un segmento particular del mercado (micro, pequeñas y medianas empresas), que actualmente cuenta con poca oferta financiera y restricción en el acceso a fuentes de financiamiento. De esta manera, dichas empresas podrán obtener un financiamiento con tasas más competitivas que en la banca tradicional.

3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio

Las organizaciones exponenciales son aquellas que utilizan herramientas tecnológicas para impactar de manera rápida y positiva, tanto en los consumidores finales como en la propia empresa. De ese modo, este tipo de empresas evolucionan de manera exponencial frente al crecimiento lineal de las empresas tradicionales (Balanagarajan & Kabaly, 2018). Por ello, tales organizaciones demuestran ser ágiles, flexibles y generadoras de riqueza de manera rápida. En este sentido, se puede afirmar que la plataforma financiera de *factoring* colaborativo para las MIPYME es una idea de negocio exponencial, ya que utiliza una herramienta tecnológica para la ejecución de las operaciones de inicio a fin, lo que contribuye con los clientes al ahorrar tiempo, además de facilitar acceso al crédito. De manera inicial, la empresa implementará un portal web para poder realizar las operaciones de *factoring*. Posteriormente, se elaborará una aplicación móvil para iOS y Android con la finalidad de que los clientes puedan realizar sus operaciones de manera aún más simple.

Por otro lado, el público objetivo de este emprendimiento es un segmento desatendido al tener acceso limitado a fuentes de financiamiento y, según lo mencionó el PRODUCE

(2017), representa aproximadamente el 99.5% del total de empresas formales del país.

Además, menos del 6% de las MIPYME tienen acceso a financiamientos a través del sistema financiero (PRODUCE, 2020). Lo anteriormente expuesto indica que existe una demanda potencial para este modelo de negocio que sustenta su crecimiento exponencial. Con el objetivo de poder captar gradualmente a una mayor cantidad de clientes, se realizará publicidad basada en un plan de marketing para así incrementar la participación de mercado en el país.

Además, esta plataforma ofrece inicialmente sólo un producto financiero: el *factoring*. Sin embargo, con el paso de los años y el incremento de la participación de mercado, se aprovecharán sinergias tecnológicas y comerciales para poder ofrecer una mayor cantidad de productos, tales como préstamos de corto plazo, depósitos a plazo fijo, *confirming*, entre otros. La inclusión de estas herramientas financieras y el orden de incorporación en la plataforma partirán de un estudio de mercado basado en las necesidades de los actuales y potenciales clientes.

3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio

Como lo señaló Martínez (2020), la sostenibilidad empresarial es un enfoque relevante y necesario en el contexto actual, ya que supone observar a las organizaciones como entidades interdependientes de sus *stakeholders*. En ese sentido, las empresas deben preocuparse no sólo por la generación de valor económico, sino también por la creación de valor social y medioambiental. De esta manera, se crea valor compartido y las empresas, además de ser rentables, se hacen sostenibles en el tiempo. Dicha creación de valor compartido es un nuevo enfoque de gestión que facilita la innovación y el crecimiento de las organizaciones. Asimismo, se busca generar beneficios sociales en lugar de reducirlos y así maximiza las utilidades de la empresa a largo plazo (Porter & Kramer, 2011).

La idea de negocio presentada genera valor económico, ya que, de acuerdo con el

análisis financiero realizado, es una empresa rentable. Por otro lado, es un negocio que crea valor social, puesto que está orientado a brindar a las MIPYME mayor acceso al mercado financiero, debido a que actualmente presentan fuentes de financiamiento limitadas. Además, este plan de negocio contribuye con la generación de valor medioambiental, porque el servicio a ofrecer se realiza a través de una plataforma digital, motivo por el cual, a diferencia de la banca y las entidades financieras tradicionales, no se utiliza papelería. Aparte de ello, esta plataforma financiera de *factoring* colaborativo contribuye con la obtención de dos objetivos de desarrollo sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Por un lado, ayuda al logro del trabajo decente y crecimiento económico, ya que brinda alternativas de liquidez para emprendimientos que necesitan capital de trabajo para poder operar. Por otro lado, colabora con la reducción de las desigualdades al ofrecer a las MIPYME una mayor y mejor oferta de productos financieros.

Debido a lo señalado se puede concluir que este emprendimiento es sostenible en el tiempo, ya que poco a poco permitirá que más MIPYMES puedan tener acceso al crédito con condiciones óptimas en cuanto a tasas de interés, tiempo invertido en la operación financiera y practicidad. Esto, a su vez, ayudará a disminuir el consumo de papel, ya que todas las operaciones se realizarán de manera digital. Así, la empresa será percibida por sus clientes como un emprendimiento que les aporta valor, tanto a nivel individual como colectivo. Esto es clave para la empresa, ya que permitirá fidelizar a los clientes existentes y atraer constantemente a nuevos clientes, lo cual incrementará la rentabilidad económica del negocio.

3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio

3.7.1 Introducción

La implementación de la solución encontrada al presente problema de negocio se

encuentra detallada a través de un plan de negocio, el cual explica los objetivos y estrategias a llevar a cabo en secciones relacionadas al rubro de operaciones, recursos humanos, *marketing* y finanzas. Como se ha podido detallar, el presente proyecto no sólo se construye en base a la producción de valor económico, sino también a la generación de valor social y ambiental, lo cual busca abastecer de herramientas financieras a un segmento a la fecha desatendido, con el objetivo de unir una idea de negocios con la sociedad y, de esa manera, abordar las necesidades y desafíos que enfrenta la misma (Porter & Kramer, 2011).

En el plan de operaciones, se busca presentar la manera en que se sostienen las actividades propias del desarrollo del negocio. Respecto al plan de recursos humanos, se busca definir el propósito de la organización, los valores que rigen a la misma, los objetivos a futuro y los principales puestos de trabajo que se requieren en primera instancia. En el plan de *marketing*, se definen las estrategias para posicionar esta nueva idea de negocio dentro del sector de *factoring*. Por último, el plan financiero tiene como finalidad evaluar la viabilidad financiera y rentabilidad de la presente idea de negocio.

3.7.2 Plan de operaciones

Objetivos de producción. Se diseña e implementa una plataforma *web*, la cual está integrada con los principales *stakeholders* de Negocia.Pe para poder automatizar los procesos operativos y agilizar la atención a los clientes. De esta forma, el tiempo de respuesta es mucho menor al de la competencia.

Asimismo, en su fase inicial, el plan va dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas, segmento actualmente desatendido. Entre las principales razones, se encuentran la falta de historia crediticia, la poca capacidad de endeudamiento, el desconocimiento de este tipo de herramientas, entre otros factores. Por su parte, Negocia.Pe nace con el objetivo de atender a este segmento con potencial, pero con pocas opciones en el sistema financiero o que no se ajusta a sus necesidades específicas.

Procesos de producción. Con la implementación de Negocia.Pe, el proceso de atención a los clientes debe ser mucho más ágil y rápido. El proceso actual es el siguiente:

Figura 3

Diagrama de Procesos

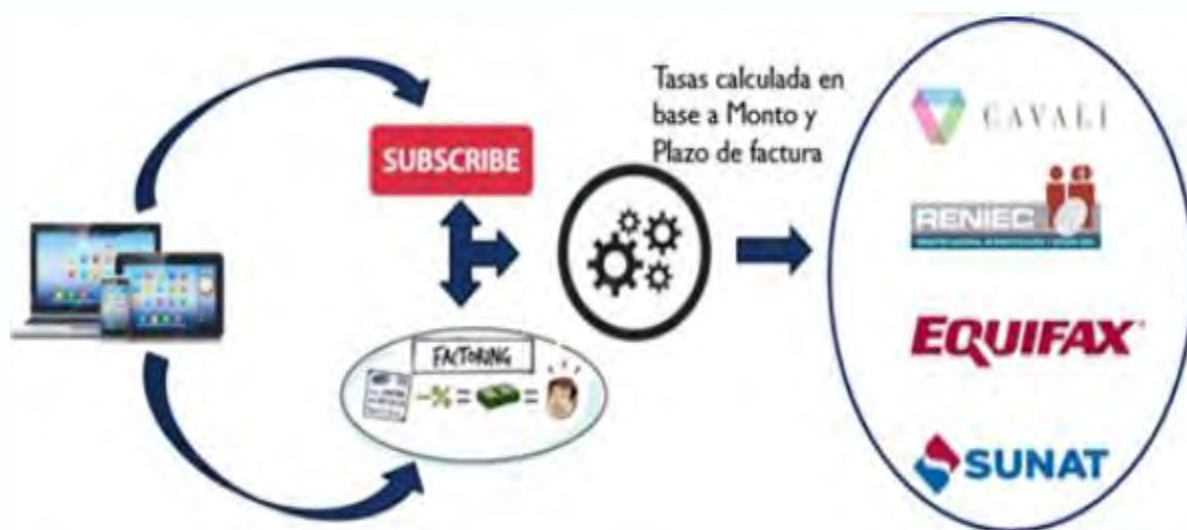


Tomado de “¿Qué es el Factoring?” por Factoring Dominicana (<http://factoringdom.com/>).

- El cedente realiza la transferencia de titularidad de la factura negociable a la empresa de *factoring*, de manera que otorga el derecho a cobro de la factura al vencimiento de la misma.
- Durante la cesión de la factura negociable, la empresa de *factoring* adelanta los fondos al cedente.
- La empresa de *factoring* realiza el cobro de la factura al pagador de acuerdo al vencimiento acordado entre cedente y pagador durante la transacción comercial inicial.

En la Figura 4 del negocio mantiene la estructura detallada. Sin embargo, los procesos operativos de revisión con los proveedores deben quedar integrados con la plataforma *web* para su automatización. De esta forma, el procedimiento final debe ser el siguiente:

Figura 4



Mapa Conceptual de Negocia.Pe.

El cliente se conecta a la plataforma *web*, en la cual tiene que suscribirse en su primer ingreso. Una vez ingrese su información completa, puede registrar las facturas que desee negociar. El diseño de la plataforma indica la documentación que debe cargar para su procesamiento. Cuando se adjunte todos los documentos, el sistema se encarga de procesarlos y calcular una tasa y preliquidación, que el cliente debe aceptar o rechazar. Después de concretar la operación, el cliente recibe los fondos.

La idea es que, para la elaboración de la preliquidación, la plataforma pueda evaluar los diversos procesos que se realizan actualmente de forma manual con los proveedores, como CAVALI, SUNAT, Equifax, entre otros. La eliminación de estos procesos se realiza gracias a la integración que posee la *web*.

Estándares de producción. Negocia.Pe realiza auditorías externas a cargo de PwC. Anualmente, esta auditoría se encarga de revisar y validar la información financiera y operativa de la organización. En seguida, se presenta la documentación a revisar en la auditoría interna:

- Certificación y firmas completas de contratos marco y cesión.
- Conciliación de información de facturas compradas y CAVALI.
- Fichas legales y fichas PEP.
- Recepción de aportes para inversión en facturas.
- Conciliación de pagos a inversionistas.

Considerando las empresas en las que se enfoca Negocia.Pe, es primordial verificar la documentación mencionada con las auditorías.

3.7.3 Plan de recursos humanos

El presente plan de recursos humanos busca describir y desarrollar el contexto adecuado para que un negocio basado en innovación pueda ser sostenible en el tiempo y lograr, con ello, todos sus objetivos. En ese sentido, es necesario definir el término *innovación*, el cual, según indicó Keles y Battal (2017), se trata de un invento valorado, ya que, si el mismo no fuera valorado por un grupo de personas, un mercado o una organización, no es considerado como tal, pues no perdura en el tiempo. Por otro lado, Acosta (2015) orientó el concepto de innovación hacia la cultura de una organización, y lo posiciona como un valor y principio que rige la misma. En este contexto, se busca desarrollar una idea de negocio con base en la innovación, la cual no sólo sea la esencia de la organización, sino que también sea asumida por cada uno de los miembros de la misma, sin importar los rubros hacia donde se orienten.

Por otro lado, el término *cultura organizacional*, que Maubar (2014) la definió como los valores, principios y normas relacionadas a un grupo de personas con características entre sí o un fin común es de vital importancia para el desarrollo de un negocio basado en la innovación.

En ese sentido, se busca desarrollar la misma en base a los siguientes aspectos: inversión en el equipo, estructura apropiada, visión compartida, voluntad de innovar y el clima creativo (Palomino, Velásquez, Marcos & Seclen, 2019), aspectos que se convierten en los pilares sobre los cuales se desarrolla la presente organización.

Otro punto relevante a considerar, dentro del plan de recursos humanos, es la definición del propósito de la organización, que es el motor de la cultura organizacional a crear. Por su parte, Sinek (2009) indicó que las organizaciones suelen tener definido el qué y el cómo, pero no el porqué de lo que hacen u ofrecen. Este último punto es el más relevante para que los miembros de la organización puedan comprometerse con los objetivos de la misma. Dicho eso, se procede con la definición del propósito de la organización, más que de la visión o misión: Contribuir al desarrollo de emprendimientos y negocios locales de manera rápida y sencilla para reducir la brecha entre el mundo financiero, la tecnología y los clientes.

Respecto al equipo que conforma esta organización, se señala que debe ser uno multidisciplinario con foco y apertura a la innovación. Para ello, es necesario contar con dos perfiles de personas: expertos y líderes. Los primeros son altamente relevantes para el desarrollo de la organización, ya que se trata de personas con alto conocimiento técnico, muy capaces y orientados a la consecución de resultados. Los segundos, en cambio, son aquellos que tengan la capacidad de inspirar, integrar y motivar al equipo (Maubar, 2014), sobre todo al momento de fomentar una cultura innovadora. En ese sentido, es de vital importancia la presencia del equipo fundador, que promueve el desarrollo de dicha cultura en base a la experiencia obtenida que impulsa al desarrollo del presente plan de negocios (Palomino, Velásquez, Marcos & Seclen, 2019).

A continuación, se describen los puestos de trabajo a considerar en una primera etapa. Los mismos son detallados de manera específica en el Apéndice G.

- *Chief executive officer* (CEO): director ejecutivo con máxima autoridad de gestión

y dirección administrativa de la empresa.

- *Chief financial officer* (CFO): encargado de la planificación económica y financiera de la empresa.
- *Chief human resources officer* (CHRO): encargado de velar por el adecuado funcionamiento de la organización, así como de la gestión del talento humano detrás de la operación de la plataforma financiera.
- *Chief risk officer* (CRO): encargado de aprobar líneas de crédito y velar
- *Chief operating and technology officer* (COTO): líder del área de tecnología y del área de operaciones, encargado de velar por la estabilidad tecnológica de la plataforma y de establecer control sobre todas las áreas de negocio. Asimismo, contribuirá con el desarrollo de mejoras al proceso y a los distintos sistemas tecnológicos que dan soporte al negocio.
- *Product manager*: encargado de la planificación, ejecución y lanzamiento de la plataforma, así como de la implementación de la mejora continua de la misma.
- Diseñador UX/UI (*user experience/user interface*): encargado de velar por la experiencia total tanto del emprendedor, que busca la venta de sus facturas, como de los posibles inversionistas, que buscan rentabilizar su dinero. Asimismo, se trata del responsable del desarrollo de la interfaz de la plataforma con el objetivo de facilitar el recorrido natural de la misma.
- Analista de experiencia de usuario y servicio al cliente: analista encargado del servicio posventa tanto del emprendedor como del inversionista. En primera instancia, la presencia del encargado de la experiencia del usuario es de vital importancia para crear un espacio de confianza entre clientes y plataforma, la cual se complementa con la implementación de *chatbots* conforme lo disponga el equipo.

