

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Elementos claves que influyen en el crecimiento empresarial de las *fintech* que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Dayana Janet Caceres Jaramillo

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Sandra Veronica Odiaga Medina

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Miguel Antonio Puente Navarro

Asesor:

Jean Pierre Seclen Luna

Lima, 2024

La tesis

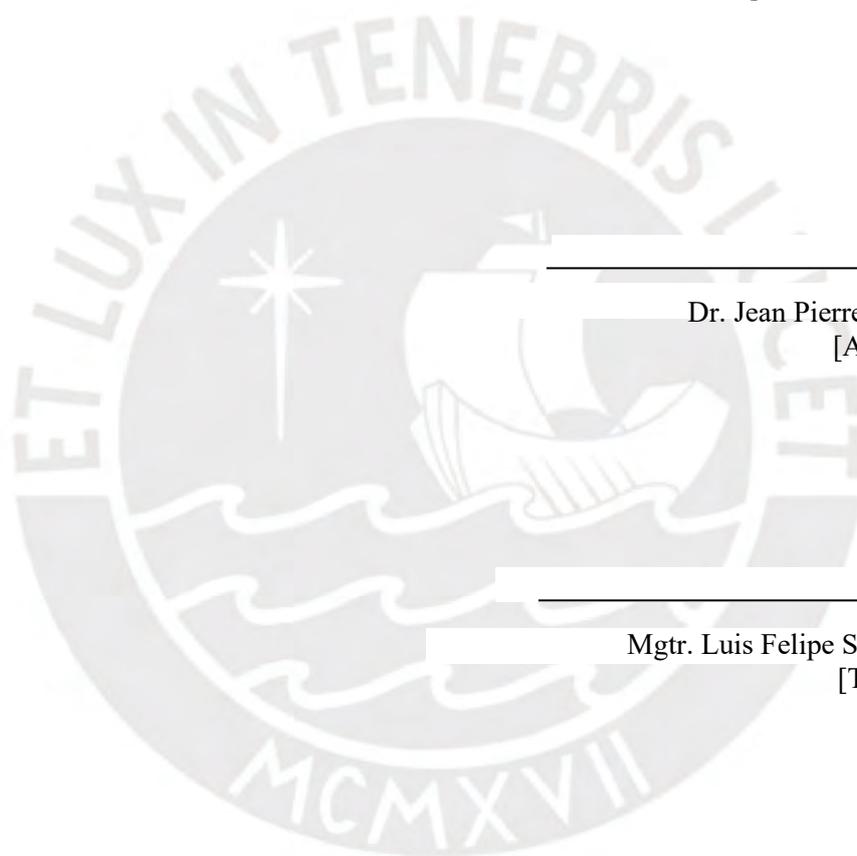
Elementos claves que influyen en el crecimiento empresarial de las fintech que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Asesor Jurado]

Mgr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Tercer Jurado]



INFORME DE SIMILITUD

Yo, Jean Pierre Seclen Luna, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Elementos claves que influyen en el crecimiento empresarial de las fintech que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana”, de los autores Dayana Janet Cáceres Jaramillo, Sandra Verónica Odiaga Medina y Miguel Antonio Puente Navarro, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 26/03/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 26 de marzo de 2024.

Apellidos y nombres: Seclen Luna, Jean Pierre	
DNI: 10149364	Firma: 
ORCID: 0000-0003-1683-0570	

A Dios, a mi familia, en especial a mis padres, Raúl Cáceres y Janet Jaramillo, por ser mi ejemplo y mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Gracias por creer en mí y por todo el sacrificio en todos estos años que hizo posible que acceda a una educación de calidad. A mis hermanos, Jairo y Luhana para que sigan luchando y cumplan sus sueños.

Dayana Cáceres

Dedico este trabajo a mis padres, Miguel y Cecilia, por ser el soporte infinito en esta etapa universitaria; por el aliento constante a continuar. También agradezco a mis queridos amigos que con sus consejos y constante motivación han logrado ser parte de la culminación de esta investigación.

Miguel Puente

Agradezco a Dios, por darme fortaleza en cada paso que doy. A mis padres, Isabel y José, por darme las mejores oportunidades, por todo el amor incondicional y por siempre confiar en mí; en definitiva lo que soy es gracias a ustedes. A mi hermano, por su cariño y por la constante motivación que me brinda en todo momento. Y, finalmente, a mis abuelitas y Jeshu que a pesar de no estar conmigo físicamente, sé que cuidan de mí.

Sandra Odiaga



RESUMEN

El presente estudio busca determinar cuáles son los principales elementos que intervienen en el crecimiento y desarrollo de las *fintech* del segmento de financiamiento alternativo, a partir del análisis multidimensional y con un soporte de estudios previos. La investigación se desarrolló con la técnica estudio de casos. Las empresas seleccionadas son *fintech* que operan en el mercado peruano y se encuentran en una etapa de crecimiento. En la etapa de formulación de la investigación se describen y analizan los elementos claves que determinan el crecimiento empresarial en el contexto del mercado peruano de los sujetos de estudio.

En la etapa de aplicación, se buscó codificar y caracterizar la información obtenida del trabajo de campo, por medio de entrevistas realizadas a los CEOs, fundadores y colaboradores de las *fintech*. Además, se realizaron entrevistas de validación a expertos para concluir con los resultados finales. Finalmente, el propósito del estudio es la identificación de la etapa en que se encuentran los sujetos de estudio según el modelo de crecimiento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016). Además, a partir del análisis cualitativo de la información, se obtienen hallazgos y se identifica los elementos clave que influyeron en el crecimiento de la *fintech*; estos elementos fueron encontrados en la teoría y en trabajo de campo. Por último, se presentan conclusiones y recomendaciones que provienen del análisis final de la investigación.

Palabras claves: *Fintech*, Crecimiento empresarial, Análisis multidimensional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Problema de Investigación	2
1.2. Justificación de la Investigación	3
1.3. Objetivos de Investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Preguntas de Investigación.....	4
1.4.1. Pregunta general.....	4
1.4.2. Preguntas específicas	5
1.5. Estructura de la tesis	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Crecimiento Empresarial.....	7
2.1.1. Definición del Crecimiento Empresarial.....	7
2.1.2. Tipos y estrategias de crecimiento	8
2.1.3. Etapas del crecimiento empresarial.....	9
2.1.4. Elementos clave del crecimiento.....	9
2.2. <i>Startup</i>	18
2.2.1. Definición de <i>startup</i>	18
2.2.2. Ecosistema de emprendimiento	19
2.3. <i>Fintech</i>	21
2.3.1. Definición de <i>fintech</i>	21
2.3.2. Clasificación de las <i>fintech</i> y modelos de negocio de financiamiento alternativo	21
2.3.3. Ecosistema <i>Fintech</i>	24
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.1. Alcance y Enfoque de la Investigación.....	25
3.2. Diseño Metodológico.....	26
3.2.1. Estrategia de investigación.....	26
3.2.2. Horizonte temporal de la investigación.....	27
3.2.3. Unidades de investigación	27
3.2.4. Matriz de consistencia.....	27
3.3. Técnicas y Herramientas de Recolección de Información	28
3.3.1. Herramientas de información secundaria.....	28
3.3.2. Herramientas de información primaria	28

3.4. Secuencia Metodológica	29
3.4.1. Fase exploratoria	30
3.4.2. Fase de trabajo de campo	31
3.4.2. Fase de validación de expertos	31
3.5. Validez y Fiabilidad de la Investigación	31
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL	33
4.1. <i>Fintech</i> en Latinoamérica	33
4.1.1. Financiamiento alternativo en América Latina	34
4.2. <i>Fintech</i> en el Perú	35
4.2.1. Financiamiento alternativo en el Perú	36
4.3. Condiciones del sector <i>fintech</i> en el Perú	36
4.3.1. Ecosistema <i>fintech</i> en el Perú	36
4.4. <i>Fintech</i> seleccionadas	39
4.4.1. Prestapyme	39
4.4.2. Crediface	39
4.4.3. Credigob	40
4.4.4. Finsmart	41
4.5. Resumen	42
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
5.1. Hallazgos de Entrevistas	43
5.2. Sistematización de la Información	43
5.2.1 Codificación	43
5.2.2 Clasificación de las <i>fintech</i> seleccionadas según el modelo de etapas de desarrollo de la OCDE	46
5.3. Análisis	47
5.3.1. Elementos del grupo agente - emprendedor	47
5.3.2. Elementos del grupo negocio	54
5.3.3. Elemento del grupo entorno	61
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	72
LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	74
REFERENCIAS	75
ANEXOS	82
ANEXO A: Tipos y Estrategias de crecimiento	82

ANEXO B: Etapas de Crecimiento Empresarial	83
ANEXO C: Modelos de Elementos claves de Crecimiento Empresarial.....	88
ANEXO D: Reporte Bibliométrico.....	94
ANEXO E: Matriz de Consistencia	95
ANEXO F: Ficha Técnica de Entrevista a Expertos en la Etapa Exploratoria	98
ANEXO G: Ficha Técnica de Entrevista a los CEOs en la Etapa de Estudio de Campo	99
ANEXO H: Ficha Técnica de Entrevista a Expertos en la Etapa de Validación	100
ANEXO I: Guía de Entrevista de Etapa Exploratoria a CEOs y Expertos <i>Fintech</i>	101
ANEXO J: Guía de entrevista a CEOs, colaboradores de las <i>fintech</i> seleccionadas	103
ANEXO K: Guía de entrevista a expertos	108
ANEXO L: Consentimientos Informados.....	115
ANEXO M: Características de las <i>Fintech</i> Seleccionadas	117
ANEXO N: Modelo Canvas de las <i>Fintech</i> Seleccionadas	119
ANEXO Ñ: Resumen de las entrevistas exploratorias.....	122
ANEXO O: Resumen de las entrevistas a los CEOs.....	126
ANEXO P: Resumen de las Entrevistas de Validación a Expertos	139
ANEXO Q: Relación entre Códigos	174
ANEXO R: Detalle de Trabajo de los Códigos Utilizados.....	180

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos clave del crecimiento empresarial según la teoría de Machado	11
Tabla 2: Componentes del ecosistema emprendedor	20
Tabla 3: Clasificación <i>fintech</i> según actividades	22
Tabla 4: Tipos de estudio de casos según Yin.....	26
Tabla 5: La industria <i>fintech</i> en Latinoamérica.....	33
Tabla 6: Tabla de códigos	44



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la tesis	6
Figura 2: Clasificación <i>fintech</i> según los servicios y actividades	23
Figura 3: Secuencia metodológica de la investigación	30
Figura 4: Financiamiento alternativo en América Latina.....	34
Figura 5: Clasificación de las fintech seleccionadas según el modelo de etapas de desarrollo de la OCDE.....	47



INTRODUCCIÓN

Las *fintech* son negocios que se caracterizan por ofrecer soluciones financieras rápidas y eficientes a través del uso propicio de la tecnología. Debido a su origen en lo tecnológico/digital, las *fintech* aportan modelos de negocios innovadores y de bajo costo. Vodanovic, en su informe refiere que la industria de *Fintech* en Latinoamérica tiene un fuerte componente de inclusión, ya que el 40 % de estas empresas se enfocan en pymes o negocios no bancarizados (Vodanovic Legal, 2018). Asimismo, señala que el mercado de las *fintech* está aún en una etapa emergente. Si bien los modelos de negocio propuestos son atractivos y pueden satisfacer las necesidades de los usuarios, su gestión no es la óptima, por lo que no se consolidan fácilmente.

De acuerdo a la investigación elaborada por Emprende UP, “El panorama de la industria *Fintech* en Perú”, más de la mitad de *fintech* mantuvo sus ingresos o los incrementó en los últimos meses durante la pandemia. Específicamente, el 19% de las *fintech* mantuvieron sus ingresos y el 35% incrementó sus ingresos. Del 35% que manifestaron haber aumentado sus ingresos, el 54% indicaron que se modificó en un 60% a más. Asimismo, entre los principales aportes de las *fintech* al mercado, se situó en segundo lugar el financiamiento alternativo. Las personas naturales y jurídicas han encontrado obstáculos de parte de la industria bancaria, puesto que solicitan una serie de documentos que ralentizan el proceso. Así, es de suma importancia que las *fintech* dedicadas al financiamiento por medio de préstamos y *factoring* puedan identificar los factores que les permitan gestionar su crecimiento empresarial de manera óptima y puedan aprovechar sobre todo el mercado no atendido en busca de un financiamiento de manera rápida y con menor costo.

El primer capítulo aborda el planteamiento de la problemática y la conveniencia de un mayor conocimiento de factores que puedan permitir el crecimiento empresarial de los sujetos de estudio. El segundo capítulo presenta la revisión bibliográfica de los principales conceptos teóricos desde la perspectiva del crecimiento empresarial, conceptos *startup* y *fintech*. Asimismo, se identifica un modelo analítico de los elementos clave para el crecimiento empresarial de las *fintech* que ofrecen financiamiento alternativo. En el tercer capítulo, se especifica la metodología de investigación, el alcance, diseño de la investigación y las herramientas para la recolección de datos del estudio de los casos múltiples. En el capítulo cuatro, se realiza el marco contextual mediante la descripción del sector *fintech* de financiamiento alternativo que se desenvuelve en Latinoamérica y Perú, las condiciones del sector que comprende el ecosistema y, finalmente, una breve descripción de las *fintech* seleccionadas. Por último, en el quinto capítulo se exponen los hallazgos a partir de la investigación y se detalla el análisis por elemento de las tres dimensiones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el actual capítulo, se abordará la problemática de la investigación y su relación e impacto en los ámbitos social, público, empresarial y académico. Asimismo, se muestran expuestos los objetivos y preguntas de investigación que fueron determinadas como guía para el presente estudio. Por último, se encuentra la estructura que seguirá la tesis.

1.1. Problema de Investigación

En el Perú el 66% de la población adulta se encuentra no bancarizada; es decir, 2 de 3 peruanos aún no tiene acceso o algún contacto con el sistema financiero tradicional, como son los bancos, financieras, cajas rurales, etc. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2019). Las *fintech* que se encargan de brindar financiamiento alternativo buscan, además de promover y brindar una solución a las brechas de inclusión financiera, ser una alternativa de financiamiento para aquella población que muchas veces no puede acceder a préstamos debido a que no califican o no tienen la suficiente solvencia económica para estos. En esta línea, las *fintech* que se estudian en el presente trabajo encuentran una oportunidad de negocio atendiendo las necesidades de esta población excluida, la cual presenta dificultades para acceder a préstamos o, en ocasiones, dicho préstamo no los satisface debido a las altas tasas de interés que se les interpone. En los siguientes párrafos, se describirán cómo operan las *fintech*, su relación con la digitalización y los tipos de financiamiento que engloban a nuestro sujeto de estudio.

En los últimos cinco años, nuevos negocios especializados en tecnología financiera, ahora conocidas como *fintech*, han mostrado las ventajas de productos y servicios financieros realizados con ayuda de la tecnología para impulsar soluciones a diferentes problemas e índole financiera. (Silva, 2017). El modelo de negocio en el que se desenvuelven las *fintech* es de base tecnológica, es decir, que ofertan sus servicios y productos por medio de una plataforma digital. En esta línea, el aumento de celulares inteligentes o smartphones, *big data*, nuevos softwares, comercio electrónico, entre otros factores, han confabulado para el surgimiento de *startups* basadas en modelos de negocios tecnológicos e innovaciones financieras, como las *fintech*. Si el análisis se dirige al comercio, también se puede notar que la forma en cómo se comercializan los bienes y productos hoy en día se ha transformado por empresas *e-commerce*, como Amazon, Ebay, Airbnb, Uber, etc. (Armstrong, 2016), lo cual muestra cómo los avances tecnológicos ofrecen mejores posibilidades en materia financiera, con servicios mejor desarrollados y a un costo más accesible (Bregante, 2017).

En cuanto al sector de financiamiento alternativo, este engloba los tipos de financiamiento de *crowdfunding*, *crowdlending*, *factoring*, préstamos personales, préstamos participativos y mercados alternativos de renta (Circulantis, 2018). Las *fintech* que se dedican a brindar todo tipo

de financiamiento han ingresado al mercado nacional con el objetivo de revolucionar el sistema financiero tradicional y dar otras alternativas a la población no bancarizada para acceder a préstamos y otros servicios o productos financieros. En el territorio local y nacional, aún se encuentra muy latente la necesidad de reducir la brecha de inclusión financiera y encontrar la manera de que las empresas puedan acceder a productos financieros acordes a sus necesidades que les resulten atractivos y que les permitan seguir operando de manera eficiente. En el Perú, el porcentaje de personas adultas que tienen acceso a servicios financieros es de solo el 42.4 % de toda la población, por lo que el otro sector de la población no recurre a ningún tipo de servicios o productos de la banca tradicional (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

En síntesis, el presente estudio reconoce los cambios que el sector *fintech* está generando en la sociedad y en el sistema financiero actual, por lo que resulta interesante e importante conocer cómo operan. Asimismo, los casos de estudio permitirán identificar cuáles son aquellos elementos que comparten las *fintech* del segmento de financiamiento alternativo y que han significado ser claves para su crecimiento y escalabilidad.

1.2. Justificación de la Investigación

Sobre la base de lo expuesto en el problema de investigación, es necesario evidenciar que el crecimiento de la industria *fintech* viene siendo progresiva desde su surgimiento global, pues el modelo de negocio ha resultado ser aplicable no solo en países de primer mundo, sino también en subdesarrollados. Esto se debe principalmente a que la banca tradicional establecida en América Latina excluye a una gran parte de la población. Según la Asociación de Bancos de México (ABM), el 53% de los adultos de México carecen de una cuenta bancaria y 7 de cada 10 no tienen acceso al crédito (Sandoval, 2021). En el Perú, se encuentra un panorama similar: según INEI, en el primer trimestre del año 2020, el 55.2% de la población adulta no contaba con una cuenta bancaria, cifra que disminuyó debido al crecimiento del entorno digital producto de la pandemia, por lo que al término del 2020 la población adulta que no contaba con un producto financiero disminuyó al 49% de la población (INEI, 2020).

El crecimiento de la industria *fintech* en la región latinoamericana también se debe a la aceleración de un entorno digital a través del comercio electrónico y la bancarización digital, producto de la globalización y la adaptación a la crisis sanitaria que trajo la COVID 19. Según CAPECE, en el Perú la penetración del comercio electrónico o *e-commerce* pasó de 18.6% (6 millones) en el 2019 a 36.1% (11.8 millones) al cierre del 2020. En esta línea, durante la pandemia, las *fintech* registraron un crecimiento de 39 % debido al *boom* del comercio electrónico, el peligro de contagio por el uso de billetes, la necesidad de crédito en distintos sectores y las pocas restricciones para acceder a sus servicios (Scasserra, 2020).

Por otro lado, las *fintech* acumularon un total de US \$3500 millones hasta junio del 2020 y se proyectó US \$5000 millones para el final del año 2020 (Salinas, 2020). En esta industria, el porcentaje de participación que ocupa el sector de financiamiento con respecto al total es significativo con 21%, en la que la segunda categoría es más representativa; el segmento de pagos ocupa el primer lugar con diferencia de 1%, con 22% (Soto, 2020). Es así que la presente investigación tiene el propósito de contribuir al conocimiento de la industria *fintech* y a sumar información para futuras investigaciones y personas interesadas en desenvolverse laboral, académica o participativamente en las *fintech* del sector de financiamiento alternativo: *factoring*, *crowdfunding*, *crowdlending*, *crowdequity* y préstamos. Además, si bien el estudio no es aplicable a todas las industrias, debido a que existen variedad de verticales o categorías, al tratarse de la identificación de elementos claves de crecimiento, la información puede resultar beneficiosa para futuros emprendedores que se vean atraídos por el sector o la industria en sí, ya que el objetivo de este estudio es brindar información y un análisis de los hallazgos encontrados tras la recolección de datos recogidos del estudio de campo, información recolectada de CEOs, fundadores y expertos en la industria.

1.3. Objetivos de Investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar los elementos claves que influyen en el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento alternativo de Lima Metropolitana

1.3.2. Objetivos específicos

Describir los elementos que influyen en el crecimiento de las *fintech* de acuerdo a la revisión de la literatura teórica y empírica

Identificar un modelo de análisis en función de los elementos de crecimiento para las *fintech* que brindan financiamiento alternativo

Describir el mercado *fintech* del sector de financiamiento alternativo y las características de las *fintech* seleccionadas para el estudio de casos

Determinar la vinculación entre los elementos clave de crecimiento de las *fintech* seleccionadas del segmento de financiamiento

1.4. Preguntas de Investigación

1.4.1. Pregunta general

¿Cuáles son los elementos claves que influyen en el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento alternativo de Lima Metropolitana?

1.4.2. Preguntas específicas

¿Cuáles son los elementos que influyen en el crecimiento de las *fintech* de acuerdo a la revisión de la literatura teórica y empírica?

¿Cuál de los modelos de elementos de crecimiento empresarial es el más oportuno para la presente investigación?

¿Cuáles son las características del mercado *fintech* y las características de las *fintech* seleccionadas de la presente investigación?

¿Cuál es la vinculación que existe entre los elementos clave de crecimiento de las *fintech* seleccionadas del segmento de financiamiento?

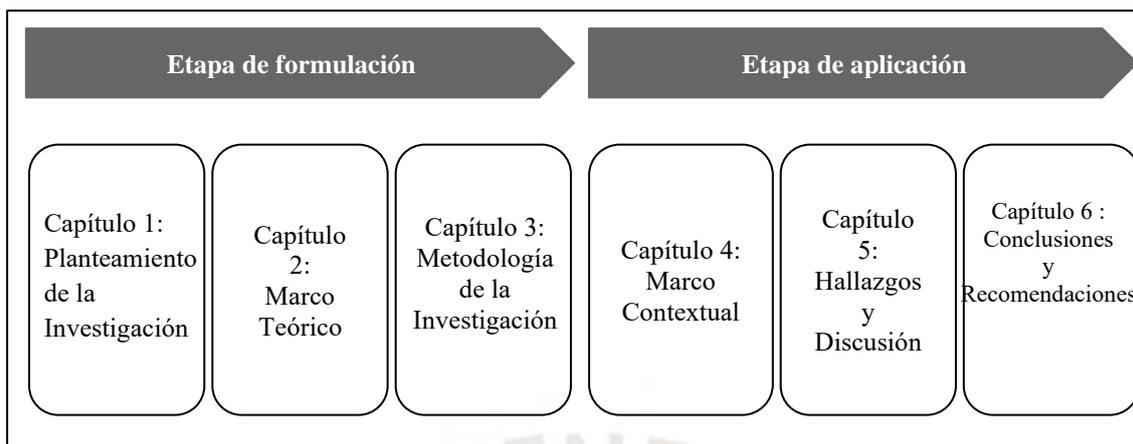
1.5. Estructura de la tesis

El presente trabajo de tesis, al ser una investigación de horizonte transversal, permite la recolección de datos y el desarrollo del análisis bajo un único periodo de tiempo, es decir, correspondiente al momento en el que se levantó la información. En esta línea, la estructura de la tesis está compuesta por seis capítulos, los cuales han sido desarrollados en dos etapas: formulación y aplicación (ver Figura 1).

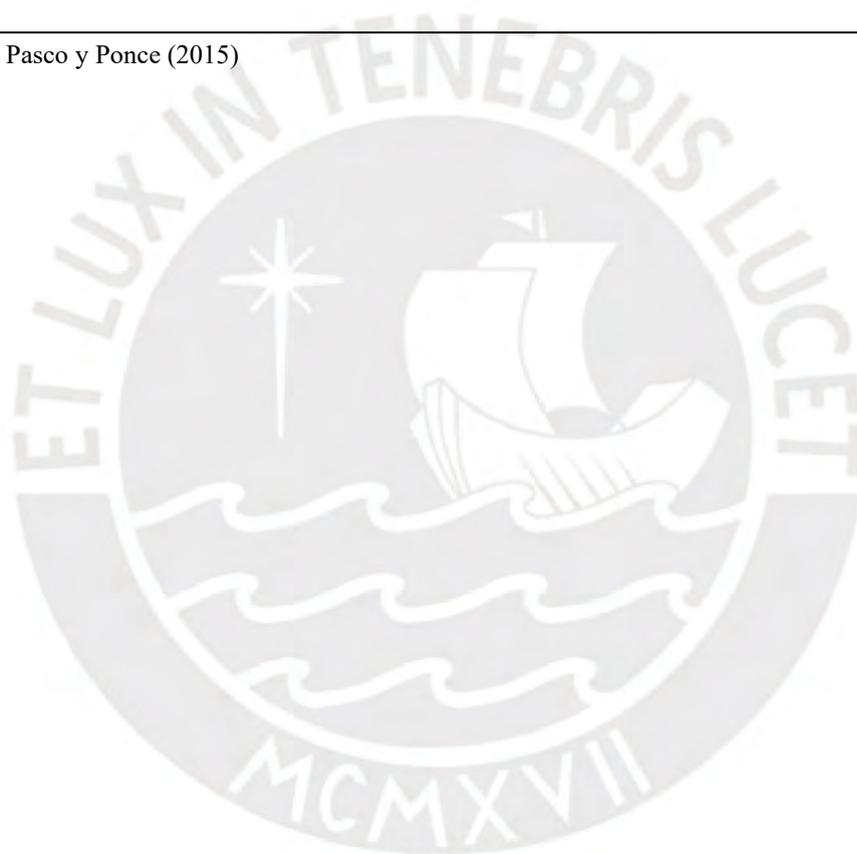
La primera etapa comprende el planteamiento, el marco teórico y la metodología. Es decir, el planteamiento abarca el problema de investigación, la justificación y los objetivos; en el segundo capítulo se presentan los referentes teóricos que guiarán el estudio; mientras que en el tercer capítulo se detalla las técnicas de recolección de datos junto con sus instrumentos metodológicos.

La segunda etapa comprende los capítulos del marco contextual, los resultados y discusión, y las conclusiones y recomendaciones. El marco contextual refiere al entorno en el que se desarrollan estas *fintech* en la región y en el Perú. El capítulo de los resultados muestra la información relativa a las entrevistas a los CEO de estos negocios; mientras que en el último capítulo se señalan las conclusiones y se esbozan recomendaciones orientadas al desarrollo de las empresas el rubro.

Figura 1: Estructura de la tesis



Adaptado de Pasco y Ponce (2015)



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se presenta la recopilación teórica de enfoques de autores especializados en temas pertinentes con la investigación. En primera instancia, se exponen los aspectos claves que componen el crecimiento empresarial, entre las cuales destaca sus tipos de estrategias, etapas y factores. En segundo lugar, se desarrollan las definiciones, clasificaciones y ecosistema del modelo de negocio *fintech*. Finalmente, se presentan los estudios empíricos para identificar el modelo analítico idóneo que explique la influencia de los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las *fintech* seleccionadas.

2.1. Crecimiento Empresarial

El presente subcapítulo pretende explicar aquellos modelos y teorías de la gestión de crecimiento empresarial que servirán para determinar la ubicación del sujeto de estudio de esta investigación en este ámbito de la gestión.

2.1.1. Definición del Crecimiento Empresarial

Se entiende como gestión de crecimiento empresarial a todas aquellas prácticas de gestión que buscan alcanzar el desarrollo futuro de una empresa. Sin embargo, es importante mencionar que, a causa de que no existe un modelo que integre múltiples determinantes que condicionan el concepto, esta definición ha ido tomando distintas perspectivas y abarcando nuevas teorías que han aportado nuevos conocimientos en este ámbito de la gestión. Lo anterior es sustentado por autores como Correa, González & Acosta (2001), quienes exponen que el crecimiento empresarial se ajusta a diversos enfoques y perspectivas sobre su amplitud, criterios de medición y factores determinantes, debido a que el concepto no tiene una acepción aceptada de forma general (Blázquez, Dorta & Verona, 2006a). En este sentido, definir este concepto no sería correcto porque su propia naturaleza no es homogénea (Blázquez et al., 2006a). Así, ante la falta de una definición general, se presenta una recopilación de definiciones desde la perspectiva de diferentes autores que se han dedicado a estudiar el tema de crecimiento empresarial a lo largo del tiempo.

Para autores como De Ravel (1972), el concepto de crecimiento empresarial tiene una connotación principalmente cuantitativa al estar relacionado con el aumento de la producción y al aproximar el concepto de dimensión al de crecimiento de Perroux (1963), el cual señala que el crecimiento está relacionado con el tamaño de una empresa en términos de variación en su estructura, procesos y sistema. En esta misma línea, y bajo la misma óptica cuantitativa, Sallenave (1984) extiende la acepción integrando conceptos como crecimiento sostenible y crecimiento controlable. De esta manera, el autor afirma que “la evolución de la demanda debe tomarse en cuenta para el crecimiento” (Blázquez et al., 2006a, p.170).

Para Blázquez, Dorta & Verona (2006b), el crecimiento empresarial viene impulsado de

la búsqueda de beneficios económicos y al reconocimiento social con intereses personales que genera dicho crecimiento. Los autores consideran tres principales perspectivas de crecimiento empresarial. La primera es la perspectiva de configuración del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida, en la que las organizaciones se transforman en fases, las cuales son consecuencia de una revolución de una etapa anterior; de esta manera, se genera una curva de crecimiento con interrupciones por crisis volátiles (Greiner, citado en Blázquez et al., 2006a). La segunda es la perspectiva basada en los recursos, la cual se centra no solo en los recursos tangibles, sino también en los recursos intangibles que dispone la empresa, como personal especializado en distintas áreas, gerentes con experiencia, entre otros. La tercera perspectiva es la basada en motivación, la cual permite comprender sobre el actuar de algunos gerentes o emprendedores que afrontan con éxito ciertos desafíos, mientras que otros no desarrollan la misma actitud emprendedora; esta perspectiva se centra más en las actitudes individuales del emprendedor.

Para Canals (2004), el crecimiento empresarial, más que un fin, suele ser un medio para alcanzar otros objetivos principales de la organización. De acuerdo a la perspectiva de la dirección de empresas, es importante considerar el crecimiento como un conglomerado de aspectos que permiten asegurar la supervivencia de una empresa en plazo mediano, y no solo por la posible implicancia en la generación de valor en la empresa (Canals, 2004).

En síntesis, el crecimiento empresarial es un proceso dinámico que presenta una connotación cuantitativa en el sentido de que se encuentra altamente relacionado con el incremento de la producción, mejora en los procesos y sistemas. Asimismo, está relacionada con los recursos intangibles que dispone la empresa y su calidad para impulsar el desarrollo. Finalmente, el crecimiento se deriva de la agrupación de elementos que aseguren que la organización se sostenga a mediano y largo plazo. Como se puede evidenciar, se considerará indicadores cualitativos como cuantitativos en la elección del modelo y elementos claves del crecimiento.

2.1.2. Tipos y estrategias de crecimiento

Si una empresa quiere mantenerse de forma competitiva en su industria es necesario que establezca una estrategia de crecimiento y desarrollo, no solo para incrementar sus ventas o el tamaño de su organización, sino también para hacerle frente a sus competidores. Morrison & Breen (2003) (ver Anexo A), aclaran que el crecimiento de un negocio se engloba en los siguientes ámbitos:

Crecimiento interno u orgánico, cuando una empresa busca mejoras dentro del proceso de creación de valor; crecimiento externo, cuando se busca expansiones geográficas, fusiones, adquisiciones de otros negocios o financiamiento externo; y el crecimiento cooperativo, cuando se busca establecer relaciones con otros actores por medio de

alianzas estratégicas, Joint Ventures, entre otros. (Morrison & Breen, 2003, p.147)

2.1.3. Etapas del crecimiento empresarial

En el presente subcapítulo, se describirán las teorías más significativas de las etapas de crecimiento que se adaptan al sujeto de estudio de esta investigación, las *fintech* de financiamiento alternativo (ver Anexo B). Para ello, se presentarán las características que poseen este tipo de empresas, *startups* o empresas con poco tiempo de fundación, ya que esto permitirá elegir qué teoría es la más adecuada para clasificar en qué etapa de crecimiento se encuentran los sujetos de estudio.

Como teorías expuestas en el apartado del Anexo B, primero se encuentra el modelo de las cinco etapas de crecimiento de Churchill y Lewis, que basan su estudio en el desafío de escalabilidad que enfrentan las pequeñas empresas desde su origen hasta el momento en que llegan a una etapa de madurez, que es cuando la organización llega a convertirse en un negocio rentable y de desarrollo exponencial. En segundo lugar, se presenta el modelo de Larry Greiner, quien propuso un enfoque de evolución empresarial en el que cada empresa atraviesa por seis fases que deben ser manejadas por un estilo de gestión en particular, para garantizar su éxito. Esta teoría es adaptable a pequeñas y medianas empresas. Por último, se encuentra el modelo elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), un estudio empírico que toma como sujeto de estudio a los *startups* de la región de América Latina, el cual, a partir del análisis del ecosistema emprendedor, estructuró un modelo propio de cuatro etapas de crecimiento para *startups*.

La revisión de la literatura teórica y empírica sobre etapas de crecimiento es necesaria para esta investigación, ya que, para obtener un adecuado análisis del sujeto estudio de esta investigación, las *fintech* de financiamiento alternativo de Lima Metropolitana, se debe poder situarlas adecuadamente en una etapa de crecimiento según sus características como empresa.

2.1.4. Elementos clave del crecimiento

El presente subcapítulo acapara la caracterización de aquellos elementos clave que influyen en el crecimiento de las *fintech*; es importante tener en cuenta que estos no son condicionantes para el crecimiento de una empresa. A partir de lo desarrollado respecto a las etapas de crecimiento, los elementos clave tendrán la función de respaldar dicho fenómeno.

Existen muchos autores que han estudiado el tema y han propuesto un conjunto de elementos clave del crecimiento; se identificaron modelos de crecimiento con características relevantes para el tema de la investigación y el contexto (ver Anexo C). Entre estos, se encuentra Blázquez et al. (2006b), quien presenta una clasificación dirigida principalmente para las pequeñas y medianas empresas, lo que permite exponer un panorama interno y externo del crecimiento como estrategia adoptada por la gestión de una empresa para lograr sus objetivos.

Por otro lado, Galarreta, Ishara, Llanca & Rivera (2019) identifican los factores de crecimiento de la industria *fintech* en el contexto de un país emergente de la región. A partir del planteamiento del ecosistema de las *fintech*, presentan la clasificación de treinta y dos factores básicos identificados en la literatura en seis factores del desarrollo. De esta manera, recopilan de diversos autores los factores de crecimiento de la industria *fintech* a nivel mundial y los aterrizan a la industria emergente peruana.

Por último, Machado (2016) expone un grupo de elementos claves referentes al crecimiento de pequeñas empresas. Este modelo se eligió para la presente investigación y propone una perspectiva multidimensional que se acopla con las necesidades de la investigación, ya que considera elementos internos y del entorno que interactúan entre sí, a través de un proceso dinámico de cambios. A continuación, se presenta de forma más detallada este modelo del autor en mención.

2.1.4.1. Modelo de Machado (2016)

Según la revisión de literatura y perspectivas de estudio referidas al crecimiento de las pequeñas empresas propuesto por Machado (2016), se presenta determinantes para el crecimiento, realizando un análisis de la influencia de tres variables principales: agente, negocio y entorno (ver Tabla 1). Asimismo, siguiendo el marco del modelo en mención, es adaptado con elementos relevantes para *startups*, *fintech* y estudios referentes a *fintech* de financiamiento alternativo.

a. Agente

Esta variable considera elementos asociados al individuo, empresario, gerente o emprendedor y sus efectos en el crecimiento de la organización. Según Machado (2016), el perfil del emprendedor es un factor principal y se expone en múltiples niveles del agente. El autor menciona factores como nivel educativo, experiencia en el sector, edad del emprendedor (Machado, 2016). Por otro lado, menciona la existencia de un contraste con el miedo al fracaso y la motivación, ya que esta última tiene potencial en las oportunidades del mercado a diferencia de la otra (Amorós & Poblete, 2013). Además, el balance entre el trabajo y la familia es un factor que se debe tomar en cuenta para el crecimiento de una empresa, ya que este podría limitarlo.

b. Negocio

Esta variable contempla elementos internos de la empresa, organización o emprendimiento, sus características y sus actividades respectivas. Machado (2016) recopila perspectivas de diferentes autores para explicar la relación del tamaño de la empresa y el crecimiento, y concluye que no hay consenso acerca de que las empresas pequeñas crecen más que las grandes. Según Machado (2016), la innovación, las contrataciones a consultores y expertos, las estrategias de mercado y recursos humanos aumentan la probabilidad de que las

pequeñas empresas crezcan más rápido. El autor menciona que el crecimiento depende de la eficiencia del uso del aprendizaje para beneficio de la empresa (Machado, 2016).

c. Entorno

Existen factores que no pueden ser controlados por el agente (gerente o emprendedor) o la organización, ya que surgen independientemente de las actividades de la empresa. A pesar de que no pueden ser modificadas directamente estas condiciones, se pueden tomar medidas para prevenir o gestionar estos factores. Según Machado (2016), las condiciones de mercado (de oferta y demanda), la disponibilidad de obtener recursos, acceso a redes y alianzas (*networking*) influyen en el crecimiento de una pequeña empresa negativa o positivamente, lo cual depende de la situación y de las medidas que tome esta. Por otro lado, el entorno competitivo genera que las empresas realicen un mayor esfuerzo en recabar información sobre la gestión de implicancias externas (Machado, 2016). Además, desarrollar una buena relación con los *stakeholders* favorece en gran medida a las pequeñas empresas en cuanto a la satisfacción laboral, marca empleadora, reputación e, inclusive, puede reducir gastos.

Tabla 1: Elementos clave del crecimiento empresarial según el marco de la teoría de Machado

Dimensiones	Elementos clave del crecimiento
Agente	Nivel de educación y especializaciones
	Experiencia en el sector <i>fintech</i>
	Objetivos personales
	Motivación para emprender
	Expectativas de crecimiento

Tabla 1: Elementos clave del crecimiento empresarial según el marco de la teoría de Machado (continuación)

Negocio	Experiencia del equipo de trabajo
	Misión y visión alineado a la etapa de crecimiento
	Gestión del equipo humano
	Gestión de innovación y desarrollo
	Desarrollo de competencias para gestión
	Acceso adecuado a herramientas tecnológicas
	Redes y proyectos con proveedores
Entorno	Condiciones de mercado de la oferta y demanda
	Dinamismo del sector y barreras de entrada
	Inversionistas y capital de riesgo
	Instituciones que impulsen la transferencia de conocimiento y tecnología
	<i>Networking</i> y alianzas
	Incentivos fiscales y tributación fiscal
	Políticas públicas y nacionales o locales como soporte a las empresas

Adaptado de Machado (2016)

A partir de la interpretación del modelo de Machado (2016), de la revisión documental realizada y de entrevistas exploratorias en las *Fintech*, se ha realizado una adaptación de esta teoría que se enfoca en el crecimiento de pequeñas empresas para el estudio y comprensión de los elementos claves que intervienen en el proceso y perspectivas de crecimiento de las *fintech*, como empresas que brindan productos y servicios financieros mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación. En este orden, los elementos claves para el crecimiento, identificados en la tabla anterior para cada dimensión (tomada y conceptualizada del modelo de Machado, 2016), se describen a continuación desde su fundamentación en diferentes autores y teorías:

En la *dimensión Agente* referida a la influencia del individuo, empresario, gerente o emprendedor en el crecimiento de la organización, se han señalado como elementos los siguientes:

El nivel de educación y experiencia, elemento propuesto por Machado (2016) y postulado también por otros autores (Barringer y col., 2005; Dobbs & Hamilton, 2007; citados en Machado, 2016), hace referencia al hecho de que la formación personal, instrucción formal, constante capacitación y experiencias del individuo que ejerce funciones directivas en una empresa se constituyen en base y potencial para percibir, evaluar y aprovechar las oportunidades económicas, emprender, innovar, gestionar efectivamente los recursos y tomar decisiones competentes, entre otras actividades gerenciales (Levie & Autio, 2008). La formación y experiencia general del empresario se relaciona con los conocimientos y habilidades adquiridas en cualquier campo, y que, además, definen sus competencias profesionales, pero también personales, interpersonales y grupales.

En lo que concierne a la experiencia en el sector, el mismo modelo en referencia (Machado, 2016, citando también a Davidsson y col., 2010) vincula este indicador con la trayectoria que ha tenido el empresario o directivo en actividades, funciones y dinámicas dentro del sector específico de la economía en el que se desenvuelve su empresa; de este modo, abarcan un stock de conocimientos, destrezas y prácticas en torno a cada una de las fases y procesos vinculados con su actividad. Dentro de las *fintech*, se hace referencia a la experiencia específica del gerente en el sector financiero que se apoya en las nuevas tecnologías, tomando en cuenta que, específicamente, el manejo de los equipos, plataformas y aplicaciones tecnológicas propias (y actualizadas) de la actividad bancaria, se constituye en una condición que contribuye a potenciar la influencia del líder en su entorno organizacional y sus perspectivas de futuro.

En torno a los objetivos personales, este indicador también fue postulado por Machado (2016), quien alude a la claridad y enfoque de los propósitos que se trazan los líderes de la organización, en correspondencia con los lineamientos estratégicos de su empresa, sabiendo que,

para impulsar su efectivo crecimiento, se requiere del compromiso, visión y liderazgo de los directivos, especialmente cuando se trata de un sector económico altamente mediado por las tecnologías de información y sus innovaciones, como las *fintech*.

Respecto a la motivación para emprender de los actores gerenciales, como un elemento clave para el crecimiento empresarial, este es mencionado por Machado (2016) y conceptualizado por otros autores como Alemany, Alvarez, Planellas & Urbano (2011), para quienes este indicador comprende un modo de pensar y actitud que se inclina a valorar, apoyar y comprometerse con iniciativas y cambios de alta significación para la expansión, crecimiento, posicionamiento y éxito de su empresa. Este elemento es trascendental para el crecimiento de las *fintech*, puesto que se trata de un tipo de empresas en las que los procesos de actualización e innovación son determinantes y permanentes.

Las expectativas de crecimiento, por su parte, se corresponden con la integración de conocimientos, experiencias, actitudes, valoraciones y expectativas del emprendedor, en torno a las oportunidades de crecimiento que se aprecian en el entorno, en correspondencia con las aspiraciones de crecimiento de la empresa, y se estiman, así mismo, las limitaciones y potencialidades de las que se disponen para lograrlo (Hermans et al., 2012, citados en Machado, 2016). En el ámbito de las *fintech*, las expectativas de crecimiento están relacionadas con la percepción sobre las oportunidades y tendencias en el contexto de la economía digital, y específicamente, de los servicios bancarios digitales.

Ahora bien, en el marco de la *dimensión Negocio*, los indicadores que se consideran elementos claves para el crecimiento de las *fintech* son los siguientes:

Uno de los elementos claves propuestos por el mismo modelo para el crecimiento es el aprendizaje y experiencia del equipo de trabajo, indicador que se adapta, desde el modelo de Machado (2016), al estudio del crecimiento en las *fintech*. Con esto se alude al inventario de conocimientos, habilidades y experiencias del equipo de trabajo en aspectos vinculados a la actividad que desarrolla la empresa, así como las áreas que representan una base fundamental para el impulso de estrategias y planes de crecimiento dentro de cualquier organización, especialmente si esta se dedica a la prestación de servicios financieros mediante plataformas tecnológicas, exigiendo la integración y permanente actualización de competencias y dominios por parte de todos los colaboradores (Felices & Muñoz, 2020). Asimismo, mientras más experiencias tengan los miembros del equipo en el sector al que se dedica la organización y áreas afines, mayores potencialidades existen para fomentar el crecimiento de la empresa. A este respecto, Teruel (2008) señala que las organizaciones con mayor experiencia en el mercado tienen más oportunidades de lograr un mayor crecimiento.

Sobre el elemento clave misión y visión alineadas a la etapa de crecimiento, este indicador se modifica y adapta a la *fintech*, a partir de lo expuesto por Machado (2016), y guarda relación con la necesidad de este tipo de empresas de adoptar un pensamiento estratégico y una filosofía empresarial, de acuerdo a la fase de crecimiento en la que se encuentra, puesto que ello le permite definir sus propósitos y dirigir los esfuerzos de su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de estos (Benito, Pérez y Ramos, 2020).

Acercas de la gestión de la cultura organizacional, Arrieta (2013) expone que el aprovechamiento de las oportunidades para el crecimiento empresarial debe apoyarse en un modo de ser, pensar y hacer común, integrado y coherente entre los diferentes individuos y equipos dentro de la organización, a partir de la construcción y consolidación de determinados valores, creencias, representaciones y prácticas compartidas favorables a la innovación, el cambio y el crecimiento.

La gestión de innovación y desarrollo, por otro lado, es propuesta por varios autores como un elemento de alto valor para el crecimiento de las empresas y alude al proceso mediante el cual una empresa introduce mejoras y cambios, tecnológicos o no, en sus productos, servicios o procesos, con el propósito de agregar valor para el crecimiento y posicionamiento de la organización (Benito et al., 2020).

Tratándose las *fintech* de empresas o *startups* basadas en tecnologías sofisticadas y en constante actualización, que permiten ofrecer soluciones financieras, de acuerdo a las necesidades y expectativas de las personas, el acceso adecuado a herramientas tecnológicas se constituye en un elemento medular para el crecimiento de este tipo de empresas. Al respecto, Ospina (2021) señala que la disrupción digital en la economía ha tenido un alto impacto en los servicios financieros, lo que exige de las *fintech* la calidad de sus espacios y servicios digitales, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la especialización tecnológica y la innovación, lo que se traduce, a su vez, en la necesidad de contar con un acceso seguro a las nuevas tecnologías.

En cuanto al desarrollo de competencias de gestión, propuesto por Machado (2016) y otros autores (Penrose, 1962; Barringer et al., 2005; Dobbs & Hamilton, 2007), se considera un elemento clave para el crecimiento empresarial, puesto que este implica riesgos y está sujeto a múltiples factores del entorno, por lo que es vital que los emprendedores, directivos y gerentes desarrollen capacidades de flexibilidad, objetivos, compromiso y perspectivas. Evidentemente, en las *fintech*, las competencias de gestión se constituyen en esenciales para una acción gerencial eficiente, oportuna, motivadora y con visión.

Por último, dentro de la dimensión negocio, otro elemento clave para impulsar el crecimiento de las organizaciones en un mundo cada vez más globalizado y mediado por las tecnologías de información está representado por las redes y proyectos con proveedores, que

consiste en establecer vínculos y mecanismos de cooperación con otros actores sociales, económicos, políticos y de toda índole, con miras a fortalecer las capacidades de la entidad para sacar ventaja de las oportunidades de crecimiento del entorno. Acerca de las *fintech*, “lo que más valoran es la creación de redes de contactos y los sistemas de soporte y mentoría recibido” (Benito, Pérez y Ramos, 2020); Espacios diseñados para fomentar la expansión rápida a través del desarrollo de conocimientos y la creación de redes de contactos.

Finalmente, en la *dimensión Entorno* se exponen como elementos claves para el crecimiento de las *fintech*, los siguientes indicadores:

Las condiciones de mercado y de oferta y demanda actúan como un factor del entorno que tiene alta incidencia en las perspectivas de crecimiento de las organizaciones, incluyendo las *startups* y *fintech*, pues reflejan el comportamiento de los consumidores y la competencia, comportamiento que se encuentra bajo la influencia de múltiples variables, como la cultura tecnológica, la cultura financiera, la informalidad, la dinámica de las pymes, la infraestructura tecnológica, entre otras condiciones que se constituyen en oportunidades o amenazas para el crecimiento empresarial (Benito et al., 2020).

En relación al dinamismo del sector y barreras de entrada, este se percibe como un elemento clave para el crecimiento en la medida en que se valora la diversidad de actores, organizaciones e interacciones que caracterizan el entorno económico y empresarial en el que se mueve la *fintech*, a partir de lo cual se encuentran factores que potencian el ingreso y desarrollo dentro del sector, pero también con barreras de entrada, condiciones que dificultan el proceso de conformación, inicio y crecimiento de las empresas, lo que exige evaluaciones y reevaluaciones constantes y que puede devenir en cambios y decisiones que permitan la adaptación de la empresa a las dinámicas del sector (Davidson et al., 2010, citados Machado, 2016).

Otro elemento es el de inversionistas y capital de riesgo, comprendida esencialmente como acceso a financiamiento, puesto que el capital es esencial para iniciar operaciones, consolidar sus capacidades productivas o de prestación de servicios, ofrecer servicios de calidad, innovar en productos, lograr la expansión y el crecimiento, entre otros objetivos. Existen múltiples fuentes de financiamiento (gobierno, banca tradicional y capital privado; este último comprende inversionistas ángeles —en etapas iniciales—, inversionistas de capital *venture* —en desarrollo y “ofertas públicas iniciales”— y venta de capital accionario por primera vez). Para acceder a cualquier tipo de financiamiento, las *fintech* deben tener una planificación financiera para sustentarla a los inversionistas (Nicoletti, 2017, citado en Benito et al., 2020).

Otro indicador que contribuye al crecimiento empresarial radica en las instituciones que impulsen la transferencia de conocimiento y tecnología, los cuales juegan un rol determinante en término de innovación dado su potencial creativo, que se dirige al desarrollo de alternativas para

la solución de problemas locales, regionales o internacionales. Mediante la transferencia de tecnología, se apoya el diseño de nuevos productos, el mejoramiento y cambios de procesos productivos. En este sentido, las universidades y centros de investigación, entre otras fuentes de apoyo, actúan como agentes de soporte y acompañamiento, aunque también deben valorarse los tiempos y procesos de estas relaciones y los que exige la dinámica de las *startups* (Felices & Muñoz, 2020). Las empresas que cuenten con oportunidades de fortalecerse mediante transferencias de conocimiento y tecnología cuentan con un factor externo muy relevante para el logro de sus objetivos de crecimiento, pues este indicador comprende disponer de acceso, acompañamiento y asistencia para la integración efectiva de nuevas tecnologías, conocimientos científicos e información calificada a sus procesos, actividades y productos, mediante el apoyo de otras organizaciones, instituciones de investigación y el Estado, con el fin de propiciar alternativas de crecimiento y consolidación de la empresa. El modelo GEM (Monitor de Emprendimiento Global) contempla el acceso y transferencia de I+D (Investigación + Desarrollo) como una condición potenciadora para el emprendimiento y crecimiento empresarial (Guamán, Rodríguez y Morales, 2020). En el campo de las *fintech* este elemento es medular, dada la extraordinaria influencia de la ciencia, tecnología e innovación en sus actividades y sus perspectivas de vanguardia.

Por otra parte, los incentivos fiscales y tributación fiscal, aspecto relacionado con la política del Estado en materia tributaria, comprende principalmente reducciones y exenciones de impuestos a determinados sectores, actividades o tipos de organización. Representa un factor externo que puede constituirse en una oportunidad de crecimiento si en el contexto en el que se desarrollan las *fintech*, se cuenta con este tipo de incentivos, lo cual les permite optimizar sus recursos e invertir mejor en modernizar sus servicios para ofrecer más ventajas comerciales, todo lo cual impulsa el desarrollo de esta industria” (Felices & Muñoz, 2020).

Respecto al *networking* y alianzas, definido como la acción de crear redes de contactos con intereses profesionales, laborales y organizacionales afines, como base para establecer alianzas estratégicas y relaciones de cooperación entre individuos o empresas, se considera un elemento determinante en las perspectivas y fases de crecimiento, pues las mismas se convierten en una oportunidad para adquirir información, experiencia, asesorías, así como coordinar acciones conjuntas en pro de un mismo objetivo. Autores como Machado (2016) enfatizan en la influencia de las redes y alianzas como aspecto que coadyuva al crecimiento, especialmente en sectores asociados a las tecnologías e innovación, como las *startups* y *fintech*.

En torno a las políticas públicas y nacionales o locales como soporte a las empresas, Machado (2016) expresa que la actuación del Estado, a través de las políticas públicas en diversas áreas, puede traducirse en elementos favorables o desfavorables para el crecimiento de las

organizaciones y, en este caso, de las *fintech*, dadas las experiencias de apoyo, protección, impulso, acompañamiento o ventaja que pueden desarrollarse desde las entidades públicas en cuanto a servicios financieros y tecnología, por ejemplo, así como al modo en que algunas políticas públicas o decisiones del Estado pueden constituirse en un factor limitante para el sector.

2.2. Startup

2.2.1. Definición de *startup*

El término *Startup* ha sido definido desde múltiples perspectivas y contextos por diversos autores, los cuales resaltan en su mayoría características de iniciativas empresariales con propuestas innovadoras. Según Skala (2019), son cuatro los principales aspectos que diferencian a este tipo de empresa de otras: la temprana edad y los recursos financieros limitados de las empresas; el ofrecimiento de soluciones innovadoras; su escalabilidad y crecimiento; y la industria en la cual se desarrollan, las cuales son digitales o con características tecnológicas.

Actualmente, la importancia y potencialidad del *startup* se ha ido desarrollando en la mayoría de países a nivel mundial (Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2019) debido a su repercusión en el mercado y la economía de cada país. Esto ha convertido a este tipo de empresas en un fenómeno que ha despertado el interés de muchos investigadores, académicos, medios de comunicación, lo cual ha resultado en formulaciones de políticas públicas, instituciones de fomento y apoyo, financiamiento de inversionistas y demás, por la relevancia que dispone en el progreso económico y el bienestar social (OCDE, 2016).

La definición de *startup*, según Ries (2011), es una institución diseñada para crear productos o servicios nuevos en un contexto de extrema incertidumbre, con un tipo de gestión especializado en resolver este tipo de coyuntura. Por otro lado, referente a la característica de empresa joven, *startup* refiere a organizaciones que existen y se encuentran en la etapa de preparación y, que, además, son gestionadas por los fundadores (Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2019). Blank & Dorf (2012) hacen referencia a la escalabilidad; esto implica el crecimiento a un ritmo superior que el de sus costos. Además, esto permite proporcionar a la *startup* una visión más amplia de sobrevivencia (Lascuráin, 2014).

Montoya (2015) expone que la característica tecnológica no es un requisito en los inicios de una empresa de este tipo. Sin embargo, la coyuntura actual de la pandemia ha impulsado el acercamiento de los usuarios a la tecnología y a la digitalización, por lo que actualmente es un factor vital para las nuevas soluciones de productos y servicios. Según Hernández & González (2016), una organización *startup* tiene la característica de ser emergente y tiene el objetivo de comprometerse con un nuevo negocio con el apoyo de la tecnología, buscando simplificar procesos e innovar en el mercado.

Para concluir, se rescata como definición que las *startup* son instituciones de edad joven con bases de innovación y tecnología, que proyectan un crecimiento rápido y escalable. Además, es importante resaltar lo que menciona la OCDE (2016): las *startup* intentan enfrentar retos de civilización como nuevas fuentes de energía, inclusión social y crecimiento sostenible.

2.2.2. Ecosistema de emprendimiento

El concepto de ecosistema de emprendimiento cobra mayor importancia en los académicos debido a que se evidencia que el éxito y supervivencia de un *startup* no solo recae en factores internos, sino también requiere de ecosistemas que faciliten su desarrollo y competitividad. Cohen (2006) define ecosistema de emprendimiento al conjunto de componentes y actores, diferentes e interdependientes, que interactúan para contribuir a la creación y sostenibilidad de nuevos *startups* (Weinberger, 2017). La literatura sobre ecosistemas de emprendimiento evidencia que en los últimos años los académicos han centrado su atención en identificar aquellos elementos determinantes del entorno que benefician a los *startups*; sin embargo, aún son escasos los estudios empíricos que enfatizan en un ecosistema de país emergente como Perú. Dado que aún no existe un marco teórico consensuado para el estudio de ecosistemas de emprendimiento en países emergentes, Karen Weinberger (2019) adapta su investigación a una serie de autores claves que le ayudaron a determinar qué factores del emprendedurismo limeño influyen en el crecimiento de las *startups*.

El estudio tuvo como sujeto a los *startups* de Innóvate Perú, que es un programa nacional que busca impulsar una serie de emprendimiento innovadores y fomentar la adaptación y desarrollo de estas. Se seleccionaron 137 *startups* con las siguientes características: mantener una gestión actual del emprendimiento, ser un emprendimiento innovador o tener un componente tecnológico, y, por último, haber tenido un crecimiento constante. Se seleccionaron 12 variables, las cuales fueron medidas a través de una escala de Likert 1-7, en donde 1 era “Nada influyente” y 7, “Totalmente influyente”. En el siguiente cuadro, se presentan las variables que se utilizaron para medir los componentes del ecosistema emprendedor que los emprendedores consideran más relevantes.

Tabla 2: Componentes del ecosistema emprendedor

Componentes	Variables	M
Atributos sociales	La existencia de aceleradoras	2.69
	La existencia de incubadoras	2.68
	La existencia de inversionistas de alto riesgo	2.88
	El acceso gratuito a <i>coworking</i>	2.98
	El apoyo por parte de mentores	3.36
	Visitas a otros ecosistemas de emprendimiento internacionales	3.45
	El apoyo por parte de otros emprendedores	3.75
	La existencia de fondos concursables	3.93
Atributos materiales	El acceso a la tecnología	4.73
	El acceso a universidades y especialistas	3.92
	El acceso a laboratorios y centros de investigación	3.50
	La existencia de un mercado atractivo	5.16

Adaptado de Weinberger (2019)

Debido a que este estudio fue realizado sobre la base de una muestra significativa de *startups* del programa Innóvate Perú, con características que las situaban en una etapa de crecimiento de despegue como las *fintech*, fue útil para identificar y tener presente aquellos elementos externos o componentes del ecosistema con mayor importancia para los emprendedores, según atributos sociales y materiales.

2.3. Fintech

A continuación, se presentan ciertas definiciones elementales para las *fintech*, clasificaciones, ecosistema desarrollado actualmente en el medio peruano y análisis de los modelos negocios implementados de financiamiento alternativo.

2.3.1. Definición de *fintech*

Básicamente *fintech* es la unión de dos palabras del vocabulario inglés: *financiamiento* y *tecnología*, el cual es referente de la utilización de la tecnología para soluciones financieras. (Arner, DW; Barberis, JN; Buckley, RP 2015). Asimismo, Gomber, Koch & Siering (2017) explican que es un neologismo de las palabras ya mencionadas en inglés, y describe la relación entre lo moderno, las tecnologías con Internet y las actividades comerciales de la industria de los servicios financieros. Brinda como ejemplo la conexión entre los términos almacenamiento en la nube e Internet móvil con préstamos de dineros y transacciones bancarias.

Se le denomina *fintech* a la innovación disruptiva que cambia las reglas de juego, capaz de revolucionar los mercados financieros tradicionales (Lee & Shin, 2018). Las *fintech* prometen remodelar la industria financiera mediante menores costos, estabilidad financiera y servicios con mejores estándares de calidad. Asimismo, Lee indica que la innovación *fintech* surgió después de la crisis financiera mundial en 2008 al combinar las finanzas electrónicas, las tecnologías de Internet, los servicios de redes sociales, las redes sociales, la inteligencia artificial y el análisis de Big Data.

En esa línea, Nicoletti (2017) sostiene que las *fintech* son el resultado de dos mundos diferentes: por un lado, los servicios financieros y, por el otro, las innovaciones en materia tecnológica. Asimismo, el autor señala que inherentemente a esta iniciativa digital está el componente innovador en sus propuestas de modelo de negocio, lo cual posiciona de manera ventajosa y competitiva a las *fintech*. Por otro lado, Gomber et al. (2017) detalla que la industria financiera ha evolucionado de manera continua en la prestación de servicios debido a la digitalización. Explica que esta evolución se caracteriza por una mayor conectividad y mayor velocidad de procesamiento de la información, tanto en la interfaz del cliente como en los procesos administrativos. Para fines de la investigación y revisada la literatura presentada, se propone definir a las *fintech* como una innovación disruptiva que brinda servicios financieros por medio de herramientas digitales y que presentan como principal enfoque la satisfacción del cliente.

2.3.2. Clasificación de las *fintech* y modelos de negocio de financiamiento alternativo

Las *fintech* se clasifican en función a los servicios financieros que brindan y las actividades que realizan. Respecto a la clasificación según servicios, se pueden destacar seis

categorías, a saber: pagos, inversiones, financiamiento, seguros, asesoría financiera y manejo de datos (Lee & Shin, 2018). Mientras que, en referencia a las actividades realizadas, las *fintech* se dividen por segmentos, los mismos que se muestran en la siguiente tabla:

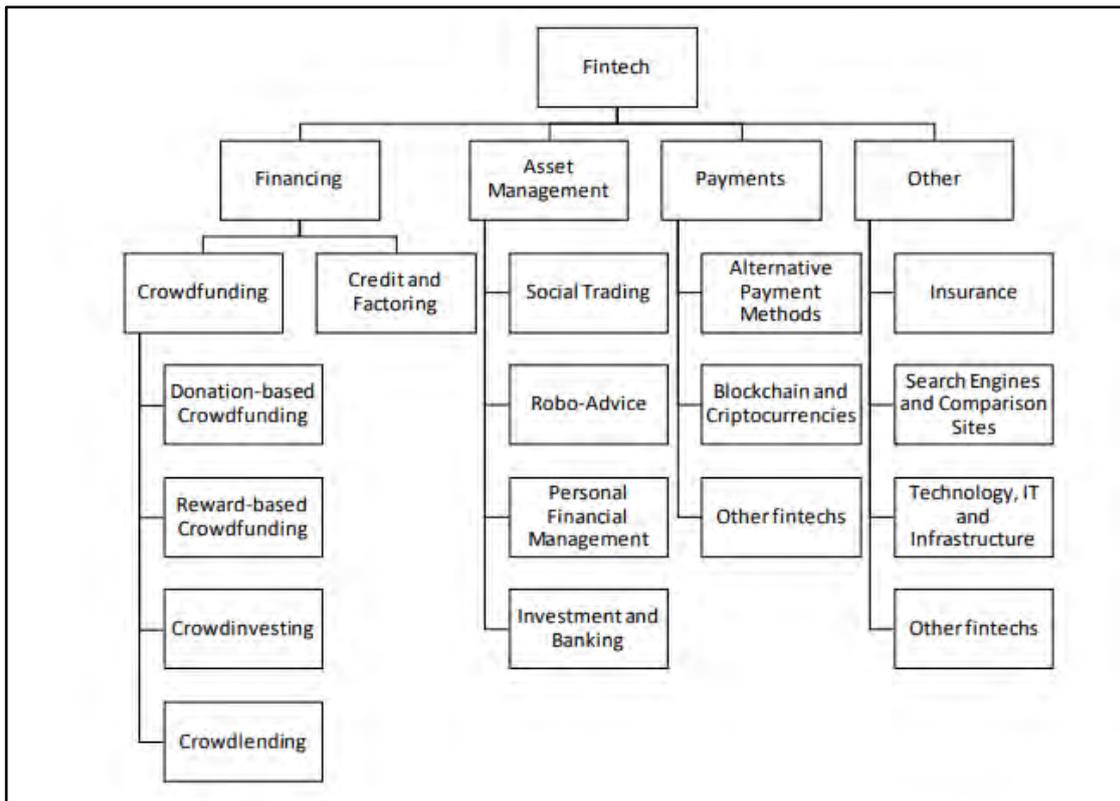
Tabla 3: Clasificación *fintech* según actividades

N.º	Segmento	Actividad
1	Pagos y transferencias	Pagos del consumidor, pagos atrasados, punto de venta y transferencias internacionales
2	Préstamos y financiamiento	<i>Peer-to-peer</i> , préstamos al consumidor, préstamos comerciales, <i>crowdfunding</i> y <i>crowdequity</i>
3	Banca minorista	Banca de consumo e infraestructura bancaria
4	Gestión financiera	Pequeñas y medianas herramientas, finanzas personales, investigación y datos financieros, seguridad de transacciones financieras
5	Seguros	Agente y corretaje
6	Mercados e intercambios	Inversión minorista, inversión institucional y <i>blockchain</i>

Adaptado de Maddock y Foo (2017)

Dorfleitner & Schmitt (2017) realiza una clasificación de las *fintechs* con un enfoque moderno, en los que incorpora servicios financieros emergentes. Las organizan bajo cuatro categorías principales que son: financiamiento, que incluye servicios de *crowdfunding*; gestión de activos financieros, que incluye *robo-advisor*, banca personal y finanzas; y servicios de pago, que incluye modalidades de pago y otros servicios como criptomonedas. En la siguiente figura se detalla:

Figura 2: Clasificación *fintech* según los servicios y actividades



Adaptado Dorfleitner y Schmitt (2017)

A continuación, se describen los servicios *fintech* relacionados con la actividad financiera de financiamiento alternativo. Se considera financiamiento alternativo como aquellas fuentes de financiación externas distintas de los bancos y que procede de nuevos canales de distribución o plataformas en línea (Covadonga, 2017). Entre los servicios que comprende el financiamiento alternativo se encuentran el *crowdfunding* y sus variantes, *factoring* y préstamos.

- **Crowdfunding:** es una manera de reunir fondos o financiamiento a través de la recaudación de sumas de dinero menores, pero de un gran número de personas. Esta recaudación se realiza por internet a través del registro y la recolección (González, Sojo, Carrizo, Morales & Espíndola, 2018). Entre las variaciones de *crowdfunding* se encuentran el *crowdlending* y el *crowdequity*. El *crowdlending* supone el contacto por medio de una plataforma digital de un prestamista y un beneficiario que establecen la cuantía, los tipos de interés, el plazo de devolución, entre otros. El *crowdequity* supone la existencia de plataformas mediante las cuales las personas adquieren participación accionaria en compañías privadas (González et al., 2018, p.35).
- **Factoring:** refiere a la venta de documentos con derecho de cobro, que son cedidos, para que la empresa, a corto plazo, pueda cobrarlos (Martínez, 2010).

- Préstamos P2P de personas y los P2B de negocios: mediante estos préstamos, dichas plataformas solo cobran comisiones por conectar al prestamista y al prestatario (González et al., 2018).
- Finalmente, tener conocimiento de la clasificación de las *fintech* y los modelos de negocio por excelencia de financiamiento sirven como punto de partida para la identificación de los servicios financieros de financiamiento alternativo que brindan y, posteriormente, para la identificación de factores de desarrollo de este segmento en particular.

2.3.3. Ecosistema *Fintech*

Galarreta et al. (2019) propone un ecosistema para un país emergente que se aplica al caso peruano. Se basa en seis dimensiones descritas a continuación:

- Normatividad y leyes: consiste en todas aquellas regulaciones a las que tiene que ajustarse la *fintech*, como protección de datos o trato frente a consumidores. Asimismo, abarca los aspectos políticos o normativas del Gobierno que afectan a las demás dimensiones.
- Sistema financiero: comprende los servicios financieros que brindan las entidades tradicionales como digitales. Cabe destacar que se incluye aquellos modelos de negocio que su enfoque es en segmentos poco atendidos por las instituciones financieras tradicionales.
- Asociaciones y fomento: incluye organizaciones que realizan incubación de ideas sobre negocios digitales y aceleración de proyectos de servicios financieros digitales. Puede ser financiado por instituciones bancarias, la academia o sociedades no financieras.
- *Fintech*: incluye el conocimiento del negocio financiero, seguimiento e identificación de nuevas oportunidades, creación de servicios especializados y alternativas de solución.
- Mercado financiero: es el público al que van dirigidos los servicios financieros, para cuya conformación es importante considerar aspectos como la demografía.
- Infraestructura y tecnología: se encuentra incluida la infraestructura de las comunicaciones y su avance tecnológico. Asimismo, se considera la prestación de servicios disruptivos basados en aspectos novedosos como la inteligencia artificial, *big data* y *blockchain*.

En resumen, para el presente estudio resulta esencial conocer el ecosistema por el cual se desenvuelven las *fintech*. De acuerdo a la bibliografía señalada, las variables del ecosistema y su correlación con las *fintech* afectan de manera directa e indirecta en sus factores de desarrollo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo comprende el diseño metodológico de la investigación, el cual implica precisar el alcance y enfoque de la investigación, el tipo de diseño metodológico, las técnicas y herramientas de recojo de información, la secuencia metodológica en la que va a operar el estudio, y validez y fiabilidad del estudio.

3.1. Alcance y Enfoque de la Investigación

Tras haber revisado la literatura se determinó que el alcance de la presente investigación es de carácter exploratorio y descriptivo. En primer lugar, es un estudio exploratorio porque, al aún existir un número mínimo de estudios sobre el tema, se tiene como objetivo aportar un mayor grado de conocimiento sobre el modelo de negocio por el que apuestan las *fintech*. Asimismo, al ser un fenómeno relativamente nuevo en Latinoamérica, que está teniendo un crecimiento intensificado y un auge en los últimos años, es pertinente seguir aportando conocimiento teórico y empírico para futuras investigaciones (Ponce & Pasco, 2015). Además, si bien existe diversa bibliografía sobre la gestión del crecimiento empresarial y actualmente están surgiendo investigaciones, encuestas, presentaciones y demás sobre las *fintech*, los estudios e información académica sobre el crecimiento empresarial en las *fintech* del segmento de crecimiento alternativo o del rubro préstamos cuenta con limitada literatura según el análisis bibliométrico (ver Anexo D). En este sentido, investigar este concepto en el contexto del Perú es una oportunidad, ya que permite obtener información empírica para futuras investigaciones. En segundo lugar, esta investigación tiene un enfoque descriptivo porque se pretende encontrar rasgos importantes en un fenómeno organizacional (Ponce & Pasco, 2015). En esta línea, se busca recolectar información para identificar y priorizar los elementos de crecimiento de las *fintech* y, de esta manera, comprender cómo se comporta este fenómeno en el contexto peruano.

Por otro lado, la presente investigación se enfoca con una perspectiva cualitativa, debido a que el proceso de nuestra investigación se caracteriza por presentar una interpretación y comprensión profunda de aquellos elementos que determinan el crecimiento de nuestro sujeto de estudio: las *fintech* de servicio financiero alternativo. En este sentido, el enfoque de investigación cualitativo se utiliza en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

En cuanto al sujeto de estudio, la investigación se ejecutó bajo una muestra de cuatro *fintech* de financiamiento alternativo en Lima Metropolitana y se estableció enfatizar en aquellos aspectos cualitativos que influyen en el desarrollo y crecimiento de dicho tipo de empresa, desde su establecimiento en el mercado financiero y su evolución en el sector. De esta manera, el enfoque cualitativo proporcionará mayor flexibilidad en cuanto a la secuencia del estudio.

3.2. Diseño Metodológico

El presente subcapítulo plantea todos los campos referidos al diseño metodológico, como la estrategia de la investigación, el horizonte temporal, las unidades de investigación y la matriz de consistencia. Este último permitirá verificar la congruencia entre el problema, los objetivos, las hipótesis de investigación, las variables del estudio y las herramientas de medición (Pasco & Ponce, 2015).

3.2.1. Estrategia de investigación

Las estrategias de investigación más aplicadas son el experimento, la encuesta, el estudio de casos, la etnografía y la investigación- acción, según la literatura revisada. Es cierto que algunas estrategias se relacionan más con cierto tipo de enfoque; sin embargo, la elección de una estrategia no es excluyente; es decir, la estrategia dependerá sobre todo de resolver los objetivos o hipótesis de la investigación. En este sentido, cualquier estrategia de las anteriormente mencionadas puede ser utilizada para cualquier investigación (Pasco & Ponce, 2015). El presente trabajo está desarrollado sobre la base de una estrategia de estudio de casos y está dirigido a la comprensión de un fenómeno en su propio contexto (Harrison, 2002): “Esta estrategia por lo general busca la comprensión del funcionamiento de un conjunto de organizaciones que son representativas para un determinado sector” (Pasco & Ponce, 2015, p. 47).

Además, la estrategia de estudio de casos puede ser de un caso simple o de múltiples casos y, al mismo tiempo, holísticos o encapsulados. En esta línea, lo anterior se puede representar en una matriz de dos dimensiones (ver Tabla 4). El diseño de casos simples se suele aplicar para casos únicos o que presentan un fenómeno antes no estudiado, a diferencia del diseño de casos múltiples, que supone un estudio más robusto, debido a que requieren más de una unidad de análisis. En cuanto a los tipos de estudio holístico y encapsulado, “el primero, se da cuando no se logra identificar subunidades o cuando la naturaleza del estudio es holística, mientras que el segundo examina una o varias subunidades de una organización” (Yin, 1994, citado en Yacuzzi, 2005, p. 25).

Tabla 4: Tipos de estudio de casos según Yin

	Estudio de casos simple	Estudio de casos múltiples
Holístico	Tipo 1	Tipo 3
Encapsulado	Tipo 2	Tipo 4

Adaptado de Yin (1994)

Según la explicación anterior, la presente investigación usará el estudio de casos múltiples, debido a que tomará como unidades de análisis a cuatro *fintech* de servicio de financiamiento alternativo. Asimismo, es de tipo encapsulado porque se busca un análisis profundo de varias subunidades de cada una de las cuatro *fintech* a estudiar.

3.2.2. Horizonte temporal de la investigación

De acuerdo con Pasco & Ponce (2015), el horizonte temporal de investigación es clasificado en transversales y longitudinales. Los transversales suponen que la recolección de información se realice en un solo periodo de tiempo. En cambio, “los horizontes longitudinales, recolectan la información en varios periodos de tiempo y siguen una secuencia” (Pasco & Ponce, 2015, pp. 49-50). La presente investigación toma en cuenta un horizonte transversal, debido a que el estudio pretende recolectar información en un periodo de tiempo determinado y durante el tiempo que dure el estudio.

3.2.3. Unidades de investigación

Las unidades de investigación se relacionan directamente con el sujeto de estudio de la investigación, es decir, con cada uno de los actores involucrados, el cual proporcionará la información necesaria para contribuir con los objetivos o probar la hipótesis de la investigación. En esta línea, las unidades de análisis son las cuatro *fintech* que se estudiarán: Crediface, Credigob, Prestamype y Finsmart.

La selección de las *fintech* se realizó por medio de un muestreo no probabilístico, o por conveniencia. Esto quiere decir que la elección de las unidades de análisis fue realizada por propio criterio de los investigadores de la presente. La muestra elegida no busca representar estadísticamente a la población, sino más bien encontrar “cierta aproximación al fenómeno investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p.53). Para el presente estudio, se identificaron un total de 151 *fintech* en la actualidad, según el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico (Emprende UP).

Las unidades de análisis deben mantener un cierto porcentaje de similitudes, por lo que en esta investigación se limitó el sujeto de estudio a una muestra de cuatro *fintech* que se dediquen a brindar únicamente un servicio de financiamiento alternativo. En cuanto a las *fintech* de financiamiento alternativo, se tienen los siguientes datos actualizados: las más representativas en el 2020 son el segmento pagos y transferencias, con 33 empresas; préstamos cuenta con 32 *fintech*; y el subsegmento casa de cambio, con 27 *fintech* (Soto, 2020).

3.2.4. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia muestra las operaciones de una investigación. Primero, se delimita el tema de investigación; luego, se procede a establecer un sujeto y objeto de estudio. Después, se establecen los objetivos: general y específicos. Posteriormente, se determinan las

variables de estudio, las cuales permiten precisar los aspectos que serán investigados durante el trabajo de campo. Por último, se definen las herramientas y métodos (ver Anexo E). En ese sentido, “la operacionalización de una investigación consiste entonces en traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio” (Pasco & Ponce, 2015, p. 56).

3.3. Técnicas y Herramientas de Recolección de Información

En el caso de la presente investigación, al ser de enfoque cualitativo, el proceso de recolección de información es no lineal; es decir, “las etapas constituyen actividades y acciones que se realizan para el cumplimiento de los objetivos de investigación y las preguntas de estudio” (Hernández et al., 2010, p. 408). En este sentido, el enfoque cualitativo, recolecta información para interpretar datos no estructurados que permiten al investigador ser flexible para analizar y examinar dicha información (Pasco & Ponce, 2020).

3.3.1 Herramientas de información secundaria

La información teórica se centra principalmente en los elementos de crecimiento empresarial del *startup*, en el concepto de *fintech* y sus elementos clave para su entendimiento. Se realizó un análisis bibliométrico con respecto al tema de gestión de crecimiento empresarial en las *fintech* que ofrecen financiamiento alternativo. Las principales fuentes utilizadas para abarcar los puntos señalados fueron Churchill; Greiner; Machado H. P.V; Blázquez, Dorta y Verona; Galarreta, Lee, I y Shin, Y. J., entre otros. Para obtener mayor información sobre el ecosistema peruano *fintech*, condiciones y panorama actual se utilizaron fuentes como Global Entrepreneurship Monitor, Finnovista, Asociación *Fintech* Perú, Vodanovic y Equifax & Emprende UP.

3.3.2 Herramientas de información primaria

La investigación es cualitativa porque las herramientas no son estandarizadas y suelen ocurrir en los ambientes cotidianos de las unidades a analizar; además, se trabaja con entrevistas, observaciones directas, documentos, materiales audiovisuales, etc. En la presente investigación, se contemplarán las entrevistas semiestructuradas con el objetivo de explorar perspectivas y encontrar áreas que no se visualizaron y se planea realizar observaciones en las áreas de trabajo de las *fintech*.

3.3.2.1 Entrevistas exploratorias

Las entrevistas se dividen en no estructuradas, semiestructuradas y estructuradas (Hernández et al., 2010). Se elaboraron entrevistas semiestructuradas para fines de la presente investigación. Estas se caracterizan por mantener una guía de preguntas; sin embargo, el entrevistador tiene la libertad de introducir temas o preguntas adicionales que ayuden con el proceso de investigación. (Hernández et al., 2010). Se realizaron entrevistas exploratorias a

gerentes y CEOs de las *fintech* seleccionadas, expertos en temas de gestión del crecimiento y de la industria *fintech* (para ver la ficha técnica entrevistas a *fintech*, ver Anexo F). El instrumento de medición para las entrevistas exploratorias es la guía de entrevista. De este modo, se pudo obtener información para un mejor conocimiento de la industria *fintech* en el Perú y del segmento de financiamiento en estudio.

3.3.2.2. Entrevistas a *fintech* estudiadas

Luego de realizar las entrevistas exploratorias correspondientes y de haber realizado la revisión bibliográfica, se obtiene la guía de preguntas para las entrevistas a profundidad a las *fintech* que son sujeto de estudio. Por consiguiente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a CEOs de las *fintech* estudiadas (para ver la ficha técnica entrevistas a *fintech*, ver Anexo G). Por otro lado, se realizaron entrevistas a colaboradores de las *fintech* de diferentes áreas con el objetivo de descubrir las dinámicas, actividades y los procesos claves de las *fintech*.

3.3.2.3 Entrevistas de validación a expertos

Por último, los hallazgos obtenidos fueron validados por medio de entrevistas a expertos en los campos de crecimiento Empresarial, *fintech* y financiamiento alternativo (para ver la ficha técnica de expertos, ver Anexo H).