- Analista de operaciones: encargado de revisar y analizar las propuestas de crédito ingresadas, así como de realizar las coordinaciones con entidades y/o empresas de soporte.
- Analistas comerciales: encargados de ampliar, mantener y fidelizar la cartera de clientes, tanto de vendedores de facturas como de posibles inversionistas.

Dentro del plazo de cinco años de evaluación de proyecto, se están considerando incrementar tanto a un analista de operaciones como a un analista de riesgos los años 2 y 4. Esto con la finalidad de poder responder al incremento de la demanda que el presente estudio está proyectando. Por otro lado, los sueldos de los puestos descritos líneas arriba se incrementarán año a año en línea con la inflación, la cual se ha establecido en un porcentaje de 3% de manera constante. Por último, se está considerando como soporte para el equipo de trabajo, una asesoría constante en temas legales y contables como parte fundamental para el desarrollo adecuado del negocio.

3.7.4 Plan de Marketing

Objetivo. El plan de *marketing* de este modelo de negocio tiene como objetivo generar participación de mercado y posicionamiento de la nueva plataforma de *factoring* colaborativo propuesta. Como señaló Avery y Gupta (2014), el concepto *posicionamiento* se define como la relación entre la imagen que posee el consumidor o cliente final sobre una determinada marca o producto y los beneficios o ventajas ofrecidos. Partiendo de dicha definición, se analizan las percepciones de potenciales clientes para poder identificar sus necesidades y crear un servicio, en este caso, satisfacer las carencias del mercado objetivo con la finalidad de generar un beneficio para ellos.

Para lograr el posicionamiento deseado, se realiza la segmentación del mercado, evaluación de los intereses del segmento elegido y el desarrollo del concepto.

Investigación de mercado. Se aplica la metodología de la investigación científica para

determinar necesidades, características relevantes del segmento objetivo y una alternativa de solución. Para esta investigación es importante resaltar que la data empleada corresponde al año 2019 de PRODUCE, en cuanto al sector del *factoring*, ya que, al ser una industria con pocos años de desarrollo en el país, el análisis de años posteriores presenta menor detalle en comparación al informe del año 2019. Asimismo, al ser el 2020 un año atípico por la pandemia, se consideró no tomarlo base para en análisis sugerido.

Objetivo: determinar el uso del servicio de *factoring* como opción de liquidez inmediata y el nivel de inversión actual y potencial en nuevas plataformas digitales.

Metodología de la investigación:

- Metodología mixta:

Cualitativa: Se empleará una herramienta de esta metodología (entrevistas dirigidas a emprendedores)

Cuantitativa: Encuestas dirigidas a dos segmentos objetivo: empresas y personas naturales.

- Muestra:

Empresas: 100 MIPYMES de Lima y demás regiones

Inversionistas: 105 personas de Lima (diversos NSE).

- Recolección de datos: 205 encuestas y siete entrevistas.
- Procesamiento, análisis e interpretación: tabulación.
- Perfil: de acuerdo a la solución planteada, se cuentan con dos perfiles de potenciales clientes:

Perfil 1: este grupo objetivo se sub divide en dos perfiles.

Sub Perfil A:

Objetivo: Micro, pequeñas y medianas empresas que utilizan *factoring*

Ubicación: Todas las regiones de Perú

Sector económico: todos los sectores.

Sub Perfil B:

Objetivo: Micro, pequeñas y medianas empresas que no utilizan *factoring*

Ubicación: Todas las regiones de Perú

Sector económico: todos los sectores.

Perfil 2:

Inversionistas: Personas naturales o jurídicas, que cuenten con excedentes y poco o mediano conocimiento de las opciones de inversión en el mercado.

Edades: de 25 años en adelante en el caso de personas naturales, para las personas jurídicas no aplica

Ubicación: Todas las regiones de Perú

NSE: A, B, C.

Hallazgos relevantes: En cuanto a los resultados de las empresas encuestadas y entrevistadas, se puede concluir:

- Actualmente, pese al desarrollo de la economía nacional, las micro y pequeñas empresas no poseen un adecuado acceso al sistema financiero. Una de las causas más relevantes es la poca apertura de las instituciones financieras.
- La mayor parte de las ventas de estas pequeñas empresas a otras de mucho mayor tamaño son generalmente al crédito, es decir, con el uso de facturas negociables a plazos de 30, 60, 90 o 120 días dependiendo de la negociación.
- Más del 50% de los encuestados menciona que el plazo de pago acordado con sus clientes ocasiona falta de liquidez.
- En su mayoría, conocen o escucharon acerca del *factoring* como alternativa de cobro anticipado de las facturas.

- Más del 95% asegura estar dispuesto a emplear una herramienta tecnológica como una aplicación o página *web* para realizar algún trámite financiero. Por otro lado, al realizar las encuestas a potenciales inversionistas, se rescata:
- Se pudo observar que más del 50% de encuestados realiza inversiones hoy en día, lo cual lleva a pensar que hay una predisposición positiva a la inversión y es atractiva para este segmento.
- Más del 60% de encuestados prefiere realizar una inversión de bajo riesgo. Sin embargo, un porcentaje de los encuestados está dispuesto a asumir un alto riesgo.
- En su mayoría, las inversiones que realizan los encuestados son mediante aplicaciones o páginas *web*, lo que permite observar las nuevas tendencias en cuanto al uso de la tecnología.
- Al ser consultados sobre si se encuentran dispuestos a invertir teniendo en cuenta que sus aportes apoyaran a emprendimientos, el 92.4% de la muestra se mostró interesado en ello.

Marketing estratégico. La estrategia general es crear una plataforma de *factoring* colaborativo donde los inversionistas, empresas o personas que deseen rentabilizar sus excedentes puedan adelantar el pago de facturas negociables a las MIPYME.

Estrategias FODA:

- Fortalezas – oportunidades:

FO1: aprovechar la cantidad de las MIPYME en el mercado peruano, que representan el 99.5% del total de empresas del país, las cuales son potenciales clientes de la plataforma.

FO2: aprovechar la creciente tendencia del uso de las nuevas tecnologías como impulso para generar negocios disruptivos en el mercado.

- Fortalezas – amenazas:

FA1: implementar sistemas de seguridad de la información en la plataforma para proteger a los futuros clientes de ataques cibernéticos y/o posibles fraudes.

FA2: formación de alianzas estratégicas con los principales actores en el proceso del *factoring* para posicionarse y diferenciarse de la competencia.

- Debilidades – oportunidades:

DO1: la expansión del sector del *factoring* en el país ayuda a la difusión de esta nueva versión de *factoring* colaborativo y resalta sus ventajas frente al producto tradicional.

- Debilidades – amenazas:

DA1: campañas publicitarias con el respaldo de entidades reguladoras del sistema financiero para posicionarse como marca segura y confiable.

Buyer personas:

Para diseñar más a profundidad los perfiles de los potenciales cliente y organizar la estrategia de *marketing* adecuada, se emplea el *buyer* personas. Según Diego (2017), hasta hace algunos años, se consideraba suficiente construir un perfil demográfico para definir el *target*. Sin embargo, no es suficiente con ello, pues se debe conocer a detalle al público objetivo y el uso del *buyer* persona puede definir el éxito o fracaso de una campaña. Debido a que las características generales, como estado civil, edad o sexo no son definitorias, se procede e indagar en los problemas, necesidades, retos y la manera en que el producto o servicio puede calmar y satisfacer dichas necesidades:

Figura 5

| BUYER PERSONA | |
|---|---|
| <p>Información demográfica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microempresarios y emprendedores. • Residentes en Perú. | <p>Necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobrar facturas de manera más rápida. • Ahorrar tiempo en trámites financieros. • Mayor accesos a financiamientos y mejores condiciones crediticias. |
| <p>Metas y deseos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar una empresa rentable, sólida y sostenible en el tiempo. • Tener mayor calidad de vida a través del incremento de su patrimonio. | <p>Motivaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deseo de ser independiente. • Manejo de propios tiempos. |

Perfil Cliente 1

Figura 6

Perfil Cliente 2

| BUYER PERSONA | |
|--|--|
| <p>Información demográfica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres o mujeres de diversas edades. • Residentes en Perú. | <p>Necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar rentabilidad por excedentes. • Mejores tasas de interés a las ofrecidas en el mercado. • Nuevas alternativas de inversión de manera segura. |
| <p>Metas y deseos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener ingresos adicionales por ahorros. • Tener mayor calidad de vida a través del incremento de su patrimonio. | <p>Motivaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar sus activos. • Adquisición de bienes o formación de negocios independientes. |

Se construyen dos *buyer* personas, ya que la propuesta considera a dos segmentos objetivo. El primer segmento agrupa a empresarios con necesidades de liquidez, por lo que requieren el cobro anticipado de las facturas negociables. Por otro lado, se encuentran las personas, sean naturales o jurídicas, que poseen excedentes y deseen generar una mayor

rentabilidad a la que el mercado actual ofrece mediante productos convencionales, tales como cuentas de ahorros, depósitos a plazo fijo, fondos mutuos, etc.

Mercado meta: para su definición, se consideran variables específicas de cada uno de los mercados objetivo (las MIPYME e inversionistas), los cuales se explican a continuación:

Mercado meta 1:

Para la definición de los dos sub perfiles planteados para el mercado objetivo 1, se toma en cuenta la totalidad de empresas del país, que según indicó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), asciende a 2'393,033 empresas al 2018. Luego, se identifican a las empresas públicas y grandes empresas obteniendo una cantidad de 2'370,866 MIPYME, lo cual representa un 99.07% del total de empresas del país. Finalmente, se observa que, del total de las MIPYME, 1'078,264 se encuentran en Lima y 1'292,602 en las demás regiones del Perú.

Tabla 2

Segmentación de Mercado

| Concepto | Cifra |
|--------------------------------|-----------|
| Número de empresas en Perú | 2'393,033 |
| Empresas privadas | 2'385,147 |
| MIPYME | 2'370,866 |
| (%) | 99.07% |
| MIPYME en Lima | 1'078,264 |
| MIPYME en el resto de regiones | 1'292,602 |

Nota. Adaptado de “Perú: Estructura Empresarial 2018,” por INEI, 2019

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1703/libro.pdf).

Para poder detallar los dos sub perfiles se consideró el método de las cuatro fronteras desarrollado por la empresa Arellano, donde se delimita un campo de acción específico y así

acceder al mercado objetivo. Estas fronteras son profundizar, competir, conquistar y colonizar. Básicamente las que desarrollaremos será la frontera de conquistar, pretendiendo quitar mercado a nuestros competidores directos, y la frontera de colonizar, buscando captar nuevos consumidores que actualmente no emplean esta herramienta de *factoring*.

- *Sub Perfil A-Conquistar*

Considerando la cantidad de MIPYMES en el país, según PRODUCE (2019) solo 9474 de estas realizan *factoring* lo cual representa el 0.40% del total de MIPYMES. El presente plan de negocios pretende atender es al 0.8% de las empresas que a la fecha realizan *factoring* en el año base o inicio de operaciones. Este objetivo se basa en el análisis de *benchmarking*. Según Camp (2002) el *benchmarking* es un proceso de planificación de metas, muchas veces considerándolo como objetivos que asume la organización en función a la competencia. En este caso, seleccionamos a una empresa que realiza *factoring* electrónico como potencial competidor el cual cuenta con 2.07% de participación de mercado según PRODUCE (2019) y asumiendo una posición conservadora el presente plan de negocio pretende iniciar con un 0.8% de las 9474 empresas que operan activamente al 2019 siendo un total de 76 empresas (ver Tabla 4).

En la Tabla 3, se puede observar la participación de mercado de las tres empresas más grandes de *factoring* convencional y las empresas con mayor representación en cuanto al *factoring* electrónico.

Tabla 3

Participación de Mercado: Factoring

| Empresa | % Participación de mercado |
|-----------------------|----------------------------|
| Ft Capital S.A. | 20.29 |
| Primus Capital S.A.C. | 19.35 |

| | |
|--|-------|
| Eurocapital Servicios Financieros S.A.C. | 15.25 |
| Factoring Lab S.A.C. | 2.91 |
| Innova Factoring S.A.C. | 2.07 |
| Finsmart S.A.C. | 1.29 |
| Otros | 38.84 |
| Total | 100 |

Nota. Adaptado de “Decreto de Urgencia que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y *Start Ups*,” por PRODUCE, 2019 (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534051/DECRETO_DE_URGENCIA_013_2020_-_PRODUCE.pdf).

Tabla 4

Segmentación Sub Perfil A

| Empresas que utilizan factoring | | |
|---------------------------------|---|-------|
| Fuente | Concepto | Cifra |
| PRODUCE (2019) | Nro. de Mipymes que realizan factoring en el Perú | 9,474 |
| | % de Mipymes que realizan factoring en el Perú | 0.40% |
| | % Público objetivo A | 0.80% |
| | Público objetivo A | 76 |

Nota. Adaptado de “Decreto de Urgencia que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y *Start Ups*,” por PRODUCE, 2019 (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534051/DECRETO_DE_URGENCIA_013_2020_-_PRODUCE.pdf).

- *Sub Perfil B-Colonizar*

Para el sub perfil B, se plantea obtener un % de participación de las empresas que cada año ingresan a realizar operaciones de *factoring*. Como se menciona en la Tabla 5, se cuentan con 2'370,866 MIPYMES de las que 9,474 realizan *factoring* por lo que se obtienen 2'361,392 MIPYMES que no emplean este servicio. Usando el factor de estimación de intención de uso de esta herramienta financiera, obtenido en la

investigación cuantitativa a través de las encuestas aplicadas, se estima que el 93% de las empresas utilizarían el *factoring*, obteniendo 2'196,095 potenciales clientes. De igual forma que para el sub perfil A, se asume una posición conservadora y se pretenderá atender al 0.001% de estas empresas, es decir 22 al inicio de operaciones (ver Tabla 5).

Mercado meta 2:

- Se considera como universo la cantidad de habitantes del país. Según indicó el INEI (2017), el país contaba con 31'826,018 habitantes. Como se menciona, en una primera etapa, se inician operaciones en Lima, por lo que se segmenta la población por regiones. Adicionalmente, se considera un rango de edades de 25 a 55 años de edad para el segmento objetivo. Esto debido a que, según señaló IPSOS (2019), una de las características de los jefes de hogar por niveles socioeconómicos muestra que la edad promedio de los niveles A, B y C es de 53 a 56 años de edad. Además, para la presente investigación, se consideran dichos niveles socioeconómicos por tener el menor gasto mensual en relación a sus ingresos mensuales, lo que indica que poseen capacidad de ahorro (ver Tabla 6).

Tabla 5

Segmentación Sub Perfil B

| Empresas que no utilizan factoring | | |
|------------------------------------|--|-----------|
| Fuente | Concepto | Cifra |
| PRODUCE (2019) | Nro. de Mipymes que no realizan factoring en el Perú | 2'361,392 |
| | % de Mipymes que no realizan factoring en el Perú | 99.60% |
| | % de Mipymes con intención de uso de factoring | 93.00% |
| | Nro. de Mipymes con intención de uso de factoring | 2'196,095 |
| | % Público objetivo B | 0.001% |
| | Público objetivo B | 22 |

Nota. Adaptado de “Decreto de Urgencia que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y *Start Ups*,” por PRODUCE, 2019

(https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534051/DECRETO_DE_URGENCIA_013_2020_-_PRODUCE.pdf).

Tabla 6*Segmentación Mercado Meta 2*

| Concepto | Cifra |
|-------------------------------|------------|
| Población total | 31'826,018 |
| Lima | 9'485,405 |
| Demás regiones | 22'340,613 |
| Población de 25 a 39 años (%) | 23.60% |
| Población de 40 a 55 años (%) | 18.40% |
| Subtotal | 42.00% |
| Total | 3'983,870 |
| Segmento A y B | 12.40% |
| Segmento C | 27.10% |
| Subtotal | 39.50% |
| Total | 1'573,629 |

Nota. Adaptado de “Perú: Estructura Empresarial 2018,” por INEI, 2019

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf).

- Finalmente, bajo la investigación de mercado realizada sobre la intención de inversión a través de medios digitales (plataforma *web* y aplicación), se puede acotar la segmentación para obtener un mercado objetivo de 1'190,853 potenciales inversionistas (ver Tabla 7).

Tabla 6*Mercado Objetivo 2*

| Mercado actual | |
|---|-----------|
| Intención de inversión (%) | 92.4% |
| Subtotal | 1'454,033 |
| Intención de inversión por medios digitales | |
| Páginas <i>web</i> | 38.10% |
| Aplicaciones | 43.80% |
| Total (%) | 81.90% |
| Mercado objetivo | 1'190,853 |

Propuesta única de valor. Para definir la propuesta de valor, se responden las preguntas que ayudan a determinar lo que se quiere transmitir a los clientes (ver Tabla 8).

Tabla 7*Definición de Propuesta de Valor*

| Concepto | Descripción |
|------------------------------|--|
| Autoexpresión | ¿Qué dice de mí? Plataforma segura, confiable y rápida. Solución integral. |
| Beneficios emocionales | ¿Cómo me hace sentir? Un proceso seguro y rápido, lo que genera satisfacción en el cliente al contar con la liquidez requerida y rentabilidad esperada. |
| Beneficios funcionales | ¿Qué hace por mí? Brinda una solución integral, ya que beneficia a todos los actores que participen del proceso. |
| Características del producto | ¿Qué tiene? Plataforma digital de autogestión que permite rentabilizar excedentes y brindar liquidez a las MIPYME de manera rápida y segura. |

Entonces, como propuesta de valor, se define lo siguiente: Plataforma *web* de auto atención que facilita fondos a las MIPYME para el funcionamiento de sus empresas, a la vez que produce rentabilidad a los inversionistas, de tal manera que genera beneficio directo a todos los participantes del proceso.

Marketing mix. Se evalúan las 7P del *marketing mix* para el servicio que brinda la presente propuesta:

1. Producto:

- Se ofrece una plataforma digital enfocada en dos clientes (inversionistas y empresarios), donde se puedan rentabilizar excedentes y brindar a las MIPYME que requieran liquidez mediante el cobro anticipado de sus facturas.
- Esta herramienta financiera se encuentra reconocida en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros – Ley 26702; y también en la Ley 29623, que promueve el financiamiento

a través de la factura negociable. La primera ley establece el marco de regulación y supervisión al que se someten las empresas que operan en el sistema financiero y de seguros, así como aquellas que realizan actividades vinculadas o complementarias. Con dicha información, se puede comprender a profundidad los requisitos que exige el marco legal peruano para este tipo de entidades especializadas. La segunda ley define el reglamento mediante el cual se identifican los actores del proceso, obligaciones y proceso sancionador en caso de alguna obstrucción.

- Además, se pretende realizar una integración entre las siguientes entidades mostradas en la Tabla 9.
- Con ello, el proceso se simplifica, pues ofrece la oportunidad de autogestión desde el inversionista hasta las MIPYME al recibir los fondos.

Tabla 8

Principales Proveedores

| Proveedor | Función |
|---------------------|---|
| CAVALI | Entidad Administradora del Sistema de Liquidación de Valores, la cual centraliza la transferencia de titularidad. |
| Centrales de riesgo | Entidad de alerta y reporte de deudas en el sistema financiero peruano. |
| SUNAT | Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, que brinda información financiera en línea de los potenciales clientes. |
| RENIEC | Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, que brinda información en línea de los representantes legales de las MIPYME e inversionistas. |

- Marca Negocia.Pe: se hace alusión al término *compartir*, ya que los inversionistas *comparten* sus activos con las MIPYME para que estas puedan continuar con la operatividad de negocios o el cumplimiento de obligaciones.
- Atributos: atención rápida (a través de medios tecnológicos), simple acceso para ambos clientes (autogestión), rentable (retornos competitivos en el mercado).
Adicionalmente, la plataforma dentro del registro de los clientes (emprendedores e inversionistas) considerara las mejores prácticas para evitar verse involucrado en casos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, como la implementación de fichas PEP's (personas políticamente expuestas) y origen legal de fondos de inversión.

2. Precio:

Al poseer dos públicos objetivo, se plantean dos escenarios de precios:

Precio 1: los potenciales inversionistas pueden obtener rentabilidad de acuerdo al nivel de riesgo que deseen asumir. Para ello, se plantean tres escenarios de riesgo: alto, medio y bajo. Esto se encuentra determinado por la clasificación de riesgo de los deudores, quienes tienen la obligación de pago de las facturas negociables una vez se cumpla el plazo establecido (ver Tabla 10).

Tabla 9

Clasificación de Riesgo - Deudor

| Nivel de riesgo | Descripción |
|-----------------|--|
| Riesgo alto | Deudores de micro y pequeña empresa, ventas hasta 1,700 UIT. |
| Riesgo medio | Deudores de mediana empresa, ventas de 1,700 a 2,300 UIT. |
| Riesgo bajo | Deudores de gran empresa, ventas mayores a 2,300 UIT. |

Nota. Adaptado de “Ley N°30056” por Congreso de la República, 2013.

(<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>).

- *Precio 2:* para la determinación del precio a las MIPYME, se aplican tasas de acuerdo a los adquirentes de las facturas que deseen negociar y al nivel de ventas de la empresa para lograr un equilibrio en el precio. Hoy en día, en el sistema financiero, se brindan tasas elevadas para las empresas pequeñas debido a la poca experiencia crediticia, por lo que representan un mayor riesgo para las entidades financieras. Sin embargo, Negocia.Pe pretende minimizar el impacto de esta desventaja mediante la calificación al obligado a pago de la cuenta por cobrar, es decir, los deudores. De esta manera, se proponen tasas de interés más competitivas, lo que finalmente beneficia a los clientes (ver Tabla 11).

Tabla 10

Clasificación de Tasas Según Tamaño de Empresas

| Tipo de empresa | Rangos |
|-----------------|---------------------------------------|
| Riesgo Alto | Rango de 2.5% a 3% + comisiones (TEM) |
| Riesgo Medio | Rango de 2% a 2.5% + comisiones (TEM) |
| Riesgo Bajo | Rango de 1.5% a 2% + comisiones (TEM) |

- Las tasas propuestas en el cuadro superior son referenciales, ya que dependen del plazo de cada uno de los documentos a negociar y la clasificación de riesgo.
- Por último, el precio de Negocia.Pe, por ser el intermediario entre el inversionista y la MIPYME, es un 10.5% de la utilidad generada. Este precio representa un promedio de costos en el mercado actual.

3.Plaza:

Este modelo de negocio se realiza mediante la implementación de una *web* como primera etapa y posteriormente se creará una *app*, esta será compatible a equipos móviles con sistemas operativos Android y IOs. Se operará en todas las regiones del país ya que es el valor agregado que se presenta, posterior a ello como parte del proceso de expansión (no se apertura oficinas físicas de atención al público), se desarrollarán productos adicionales que se ofrecerán en la misma plataforma como *confirming, leasing, etc.*

4. Promoción:

En cuanto a la publicidad se dividirá en bloques ya que nos enfocaremos en los sub perfiles planteados, así como también en inversionistas para así poder captar clientes, para ello se desarrollarán las siguientes actividades:

- *Sub Perfil A:* empresas que utilizan *factoring*
 1. Publicación de videos e instructivos para ambos clientes sobre el funcionamiento de la plataforma.
 2. *Webinars*, foros y conferencias realizadas por las principales entidades reguladoras para poder difundir el uso de esta herramienta de financiamiento.
 3. Elaboración de promociones especiales por campaña en la que se pueden ofrecer tasas especiales.
 4. Creación de una sección para promocionar los emprendimientos con los que se trabajan, de tal modo que puedan darse a conocer en la red como apoyo al crecimiento de sus negocios.
 5. Presentación de videos de educación financiera para explicar los beneficios de esta herramienta y otros temas relacionados a las finanzas personales y empresariales.
 6. Asesorías personalizadas por el primer año de uso del servicio.
- *Sub Perfil B:* empresas que no utilizan *factoring*

1. Talleres gratuitos virtuales para MIPYMES relacionadas al uso de *factoring* como opción para obtener liquidez de manera más rápida y eficiente
2. Talleres gratuitos virtuales para personas naturales que deseen emprender
3. Webinars sobre las ventajas de usar *factoring* en lugar de préstamos personales
4. Ingreso con espacio virtuales/ stands en ferias virtuales/ presenciales de emprendedores para comunicar la alternativa financiera.
5. Búsqueda de alianza comercial con empresas de consumo masivo, tiendas por departamento, entre otras; que suelen pagar con 30, 60, 90 o más días para que las ofrezcan como alternativas a sus proveedores al concretar una negociación.
6. Búsqueda de alianza comercial con las Municipalidades distritales que cuenten con ferias dentro de sus localidades para así poder tener acceso a emprendedores activos

Inversionistas

1. Asesorías personalizadas
2. Publicación de videos e instructivos para ambos clientes sobre el funcionamiento de la plataforma.
3. Opción de apoyar emprendimientos (esto se visualizará en la opción donde las MIPYMES que venden sus facturas publican información)
4. Elaboración de promociones especiales por campaña en la que se pueden ofrecer tasas especiales.
5. Presentación de videos de educación financiera

Para el desarrollo de las estrategias y planes de promoción se estima emplear el 3% de los ingresos para poder lograr mayor participación de mercado y poder mantener satisfechos a los clientes actuales. Esta inversión se estimó de acuerdo a los escenarios que se plantea en el análisis financiero (ver Tabla 12).

Tabla 11

Estimación de Gastos de Ventas

| Escenario | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Conservador | 21,392 | 56,376 | 72,146 | 79,141 | 124,025 |
| Optimista | 32,088 | 84,565 | 108,220 | 118,712 | 186,038 |
| Pesimista | 14,261 | 37,584 | 48,098 | 52,761 | 82,683 |

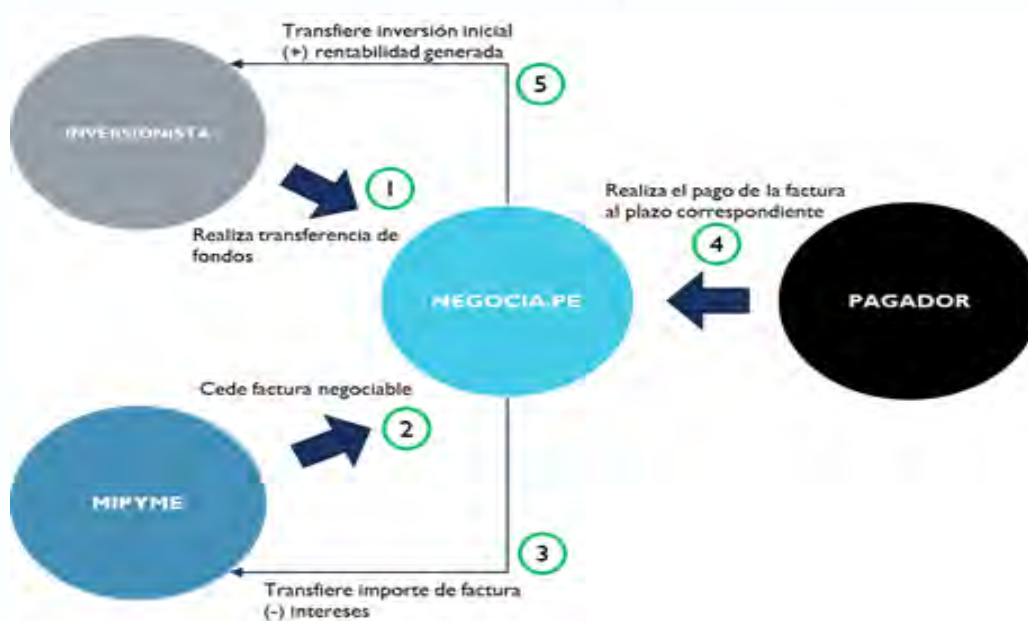
5. **Personas:**

Para poder brindar mejores condiciones a los dos segmentos objetivo y poder incrementar la participación de mercado, se cuenta con un equipo comercial que ofrece acompañamiento a los nuevos clientes para orientarlos y resolver dudas durante el proceso. Asimismo, la plataforma tiene a disposición del cliente un *chatbot* para realizar consultas.

6. **Procesos:**

En el siguiente gráfico, se describe el proceso que sigue las operaciones del negocio:

Figura 7

Proceso Operativo del Negocio

- Se procede a registrar al inversionista como cliente en la plataforma. Una vez seleccionado el fondo de inversión, según los niveles de riesgo que se desee asumir, se realiza una liquidación mediante la plataforma para que el cliente pueda conocer el importe a recibir en el plazo pactado. Por último, se solicita el abono del importe a invertir.
- Las MIPYME, luego de ser registradas en la *web*, pueden realizar una simulación en línea para conocer el monto que pueden obtener por el cobro anticipado del documento.
- Una vez aceptados los términos y condiciones, se procede con la cesión de la factura negociable y el desembolso de los fondos a la cuenta que indique el cliente.
- Negocia.Pe realiza la inscripción de la titularidad de la factura negociable a nombre del inversionista hasta el término del plazo indicado por el pagador. Cuando transcurra dicho plazo, se realiza el cobro de la factura. Con el pago de esta, se lleva a cabo la transferencia de la inversión inicial, además de la rentabilidad generada.
- Con lo mencionado, se cierra el ciclo del proceso de la inversión y cesión de valorados.