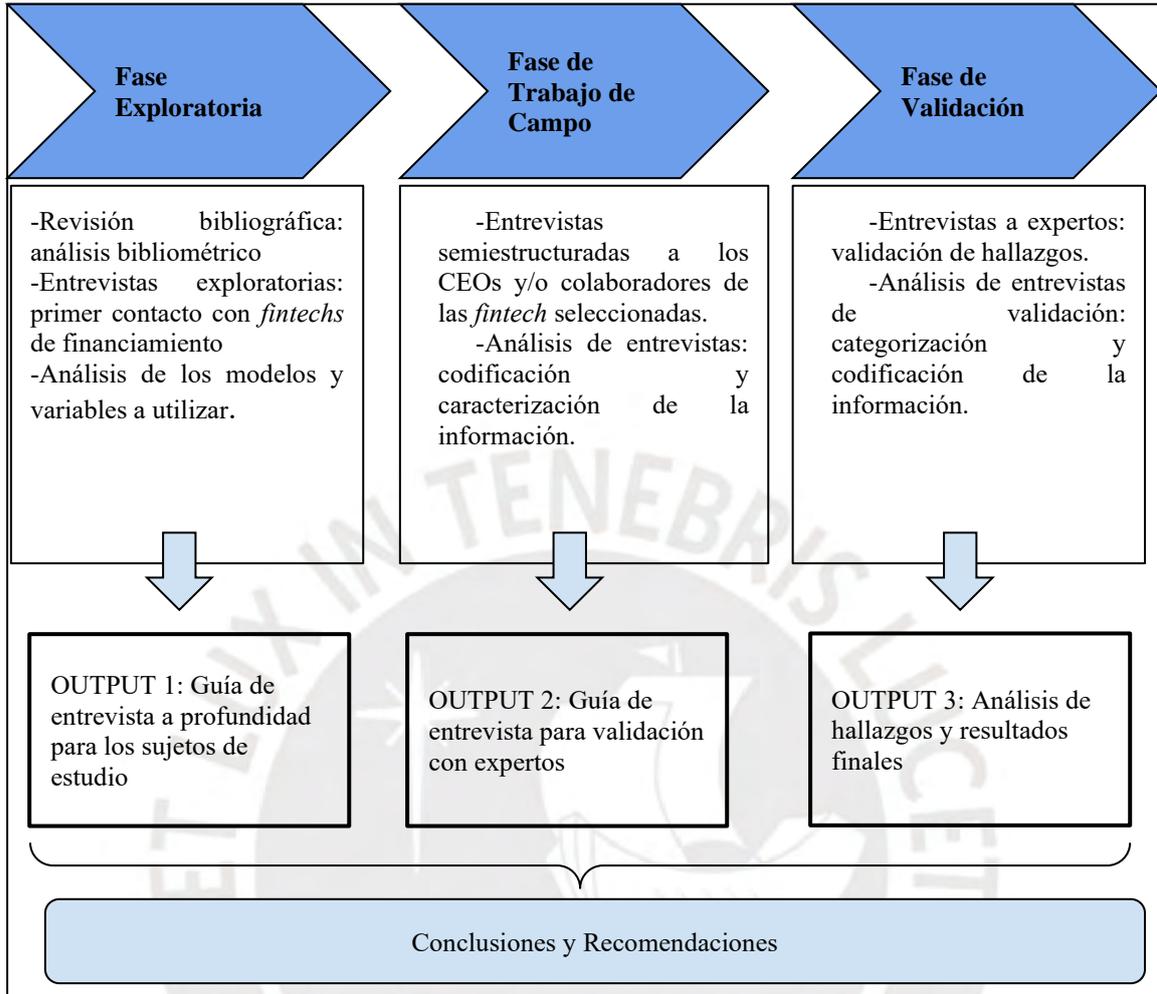
Se recalca que la muestra es no probabilística; es decir, a criterio y a conveniencia se realizó la selección. La validación de los resultados obtenidos sirvió para realizar un análisis profundo y así generar conclusiones y recomendaciones para la presente investigación.

3.4. Secuencia Metodológica

A continuación, se procederá a explicar la secuencia metodológica después de haber descrito el alcance, el diseño metodológico y las herramientas de información. Esta secuencia va a permitir exponer el desarrollo del trabajo de campo, dar solidez a la investigación y, finalmente, recolectar aquella información relevante a ser analizada.

La secuencia metodológica consta de las siguientes etapas: fase exploratoria, fase de trabajo de campo y fase de validación. Se puede examinar con mayor detalle en la Figura 3.

Figura 3: Secuencia metodológica de la investigación



Adaptado de Yin (2003).

3.4.1. Fase exploratoria

Esta etapa se elaboró mediante cuatro procedimientos claves: revisión bibliográfica, ejecución de entrevistas exploratorias, evaluación de contenido y realización de guía de entrevistas semiestructuradas para los sujetos de estudio. En primer lugar, para la revisión bibliográfica, se realizó un reporte bibliométrico sobre la base del análisis detallado de literatura sobre *growth theory*, *fintech* y *lending*, con la finalidad de conocer la teoría existente de los distintos conceptos señalados. Con las definiciones teóricas y hallazgos de casos aplicativos a contextos similares, se logró formular el constructo teórico del presente estudio.

Luego de ello, se llevaron a cabo entrevistas exploratorias sin estructura con expertos en el campo *fintech*, con el objetivo de comprender el fenómeno investigado. Esto proporcionó una mejor comprensión del contexto en el que operan estas empresas *fintech* (para ver la guía de entrevistas semiestructuradas de la fase exploratoria, ver Anexo I; para ver los resultados de estas entrevistas, ver Anexo Ñ).

En tercer lugar, se comenzó el análisis de contenido sobre el tema de investigación, lo que permitió identificar las variables de crecimiento basándose en el modelo teórico de Vier.

Finalmente, se elaboró una primera versión de la guía de entrevistas semiestructuradas para aplicar a las *fintech*, basada en el análisis previo y la identificación de las variables. Para validarla, se consultó con el profesor experto en metodología, Jean Pierre Seclen, y se logró mejorarla. Como resultado, se obtuvo una segunda versión de la guía de entrevistas semiestructuradas, que se utilizó durante la fase de trabajo de campo para estudiar las unidades de observación (para ver la guía de entrevistas semiestructuradas a *fintech* respectivas, ver Anexo J; para ver los resultados de estas entrevistas, ver Anexo O).

3.4.2. Fase de trabajo de campo

Durante esta etapa, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con cada una de las entidades bajo investigación: los directores ejecutivos, fundadores y/o emprendedores de cada *fintech* investigada. Se utilizó la guía de entrevista semiestructurada mencionada anteriormente como instrumento. Posteriormente, se procedió a la codificación y clasificación de las variables de investigación basándose en las respuestas obtenidas en las entrevistas. Seguidamente, se creó un sistema de categorías que se fundamentó en la clasificación de los factores y prácticas de gestión de crecimiento relacionados con el contenido.

En consecuencia, a partir de la recopilación de información, se elaboró una tercera versión de la guía de entrevista semiestructurada para validar los resultados obtenidos. Dicha guía fue empleada en la fase de validación con expertos (para consultar la guía de entrevistas semiestructuradas a expertos, ver Anexo K; para ver los resultados de estas entrevistas, ver Anexo P).

3.4.2. Fase de validación de expertos

En la fase de validación de expertos, se contó con las entrevistas a expertos en la materia para culminar con la metodología. De esta manera, se analizó los hallazgos que resultaron de la investigación respecto a los factores clave de crecimiento empresarial y la práctica de gestión del crecimiento que emplean las *fintech* seleccionadas. Se realizó una selección de expertos por factibilidad de contactos, es decir, por conveniencia. Además, se codificó y caracterizó la información para obtener un análisis de los hallazgos resultantes de las entrevistas de validación, lo cual permitió generar las conclusiones y recomendaciones para la presente investigación.

Finalmente, para el procesamiento y análisis respectivo de la información, se utilizó la herramienta del ATLAS.TI.

3.5. Validez y Fiabilidad de la Investigación

La calidad de la investigación se establece mediante cuatro criterios: validez interna, validez externa, confiabilidad y validez de constructo (Yin, 2003).

Con respecto a la primera validación interna, no se presenta en la investigación, puesto que la intención no es establecer causales. Sería el caso si el enfoque del estudio fuera explicativo.

En lo que concierne a la validación externa, en el estudio sí se presenta, puesto que, al ser estudio de casos, los resultados que se obtengan se generalizan hacia una teoría más amplia. La intención es que se validen otros casos similares en un futuro (Yacuzzi, 2005).

Para garantizar la fiabilidad de la investigación, en el sentido de que si fuera a repetirse se obtengan los mismos resultados, se ha seguido correctamente el protocolo de relación y el tratamiento de la información. Asimismo, la data está respaldada por quienes fueron entrevistados mediante el consentimiento que firmaron (ver Anexo L).

Por último, la validez de constructo, según Yin (2003), supone la medición de las construcciones conceptuales. En el estudio no se aplica este tipo de validez, por lo que no se cuenta con instrumentos de mediciones pertinentes que determinen la causalidad entre los elementos claves de crecimiento seleccionados.



CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo busca describir el contexto internacional y local en el que se desarrolla la industria *fintech*, el cual abarca desde el contexto en Latinoamérica, seguido por el contexto peruano y el desarrollo del sector de financiamiento alternativo. Asimismo, se desarrolla un análisis del macroentorno a través de la herramienta PESTE y la descripción de las cuatro *fintech* seleccionadas.

4.1. *Fintech* en Latinoamérica

Se comenzará describiendo el panorama de las *fintech* en América Latina a través del estudio de BID y Finnovista, denominado “Informe *Fintech* en América Latina 2018: crecimiento y consolidación”, el cual se publicó en el 2018 y se enfocó en temas de tecnologías financieras tomando como base a 18 países de América Latina y un total de 397 *fintech*. Asimismo, este estudio incluye hallazgos sobre temas de género, ciberseguridad y el desarrollo del ecosistema en América Central, Panamá y República Dominicana (BID & Finnovista, 2018).

Ahora bien, el crecimiento de la industria *fintech* en Latinoamérica se ha mantenido constante desde su arribo, pues, según el informe del BID del año 2018, se registró un crecimiento de 66% con respecto al año anterior. Así, en el 2017, se registraron un total de 703 emprendimientos *fintech* en 15 países latinoamericanos y al 2018 pasaron a ser 1166. Asimismo, el informe de CB Insights (2018, citado en BID & Finnovista, 2018) arrojó que “la región de América Latina superó a otros mercados como África y Australia en número de acuerdos *fintech* cerrados en 2017” (p. 13).

Por otro lado, el informe muestra que los países que han tenido un mayor aumento de número de *fintech* son Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile, los cuales concentran el 86% del total de actividades de la región.

Según BID y Finnovista (2018), primero se encuentra Brasil, que aumentó con 380 *fintech* operativos (33%); seguido de México, con 273 emprendimientos *fintech* (23%); Colombia, con 148 (13%); Argentina, con 116 (10%); y, finalmente, Chile, con 84 emprendimientos (7%). (BID y Finnovista, 2018, p.13). Para mayor detalle, ver la Tabla 5.

Tabla 5: La industria *fintech* en Latinoamérica

	Brasil	México	Colombia	Argentina	Chile	Perú
Número	380	273	148	116	84	57
Asociación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Regulación	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Grupo de trabajo	NO	SI	SI	SI	NO	NO
SandBOX regulatorio	NO	NO	NO	NO	NO	NO

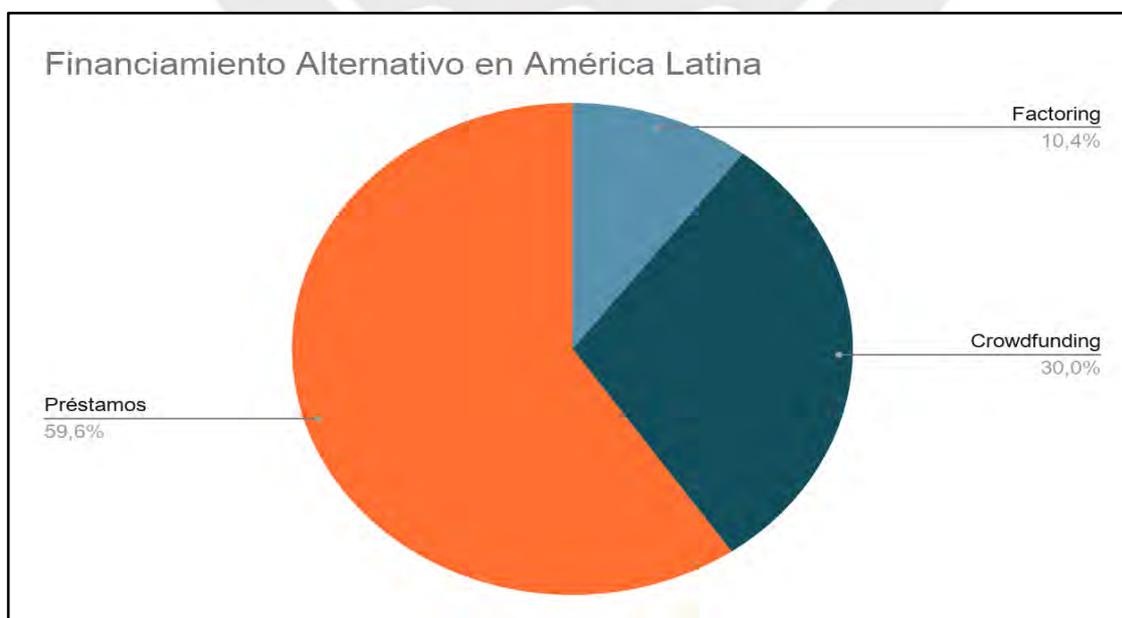
Adaptado de Galarreta (2019), y BID y Finnovista (2018). Nota. SandBox regulatorio: estado de pruebas para nuevos modelos de negocio emergentes que aún no se encuentran protegidos por una regulación.

En esta línea, Leticia Riquelme, la responsable de Finanzas y Tecnología del BID, considera que el panorama de América Latina es perfecto para que las *fintech* detonen, debido a que existe un mercado potencial causado por la falta de acceso a recursos financieros por gran parte de la población y el aumento considerable del uso de dispositivos tecnológicos, pues actualmente el 57% de la población de América Latina tiene acceso a internet. Para el 2020, será del 70 % (BBVA, 2017).

4.1.1. Financiamiento alternativo en América Latina

En América Latina, a diferencia de otros continentes, se logra evidenciar una mayor cantidad de ciudadanos que no acceden a un crédito en una institución financiera tradicional. Como ya se explicó antes, esto se produce debido a la falta de historial crediticio o exigencias fuera del alcance del prestatario (BID & Finnovista, 2018). Sin embargo, esto también resulta una oportunidad que ha sido aprovechada por las *fintech* de servicio de financiamiento alternativo, dentro de los cuales se encuentran las soluciones de préstamo, financiamiento colectivo o *crowdfunding*, y el *factoring* (ver Figura 4).

Figura 4: Financiamiento alternativo en América Latina



Adaptado BID y Finnovista, (2018)

En cuanto al crecimiento de este sector, si bien las soluciones de préstamos siguen abarcando un mayor porcentaje, el servicio que tuvo un mayor crecimiento en estos últimos años es el *factoring* o financiamiento de facturas, el cual aumentó en un 82% en el 2018 con respecto al año anterior. Luego, le siguen las soluciones de préstamo con un crecimiento de 81%; y, por último, el *crowdfunding*, con un crecimiento de 46 % respecto al año anterior (BID y Finnovista, 2018).

4.2. Fintech en el Perú

Como se ha mencionado, en América Latina existe un crecimiento exponencial de la industria *fintech* y es considerado un mercado potencial por su vínculo con la transformación digital. En el 2020, el Perú presentó un crecimiento de 16% respecto a la cantidad de número de *fintech* del año anterior; pasó de contar con 130 a 151 empresas en la industria referida, según una encuesta virtual realizada por el emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico (Emprende UP) (Diario Gestión, 2020). Cabe resaltar que este fenómeno es reciente, ya que de las 112 *fintech* registradas en la Sunat en 2019, más de la mitad, exactamente el 66% de estas, iniciaron sus actividades dicho año (Salinas, 2020).

Por otro lado, el origen de las *fintech* que operan activamente en Perú en el 2020 es la mayor parte peruanas. Aproximadamente, 84% de *fintech* en Perú nacen en el mismo país y 16% nacen en USA, Brasil y Francia (Salinas, 2020). Asimismo, de las empresas que se encuentran identificadas, los segmentos se clasifican de la siguiente manera:

(i) Pagos y transferencias, (ii) Financiamiento participativo, (iii) Cambio de divisas, (iv) Gestión de finanzas empresariales, (v) Gestión de finanzas personales, (vi) Préstamos, (vii) Marketplace de préstamos y/o ahorros, (viii) Plataformas de criptomonedas, (ix) Insurtech, (x) Puntaje crediticio, (xi) Savings e (xii) Inversiones. (Vodanovik, 2019, pp. 29-30)

De las categorías mencionadas, las más representativas en el 2020 son el segmento pagos y transferencias, con 33 empresas; préstamos, con 32 *fintech*; y el subsegmento casa de cambio, con 27 empresas (Soto, 2020).

En cuanto a las características de la industria *fintech* en el Perú, es clave indicar que las entidades financieras tradicionales, como los bancos, reducen costos, mejoran la experiencia del cliente y brindan servicios desatendidos (Bregante, 2017). Respecto al último punto, según Salinas (2020), el principal aporte de las *fintech* al mercado es la inclusión financiera o bancarización de consumidores, dada la mayor accesibilidad generada por la transformación

digital; respecto a la experiencia del cliente, existe una mejoría, pues el servicio es más ágil y seguro; por último, contribuyen dando un financiamiento alternativo, transparencia, reducción de costos, educación financiera, formalización y reducción de precios, teniendo en cuenta que los factores están ordenados en forma descendente por probabilidad de incidencia.

4.2.1. Financiamiento alternativo en el Perú

Actualmente, en el Perú, los principales segmentos representativos del mercado *fintech* son el segmento pago (22%), préstamos (21%), casa de cambio (18%) y gestión finanzas empresariales (14%); los demás tienen menos de 7% (Soto, 2020). Como se mencionó en párrafos anteriores, el financiamiento alternativo abarca soluciones de préstamos, financiamiento colectivo o *crowdfunding*, y ventas de facturas o *factoring*. En este sentido, entre préstamos y *crowdfunding* suman un total de participación de 27 % aproximadamente, ya que en este panorama no se toma en cuenta como segmento por separado el *factoring*.

En el 2019, las empresas que funcionan en el Perú de financiamiento alternativo son 26 *fintech* en la industria en cuestión, las cuales son Afluenta, Crédito Móvil, Facturedo, Innova Funding, Finsmart, inversiones Kimer, Finsmart, Tappoyo, Prestamype, Agroinvesting, Difondy, Andy, Sofi.la, Apurata, Ecash, Prosol, Independencia, Mi crédito, ask Robin, Empréstame, Factoring lab, Lucas, Chapacash, Mo, Crediface y Microcréditos Perú (Salinas, 2020). Además, en el mismo año, las de financiamiento colectivo son cinco: Creafunding, Novios a bordo, Dalman, Kapital social y Préstale un sol (Salinas, 2020).

4.3. Condiciones del sector *fintech* en el Perú

En este subcapítulo, se detalla el estado actual de las *fintech* en el Perú y los principales retos involucrados en su ecosistema, como la informalidad, la ciberseguridad y la regulación. Además, se desarrollan las características del sector de financiamiento alternativo.

4.3.1. Ecosistema *fintech* en el Perú

Según el reporte de "Fintech Perú durante Pandemia 2020", en su gran mayoría las *fintech* en Perú son emprendimientos con escaso tiempo en el mercado mientras que un reducido 2,6% tiene más de una década de operatividad. Además, las *fintech*, al ser startups financieros, no poseen un gran número de trabajadores: el 56.8 % tiene entre 1 y 10 trabajadores; el 24,3% tiene entre 10 y 30 trabajadores; y el 13.5 %, más de 30 trabajadores. En cuanto a operaciones a nivel geográfico, se sabe que el 96.7% de las *fintech* operan en Lima; el 1,6%, en Lambayeque; el 1.3%, en Cajamarca; y el 1%, en Arequipa (Asociación Fintech Perú, 2020).

En cuanto a los usuarios de las *fintech*, según el informe "Evolución del Sector Fintech en Perú", estas son eventualmente las personas que tienen una mayor cercanía al sistema financiero en general. Entre las características se evidencia que la mayoría de usuarios poseen un perfil sofisticado y hábitos digitales como compras en internet o uso de aplicativos de bancas

(Equifax & Emprende UP, 2020).

Por otro lado, este último año se ha evidenciado un escenario positivo para muchas de las *fintech*, debido al acercamiento de los usuarios a la tecnología y digitalización que causó la coyuntura de la pandemia. De acuerdo con el estudio realizado por Equifax & Emprende UP (2020), este año 2020, se encontró que más del 54% de las empresas *fintech* entrevistadas informaron haber mantenido o aumentado sus ingresos, mientras que el 46% restante experimentó una disminución en sus ingresos durante ese período. Además, se registra que “el 53,8% de las *fintech* han percibido una mayor facturación con respecto al mismo mes del año pasado, lo que muestra que ha aumentado la demanda de servicios financieros digitales durante la cuarentena Covid19” (Asociación *Fintech* Perú, 2020, p. 13).

En resumen, se sabe que más de la mitad de *fintech* en Perú se fundaron hace 3 años, que poseen de 1 a 10 trabajadores y que, en el 2020, han mantenido o incrementado sus ingresos. Asimismo, casi la totalidad de estas operan en Lima y, por el lado de los usuarios finales, estos cuentan con hábitos digitales; es decir, compran por internet o utilizan aplicaciones de bancos.

A continuación, se mencionan los principales retos del ecosistema de *fintech* en Perú, las cuales son riesgosas y pueden perjudicar al sector de no ser bien abordadas.

4.3.1.1. Informalidad

Según INEI (2020), en el año 2019, la población económicamente activa se estima un total de 17,4 millones de personas, del cual 66,2% (8,7 millones de personas) es el porcentaje de población con empleo informal; además, esta población aumentó en 2.3% con respecto al año anterior. Estas cifras significan que existe una importante masa de personas que se encuentran laborando sin beneficios sociales o en empresas no registradas. Es por ello que esta condición representa un reto importante en la economía peruana; específicamente, en la industria *fintech*, por la gestión de la evaluación crediticia de los consumidores.

En este sentido, se visualiza que la informalidad impide tener un rastreo adecuado de las personas (ingresos, antecedentes, entre otros), de modo que solo se proyectan servicios para aquellos que se encuentran en el sector formal y son identificados por las entidades financieras (Vodanovic, 2019). Es por este motivo que las *fintech* tienen el reto de recabar información de sus potenciales consumidores. Como menciona Vodanovic (2019), es factible para esta industria brindar servicios financieros con valor, integrando mecanismos tecnológicos que permitan evaluar a los consumidores.

4.3.1.2. Ciberseguridad

La seguridad en servicios digitales es una preocupación constante para los clientes, ya que la vulnerabilidad de este canal puede generar riesgos potenciales para las empresas de la industria *fintech* (Artie & Kwok, 2017). Según Salinas (2020), dentro del desarrollo tecnológico,

la seguridad es la opción que se utiliza con más prioridad por las *fintech*, la cual incluye la gestión de APIs, *onboarding* digital, validación de identidad y ciberseguridad.

Sobre la ciberseguridad, esta puede ser una herramienta favorable para el desarrollo de medidas para salvaguardar información, la gestión constante de amenazas (actualización en tiempo real), la programación automatizada como prevención de actividad irregular y recuperación de información sustraída. Sin embargo, con todos estos beneficios, “se incrementa el riesgo a que dicha información pueda sufrir algún ataque cibernético (conocido como CyberRisk), por lo que las compañías deben contar con una sólida base en ciberseguridad” (Núñez & Sifuentes, 2019, p.11).

4.3.1.3. Regulación *fintech* en el Perú

En cuanto al marco regulatorio de las *fintech* en el Perú, es importante precisar que esta industria se encuentra regulada por tres entidades públicas: la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Asociación de Fondos Privados (AFP) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Al igual que en la mayoría de países, el sector financiero es severamente regulado debido a la relevancia que tiene con el resto de sectores de la economía (Bregante, 2017).

Existen deficiencias en el marco regulatorio de la industria financiera peruana que ofrece servicios financieros a través de emergentes modelos de negocio basados en tecnología (Economist Intelligence Unit, 2019). En relación con esto, la revolución de las *fintech* implica la incorporación de tecnología en el sistema financiero, lo que conlleva riesgos significativos, como el fraude a los consumidores, el robo o la filtración de información, así como el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo (Felaban, citado en Bregante, 2017). Por lo tanto, una posible regulación sería necesaria para corregir las fallas del mercado financiero y garantizar el correcto funcionamiento del mercado y la satisfacción del consumidor financiero (Bregante, 2017).

En el Perú se viene trabajando para que el Gobierno peruano pueda emitir una norma que regule a las *fintech* en el sector financiero y, de esta manera, apoye la promoción de la innovación tecnológica en el sistema financiero peruano, pues esto estaría impulsando a crear nuevas oportunidades de negocio, beneficiar a sus consumidores, aumentar su cartera de clientes debido al aumento de confianza de la población y a poder gestionar mejor sus riesgos. Todo “esto ha despertado el interés creciente del regulador por colaborar con las *fintech*, dado que por sus funciones o los servicios que ofrecen pueden tener un impacto en la solidez y estabilidad del mercado financiero” (Carney, 2017, p. 8).

En el Perú, actualmente, no existe una ley que sea específicamente aplicable para las *fintech*. En septiembre del 2018, se presentó un proyecto de Ley por la congresista Lourdes Alcorta en el que solicitaba un mayor interés por la regulación de las *fintech*. A la fecha, el marco normativo contempla a ciertas *fintech* como las de *crowdfunding* o financiamiento participativo,

el cual, por su modelo de negocio digital, permite a varias personas poder invertir en numerosos proyectos.

4.4. Fintech seleccionadas

Las *fintech* seleccionadas se desarrollan en el mismo segmento de mercado: financiamiento. A continuación, se detalla un poco más de cada una de estas. Se ha realizado un resumen de sus principales características, las cuales se pueden observar gráficamente en la sección de anexos (ver Anexo M). Asimismo, se elaboró el análisis Canvas en el que se visualiza de manera global los principales aspectos que involucran al negocio y que giran en torno a la propuesta de valor que tienen (ver Anexo N).

4.4.1. Prestapyme

Prestapyme inició sus operaciones hace 5 años y su modelo de negocio se basa en préstamos con garantía hipotecaria y *factoring*. Prestapyme se encarga de conectar a personas que buscan un mejor rendimiento para sus ahorros con empresarios que necesitan un préstamo. Así, los inversionistas tienen la oportunidad de prestar directamente a micro y pequeños empresarios de Lima Metropolitana con la seguridad de una garantía inmobiliaria o vehicular, y una rentabilidad de más del 20% anual. En resumen, Prestapyme ofrece los servicios de cambio de monedas (divisas), capital de trabajo, préstamos con garantía hipotecaria y *factoring*.

Prestapyme abarca dos aspectos: una experiencia de usuario hacia el inversionista y el nicho de mercado con los empresarios que traen sus facturas en sesión. Entonces, participan tanto el empresario que busca la necesidad del financiamiento y el que invierte en una subasta por la factura que le otorgan los empresarios como título valor. Por este motivo, su área de TI se encarga de desarrollar una experiencia de usuario agradable para el inversionista que ingresa a la plataforma y espera visualizar una diversidad de cartera, pagadores y una tecnología al 100%. Con respecto al empresario, la organización ofrece una buena tasa e identifica qué tipo de pagador es el que trae y qué tipo de riesgo el que se determina para la vitrina virtual para el inversionista (D. Vargas, comunicación personal, 23 de julio de 2021).

Prestapyme, a mediano plazo, pretende desarrollar el producto *factoring*, que ha ingresado recientemente al mercado, ubicarse a la vanguardia con la tecnología, madurar y, con el tiempo, generar un Neobanco. Si bien es cierto todos sus productos no están en una sola plataforma, sino en distintas plataformas para realizar diferentes operaciones, se pretende que se convierta en una sola interfaz y se visualice como Neobanco, mediante el cual se pueda brindar diversidad de productos en una sola plataforma.

4.4.2. Crediface

Crediface es una *fintech* que ofrece préstamos individuales con firma digital. Esta empresa se formó en el año 2015; inicialmente se formó con una visión de atender a un público

desatendido por la banca tradicional. Sin embargo, en el 2017, la empresa cambió parámetros de evaluación crediticia e incorporó controles, políticas de riesgo mediante el sistema de la empresa. Esto permitió bajar el índice de morosidad; luego, fue un constante testeo y prueba para seguir evolucionando y adaptándose a las nuevas necesidades del consumidor y tendencias tecnológicas (E. Velásquez, comunicación personal, 9 de agosto de 2021).

El fundador y actual CEO es Ernesto Velásquez, con más de 23 años de experiencia en el sector financiero. Actualmente, son 15 colaboradores en planilla, aparte del personal de los proveedores externos de servicios. Cuenta con alianzas con empresas para la derivación de información de potenciales clientes (cartera) (E. Velásquez, comunicación personal, 9 de agosto de 2021), además de aliados comerciales que aportan en diferentes procesos como la evaluación crediticia a los clientes. Entre estos aliados, se encuentran Sentinel, Yakufresh, Equifax, Fiizy, Mensajenet, entre otros.

El proceso se describe de la siguiente manera: (1) los potenciales clientes generan una solicitud de crédito registrando sus datos en la página o comunicándose por medio del contacto de Crediface; (2) pasan por una evaluación en primera instancia para verificar hasta qué monto máximo se podría otorgar el crédito en un rango de 1000 a 5000 soles y con plazos hasta 12 meses; (3) para corroborar algunos datos, un asesor se comunica con el potencial cliente y se envía la comunicación de aprobación del crédito si es el caso; (4) luego de la aprobación, se espera la confirmación del cliente al monto que quiere acceder; (5) se deposita o se genera un cheque por el monto del crédito. La empresa actualmente solo atiende a clientes bancarizados, es decir, que tengan un historial crediticio mínimo de 6 meses.

4.4.3. Credigob

Es una *fintech* que gestiona el financiamiento a proveedores del Estado, a través de órdenes de compra. Las empresas, cuando reciben una orden de compra, reciben un documento en el cual se les otorga el punto de partida para que ellos puedan iniciar sus labores con la organización. En el caso de los proveedores del Estado, estos tienen que postular previamente; es decir, tienen que participar en licitaciones o en convocatorias abiertas. En muchos casos, estas empresas compiten y, si ganan, obtienen un contrato y la orden de compra para que puedan venderle al Estado sus servicios o bienes. Desde el momento en que reciben esa orden de compra hasta que ellos emiten una factura pueden pasar entre 30 o 40 días y es a partir de allí que necesitan capital de trabajo para cubrir sus operaciones. Entonces, Credigob cubre esa necesidad de los proveedores, tras una evaluación previa para poder brindar financiamiento desde el primer día que les entregan la orden de compra.

Credigob se formó en noviembre del 2019 y comenzó a operar en marzo del 2020. Es decir, lleva más de un año y medio en el mercado peruano. En la actualidad Credigob está

conformado por un grupo de 15 personas, entre los cuales se encuentran los cinco socios fundadores. Credigob se encuentra en un proceso de crecimiento en volumen de clientes atendidos. María Luisa Mori, CoFounder de Credigob, señala lo siguiente:

Estamos en un proceso de crecimiento acelerado, pero también reconocemos que la coyuntura política fue sensible a nuestro tema. Entonces, sí nos ha impactado y lo que hicimos fue sobrepasar la pandemia. Hemos sobrevivido trabajando duro con el equipo, pues había que mantenerlo a flote. (Comunicación personal, 27 de julio de 2021)

4.4.4. Finsmart

Finsmart inició sus operaciones en el año 2018 y su modelo de negocio se basa en el modelo de crowdfactoring. Es decir, Finsmart se encarga de unir empresas que quieran adelantar sus facturas por cobrar (*factoring*) y a inversionistas que buscan invertir en ellas. Asimismo, aplica el *crowdfactoring*, ya que cada inversionista puede aportar el monto que desee a la factura colgada en la plataforma y recibe su inversión más una rentabilidad. Luego de ello, Finsmart procede a encargarse de la cobranza después de realizar el desembolso en menos de cuatro días o menos de 48 horas si es un cliente habitual (Finsmart, 2020).

A la fecha, Finsmart cuenta con más de 65 millones de facturas colocadas, las cuales provienen de 1200 empresas y trabaja con más de 3500 inversionistas. Asimismo, por mes alcanzan alrededor de 35 mil visitas a su web, principalmente por el deseo de las personas de buscar información, y algunos interesados logran registrarse en la plataforma. Cabe resaltar que Finsmart ofrece a los inversionistas una tasa promedio de 15.2% de rentabilidad anualizada (Finsmart, 2020).

El portafolio actual de Finsmart se compone principalmente por los sectores operadores mineros, computación y tecnología, y telecomunicaciones, mientras que las principales empresas pagadoras son American Real Estate S.A.C, Import Notebook S.A.C y Servicial Perú S.A.C. Con respecto a la evolución de las facturas, al corte del 15 de mayo del 2020, en el total del portafolio existe 15% de mora mayor a 8 días, 12% de mora mayor a 30 días y 2% que se encuentra en proceso judicial. Dentro de ese 2%, se encuentran principalmente aquellas empresas ligadas a ganadería y venta de fármacos, seguido de aquellas que se dedican a realizar servicios a la minería y, finalmente, aquellas provenientes del sector de comunicación y tecnología. Con respecto a los sectores con mora mayor a 30 días, se destaca el sector educación, agroindustrial exportador e industria del sector. Aquellas que han solicitado reprogramación de plazos, porque se han visto afectadas por la coyuntura sanitaria, se destacan el sector *retail*, construcción y textil (Finsmart, 2020).

Es importante señalar que se está llevando a cabo la evolución de la plataforma de

inversión para una mejor toma de decisiones, lo cual implica que se ofrezca mayor información sobre las empresas pagadoras, actualización de cobranzas en caso que haya reprogramaciones, mejora en la interfaz, entre otros. Además, se tiene como proyectos futuros a corto plazo la incorporación de una validación de identidad online que va a permitir una mayor seguridad tanto en la identificación de los inversionistas como la empresa, *dashboard* del inversionista, opción de exportación en Excel y administración de notificaciones vía e-mail; asimismo, para el 2021, se planifica la creación de una *app* para ofrecer un servicio de mayor calidad (Finsmart, 2020).

4.5. Resumen

A fin de que el trabajo sea más estructurado, se procedió a presentar el marco contextual de la siguiente manera. En primer lugar, se evidencia el fenómeno *fintech* a nivel latinoamericano. Luego, en el contexto peruano, se explica que, al año 2020, existen alrededor de 151 *fintech* pertenecientes a segmentos como pagos y transferencias, financiamiento participativo, cambio de divisas, gestión de finanzas empresariales, gestión de finanzas personales, préstamos, Marketplace de préstamos y/o ahorro, plataformas de criptomonedas, *insurtech*, puntaje crediticio, *savings* e inversiones (Vodanovik legal, 2019).

Asimismo, se presenta el estado actual de las *fintech* peruanas y los principales retos involucrados en su ecosistema: informalidad, ciberseguridad y regulación. Además, se presenta una breve descripción de los casos de estudio, con especial énfasis en sus modelos de negocio, funcionamiento y características del segmento al que van dirigidos.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo comprende los principales hallazgos de las entrevistas a profundidad realizadas a las cuatro *fintech* seleccionadas. De la información obtenida se realiza el contraste con las opiniones de distintos expertos en el tema. Así, se desarrolla seguidamente un análisis de los principales resultados obtenidos.

5.1. Hallazgos de Entrevistas

Con las entrevistas a profundidad a los CEOs, fundadores, cofundadores o Country Manager de las *fintech* que conforman los sujetos de estudio de esta investigación, se elaboró una tabla resumen con las principales ideas obtenidas gracias a cada entrevista a profundidad. Esto permitirá al lector tener una revisión rápida y simple de los resultados obtenidos en las entrevistas. A continuación, se presenta la sistematización de la información con el objetivo de ordenarla y clasificarla, de manera que sea más comprensible el análisis, los hallazgos y la discusión de los resultados.

5.2. Sistematización de la Información

Para lograr un análisis cualitativo con la información recolectada por las cuatro fintech de servicio de financiamiento alternativo, se llevó a cabo una codificación a partir de los elementos claves de crecimiento que se establecieron gracias al modelo de Machado (2016). Luego, se clasificó la información obtenida de las entrevistas a profundidad con los CEOs y expertos, de modo que sea posible realizar un análisis mediante el uso del software ATLAS.ti. Esta herramienta nos permitió generar relaciones de los elementos claves y los hallazgos (ver Anexo Q). De la misma manera, se obtuvo la tabla de los códigos utilizados en el análisis, en el cual se aprecia su enraizamiento (cantidad de veces que fue citado) y su densidad (cantidad de vínculos con otros códigos) (ver Anexo R).

5.2.1 Codificación

Siguiendo el modelo de crecimiento elegido para nuestra investigación, los elementos de crecimiento se clasifican en tres dimensiones: agente emprendedor, negocio y entorno. Asimismo, en cada dimensión, se ha identificado un conjunto de elementos claves de crecimiento, que permitirán incluirlas en una categoría específica a partir de la codificación y los hallazgos encontrados gracias al análisis del ATLAS.ti. Los mencionados factores clasificados en sus siguientes categorías se pueden apreciar en la Tabla 6. Cabe resaltar que la agrupación en categorías se realiza acorde al análisis de las entrevistas exploratorias, las entrevistas a los CEOs de las *fintech* y de la validación con los expertos.

Tabla 6: Tabla de códigos

	Categoría	Elemento	Código
AGENTE	Trayectoria académica y especializaciones	Nivel de educación	A1
		Especialización en tecnología y finanzas*	
	Experiencia y trayectoria laboral	Experiencia en el sector financiero y data*	A2
		Experiencia en el sector del agente-emprendedor	
		Conocimiento en startups*	
		Marketing digital*	
	Objetivos del emprendedor	Objetivos personales	A3
		Expectativas de crecimiento del agente	
		Aspiraciones ligadas al sector Fintech*	
	Habilidades y competencias del emprendedor	Motivación para emprender	A4
		Espíritu emprendedor del agente*	
		Flexibilidad, Resistencia, Perseverancia y Agilidad*	
		Resiliencia*	
		Networking*	



Tabla 6: Tabla de códigos (continuación)

NEGOCIO	Experiencia y trayectoria laboral del equipo de trabajo	Aprendizaje y experiencia del equipo de trabajo	N1
		Equipo especializado en finanzas*	
		Equipo especializado en tecnología*	
	Compromiso del colaborador	Misión y Visión alineado a la etapa de crecimiento	N2
		Compromiso del equipo de trabajo*	
		Autoaprendizaje del colaborador*	
	Cultura Organizacional	Gestión de la cultura organizacional	N3
		Colaboradores motivados*	
		Feedback*	
		Constantes capacitaciones*	
		Atracción de nuevos talentos*	
	Innovación y Desarrollo	Gestión de Innovación y Desarrollo	N4
		Acceso adecuado a herramientas tecnológicas	
		Estrategia de marketing digital*	
		Desarrollo de tecnología in house*	
		Estrategia de crecimiento vía expansión*	
		Evaluación y perfil de riesgo del usuario*	
		Base de datos ordenada y visible*	
Habilidades y Competencias del equipo de trabajo	Desarrollo de competencias para gestión	N5	
	Perfil innovador del equipo*		
	Habilidades blandas*		
Relación con stakeholders	Redes y proyectos con Proveedores	N6	
	Central de riesgo (proveedores de información) *		
	Experiencia del usuario ux*		
	Asesoría legal externa*		

Tabla 6: Tabla de códigos (continuación)

ENTORNO	Condiciones de Mercado	Condiciones de mercado de la oferta y demanda	E1
		Dinamismo del sector y barreras de entrada	
	Financiamiento	Inversionistas y capital de riesgo	E2
		Financiamiento propio*	
		Financiamiento externo*	
	Público objetivo	Cliente: Pyme*	E3
		Cliente: Inversionista*	
		Cientes no bancarizados*	
		Cliente bancarizado*	
		Valor social de la Fintech*	
	Comunidad emprendedora	Instituciones que impulsen la transferencia de conocimiento y tecnología	E4
		Networking y alianzas	
		Sinergias comerciales entre Fintech*	
	Políticas y regulaciones públicas	Incentivos y tributación fiscales	E5
		Políticas públicas nacionales y locales como soporte a las empresas	
Marco regulatorio*			

Nota. Elementos claves empíricos encontrados en el trabajo de campo.