5. Evidencia física:

A fin de poder mantener la presencia física, por cada cesión e inversión por parte de los clientes, se pueden descargar en archivos PDF y Excel las liquidaciones disponibles en la *web*. Asimismo, se brinda información a los inversionistas sobre el emprendimiento al cual financiaron para que puedan sentir la satisfacción de apoyar a pequeños empresarios y, de esa manera, mostrar el beneficio mutuo generado gracias a realizar operaciones con Negocia.Pe.

Competidores. Actualmente, existen muchas empresas de *factoring*, ya que es un sector que se encuentra en crecimiento. Debido a la situación actual de crisis sanitaria y económica, el Estado se encuentra fomentando el uso de diversas herramientas financieras para la reactivación de la economía. En Perú, por ejemplo, el programa Fondo Crecer es una opción que impulsa el crecimiento del *factoring*.

A marzo del 2020, se encontraban registradas alrededor de 77 empresas especializadas en *factoring*. Dentro de las principales empresas, se encuentran los miembros de la Asociación Peruana de Factoring (APEFAC), quienes presentan la mayor participación del mercado. Por otro lado, se hallan los competidores directos, que son las empresas que realizan *factoring* electrónico en la actualidad.

Figura 8

Factoring Tradicional



Figura 9

Factoring Electronico

3.7.5 Plan financiero

El plan financiero de este emprendimiento tiene como objetivo evaluar su nivel de rentabilidad y viabilidad. Para ello, se ha determinado que esta plataforma financiera tendrá dos tipos de público objetivo. En primer lugar, se encuentra el público objetivo A, que consta de un porcentaje de aquellas MIPYME en el Perú que actualmente realizan *factoring*. En ese

sentido, en base a la información obtenida por el PRODUCE (2019), se obtiene el número de MIPYME que realizan factoring en el Perú, el cual asciende a 9,474 empresas.

Luego, se determina que la participación de mercado inicial de la empresa debe ser menor a la de Innova Factoring, competidor directo en el mercado con una participación de 2.07%. Esto se debe a que Innova Factoring tiene años en el mercado, mientras que Negocia.pe es una nueva plataforma financiera y debe ganar participación de mercado en el transcurso del tiempo.

De esta manera, se ha determinado una participación de mercado inicial de 0.80% que totaliza un público objetivo inicial de 76 empresas. En segundo lugar, se encuentra el público objetivo B, que consta de un porcentaje de aquellas MIPYME que a la fecha aún no han realizado ninguna operación de factoring. En ese sentido, se obtiene el número de las MIPYME que no realizan factoring en Perú, el cual asciende a 2'361,392 empresas (PRODUCE, 2019). Luego, en base a entrevistas realizadas, se determina que el 93% de MIPYME tienen intención de usar factoring, lo que conlleva a un total de 2'196,095 empresas. Finalmente, en base a un criterio conservador, se asume que el público objetivo sería el 0.001% de aquellas MIPYME que no realizan factoring, pero tienen la intención de hacerlo, totalizando así un segundo público objetivo de 22 empresas. Cabe resaltar que este tipo de público objetivo empezará a captarse a partir del segundo año de creación de la plataforma (ver Tabla 13).

Tabla 12

Público Objetivo

| Empresas que utilizan factoring | | |
|---------------------------------|---|-------|
| Fuente | Concepto | Cifra |
| PRODUCE (2019) | Nro. de Mipymes que realizan factoring en el Perú | 9,474 |
| | % de Mipymes que realizan factoring en el Perú | 0.40% |
| | % Público objetivo A | 0.80% |

| | | |
|---|--|-----------|
| Público objetivo A | | 76 |
| Empresas que no utilizan factoring | | |
| Fuente | Concepto | Cifra |
| PRODUCE (2019) | Nro. de Mipymes que no realizan factoring en el Perú | 2,361,392 |
| | % de Mipymes que no realizan factoring en el Perú | 99.60% |
| | % de Mipymes con intención de uso de factoring | 93.00% |
| | Nro. de Mipymes con intención de uso de factoring | 2,196,095 |
| | % Público objetivo B | 0.001% |
| Público objetivo B | | 22 |

Nota. Adaptado de “Decreto de Urgencia que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y *Start Ups*,” por PRODUCE, 2019 (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534051/DECRETO_DE_URGENCIA_013_2020_-_PRODUCE.pdf).

Para los siguientes años, se realiza una proyección del número de las MIPYME de ambos públicos objetivos. El crecimiento del público objetivo A se basa en la tasa compuesta de crecimiento anual del crecimiento de la industria medido a través del número de facturas negociadas durante los últimos cinco años, que asciende a 64% (PRODUCE, 2019). Sin embargo, dado que este crecimiento es más elevado durante los primeros años y en los últimos dos años se normaliza, se ha adoptado un criterio conservador y se ha determinado que el crecimiento para este público objetivo sea de 10% (ver Tabla 14).

Tabla 13

Crecimiento del Público Objetivo A

| | | |
|---|-------------------------------|-----|
| % Crecimiento de la industria en los últimos 5 años | | 64% |
| % Crecimiento de la industria | | 10% |
| Año | Número de facturas negociadas | |
| 2016 | 60,907.00 | |
| 2017 | 152,869.00 | |
| 2018 | 337,079.00 | |

| | |
|------|------------|
| 2019 | 501,254.00 |
| 2020 | 605,188.00 |
| 2021 | 730,898.00 |

Por otro lado, el crecimiento del público objetivo B se basa en la tasa compuesta de crecimiento anual de la variación de MIPYMES que se incorporan al uso de factoring en los últimos cuatro años, que de acuerdo con la información obtenida por el PRODUCE (2019), asciende a 8% (ver Tabla 15).

Tabla 14

Crecimiento del Público Objetivo B

| % Crecimiento de la variación de mipymes que se incorporan al uso de factoring en los últimos 4 años | | 8 |
|--|---|-------------|
| Año | Número de empresas que realizan factoring | % Variación |
| 2016 | 1,151.20 | |
| 2017 | 2,889.38 | 1,738.17 |
| 2018 | 6,371.13 | 3,481.76 |
| 2019 | 9,474.21 | 3,103.07 |
| 2020 | 11,438.67 | 1,964.46 |
| 2021 | 13,814.71 | 2,376.05 |

De esta manera, con las tasas de crecimiento anteriormente explicadas para cada público objetivo, se realizó una estimación de la demanda en el horizonte de evaluación del proyecto (ver Tabla 16).

Tabla 15

Estimación de la Demanda

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Empresas: Público Objetivo A | 76 | 83 | 92 | 101 | 111 | 122 | 134 | 148 |
| Tasa de crecimiento de la industria | 10.00% | 10.00% | 10.00% | 10.00% | 10.00% | 10.00% | 10.00% | 10.00% |
| Empresas: Público Objetivo B | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 | 24 | 26 | 28 |
| Tasa de | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 8.13% | 8.13% | 8.13% | 8.13% |

| crecimiento de la industria | | | | | | | | |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Total Empresas | 76 | 83 | 92 | 101 | 133 | 146 | 160 | 175 |

Así, se elabora el plan de ventas de la empresa bajo los siguientes supuestos:

1. En base a información obtenida de PRODUCE (2019) se ha determinado que cada MIPYME realizará 53 operaciones de factoring al año y el ticket promedio por transacción es de S/ 21, 618 (ver Tabla 17)

Tabla 16

Operaciones de Factoring al Año y Ticket Promedio por Transacción

| Fuente | Concepto | Cifra |
|-------------------|--|----------------|
| PRODUCE (2019) | Nro. de Mipymes en el Perú | 9,474 |
| | Nro. de facturas negociadas por Mipymes en el Perú | 501,243 |
| | # de facturas negociadas por Mipyme en el Perú | 53 |
| | Nro. de facturas negociadas por Mipymes en el Perú | 501,243 |
| | Monto total negociado por Mipymes en el Perú | 10,835,719,694 |
| | Ticket promedio por transacción | 21,618 |

2. De acuerdo con las encuestas realizadas a los inversionistas, existe una intención de inversión del 92.4%. Sin embargo, se han construido tres escenarios sensibilizando esta variable, en función a una entrevista realizada con Jorge Rubiños, profesional experto que se desempeña en Arellano Marketing. En ese sentido, en el escenario optimista se considera una probabilidad de 90% sobre la intención de inversión de 92.4%, en el escenario conservador, una probabilidad de 60% sobre la intención de inversión de 92.4% y en el escenario pesimista, una probabilidad de 40% sobre la intención de inversión de 92.4% (Rubiños, 2021).

3. Se ha segmentado el volumen estimado en base al riesgo percibido combinado de los clientes y sus deudores, de acuerdo a lo explicado en el plan de marketing: riesgo alto (20%), riesgo medio (67%) y riesgo bajo (13%).
4. Asimismo, se han determinado tasas de interés efectivas anuales para cada nivel de riesgo: riesgo alto (34.5%), riesgo medio (26.8%) y riesgo bajo (19.6%). Estas tasas de interés han sido calculadas en base a lo que ha cobrado en promedio una empresa del mismo rubro en el mercado durante el 2019. Cabe resaltar que para calcular la rentabilidad de los inversionistas ha utilizado un plazo promedio de 150 días, en línea con el promedio de este tipo de operaciones financieras.
5. Se ha determinado que la ganancia percibida por la empresa asciende al 10.5% de la rentabilidad de los inversionistas, lo que nos ubica por debajo de la competencia y sería un factor para poder captar clientes.

Con estos supuestos, se realiza la proyección de ventas para los próximos cinco años (ver Tabla 18).

A continuación, se presenta el estado de ganancias y pérdidas estimado para los próximos cinco años, así como los márgenes de rentabilidad asociados. Cabe resaltar que, debido al modelo de negocio de este emprendimiento, el costo de ventas de la empresa hace

Tabla 17***Plan de Ventas***

| (En Soles) | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Año Base | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| # de Mipymes | 92 | 101 | 133 | 146 | 160 | 175 |
| # de operaciones al año | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| Ticket promedio por operación | 21,618 | 21,618 | 21,618 | 21,618 | 21,618 | 21,618 |
| Intención inversión | 55.4% | 55.4% | 55.4% | 55.4% | 55.4% | 55.4% |
| Volumen final | | | | | | |
| Riesgo alto (20%) | 11'823,423 | 13'005,766 | 17'137,640 | 18'798,417 | 20'620,966 | 22'621,112 |
| Riesgo medio (67%) | 38'798,903 | 42'678,793 | 56'237,657 | 61,687,546 | 67'668,290 | 74'231,826 |
| Riesgo bajo (13%) | 7'528,561 | 8'281,417 | 10'912,386 | 11'969,886 | 13'130,393 | 14'403,985 |
| TEA Promedio | | | | | | |
| Riesgo alto | 34.5% | 34.5% | 34.5% | 34.5% | 34.5% | 34.5% |
| Riesgo medio | 26.8% | 26.8% | 26.8% | 26.8% | 26.8% | 26.8% |
| Riesgo bajo | 19.6% | 19.6% | 19.6% | 19.6% | 19.6% | 19.6% |
| Rentabilidad inversionistas | | | | | | |
| Riesgo alto | 1'553,695 | 1'709,064 | 2'252,027 | 2'470,266 | 2'709,764 | 2'972,600 |
| Riesgo medio | 4'038,221 | 4'442,043 | 5'853,260 | 6'420,489 | 7'042,970 | 7'726,108 |
| Riesgo bajo | 581,837 | 640,021 | 843,353 | 925,081 | 1'014,769 | 1'113,198 |
| Total rentabilidad inversionistas | 6'173,753 | 6'791,129 | 8'948,640 | 9'815,836 | 10'767,504 | 11'811,906 |
| Precio | 10.5% | 10.5% | 10.5% | 10.5% | 10.5% | 10.5% |
| Ingresos | 648,244 | 713,068 | 939,607 | 1'030,663 | 1'130,588 | 1'240,250 |

referencia al mantenimiento de la plataforma tecnológica, el cual asciende a S/ 113,940. Por otro lado, los gastos administrativos incluyen sueldos, alquiler de oficina, gastos de Cavali, Sentinel y servicios tercerizados contables y legales. Los gastos de venta iniciales representan el 3% de las ventas; sin embargo, con los años se hacen mayores esfuerzos en el plan de marketing y publicidad para poder lograr el incremento esperado de clientes. En ese sentido, al final del horizonte de evaluación del proyecto, los gastos de venta representan el 10% de las ventas de la empresa. Finalmente, el 52% de la inversión se financia a través de un préstamo bancario por un total de S/ 203, 846 a un plazo de tres años con una TEA de 14%. (ver Tabla 19).

Tabla 18*Estado de Resultados*

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos Financieros | 713,068 | 939,607 | 1'030,663 | 1'130,588 | 1'240,250 |
| Gastos Financieros | 113,940 | 113,940 | 113,940 | 113,940 | 113,940 |
| Utilidad Financiera Bruta | 599,128 | 825,667 | 916,723 | 1,016,648 | 1,126,310 |
| Gastos de Administración | 448,800 | 498,261 | 498,570 | 543,291 | 543,946 |
| Gastos de Ventas | 21,392 | 56,376 | 72,146 | 79,141 | 124,025 |
| Depreciación | 77,908 | 77,908 | 77,908 | 77,908 | 77,908 |
| Utilidad Operativa | 51,028 | 193,122 | 268,098 | 316,308 | 380,431 |
| Impuesto a la Renta | 22,156 | 16,054 | 6,562 | 80 | - |
| Utilidad Neta | 28,872 | 177,068 | 261,536 | 316,228 | 380,431 |
| Margen Bruto | 84% | 88% | 89% | 90% | 91% |
| Margen Operativo | 7% | 21% | 26% | 28% | 31% |
| Margen Neto | 3% | 13% | 18% | 20% | 22% |

Además, se ha elaborado el flujo de caja del emprendimiento en un horizonte de evaluación de cinco años, el cual incluye una inversión inicial de S/ 394,540, compuesta según se muestra en la Tabla 20.

Tabla 19*Plan de Inversión*

| | Inversión | | |
|---------------------------------------|------------|------------|-----------------|
| | Intangible | Monto | Periodo de pago |
| Hosting | | 1,440.00 | Anual |
| Dominio | | 45.00 | Anual |
| Desarrollo de plataforma | | | |
| Diseño y desarrollo de web responsive | | 41,000.00 | Única vez |
| Desarrollo de módulo administrador | | 15,000.00 | Única vez |
| Integraciones con entidades terceras | | 22,000.00 | Única vez |
| Pruebas de Ethical Hacking | | 8,000.00 | Única vez |
| | Tangible | Monto | Periodo de pago |
| Laptops | | 9,900.00 | Única vez |
| Total USD | | 97,385.00 | |
| Tipo de cambio | | 4.00 | |
| Total PEN | | 389,540.00 | |
| Asesoría Legal y Contable (Año 1) | | 5,000 | |
| Total | | 394,540 | |

Por último, se muestra el flujo de caja estimado del emprendimiento. El valor actual neto (VAN) del proyecto asciende a S/ 408,432 lo cual indica que es un negocio rentable, ya que posee un VAN mayor a cero. Además, la tasa interna de retorno (TIR) asciende al 62% y es superior al WACC de la empresa, el cual es del 14.69%.

Dicho costo de oportunidad fue elaborado utilizando la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e * [E/(E+D)] + K_d * (1-T) * [D/(E+D)]$$

En donde K_e es el costo de capital y K_d equivale al costo de la deuda. A continuación, se detalla la fórmula del costo de capital y se explica qué se ha considerado para cada concepto:

$$K_e = R_f + \beta A (R_m - R_f) + R_p + R$$

El rendimiento libre de riesgo (R_f) hace referencia al rendimiento de los bonos del Tesoro Norteamericano a 10 años, el cual, asciende a 1.56% al cierre de octubre de 2021 (Banco Central de Reserva del Perú, 2021). Por otro lado, el coeficiente beta evalúa la volatilidad o riesgo de un título valor. En ese sentido, si el valor de dicho coeficiente es igual o mayor a 1, implica un mayor riesgo (Mascareñas, 2001). En este caso, se ha colocado la mediana de coeficientes beta de cuatro empresas comparables de *Factoring* Total (empresa peruana de *factoring*). El coeficiente beta de dichas empresas asciende a 1.52. Posteriormente se desapalanca dicho beta en función al nivel de endeudamiento ponderado de cada empresa comparable y con ello se obtiene un beta desapalancado de 1.17. Cabe resaltar que, como el 52% de la inversión se financiará con deuda, el beta debe reapalancarse en función al nuevo nivel de deuda de Negocia.Pe. De esta manera, el nuevo beta apalancado asciende a 1.59.

Asimismo, la prima de riesgo de mercado se obtiene de la resta de la rentabilidad media de mercado y la tasa libre de riesgo, la cual asciende a 9.70% (Damodaran, 2021).

Además, el riesgo país al cierre de octubre del presente año asciende a 1.81% (Banco Central de Reserva del Perú, 2021). Finalmente, hemos agregado una prima adicional que representa la liquidez y el tamaño de la empresa, la cual equivale a 1%.

| | | |
|---------|------------------------------------|-------|
| R_f | Rendimiento Libre de Riesgo | 1.56% |
| β | Beta desapalancada de la industria | 1.17 |

| | | |
|-----------|--|-------|
| β_a | Beta apalancado de la industria | 1.59 |
| Prima | Prima de Riesgo de Mercado ($R_m - R_f$) | 9.70% |
| R_p | Riesgo País | 1.81% |
| R | Prima de riesgo adicional | 1.00% |

De esta manera, el costo de capital del accionista asciende a 19.84%. Por otro lado, el costo de la deuda (K_d) equivale a la TEA del préstamo bancario que es de 14% y la tasa impositiva (T) es de 29.5%. Con ello se obtiene un costo promedio ponderado de capital de 14.69%

$$WACC = 19.84\% * 48\% + 14\% * (1-29.5\%) * 52\%$$

Finalmente, estos indicadores financieros demuestran la rentabilidad del proyecto: A continuación, se detalla el flujo de caja del escenario pesimista y optimista realizado, cuya variable sensibilizada ha sido la intención de inversión, como se indicó en los supuestos de este plan de negocios. (ver Tabla 21)

Finalmente, se ha realizado un análisis de probabilidades en base a los tres escenarios planteados con la finalidad de poder conocer cuál es la probabilidad de que el VAN de este emprendimiento sea mayor a cero. En ese sentido, se han asignado probabilidades de ocurrencia a cada escenario: 20% para el pesimista, 50% para el conservador y 30% para el optimista, de tal manera que el total de la suma es 100%.

Luego, en base a dichas probabilidades y al VAN de cada escenario, se ha obtenido un VAN esperado ponderado. Con dicha información, se han realizado cálculos estadísticos aplicando desviación estándar y distribución normal de los VAN. El resultado del análisis muestra que la probabilidad de que el VAN de Negocia.Pe sea positivo es de 82%. (ver Tabla 22, 23 y 24).

Tabla 20*Flujo de Caja*

| (En Soles) | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Ingreso por ventas | 713,068 | 939,607 | 1,030,663 | 1,130,588 | 1,240,250 | |
| Costo de Venta | -113,940 | -113,940 | -113,940 | -113,940 | -113,940 | |
| Gastos Operativos | -470,192 | -554,637 | -570,716 | -622,432 | -667,971 | |
| Depreciación y Amortización | -77,908 | -77,908 | -77,908 | -77,908 | -77,908 | |
| Utilidad Antes de Impuestos | 51,028 | 193,122 | 268,098 | 316,308 | 380,431 | |
| Impuestos | -15,053 | -56,971 | -79,089 | -93,311 | -112,227 | |
| Utilidad Después de Impuestos | 35,975 | 136,151 | 189,009 | 222,997 | 268,204 | |
| Depreciación y Amortización | 77,908 | 77,908 | 77,908 | 77,908 | 77,908 | |
| Flujo de Caja Operativo | 113,883 | 214,059 | 266,917 | 300,905 | 346,112 | |
| Inversión en Activos | -394,540 | | | | | |
| Flujo de Caja Libre | -394,540 | 113,883 | 214,059 | 266,917 | 300,905 | 346,112 |
| Variación Deuda | 203,846 | -53,834 | -66,845 | -76,336 | -6,831 | |
| Gasto Financiero | -22,156 | -16,054 | -6,562 | -80 | 0 | |
| Flujo de Caja Neto | -190,694 | 37,893 | 131,160 | 184,019 | 293,994 | 346,112 |
| WACC | 14.69% | | | | | |
| VAN | 408,432 | | | | | |
| TIR | 62% | | | | | |

Tabla 21*Escenario Pesimista*

| (En Soles) | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Año Base | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Ingreso por ventas | | 475,379 | 626,405 | 687,109 | 753,725 | 826,833 |
| Costo de Venta | | -113,940 | -113,940 | -113,940 | -113,940 | -113,940 |
| Gastos Operativos | | -463,061 | -535,845 | -546,668 | -596,051 | -626,630 |
| Depreciación y Amortización | | -77,908 | -77,908 | -77,908 | -77,908 | -77,908 |
| Utilidad Antes de Impuestos | | -179,530 | -101,288 | -51,407 | -34,174 | 8,356 |
| Impuestos | | 52,961 | 29,880 | 15,165 | 10,081 | -2,465 |
| Utilidad Después de Impuestos | | -126,569 | -71,408 | -36,242 | -24,093 | 5,891 |
| Depreciación y Amortización | | 77,908 | 77,908 | 77,908 | 77,908 | 77,908 |
| Flujo de Caja Operativo | | -48,661 | 6,500 | 41,666 | 53,815 | 83,799 |
| Inversión en Activos | -394,540 | | | | | |
| Flujo de Caja Libre | -394,540 | -48,661 | 6,500 | 41,666 | 53,815 | 83,799 |
| Variación Deuda | 203,846 | -53,834 | -66,845 | -76,336 | -6,831 | |
| Gasto Financiero | | -22,156 | -16,054 | -6,562 | -80 | 0 |
| Flujo de Caja Neto | -190,694 | -124,651 | -76,399 | -41,232 | 46,904 | 83,799 |
| WACC | 14.69% | | | | | |
| VAN | -315,454 | | | | | |
| TIR | -28% | | | | | |

Tabla 22*Escenario Optimista*

(En Soles)

| | | | | | | |
|-------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingreso por ventas | | 1'069,603 | 1'409,411 | 1'545,994 | 1'695,882 | 1'860,375 |
| Costo de Venta | | -113,940 | -113,940 | -113,940 | -113,940 | -113,940 |
| Gastos Operativos | | -480,888 | -582,826 | -606,790 | -662,002 | -729,984 |
| Depreciación y Amortización | | -77,908 | -77,908 | -77,908 | -77,908 | -77,908 |
| Utilidad Antes de Impuestos | | 396,867 | 634,737 | 747,357 | 842,032 | 938,543 |
| Impuestos | | -117,076 | -187,247 | -220,470 | -248,399 | -276,870 |
| Utilidad Después de Impuestos | | 279,791 | 447,490 | 526,886 | 593,632 | 661,673 |
| Depreciación y Amortización | | 77,908 | 77,908 | 77,908 | 77,908 | 77,908 |
| Flujo de Caja Operativo | | 357,699 | 525,398 | 604,794 | 671,540 | 739,581 |
| Inversión en Activos | -394,540 | | | | | |
| Flujo de Caja Libre | -394,540 | 357,699 | 525,398 | 604,794 | 671,540 | 739,581 |
| Variación Deuda | 203,846 | -53,834 | -66,845 | -76,336 | -6,831 | |
| Gasto Financiero | | -22,156 | -16,054 | -6,562 | -80 | 0 |
| Flujo de Caja Neto | -190,694 | 281,709 | 442,499 | 521,896 | 664,629 | 739,581 |
| WACC | | 14.69% | | | | |
| VAN | | 1'494,260 | | | | |
| TIR | | 184% | | | | |

Tabla 23*Resumen de Probabilidades VAN*

| Escenario | Probabilidad | VAN | $(VAN - VAN Esperado)^2$ |
|----------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|
| Pesimista | 20% | 315,454.01 | 818,766'211,331.67 |
| Conservador | 50% | 408,431.60 | 32,750'648,453.27 |
| Optimista | 30% | 1'494,260.01 | 818,766'211,331.67 |
| VAN Esperado | Varianza | Desviación Estándar | |
| 589,403 | 425,758'429,892 | 652,502 | (bastante variación) |
| Probabilidad (VAN>0) | Z | -0.903 | |
| Probabilidad (VAN<0) | | 18% | |
| Probabilidad (VAN>0) | | 82% | |

3.8 Métricas que Definen el Éxito de la Solución al Problema de Negocio

Para realizar las mediciones que permiten entender la manera en que se cumplen con los objetivos trazados, se hace uso de la metodología *objective and key results* (OKR), la cual termina por ser una evolución de los objetivos SMART, cuya diferencia radica en su capacidad de permitir un cambio continuo en las definiciones bajo lo que acontece en los mercados o los vaivenes del negocio (Rodríguez & Pérez, 2020).

De acuerdo con el método OKR, los objetivos deben definir lo que se busca, mientras que los resultados clave (KR) definen la manera de hacerlo a través de acciones específicas y medibles dentro de un marco de tiempo establecido. Los objetivos finalmente son transparentes para toda la organización, por lo que se canalizan los esfuerzos de los colaboradores al trabajar en un propósito común. Por otro lado, aumentan la productividad de

manera natural desde que permiten saber lo que se debe hacer en cada momento, lo cual obliga a enfocarse en lo prioritario (Doerr, 2019).

Para efectos de la presente investigación, se definen los siguientes objetivos, bajo los cuales se despliega la metodología de OKR:

1. Ser reconocida como una *fintech* orientada al emprendedor.
2. Lograr la sostenibilidad del modelo de negocio.
3. Ser 100% digitales, eliminando cualquier interacción con canales que no sea la *web/aplicación*.

Para presentar los resultados clave (KR) de cada uno de los objetivos, se presentan las Tablas 25, 26 y 27.

Tabla 24

Objetivo Número Uno y Resultados Clave Asociados

| Objetivo | |
|---|---|
| 1. Ser reconocida como una <i>fintech</i> orientada al emprendedor. | |
| Resultados clave | Definición de indicadores |
| 1. <i>Net promoter score</i> (NPS) mayor a 90%. | 1. NPS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción: mide la percepción de satisfacción de la experiencia de compra del cliente. 2. Formula: $NPS = (\# \text{ promotores} - \# \text{ detractores}) / \# \text{ total de votantes}$. 3. Unidad: %. 4. Periodicidad: mensual. |
| 2. <i>Repurchase ratio</i> (índice de recompra) mayor a 2. | 2. <i>Repurchase ratio</i> : <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción: mide y compara el porcentaje de los compradores frecuentes (repetitivos) con los compradores ocasionales (una sola vez). 2. Formula: $\% \text{ compradores recurrentes} / \% \text{ compradores ocasionales}$. 3. Unidades: número. 4. Periodicidad: mensual. |

Tabla 25*Objetivo Número Dos y Resultados Clave Asociados*

| Objetivo | |
|--|--|
| 1. Lograr la sostenibilidad del modelo de negocio. | |
| Resultados clave | Definición de indicadores |
| 1. Fondo para <i>factoring</i> mayor a 1.4. | 1. Fondo para <i>factoring</i> : 1. Descripción: mide en qué proporción el fondo para realizar compra de facturas excede al portafolio de facturas compradas. 2. Formula: fondo en \$ de aportes voluntarios / total en \$ de facturas adquiridas por cobrar. 3. Unidad: número. 4. Periodicidad: mensual. |
| 2. Margen neto de utilidad mayor a 0.3. | |
| | 2. Margen neto de utilidad: 1. Descripción: utilidad obtenida por la empresa después de pagar todos los gastos e impuestos. 2. Formula: utilidad neta / ventas netas. 3. Unidades: número. 4. Periodicidad: mensual. |

Tabla 26*Objetivo Número Tres y Resultados Clave Asociados*

| Objetivo | |
|---|--|
| 1. Ser 100% digitales, eliminando cualquier interacción con canales que no sea la <i>web</i> /aplicación. | |
| Resultados clave | Definición de indicadores |
| 1. Reprocesos manuales menor a 5%. | 1. Descripción: % de transacciones que por alguna razón han tenido que completarse o reprocesarse de manera manual. |
| 2. Tiempo promedio de compra de factura menor a dos días (48 horas). | 2. Formula: transacciones con reproceso manual / total transacciones. |
| 3. Tiempo promedio de suscripción menor a 15 minutos. | 3. Unidad: %. |
| | 4. Periodicidad: mensual. |
| | 2. Tiempo Promedio de compra de factura |
| | 5. Descripción: tiempo promedio desde que se ingresa una factura para ser negociada hasta que se le confirma el abono. |
| | 6. Formula: \sum (fecha de confirmación de abono - fecha de inicio de transacción) / número de transacciones. |
| | 7. Unidades: tiempo en hh:mm. |
| | 8. Periodicidad: mensual. |
| | 3. Tiempo promedio de suscripción |
| | 9. Descripción: tiempo promedio desde que se solicita el registro como cliente del sistema de <i>factoring</i> hasta recibir confirmación de la transacción. |
| | 10. Formula: \sum (fecha de confirmación de registro - fecha de solicitud de registro) / número de solicitudes |
| | 11. Unidades: tiempo (minutos). |
| | 12. Periodicidad: mensual. |

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

El actual contexto generado por la propagación del COVID-19 en el mundo ha originado que el porcentaje de desempleo crezca en gran medida a nivel nacional, y repercute directamente en el cierre de las MIPYME, quienes representan el 99.5% de las empresas formales en el país y concentran el 60% de la PEA. En ese sentido, muchas personas se han visto en la necesidad de emprender y buscar nuevos ingresos para sus hogares. Es importante resaltar que, si bien Perú es considerado como uno de los principales países emprendedores a nivel mundial, a la fecha no se cuenta con facilidades para propiciar el crecimiento y desarrollo de los mismos, siendo una causa importante el escaso acceso a diversas fuentes de financiamiento, lo cual puede repercutir en la falta de liquidez para el pago de obligaciones.