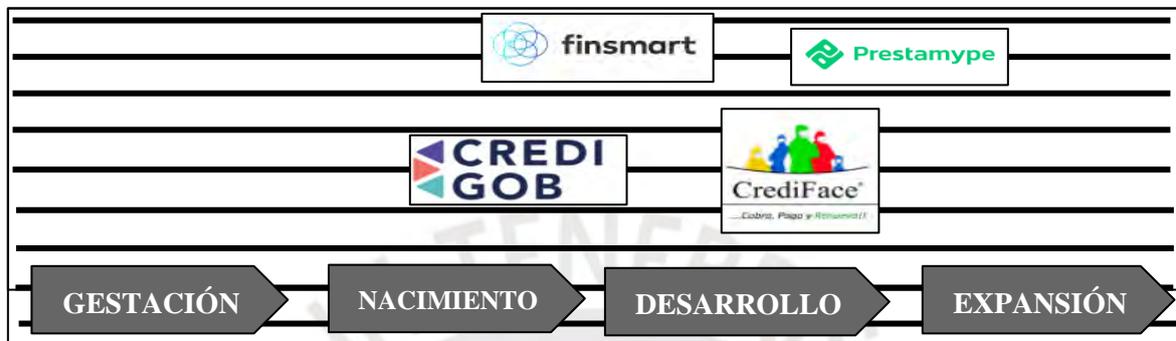
5.2.2 Clasificación de las *fintech* seleccionadas según el modelo de etapas de desarrollo de la OCDE

De las cuatro *fintech* de financiamiento que forman parte de los sujetos de estudio de esta investigación, se encontró que todas ellas ya cruzaron las etapas de gestación y nacimiento; es decir, ya operan más de un año en el mercado peruano como empresas privadas. Credigob es la *fintech* que tiene menor tiempo operando, 1.5 años. María Luisa Mori, la CoFunder comenta que la idea de negocio se definió en noviembre del 2019 y comenzaron a funcionar como empresa desde marzo de 2020. Finsmart tiene ya 3 años en el mercado peruano. En el caso de Prestamype, esta *fintech* cuenta con 4.5 años; y Credi Face es la *fintech* que tiene más tiempo operando, pues cuenta con 6 años.

Por otro lado, para la clasificación de las *fintech*, también se tomaron en cuenta otros

elementos y características que se exponen en el modelo de etapas de desarrollo de la OCDE (2016), Hernández & González (2016), y la opinión propia de cada entrevistado en cuanto a qué etapa de crecimiento consideran que se encuentra su *fintech* (ver Anexo Bc).

Figura 5: Clasificación de las fintech seleccionadas según el modelo de etapas de desarrollo de la OCDE



5.3. Análisis

Este capítulo consta de los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a las *fintech* del segmento de financiamiento, complementado por las entrevistas de validación a los expertos. Asimismo, se realizó un análisis cualitativo de la información recogida. Este análisis responde al objetivo principal de esta investigación al caracterizar los elementos claves que influyen en el crecimiento empresarial de las *fintech* del segmento financiamiento alternativo en Lima Metropolitana a partir de la propuesta de Vier Machado (agente, negocio y entorno).

5.3.1. Elementos del grupo agente - emprendedor

5.3.1.1. Categoría A1: Trayectoria académica y especializaciones

El presente factor está compuesto por dos elementos claves: *nivel de educación y especialización en tecnología y finanzas*. El nivel de educación refiere a la formación personal, constante capacitación y experiencias del individuo que ejerce funciones directivas en una empresa y que constituye la base para que el individuo tenga la capacidad de gestionar efectivamente sus recursos y tomar decisiones competentes (Levie & Autio, 2008). En las *fintech* estudiadas, se identificó que todos los entrevistados concluyeron estudios de pregrado en distintas entidades educativas. Así, se pudo identificar que la CEO de Credigob obtuvo el grado de licenciatura de Geografía en la Pontificia Universidad Católica del Perú; el CEO de CrediFace alcanzó el grado de bachiller de Contabilidad en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega; el CEO de Finsmart obtuvo la licenciatura de Administración en la Universidad de Lima; y Daniela Vargas, licenciatura de Administración y Finanzas en la Universidad Tecnológica del Perú. Cabe destacar que los entrevistados han llevado algún tipo de especialización en temas de finanzas y

tecnología que les ha permitido tener un mejor desempeño en las labores que realizan.

Daniela Vargas, jefa de Producto de Prestamype, está de acuerdo con que este tipo de formación ha sido un factor determinante en su crecimiento en la *fintech*. Si bien no le ha permitido desarrollar la plataforma del negocio, sí le ha servido para detectar puntos de mejora, así como cambios en los procesos de experiencia usuario (comunicación personal, 23 de julio de 2021). De la misma manera, Ernesto Velásquez, CEO de Crediface, sostuvo que sus estudios lo llevaron a tener una considerable trayectoria en banca y un *expertise* para emprender su negocio (comunicación personal, 9 de agosto de 2021). Por último, María Luisa, CEO de Credigob, considera que las especializaciones en temas de tecnología son fundamentales porque, al ser de corta duración, es más factible ejecutar lo aprendido a la práctica. Asimismo, precisó que es esencial estar en constante aprendizaje y actualizaciones (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

No obstante, Ernesto Velásquez cofundador de Crediface comenta: “No quiero desmerecer los estudios, pero la parte profesional es necesaria y me ha servido a mí para escalar puestos dentro de los bancos en mi parte laboral anterior, y eso me ha servido a mí para poder conocer más cómo se tenía que trabajar” (comunicación personal, 9 de agosto de 2021). De acuerdo a lo afirmado, se entiende que Ernesto Velásquez prioriza la parte profesional del emprendedor de *fintech* de financiamiento que los estudios que pueda poseer.

De lo expuesto, José Quevedo, como experto entrevistado, comenta que el emprendedor no necesita tener conocimientos especializados, sino que tenga la capacidad para aliarse con un equipo estratégico y multidisciplinario. Lo que se exige es que el emprendedor sepa los lineamientos generales de su negocio y que se asocie con aquellos que sí son especialistas en sus rubros (J. Quevedo, comunicación personal, 13 de agosto de 2021).

Por otra parte, Juan Carlos Zamalloa asegura que sí es necesaria tener una educación especializada en sistemas financieros. Comenta que el servicio de financiamiento está inscrito formalmente en el registro de casas de empeño y préstamos de banca y seguros. Asimismo, asegura que el cómo se brinda el servicio es lo que marca la diferencia entre una *fintech* y un negocio tradicional, por lo que manejan plataformas digitales. Además, se trabaja en el segmento de financiamiento con volúmenes altos de dinero, por lo que malas decisiones gerenciales propiciarían fuertes pérdidas (J. Zamalloa, comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

El grado de especialización en tecnología y finanzas debe ser fundamental para el desarrollo del emprendedor en el negocio. Para iniciar, todos los cofundadores y gerentes de área entrevistados presentan especializaciones como diplomados y maestrías referentes a temas tecnológicos y financieros. Coinciden que es esencial contar con esta base académica, puesto que les permiten conocer a mayor profundidad el segmento al cual van dirigidos y a formar equipos

multidisciplinarios.

De lo expuesto, Renzo Contreras, como experto entrevistado, comenta que en una *fintech* de financiamiento es claro tener conocimiento en el mercado financiero, ya que el otorgar un crédito involucra un análisis exhaustivo. La empresa no tendrá una representatividad si es que el directivo no está enfocado en el *score* del nivel de riesgo que desea obtener de un cliente determinado (R. Contreras, comunicación personal, 24 de agosto de 2021).

En síntesis, se puede concluir que el nivel de educación y el grado de especializaciones en tecnología y finanzas resultan importantes para el crecimiento de las *fintech*, sobre todo en el segmento de préstamos y crédito.

5.3.1.2. Categoría A2: Experiencia y trayectoria laboral

El presente factor está compuesto por cuatro elementos claves: *experiencia en el sector financiero y data*, *experiencia en el sector del agente-emprendedor*, *conocimiento en startups y marketing digital*. Según la literatura, la experiencia en el sector hace referencia a la trayectoria que ha tenido el empresario o directivo en actividades y funciones dentro del sector específico de la economía en el que se desenvuelve su empresa, en este caso, financiera (Davidsson y col., 2010, citado en Machado, 2016).

Respecto al elemento *experiencia en el sector financiero y data*, María Luisa de Credigob comenta que no tenía experiencia ni en el cargo ni en el sector, pero su *expertise* en el lado de los datos le permitía entender el sector financiero con soltura. Por el lado de sus demás socios, sí contaban con larga experiencia en el sector financiero y servía como complemento a su análisis de datos (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

El cofundador de Crediface ha asumido el cargo de analista de crédito en Interbank y analista de microempresas en MiBanco. Este conocimiento adquirido lo considera relevante porque es capaz de evaluar correctamente al cliente y entender su situación en caso de que presente morosidad y otorgarle un seguimiento constante al cumplimiento de su deuda (comunicación personal, 9 de agosto de 2021).

Daniela Vargas, Jefe de Producto de Prestamype, tiene vasta experiencia en el sector financiero al haber laborado como funcionaria en empresas de *factoring* por ocho años y de haber participado en un proyecto de Crediplaza. Este conocimiento adquirido le ha permitido conocer quiénes son los pagadores del mercado y prestar atención a qué oportunidades se pueden desarrollar a partir de sus necesidades. Es así que esta experiencia laboral que ha obtenido le permite contar con sinergias comerciales, apertura en el mercado y generar confianza en los desembolsos (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

De acuerdo con Martin Huapaya, CEO de Finsmart, su vasta experiencia de diez años en banca le ha permitido asumir el liderazgo en el área de desarrollo de negocios, buscando

alternativas de financiamiento para los clientes. Asimismo, comenta que el gerente general de la empresa, quien es su socio, sí cuenta con experiencia en empresas ligadas a la tecnología y de *marketing* digital. Por otro lado, el otro socio presenta el *know how* de inversión, que es el otro frente que ocupa Finsmart. De este modo, los tres se complementan (comunicación personal, 17 de agosto de 2021).

Sobre esto, José Quevedo reconoce la importancia de que el emprendedor tenga los conocimientos generales y el conocimiento previo para desempeñarse de la manera más óptima en el rubro. Asimismo, destaca la labor del equipo como asesores del emprendedor que en conjunto logran una sinergia (J. Quevedo, comunicación personal, 13 de agosto de 2021).

Con respecto al elemento *experiencia en el sector del agente-emprendedor*, los expertos José Quevedo y Renzo Contreras coinciden en que es fundamental que los emprendedores tengan experiencia previa en el mercado financiero como en funciones bancarias o relacionadas. Dentro del desempeño en las instituciones financieras, es clave asociarse con otras personas distintas al rubro que sean de igual manera expertas en su tema.

Con referente al elemento *marketing digital*, se recalca el conocimiento del agente en la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales. De acuerdo a Daniela Vargas, jefa de Producto de Prestatype, los cursos de experiencia de usuario ux y *marketing* digital le ha favorecido para detectar qué usuario ingresó a la plataforma y las razones por las que no terminó el proceso de registro. Asimismo, le permitió hacer más efectiva la plataforma y transmitir el mensaje que se quiere comunicar y tener mayor visibilidad.

Con respecto al elemento *conocimiento en startups*, los entrevistados han manifestado su interés y pasión por plataformas digitales ágiles e iterativas, como es el caso de María Luisa Mori, CEO de Credigob. Señala que perteneció a Founder Institute, programa de formación de emprendedores digitales. En tal programa aprendió a sentar las bases de una *startup* con ADN tecnológico durante cuatro meses de preparación intensa con otros compañeros que actualmente lideran *startups*. Sobre el tema del emprendimiento y las *startups* menciona que es su pasión y, al trabajar siempre de manera independiente, se dio de forma natural en su carrera.

Finalmente, se comprende que la experiencia en el sector es un elemento clave para el crecimiento empresarial de la *fintech*, puesto que resulta una ventaja de entender al cliente y sus necesidades. Asimismo, al involucrar el segmento *financiamiento* distintos instrumentos financieros complementado con herramientas tecnológicas, se necesita cierta especialización del equipo de trabajo y la capacidad del emprendedor en el manejo de grupo.

5.3.1.3. Categoría A3: Objetivos del emprendedor

Para comenzar, en esta categoría se encuentran *objetivos personales, expectativas de*

crecimiento del agente y aspiraciones ligadas al sector Fintech, pues se considera que dichas variables poseen una relación estrecha, pues abarcan el agente en cuanto a sus rasgos de compromiso, visión y liderazgo.

Para el análisis de objetivos personales, se toma en cuenta que alude a la claridad de los propósitos que se trazan los líderes de la organización, en correspondencia con los lineamientos estratégicos de su empresa. En ese sentido, Daniela Vargas, jefa de Producto de Prestamype, comenta que sus aspiraciones personales desde un comienzo estuvieron relacionadas a las finanzas y la tecnología. Su intención es seguir especializando en *fintech*, por lo que apuesta a que logre un crecimiento mayor en el mercado (comunicación personal, 23 de julio de 2021). De la misma manera, María Luisa, CEO de Credigob, considera que sus aspiraciones profesionales y/o personales están estrechamente relacionadas con su emprendimiento. Asimismo, manifestó que es parte esencial del emprendedor el autoaprendizaje, la capacidad de automotivarse, la resiliencia y la resistencia a la incertidumbre (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Desde el plano de la autorrealización, Ernesto Velásquez, CEO de Crediface, comenta que siente una satisfacción de manejar sus propios tiempos, ser independiente y de tener esa flexibilidad (comunicación personal, 9 de agosto de 2021). Estas afirmaciones son respaldadas por el experto José Quevedo al indicar que el segmento de financiamiento brinda no solo satisfacción profesional y económica, sino que también está ligado a un desarrollo personal. Siguiendo la misma línea, Franco Cedillo comenta que el emprendedor deberá ser consciente que su desempeño tendrá impacto en la empresa y en su persona. Así, el emprendedor deberá dar lo mejor de sí para que en la evaluación de que la *fintech* llegue a un buen nivel implique que ambos crezcan (comunicación personal, 12 de agosto de 2021). Renzo Contreras recalca que quienes dirigen este tipo de empresas tienen como objetivo principal cambiar el modelo tradicional. Por ello, las decisiones rápidas y concretas que tomen deben estar orientadas y acordes a la necesidad del público (R. Contreras, comunicación personal, 24 de agosto de 2021).

El tercer aspecto de esta categoría son las *expectativas de crecimiento*, que engloba la integración de conocimientos, experiencias, valoraciones y expectativas del emprendedor en torno a oportunidades de crecimiento que se aprecie en el entorno (Hermans et al., 2012, citado en Machado, 2016). De acuerdo a las entrevistas realizadas, se coincide que, mientras no haya sostenibilidad, el tiempo de vida de las *fintech* dedicadas al financiamiento es corta; por ello, según Daniela Vargas, jefa de Producto de Prestamype, es indispensable que el emprendedor cuente con una perspectiva de crecimiento que se renueve constantemente planteando nuevas metas (comunicación personal, 27 de julio de 2021). De la misma manera, María Luisa considera que, mientras el emprendedor mantenga expectativas de crecimiento, se volverá más persistente. Tiene que probar y hacer experimentos, y determinar si el modelo de negocio funciona o no. En

caso de que no funcione inmediatamente, tendrá que corregir y probar con nuevos experimentos hasta lograr acomodarse. Así, el negocio se vuelve flexible, ágil y resistente al cambio constante (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Sobre esto, el experto Renzo Contreras afirma que estos tipos de emprendimientos presentan vínculos de crecimiento y tecnológicos muy ligados. Comenta que el microproblema de la educación financiera está presente en muchos países de Latinoamérica a distintos niveles. Por ello, las soluciones que van trazando las *fintech* deben no solo enfocarse en el mercado local, sino en el global. Para ello, se crea tecnología que pueda solucionar diversos problemas de financiamiento, a fin de llevarlo desde Perú hacia los mercados latinoamericanos, respetando la regulación de cada país (R. Contreras, comunicación personal, 24 de agosto de 2021).

Finalmente, se comprende que los objetivos del emprendedor, expectativas y aspiraciones personales son un elemento clave para el crecimiento empresarial de la *fintech* del segmento de financiamiento, puesto que va acorde con los objetivos organizacionales y lo que se pretende alcanzar con el negocio. Las expectativas de crecimiento personal y del sector *fintech* están ligadas, por lo que el fin principal es el enfoque de un mercado desatendido por el sistema tradicional y la educación financiera.

5.3.1.4. Categoría A4: Habilidades y competencias del emprendedor

Para comenzar, en esta categoría se encuentran *motivación para emprender, espíritu emprendedor del agente; flexibilidad, resistencia, perseverancia y agilidad; y networking*, pues se considera que dichas variables poseen una relación estrecha al abarcar el agente y sus habilidades blandas.

El primer aspecto de esta categoría es la *motivación de emprender*. Para el análisis de este elemento, se utilizó la conceptualización de Alemany et al. (2011), que comprende la actitud y el compromiso en iniciativas y cambios de alta significación para la expansión, crecimiento, posicionamiento y éxito de la organización. En ese sentido, María Luisa tuvo el impulso de emprender su negocio porque identificó una problemática de un mercado desatendido, como los proveedores del Estado, en el acceso al financiamiento. Mediante el trabajo en conjunto con su equipo en datos públicos, identificó el sector de proveedores y desearon darle valor. Asimismo, resalta que el emprendedor, de manera latente, tiene la posibilidad de fracasar y, si es que no posee la capacidad de resistir la incertidumbre, abandonará el emprendimiento con prontitud (comunicación personal, 27 de julio de 2021). En esa línea, Daniela Vargas considera que ante el miedo del emprendedor del éxito de su negocio, es importante que busque los puntos de valor de su plataforma para que pueda generar confianza en sus clientes. Indica que la primera motivación parte desde el emprendedor hacia el equipo y, de esta manera, se motiva a los clientes a utilizar la plataforma (comunicación personal, 27 de julio de 2021). Por otro lado, Martín Huapaya, CEO

de Finsmart, comenta que la motivación de emprender provino de la oportunidad que identificó en el mercado bancario al observar que la inclusión financiera estaba aún incipiente y mucho más en los financiamientos a corto plazo. La experiencia previa en la banca fue importante al identificar que los bancos atendían normalmente a empresas bancarizadas o con historial crediticio, y descuidaban instrumentos como el *factoring*. Así, se identificó la oportunidad que se sustentaba básicamente en la necesidad del cliente y en la velocidad que buscaba financiamiento a corto plazo.

El segundo aspecto de esta categoría es el *espíritu emprendedor*, que implica que el emprendedor de una empresa de base tecnológica tenga la motivación, la pasión y la habilidad para desarrollar el negocio. De acuerdo con María Luisa, es esencial que tanto los socios y trabajadores compartan el mismo espíritu. El autoaprendizaje y la automotivación son aspectos que deben de recalcar en los equipos de trabajo que se formen. Asimismo, comenta que cuando uno es empleado normalmente tiene un ritmo distinto: sueldo asegurado, horarios fijos, vacaciones, etc. Sin embargo, cuando se es emprendedor, se debe tener la capacidad de resistir la incertidumbre y la posibilidad de fracaso (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

El siguiente aspecto de esta categoría es *flexibilidad, resistencia, perseverancia y agilidad*, que, según María Luisa, tiene que ir acompañada con la educación necesaria para emprender una *fintech*. Destaca que las propuestas con que trabaja son rápidas, en el sentido de que se prueban cada dos o tres semanas. Asimismo, considera que no solo los fundadores deben tener el espíritu innovador, sino los trabajadores deben compartir en cierta medida el mismo espíritu.

El cuarto aspecto de esta categoría es el *networking*, que se entiende así:

El uso de una red de contactos que es tomada como habilidad social o competencia para el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. La finalidad del *networking* es encontrar puntos comunes e intereses afines y estrechar lazos con personas de distintos rubros. (Goleman, 2004, p. 8)

En el caso de las *fintech* entrevistadas, dos emprendedores aseguraron tener la habilidad para generar redes de contacto y lo consideran como un elemento importante en el crecimiento de su negocio para acceder a nuevas oportunidades como de financiamiento, acceso a fondos, programas y más. Incluso, les permite conseguir nuevos *partners* o alimentar al equipo de trabajo.

El cofundador de Finsmart considera que el *networking* se obtiene de la experiencia en el sector, y estas redes de contacto ayudan a conseguir nuevos clientes e inversionistas. De la misma manera, posibilita llegar a entes reguladores y trabajar en conjunto para el lanzamiento de nuevas leyes, como es el caso de la ley *crowdfunding*.

En síntesis, el *networking* debe ser utilizado para cumplir con los objetivos

organizacionales de la *fintech*. Se determina que esta habilidad social proporciona recursos valiosos para el negocio.

5.3.2. Elementos del grupo negocio

5.3.2.1. Categoría NI: Experiencia y trayectoria laboral del equipo de trabajo

En esta categoría, se pudo hallar que, además del elemento *aprendizaje y experiencia del equipo de trabajo* existen otros dos elementos importantes para los entrevistados, los cuales son *equipo especializado en finanzas* y *equipo especializado en tecnología*. Si bien la experiencia laboral de los equipos de trabajo dentro de las *fintech* está representada por profesionales con diversas especializaciones, todos los entrevistados coinciden en que es fundamental tener personal especializado en las áreas de tecnología y finanzas.

Daniela Vargas, jefa de producto de Prestatype, comentó que, de los 70 empleados, el perfil de trabajador que más existe en la empresa es de personal joven con bachiller y especializaciones en Economía, apasionados en tecnología y otros muy ligados a temas de negocios y finanzas. Asimismo, Daniela Vargas posee experiencia previa en *startup* con bases financieras digitales, ya que trabajó como funcionaria de negocio en Perú Factoring SAC. Además, participó como responsable comercial del proyecto del Jockey Plaza denominado CrediPlaza, un Neobanco o banco digital que se desarrolló desde cero, pero que lamentablemente su lanzamiento se vio afectado por la pandemia y la crisis político-económica (comunicación personal, 23 de julio de 2021).

María Luisa Mori, Co Founder de Credigob, comentó que su equipo está conformado actualmente por quince personas en total, de los cuales cinco son socios cofundadores. Asimismo, dos de los socios son expertos en el uso de tecnología, desarrollo de *software* y análisis de datos, mientras que los demás socios poseen *expertise* y experiencia en el desarrollo de productos financieros (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Mientras Ernesto Velazquez, CEO de CrediFace, precisó tener más de 25 años trabajando en el sector de la banca. Su experiencia en este sector es diversa: analista de créditos en el BCP, analista de microcréditos en MiBanco y subgerente de riesgos en Interbank (comunicación personal, 09 de agosto de 2021). Si bien para él, como CEO de CrediFace, es importante la experiencia en el sector financiero, no discrimina la importancia de tener un equipo variado y experto en otros temas vitales para la industria *fintech*.

Martín Huapaya, CoFundador de Finsmart, señala que actualmente la *fintech* cuenta con 41 colaboradores, los cuales son separados por equipo de trabajo. Asimismo, todos vienen de un sector específico; por ejemplo, en el equipo de finanza, se encuentran trabajadores con experiencia previa en el sector bancario; en el equipo de gestión del riesgo, también de la banca; el equipo comercial tiene personal con experiencia laboral en constructoras de *marketing* digital; en TI o

tecnología de la información, el equipo cuenta con colaboradores y proveedores extranjeros (Egipto); y, por último, los trabajadores de desarrollo de negocios vienen del sector bancario en su mayoría.

En cuanto a las entrevistas de validación con expertos, Franco Cedillo, líder técnico de Crack de Code e ingeniero informático con experiencia en *startups* y en la industria *fintech*, comenta que es necesario contar con especialistas en cada uno de estas áreas, pues las funciones e implementación de estrategias es distinta en cada una de ellas:

El área tecnológica no va a dominar ni las funciones e implementaciones ni los contactos financieros y el área financiera no van a hacer al nivel que tienen que hacer las implementaciones, los despliegues, las pruebas tecnológicas. Tienen que estar ambos componentes. (Franco Cedillo, comunicación personal, 12 de agosto de 2021)

5.3.2.2. Categoría N2: Compromiso del colaborador

Esta categoría está compuesta por la *misión y visión alineados a la etapa de crecimiento* en la que se encuentran cada *fintech*, *el compromiso del equipo de trabajo* y *el autoaprendizaje del colaborador*. Los dos últimos elementos fueron determinados a través de las entrevistas de la fase de trabajo de campo realizadas a CEOs y colaboradores del sujeto de estudio de esta investigación. En cuanto al elemento *misión y visión alineados a la etapa de crecimiento*, se encontró que, cuando le realizamos la pregunta “¿podría mencionar cuál es la misión y visión de su negocio?”, la mayoría de los entrevistados claramente sabía qué era lo que querían lograr como empresa y cómo lo harían, así como cuáles eran sus objetivos como empresa; sin embargo, no la habían plasmado textualmente. Por esta razón, la mayoría de los entrevistados respondieron cuál era su modelo de negocio y cuáles eran los servicios/productos financieros que ofrecían.

Por un lado, se puede notar que los CEOs, fundadores y cofundadores tienen proyecciones y objetivos concretos, como la participación en mercados extranjeros, ampliación de sus líneas de productos financieros, lograr alianzas estratégicas claves para lograr la escalabilidad del negocio e impactar en el crecimiento económico de sus clientes. Sin embargo, es necesario tener un equipo comprometido y alineado con los objetivos del negocio, por lo que un hallazgo importante a precisar es que buscan tener un equipo no solo con experiencia laboral atractiva, sino colaboradores con espíritu emprendedor.

María Luisa Mori, CoFounder de Credigob, comentó que es un trabajo constante mantener a los colaboradores alineados con la misión y visión, por lo que ven necesario mantener una comunicación lineal y constante con todos ellos. Las reuniones son semanales y, aunque es de manera remota, son dinámicas para poder trabajar de manera ágil y colaborativamente. Asimismo, la mayor parte del tiempo es una labor de investigación y recolección de información, por lo que, de esta manera, fomentan el autoaprendizaje en sus colaboradores (comunicación

personal, 27 de julio de 2021).

Daniela Vargas, jefa de producto de Prestamype, al ser colaboradora conoce perfectamente cual es la misión, visión y objetivos generales del negocio de manera clara; sin embargo, está más relacionada con las estrategias en cuanto al área en la que se desempeña laboralmente. En la entrevista, Daniela mencionó que la visión de Prestamype es llegar a ser un Neobanco con una cartera variada de productos financieros. Asimismo, considera que tener una buena cultura organizacional ayuda mucho a aumentar el compromiso de los colaboradores para con la empresa y a fortalecer los lazos entre colaborador y empresa (comunicación personal, 23 de julio de 2021).

Ernesto Velázquez, CEO de CrediFace, tiene muy presente la importancia del elemento *compromiso del colaborador*. Por ello, señala que para él es de suma importancia mantener un equipo con un nivel de compromiso similar al suyo; menciona, además que, si bien la trayectoria académica y laboral es importante, prefiere mil veces a una persona que no tenga un título profesional destacado, pero que tenga la voluntad y el compromiso de sumar al negocio. Lo que él realiza como líder de equipo, de manera mensual, es alquilar un *homeworking* en donde se muestran los números e indicadores de manera abierta y transparente. De esta manera, busca transmitir transparencia y fortalecer el compromiso de los colaboradores (comunicación personal, 09 de agosto de 2021).

Por otro lado, Renzo Contreras, CoFundador de Tappoyo *fintech*, considera que medir a los colaboradores por un número no es suficiente: hay que buscar personas que se involucren con el proyecto no por el lado salarial, sino por el grado de comunicación y motivación que se pueda impregnar en ellos:

Puedes tener muchos títulos que son méritos, pero al realizar tus labores no logras los objetivos. Entonces, si encuentras a una persona con experiencia y sea especializado sin la necesidad de un título de los resultados, entonces es lo que la empresa necesita. (comunicación personal, 26 de agosto de 2021)

5.3.2.3. Categoría N3: Cultura organizacional

Para comenzar, esta categoría engloba a los siguientes elementos: gestión de la cultura organizacional, colaboradores motivados, *feedback*, capacitaciones constantes y atracción de nuevos talentos. Si bien las *fintech* son negocios nuevos e innovadores caracterizados por mantener un grupo reducido y flexible en la toma de decisiones, para la mayoría de los entrevistados es de suma importancia que la cultura organizacional en el negocio sea un estímulo para llegar a tener éxito en la industria.

En cuanto al elemento de *gestión de cultura organizacional*, se considera que no solo es importante atraer a buenos colaboradores, sino que también es crucial que se mantengan

motivados, satisfechos con sus funciones y equipos de trabajo, ya que esto recaerá en una adecuada colaboración. En esta línea, muchos de los CEOs y jefes que se entrevistaron coincidieron que es necesario mantener una comunicación horizontal con los colaboradores, pues es indispensable que ellos se sientan libres de aportar ideas y soluciones novedosas. Además, las reuniones esporádicas y llamadas se realizan todos los días, por lo que establecer un ambiente laboral flexible y dinámico es lo que apuntan la mayoría de entrevistados.

Para María Luisa Mori, CoFounder de Credigob, una de sus principales acciones a tomar es la atracción de talento humano especializado en ciertos temas y que ya haya tenido experiencia en *fintech* ubicadas en otra etapa de crecimiento: “Buscamos atraer gente que ya tenga experiencia en el sector para poder escalar nuestro producto” (comunicación personal, 27 de julio de 2021). Asimismo, en cuanto al elemento capacitaciones constantes, la CoFounder menciona que todo el tiempo su equipo de trabajo está en constante capacitación.

Daniela Vargas, jefa de producto de Prestatype, comenta que, en cuanto a atracción de personal nuevo, el negocio se interesa por jóvenes con ideas innovadoras, frescas y tecnológicas. Respecto al elemento de capacitaciones constantes, buscan que se dé a nivel general y a todos los colaboradores. Por ejemplo, la plataforma digital que es su principal medio de comercialización siempre presenta incidencias, por lo que hay cambios constantes y mejoras en el canal digital; Prestatype busca la manera de dar a conocer esos cambios a todos los colaboradores. Además, la comunicación entre las distintas áreas y puestos se da de manera lineal y se enfocan en tener reuniones constantes a nivel organizacional para conocer, crear lazos con los nuevos colaboradores y apoyar el desarrollo profesional de los trabajadores (comunicación personal, 23 de julio de 2021).

Por otro lado, otro de los hallazgos que se pudieron encontrar con las entrevistas a los CEOs y jefes de área es que, en muchas de las *fintech*, no existe un equipo de gestión humana, debido a que presentan entre 1 a 2 años en el mercado y/o tienen un equipo muy reducido de trabajadores. Si bien aún no está dentro de sus planes a corto plazo, reconocen que conforme el equipo crezca será necesario contar con personal que se encargue del capital humano de la empresa para mantener al equipo en contacto y motivados en alcanzar los objetivos.

En esta línea, Eduardo Velásquez, CEO de CrediFace, comenta que, antes de la pandemia, cuando laboraban de manera presencial en sus oficinas de San Isidro, junto con su equipo elaboró un plan basado en reforzar la cultura organizacional y el buen ambiente laboral; sin embargo, la pandemia impidió ponerlo en marcha. Asimismo, comentó que las nuevas modalidades de trabajo remoto dificultan que exista esa comunicación y trato amical que se había creado antes de la pandemia (comunicación personal, 09 de agosto de 2021).

5.3.2.4. Categoría N4: Innovación y Desarrollo

Para comenzar, esta categoría está conformada por los siguientes elementos: *gestión de innovación y desarrollo*, *Acceso adecuado a herramientas tecnológicas*; además, a partir de la información recolectada en las entrevistas de fase de trabajo de campo, se agregaron *estrategias de marketing digital*, *estrategias de crecimiento vía expansión*, *desarrollo de tecnologías inhouse*”, *evaluación y perfil del riesgo del usuario*” y *base de datos ordenada y visible*.

En cuanto al elemento de *gestión de innovación y desarrollo*, se encontró que, para las *fintech* entrevistadas, la gestión de innovación es fundamental porque, al moverse en un negocio con bases tecnológicas, las actualizaciones y conocimientos en *big data*, *softwares*, sistemas, etc., debe ser absoluto. En esta línea, una de ellas considera que, debido a que llevan poco tiempo operando, es más conveniente tercerizar muchos de los servicios tecnológicos, mientras que las demás (en su mayoría) no consideran una decisión acertada que no exista un equipo de sistemas o un equipo de análisis de dato *in house*, pues, al ser un sector muy flexible y cambiante, es necesario mantener una comunicación y trabajo cooperativo.

Ernesto Velásquez comenta que todos los meses prueban cosas nuevas desde ajustes o cambios en la plataforma virtual hasta procesos más complejos que necesitan de expertos en sistemas para testear y poner en marcha la mejora. Sin embargo, no siempre las ideas funcionan de manera correcta: “Hemos tenido innovaciones fallidas. Por ejemplo, pusimos una firma digital que te lee los rasgos faciales y, de 100 clientes que entraban a la plataforma, bajó a 10 clientes. Y lo tuvimos que desactivar inmediatamente al ver que los clientes no reaccionaron favorablemente al servicio. Hemos probado bastante en el camino” (comunicación personal, 09 de agosto de 2021).

En cuanto al elemento de *Acceso a Herramientas de Gestión*, la mayoría de los entrevistados consideran que es de vital importancia, para su tipo de negocio, tener un adecuado acceso a herramientas tecnológicas, pues esto les permitirá escalar más rápido. Además, consideran que no solo es esencial tener una buena infraestructura digital, sino que también es importante contar con el equipo especializado en utilizarlo. Muchas de las *fintech* invierten tiempo y esfuerzo en que sus colaboradores aprendan y se capaciten constantemente en el uso de estas herramientas.

Ernesto Velásquez, CEO de CrediFace, considera que la tecnología es aliada del negocio, debido a que, al ser una *fintech*, es propio de su ADN tecnológico, por lo que tiene muy claro que sin el uso de herramientas digitales no podrían denominarse una *fintech*. Actualmente, busca que su equipo de sistemas refuerce el tema de protección de datos, pues no pueden correr riesgos en la etapa en la que se encuentran (comunicación personal, 09 de agosto de 2021).

María Luisa Mori, CoFounder de Credigob, comenta que, en estos dos últimos años, su

equipo ha empleado la mitad de su tiempo en aprender el uso de nuevas tecnologías; y la otra mitad del tiempo, a sus funciones normales (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

5.3.2.5. Categoría N5: Habilidades y competencias del equipo de trabajo

Para comenzar, esta categoría está conformada por los siguientes elementos: *desarrollo de competencias para la gestión*; además, a partir de la información recolectada en las entrevistas de fase de trabajo de campo se agregaron *perfil innovador del equipo y habilidades blandas*.

En cuanto al elemento de “Desarrollo de competencias de gestión”, la mayoría de los entrevistados consideran que la motivación y la actitud emprendedora en sus colaboradores es fundamental para que una *fintech* o cualquier empresa de base digital cumpla con sus objetivos y crezca. Incluso, algunos entrevistados mencionaron que, a menudo, prefieren medir el valor de un empleado sobre la base de los resultados que obtiene, antes que por su grado de estudios o méritos académicos previos.

Daniela Vargas, jefa de Producto de PrestaMype, considera que las capacidades que debe tener un trabajador del sector *fintech* son resiliencia, capacidad de desarrollo comercial, disposición de aprendizaje y habilidades blandas, tales como empatía, solidaridad (comunicación personal, 23 de julio de 2021). Para Raphael García, gerente comercial de Microcréditos Perú, las capacidades que considera fundamental en un trabajador del sector es la creatividad para solucionar problemas, proactividad y adaptabilidad al cambio (comunicación personal, 09 de agosto de 2021). Para María Luisa Mori, cofundadora de Credigob, las capacidades que resalta de un colaborador son la motivación, curiosidad por el aprendizaje y su flexibilidad para poder experimentar (comunicación personal, 27 de julio de 2021). Finalmente, para Ernesto Velásquez, CEO de CrediFace, lo fundamental en un colaborador es su voluntad de servicio, buena disposición y su compromiso con el trabajo (comunicación personal, 09 de agosto de 2021).

Por otro lado, lo que se pudo notar gracias a la entrevista es que la mayoría de los entrevistados profundizó sobre el rol que cumple su emprendimiento con la sociedad: ellos coinciden que no solo están interesados en generar una rentabilidad económica, sino que su idea de negocio como *fintech* del sector de financiamiento es el de poder financiar a un sector desatendido por la banca.

María Luisa Mori de Credigob menciona que su propósito como empresa es poder impactar en el crecimiento positivo de la PYMES peruanas:

Tenemos claro que lo que queremos es que los proveedores del Estado, a quienes les brindamos capital de trabajo, crezcan; o sea, nuestra misión va más allá de sólo ofrecerles un financiamiento, pues hay muchos otros factores que impactan en el éxito de un proveedor, como el acceso a información, conocimiento de los procesos para contratar con el Estado, etc. (comunicación personal, 27 de julio de 2021)

Ernesto Velásquez menciona que su misión no es solo ofrecer financiamiento, sino un servicio proactivo; es decir, busca satisfacer la experiencia de sus clientes para que confíen en ellos a través de productos financieros adecuados que no signifiquen un costo muy alto ni un sobreendeudamiento o incapacidad de pago: “Nosotros no esperamos a que el cliente entre en morosidad para darle una mano y ayudarlo, o sea, normalmente el banco se preocupa cuando tú estás moroso, pero nosotros nos adelantamos a esa situación” (comunicación personal, 09 de agosto de 2021).

5.3.2.6. Categoría N6: Relación con stakeholders

Para comenzar, esta categoría está conformada por los siguientes elementos: *redes y proyectos con proveedores*; además, a partir de la información recolectada en las entrevistas de fase de trabajo de campo, se agregaron *central de riesgo, experiencia del usuario y asesoría legal externa*.

En relación al elemento *redes y proyectos con proveedores*, se encontró que la mayoría de *fintech* tienen como principales proveedores a empresas de infraestructura digital, *software* y datos, por ejemplo, Microsoft, Amazon, CRM, Oracle, entre otras herramientas tecnológicas. Además, es vital para las *fintech* de financiamiento tener acceso a la central de riesgo; esta información previa de los clientes es fundamental para reducir el riesgo de fraude.

Para María Luisa Mori, cofundadora de Credigob, sus principales proveedores son de infraestructura digital: *software* y herramientas de análisis de datos, debido a que su valor agregado está en proporcionar información relevante a sus clientes. A pesar de que el costo de muchas herramientas digitales es alto, aún más para empresas que recién están en sus primeros años de nacimiento y que no tienen un gran volumen de ventas, ven necesario poder contar con estas (comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Para Daniela Vargas, jefa de Producto en Prestamype, el proveedor va a influir específicamente en los tiempos de desarrollo del producto. Es consciente de que los procesos no son rápidos y tampoco son fáciles; es un juego de prueba y error hasta que logre funcionar (comunicación personal, 23 de julio de 2021).