La solución, producto de la investigación, plantea la creación de Negocia.Pe, una plataforma tecnológica financiera (*fintech*) colaborativa que permita, por un lado, realizar la negociación de facturas de la MIPYME para obtener liquidez inmediata y, por otro, efectuar aportes para obtener rentabilidad con tasas competitivas en el mercado financiero, con lo cual se generarán fondos para el pago de dichas facturas.

Para la construcción de la solución se hizo uso de marcos y metodologías ágiles, aproximaciones ideales para la dinámica y evolución de una compañía que recién inicia. El trabajar, además, con metodologías como *design thinking* o *lean start-up* permitirá mantener el modelo de negocio vigente, desde que su uso asegura el alineamiento con las verdaderas necesidades de los clientes y el foco en la resolución de sus principales problemas. El trabajo con *Scrum* contribuirá, por otro lado, hacer frente a las demandas cambiantes del mercado, priorizando los puntos que impactan de mejor manera en su satisfacción.

El objetivo del presente plan de negocio es desarrollar una plataforma tecnológica de *factoring* colaborativo, la cual brinde condiciones específicas y alineadas a las necesidades

de las MIPYME, quienes a la fecha disponen, en su mayoría, de oferta bancaria y de *factoring* tradicional. A su vez, se buscará ganar participación de mercado y lograr posicionar la marca como una opción segura, ágil e innovadora para los clientes. El valor agregado que presenta la propuesta incluye un plan de rentabilidad asegurada y tasas escalonadas en función al nivel de riesgo que deseen asumir los inversionistas, donde puedan sentir satisfacción al generar ingresos y contribuir con el crecimiento del sector emprendedor del país.

Esta idea de negocio es disruptiva, dado que ofrece una solución tecnológica, innovadora y creativa de *factoring* colaborativo a un segmento específico del mercado. Por otro lado, este emprendimiento es exponencial, ya que el público objetivo representa casi la totalidad de empresas formales en el país, lo cual evidencia una demanda potencial para este modelo de negocio. Además, se espera poder ampliar los productos financieros ofrecidos a los clientes en base a sus necesidades como, por ejemplo, préstamos de corto plazo, depósitos, *confirming*, entre otros.

Respecto al plan financiero, luego de realizar la proyección del flujo de caja y del estado de resultados de los próximos cinco años, se puede afirmar que es un negocio rentable, ya que tiene un VAN mayor a cero, que asciende a S/ 408,432, y una TIR de 62% superior al WACC de 14.69%. Además, se elaboró un análisis de sensibilidad en base a la variable de la intención de inversión con la finalidad de determinar la rentabilidad del negocio ante un escenario pesimista, optimista y conservador. En base a dicha información, se ha realizado un análisis de probabilidades con la finalidad de poder conocer cuál es la probabilidad de que el VAN de este emprendimiento sea mayor a cero. El resultado del análisis muestra que la probabilidad de que el VAN de Negocia.Pe sea positivo es de 82%.

4.2 Recomendaciones

Para el despliegue de la solución, se recomienda trabajar bajo el enfoque MVP, de

tal forma que se minimicen riesgos y se generen *stages* progresivos hasta lograr su despliegue definitivo. Para la salida inicial, se propone permitir la negociación de facturas de hasta S/ 25,000 con solicitantes a nivel nacional. A partir de los resultados de este primer *stage*, se puede pasar a un segundo momento, en donde se modifiquen los montos permitidos para la negociación de facturas que se puedan realizar con la plataforma. El número de *stages* que conforma el despliegue debe ser consecuencia del apetito de riesgo de Negocia.pe.

Considerando la exponencialidad de la idea de negocio, se recomienda que la empresa elabore un plan de desarrollo para expandir la oferta de productos financieros con el objetivo de poder brindar un servicio más completo a los clientes, en base a sus necesidades, y así ofrecer mayor valor agregado. De esta manera, se aprovechará la plataforma financiera en su totalidad y se crean sinergias financieras y tecnológicas.

Luego de introducirse en el mercado, se recomienda incrementar la competitividad y participación de la empresa a través de una estrategia de precios. Es decir, reduciendo las tasas de interés y las comisiones cobradas, en base a estudios de mercado y análisis de *benchmarks*. Esto se realiza con el objetivo de captar una mayor cantidad de clientes e incrementar el posicionamiento de la organización.

Desde el punto de vista regulatorio, se debe poner especial atención en la evolución de las leyes que vienen siendo modificadas por entidades, como SUNAT, SBS, entre otras; por la relevancia que estos modelos de negocio eminentemente digitales vienen ganando. En este sentido, es de vital importancia asegurar el cumplimiento de las leyes que puedan ser creadas o actualizadas y, de esa manera, evitar caer en zonas grises o incumplimientos que dañen la reputación u operación de Negocia.Pe.

Referencias

- Acosta, J. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, 4(3), 160-174. <https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/268>
- Arrausi, J., & Ribosa, J. (2018). *Driving maps*: el uso de mapas mentales para orientar el aprendizaje basado en proyectos a través del *design thinking*. *Gráfica*, 6(11), 25-31. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/41709>
- Avery, J., & Gupta, S. (2014). *Marketing reading: brand positioning*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=49151>
- Balanagarajan, K., & Kabaly, P. (2018). Exponential Organization: Paytm - A Review. *Global Journal of Enterprise Information System*, 10(3), 34-40. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18311/gjeis/2018.22804>
- Banco Central del Perú (2021). *Bonos del Tesoro EE.UU. – 10 años (%)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Banco Central del Perú (2021). *Serie Histórica Spread del EMBI*. https://bcdrgdcprod.blob.core.windows.net/documents/entorno-internacional/documents/Serie_Historica_Spread_del_EMBI.xlsx
- Cáceres, E. (2016). Metodologías ágiles y *design thinking*: gestión efectiva basada en las necesidades e intereses de los clientes. *Innova G*, (1), 14-16. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/18756>
- Camp, Robert (2002). *Bechmarking: o caminho da qualidade total*. Pioneira,
- Caldwell, G. (2020). *Lean startup: how to apply the lean startup methodology to innovate, accelerate, and create successful businesses*. <https://www.amazon.com/-/es/Greg-Caldwell/dp/1712268724>
- Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and

Implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-005-1980-1>

Clemente-Almendros, J. & Sogorb-Mira, F. (2018). *Costs of debt, tax benefits and a new measure of non-debt tax shields: examining debt conservatism in Spanish listed firms.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489118300037?via%3Dihub#bib0095>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación* (4).

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Creswell, J. W., & Plano, C. V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research.*

Research. https://play.google.com/books/reader?id=A39ZDwAAQBAJ&pg=GBS.PT5.w.12.0.4_94&hl=es&printsec=frontcover&source=gbs_atb

Damodaran (2021a). Data.

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm

Damodaran (2021b). *Implied Equity Risk Premiums - United States.*

<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Diego, G. (2017). ¿Por qué usar “buyer personas” y no perfiles demográficos en nuestra estrategia de marketing digital? *MK: Marketing + Ventas*, (312), 30-31.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6114055>

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa: ¿Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR?*

<https://www.amazon.com/-/es/John-Doerr-ebook/dp/B07JK3XK1H>

- Flor, G. (2017). Emprendimiento y crecimiento económico: una visión desde la literatura y los principales indicadores internacionales. *Estudios de la Gestión*, (2), 34-59.
<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/579>
- Gómez, O. (2016). Propuesta de intermediarios financieros no bancarios para ofrecer el factoraje financiero y su impacto en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en México. *Ekotemas*, 2(1), 1-9.
<http://www.ekotemas.cu/index.php/ekotemas/article/view/197/117>
- García, D., Gálvez, E., & Maldonado, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 326-335.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300444>
- Gutarra, R., & Valente, A. (2018). Las mipymes tecnológicas peruanas al 2030. Estrategias para su inserción a la industria 4.0. *Nova Scientia*, 10(20), 754-778.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052018000100754&script=sci_abstract
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <https://www.ecobook.com/libros/metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta/9781456260965/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. Mc Graw Hill Education, 2010.
- Herrera, Diego (2020). *Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002361>
- Innovation for Poverty Action. (2016). *Acceso al Financiamiento para las Pequeñas Medianas*

- Empresas*. https://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Spanish_0.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Encuesta sobre el impacto del COVID-19 en las empresas*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf
- Ipsos. (2019). *Perfiles Socioeconómicos Perú 2019*. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Keles, O., & Battal, T. (2017). A Model for Innovation Culture Management in Organizations (IValue 7). *International Journal of Innovation*, 5(3), 361-374. https://www.researchgate.net/publication/336573023_A_Model_for_Innovation_Culture_Management_in_Organizations_IVALUE_7
- KPMG (2017). *Disrupt and Grow*. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2017/06/2017-ceo-outlook.pdf>
- León, J. (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Experiencia de la banca de desarrollo*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43157-inclusion-financiera-micro-pequenas-medianas-empresas-peru-experiencia-la-banca>
- León-Mendoza, J. (2019). Emprendimiento empresarial y crecimiento económico en Perú. *Estudios Gerenciales*, 35 (153), 429-439. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/3331
- Ley 30056. Ley que Modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. (2013). Artículo N°5. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Ley 26702. Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de

Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (1996).

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/PFRPV_NORMATIVIDAD/NUEVO/Ley-26702.pdf

Ley 27287. Ley de Títulos Valores. (2000).

<https://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000200027287001.doc>

Ley 30308. Ley que modifica diversas normas para promover el financiamiento a través del factoring y el descuento. (2015).

https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Texto_Consolidado/30308-TXM.pdf

Ley 29623 (2016). Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial.

Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29623.pdf>

Liu, R., & Sotelo, E. (2000). Tratamiento tributario del *factoring* en el Perú. *Themis*, (41), 143-155. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/11658>

Loayza, N. (2008). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

Luna, L., & Morón, J. (2017). *Factores que permiten el desarrollo de Startups peruanas con características de una Born Global Firm* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623507/Luna_AL.pdf?sequence=15&isAllowed=y

Manzanera, A. (2017). *Finanzas para emprendedores*. <https://www.casadellibro.com/ebook-finanzas-para-emprendedores-ebook/9788423412785/1999803>

Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *Anáhuac Journal*, 20(1), 76-105.

https://www.researchgate.net/publication/342723519_De_la_etica_empresarial_a_la_sostenibilidad_por_que_debe_interesar_a_las_empresas

Mascareñas, J. (2001). *El coste de capital. Universidad Complutense de Madrid.*

<https://www.gacetafinanciera.com/WACC.pdf>

Maubar, I. (2014). La innovación en el mundo de hoy. *Portafolio*. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1530348441?accountid=28391>

Maubert, I., & Mejía, G. (2019). Tres caminos para el cambio. *Entrepreneur México*, 27(8), 34-40.

<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=ent&AN=139093525&lang=es&site=ehost-live>

Ministerio de la Producción. [PRODUCE]. (2019). *Decreto de urgencia que promueve el financiamiento de la Mipyme, emprendimientos y Startups.*

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534051/DECRETO_DE_URGENCIA_013_2020_-_PRODUCE.pdf

Ministerio de la Producción. [PRODUCE]. (2020). *Gobierno promueve el financiamiento para las Mipymes, emprendimientos y startups.*

<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/78382-gobierno-promueve-el-financiamiento-para-las-mipymes-emprendimientos-y-startups>

Ministerio de la Producción. [PRODUCE]. (2021). *Las MIPYME en cifras 2020.*

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1008-las-mipyme-en-cifras-2020>

Morón, E., Tejada, J., & Villacorta, A. (2010). *Competencia y Concentración en el Sistema Financiero en el Perú.*

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/356/DD1003%20-%20Moron_Tejada_Villacorta.pdf?sequence=1

- Observatorio CAF del Ecosistema Digital (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*.
https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Información básica sobre la COVID-19*.
<https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Palomino, G., Velásquez V., Marcos, K., & Seclen, J. (2019). ¿Cómo innovan las fintech peruanas? Una aproximación a partir de un estudio de casos múltiple. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (4), 38-66.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/21114>
- Ponce, M., Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. 2da Edición, 2018.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49.
<http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Rocca, E. (2017). *Los factores del éxito competitivo y la problemática del acceso a la financiación: Un estudio empírico de las MIPYMES en el Perú* (Tesis doctoral).
 Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España.
<https://core.ac.uk/download/pdf/159378378.pdf>
- Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2018). Factores determinantes para la concesión de crédito por parte de las entidades financieras a las Mipymes. *Tec Empresarial*, 12(1), 19-30.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592018000100019

- Rodríguez, J., & Pérez, C. (2020). Gestión del desempeño: una nueva década de “hablar más y medir menos”. *Capital Humano*, (350), 43-57.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7479115>
- Rojas, J. (2018). El mercado de factura electrónica – justificación de su creación legal desde el
Análisis Económico del Derecho. *Revista Contexto*, (49), 19-36.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contexto/article/view/6132/7892>
- Salvador, D. (2018). La inversión privada en el Crowdfunding lucrativo: crecimiento, nuevas modalidades y constitución de Plataformas de financiación participativa. *Revista Española de Capital Riesgo*, (2), 5-26.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535934>
- Santa, A. (2015). Viabilidad e impacto de la aplicación de metodologías ágiles en los emprendimientos. *IEEM Revista de Negocios*, 18(3), 68-73.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5134551>
- Sartor, P. (2017). ¿Qué hay que saber de las tecnologías disruptivas? *IEEM Revista de Negocios*, 20(6), 22-28.
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=137311265&lang=es&site=ehost-live>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019*.
https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM%202019.pdf
- Serrato, L. (2016). La ética, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social en las organizaciones. *Dictamen Libre*, (20), 59-64.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6154119>

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*.

<https://www.goodreads.com/book/show/7108725-start-with-why>

Solans, L. (2019). Contratos entre socios y “startups”. Aspectos prácticos. *Actualidad*

Jurídica Uría Menéndez, (52), 36-52.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7268569>

Slijepčević, M., Radojevic, I., Perić, N. (2020). Considering modern trends in digital

marketing. *Marketing*, 51(1), 34-42.

https://www.researchgate.net/publication/342428430_Considering_modern_trends_in_digital_marketing

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS].

(2019). *Género e Inclusión Financiera*. https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS-INVESTIGACIONES/Genero_e_Inclusion%20.pdf

Świtek, S., & Drelichowski, L. (2018). Lean Startup – a New Learning Method for

Organizations? *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, 89, 20-32.

https://www.pszw.edu.pl/images/publikacje/t089_pszw_2018_switek_drelichowski_-_lean_startup_-_a_new_learning_method_for_organizations.pdf

Zapata, G., Fernández, S., & Neira, I. (2018). El emprendimiento tecnológico en Sudamérica:

una aproximación a sus determinantes a sus determinantes individuales. *Perfiles Latinoamericanos*, 26(52), 1-20.

https://www.researchgate.net/publication/326105772_El_emprendimiento_tecnologico_en_Suramerica_Una_aproximacion_a_sus_determinantes_individuales

Apéndice A: Encuestas

Encuesta 1: Nueva plataforma financiera para MIPYMES

Esta encuesta busca conocer a detalle uno de los principales problemas de liquidez que afrontan las MIPYMES en el Perú: el plazo de pago de facturas luego de haber entregado un producto o servicio; así como su afinidad con una nueva propuesta de solución.

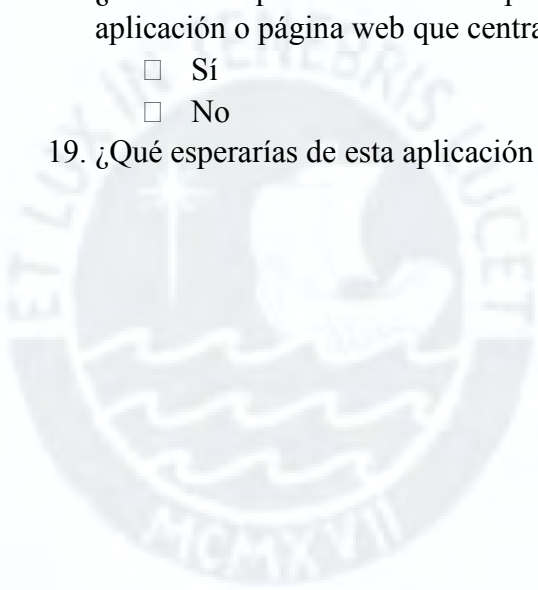
SECCIÓN 1:

1. Nombre del encuestado:
2. Cargo:
3. Nombre de la Organización:
4. Rubro:
5. Tiempo en el mercado:
6. Tipo de empresa:
 - a) Micro empresa
 - b) Pequeña empresa
 - c) Mediana empresa
7. Facturación anual(opcional)

SECCIÓN 2:

8. ¿Qué porcentaje de tus comprobantes de pagos son facturas?
 - a) Hasta el 25%
 - b) Hasta el 50%
 - c) Hasta el 75%
 - d) Todas
9. En promedio, ¿a cuánto tiempo te pagan dichas facturas?
 - a) 30 días
 - b) 60 días
 - c) 90 días
 - d) 120 días
 - e) Otro
10. ¿Tienes o has tenido problema con el cobro de tus facturas?
 - Sí
 - No
11. ¿Cuáles? Especificar:
12. ¿Empleas o has empleado créditos bancarios?
 - Sí
 - No
13. ¿Con que frecuencia?
 - a) Algunas veces
 - b) Frecuentemente
 - c) Siempre
14. ¿Conoces algún producto financiero que te ofrezca el pago inmediato de tus facturas a cambio del cobro de una pequeña comisión? (factoring)
 - Sí
 - No

15. ¿Estarías dispuesto a pagar una comisión a cambio del cobro inmediato de tus facturas?
- Sí
 - No
16. ¿Qué porcentaje de tu tiempo destinas a tramites orientados al cobro de facturas?
- a) Hasta el 25%
 - b) Hasta el 50%
 - c) Hasta el 75%
 - d) Todo
17. ¿Cómo sueles realizar estos trámites?
- a) Computadora/laptop
 - b) Celular /Smartphone
 - c) De manera manual
18. ¿Estarías dispuesto a realizar el proceso de cobro de facturas a través de una aplicación o página web que centralice la totalidad del trámite?
- Sí
 - No
19. ¿Qué esperarías de esta aplicación o página web?



Encuesta 2: Perfil de Inversionistas

Esta encuesta busca conocer el perfil de inversionistas en el Perú.

1. ¿Inviertes sus excedentes de dinero?
 - Sí
 - No
2. ¿En qué producto financiero invierte o invertiría sus excedentes?
 - a) Depósitos a plazo fijo
 - b) Fondos Mutuos
 - c) Bonos y/o papeles comerciales
 - d) Otros
3. ¿A qué plazo suele invertir o invertiría sus excedentes?
 - a) 3 meses
 - b) 6 meses
 - c) 1 año
 - d) Más de 1 año
4. ¿Cuál es el nivel de riesgo que está dispuesto a asumir en las inversiones que realiza o realizaría?
 - Alto
 - Bajo
5. ¿En qué entidades realiza o realizaría sus inversiones?
 - a) Bancos
 - b) Financieras
 - c) Cajas
 - d) Otra
6. ¿Qué medio usa o usaría para realizar sus inversiones?
 - a) Físico
 - b) App
 - c) Página Web
 - d) Otra
7. ¿Qué aspectos valora o valoraría al momento de realizar inversiones?
 - a) Seguridad
 - b) Rentabilidad
 - c) Rapidez
 - d) Otro
8. ¿Estaría dispuesto a invertir en una nueva plataforma financiera que además de generar rentabilidad ayude a emprendedores?
 - Sí
 - No

Apéndice B: Resultado de las Encuestas

Figura B 1

Uso de Facturas Como Comprobante de Pago

¿Qué porcentaje de tus comprobantes de pagos son facturas?
100 respuestas

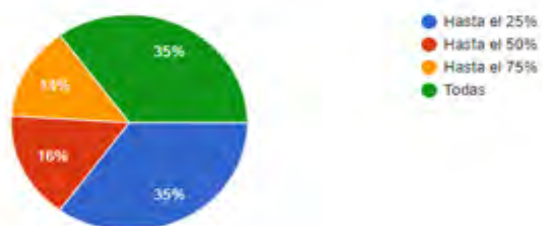


Figura B 2

Tiempo Promedio de Pago de Facturas

En promedio, ¿a cuánto tiempo te pagan dichas facturas?
100 respuestas

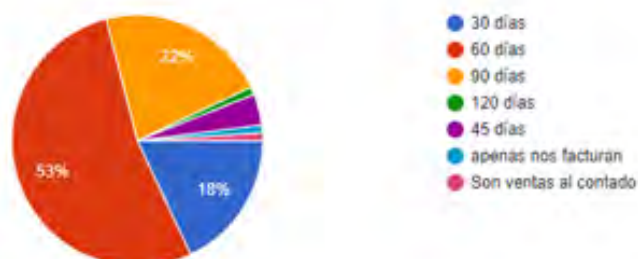


Figura B 3

Problemática con el Cobro de Facturas

¿Tienes o has tenido problema con el cobro de tus facturas?
100 respuestas

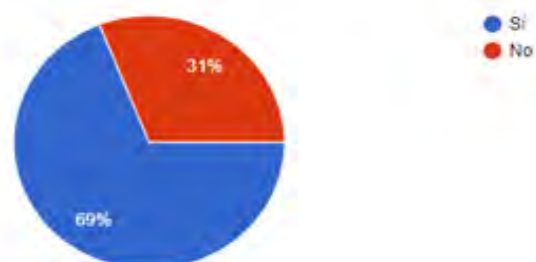
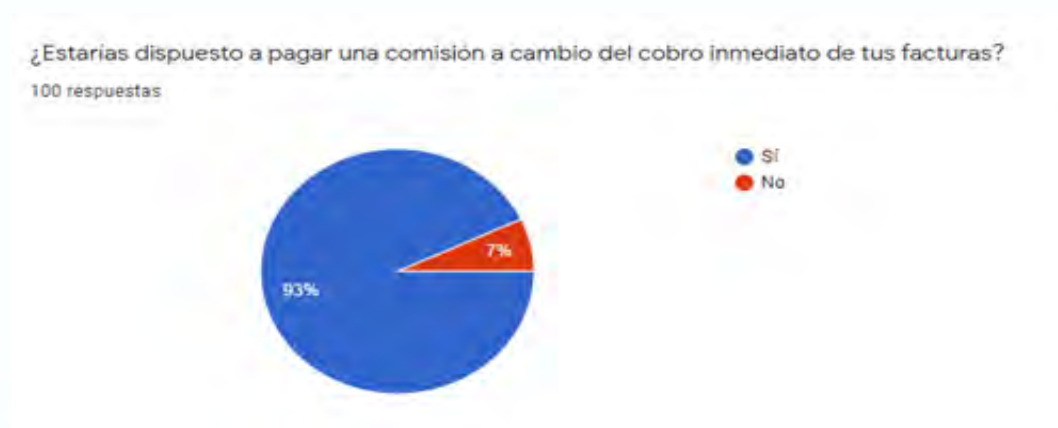
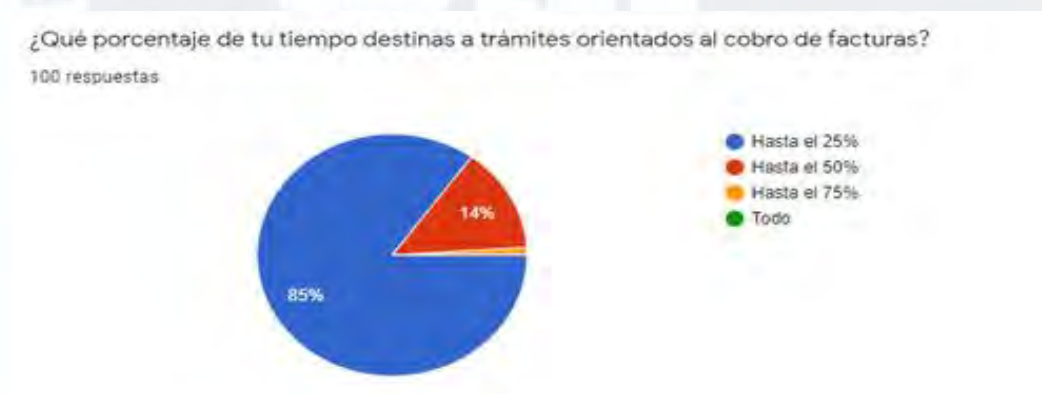


Figura B 4*Intención de Uso de Servicio***Figura B 5***Tiempo Destinado al Cobro de Facturas***Figura B 6***Conocimiento del Servicio de Factoring*

¿Conoces algún producto financiero que te ofrezca el pago inmediato de tus facturas a cambio del cobro de una pequeña comisión? (Factoring)

100 respuestas

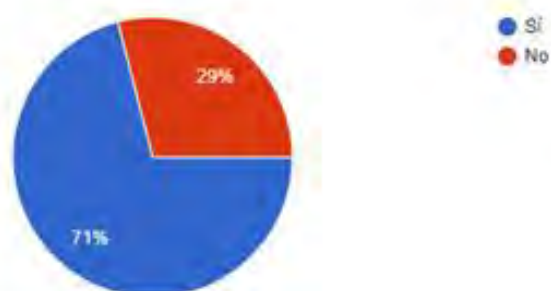


Figura B 7

Intención de Uso Plataformas Digitales

¿Estarías dispuesto a realizar el proceso de cobro de facturas a través de una aplicación o página web que centralice la totalidad del trámite?

100 respuestas

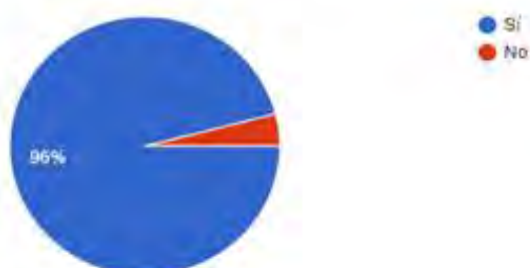


Figura B 8

Intención de Inversión de Excedentes

1. ¿Invierte sus excedentes de dinero?

105 respuestas

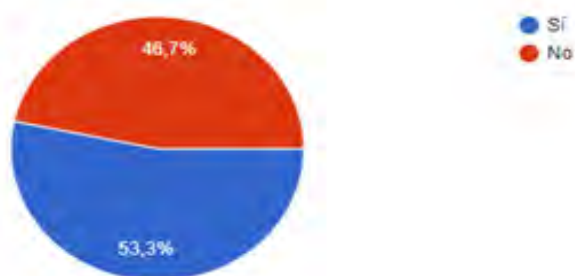


Figura B 9

Disposición a Niveles de Riesgo

4. ¿Cuál es el nivel de riesgo que está dispuesto a asumir en las inversiones que realiza o realizaría?

105 respuestas

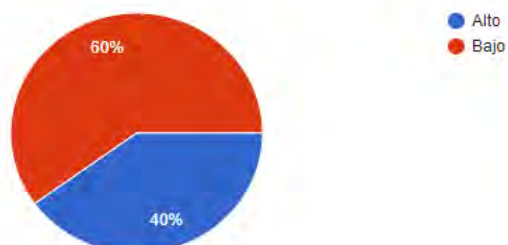


Figura B 10

Valoración de Características en Inversiones

7. ¿Qué aspectos valora o valoraría al momento realizar inversiones?

105 respuestas

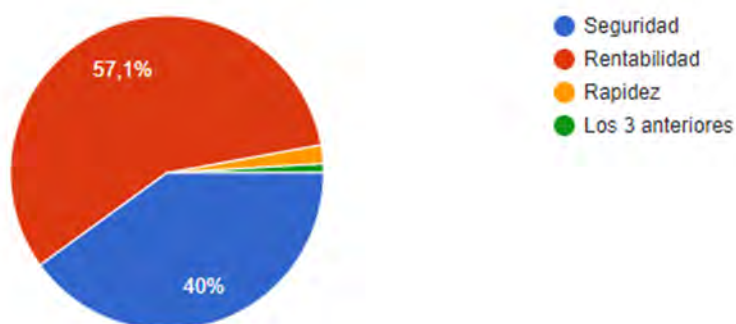
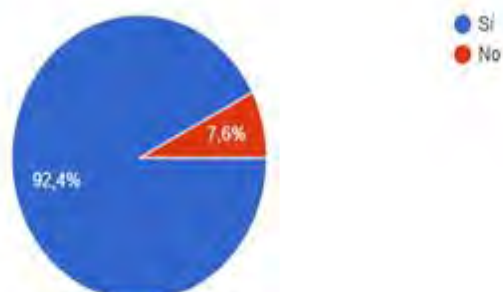