Al respecto, Ernesto Velásquez, CEO de CrediFace, comenta lo siguiente:

En este negocio no se puede dar un crédito sin antes haberse filtrado al cliente por esas centrales. Si las centrales de riesgo suben el precio, yo no tengo más opción que seguirles el baile y pagarles lo que me piden. Así de importantes son las centrales de riesgo para el negocio. (comunicación personal, 09 de agosto de 2021)

En esta línea, Juan Carlos Zamolloa, director de instrumentos financieros del Ministerio de Producción y CEO de Ayllu *Fintech*, está de acuerdo con la importancia de la central de riesgo para las *fintech* de financiamiento, pues les da la posibilidad de acceder a los datos de los clientes,

ver quiénes son y cómo se comportan financieramente.

5.3.3. Elemento del grupo entorno

5.3.3.1. Categoría E1: Condiciones de mercado

La presente categoría se comprende por *condiciones de mercado de la oferta y demanda; dinamismo de mercado y barreras de entrada*. En este sentido, para explicar estos factores, se expondrán los productos valorados por el mercado, la dinámica de las empresas (en este caso, las empresas *fintech* y pymes) y las condiciones coyunturales que constituyen oportunidades o amenazas para el crecimiento de una *fintech* de financiamiento alternativo.

Respecto a los productos que destacan por ser valorados por sus consumidores, los miembros de Prestatype resaltan el producto créditos con garantía hipotecaria a Mypes; este tipo de crédito da un respaldo para los clientes de alto riesgo y, de esta manera, poder otorgar un crédito con garantía (D. Vargas, comunicación personal, 23 de julio de 2021). De parte de Crediface, el crédito personal rotativo es el más valorado por su clientela y está dirigido hacia personas naturales; este tipo de producto le permite a la *fintech* seguir en una relación comercial por un tiempo más prolongado (E. Velásquez, comunicación personal, 9 de agosto de 2021). Por otro lado, Credigob se enfoca en ofrecer financiamiento a proveedores del Estado para cubrir las necesidades de capital de trabajo y, así, estos proveedores puedan cumplir con las operaciones de los proveedores del Estado (M. Mori, comunicación personal, 27 de julio de 2021). En el caso de Finsmart, son especialistas en el producto *factoring* y se caracteriza por la velocidad de desembolso, la rentabilidad y la seguridad de las operaciones (M. Huapaya, comunicación personal, 17 de agosto de 2021).

Por otro lado, las características del mercado peruano en la actualidad propician una oportunidad que gestionada pertinentemente abre un camino a negocios rentables. Por ejemplo, todas las *fintech* entrevistadas coinciden en que captan a clientes potenciales con características como la informalidad y restricciones para acceder al sistema financiero tradicional (D. Vargas, comunicación personal, 23 de julio de 2021). Además, es importante mencionar que la necesidad de inmediatez de financiamiento de crédito caracteriza a este segmento de clientes (M. Huapaya, comunicación personal, 17 de agosto de 2021). También, se debe tomar en cuenta el aspecto de la coyuntura sanitaria, política y económica que atraviesa el Perú en estos últimos años: la pandemia del COVID-19, la desaceleración de la economía, la inestabilidad política, entre otros problemas que aquejan las coyunturas actuales, formaron un escenario que impactó a las *fintech* de financiamiento. Principalmente, la inflación, la subida del dólar y la fuga de capitales afectaron la captación de fondos en las *fintech* que se dedican a ofrecer financiamiento (E. Velásquez, comunicación personal, 9 de agosto de 2021). Sin embargo, este tipo de negocio ha sabido adaptarse a los cambios y aprovechar aspectos como la minimización de interacciones físicas, la

aceleración digital, un público predispuesto a optar por servicios digitales financieros y la flexibilidad de adoptar retos de las nuevas realidades de parte de las *fintech*. La pandemia ha enseñado a las *fintech* a trabajar de manera sostenible en el tiempo tomando en cuenta cambios en la modalidad de vida y de trabajo (D. Vargas, comunicación personal, 23 de julio de 2021).

En conclusión, a partir de las condiciones del mercado, se crea una oportunidad de negocio que se hace rentable y se respalda con diversas modalidades de garantía como facturas negociables, órdenes de compras de Estado, hipotecas, entre otros. De esta manera, se equilibran los riesgos y retos que presenta el segmento del mercado en el que se enfocan (J. Zallamoa, comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

5.3.3.2. Categoría E2: Financiamiento

Las *startups* de este tipo de negocio pueden optar por un financiamiento netamente interno, externo o una combinación de ambos. En este sentido, la estrategia que adopten influye en el riesgo que podrían tomar las empresas para acceder a capital, con la finalidad de desarrollar sus operaciones, adquirir nuevas tecnologías, crear nuevos sistemas o mejorar aspectos de la plataforma.

La mayoría de las *fintech* entrevistadas consta de inversiones de financiamiento externo. Por otro lado, M. Mori comenta que trabajan con fondo de capital propio (comunicación personal, 27 de julio de 2021). Los entrevistados comentaron los beneficios del fondo externo; específicamente, se mencionaron los beneficios de baja tasas al optar por fondos externos fuera del país (D. Vargas, comunicación personal, 23 de julio de 2021). Por último, los miembros de las *fintech* coincidieron en afirmar el difícil acceso a fuentes de financiamiento externo y, sin embargo, esto aporta en su crecimiento, ya que no arriesgan su capital propio (E. Velásquez, comunicación personal, 9 de agosto de 2021).

En síntesis, el financiamiento externo aporta a la escalabilidad del negocio y permite que las *fintech* puedan crecer en el tiempo con el acceso al capital. Queda de parte de las *fintech* demostrar la viabilidad del negocio para seguir atrayendo este tipo de inversores. Asimismo, para alcanzar un crecimiento empresarial, es importante el acceso a financiamiento externo para que se desarrollen en una mayor llegada al segmento al que se dirigen, costear gastos, trabajar el capital, invertir en operaciones y mejoras. Finalmente, el acceso a los inversores de riesgos es una traba en el entorno del emprendedor (Peris, 2014).

5.3.3.3. Categoría E3: Público objetivo

La mayoría de los miembros de las *fintech* entrevistadas mencionaron que se enfocan en un segmento del mercado que no está atendido por la banca tradicional por diversos factores, como la falta de historial crediticio, índices de morosidad alto, difícil acceso a financiamiento y catalogación como clientes de alto riesgo (M. Mori, comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Sin embargo, esto no significa que exista un potencial, el cual se pueda evaluar financieramente y generar una oferta de financiamiento que sea atractiva para el *startup* y para los clientes; cabe recalcar que no solo se dedican a este perfil de clientes (M. Huapaya, comunicación personal, 17 de agosto de 2021).

Por otro lado, existen opiniones divididas de parte de los expertos con los elementos de esta categoría. Según José Quevedo, este mercado es “un mundo en el que se está desarrollando aún y que es una ventana de oportunidad para este público objetivo, porque no tienen acceso al sistema financiero” (comunicación personal, 13 de agosto de 2021). De la misma manera, Renzo Contreras comenta que “se trata de dar a esas personas o a esos negocios que no tienen oportunidad de financiamiento para que puedan acceder a través de tecnología a ese capital que necesitan” (comunicación personal, 26 de agosto de 2021). Por el contrario, el experto Juan Carlos Zamalao explica que las *fintech* atienden a clientes bancarizados y lo que caracteriza al tipo de negocio es la flexibilidad y la oportunidad de negociar (comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

Es importante tener en cuenta también que el acceso de capital que genera este tipo de negocio no solo está dirigido a clientes no bancarizados, sino a un mercado con una necesidad de inmediatez, seguridad y rentabilidad en el producto.

5.3.3.4. Categoría E4: Comunidad emprendedora

La siguiente categoría describe la relación que existe entre las instituciones externas que aportan en lo académico o comercial; estas se originan por alianzas, sinergias y *networking*. Cabe resaltar que en este elemento no incluye las entidades que brindan o participan en el financiamiento de la empresa.

Con respecto a la interrelación con la academia, los miembros de las *fintech* entrevistados señalaron a la aceleradora Emprende UP, una iniciativa de la Universidad del Pacífico, la cual aporta con mentoría y red de contactos (M. Mori, comunicación personal, 27 de julio de 2021). Los espacios que proporciona esta institución permiten exponer sus modelos de negocio a posibles inversionistas; además, asistir a este tipo de eventos aporta al prestigio de la *fintech*.

En este sentido, las alianzas y sinergias que establezcan tienen una finalidad de beneficio. J. Zamalloa (comunicación personal, 12 de agosto de 2021) menciona que “lo que se busca básicamente es que la red de contactos de la institución les sirva para llegar a más empresas y generar mayor mercado”. En este sentido, un mayor valor agregado se refleja en relaciones comerciales que permitan el intercambio y transferencia de información, clientes, entre otros convenios (E. Velásquez, comunicación personal, 9 de agosto de 2021). Cabe mencionar que se pudo detectar algunos limitantes en la transferencia de información o formas de trabajo por reservar los desarrollos individuales. Los expertos opinan que es un factor que se evidencia en el

mercado peruano y, específicamente, cuando se desarrollan nuevas formas o tecnologías individualmente (J. Quevedo, comunicación personal, 11 de agosto de 2021).

En síntesis, las interrelaciones que generan las *fintech* con instituciones externas buscan principalmente generar alianzas y *networking* para futuros negocios. Además, es importante reconocer a Emprende UP como una de los principales y reconocidas instituciones de academia que es valorada por las *fintech* por el aporte al crecimiento del sector *fintech*.

5.3.3.5. Categoría E5: Políticas y regulaciones públicas

En esta quinta categoría, se analizará la variable de la regulación que enmarca el entorno del mercado de las *fintech* de financiamiento alternativo. Cabe recalcar que este tipo de negocio no está normado por su categoría en sí, sino que se regulan las operaciones financieras que se realizan. Por otro lado, esto no permite a este tipo de negocio obtener los beneficios fiscales porque no son reconocidas como una institución financiera, como los bancos o las financieras.

Los entrevistados coinciden en que cumplen con sus obligaciones tributarias y resaltaron que el pago de IGV no les permitía operar en iguales condiciones con el sistema financiero tradicional, los cuales no presentan esta obligación (E. Velásquez, comunicación personal, 9 de agosto de 2021). Comentan que se debería pagar los impuestos a un costo acorde a los servicios que ofrecen (M. Mori, comunicación personal, 27 de julio de 2021). Asimismo, existen aspectos positivos y negativos de ser regulados y reconocidos como sector ante las instituciones gubernamentales. D. Vargas comenta sobre la falta de regulación: “En estos momentos favorece porque no hay un marco regulatorio que regularice a *fintech* y límite a desarrollar o vender/ofrecer productos financieros. Regularmente, en el tiempo se limitan sobre la oferta de productos” (comunicación personal, 23 de julio de 2021). Por otro lado, E. Velásquez menciona lo siguiente:

El marco regulatorio actual incluye lo que es la ley de tasas de interés, que ha sido aprobada hace unos meses. Esa tasa de interés te limita el poder otorgar créditos a clientes más riesgosos. Tú necesitas una tasa de interés más alta para cubrir la futura morosidad que puedas tener en ese grupo. (comunicación personal, 9 de agosto de 2021)

Los expertos opinan que la ley avanzará progresivamente y el sector *fintech* se seguirá desarrollando y madurando en el tiempo; en cambio, el sector financiero tradicional es supervisado en muchos aspectos. Es por ese motivo que tienen algunos incentivos tributarios (J. Zamalloa, comunicación personal, 12 de agosto de 2021). Existen procesos que están regulados como los préstamos, *factoring* y el mercado de divisas. Las empresas que operen estas tecnologías deben sujetarse a la regulación en el Perú; sin embargo, no hay un marco específico para el tipo de negocio *fintech* que comprende finanzas en un ambiente digital con herramientas tecnológicas (R. Contreras, comunicación personal, 24 de agosto de 2021). En este sentido, mientras se van desarrollando las buenas prácticas en regulación, se deben ir adaptando a la realidad peruana y al

ritmo del desarrollo de este tipo de negocio (J. Quevedo, comunicación personal, 11 de agosto de 2021). F. Cedillo agrega el enfoque en la regulación en temas como seguridad de los clientes, de la empresa y de los trabajadores (comunicación personal, 12 de agosto de 2021).

En conclusión, la regulación se va desarrollando cada vez más junto al desenvolvimiento de las *fintech* en el mercado peruano. Esto aporta en muchos sentidos a la industria, como la atracción de inversiones por establecer un mercado más sólido; asimismo, contribuye al crecimiento de la cultura financiera del Perú, genera confianza con los clientes y *stakeholders*, y brinda seguridad a los clientes, empresa y trabajadores.



CONCLUSIONES

En el presente capítulo se tratará las principales conclusiones y las recomendaciones que se pueden aportar la investigación denominada *Elementos claves de crecimiento en las fintech del sector de financiamiento alternativo de Lima Metropolitana*, la cual, a través de un estudio múltiple a cuatro *fintech* del sector de financiamiento, logró identificar 55 elementos claves, los cuales se clasificaron en tres dimensiones: agente, negocio y entorno. Para poder identificar los elementos de crecimiento, esta investigación se basó en el modelo de negocio de crecimiento de Machado (2016), ya que propone una perspectiva multidimensional que guarda relación con las necesidades de este trabajo; además, el autor tiene como sujeto de estudio a pequeñas empresas, lo cual es adaptable al tipo de empresas que son las *fintech*.

Si bien hace algunos años las *fintech* eran vistas como *startups* o emprendimientos digitales, al día de hoy la industria presenta un despegue en el mercado peruano. Magaly Silva, en su estudio denominado “El acelerado crecimiento de las Fintech y los desafíos para su regulación”, artículo escrito para la revista *Moneda* de BCRP en el 2016, identificaba a las *fintech* como *startups* o instituciones de edad joven con gran potencial de crecimiento en el Perú, por lo que evalúa una propuesta regulatoria integral para incorporar a las *fintech* en el marco normativo sin limitar su desarrollo. En esta línea, las *fintech*, en el contexto actual peruano, son identificadas como pequeñas y medianas empresas que tienen un promedio de cinco años en el mercado peruano y con un promedio de 11 a 50 trabajadores.

Asimismo, para el presente estudio, se utilizó el modelo elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], el cual es un estudio empírico que toma como sujeto de investigación a los *startups* de la región de América Latina y que, a partir del análisis del ecosistema emprendedor elaborado por Hernández y Gonzales (2016), lograron estructurar un modelo propio de cuatro etapas de crecimiento para *startups*: gestación, nacimiento, desarrollo y expansión. Así, se determinó, con ayuda de ambos modelos complementados y sobre la base de los resultados de las entrevistas a expertos del estudio de campo, que, de las cuatro *fintech*, Credigob se encuentra en la etapa de crecimiento, debido a que, si bien su modelo de negocio ya se encuentra validado y sobrepasó la etapa de gestación, aún su condición en el mercado recae en seguir consiguiendo clientes para seguir produciendo y aumentando su ingresos; además, la crisis sanitaria frenó su desarrollo, debido a que tenía muy poco tiempo en el mercado cuando lanzaron su propuesta de negocio. Sin embargo, al ser de las pocas *fintech* que se centran solo en brindar financiamiento a proveedores del Estado, ha logrado que los clientes los pueda identificar como únicos, lo cual es una ventaja competitiva. Por otro lado, Finsmart, CrediFace y Prestamype se encuentran en la etapa de desarrollo. En esta etapa,

los *fintech* se centran más en el despegue de la empresa, puesto que se preocupan principalmente por seguir creciendo y lograr obtener financiamiento externo.

De la dimensión *agente*, se evidencia la relevancia del enfoque del emprendedor o empresario del *startup* de financiamiento alternativo, debido a que existen aspectos importantes que influyen en el crecimiento de la *fintech*. Entre las categorías principales, se comprenden trayectoria académica y especializaciones, experiencia y trayectoria laboral, objetivo del emprendedor, y habilidades y competencias del emprendedor. En primer lugar, la trayectoria académica y especializaciones abarca el nivel de educación y la especialización en tecnología y finanzas. Se pudo verificar que, para emprender un negocio de este tipo, el agente puede ser desde grado de bachiller a más. Sin embargo, es importante que posea conocimientos, especializaciones o diplomados en temas referidos a tecnología y finanzas. Es indispensable que el grupo emprendedor que inicie un *startup* de financiamiento alternativo presente integrantes con estos conocimientos, ya que el área tecnológica y financiera debe sumar esfuerzos para desarrollar productos con características de esta industria.

En segundo lugar, la variable experiencia y trayectoria laboral comprende los elementos experiencia en el sector financiero y data, experiencia en el sector agente- emprendedor, conocimiento de *startup* y *marketing* digital. La experiencia que poseen los emprendedores o grupo de socios del *startup* es fundamental para su crecimiento, ya que permite tener la ventaja de conocer al cliente y sus necesidades. Además, aporta en la utilización de herramientas financieras y tecnológicas para la creación de nuevas soluciones, acercamiento al cliente potencial y la capacidad del manejo de los colaboradores. En tercer lugar, la categoría objetivos del emprendedor abarca objetivos personales, expectativas de crecimiento del agente y las aspiraciones ligadas al sector *fintech*. Estos elementos caracterizan al emprendedor en cuanto a sus rasgos de compromiso, visión y liderazgo. También, al estar alineados con los objetivos de la empresa, impacta en el crecimiento de esta, ya que permite automatizar, generar cambio, proyectarse para cumplir las metas personales y de la empresa. Esto se vincula al deseo personal de apoyar a la educación financiera y generar soluciones accesibles para el público desatendido.

En cuarto lugar, las habilidades y competencias del emprendedor abarcan la motivación para emprender, espíritu emprendedor del agente, flexibilidad, resistencia, perseverancia, agilidad, resiliencia y *networking*. Este conjunto de elementos es importante para el crecimiento de este tipo de negocio porque determina el las habilidades blandas del agente; por ende, el desempeño, esfuerzo y actitud que desarrolla en el emprendimiento son aspectos importantes para la sostenibilidad de la empresa, ya que el agente ejerce el liderazgo en este tipo de negocios. El compromiso a la iniciativa es lo que inicialmente impulsó a resolver necesidades no cubiertas, como el mercado desatendido con necesidad de acceso a financiamiento. Por otro lado, la

experimentación de procesos y productos como soluciones requiere de la capacidad de resistir la incertidumbre y el fracaso. Por último, la capacidad de relacionarse y estrechar relaciones para intereses afines es una habilidad importante que ayuda encontrar a los *stakeholders* convenientes como socios, nuevos clientes y/o inversionistas.

Con respecto a la dimensión *negocio*, se identificaron 25 elementos que impactan en el crecimiento de las *fintech* estudiadas. Esta dimensión contempla elementos internos de la empresa. Según Machado (2016), la contratación de personal calificado y experto, las estrategias de mercado, y otros elementos, como la gestión de innovación y capital humano, influyen en el crecimiento de pequeñas empresas. Las categorías destacadas son experiencia y trayectoria laboral del equipo de trabajo, compromiso del colaborador, cultura organizacional, innovación y desarrollo, habilidades y competencias del equipo de trabajo y relación con *stakeholders*. En primer lugar, la experiencia y trayectoria laboral del equipo de trabajo comprende los elementos aprendizaje y experiencia del equipo de trabajo, equipo especializado en finanzas y equipo especializado en tecnología. Estos elementos son determinantes para el crecimiento de las *fintech* estudiadas, debido a que poseer un equipo de trabajo profesional y calificado en temas financieros y digitales influye en el crecimiento de empresas como las *fintech*, pues logran entender el modelo de negocio con mayor facilidad.

En segundo lugar, el compromiso del colaborador comprende elementos más propios de las identidades de los colaboradores como misión y visión alineado a la etapa de crecimiento, compromiso del equipo de trabajo y autoaprendizaje del colaborador. Estos elementos son determinantes, debido a que, en una empresa con poco tiempo de nacimiento y con un modelo de negocio nuevo, el equipo de trabajo será de vital importancia como eslabón fundamental para mantener a flote a la organización y lograr que esta continúe creciendo. Es necesario que el equipo no solo mantenga conocimientos académicos, sino que sea capaz de estar comprometido como el crecimiento del negocio.

En tercer lugar, la categoría de cultura organizacional comprende los elementos gestión de la cultura organizacional, colaboradores motivados, *feedback*, constantes capacitaciones y atracción de nuevos talentos. Estos elementos influyen determinadamente, ya que, de no mantener foco en ellos, los trabajadores no mantendrían el compromiso que el negocio necesita para tener éxito en la industria. Es necesario mantener el foco en el capital humano, por lo que mantener a los colaboradores motivados, retribuir su desempeño con incentivos salariales y reconocimiento, así como demostrar interés por que crezcan y aprendan a través de *feedbacks*, constantes capacitaciones y promoción de la sana competencia son algunos de los factores que fomentan una buena cultura organizacional empresarial.

En cuarto lugar, la categoría de innovación y desarrollo comprende los elementos gestión de innovación y desarrollo, acceso adecuado a herramientas tecnológicas, estrategia de marketing digital, desarrollo de tecnología *in house*, estrategia de crecimiento vía expansión, evaluación y perfil de riesgo del usuario, base de datos ordenada y visible. La mayoría de estos elementos se concluyeron a partir de las entrevistas exploratorias del estudio de campo y son determinantes debido a la genética de las *fintech*, por lo cual es necesario que se mantenga un acceso adecuado al uso de herramientas tecnológicas, base de datos y el desarrollo de tecnología *in house*. Así como, debido a que las *fintech* se promocionan únicamente a través de canales digitales, una estrategia de *marketing* digital es fundamental para dar a conocer sus productos y servicios, y, de esta manera, incrementar sus ventas y aumentar su cartera de clientes.

En quinto lugar, las habilidades y competencias del equipo de trabajo comprenden los elementos desarrollo de competencias para gestión, perfil innovador del equipo y habilidades blandas. Estos elementos fueron los determinantes para esta categoría, debido a que las capacidades que los expertos y fundadores de las *fintech* entrevistadas consideran fundamental en un trabajador del sector es la creatividad para solucionar problemas, proactividad y adaptabilidad al cambio. La razón de ello es que el negocio afronta distintos escenarios a diario.

Por último, lugar, la sexta categoría abarca la relación con los *stakeholders*, que comprende los elementos redes y proyectos con proveedores, central de riesgo (proveedores de información), experiencia del usuario y asesoría legal externa. Estos elementos son determinantes para las *fintech* debido a que el ADN digital de las *fintech* las obliga a establecer una relación con proveedores de herramientas tecnológicas, proveedores de información y mantener proyectos para la funcionalidad de estos negocios.

Con respecto a la dimensión *entorno*, se identificaron 16 elementos que inciden en el crecimiento de la *startup* porque impacta en su forma de operar y desarrollar el negocio. Las categorías rescatadas después de la investigación son condiciones de mercado, financiamiento, público objetivo, comunidad emprendedora, y políticas y regulaciones públicas. En primer lugar, las condiciones del mercado peruano comprenden los elementos condiciones de mercado de la demanda y oferta, y el dinamismo del sector y barreras de entrada. En este caso, influyen determinantemente debido a que la coyuntura política, económica y social propició un ambiente de oportunidad de negocio rentable. A pesar del perfil de los potenciales clientes, como la informalidad, restricciones de acceso a la banca tradicional y la necesidad de inmediatez de efectivo, las *fintech* de financiamiento externo han creado una oportunidad de negocio rentable mediante la especialización de productos en cada caso y con una garantía como facturas negociables, órdenes de compra del Estado, hipotecas, entre otros. Es decir, equilibran los riesgos

del perfil del segmento en cual se enfocan y aprovechan el aceleramiento y ampliación del uso de la tecnología debido a los cambios de vida y de trabajo por la coyuntura.

En segundo lugar, el tipo de financiamiento que estructura un *startup* de financiamiento alternativo expone la incidencia de los elementos: inversionistas y capital de riesgo, el financiamiento propio y financiamiento externo. Estos influyen en la planificación de las operaciones centrales y de soporte. La elección del tipo de financiamiento es propia del directorio de la empresa; sin embargo, según la opinión de los expertos, el financiamiento externo aporta escalabilidad al negocio. En este sentido, permite crecer a las *fintech* en el tiempo y, de esta manera, equilibrar los riesgos de inversión. En tercer lugar, el público objetivo hace referencia a los elementos cliente Pyme, inversionista, no bancarizado, bancarizado y valor social de la *Fintech*. El público objetivo al cual se dirige es importante determinarlo; depende de la estrategia y el enfoque de cada empresa. En este tipo de negocio no solo se atiende a la población no bancarizada, sino a las personas que necesitan acceso a capital inmediato, seguro, rentable y con características como flexibilidad operacional, tecnológica y oportunidad de negociación con respecto a los productos ofrecidos.

En cuarto lugar, el elemento de la comunidad emprendedora se divide en los elementos instituciones que impulsen la transferencia de conocimiento y tecnología, *networking* y alianzas, y sinergias comerciales entre *fintech*. Estos aportan en la captación de nuevas tecnologías y la interacción de actores y/o instituciones que aporten al desarrollo del negocio. Por este motivo, es imprescindible la interacción para la generación de sinergias y alianzas estratégicas que permitan el intercambio de conocimiento y formación de red de contactos. Por otro lado, participar de iniciativas de instituciones reconocidas en el ámbito académico aporta en la visibilidad de la marca y genera un prestigio que se transforma en confianza de cara a los potenciales clientes e inversionistas. Por último, las políticas y regulaciones públicas comprenden los incentivos y tributación fiscal, políticas públicas nacionales y locales, como soporte a las empresas y el marco regulatorio. Existen normas para las operaciones que realizan el *startup* de financiamiento alternativo, las cuales están normadas con lo que respecta al lavado de activos y financiamiento al terrorismo; además, el *factoring* y el *crowdlending* están actualmente reguladas por la SMV. Con el desarrollo de la industria *fintech*, la regulación en el Perú va supervisando este tipo de negocio; esto aporta a la cultura financiera del país, y brinda seguridad y confianza a los *stakeholders* de la industria.

En resumen, los elementos identificados se basan en los factores que influyen en la toma de decisiones de las *fintech* seleccionadas a nivel estratégico y táctico. Estos inciden explícita e implícitamente, y con diferente magnitud, en cada sujeto estudiado. Se tomó en consideración para la identificación y clasificación de dichos elementos el testimonio de los CEOs, análisis de

las entrevistas y los comentarios por parte de los expertos. Además, la vinculación entre los elementos se refleja en mayor medida a nivel macro por la interrelación de los subgrupos de elementos.

Finalmente, los elementos que tienen mayor densidad de relación con los elementos de sus respectivos subgrupos son el espíritu emprendedor del grupo agente; misión y visión alineado a la etapa del crecimiento del grupo negocio; y *networking* y alianzas del grupo entorno. Adicionalmente, se resalta que individualmente no todos los elementos representan una incidencia en el crecimiento, sino que la participación conjunta de ciertos elementos podría ser facilitadores de crecimiento; para precisar se tendría que analizar la influencia en las decisiones y los resultados de estas.



RECOMENDACIONES

En el siguiente segmento, se presentan recomendaciones para los CEOs de la *fintech* seleccionadas. El principal objetivo es que, a partir de los elementos claves identificados, dirijan sus esfuerzos hacia estos para reconocer oportunidades y/o limitaciones en el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento. Asimismo, estas recomendaciones se brindan para que nuevos emprendedores tengan una referencia sobre los factores claves identificados y puedan desarrollar su negocio de forma exitosa. Por otro lado, es útil para los *policy makers*, quienes, al ser tomadores de decisiones, pueden encontrar un valor en esta investigación que les permitirá conocer la realidad de las *fintech* dedicadas al financiamiento y les servirá de insumo para el análisis de la implementación de ciertas políticas que impulsen su crecimiento o para cuestionarse de ciertas acciones o medidas vigentes que puedan limitarla.

Para los emprendedores:

- Es esencial que el emprendedor cuente con un equipo de trabajo multidisciplinario, profesional y calificado en temas financieros y digitales, debido a que influye en el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento al generarse sinergias entre la agilidad y el *expertise* del sector.
- Es importante que el cofundador de la *fintech* desarrolle la habilidad de relacionarse y estrechar vínculos con intereses afines, es decir, que consolide su red de contactos. De esta manera, podrá tener una mejor relación con sus *stakeholders*, que son sus socios, clientes y/o inversionistas. Es importante que establezca alianzas estratégicas con centros de aceleración de emprendimientos para que así les pueda traer beneficios a su crecimiento.
- De acuerdo a las sugerencias de los expertos, se consideró relevante para todos los *startups* estudiados el desarrollo de la tecnología *in-house*; por lo tanto, se recomienda a los emprendedores que utilizan la tecnología como medio de sus operaciones iniciar con un desarrollador de *software* en el equipo, de tal modo que pueda mantenerse una comunicación más eficiente y un trabajo más cooperativo.
- Para tener una mayor escalabilidad en el negocio, el emprendedor debe interesarse por participar en espacios de financiamiento como concursos o redes de inversionistas. Frente al inversionista, se debe contar con el equipo especializado en realizar la planificación financiera que sostenga el proyecto a largo plazo.

Para los *policy makers*:

- En relación con el marco regulatorio, legal y tributario, organismos como la Superintendencia Banca y Seguros (SBS), la Superintendencia de Mercado de Valores

(SMV), INDECOPI y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) deben cooperar de manera transparente para promover el desarrollo del sector y, con ello, contribuir a la inclusión financiera. Actualmente, existe una incertidumbre en las normas vigentes, por lo que estas instituciones mencionadas deberán promover estrategias de comunicación efectivas y que permitan ofrecer mayor seguridad y confianza a los usuarios.

- La Universidad del Pacífico, a través de su Centro de Innovación Emprende UP, logró proveer de visibilidad a distintas *fintech*, como es el caso de algunas propuestas en esta investigación como objetos de estudio. De la misma forma, se invita a que otros centros de emprendimiento incentiven el progreso o la interacción entre los distintos actores que participan en el ecosistema *fintech*.
- Se considera de vital importancia estrategias y planes de apoyo a las *fintech* en lo que concierne al ámbito tributario a través de medidas preferenciales que les permitan consolidarse más en el mercado.
- Se recomienda fomentar las carreras vinculadas a la tecnología e innovación que permita, en el mediano plazo, generar la aparición de talento capacitado y apto para desenvolverse en un mercado sujeto a la transformación digital constante. Estas acciones deben ser difundidas en el interior del país también; así, el foco innovador no se centralizará únicamente en Lima.
- Sería vital que las instituciones transparenten y fomenten estudios referentes al éxito o fracaso de *fintech*, y se encarguen de divulgar cifras que sean de interés para académicos en este sector.
- Finalmente, se recomienda a los nuevos emprendedores en el segmento de financiamiento del sector *fintech* considerar las experiencias y testimonio de estas *fintech*, a fin de tenerlas como una referencia para el crecimiento de sus modelos de negocio.

LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente estudio, se han identificado cuatro grandes limitaciones. Estas, principalmente giran en torno a los conceptos teóricos, la medición del crecimiento, el acceso a la información y la metodología empleada.

En primer lugar, existieron limitaciones relacionadas a la falta de literatura de crecimiento empresarial dirigida a las *fintech*, por lo que se optó por la adaptación de un constructo teórico aplicado a pequeñas empresas. Asimismo, se seleccionaron los elementos más resaltados por los autores, los expertos y fundadores. Se limitó a describir cada elemento seleccionado de acuerdo a la relevancia que presentaba.

En segundo lugar, no se tuvo acceso a información cuantitativa como ratios financieras, ventas, proyección de ventas, margen de utilidad y entre otros. Los entrevistados consideraron que esta data era confidencial y, por ende, se limitó a medir el crecimiento de los sujetos de estudio por la vía cualitativa a través de la teoría de Churchill y Lewis (1983), y de la OCDE (2016); así, se pudo ubicar a cada *fintech* en su etapa de crecimiento correspondiente. Además, los entrevistados resaltaron que la *startup*, al presentar una dinámica distinta al de una empresa tradicional, era difícil medir su crecimiento únicamente por medio de indicadores cuantitativos.

En tercer lugar, debido al tiempo limitado para estudiar a fondo cada sujeto de estudio seleccionado, el trabajo de campo consistió en la elaboración de una entrevista a profundidad que abarcó la descripción de cada elemento del constructo teórico. En ese sentido, no fue posible tener contacto con los demás *stakeholders* del ecosistema *fintech*. Así, la información que se recopiló fue únicamente desde la perspectiva de los fundadores, CEOs y directores. No fue posible contar con la perspectiva de los colaboradores de los sujetos de estudio.

Finalmente, sobre las futuras líneas de investigación, se espera que el presente estudio sirva como base para la apertura de un mayor debate acerca del crecimiento empresarial de las *fintech* del segmento de financiamiento en el Perú. Es un terreno aún incipiente para investigadores en la materia y, de lograrse mayor diversidad de estudios, se logrará que futuros emprendedores puedan gestionar el crecimiento de manera más efectiva. Para ello, se recomienda contrastar los hallazgos encontrados con la perspectiva de distintos *stakeholders*; así, se generará una mayor riqueza en el análisis.

REFERENCIAS

- Aleman, L., Alvarez, C., Planellas, M., & Urbano, D. (2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Barcelona: Fundación Príncipe de Girona. Recuperado de https://issuu.com/marketing_esade/docs/lbiee_documento_final_27-07-2011_rev_oct11
- Amorós, J., & Poblete, C. (2013). *Aspiraciones de los emprendedores en Chile y el mundo 2012*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad del Desarrollo.
- Armstrong, P. (2016). *Financial Technology: The Regulatory Tipping Points*. Conferencia FMA sobre Fintech. European Securities and Markets Authority. Recuperado de https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/2016-1420_financial_technology_the_regulatory_tipping_points_by_patrick_armstrong_0.pdf
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271-1319. Recuperado de <https://bit.ly/36xnkiE>
- Arrieta, A. (2013). *Aprender a emprender*. Buenos Aires: Atlántida.
- Artie, W., & Kwok, B. (2017). Emergence of *fintech* and cybersecurity in a global financial centre: Strategic approach by a regulator. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(4), 422-433.
- Asociación *Fintech* Perú. (2020). Reporte de *Fintech* Perú durante Pandemia 2020. Recuperado de [Presentación-Reporte *Fintech* Perú durante Pandemia 2020.pdf - Google Drive](#)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Invest & Finnovista. (2018). *Fintech América Latina 2018 – Crecimiento y Consolidación*. Washington: IDB Improving Lives.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founder. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>
- BBVA (12 de junio de 2017) El BID augura más crecimiento *fintech* en América Latina. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bid-augura-gran-crecimiento-fintech-america-latina/>
- Benito, R., Pérez, F., & Ramos, J. (2020). *Caracterización de los factores clave que influyen en el crecimiento de las Fintech: Un estudio de casos múltiples de las Fintech que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16799/BENITO_C%
c3%81RDENAS_P%
c3%89REZ_CHUQUIRUNA_RAMOS_S%
c3%81NCHEZ.pdf?s
equence=7&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16799/BENITO_C%c3%81RDENAS_P%c3%89REZ_CHUQUIRUNA_RAMOS_S%c3%81NCHEZ.pdf?squence=7&isAllowed=y)

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual. The Step By Step Guide for Building a Great Company*. California: K & S Ranch, Inc.
- Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. (2006a). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19(31), 165-195. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf?iframe=true&width=80%&height=80%>
- Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencias a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR*, 16(28), 43-56
- Bregante, D. (2017). Regulación 2.0: el reto de la Regulación *Fintech* en el sistema financiero peruano. Recuperado de https://www.up.edu.pe/UP_Landing/alcade2017/shortspapers/14-Regulacion-reto-regulacion-sistema-financiero-peruano.pdf
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). (2020). Reporte oficial de la industria e-commerce en Perú.
- Canals, J. (2004). Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(2), 337-370. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Carney, M. (2017). *The promise of Fintech – Something New Under the Sun?* Conferencia G20 Digitising finance, financial inclusión and financial literacy. Bank of England. Recuperado de <http://www.bis.org/review/r170126b.htm>
- Centro Europeo de Postgrado (CEUPE). (2019). Las estrategias de crecimiento empresarial. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html>
- Churchill, C., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Growth. Archivo. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/834089/mod_resource/content/2/The%20Five%20Stages%20of%20Small%20Business%20Growth%20-%20Churchill.pdf
- Circulantis. (2018). Financiación alternativa. Recuperado de <https://circulantis.com/blog/financiacion-alternativa/>
- Cohen, B. (2006). *Sustainable valley entrepreneurial ecosystems*.
- Covadonga, T. (2017). *La financiación alternativa, un instrumento de apoyo para las pymes*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de León. León, México). Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6618/71465892Q_GADE_julio17.pdf;jsessionid=1B5AA20E8C3B28AEE7F2AA0C99CB214C?sequence=1
- De Ravel, R. (1972). *El crecimiento de la empresa*. Madrid: Guadiana.
- Devis, K., Maddock, R., & Foo, M. (2017). *Catching up with Indonesia's fintech industry*. Australia: Australian Centre For Financial Studies, University Of Melbourne.
- Diario Gestión. (2020). Número de *fintechs* en Perú crece 16% en 2020, según la Universidad

- del Pacífico. Diario Gestion. Economía. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/numero-de-fintechs-en-peru-crece-16-en-2020-segun-la-universidad-del-pacifico-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Dobbs, M., & Hamilton, R. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5), 296-322.
- Dorfleitner, G. y Schmitt, M. (2017) *Fintech in Germany*. Munich: Springer.
- Economist Intelligence Unit. (2019). The enabling environment for financial inclusion and the expansion of digital financial services. En *Global Microscope*.
- Emprende UP. (2020). Forum Lima Fintech 2020. Panorama de la Industria Fintech en el Perú.
- Entrevista a Eloy Cabellos el 06 de octubre de 2020 [Cinta de audio]. Lima, Perú.
- Entrevista a Renzo Contreras el 01 de octubre de 2020 [Cinta de audio] . Lima, Perú.
- Equifax & Emprende UP. (2020). Informe "Evolución del Sector *Fintech* en Perú".
- Felices, T., & Muñoz, E. (2020). *Elementos clave de crecimiento de startups de agrobiotecnología: casos de estudio de startups participantes en StartUp Perú y Reto Bio en el Perú entre el 2015-2018*. (Tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica de Perú. Lima, Perú). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16844>
- Finsmart. (2020). Finsmart Webinar: Factoring para inversionistas en Perú. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ykzoa-xJVzI&list=LL&index=7&t=1635s>
- Galarreta, A., Ishara, L., LLanca, H., & Rivera, W. (2019). *Principales factores del desarrollo de la industria fintech para un país emergente en Latinoamérica*. (Tesis de maestría, Universidad ESAN. Lima, Perú). Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1518/2019_MADTI_15-2_06_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2018*. Santiago: Universidad del desarrollo. Recuperado de <https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2019/06/GEM-Reporte-Nacional-de-Chile-2018-1.pdf>
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*. <https://danielcaballol.files.wordpress.com/2009/10/hbrrla.pdf>
- Gomber, P., Koch, J., & Siering, M. (2017). Digital Finance and *FinTech*: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- González, F., Sojo, A., Carrizo, C., Morales, M., & Espíndola, N. (2018). *FINTECH en el mundo. La revolución digital de las finanzas ha llegado a México*. Ciudad de México: Banco Nacional de Comercio Exterior. Recuperado de <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Fintech.pdf>
- González, L. y Acosta, M. (2001). *Factores determinantes del crecimiento en la Pyme canaria:*

influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad. En Selección de investigaciones empresariales. Convocatoria 2000: Programa de Fomento a la Investigación Empresarial en las Universidades Canarias de la Fundación Fyde-Cajacanarias y la Consejería de Economía, Hacienda y Comercio (pp. 75- 112). Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDECajaCanarias.