Figura B 11

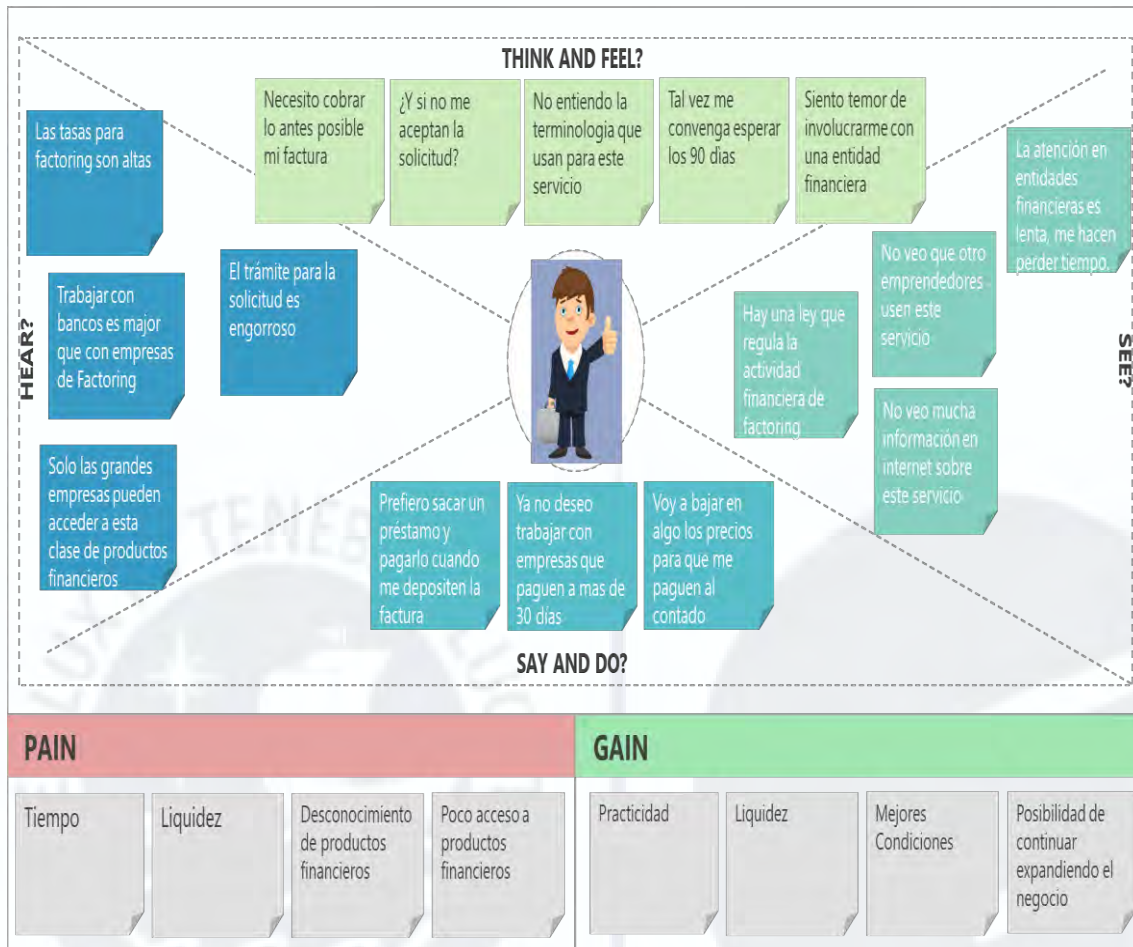
8. ¿Estaría dispuesto a invertir en una nueva plataforma financiera que además de generar rentabilidad ayude a emprendedores?

105 respuestas



*Intención de
Uso de
Nueva
Plataforma*


Apéndice C: Mapa de Empatía




Apéndice D: Customer Journey

Mapa de EXPERIENCIA de USUARIO

Storyboard / Momentos y Acciones

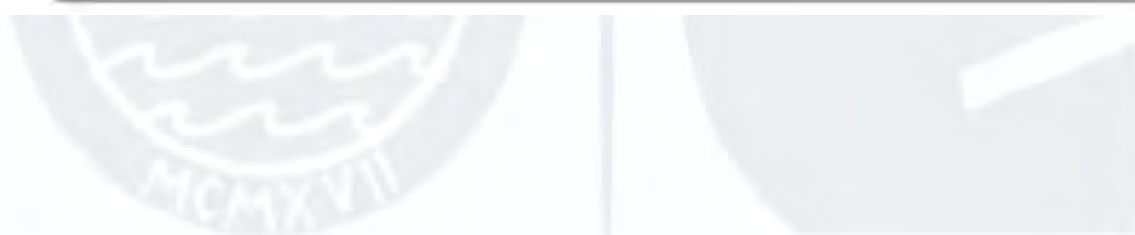
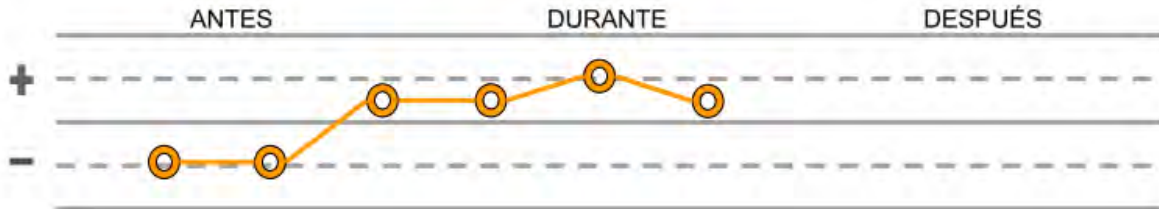
| | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|---|--|--|--|--|
|  | El emprendedor no cuenta con liquidez y necesita cubrir facturas (con fechas de pago a más de 30 días) de manera inmediata. | El emprendedor busca el precio de crédito de alternativas para obtener liquidez de sus facturas con fechas de pago a más de 30 días (préstamo bancario, préstamo de amigos o informales, factoring, crédito de línea, etc.). | El emprendedor recibe la información de distintas unidades financieras formales o informales y sus respectivos presupuestos de tasas de interés y condiciones para el desembolso. | El emprendedor elige una opción para negociar sus facturas a cambio de liquidez inmediata. | El emprendedor recibe el pago descontado de las comisiones, intereses y gastos respectivos por parte de la empresa o entidad que le brindará la liquidez esperada. | El emprendedor analiza nuevamente las opciones para negociar sus facturas y siente que pudo haber elegido una opción con mejores condiciones. | | | | |
|---|---|--|---|--|--|---|--|--|--|--|

Pensamientos

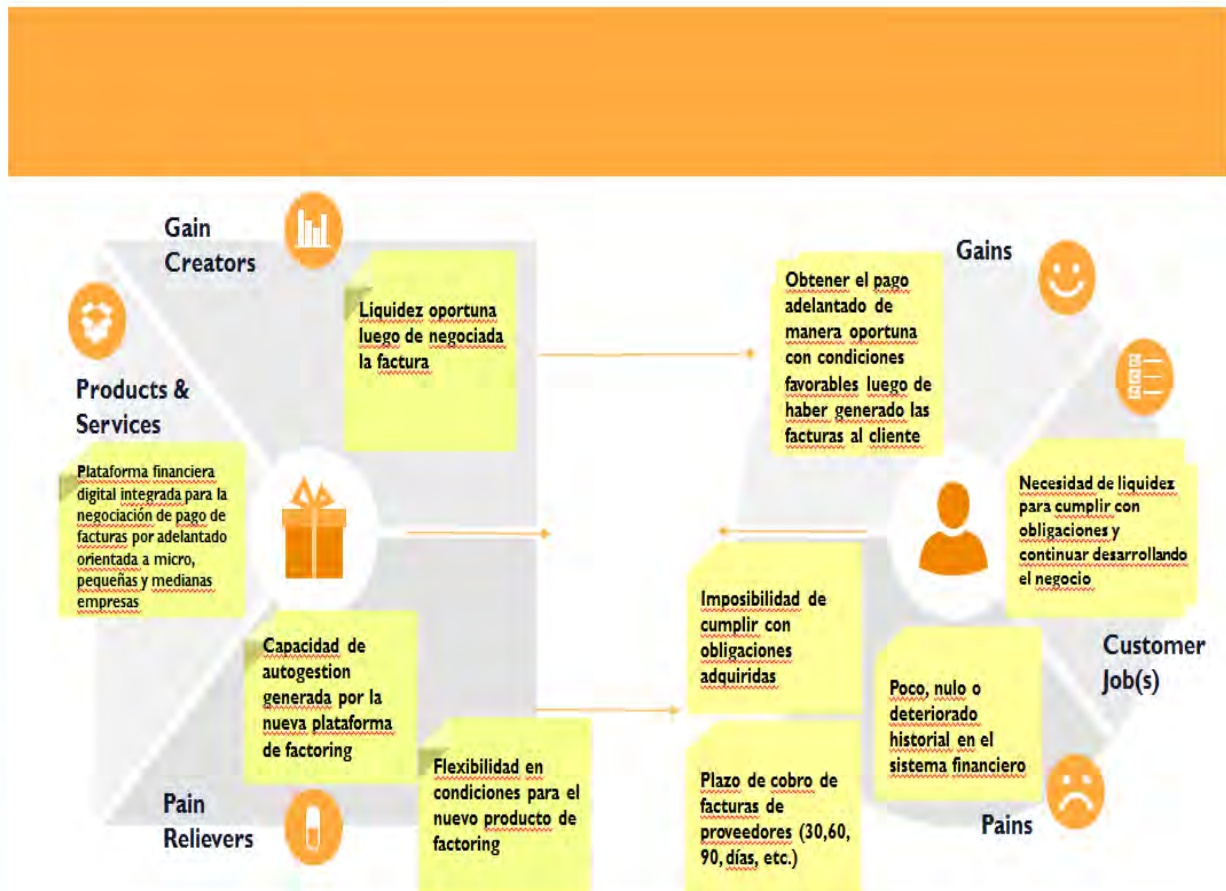
| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|--|--|--|--|--|
|  | NECESIDAD DE LIQUIDEZ PARA CAPITAL DE TRABAJO | BUSQUEDA DE OPCIONES PARA CONSEGUIR MEJORES TASAS | NECESIDAD DE ELIGIR LA TASA MÁS CONVENIENTE PARA LA OPERACIÓN | NECESIDAD DE PAGO A TIEMPO Y CON POCOS PROCEDIMIENTOS BURECRÁTICOS | CAPACIDAD DE CUMPLIR CON OBLIGACIONES DE PAGO | SATISFACCIÓN POR ÉXITO DE LA OPERACIÓN Y REFLEXIÓN SOBRE SI OPCIÓN DE LIQUIDEZ FUE LA MEJOR. | | | | |
|---|---|---|---|--|---|--|--|--|--|--|

Emociones

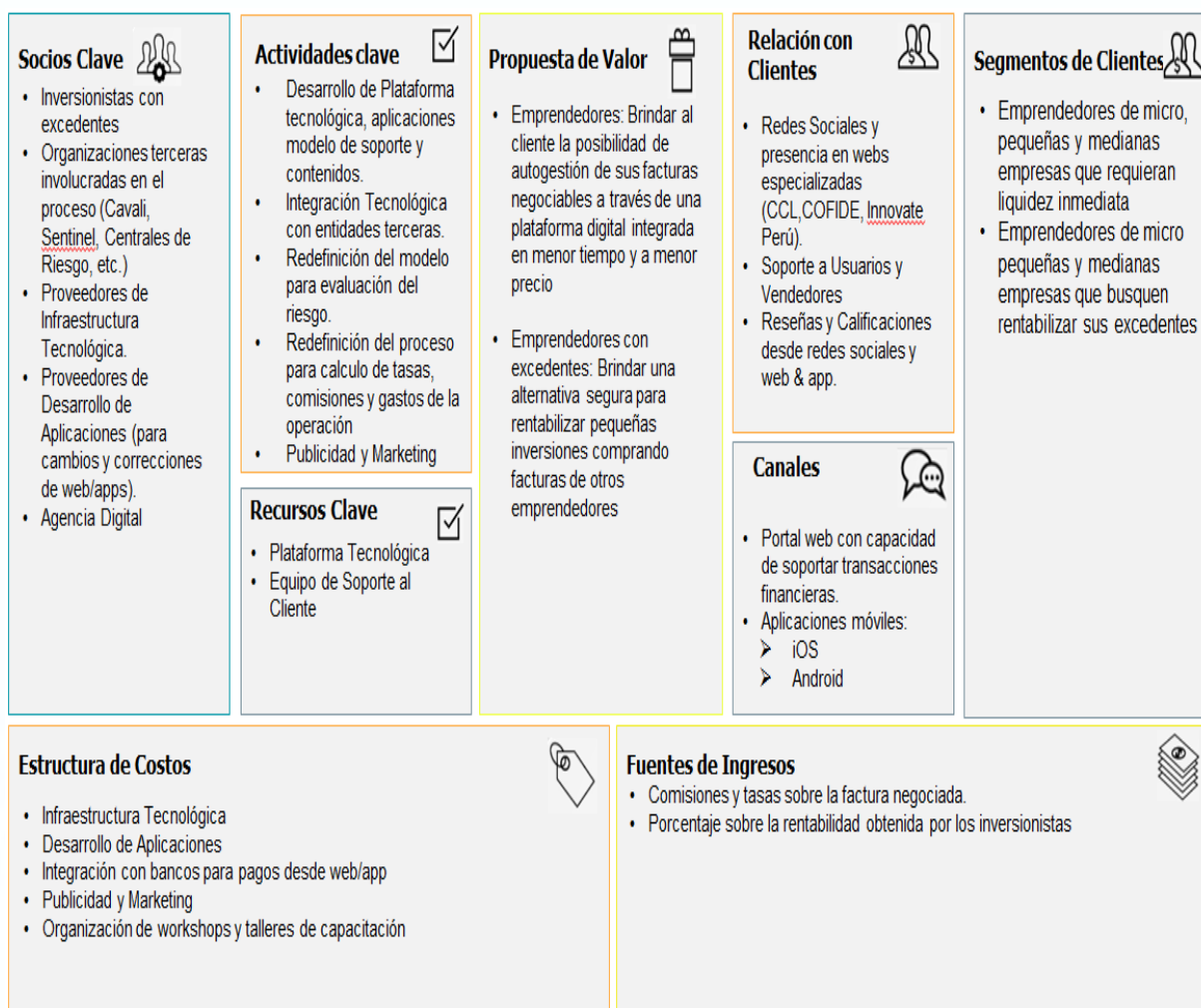
| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|



Apéndice E: Value Proposition



Apéndice F: Lienzo Canvas



Apéndice H: Guía de Entrevistas a Dueños de MIPYME

Objetivos

Investigar con dueños de MIPYME sobre el manejo y las experiencias que tienen en el proceso de pagos con sus clientes y como interactúan con instituciones financieras para cumplir con sus obligaciones mientras se cumplen los plazos para el pago de sus facturas.

Preguntas

- ¿Cuál es el nombre y rubro de tu empresa?
- ¿Cuántos años tiene la empresa de operación?
- ¿Cuál de tus líneas de negocio genera los mayores ingresos para la compañía?
- ¿Con qué tipo de empresas trabajas a la fecha?
- ¿Presentas algún inconveniente con el proceso de pagos?
- ¿Qué pagos debes asumir una vez brindado el servicio?
- ¿En todos los casos puedes postergar los pagos hacia todos los involucrados?
- ¿Recurres a préstamos bancarios y/o similares para resolver este inconveniente?
- ¿Cuál es la sensación que les genera no poder contar con el dinero de manera inmediata?
- ¿Conoces el servicio de *factoring*?

Presentar de manera resumida el funcionamiento de un factoring tradicional.

Introducir las ideas bajo las cuales se busca construir una solución al problema de la falta de liquidez que podría resolverse con servicios como el del factoring.

- Luego de comentado acerca del servicio, ¿estarías interesada en dicho servicio, con miras a poder contar con liquidez inmediata a cambio del pago de una comisión?
- ¿Qué esperarías de dicho servicio?