- Guaman, J., Rodríguez, M., & Morales, D. (2020). Las Start-Up y la Tecnología: Un Análisis Correlacional. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo* 7(1). Recuperado de <http://recitium.iutm.edu.ve/index.php/recitium/article/download/186/pdf>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta. ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hernández, C., & González, D. (2016). Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115–137. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10978526.2016.1171678>
- Innovafunding. (2019) Factoring sin recursos en el Perú | Innova-funding en Mundo Empresarial [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MW5u3VKUKrU>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). PERÚ: Tasa de informalidad de mujeres y hombres, según ámbito geográfico.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020a). Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional-abr-may-jun-2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020b). Condiciones de vida en el Perú. Trimestre abril-mayo-junio 2020. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-condiciones-de-vida-abr-may-jun-2020.pdf>
- Jara, M., Montoro, A., & Rivera, D. (2017). *Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las startups: estudio de casos múltiples de startups limeñas ganadoras del concurso startup Perú*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11825/Tesis%20No.%203.%20JARA-MONTORO-RIVERA%20VF_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lascuráin, P. (23 de abril de 2014). Pymes y startups: la forma es el fondo. *Forbes México*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/pymes-y-startups-la-forma-es-elfondo/#gs.ofDWX3g>
- Lee, I., & Shin, Y. (2018). *Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges*. Indiana: Kelley School of Business, Indiana University.
- Levie, J., & Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small*

Business Economics, 31(3), 235-63. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-008-9136-8>

Machado, H. (2016). Growth of small business: a literature review and perspectives of studies. *Gest. Prod., São Carlos*, 23(2), 419-432. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/en_0104-530X-gp-0104-530X1759-14.pdf

Martínez, J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad Y Negocios*, 1(1), 41-44. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/409>

Martínez, R. (2010). El factoring. En R.D. Martínez (Ed.). *Productos financieros básicos y su cálculo* (pp. 165-185). Alicante: Editorial Club Universitario.

Montoya, D. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7-20. Recuperado de <https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.416>

Morrison, A., & Breen, J. (2003). Shameem, Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4).

Nicoletti, B. (2017). *The Future of fintech*. Roma: Palgrave Macmillan.

Núñez, M., & Sifuentes, D. (2019). *Las fintech como herramienta para la promoción de la inclusión financiera en el Perú*. (Tesis de Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo, Universidad ESAN. Lima, Perú). Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1720/2019_MAFDC_17-1_02_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf

Ospina, J. (2021). *Fintechs: oportunidad de crecimiento a partir del segmento de pagos* (Tesis de la Maestría en Administración Universidad EAFIT. Bogotá, Colombia). Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26547/JesusHernando_OspinaPava_2021.pdf;jsessionid=9138CCB11630976E133B022A349E0230?sequence=2

Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar. (Trabajo original publicado en 1959).

Peris, R. (2014). *Start-ups tecnológicas: el reto del crecimiento global*. (Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/315/TFG000135.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación-Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business. Recuperado de https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920_2.x

- Salinas, J. (2020). “Ecosistema *Fintech* peruano 2020: Situación y perspectivas”. Evolución del sector *fintech* en el Perú. Lima: Centro de Emprendimiento de Innovación. *Fintech Forum 2020*.
- Sallenave, J. P. (1984). *Dirección general et strategie d'entreprise*. París: Les Editions d'Organisation.
- Sandoval, M. (2021). México en el top 5 de países menos bancarizados. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/mexico-en-el-top-5-de-paises-menos-bancarizados/>
- Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). New York: Prentice Hall.
- Scasserra, A. (2020). Las 6 razones por las que las *fintech* crecieron tanto durante la pandemia. *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2020-09-las-6-razones-por-las-que-las-fintech-crecieron-tanto-durante-la-pandemia/>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017 - 2018*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2018/11/12/GEM%202017-2018%20FINAL.pdf>
- Silva, M. (2017). El acelerado crecimiento de las *Fintech* y los desafíos para su regulación. *Revista Moneda*, (171), 42–46. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-08.pdf>
- Skala, A. (2019). *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education*. New York: Springer International Publishing. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8_1
- Soto, S. (2020). *Panorama del ecosistema fintech y el impacto en la coyuntura actual. Evolución del sector fintech en el Perú*. Lima: Centro de Emprendimiento de Innovación. *Fintech Forum 2020*.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). Género e inclusión financiera. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-ESTUDIOS-INVESTIGACIONES/Genero_e_Inclusion%20.pdf
- Teruel, M. (2008). Gibrat's law and the learning process. *Small Business Economics*, 34(4), 355-373. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-008-9127-9>
- Vodanovic Legal. (2019). El panorama de la industria *FinTech* en el Perú: Hacia un nuevo ecosistema colaborativo.
- Weinberger, K. (2017). Componentes del Ecosistema de Emprendimiento de Lima que Inciden en Crecimiento y Desarrollo de Startups. *Tecnol. Manag. Innov.*, 14(4).
- Weinberger, K. (2019). Componentes del Ecosistema de Emprendimiento de Lima que inciden en Crecimiento y Desarrollo de Startups. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4), 119-136.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *CEMA Working Papers: Serie de Documentos de Trabajo*, (296).

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Methods*. California: Sage Publications, Thousand Oaks, CA.



ANEXOS

ANEXO A: Tipos y Estrategias de crecimiento

De los estudios realizados sobre el crecimiento empresarial, se identificaron tres tipos de estrategias: crecimiento interno, externo y cooperativo. El crecimiento interno se caracteriza por un crecimiento enfocado en mejoras dentro del proceso de creación de valor, como aumento en la capacidad de producción, incursionar en nuevos mercados, cambios en los procesos de producción, fuerza de venta, inversión en estructura y tecnología etc. El crecimiento de una empresa en el ámbito interno puede darse en muchas direcciones dependiendo de cuál sea su estrategia. En esta línea, Ansoff desarrolla una matriz de crecimiento que determina el rumbo de una organización en relación a sus productos/ servicios y el mercado (Martínez, 2006, p.41). Con respecto al crecimiento externo, desde una perspectiva macroeconómica, representa una simple transferencia de propiedad, debido a que se concibe con la adquisición de capacidades y recursos existentes; entonces, no es una inversión ni un aumento en la oferta agregada (CEUPE,2019). Finalmente, el crecimiento cooperativo se caracteriza porque busca establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones que le permitan acceder a nuevos mercados.

Tabla A1: Tipos y estrategias de crecimiento

Tipos y subtipos		Descripción
Crecimiento Interno	Penetración de mercado	Como objetivo incrementar su participación en el mercado utilizando los productos o servicios que ya ofrece la empresa. Se puede lograr a través de una campaña publicitaria con el fin de captar nuevos clientes, aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones y a través de estudios de mercados para conocer las preferencias de los consumidores.
	Desarrollo de nuevos mercados	Esta estrategia tiene como objetivo incursionar en nuevos mercados en donde nuestro producto o servicio podría tener éxito. Se puede dar por medio de la expansión de nuevos canales de distribución o establecer nuevas áreas geográficas de venta.
	Desarrollo de productos	Esta estrategia busca introducir nuevos productos o servicios en mercados que ya cubre la empresa en la actualidad. Lo que se puede lograr a través del lanzamiento de nuevos productos, extensión de la línea de productos (nuevos tamaños o versiones diferentes de productos) o perfeccionando un producto ya existente.
	Diversificación	Esta estrategia combina las dos últimas estrategias, ya que la empresa busca crecer en nuevos mercados y en productos nuevos. La compañía busca ingresar a nuevos segmentos con productos que no posee en la actualidad. Esta diversificación se puede dar de manera vertical, cuando la empresa busca llevar a cabo actividades que anteceden o preceden a las actividades actuales de la empresa; y la diversificación horizontal, cuando la empresa incursiona en nuevos productos que no tienen nada que ver con las actividades actuales de la empresa.
Crecimiento Externo		Este crecimiento se caracteriza por estar enfocado en el proceso de fusiones, compra de otras empresas o el adquirir una mayor participación financiera.
Crecimiento Cooperativo		A través de estrategias como la UTE, unión temporal de empresas; Joint- Venture, donde dos o más empresas lanzan un proyecto en conjunto y consiguen beneficiarse mutuamente a través de sus experiencias y conocimientos individuales; clúster, que son aquellas organizaciones que comparten intereses por una industria en concreta y están ubicadas en un mismo espacio geográfico.

ANEXO B: Etapas de Crecimiento Empresarial

Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis

Churchill y Lewis plantean el modelo de las cinco etapas de crecimiento de las pequeñas empresas. Los autores señalan que, si bien las pequeñas empresas varían en tamaño, estilo de gestión y capacidad de crecimiento, suelen atravesar por problemas y desafíos comunes en las distintas etapas de su crecimiento:

El modelo tiene como objetivo ayudar a las pequeñas empresas a identificar en qué etapa de crecimiento se encuentra y a prepararse para futuros desafíos. De manera que puedan anticiparse a necesidades claves y realizar una mejor gestión. Cada etapa se caracteriza por un índice de tamaño, diversidad y complejidad; y es descrito por cinco factores de gestión: estilo de gestión, organización estructura nacional, extensión de los sistemas formales, objetivos estratégicos, y la participación del propietario en la organización. (Churchill & Lewis, 1983, p.3)

Asimismo, el modelo presenta críticas debido a que mide el tamaño de la empresa únicamente en términos de ventas y considera factores como la complejidad del negocio, valor agregado y recursos tecnológicos.

a. Existencia

En esta etapa, el objetivo principal de la empresa es mantenerse con vida y obtener la suficiente aceptación en el mercado como para mantenerse en flote. Entre los problemas más comunes de los negocios en esta etapa está la necesidad de obtener clientes y demostrar la viabilidad del negocio. La organización es muy simple debido a que el dueño es el que dirige y controla gran parte de las actividades del negocio, y no existe una planificación formal o es mínima. (Churchill & Lewis, 1983, p. 3)

b. Supervivencia

En esta etapa, la empresa ya ha demostrado ser viable y su preocupación ahora recae en obtener el dinero necesario para cubrir los gastos y seguir produciendo. La organización sigue siendo simple, aunque las actividades pueden llegar a ser supervisadas por otra persona, ya no el dueño; estos le deben informar directamente al propietario y no suelen tomar decisiones de manera independiente. (Churchill & Lewis, 1983, p.5)

c. Éxito

En esta etapa la empresa debate si explotar todos sus recursos para hacerla crecer o mantenerse estable y rentable económicamente. Debido a que existen dos caminos, esta etapa se divide en dos subetapas: sub etapa de éxito-desconexión y subetapa de éxito-crecimiento. En la primera subetapa, la empresa tiene claro que ha alcanzado un tamaño significativo, por lo que requerirá de gerentes funcionales o por departamentos. En la segunda subetapa, la empresa decide optar por arriesgar y utilizar sus recursos económicos para su desarrollo y para el logro de objetivos específicos, como apostar por una nueva línea de productos o financiar al negocio de activos tangibles o intangibles como maquinaria, tecnología, *software*, etc. (Churchill & Lewis, 1983, p.5)

d. Despegue:

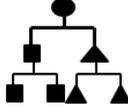
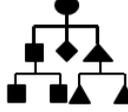
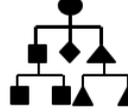
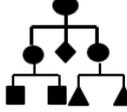
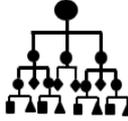
En esta etapa, la compañía se preocupa por crecer y por cómo lograr obtener financiamiento. Los propietarios enfrentan dos retos fundamentales: delegación y efectivo. Para el primero, lo más seguro es que, para cuando la empresa llegue a esta etapa, se encuentre dividida en más de dos áreas, por lo que el propietario deberá elegir cuánto poder de decisión le dará a cada gerente de división. Para el segundo, se deberá prestar atención a cuánto efectivo dispone, si es el suficiente para seguir creciendo o si necesitará de financiamiento. (Churchill & Lewis, 1983, p. 7)

f. Madurez

En esta etapa, la empresa ha logrado un crecimiento sostenido y tiene como principal preocupación seguir gestionando eficientemente sus recursos financieros a través de una estrategia sólida. Asimismo, desea mantener las ventajas de seguir siendo una pequeña empresa tales como su flexibilidad, capacidad de respuesta y espíritu emprendedor (Churchill & Lewis, 1983, p. 9).

A continuación, se presenta el marco que se desarrolló describiendo a detalle las cinco etapas de desarrollo (ver Figura 1B)

Figura 1B: Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis

Variables que caracterizan las etapas	Etapa I Existencia	Etapa II Supervivencia	Etapa III-D Éxito-Desconexión	Etapa III-G Existencia Crecimiento	Etapa IV Despegue	Etapa V Madurez
Estilo Gerencial	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Funcional	Funcional	Divisional	Lineal y Staff
Estructura Organizacional						
Sist. Formales	Mínimos o inexistente	Mínimo	Básico	Desarrollado	Maduro	Extendido
Estrategia Principal	Existencia	Supervivencia	Ser rentable	Obtener recursos	Crecimiento	Retorno de la inversión
Involucramiento del dueño						

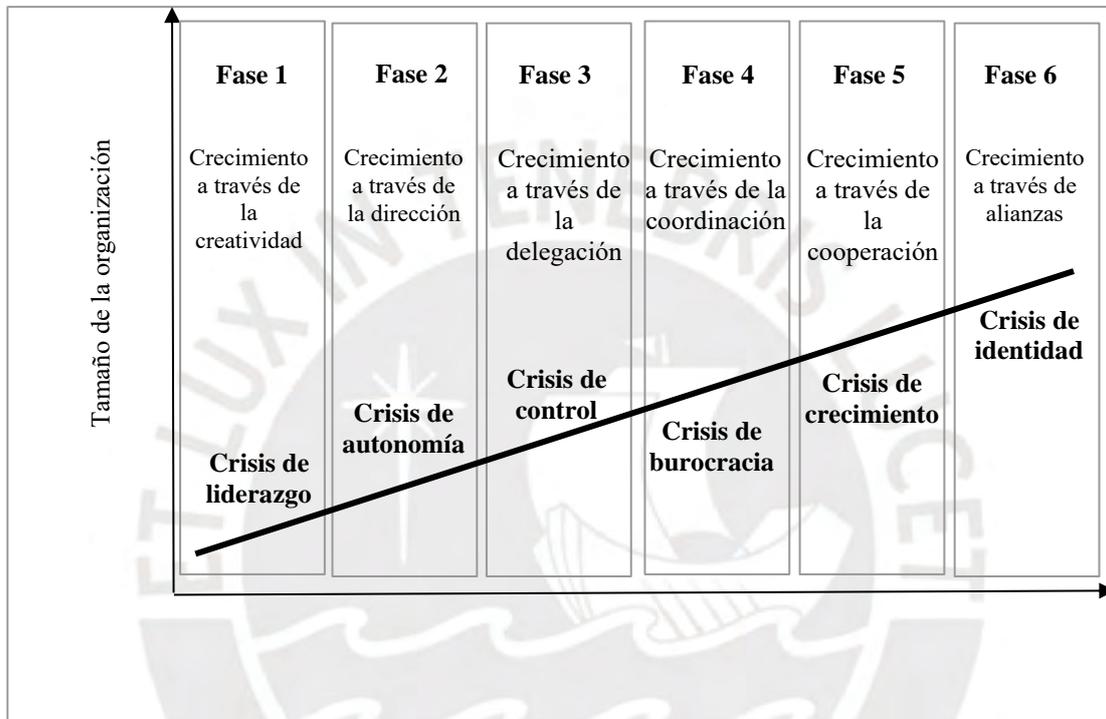
Adaptado de Churchill y Lewis (1983)

Modelo de crecimiento de Larry Greiner

El modelo de crecimiento empresarial de Larry Greiner describe seis fases por las que todo negocio atraviesa desde su origen. En cada fase, la empresa debe afrontar ciertos dolores o crisis que son consecuencia del crecimiento mismo de esta, los cuales debe superar antes de pasar a la siguiente fase (ver Figura 2B). Para Greiner, el factor tiempo es el principal determinante para comprender en qué etapa se encuentra un negocio y cuáles son los estilos de gestión que deberían adoptar para garantizar su crecimiento sostenible. En la fase 1 (creatividad), la empresa atraviesa una crisis de liderazgo, ya que el dueño se encarga de realizar múltiples labores (producción, venta, administración, etc.). Es el momento que se integren mandos intermedios y que se contrate a un gerente. En la fase 2 (dirección), lo más seguro es que la empresa deba asumir problemas de dirección, ya que los mandos intermedios no poseen la autonomía necesaria. En la fase 3 (delegación), la empresa atraviesa una crisis de delegación: los gerentes reciben mayor autonomía que les permite crecer y la gerencia central siente que pierde control. En la fase 4 (coordinación), la empresa atraviesa una crisis burocrática, debido a que algunas áreas adoptan mayor independencia. Para solucionarlo, es necesario optar por sistemas formales de control y lograr una mayor coordinación entre áreas. En la fase 5 (cooperación), la empresa padece una crisis de crecimiento. Lo más probable es que para esta etapa la empresa busque que las diferentes unidades

tengan una mayor cooperación, dado que se produce una ruptura de la jerarquización. En la fase 6 (alianza), la empresa atraviesa por una crisis de identidad, dado que la empresa coloca mayor énfasis en establecer alianzas que en su propio giro de negocio.

Figura B2: Modelo de crecimiento de Larry Greiner



Adaptado de Greiner (1998)

Modelo de crecimiento elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016)

El modelo de crecimiento propuesto por la OCDE describe cuatro etapas de crecimiento en los *startups*: gestación, nacimiento, desarrollo y expansión. Es un estudio empírico que toma como sujeto de estudio a los *startups* de América Latina y busca determinar qué características determinan su crecimiento bajo el panorama de cada país: “El dinamismo de los emprendimientos innovadores depende también del contexto en el cual se desarrollan. Es esencial reconocer temprano nuevas tendencias y oportunidades que puedan surgir [...] para ajustar los mecanismos de apoyo existentes e incrementar su impacto” (OCDE, 2016, p

Tabla B1: Esquema teórico elaborado a partir de las variables de Churchill & Lewis y etapas de la OCDE

	Gestación	Nacimiento	Desarrollo	Expansión
Estilo Gerencial	Supervisión directa	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Supervisión supervisada
Estructura organizacional	1 nivel	2 niveles	3 niveles	3 niveles a más
Sist. formales	Inexistente	Mínima	Desarrollo	Maduración
Estrategia principal	Existir	Sobrevivir	Despegar	Escalar
Involucramiento del dueño	Solo fundadores conforman el negocio	Fundadores involucrados en las decisiones del día a día	Fundadores delegan decisión(es) del día a día	Fundadores delegan decisión(es) del día a día

Adaptado de Montoro *et al.* (2017); Churchill y Lewis (1983); OCDE (2016).

En resumen, a partir de la literatura teórica se explica el concepto de crecimiento empresarial y modelos de crecimiento como el de Churchill & Lewis y el de Larry Greiner. Para la literatura empírica, se ha optado por el modelo elaborado por Montoro, Jara y Rivera (2017) que incluye estos últimos actores y, además, incluye la perspectiva de la OCDE (2016).

Por otro lado, se ha intensificado la rivalidad entre sectores, lo que provoca que muchas empresas busquen sobresalir implementando nuevos modelos de negocios basados en la tecnología. Esto se puede sustentar con la siguiente cita “La emergencia de nuevos modelos de negocio basados en las tecnologías de la información han cambiado el contexto de muchas empresas en numerosos países” (Canals J, 2004, p. 45). Así, bajo este contexto han nacido nuevas empresas, como las *fintech*, que buscan ofrecer soluciones rápidas e innovadoras para satisfacer las distintas necesidades de la población. En el siguiente subcapítulo se detallará más información acerca de esta nueva industria y su modelo de negocio innovador.

ANEXO C: Modelos de Elementos claves de Crecimiento Empresarial

El presente subcapítulo acapara la caracterización de aquellos factores que condicionan el crecimiento de las *fintech*. Sobre la base de investigaciones previas, se evidencia que el estudio de los factores de crecimiento empresarial viene siendo estudiado por una variedad de autores, de tal manera que la explicación de esta ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, moldeando lo aprendido y añadiendo nuevos determinantes. Asimismo, el surgimiento de nuevos modelos de negocio como el de las *fintech* ha incidido a que distintas corrientes traten de explicar el fenómeno. Con ayuda de la literatura revisada, se determinará aquellos modelos más influyentes que se adapten al tipo de industria a estudiar, en este caso, las *fintech*.

Modelo de Machado H.P.V (2016)

Según la revisión de literatura y perspectivas de estudio referido al crecimiento de las pequeñas empresas propuesto por Machado (2016), existen determinantes para el crecimiento, los cuales provienen de la influencia de tres variables principales: agente, negocio y entorno (ver Tabla C1).

Agente

Esta variable considera elementos asociados al individuo, empresario, gerente o emprendedor, y sus efectos en el crecimiento de la organización. Según Machado (2016), el perfil del emprendedor es un factor principal y se expone en múltiples niveles del agente. El autor menciona factores como nivel educativo, experiencia en el sector, edad del emprendedor (Machado, 2016). Por otro lado, menciona la existencia de un contraste con el miedo al fracaso y la motivación, ya que esta última tiene potencial en las oportunidades del mercado a diferencia de la otra (Amorós y Poblete, 2013). Además, el balance entre el trabajo y la familia es un factor que se debe tomar en cuenta para el crecimiento de una empresa, ya que este podría limitarlo.

Negocio

Esta variable contempla elementos internos de la empresa, organización o emprendimiento, sus características y sus actividades respectivas. Machado (2016) recopila perspectivas de diferentes autores para explicar la relación del tamaño de la empresa y el crecimiento, y concluye que no se llega a un acuerdo acerca de que las empresas pequeñas crecen más que las grandes. Según Machado (2016), la innovación, las contrataciones a consultores y expertos, las estrategias de mercado y recursos humanos aumentan la probabilidad de que las pequeñas empresas crezcan más rápido. El autor menciona que el crecimiento depende de la eficiencia del uso del aprendizaje para beneficio de la empresa (Machado, 2016).

Entorno

Existen factores que no pueden ser controlados por el agente (gerente o emprendedor) o la organización, ya que surgen independientemente de las actividades de la empresa. A pesar de que no pueden ser modificadas directamente estas condiciones, se pueden tomar medidas para prevenir o gestionar estos factores. Según Machado (2016), las condiciones de mercado (de oferta y demanda), la disponibilidad de obtener recursos, acceso a redes y alianzas (*networking*) influyen en el crecimiento de una pequeña empresa negativa o positivamente; depende de la situación y de las medidas que tome esta. Por otro lado, el entorno competitivo genera que las empresas realicen un mayor esfuerzo en recabar información sobre la gestión de implicancias externas (Machado, 2016). Además, desarrollar una buena relación con los *stakeholders*, favorece en gran medida a las pequeñas empresas en cuanto a la satisfacción laboral, marca empleadora, reputación; inclusive, puede reducir gastos.

Tabla C1: Factores determinantes del crecimiento empresarial según Machado (2016)

Agente	Negocio	Entorno
<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel de educación y experiencia ● Experiencia en el sector ● Experiencia en otras empresas ● Experiencia previa exitosa ● Inserción en redes de contacto ● Edad ● Temor al fracaso ● Objetivos personales ● Aspiraciones previas al crecimiento ● Intenciones de crecimiento ● Expectativas de crecimiento ● Equilibrio entre trabajo y familia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tamaño ● Edad de la empresa ● Ubicación geográfica ● Aprendizaje y experiencia ● Misión y compromiso de la empresa con respecto al crecimiento ● Innovación y desarrollo ● Contrataciones de consultores y expertos ● Desarrollo de competencias de gestión ● Estrategias de RRHH (incentivos y desarrollo) ● Estrategias de <i>marketing</i> ● Redes y proyectos con proveedores ● Exportación e internacionalización ● Franquicias ● Fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Condiciones de mercado y de oferta y demanda ● Dinamismo del sector y barreras de entrada ● Inversionistas y capital de riesgo ● Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología ● Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos humanos y materia prima ● Importancia de <i>stakeholders</i> ● <i>Networking</i> y alianzas ● Políticas públicas y nacionales o locales como soporte a las empresas

Adaptado de Machado (2016).

Modelo de Blázquez, Dorta y Verona (2006)

A continuación, se presenta una clasificación de los factores de crecimiento empresarial guiada por el modelo de Blázquez et al. (2006b) y dirigida principalmente para las pequeñas y medianas empresas, lo que permite exponer un panorama interno y externo del crecimiento como estrategia adoptada por la gestión de una empresa para lograr sus objetivos. Todo ello es con la finalidad de reflejar un modelo teórico aplicable al sujeto de estudio.

Factores internos

Los factores internos que toma el autor para analizar el crecimiento de una empresa es la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento.

La edad y el tamaño de la empresa

Respecto a este factor, los autores mencionan diversas perspectivas de varias investigaciones acerca del tema, por lo que resulta una conclusión de relación inversamente proporcional entre la edad- crecimiento y el crecimiento-dimensión de una empresa (Blázquez et al. 2006b). De esta manera,

las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado. (Correa, citado en Blázquez et al., 2006b, p. 46).

La motivación

Según Child y Kiese, la motivación es la superación y logro de parte del directorio de la organización (como se cita en Blázquez et al., 2006b.). Asimismo, supone el compromiso con el cliente y establecer un contacto cercano con este (Feindt et al., citado en Blázquez et al., 2006b). Por otro lado, Fernández expone que el factor clave para la motivación son los recursos humanos y resalta la capacidad de adaptación y la lealtad de los colaboradores (como se cita en Blázquez et al., 2006b). Tanto Machado (2016) y Global Entrepreneurship Monitor (Citado en Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales, 2018) exponen como una de las variables más destacadas de un perfil de un emprendedor para el crecimiento de una organización la motivación para emprender.

La gestión del conocimiento

Correspondiente a este factor, la gestión del conocimiento es un recurso intangible que permite comprender el valor que el mercado atribuye a las empresas y las posibilidades de crecimiento de las mismas. Así, las empresas que posean una mayor diversidad de este tipo de

recursos dispondrán de un mayor potencial de crecimiento. De acuerdo a las condiciones en los que operan las demás empresas, considera el conocimiento como la única fuente sostenible de ventaja competitiva. (Blázquez et al., 2006b). Así, las empresas que sepan desenvolverse en ese entorno podrán crear continuamente nuevo conocimiento que se pueda expandir por toda la organización.

Factores externos

Los factores externos, relativos al macroentorno, que toma el autor para analizar el crecimiento de una empresa son el apoyo gubernamental, la tecnología y digitalización, y la demanda.

Apoyo gubernamental

El sector financiero se encuentra regulado de manera estricta en cualquier país del mundo, ya que, de no existir una regulación, las fallas en el mercado afectarían y reducirían el bienestar del consumidor financiero (Llewellyn, 1999). En esta línea, las funciones de regulación y supervisión de los intermediarios financieros se encuentran en manos de la Superintendencia de Banca, Seguros y Asociaciones de Fondos de Pensiones (SBS); sin embargo, en el Perú aún no existe una regulación formal para el sector *fintech*, debido a que estas últimas son empresas relativamente nuevas que han venido tomando mayor importancia en los últimos años. Si bien todavía las *fintech* tienen una pequeña porción del negocio bancario, hoy se estima que la inversión en estas empresas aumentó de solo USD 2 billones en 2010 a alrededor de USD 21 millones a finales de 2016: un aumento de diez veces en solo seis años.

Tecnología y digitalización

Los avances tecnológicos en el mercado financiero han aumentado la probabilidad de crecimiento en las empresas al verse presionadas a incurrir en la búsqueda de nuevos mercados, en la innovación y automatización de sus procesos y por la diversificación de productos: "La oferta de tecnología en el mercado financiero viene aumentando en los últimos años, impulsada por la mejora de la capacidad de los sistemas y de la infraestructura tecnológica que permiten el desarrollo de innovación a un bajo costo" (Armstrong 2016, p. 4). En esta línea, la demanda de la innovación tecnológica implica que los usuarios puedan acceder a un servicio más flexible, reduciendo costos y mejorando la experiencia de los usuarios. Aquí recae el potencial del sector *fintech*, pues este último busca brindar productos financieros a aquella población que se encuentra desatendida o excluida por el sistema financiero tradicional.

Demanda

El mercado o la demanda potencial de un producto o servicio es considerado como un factor del macro entorno que condiciona las posibilidades del crecimiento de una empresa. De por sí la demanda es determinante para la capacidad productiva de la empresa. Si bien puede considerarse como una limitación que no se puede alterar, el empresario percibe como un reto que puede modificarse a través de programas de publicidad y promoción de manera agresiva (Blázquez et al.2006b).

Tabla C2: Factores determinantes del crecimiento empresarial según Galarreta et al.

Ítem	Factores del desarrollo (FD)	Contribución
1	Regulación de la industria	Normas, leyes y <i>sandbox</i> regulatorio para la protección y funcionamiento de la industria, el sistema financiero y usuarios <i>fintech</i> .
2	Condiciones del sistema financiero	Condiciones que favorecen la entrada y operación de nuevas <i>fintech</i> en el sistema. Mayor cooperación y cobertura en la prestación de servicios financieros digitales. Incentivos para el desarrollo de servicios innovadores y de bajo costo.
3	Características del mercado financiero	Desarrollo de servicios financieros digitales para satisfacer las demandas del mercado. Identificación de características de la población, como las necesidades de los <i>millennials</i> que conocen las tecnologías digitales, con la finalidad de brindar servicios financieros específicos.
4	Asociaciones y fomento	Favorecen la negociación con las entidades supervisoras y brindan servicios como la capacitación. Impulsan el desarrollo de servicios financieros disruptivos, fomentan la implementación de ideas, así como el financiamiento de inversionistas.

Tabla C2: Factores determinantes del crecimiento empresarial según Galarreta et al. (continuación)

5	Características de las <i>fintech</i>	Mitigación de problemas de operación en los servicios financieros digitales. Servicios financieros a costos razonables. Fidelidad, satisfacción y confianza de los usuarios en el uso de servicios financieros <i>fintech</i> .
6	Infraestructura tecnológica	Aplicación permanente de nuevas tecnologías en los servicios financieros digitales. Plataformas móviles y conectividad para el uso y crecimiento de estos servicios.

Adaptado de Galarreta *et al.* (2019)



ANEXO D: Reporte Bibliométrico

La elaboración del siguiente reporte tiene como objetivo demostrar la limitada existencia de fuentes bibliográficas sobre los factores de la gestión del crecimiento en *fintech* del segmento de préstamos. La principal plataforma que se utilizó para la búsqueda fue Scopus; además, las variables que se tomaron en cuenta para el filtro de publicaciones en los últimos años son *growth theory*, *fintech* y *lending*.

Figura D1: Reporte Bibliométrico



Adaptado de Scopus (2020)

ANEXO E: Matriz de Consistencia

Tema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Técnicas de Recolección de Datos	Fuentes de información
	<p>Pregunta Principal: ¿Cuáles son los elementos claves que influyen en el crecimiento de las <i>fintech</i> del segmento de financiamiento alternativo de Lima Metropolitana.?</p>	<p>Objetivo Principal: Determinar los elementos claves que influyen en el crecimiento de las <i>fintech</i> del segmento de financiamiento alternativo de Lima Metropolitana</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental Revisión de la literatura a partir de un análisis biométrico • Análisis de contenido Identificación de los factores de crecimiento empresarial • Análisis cualitativo Entrevistas a profundidad 	<p>Benito, R.G., Pérez, F.J., Ramos, J.R. (2020) Correa R., Gonzáles P. y Acosta M. (2001) Blázquez et al. (2006a) Sallenave (1984) Morrison A. y Breen J. (2003) Martínez (2006) Ansoff (1965) Churchill y Lewis (1983) Larry Greiner (1998) Montoro et al. (2017) Machado H.P.V. (2016) Galarreta et al. (2019) Blázquez et al. (2006b)</p>
Elementos claves que influyen en el crecimiento empresarial de las <i>fintech</i> que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana.	<p>P1: ¿Cuáles son los elementos que influyen en el crecimiento de las <i>fintech</i> de acuerdo a la revisión de la literatura teórica y empírica?</p>	<p>OE1: Describir los elementos que influyen en el crecimiento de las <i>fintech</i> de acuerdo a la revisión de la literatura teórica y empírica</p>	Elementos de crecimiento de las <i>fintech</i> de acuerdo a la literatura teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental Revisión de la literatura a partir de un análisis biométrico • Análisis de contenido Identificación de los factores de crecimiento empresarial 	<p>Churchill C and Lewis V. (1983) Greiner, L. E. (1998) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], & Oficina Europea de Estadística [EUROSTAT] (2019) Geroski y Machin (1992) Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Devis, K., Maddock, R. y Foo, M. (2017) Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. Canals, J. (2004) Montoro et al. (2017) Machado H.P.V. (2016) Galarreta et al. (2019) Blázquez et al. (2006) Harrison, A. (2002) KPMG (2017) Morrison, A. and Breen, J. (2003) Salinas, J. (2020)</p>

ANEXO E: Matriz de Consistencia (continuación)

Tema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivos	VARIABLES de Estudios	Técnicas de Recolección de Datos	Fuentes de información
Elementos claves que influyen en el crecimiento empresarial de las <i>fintech</i> que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana	P2: ¿Cuál de los modelos de factores de crecimiento empresarial es el más oportuno para la presente investigación?	OE2: Identificar un modelo de análisis en función de los elementos de crecimiento para las <i>fintech</i> que brindan financiamiento alternativo	Modelo de factores de crecimiento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Revisión de la literatura a partir de un análisis biométrico. 	Asociación Fintech Perú (2020) Artie, W; & Kwok, B. (2017) Arner, D. W; Barberis, J; & Buckley, R. P. (2015) Cavadonga, T. (2017) BID Invest, Finnovista (2018) Emprende UP (2020) Equifax & Emprende UP (2020)
	P3: ¿Cuáles son las características del mercado <i>fintech</i> en Lima Metropolitana y de las <i>fintech</i> seleccionadas?	OE3: Describir el mercado <i>fintech</i> del sector de financiamiento alternativo y las características de las <i>fintech</i> seleccionadas para el estudio de casos.	Mercado <i>fintech</i> en Lima Metropolitana y de las <i>fintech</i> seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de contenido Identificación de los factores de Crecimiento Empresarial Determinar el sujeto de estudio Análisis cualitativo Entrevistas a profundidad 	Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. Bregante, D. (2017) Covadonga, T. (2017). Carney, M. (2017)

ANEXO E: Matriz de Consistencia (continuación)

Tema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Técnicas de Recolección de Datos	Tema de Investigación
Elementos claves que influyen en el crecimiento empresarial de las <i>fintech</i> que ofrecen servicios de financiamiento alternativo Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana	P4: ¿Cuál es la vinculación que existe entre los elementos claves de crecimiento de las <i>fintech</i> seleccionadas del segmento de financiamiento?	OE4: Determinar la vinculación entre los elementos clave de crecimiento de las <i>fintech</i> seleccionadas del segmento de financiamiento	Trayectoria académica y especializaciones Experiencia y trayectoria laboral Objetivos del emprendedor Habilidades y competencias del emprendedor Experiencia y trayectoria laboral del equipo de trabajo Compromiso del colaborador Cultura organizacional Innovación y desarrollo Habilidades y competencias del equipo de trabajo Relación con <i>stakeholders</i> Condiciones de mercado Financiamiento Público objetivo Comunidad emprendedora Políticas y regulaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Revisión de la literatura a partir de un análisis biométrico <ul style="list-style-type: none"> Análisis de contenido Identificación de los factores de crecimiento empresarial Determinar el sujeto de estudio <ul style="list-style-type: none"> Análisis cualitativo Entrevistas a profundidad	Yacuzzi, Enrique. (2005). <i>Equipax & Emprende UP</i> (2020). Ponce, M., & Pasco, M. (2015). Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009) Entrevistas a CEO o fundador de las <i>fintech</i>

ANEXO F: Ficha Técnica de Entrevista a Expertos en la Etapa Exploratoria

Institución	Nombre	Cargo	Fecha
Newroad Global Investing	Enrique Luna	Fundador & CEO	05/06/2021
Pontificia Universidad Católica del Perú	Rosa Benito	Tesista de Tema <i>Fintech</i>	20/06/2021
Pontificia Universidad Católica del Perú	Rodrigo Ramos	Tesista de Tema <i>Fintech</i>	20/06/2021
Pontificia Universidad Católica del Perú	Fanny Pérez	Tesista de Tema <i>Fintech</i>	20/06/2021
iEduca	Christian Sipión	Director de Proyectos Estratégicos	04/07/2021
X-Cambio	Víctor Tardillo	Fundador & CEO	06/07/2021
Banbif	José Luis Urquizo	Project Manager	12/07/2021

ANEXO G: Ficha Técnica de Entrevista a los CEOs en la Etapa de Estudio de Campo

Institución	Nombre	Cargo	Fecha
CrediFace	Ernesto Velásquez	Fundador & CEO	09/08/2021
Credigob	María Luisa Mori	Fundador & CEO	10/08/2021
Prestamype	Daniela Vargas	Jefe de Producto	11/08/2021
Finsmart	Martín Huapaya	Gerente de Desarrollo de Negocios	17/08/2021



ANEXO H: Ficha Técnica de Entrevista a Expertos en la Etapa de Validación

Institución	Nombre	Cargo	Fecha
Crack the Code	Franco Cedillo	Technical Lead	12/08/2021
Ministerio de Producción	Juan Carlos Zamalloa	Director de Instrumentos Financieros	12/08/2021
ESADE alumni	José Quevedo	Vicepresidente ESADE alumni	13/08/2021
Tappoyo <i>Fintech</i>	Renzo Contreras	Co Founder y Gerente Comercial de Tappoyo	26/08/2021



ANEXO I: Guía de Entrevista de Etapa Exploratoria a CEOs y Expertos *Fintech*

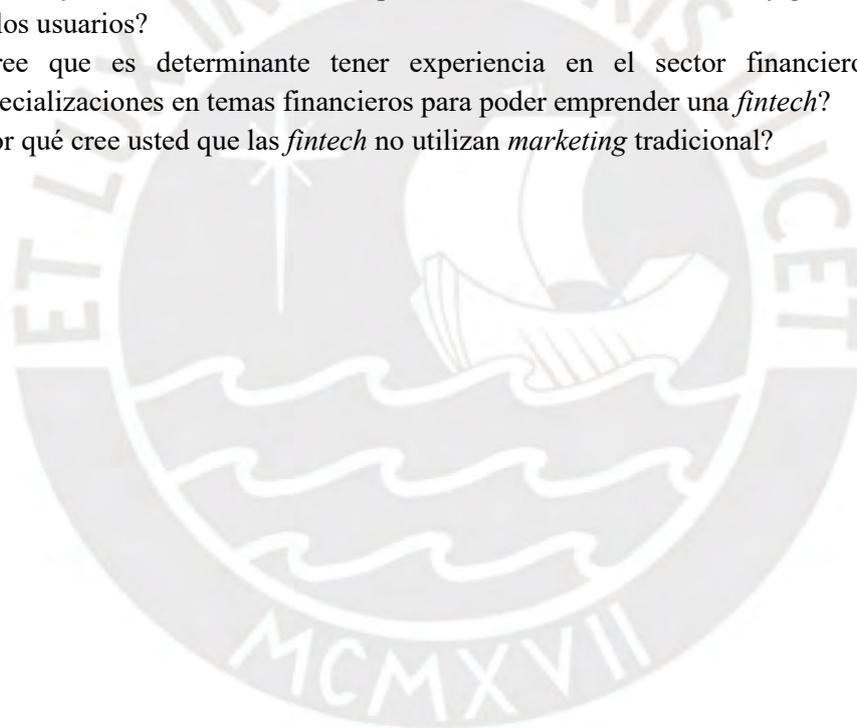
Entrevista a expertos *fintech*

1. ¿Cuál fue la razón por la cual surgieron las *fintech*?, ¿por una necesidad de mercado o por una oportunidad? ¿A qué cree que se deba eso?
2. ¿Cuál es su visión respecto al crecimiento del sector *fintech* en el Perú?
3. ¿Qué expectativas de crecimiento tienen cada segmento y hacia donde deberían enfocarse?
4. ¿En qué se diferencia el crecimiento de una empresa tradicional con el crecimiento de una *fintech*?
5. ¿Por qué cree usted que las *fintech* no utilizan *Marketing* tradicional?
6. ¿Usted considera que esta decisión es acertada para las *Fintech* que recién están iniciando en el mercado?
7. A diferencia con la banca tradicional, las *fintech* están centradas en el usuario, son rápidas en sus operaciones y se enfocan en un público objetivo desatendido. ¿Qué opinión tiene usted sobre ello?
8. ¿Por qué cree que existen tan pocos estudios académicos acerca de las *fintech* en el Perú?
9. Actualmente, ¿cuáles cree que son las principales limitantes que existen para la aparición de nuevas *fintech*?
10. ¿Cuál es su visión respecto al crecimiento del sector *fintech* en el Perú? ¿Cree que podrá convertirse en un sector individual potente o cree que finalmente trabajarán mediante alianzas con los bancos tradicionales?
11. ¿A qué se debe la desconfianza de la gente de la banca tradicional? ¿Qué medidas pueden optar las *fintech* con la finalidad de promover la inclusión financiera y ganar la confianza de los usuarios?
12. ¿Cree que es determinante tener experiencia en el sector financiero y/o tener especializaciones en temas financieros para poder emprender una *fintech*?
13. ¿Qué habilidades cree que debería tener un líder para la gestión de su *fintech*?
14. ¿La innovación es la característica principal de las *fintech*?
15. ¿Cree que el marco regulatorio para los servicios que brindan las *fintech* ha sido un factor limitante para su crecimiento? ¿Cree que será un factor limitante de cara al futuro?
16. El elemento clave de crecimiento relacionado al entorno son el financiamiento externo. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Entrevista para los CEOs, fundadores y cofundadores

1. Podrías comenzar contándonos sobre la empresa y su modelo de negocio. ¿Cómo surgió la idea del negocio? ¿Qué necesidad resuelve?
2. ¿Cuáles cree que son los factores determinantes que lograron el crecimiento de su empresa?
3. ¿Cuáles son los principales puntos claves de desarrollo en la empresa?
4. ¿Cuáles son las áreas claves o de mayor interés y por qué?

5. ¿De qué manera gestiona su crecimiento? ¿Se podría decir de una gestión estructurada y sistemáticamente? ¿Qué tipos de indicadores utiliza?
6. ¿En qué puntos se están centrando ahora, qué ha cambiado y cómo han adaptado las operaciones de la empresa antes del covid 19?
7. ¿Qué tipo de recursos y/o capacidades considera que debe tener su *fintech* para crecer?
8. ¿De quiénes son las decisiones que se llevan a cabo con respecto al crecimiento de la *Fintech*? ¿A qué crees que se deba?
9. ¿Cuáles son las principales limitaciones que observamos en el sector de las *fintech* en el Perú?, ¿y en el segmento de financiamiento en particular?
10. Actualmente, ¿cuáles cree que son las principales limitantes que existen para la aparición de nuevas *fintech*?
11. ¿Cuál es su visión respecto al crecimiento del segmento de financiamiento de *fintech* en el Perú? ¿Cree que podrá convertirse en un sector individual potente o cree que finalmente trabajarán mediante alianzas con los bancos tradicionales?
12. ¿A qué se debe la desconfianza de la gente de la banca tradicional? ¿Qué medidas pueden optar las *fintech* con la finalidad de promover la inclusión financiera y ganar la confianza de los usuarios?
13. ¿Cree que es determinante tener experiencia en el sector financiero y/o tener especializaciones en temas financieros para poder emprender una *fintech*?
14. ¿Por qué cree usted que las *fintech* no utilizan *marketing* tradicional?



ANEXO J: Guía de entrevista a CEOs, colaboradores de las *fintech* seleccionadas

Introducción:

Buenos [días/ tardes/noches] estimado [nombre del entrevistado]. Primero, queremos agradecerle por brindarnos su tiempo para la realización de esta entrevista. Nuestros nombres son Sandra Odiaga, Dayana Caceres y Miguel Puente. Los tres somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión Empresarial y, actualmente, nos encontramos realizando nuestra tesis denominada *Elementos claves que influyen en el crecimiento de las fintech que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana*. [Nombre de la *fintech*] es uno de los sujetos de la presente investigación.

Para conceptualizar el crecimiento empresarial, podemos señalar que se define como un proceso dinámico que presenta una connotación cuantitativa en el sentido de que se encuentra altamente relacionado con el incremento de la producción, mejora en los procesos y sistemas. Además, está relacionada con los recursos intangibles que dispone la empresa y su calidad para impulsar el desarrollo. Finalmente, el crecimiento se deriva de la agrupación de elementos que aseguren que la organización se sostenga a mediano y largo plazo. Con la presente investigación buscamos reconocer aquellos elementos claves o de mayor impacto para las *fintech* que ofrecen servicios financieros.

Por último, vemos oportuno recordarle que la entrevista será grabada únicamente con fines académicos y para la recolección de datos que apoyen la culminación satisfactoria de nuestra investigación. Lo anteriormente descrito está normado bajo la Ley N.º 29733 de protección de datos, por lo que, a partir de lo anteriormente mencionado, nos gustaría tener su conformidad antes de empezar con las preguntas.

¿Nos puede dar su conformidad y/o autorización para comenzar con la grabación?

[ACEPTAR]... [CONTINUAMOS CON LA ENTREVISTA]

Perfil del entrevistado

1. Nos podría comenzar contándonos sobre usted (nombre, edad y profesión)
2. ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente en la *fintech*?
3. ¿Qué fue aquello que lo motivó a emprender/ trabajar en una *fintech*? ¿Por qué eligió desenvolverse profesionalmente en el sector *fintech*?
4. Antes de fundar/trabajar en [nombre de la *fintech*], ¿ha tenido alguna otra experiencia profesional en startups o emprendimientos de tecnología?

5. ¿Cuál es su misión y objetivos personales a mediano y largo plazo?

Perfil general de la *fintech*

1. ¿Podría contarnos sobre [nombre de la *fintech*] y su modelo de negocio (explicar el segmento en el que opera)?
2. ¿Cómo surgió la idea de negocio? ¿Qué necesidad resuelve?
3. ¿En qué año inició a operar [nombre de la *fintech*] y qué hitos principales que recuerde cree que han podido influir en el crecimiento de su negocio?
4. ¿Cuál /cuáles son los servicios que ofrecen?
5. ¿Qué diferencia a (nombre de la *fintech*) del sector financiero tradicional?
6. Muchos de los negocios que se desenvuelven en el sector *fintech* de servicio de financiamiento alternativo ofrecen más de dos servicios financieros a su público. ¿En cuanto a él /los servicio(s) que ofrecen actualmente, ha(n) variado con respecto a su oferta inicial?
7. ¿En qué etapa de crecimiento considera que se encuentra actualmente [nombre de la *fintech*]?... [EXPLICAR AL ENTREVISTADO]

Elementos claves del crecimiento empresarial

Primer bloque: dimensión agente

Elemento	Preguntas
Nivel de educación y experiencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nivel de educación? ¿Posee alguna carrera técnica o universitaria? ¿Cuál? 2. ¿Ha llevado alguna especialización a lo largo de su formación académica? 3. ¿Considera que dichos estudios han sido importantes para la creación y desarrollo de [nombre de la <i>fintech</i>]? ¿De qué manera ha influido?
Experiencia en el sector	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Ha tenido alguna experiencia académica/ o laboral previa con el sector en el que se encuentra trabajando actualmente (<i>fintech/ fintech</i> de servicio de financiamiento alternativo)? 5. ¿Considera que dichas experiencias han sido importantes para la creación y desarrollo de [nombre de la <i>fintech</i>]? ¿De qué manera ha influido?
Objetivos personales	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Qué tanto están relacionadas sus aspiraciones profesionales y/o personales con [nombre de la <i>fintech</i>]? 7. A nivel profesional, ¿cómo se ve dentro de 4 años y qué proyectos tiene pensado para lograrlo?

Motivación para emprender	8. ¿Anteriormente ha emprendido en algún otro sector que no sea el de las <i>fintech</i> ? En caso de que su respuesta sea sí, coméntenos rápidamente en qué sector y sobre el giro de negocio. 9. ¿Considera que su nivel de motivación para emprender fue determinante para la creación y el desarrollo de [nombre de la <i>fintech</i>]?
Expectativas de crecimiento	10. ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento para [nombre de la <i>fintech</i>] a corto, mediano y largo plazo? 11. Según su opinión, ¿cree que las expectativas de crecimiento del emprendedor influyen en el crecimiento de las <i>fintech</i> ?

Cierre de bloque I: ¿Qué otro elemento/característica considera que ha estado presente dentro de su perfil como emprendedor y como CEO de la empresa? ¿Cómo cree usted que estos elementos analizados pueden estar vinculados?

Segundo bloque: dimensión *negocio*

Elemento	Preguntas
Aprendizaje y experiencia del equipo de trabajo	12. ¿Qué tipo de perfil tiene su equipo de trabajo? 13. ¿Aproximadamente, ¿cuántas personas laboran en su compañía? 14. ¿Cree que el nivel de educación de sus colaboradores es suficiente para competir y diferenciarse en su tipo de negocio? 15. ¿Sus colaboradores de qué sectores vienen?
Misión y visión alineado a la etapa de crecimiento	16. ¿Podría mencionar cuál es la misión y visión de su negocio? 17. ¿Cuáles son sus objetivos corporativos? 18. ¿Cómo cree que puede lograr sus objetivos? 19. ¿Sus colaboradores y/o equipo de trabajo están alineados a la misión y visión? 20. ¿Cómo plantea la misión y visión corporativa y cuando tiempo de caducidad tiene?
Gestión de la cultura organizacional	21. ¿Cómo atraen nuevos colaboradores a su equipo de trabajo? 22. ¿Cómo refuerza el compromiso del colaborador con la compañía? 23. ¿Con qué términos podría definir a su equipo? 24. ¿Cómo potencia las habilidades de sus colaboradores? 25. ¿Existe un plan específico sobre la gestión de la cultura organizacional? 26. ¿Cree que la cultura de su empresa sirve de soporte para decisiones importantes en su negocio?
Gestión de innovación y desarrollo	27. Actualmente, ¿qué innovaciones han ejecutado? 28. ¿Cómo aplican la gestión de innovación en su empresa?

	<p>29. ¿Cuentan con un equipo o con un especialista que se dedique a la gestión de innovación?</p> <p>30. ¿Cómo la gestión de innovación y desarrollo ha influenciado su crecimiento corporativo?</p>
Desarrollo de competencias para gestión	<p>31. ¿Qué capacidades considera que son determinantes para el perfil de un colaborador?</p> <p>32. ¿Qué capacidades y hábitos posee su equipo de trabajo?</p> <p>33. ¿Existe una planificación para capacitaciones o para intercambio de conocimientos dentro de su compañía?</p> <p>34. ¿Usted recurre a sus colaboradores en búsqueda de ideas para solución de problemas?</p>
Acceso adecuado a herramientas tecnológicas	<p>35. ¿Considera un recurso importante la tecnología?</p> <p>36. ¿Cómo maneja la captación e incorporación de tecnología a su negocio?</p> <p>37. ¿Qué beneficios trae el acceso adecuado a herramientas tecnológicas?</p> <p>38. ¿Este factor es importante para el crecimiento?</p>
Redes y proyectos con proveedores	<p>39. En la actualidad, ¿quiénes son sus principales proveedores?</p> <p>40. ¿Qué productos o servicios principalmente necesitan proveerse en su negocio?</p> <p>41. ¿Considera que sus proveedores mejoran su negocio?</p> <p>42. ¿En qué medida considera que el tipo de proveedores influye en el crecimiento de la compañía?</p>

Cierre de bloque II: En su opinión como CEO, ¿qué otra característica que no se ha mencionado relacionado a la gestión del negocio, considera que es relevante, ya que influye en el desempeño del negocio (p. ej. ventas, clientes, etc.) ¿Cómo cree usted que estos elementos analizados pueden estar vinculados? ¿Realiza usted alguna actividad para vincularlos?

Tercer bloque: dimensión entorno

Elemento	Preguntas
Condiciones de mercado de oferta y demanda	<p>43. ¿Cuál es el segmento de mercado al cual está dirigido su negocio?</p> <p>44. ¿Qué productos/servicios valora más sus clientes?</p> <p>45. ¿Considera que el mercado peruano resulta atractivo para el segmento al que va dirigido? ¿Por qué?</p> <p>46. ¿Qué condiciones del mercado peruano son determinantes para el funcionamiento de su modelo de negocio?</p>
Dinamismo del sector y barreras de entrada	<p>47. El crecimiento del último año en el sector <i>fintech</i> se dio por motivo de la cuarentena y todas las restricciones que implicó. El miedo al contagio aceleró la adopción de los servicios digitales y la crisis económica aumentó la necesidad de las</p>

	soluciones ofrecidas por el sector <i>fintech</i> . En este nuevo panorama, ¿qué variables se tendrían que considerar para que las <i>fintech</i> del segmento de financiamiento mantengan un crecimiento progresivo en el mercado?
Inversionistas y capital de riesgo	48. ¿Qué tipo de financiamiento recibe la empresa? 49. En caso de recibir financiamiento externo, ¿puede indicar las fuentes y el beneficio que les ha traído? 50. ¿Considera de fácil accesibilidad la obtención de financiamiento externo? 51. ¿Qué tan importante considera que es el levantamiento de capital externo para las <i>fintech</i> ?
Instituciones que impulsen la transferencia de conocimiento y tecnología	52. ¿Con qué instituciones privadas o educativas se relaciona? 53. ¿Considera que estas relaciones han generado una mejora en el crecimiento de su negocio? 54. ¿Podría obtener una alianza estratégica con alguna entidad?
<i>Networking</i> y alianzas	55. ¿Qué tipo de sinergias entre empresas o con otros expertos ha tenido su negocio y qué tipo de aporte ha traído?
Incentivos fiscales y tributación fiscal	56. ¿Cómo ha impactado los beneficios tributarios o fiscales en su negocio? 57. ¿Resulta relevante para su empresa?
Políticas públicas y nacionales o locales como soporte a las empresas	58. ¿Considera que el marco regulatorio actual favorece o desfavorece a las <i>fintech</i> de su rubro? ¿Por qué?

Cierre de bloque III: ¿Qué otro factor del ecosistema que no hemos mencionado considera que también es clave para el crecimiento de su emprendimiento?

Cierre final

En general, ¿considera que su *fintech* ha crecido? ¿Tiene algún tipo de indicador para la medición de crecimiento? ¿Están alineados a los objetivos planteados por la organización?

¿Cuáles son sus planes, estrategias o acciones a tomar para poder alcanzar estos objetivos?

ANEXO K: Guía de entrevista a expertos

Guía de Entrevista a Expertos

Introducción:

Buenos [días/ tardes/noches] estimado [nombre del entrevistado]. Primero, queremos agradecerle por brindarnos su tiempo para la realización de esta entrevista. Nuestros nombres son Sandra Odiaga, Dayana Cáaceres y Miguel Puente. Los tres somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión Empresarial y actualmente nos encontramos realizando nuestra tesis denominada *Elementos claves que influyen en el crecimiento de las fintech que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana*. [Nombre de la *fintech*] es uno de los sujetos de la presente investigación.

Para conceptualizar el crecimiento empresarial, podemos decir que se define como un proceso dinámico que presenta una connotación cuantitativa en el sentido de que se encuentra altamente relacionado con el incremento de la producción, mejora en los procesos y sistemas. Además, está relacionada con los recursos intangibles que dispone la empresa y su calidad para impulsar el desarrollo. Finalmente, el crecimiento se deriva de la agrupación de elementos que aseguren que la organización se sostenga a mediano y largo plazo. Con la presente investigación, buscamos reconocer aquellos elementos claves o de mayor impacto para las *fintech* que ofrecen servicios financieros.

Por último, vemos oportuno recordarle que la entrevista será grabada únicamente con fines académicos y para la recolección de datos que apoyen la culminación satisfactoria de nuestra investigación. Lo anteriormente descrito está normado bajo la Ley N.º 29733 de protección de datos, por lo que, a partir de lo anteriormente mencionado, nos gustaría tener su conformidad antes de empezar con las preguntas.

¿Nos puede dar su conformidad y/o autorización para comenzar con la grabación?

[ACEPTAR]... [CONTINUAMOS CON LA ENTREVISTA]

Perfil del entrevistado

1. Nos podría comenzar contándonos sobre usted (nombre, edad y profesión)
2. ¿De qué entidad pública o privada actualmente trabaja y cuál es el cargo que ocupa?
3. Coméntenos un poco de su trayectoria profesional y cómo esto ha impactado en el rol que actualmente desempeña.
4. ¿Qué conocimientos tiene respecto a las *fintech* del segmento de financiamiento en el Perú?

Primer bloque: dimensión agente -emprendedor

CONTEXTO: Hemos realizado un análisis mediante entrevistas semiestructuradas a cuatro *fintech* de financiamiento, las cuales sumaron un total de cuatro personas representadas. De ellos, se han identificado los siguientes hallazgos.

Elemento: Nivel de educación y experiencia

5. En relación con este elemento, se identificó que la mayoría de los emprendedores han tenido especializaciones en finanzas y tecnología como Big Data. En su opinión, ¿considera que es clave presentar un nivel educativo superior al universitario para emprender una *fintech* de financiamiento?, ¿por qué?

Elemento: Experiencia en el sector

6. En relación con este elemento, se identificó que la mayoría de los emprendedores han tenido experiencia en el sector financiero para emprender. En su opinión, ¿considera que el emprendedor debe presentar experiencia previa en el rubro para iniciar una *fintech* de financiamiento o cuál es la experiencia que recomienda usted que debe tener el emprendedor en el sector de finanzas y tecnología aplicada anteriormente?

Elemento: Objetivos personales

7. En relación con este elemento, los entrevistados manifestaron tener objetivos personales alineados al crecimiento del negocio que emprenden. Sobre ello, ¿considera clave que los objetivos a nivel personal y profesional se encuentren directamente relacionados con el crecimiento de la *fintech*?, ¿por qué?

Elemento: Motivación para emprender

8. En relación con este elemento, los entrevistados han considerado que el nivel de motivación para emprender fue determinante para la creación y el desarrollo de las *fintech*. Mencionaron que unos de los rasgos más importantes del emprendedor son la resiliencia y la capacidad de resistencia a la incertidumbre y al fracaso. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Elemento: Expectativas de crecimiento

9. Con respecto a este elemento, se ha identificado que los entrevistados continuamente buscan nuevos métodos, productos y procesos. El carácter iterativo de la plataforma en el que se desenvuelven lo permite. Sobre ello, ¿considera clave las expectativas de crecimiento del emprendedor en el desarrollo de las *fintech* de financiamiento?

Cierre de bloque I:

- ¿Considera que todos estos elementos son claves para este tipo de *fintech*?, ¿o qué otro elemento considera que debe estar presente para que la *fintech* crezca? ¿Por qué?, ¿cómo impactaría?
- Dentro de los elementos mencionados, un hallazgo importante que han establecido la mayoría de emprendedores es que deben considerarse otros elementos claves para el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento: disciplina y resiliencia.
- En su opinión, ¿considera que estos elementos son claves para el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento? ¿Por qué?

Segundo bloque: dimensión *negocio*

Elemento: Aprendizaje y experiencia del equipo de trabajo

10. Si bien la mayoría de las *fintech* entrevistadas tiene un equipo humano muy variado, con socios, fundadores y trabajadores con estudios diversos, la mayoría de emprendedores están de acuerdo que, debido al ADN financiero y digital de una *fintech*, es indispensable contar con un equipo de expertos en temas de finanzas y tecnología. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Elemento: Misión y visión alineado a la etapa de crecimiento

11. Con respecto a este elemento, la mayoría de entrevistados coincidieron que su misión es la de financiar a un grupo desatendido de peruanos, a través de productos financieros adecuados y que no signifiquen un costo muy alto para sus clientes. Esto no solo les permite competir con la banca y el sistema financiero tradicional, sino que esta idea va más allá de lo económico. Muchas de ellas buscan brindar un servicio financiero que permita a sus clientes seguir creciendo. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Elemento: Gestión de la cultura organizacional

12. Lo que pudimos encontrar con las entrevistas a los CEOs es que, en muchas de las *fintech*, no existe un equipo de gestión humana, debido a que presentan entre 1 a 2 años en el mercado y/o tienen un equipo muy reducido de trabajadores. Si bien aún no está dentro de sus planes a corto plazo, reconocen que conforme el equipo crezca será necesario contar con personal que se encargue del capital humano de la empresa para mantener al equipo en contacto y motivados en alcanzar los objetivos. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Elemento: Gestión de innovación y desarrollo

13. Para la mayoría de *fintech* entrevistadas, la gestión de innovación es fundamental porque al moverse en un negocio con bases tecnológicas, las actualizaciones y conocimientos en datos, *softwares*, sistemas, etc., deben ser de aprendizaje y testeado constante; sin embargo, lo que se halló con las entrevistas a los expertos es que algunas de estas, debido a que recién llevan poco tiempo operando, prefieren tercerizar muchos de los servicios tecnológicos, mientras que otras (en sus mayoría) no consideran una decisión acertada que no exista un equipo de sistemas o un equipo de análisis de dato *in house*, pues, al ser un sector muy flexible y cambiante, es necesario trabajar muy de la mano para lograr los objetivos del día a día. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Elemento: Desarrollo de competencias para gestión

14. La mayoría de los entrevistados consideran que la motivación y la actitud emprendedora en sus colaboradores es fundamental para que una *fintech* o cualquier empresa de base digital cumpla con sus objetivos y crezca. Dos de los CEOs, entrevistados mencionaron que, a menudo, prefieren medir el valor de un empleado sobre la base de los resultados que obtiene antes que por su grado de estudios o méritos académicos previos. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Elemento: Acceso adecuado a herramientas tecnológicas

15. Los entrevistados consideran que es de vital importancia para su tipo de negocio tener un adecuado acceso a herramientas tecnológicas, pues les permiten escalar más fácilmente. No solo es esencial tener una buena infraestructura digital, sino es importante tener al equipo especializado en utilizarlo. Muchas de las *fintech* invierten tiempo en que sus colaboradores utilicen herramientas de recolección de datos y análisis. ¿Qué opinión tiene de esto?

Elemento: Redes y proyectos con proveedores

16. Con respecto a este elemento, la mayoría de *fintech* mencionó que tienen como principales proveedores a empresas de infraestructura digital, *software* y datos, por ejemplo, Microsoft, Amazon, CRM, Oracle, y servicios de otras empresas para el tratamiento y uso analítico de los datos. ¿Qué otros tipos de proveedores cree usted que son fundamentales para el éxito y la escalabilidad de una *fintech*?

Cierre de bloque II:

- ¿Considera que todos estos elementos son claves para este tipo de *fintech*?, ¿o qué otro elemento considera que debe estar presente para que la *fintech* crezca? ¿Por qué?, ¿cómo impactaría?
- Dentro de los elementos mencionados, un hallazgo importante que han establecido la mayoría de emprendedores es que deben considerarse otros elementos claves para el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento en la dimensión *negocio*: marketing digital, disposición hacia los empleados.
- En su opinión, ¿considera que estos elementos son clave para el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento? ¿Por qué?

Tercer bloque: dimensión entorno

Elemento: Condiciones de mercado de oferta y demanda

17. Con respecto a este elemento, la mayoría de emprendedores mencionaron que el segmento al cual están enfocados son las mypes, específicamente, las que no cuentan con los requisitos necesarios para poder acceder a un financiamiento en la banca tradicional por los excesivos requerimientos. ¿Usted comparte la opinión? ¿Por qué cree que se debe a esto?
18. Con respecto a este elemento, los entrevistados consideran que el mercado peruano tiene características particulares que lo diferencian. La informalidad está presente y la tasa de morosidad termina siendo más alta en esta región. ¿Considera esto cierto? ¿Qué otro elemento sería la principal característica del mercado peruano existente?

Elemento: Dinamismo del sector y barreras de entrada

19. La mayoría de CEOs y colaboradores de las *fintech* nos comentaron que la coyuntura de la pandemia impactó negativamente en el sector *fintech* de financiamiento: sus actividades se paralizaron. Además, la crisis económica se vio reflejada en la fuga de capitales por el incremento de la inflación, la subida del dólar y toda la coyuntura política actual. Sin embargo, las *fintech* de este rubro han sabido adaptarse al cambio y buscar formas de mantenerse sostenibles en el tiempo. ¿Qué variables se tendrían que considerar para que las *fintech* del segmento de financiamiento mantengan un crecimiento progresivo a pesar de esta coyuntura?

Elemento: Inversionistas y capital de riesgo

20. La mayoría de *fintech* entrevistadas cuentan con un pequeño capital interno (proveniente de accionistas y socios), además de un financiamiento externo de inversores de fuera del país. Específicamente, se recalcó el beneficio de bajas tasas en el financiamiento externo de fuera del país, además que les permite crecer tranquilamente sin arriesgar su capital propio. ¿Está de acuerdo? ¿Qué beneficios puede traer el financiamiento externo?
21. La mayoría de los entrevistados consideran que no fue fácil atraer financiamiento externo para su empresa. ¿Por qué cree se deba esto?

Elemento: Instituciones que impulsen la transferencia de conocimiento y tecnología

22. Todas las *fintech* entrevistadas nos comentaron que están relacionadas con instituciones educativas que aportan conocimientos; estas son una plataforma que les ayuda a conocer otras empresas del mercado. Además, 3 de las 4 *fintech* están relacionadas con el proyecto de Emprende UP de la Universidad del Pacífico. ¿Cree que la academia aporta a las *fintech* con este tipo de negocio? ¿Por qué?
23. Además del aporte que ofrece la academia con lo que concierne al conocimiento, las *fintech* esperan generar alianzas con instituciones que apoyen y aporten un valor agregado a sus clientes. ¿Cree que la relación con instituciones de conocimiento aporta al crecimiento de una *fintech*?
24. Los empresarios comentan que es importante generar alianzas estratégicas que aporten el lado comercial y el desarrollo de conocimiento de la empresa. En su opinión, ¿se debe priorizar el ámbito comercial o alianzas que desarrollen el conocimiento e innovación? ¿Cuál es su opinión al respecto?

Elemento: Networking y alianzas

25. Algunas *fintech* optan por generar sinergias con otras empresas, mediante lo cual aprovechan la derivación de clientes e información compartida. Sin embargo, otras *fintech* aún no se atreven a desarrollar sinergias y compartir información con otras empresas. ¿A qué cree que se deba esto? ¿Es adecuada la opción de formar sinergias para compartir dicha información?

Incentivos fiscales y tributación fiscal

26. Los empresarios confirman su compromiso por el cumplimiento del pago de impuestos; sin embargo, recalcan que se debería tener un costo más adecuado para el tipo de servicio que brindan. ¿Qué opina acerca de esto? ¿Cree que debe tener un costo más adecuado los impuestos que se imponen a las *fintech*?

Elemento: Políticas públicas y nacionales o locales como soporte a las empresas

27. Sobre el marco regulatorio del mercado, los CEOs y trabajadores reconocen que no existe una regulación para este tipo de negocio y esto tiene aspectos negativos y positivos. Sin embargo, resaltan el deseo de ser reguladas y que se debería incluir un rubro *fintech* dentro de la SBS.

¿Considera que todos estos elementos son claves para este tipo de *fintech*?, ¿o qué otro elemento considera que debe estar presente para que la *fintech* crezca? ¿Por qué?, ¿cómo impactaría?

Cierre de bloque III:

- ¿Considera que todos estos elementos son claves para este tipo de *fintech*?, ¿o qué otro elemento considera que debe estar presente para que la *fintech* crezca? ¿Por qué?, ¿cómo impactaría?
- Dentro de los elementos mencionados, un hallazgo importante que han establecido la mayoría de emprendedores es que deben considerarse otros elementos clave para el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento en la dimensión *entorno*: cultura financiera en el Perú, promoción o apoyo gubernamental.
- En su opinión, ¿considera que estos elementos son clave para el crecimiento de las *fintech* del segmento de financiamiento? ¿Por qué?

ANEXO L: Consentimientos Informados

Consentimiento Informado: Juan Carlos Zamalloa

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes formados más abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sotelo Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de las Jinetec, es contrastar los conceptos y teorías de crecimiento para así proponer un modelo de crecimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Diayana Caceres Jaramilla Nro: 20113125	Sandra Ochoa Medina 20113424	Miguel Puente 20112847
--	---------------------------------	---------------------------

Yo, Juan Carlos Zamalloa, Director de Postgrados Financieros, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Afirmación:



Juan Carlos Zamalloa
DNI: 45814942

Consentimiento Informado: Franco Cedillo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes formados más abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sotelo Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de las Jinetec, es contrastar los conceptos y teorías de crecimiento para así proponer un modelo de crecimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Diayana Caceres Jaramilla Nro: 20113125	Sandra Ochoa Medina 20113424	Miguel Puente 20112847
--	---------------------------------	---------------------------

Yo, Franco Cedillo, Technical Lead en Click the code, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Afirmación:



Franco Cedillo
DNI:

Consentimiento Informado: Ernesto Velasquez

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes formados más abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sotelo Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de las Jinetec, es contrastar los conceptos y teorías de crecimiento para así proponer un modelo de crecimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Diayana Caceres Jaramilla Nro: 20113125	Sandra Ochoa Medina 20113424	Miguel Puente 20112847
--	---------------------------------	---------------------------

Yo, Ernesto Velasquez, CEO y Director de ClicktheCode, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Afirmación:



Ernesto Velasquez
DNI:

Consentimiento informado: Raphael Garcia

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes formados más abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sotelo Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de las Jinetec, es contrastar los conceptos y teorías de crecimiento para así proponer un modelo de crecimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Diayana Caceres Jaramilla Nro: 20113125	Sandra Ochoa Medina 20113424	Miguel Puente 20112847
--	---------------------------------	---------------------------

Yo, Raphael Garcia, Director de Postgrados Financieros, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Afirmación:



Raphael Garcia
DNI: 45814942

Consentimiento informado: Enrique Luna

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes formados más abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sotelo Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de las Jinetec, es contrastar los conceptos y teorías de crecimiento para así proponer un modelo de crecimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Diayana Caceres Jaramilla Nro: 20113125	Sandra Ochoa Medina 20113424	Miguel Puente 20112847
--	---------------------------------	---------------------------

Yo, Enrique Luna, Technical Lead en Click the code, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Afirmación:



Enrique Luna
DNI:

Consentimiento informado: Victor Tardillo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes formados más abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sotelo Luna.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al crecimiento de las Jinetec, es contrastar los conceptos y teorías de crecimiento para así proponer un modelo de crecimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Diayana Caceres Jaramilla Nro: 20113125	Sandra Ochoa Medina 20113424	Miguel Puente 20112847
--	---------------------------------	---------------------------

Yo, Victor Tardillo, CEO y Director de ClicktheCode, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Elementos claves que influyen en la Gestión del Crecimiento Empresarial de las Jinetec que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Afirmación:



Victor Tardillo
DNI:

Consentimiento informado: Christian Sipion

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Ciclo de Vida Empresarial de las Jiróns que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será promovido por la Dirección de la Secretaría en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Benito José Alajó y con apoyo de la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sánchez León.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al consentimiento de las Jiróns, es contrastar los conceptos y teorías de consentimiento para así proponer un modelo de consentimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En sus escritos, agradeceremos validar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Yo, Christian Sipion, Director de Proyectos Estratégicos en Banca y Gestión Pyme, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Elementos claves que influyen en la Gestión del Ciclo de Vida Empresarial de las Jiróns que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la institución en la cual me desempeño.

Afirmamos,

Christian Sipion Medrano
DNI: 41452487

Consentimiento informado: Jose Ramos

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Ciclo de Vida Empresarial de las Jiróns que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será promovido por la Dirección de la Secretaría en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Benito José Alajó y con apoyo de la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sánchez León.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al consentimiento de las Jiróns, es contrastar los conceptos y teorías de consentimiento para así proponer un modelo de consentimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En sus escritos, agradeceremos validar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Yo, José Ramos Sánchez, Consultor business intelligence y analítico, jefe de prácticas en INPESVU y Asesor de Crédito en UTEC, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Elementos claves que influyen en la Gestión del Ciclo de Vida Empresarial de las Jiróns que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la institución en la cual me desempeño.

Afirmamos,

José Ramos Sánchez
DNI: 72414617

Consentimiento informado: Fanny Perez

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Ciclo de Vida Empresarial de las Jiróns que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será promovido por la Dirección de la Secretaría en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Benito José Alajó y con apoyo de la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sánchez León.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al consentimiento de las Jiróns, es contrastar los conceptos y teorías de consentimiento para así proponer un modelo de consentimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En sus escritos, agradeceremos validar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Yo, Fanny Pérez Chuganara, Jefa de la Unidad Ejecutiva de Proyectos de la Municipalidad de Cuzco, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Elementos claves que influyen en la Gestión del Ciclo de Vida Empresarial de las Jiróns que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la institución en la cual me desempeño.

Afirmamos,

Fanny Pérez Chuganara
DNI:

Consentimiento Informado: Rosa Benito

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Elementos claves que influyen en la Gestión del Ciclo de Vida Empresarial de las Jiróns que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana, será promovido por la Dirección de la Secretaría en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Benito José Alajó y con apoyo de la asesoría y supervisión del docente Juan Pablo Sánchez León.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al consentimiento de las Jiróns, es contrastar los conceptos y teorías de consentimiento para así proponer un modelo de consentimiento oportuno para la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En sus escritos, agradeceremos validar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Yo, Rosa Benito Cardenas, Organizadora Asesor Social y Ex-Principio Terapeuta, autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Elementos claves que influyen en la Gestión del Ciclo de Vida Empresarial de las Jiróns que ofrecen servicios de financiamiento alternativo. Estudio de casos múltiples en Lima Metropolitana. Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la institución en la cual me desempeño.

Afirmamos,

Rosa Benito Cardenas
DNI:

ANEXO M: Características de las *Fintech* Seleccionadas

	CrediGob	Finsmart	CrediFace	Prestamype
Fundadores	María Luisa Mori - CoFounder	Alexander Chiu Werner-Founder	Ernesto Velásquez -Founder	Laura Schlesinger - CoFounder
Sector	Servicios Financieros	Servicios Financieros	Servicios Financieros	Servicios Financieros
Año de Fundación	2020	2018	2015	2017
Resumen del servicio	Es una empresa que ofrece financiamiento de capital de trabajo a proveedores del Estado que tengan órdenes de compra o servicio vigente-trabaja con fondos internos.	Unen a empresas que quieren adelantar sus facturas por cobrar (<i>factoring</i>) y a inversionistas que buscan invertir en ellas. Ofrecen servicios de financiación a PYMEs a través de la venta de sus facturas por cobrar (<i>factoring</i>), que, a su vez, son financiadas por inversionistas a través de nuestra plataforma digital.	CrediFace fue una de las primeras <i>fintech</i> en iniciar operaciones en Perú el 2015. Brinda procesos 100% online digitales que permiten obtener créditos en menos de 2 horas con montos hasta S/5,000 a máximo 12 meses. Estamos desarrollando plataformas para ofrecer productos de CrowdLending y Mypes que nos permitan acelerar nuestro crecimiento en el mercado peruano.	Prestamype es una plataforma peruana de finanzas colaborativas, que conecta directamente a personas que buscan un mejor rendimiento para sus ahorros con empresarios que necesitan un préstamo. Los inversionistas tienen la oportunidad de prestar directamente a micro y pequeños empresarios de Lima Metropolitana, con la seguridad de una garantía inmobiliaria o vehicular y una rentabilidad de más del 20% anual.
Tamaño de empresa	11-50 empleados	11- 50 empleados	11- 50 empleados	11- 50 empleados
Servicios	Préstamos a proveedores del Estado	Factoring	Préstamos P2P CrowdLending	Factoring, Préstamos con garantía hipotecaria
Información-demanda	Forma parte del Rural <i>Fintech</i> Challenge 2021. El	Presenta a la fecha más de 65 millones de facturas	CrediFace se encuentra en la etapa de despegue.	La compañía tiene una de las carteras de

	<p>Rural <i>Fintech</i> Challenge es un esfuerzo de las <i>fintech</i> con CEDRO y la Universidad del Pacífico para crear un ecosistema de servicios financieros digitales en la Amazonía peruana</p>	<p>colocadas. A la fecha cuenta con más de 4.5 K de inversionistas.</p>	<p>Estamos ya teniendo utilidad en azul desde hace casi un año más o menos.</p>	<p>inversionistas más sólidas del sector, los cuales pueden invertir en préstamos con garantía hipotecaria y <i>factoring</i>. En las próximas semanas lanzará nuevas modalidades de inversión a través de una sociedad privada gestora de fondos y una entidad financiera muy reconocida en el mercado. Asimismo, el grupo cuenta con su propia casa de cambio digital.</p>
<p>Logo</p>				

ANEXO N: Modelo Canvas de las *Fintech* Seleccionadas

Figura N1: Análisis Canvas Credigob

<u>Aliados clave</u>	<u>Actividades Claves</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con el Cliente</u>	<u>Segmento de Clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> Asociación <i>Fintech</i> del Perú Emprende UP Cavali Rural <i>Fintech</i> Challenge Instituciones Financieras Superintendencia de Banco y Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y mantenimiento de plataforma web Cobranza a la fecha de vencimiento de la factura 	Facilitar financiamiento a proveedores del Estado a través de una Plataforma online .	<ul style="list-style-type: none"> Relación virtual exclusivamente a través de su plataforma web Capacitaciones con clientes Chatbot que responde preguntas instantáneamente 	Empresas proveedoras del Estado que presenten dificultades de financiamiento con entidades financieras tradicionales y que realicen ventas al crédito
	<u>Recursos claves</u> <ul style="list-style-type: none"> Software Líderes expertos Desarrolladores web expertos 		<u>Canales</u> Virtual plataforma web: https://credigob.pe/	
<u>Estructura de Costes</u> <ul style="list-style-type: none"> Gastos administrativos Gastos fijos Pago a los proveedores que ofrecen servicio de mantenimiento a la web y arquitectura de información 		<u>Estructura de Ingresos</u> <ul style="list-style-type: none"> Se cobra 10 soles por derecho administrativos para el cliente. Se cobra el 10% del beneficio obtenido en la operación. 		

Figura N2: Análisis Canvas Prestapyme

<p><u>Aliados Claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Equifax • Emprende UP • Cavali • StartUp Perú • Superintendencia de Banco y Seguros 	<p><u>Actividades Claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de plataforma web • Implementación de estrategias de <i>marketing</i> y publicidad 	<p><u>Propuesta de Valor</u></p> <p>Unir empresas que quieran adelantar sus facturas por cobrar (<i>factoring</i>) y a inversionistas que quieran invertir en ellas</p>	<p><u>Relación con el Cliente</u></p> <p>Relación virtual exclusivamente a través de su plataforma web</p>	<p><u>Segmento de Clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas y medianas empresas que presenten dificultades de financiamiento con entidades financieras tradicionales • Empresas y personas que necesitan financiación y otras personas y empresas que desean una rentabilidad
<p><u>Recursos claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Software</i> • Financiamiento • Desarrolladores capacitados 		<p><u>Canales</u></p> <p>Virtual plataforma web: https://www.prestapyme.com</p>		
<p><u>Estructura de Costes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de planillas • Costos operativos • Pago a los proveedores que ofrecen servicio de mantenimiento a la web y arquitectura de información 			<p><u>Estructura de Ingresos</u></p> <p>Tasa (%) por financiamiento de capital de trabajo</p>	

Figura N3: Análisis Canvas Crediface

<p><u>Aliados Claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociación <i>Fintech</i> del Perú • Cavali • Instituciones Financieras • Superintendencia de Banco y Seguros • Sentinel • YakuFresh • Zero bounce • Equifax 	<p><u>Actividades Claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de plataforma web • Transferencia contable de la factura al inversor que la compra • Cobranza a la fecha de vencimiento de la factura 	<p><u>Propuesta de valor</u></p> <p>Facilitar capital de trabajo accesible e inmediato a través de préstamos que van desde 1000 soles a 5000 a personas naturales. Préstamos P2P</p>	<p><u>Relación con el Cliente</u></p> <p>Relación virtual exclusivamente a través de su plataforma web</p>	<p><u>Segmento de Clientes</u></p> <p>Personas bancarizadas con historial crediticio de mínimo de 6 meses.</p>
	<p><u>Recursos claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Software</i> • Líderes expertos • Desarrolladores web expertos 		<p><u>Canales</u></p> <p>Virtual plataforma web: https://crediface.pe/</p>	
<p><u>Estructura de Costes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la tecnología requerida • Gastos fijos • Costo de mantenimiento de las redes sociales como página web y Facebook 		<p><u>Estructura de Ingresos</u></p> <p>Tasa % por operación realizada.</p>		

ANEXO Ñ: Resumen de las entrevistas exploratorias

1. ¿Cuál fue la razón por la cual surgieron las *fintech*?, ¿por una necesidad de mercado o por una oportunidad? ¿A qué cree que se deba eso?

La mayoría de los expertos han coincidido en que las *fintech* han surgido por una necesidad de mercado: José Luis Urquizo, Rosa Benito, Rodrigo Ramos, Fanny Pérez, Christian Sipión y Victor Tardillo. Opinan que existen nichos específicos desatendidos en el mercado por la banca tradicional y requieren de un financiamiento.

Por otro lado, el experto Enrique Luna comenta que las ideas disruptivas no aparecen cuando la necesidad existe. Considera que las *fintech* surgen por una oportunidad de negocio, no por un negocio ya prevalecido.

2. ¿Cuál es su visión respecto al crecimiento del sector *fintech* en el Perú?

Los expertos José Luis Urquizo y Christian Sipión consideran que el sector *fintech* se encuentra en proceso de crecimiento aún, puesto que todavía no se han explorado todas las necesidades y se han innovado las soluciones para cada segmento específico.

Por otro lado, Fanny Pérez considera que la pandemia ha representado una oportunidad para segmentos como el financiamiento ante la reactivación económica. Para ciertas categorías, opina que puede representar una contracción en su crecimiento, como el caso del mercado de capitales.

3. ¿Qué expectativas de crecimiento tienen cada segmento y hacia dónde deberían enfocarse?

Según Rosa Benito, la *fintech* debe identificar en qué etapa de crecimiento se encuentra. Por su parte Rodrigo Ramos, indica que se debería enfocar en la educación financiera independientemente del segmento. El experto Sipión coincide en que se abre la oportunidad de educar financieramente para que se sepa con claridad cómo invertir o financiar. El que exista un mayor conocimiento de los instrumentos financieros permite que exista una mayor demanda del sector *fintech*. Tanto Sipión y resaltan Pérez que existen sectores o comunidades específicas aún por atender.

4. ¿En qué se diferencia el crecimiento de una empresa tradicional con el crecimiento de una *fintech*?

Los expertos resaltan que los costos operativos en una *fintech* son considerablemente menores que en una empresa tradicional. Asimismo, se resalta la poca relevancia de la

planificación estratégica en un *fintech* en el inicio de sus operaciones a comparación de una empresa tradicional, que es sumamente importante desde el comienzo. Por último, consideran que el crecimiento de una *fintech* es más exponencial y posee una mayor escalabilidad.

5. ¿Por qué cree usted que las *fintech* no utilizan *marketing* tradicional? ¿Usted considera que esta decisión es acertada para las *fintech* que recién están iniciando en el mercado?

Los expertos resaltan el papel de la comunicación del boca a boca. Por concepto, consideran que, al ser una empresa de tecnología, no tiene sentido transmitir por medio del mundo físico. Asimismo, consideran que el costo del *marketing* tradicional es elevado a comparación del *marketing* digital, que incluso resulta más fácil perfilar al cliente por medio de este. El *marketing* alineado al mundo digital es mejor aprovechado por las *fintech* por su flexibilidad.

6. A diferencia con la banca tradicional, las *fintech* están centradas en el usuario, son rápidas en sus operaciones y se enfocan en un público objetivo desatendido. ¿Qué opinión tiene usted sobre ello?

Los expertos coinciden con este punto en el sentido que las *fintech* deben estar orientadas a temas ágiles, a necesidades del cliente y a sectores desatendidos por la banca tradicional.

7. ¿Por qué cree que existen tan pocos estudios académicos acerca de las *Fintech* en el Perú?

La mayoría de los expertos consideran que el sector *fintech* requiere de mayor notoriedad y, al ser relativamente emergente, carece de estudios académicos. Sin embargo, José Luis Urquiza no considera que sea mínima los estudios académicos, ya que el banco percibe a las *fintech* como competencia directa.

8. Actualmente, ¿cuáles cree que son las principales limitantes que existen para la aparición de nuevas *fintech*?

A nivel general, los expertos consideran que las limitantes más resaltantes son la ausencia de un tratamiento tributario especial que promueva el emprendimiento tecnológico, los altos costos de constitución, mercado no educado financieramente, costo en la adquisición de las tecnologías necesarias y el escaso enfoque de la educación universitaria en la materia tecnológica.

9. ¿Cuál es su visión respecto al crecimiento del sector *Fintech* en el Perú? ¿Cree que podrá convertirse en un sector individual potente o cree que finalmente trabajarán mediante alianzas con los bancos tradicionales?

El experto Jose Luis Urquizo considera que no van a poder sobrevivir el uno sin la otra. Habrá bancos que van a aportar, van a comprar o a desarrollar productos o servicios. Existirá una suerte de alianza entre ellos que permitirá que la banca desarrolle sus propios *fintech*. De la misma forma, Benito y Pérez respaldan esta posición de que ambos actores puedan trabajar en conjunto. Esta última afirma que, mediante las alianzas estratégicas que se generen a largo plazo, la acción de la *fintech* se revalorizará como debería ser.

10. ¿A qué se debe la desconfianza de la gente de la banca tradicional? ¿Qué medidas pueden optar las *fintech* con la finalidad de promover la inclusión financiera y ganar la confianza de los usuarios?

La desconfianza del público hacia la banca tradicional recalca, de acuerdo con los expertos Sipión y Luna, a la poca claridad de información brindada. Se tiene la percepción que la banca tradicional intenta lucrar con la falta de información, ello apoyado a las altas tasas de interés. Asimismo, de acuerdo con Urquizo, los costos operativos que son muy altos se trasladan al cliente final. Ante ello, las *fintech*, de acuerdo con los expertos, deben educar en materia financiera y presentar un diseño de contenido valioso y sin conflicto de interés.

11. ¿Cree que es determinante tener experiencia en el sector financiero y/o tener especializaciones en temas financieros para poder emprender una *fintech*?

Para la mayoría de los expertos sí se considera determinante contar con cierta experiencia en el sector financiero para emprender una *fintech*. Sin embargo, lo que resulta más valioso y los expertos coinciden es que se cuente con equipos multidisciplinarios que presenten componentes financieros y tecnológicos. En caso de que no exista esta sinergia de capacidades y aptitudes, según Tardillo, se pueden generar grandes pérdidas, ya que el riesgo es alto.

Por otro lado, para el experto Sipión no es determinante este elemento. Indica que se requiere, sobre todo, actitud, ganas de aprender y mucha pasión, así como desligarse de los sesgos propios del sistema financiero tradicional.

12. ¿Qué habilidades cree que debería tener un líder para la gestión de su *Fintech*?

De acuerdo con Fanny Pérez, el equipo fundador debe tener los siguientes tres componentes con respecto al perfil: tecnológico, analítico y comercial. De esta manera, se reduce el margen de error.

De acuerdo con el experto Sipión, se requiere que el líder tenga pasión en la tecnología y entienda la parte financiera, se puede adaptar a los cambios, sea constante y tenga baja aversión al riesgo.

13. ¿La innovación es la característica principal de las *fintech*?

Todos los expertos han coincidido en que la innovación resulta ser la característica principal de las *fintech*. De acuerdo con Sipión, la innovación es la creatividad aplicada a un caso concreto. Según Tardillo, se requiere que se aplique innovación en los controles o indicadores que permitan ofrecer un buen servicio hacia el cliente y mantener el margen. Por último, de acuerdo con el experto Urquiza, es importante saber adaptar el servicio o producto al público objetivo sin necesidad de hacer un gran esfuerzo que implique mayores recursos de más.

14. ¿Cree que el marco regulatorio para los servicios que brindan las *fintech* ha sido un factor limitante para su crecimiento? ¿Cree que será un factor limitante de cara al futuro?

Todos los expertos han coincidido en que el marco regulatorio sí será un factor limitante de cara al futuro, debido a que merma la confianza, y sin una ley *fintech* se abren las posibilidades de malas prácticas. No obstante, se van formando lineamientos iniciales para las *fintech*, como la ley *crowdfunding*. Según Tardillo, ciertos colegas suyos se inscriben en la SMV a pesar de que no se les exige estar inscritos para darles más seguridad y garantía al público que van dirigidos.

15. El elemento clave de crecimiento relacionado al entorno es el financiamiento externo ¿Cuál es su opinión al respecto?

Todos los expertos han coincidido en que el financiamiento externo no resulta ser un limitante para el crecimiento de las *fintech*. En una etapa inicial de desarrollo, las *fintech* han optado por un capital propio y, en caso de que se requiera un financiamiento externo, se debe identificar cuál sería el fin de este y qué objetivos organizacionales se apunta. Normalmente, cuando se pretende tener un crecimiento o expansión regional se considera un financiamiento externo.

De acuerdo con el experto Enrique Luna, las *fintech*, al ser constituidas fuera, pueden acceder a un mejor financiamiento. Ante la falta de un marco regulatorio, los inversores extranjeros tienen desconfianza en cuanto observan que las *fintech* están constituidas en lugares en el que la normativa no los protege como debería.

ANEXO O: Resumen de las entrevistas a los CEOs

<i>Fintech</i>	Finsmart	CrediFace	Credigob	Prestamype
Nombre del entrevistado	Martín Huapaya	Ernesto Velásquez	María Luisa Mori	Daniela Vargas
Sobre el modelo de negocio				
¿Cuál es el modelo de negocio? ¿Qué necesidad o problema resuelve?	Nuestro modelo de negocio permite que varios inversionistas puedan darle liquidez a la factura de una misma empresa, según el apetito de riesgo que ellos busquen.	Necesidad de un mercado de clientes bancarizados que desean tasas más bajas	Financiamiento de las órdenes de compra de los proveedores del Estado. Resuelve el difícil acceso al financiamiento de estos proveedores.	Existía un mercado desatendido de préstamos grandes para micro y pequeña empresa.
¿Qué diferencia a (nombre de la fintech) del sector financiero tradicional?	A los bancos les cuesta lograr una transformación digital porque hay una base documental amplia y que es una mochila grande de carga para ellos, pues, para realizar la migración, les estaría tomando mucho tiempo.	Evaluación de los clientes de forma digital y menos rígida	Conocimiento experto de cómo el Estado contrata y la forma de analizar y entender al proveedor del Estado	Principalmente en tecnología y en las tasas, los procesos en las <i>fintech</i> son 100% digitalizados.
Agente				
¿Cuál es su nivel de educación? ¿Posee alguna carrera técnica o universitaria? ¿Cuál?	Carrera universitaria completa	Contador de profesión. Maestría en Banca y Finanzas	Licenciada en Geografía. Especialista en Big Data y Business Analytics.	Licenciada en Administración y Finanzas.
¿Ha llevado alguna especialización a lo largo de su formación académica?	Sí, especialización en gestión de riesgo y ahora un diplomado en Gerencia de Productos.	Banca y Finanzas en San Ignacio de Loyola	Especialista en Big Data y Business Analytics.	Especializaciones en finanzas para la gestión comercial, tecnología y <i>marketing</i> digital, en la cual me capacité en UX,

				experiencia de usuario.
¿Consideras que dichos estudios han sido importantes? ¿De qué manera ha influido?	Sí, básicamente con los conocimientos he podido implementar algunas cosas, sobre todo en el área de riesgos.	En un 20%. La parte profesional es más importante.	Especializaciones cortas que permiten ejecutar lo aprendido en la práctica.	Sí, principalmente en el desarrollo de la plataforma, nuevos procesos y experiencia de usuario.
¿Ha tenido alguna experiencia previa en el sector?	En el sector de finanzas. En riesgos, en el BBVA.	Toda mi vida he laborado en el sector finanzas	No en el sector financiero, pero sí los socios	Experiencia ocho años en la banca tradicional.
¿Consideras que dichas experiencias han sido importantes? ¿De qué manera ha influido?	Sí, al inicio yo traje todos los clientes que conocía del banco y digamos que fue el inicio de Finsmart con esos clientes.	Sí, tengo experiencia desde abajo, de ser analista de crédito.	Sí, en definitiva. Trabajo de creación en equipo.	Sí, para determinar una correcta evaluación financiera y en lo tecnológico.
¿Qué tanto están relacionadas sus aspiraciones profesionales y/o personales con la <i>fintech</i>?	Actualmente todos mis objetivos personales están alineados a Finsmart.	Tuve determinación para formar el negocio.	100%, autoaprendizaje y capacidad de automotivación partes esenciales	Sí, pienso seguir desarrollándome en este sector.
A nivel profesional, ¿cómo se ve dentro de cuatro años y qué proyectos tiene pensado para lograrlo?	La internalización y adicional tengo otro proyecto personal que es un nuevo emprendimiento.	No seguir como CEO y dejar la posta. Ser una especie de consejero en el negocio.	Expandirse a otros países y concretar alianzas con otras <i>startups</i> en campos como la agricultura, salud, alimentación.	Seguir capacitándome y volverme una experta en plataformas tecnológicas de finanzas y en experiencia al usuario.
Anteriormente, ha emprendido en algún otro sector que no sea el de las <i>fintech</i>.	Siempre me he desempeñado en el sector financiero en el BBVA, Banco Pichincha, en el área de riesgos, y en el BCP, en el área comercial. Y también tengo negocios familiares en el sector gastronómico.	No he entrado en ningún otro sector.	Sí, formé una empresa que brindaba servicios de cartografía.	No, siempre he trabajado en finanzas.

¿Considera que su nivel de motivación para emprender fue determinante?	Sí, claro que sí.	Sí, definitivamente	Sí, capacidad para resistir a la incertidumbre y la posibilidad de fracaso.	Sí, es importante la resiliencia en el sector. Buscar los puntos de valor y confianza en la plataforma.
¿Cuáles son las expectativas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo?	La expectativa en el corto plazo es sacar un nuevo producto; en el mediano plazo, es la internalización; y, en el largo plazo, también está ligado con esto último de lograr otros tipos de financiamiento.	A corto plazo, mantener la tasa de morosidad; y a mediano/largo plazo, extender el negocio a otros países	A corto plazo probar el experimento con otras <i>startups</i> . A mediano plazo, conseguir nuevos socios; y a largo plazo, expandirse a otros países	En corto plazo, que se lidere en el mercado del <i>crowd</i> ; y a mediano, que se puedan crear un fondo de inversiones propios. Y a largo plazo, que se pueda convertir la empresa en un neobanco.
Según su opinión, ¿las expectativas del emprendedor influyen en el crecimiento de las <i>fintech</i> ?	Sí, definitivamente. Es un negocio en el que puedes hacer dinero rápido, pero si quieres crecer, debes tener la expectativa de inversión, o sea, tener el foco de invertir y mirar a largo plazo.	Sí, definitivamente.	Sí, uno va probando ideas y haciendo experimentos, y el emprendedor va viendo si su modelo de negocio funciona o no.	Sí, es importante volverse sostenible en el tiempo.
Negocio				
¿Qué tipo de perfil tiene su equipo de trabajo?	Digitales, bilingües y muy adaptables al cambio.	Equipo de trabajo especialista en su tema	Equipo especializado en el uso de datos	<i>Millennials</i> , economistas y les gusta la tecnología. Ligados al tema de negocios y finanzas.
¿Aproximadamente, cuántas personas laboran en su compañía?	41 personas	15 personas	15 personas	70 personas

<p>¿Cree que el nivel de educación de sus colaboradores es suficiente para competir y diferenciarse en su tipo de negocio?</p>	<p>Sí, con el equipo actual sí.</p>	<p>Me fijo más en la experiencia que en los cartones; si son autodidactas, pueden tener una oportunidad,</p>	<p>No es suficiente; lo que se necesita tener adicional es la actitud emprendedora.</p>	<p>Nunca se está preparado al 100% , siempre seguir la tendencia de la tecnología, experiencia de usuario y <i>marketing</i> digital.</p>
<p>¿Sus colaboradores de qué sectores vienen?</p>	<p>El equipo de finanzas del sector bancario; el equipo de gestión de riesgo, también de banca; el equipo comercial viene de constructoras de <i>marketing</i> digital; TI, lo trabajamos con gente de Egipto; el equipo de desarrollo de negocios viene del sector bancario.</p>	<p>Del sector de finanzas, banca, cooperativas, cajas</p>	<p>Ingenieros de sistemas con especializaciones en <i>software</i>, especialistas en finanzas, economía, administración y abogados.</p>	<p>La mayoría viene del sector financiero y algunos que trabajaron en <i>fintech</i>.</p>
<p>¿Podría mencionar cuál es la misión y visión de su negocio?</p>	<p>La visión de la empresa, si bien están surgiendo algunas variantes, pero desde que nació era ser la banca digital PYME del Perú. Y la misión es ofrecer liquidez a las pymes a través de modalidades flexibles y rápidas.</p>	<p>Ofrecer al cliente un mejor servicio. Préstamos y productos que tengan una carga humana.</p>	<p>Líderes del uso de datos abiertos para generar un apoyo a los proveedores del Estado.</p>	<p>La misión es ser la empresa que otorgue financiamiento a corto plazo y más que todo una experiencia usuario al 100%. La visión es llegar a ser el primer neobanco del Perú con diversidad de productos, y trabajar en un fondo de inversiones.</p>
<p>¿Cuáles son los objetivos corporativos?</p>	<p>Las hemos reemplazado por OKR por <i>chapters</i>; <i>chapters</i> son áreas para nosotros, y los OKR son los objetivos por para <i>chapter</i> pero</p>	<p>Reducir las provisiones</p>	<p>Establecer nuestras estrategias de crecimiento en alianzas con nuestros <i>stakeholders</i>.</p>	<p>El objetivo es llegar a ser un <i>holding</i> y que los productos puedan presentarse en un catálogo unido como en</p>

	basados en 4 o 3 meses.			una plataforma de neobanco.
¿Cómo cree que puede lograr sus objetivos?	Alineando a los líderes de cada <i>chapter</i> al objetivo y haciendo un mapeo general y diario de las actividades que se generen de estos objetivos.	Incremento de colocaciones a nivel mensual	Ejecutando rápido iniciativas con otras <i>startups</i> con las que nos estamos aliando	No responde.
¿Sus colaboradores y/o equipo de trabajo están alineados a la misión y visión?	Sí.	Sí, todos los meses se alquila un <i>home working</i> en el que se muestra los números de la empresa.	Sí, es un trabajo constante para mantener al personal alineado a la misión y visión, por lo que todas las semanas nos reunimos de manera remota. Son dinámicas para poder trabajar en equipo de manera muy ágil.	Sí, aunque es difícil trabajar remotamente, pero es preocupación de todos trabajar en las mejoras de la plataforma y la experiencia de usuario.
¿Cómo planteó la misión y visión corporativa y cuánto tiempo tiene de caducidad?	Estamos en proceso de cambio, pero la misión que tuvimos estaba en un horizonte de tres años. Y en cuanto a la misión, sí está vista más en el corto plazo y en lo que hacemos, que actualmente es el <i>factoring</i> .	La misión es constante. Y la visión va de la mano con lo que exija el mercado.	No responde.	Se ha replanteado con la inclusión del producto <i>factoring</i> y va ir variando según se comporte el mercado y los productos nuevos que se elaboren.

<p>¿Cómo atraer nuevos colaboradores a su equipo de trabajo?</p>	<p>A través del <i>chapter</i> de talento, se buscan los perfiles en LinkedIn y hacen <i>onboarding</i> de los mejores perfiles, y se realiza el proceso de reclutamiento. Es un proceso interno.</p>	<p>El nuevo colaborador que ingresa sabe que en la empresa encontrará estabilidad laboral.</p>	<p>Atraer personas automotivadas, con mucha destreza, habilidad y ganas de aprender cosas nuevas</p>	<p>Le interesa mucho a la empresa que sea multifunción, tecnológica, comercial, con conocimientos en finanzas. Nos interesa personas jóvenes con ideas innovadoras, frescas y tecnológicas.</p>
<p>¿Cómo refuerza el compromiso del colaborador con la compañía?</p>	<p>Constantemente hay encuestas, comités para cuidar el clima laboral, donde lo integra un elemento de cada <i>chapter</i> y hay un <i>feedback</i> constante</p>	<p>Sueldo básico y variable</p>	<p>Trabajo en equipo y búsqueda de soluciones de manera conjunta</p>	<p>Buscar mejoras e ideas innovadoras que aporten. Estamos comprometidos en buscar una continua mejora de experiencia de usuario y realizar <i>benchmarking</i>.</p>
<p>¿Con qué términos podría definir a su equipo?</p>	<p>Comprometidos</p>	<p>Comprometidos</p>	<p>Proactivos e innovadores</p>	<p>Emprendedores</p>
<p>¿Cómo potencia las habilidades de sus colaboradores?</p>	<p>Con capacitación. Hay un programa de incentivo para que tomen especializaciones, diplomados de acuerdo a la evaluación de desempeño que tenemos cada 4 meses.</p>	<p>Mediante bonos de acuerdo a resultados.</p>	<p>Los motivamos a que puedan participar aportando ideas nuevas al proyecto. Fomentamos el autoaprendizaje en los colaboradores.</p>	<p>Principalmente el <i>feedback</i> del trabajo.</p>
<p>¿Existe un plan específico sobre la gestión de la cultura organizacional?</p>	<p>Sí.</p>	<p>Se contaba con uno cuando no había pandemia. Ahora se ha perdido y falta</p>	<p>Conforme el equipo crezca será necesario contar con personal que se</p>	<p>Sí. que la comunicación sea de manera lineal. Tratar de trabajar en las</p>

		reforzarlo.	encargue de gestionar los recursos humanos de la empresa para mantener al equipo en contacto y motivados en alcanzar los objetivos.	expectativas corporativas y personales.
¿Crees que la cultura de la empresa sirve de soporte para decisiones importantes en su negocio?	Sí, definitivamente.	Para el negocio. no tanto; para el manejo del personal. internamente sí.	Sí, definitivamente. Somos una empresa muy empática y lo que buscamos es sobre todo ayudar a las PYMES.	Sí, porque tener una cultura organizacional viable y sostenible ante la coyuntura que estamos hoy en día, ayuda mucho al compromiso y al crecimiento de la empresa.
¿Actualmente qué innovaciones han ejecutado?	Sobre todo, en la parte de TI, hay un plan para que la plataforma sufra variantes drásticas de cara a mayor funcionalidad.	Firma digital, actualizaciones en la página web. Innovaciones en los procesos (tipos de cobranza)	En estos dos últimos años, seguramente, nuestro equipo ha empleado la mitad de su tiempo en aprender el uso de las nuevas tecnologías y la otra mitad del tiempo aplicado a lo que estamos experimentando constantemente con los clientes y ver de qué manera los podemos apoyar.	Se quiere ir generando una plataforma con los multiproductos.
¿Cómo se aplica la gestión de la innovación en su empresa?	La gestión de innovación es un pilar de TI, siempre	Reuniones con el equipo de sistema para echar andar las innovaciones planteadas	Tenemos <i>advisors</i> en finanzas, <i>advisors</i> en monetización de datos. Tenemos	No responde.

	están buscando mejorar la plataforma.		gente experta que nos va comentando desde su experiencia cómo podemos ir desarrollando lo nuevo.	
¿Cuentan con un equipo o especialista que se dedique a la gestión de la innovación?	TI, Alex, el CEO es el que maneja todo lo de innovación y cambio, pero el de TI tiene como pilar la innovación que es ahora el desarrollo de la plataforma.	Con el equipo de sistemas, se desarrolla la arquitectura tecnológica.	No con un especialista en gestión de innovación, pero en cierta medida nuestros <i>advisors</i> juegan un rol similar.	Existe un equipo de 11 personas que se dedican exclusivamente a la innovación y desarrollo de todos los productos.
¿Cómo la gestión de innovación y desarrollo influencia en el crecimiento corporativo?	No responde.	Ha ayudado a implementar el unificador de IP a los clientes, validación de correo electrónico.	Cien por ciento. Conforme uno va entrando en un segmento más específico, se da cuenta que hay muy poca experiencia en el sector; por lo tanto, todo es innovación.	Sí, ellos son los que dan forma a todas las ideas para desarrollar.
¿Qué capacidades considera que son determinantes para el perfil de un colaborador?	Todo lo nuevo que le podamos incorporar nos trae nuevos clientes, nos hace más ágiles y mejora la experiencia del inversionista.	Compromiso y vocación de servicio	Motivación, curiosidad por el aprendizaje, flexibilidad para poder experimentar	Resiliencia, capacidad de desarrollo comercial, disposición de aprendizaje, habilidades blandas como empatía, solidaridad.
¿Qué capacidades y hábitos posee un equipo de trabajo?	No respondió.	No respondió.	Motivación, curiosidad por el aprendizaje, flexibilidad para poder experimentar	Disposición de aprendizaje para una continua capacitación de productos nuevos y seguir tendencias.
¿Existe una planificación para capacitaciones o	No respondió.	Capacitaciones al cuerpo contable,	Todo el tiempo	Las capacitaciones son constantes

para intercambio de conocimientos?		sistemas y cobranzas	estamos en constante capacitación.	y todos los colaboradores participan.
¿Usted recurre a sus colaboradores en búsqueda de ideas para solución de problemas?	No respondió.	Consultas de manera frecuente para tomar decisiones que involucren cambios en cada área	Sí, constantemente. Todos los días en nuestras reuniones diarias de trabajo estamos conversando al respecto y todos participan dando ideas desde el puesto y la función que cumplen.	Una manera de búsqueda de soluciones para los problemas es la constante investigación de los colaboradores.
¿Considera un recurso importante la tecnología?	Sí, claro	Sí, definitivamente.	Sí, definitivamente.	Sí, efectivamente.
¿Cómo maneja la captación e incorporación de tecnología?	Esa parte directamente la trabaja el CEO; él incorpora las nuevas herramientas.	Los requerimientos tienen que partir de mismo usuario.	Tenemos un CTO que es nuestro líder tecnológico; él da la pauta hacia donde estamos yendo.	Me encargo de limitar información al colaborador para cuidar los procesos y evitar errores con información sensible.
¿Qué beneficios trae el acceso adecuado a herramientas tecnológicas? ¿Considera clave?	Velocidad y visibilidad, sobre todo las herramientas. la visibilidad. ya que así evitamos duplicidad de funciones.	Seguridad en los procesos, eficiencia en que se den de manera correcta	Nos permite trabajar más rápido, por lo que todo lo que hacemos es utilizando la tecnología como base.	Los beneficios son evitar errores graves y, además. puede dañar la imagen de la empresa.
¿Quiénes son sus principales proveedores?	Las centrales de información son nuestros proveedores:	Centrales de riesgo, empresas derivadoras de clientes	Proveedores de <i>software</i> y otros servicios digitales. Algunas <i>distek</i> que	Proveedores de sistema

	Equifax, Expiria, Centinel y la parte legal. Tercerizamos la parte legal para casos de cobranzas complicadas que son abogados externos.		brindan servicios de infraestructura digital, uso de nubes almacenadoras de información	
¿Considera que sus proveedores mejoran su negocio? ¿En qué medida?	Sí, por eficiencia.	Proveedores esenciales para el negocio. No se puede otorgar un crédito sin las centrales de riesgo	Infraestructura digital para <i>software</i> y datos	No responde.
Entorno				
¿Cuál es el segmento de mercado al cual está dirigido su negocio?	Pymes por el lado de clientes y dirigido a personas naturales y a fondos institucionales del lado de inversión	Clientes bancarizados	Pequeña o mediana empresa que contrata con el Estado en cualquier parte del país, que tiene necesidades de financiamiento para poder ejecutar sus proyectos. Son empresas que no han podido recibir financiamiento del sector financiero tradicional.	Va dirigido a micro pequeños empresarios.
¿Qué productos/servicios valora más sus clientes?	Actualmente, el único producto que tenemos es el <i>factoring</i> . Valoran la velocidad de desembolso.	Crédito rotativo	Capital de trabajo a proveedores del Estado	Créditos hipotecarios a mypes
¿Considera que el mercado peruano resulta atractivo para el segmento al que va dirigido?	Sí, porque hay debilidades todavía del sistema	Resulta atractiva para la región, pero para otros países no tanto,	Cuando el Estado está paralizado como ahora, no se toman decisiones	Sí, porque el mercado peruano se basa en 60% de

	<p>financiero del lado del cliente y del lado de inversionista. Los productos tradicionales tienen una tasa de rentabilidad muy baja.</p>	<p>por la morosidad que involucra.</p>	<p>rápidas, y los que más sufren son los proveedores.</p>	<p>mypes informales y es a ese sector que atendemos.</p>
<p>¿Qué condiciones del mercado peruano son determinantes para el funcionamiento de su modelo de negocio?</p>	<p>Creo que Perú está en un crecimiento constante y la apertura a este nuevo mercado tecnológico es importante porque, si no hubiera esa apertura del lado gubernamental, se imposibilitaría la forma en se trabaja.</p>	<p>Mercado abierto. Libre competencia. Sin leyes de tasa.</p>	<p>Libre competencia para que cualquier empresario pueda contratar con el Estado</p>	<p>Nos determina la coyuntura política y económica.</p>
<p>¿En el panorama de la pandemia qué variables se tendrían que considerar para que haya un crecimiento progresivo?</p>	<p>Las de financiamiento básicamente están enfocadas en seguridad. El inversionista que quiera depositar dinero aquí o el fondo institucional va a buscar seguridad.</p>	<p>Correcta evaluación del cliente, incrementar la capacidad de evaluación</p>	<p>El costo de dinero debería permitir realizar una gestión que permita hacer llegar el servicio a las PYMES con una tasa de interés menor.</p>	<p>La pandemia nos ha enseñado que las <i>fintech</i> debemos tener un plan de trabajo sostenible en el tiempo y crear una estrategia a largo plazo tomando en cuenta los cambios de la modalidad de vida, de trabajo y económica.</p>
<p>¿Cuáles son las fuentes de financiamiento y el beneficio que les ha traído?</p>	<p>La empresa ha tenido un financiamiento únicamente de socios en la etapa inicial y a la fecha no tenemos</p>	<p>Fondos de inversión privado y capital de los accionistas</p>	<p>Fondo de capital propio</p>	<p>Recibe financiamiento externo de diferentes países.</p>

	financiamiento de terceros.			
¿Considera de fácil accesibilidad la obtención de financiamiento externo?	No creo que sea fácil, pero tampoco complicado. Complejidad media por el tema del <i>complayer</i> legal.	No, se solicitan altos requerimientos para que un fondo de inversión califique.	No responde.	En el caso de empresas nuevas, puede resultar difícil conseguir este tipo de financiamiento ..
¿Qué tan importante considera que es el levantamiento de capital externo para las <i>fintech</i>?	Creo que sí es importante para alguien que desee emprender una <i>Fintech</i> , sí debería tener un capital asegurado; es relevante por temas de tecnología. Ya existe ciertos competidores con desarrollos de más de dos años.	Apalanca el crecimiento y ayuda a crecer rápido para lograr los objetivos.	Para nosotros, en la fase que nos encontramos, es muy importante porque nos va a permitir escalar.	Sí, porque es recomendable tener un respaldo equitativo antes algún problema socio económico.
¿Con qué instituciones privadas o educativas se relaciona? ¿Les genera una mejora?	En el tema de <i>factoring</i> , estamos por asociarnos a la CEPAC (Cesión Peruana de <i>factoring</i>). Y con PRODUCE, ministerios que impulsan bastante los temas de los decretos <i>fintech</i> en el Perú y el marco regulatorio.	Convenio con una institución virtual que ofrece cursos para trabajadores y para clientes puntuales	Hemos sido parte de una aceleradora especializada en empresas de impacto social y ambiental.	Ahora se está relacionando con la Universidad del Pacífico.
¿Podría obtener una alianza estratégica con alguna entidad?	Sí, en su momento buscamos alguna alianza estratégica con PRODUCE y PROMPERÚ, con la finalidad de	Sí, venta de motocicletas a nivel nacional y financiamiento de la compra de motos	Emprende UP	Esta relación con Pacífico ha ayudado en el prestigio de la empresa.

	tener estos <i>stand</i> digitales.			
¿Qué tipo de sinergias entre empresas o con otros expertos ha tenido su negocio? ¿Qué tipo de aporte ha traído?	Definitivamente el <i>networking</i> es importante para empezar con el tema legal; por ejemplo, hemos desarrollado bastantes temas de cobranza y otros enfocado al marco regulatorio.	Convenio con 15 <i>Fintech</i> que te derivan clientes.	Las alianzas que estamos haciendo ahora es con empresas que trabajan en otras verticales y que son complementarias a la nuestra.	Aún no hemos generado sinergias con otras empresas. En algún futuro sería beneficioso.
¿Cómo ha impactado los beneficios tributarios o fiscales en su negocio?	Definitivamente, sí hay un beneficio tributario que impacta positivamente. Lo que aplica a Finsmart es el IGV justo. Esto nos permite tener un mejor manejo de la liquidez.	El pedido es que haya beneficios tributarios por los servicios que brinda la <i>fintech</i> .	Debemos tener claro que nosotros debemos pagar los impuestos por las actividades que hacemos, pero, como no tenemos una regulación específica, pagamos impuestos por todas las actividades que hacemos.	Cumplimos con todas las obligaciones fiscales.
¿Considera que el marco regulatorio actual favorece o desfavorece a las <i>fintech</i>?	Actualmente, sigue siendo favorable y sigue siendo flexible para la entrada de nuevos competidores al mercado <i>fintech</i> . En cuanto a la ley del <i>crowdfunding</i> , directamente influye la ley de tasas de interés porque, a partir de ahí, competimos con otras <i>fintech</i> y bancos.	Se requiere supervisión de la SBS y que se derogue la ley de tasa de interés.	Sí, lo favorece en gran medida porque nos proporcionan reglas claras y define los costos de nuestras operaciones. Cuando se tiene claro lo que se debe pagar, como impuestos, también ocurre un impacto en el costo al cliente.	En estos momentos favorece porque no hay un marco regulatorio que regularice a <i>fintech</i> y limite a desarrollar o vender/ofrecer productos financieros.

ANEXO P: Resumen de las Entrevistas de Validación a Expertos

Nombre del entrevistado		Franco Cedillo	José Quevedo	Juan Carlos Zamalloa	Renzo Contreras
Puesto del entrevistado		Technical Lead	Consultor Internacional de Pymes	Director de Instrumentos Financiero	Co Founder y Gerente Comercial
Perfil del entrevistado					
Información del entrevistado	Nos podría comenzar contándonos sobre usted (nombre, edad, profesión)	Ingeniero informático. 35 años. Formación en la Universidad Católica.	Economista. 48 años. Formación en la Universidad de Lima.	Economista. 32 años. Formación en la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Soy de profesión Administrador. Tengo 42 años y tengo el propósito de resolver las urgencias económicas de todos los peruanos.
Puesto o cargo actual	¿De qué entidad pública o privada actualmente trabaja y cuál es el cargo que ocupa?	Líder técnico de la <i>startup</i> Crack the Code	Consultoría Internacional de Pymes	Director de Instrumentos Financieros en el Ministerio de Producción	Soy Cofundador de Tappoyo <i>Fintech</i> . Actualmente, tengo el puesto de Gerente Comercial.
Trayectoria profesional	Comentemos un poco de su trayectoria profesional y cómo esto ha impactado en el rol que actualmente desempeña.	Creación y construcción de herramientas digitales en medios de comunicación, en sistemas ERP, en <i>fintech</i> y en <i>startups</i> . Anteriormente, he laborado en <i>Fintech</i> Lab.	20 años en el sistema financiero. 5 primeros años en la banca tradicional. Los 15 años siguientes también, pero enfocado en la micro pequeña empresa.	Empecé en el Banco de la Reserva. Luego, en el Ministerio de Economía y Finanzas en el tema de regulación de mercados financieros, bolsas, entidades financieras. Trabajé en el Fondo Monetario Internacional.	Tengo 20 años de experiencia en el sector bancario y 3 años en Tappoyo <i>Fintech</i> . Me considero un experto en las microfinanzas. Mi trayectoria está centrada en la administración y en análisis crediticio.
Agente					

<p>Nivel de educación y experiencia</p>	<p>En relación con este elemento, se identificó que los emprendedores han tenido especializaciones en finanzas y tecnología como Big Data. En su opinión, ¿considera que es clave presentar un nivel educativo superior al universitario para emprender una <i>fintech</i> de financiamiento?</p>	<p>La educación financiera no está encajando con el ritmo y la visión que requiere una <i>fintech</i>. Los conocimientos hechos se contratan, no se aprende. Se necesitan especialistas en cada área.</p>	<p>Uno no tiene que ser especialista en cada uno de estos rubros; tú lo que necesitas es aliarte con un equipo que sea así, especialista en cada uno de estos rubros, y tú lo único que necesitas saber son los lineamientos generales.</p>	<p>Sí, el servicio de financiamiento es el que está inscrito formalmente en el registro de casas de empeño y préstamos de banca y seguros. El cómo brindas el servicio es lo que te diferencia de una <i>fintech</i> a ser un negocio tradicional, debido a que no todos las empresas son <i>fintech</i>, porque no tienen plataformas digitales y sí es importante tener una educación en sistemas financieros, porque, de no serlo, los volúmenes que se trabajan traerán problemas graves.</p>	<p>En una <i>fintech</i> de financiamiento es claro tener una experiencia en el mercado financiero, ya que requiere un análisis importante al momento de otorgar un financiamiento. Otro factor importante es el factor tecnológico. Contar con un CTO, un experto en tecnología, es importante, ya que este mercado se mueve mucho en tecnología y es muy cambiante.</p>
<p>Experiencia en el sector</p>	<p>En relación a este elemento, se identificó que la mayoría de los emprendedores han tenido experiencia en el sector financiero para emprender. En su opinión, ¿considera que el emprendedor debe presentar experiencia</p>	<p>Tiene que haber una experiencia en el sector para errar lo menos posible. Tener buen criterio y tomar decisiones más rápido. Tiene que haber mucha experiencia y mucho compromiso. Estando en el rubro, se sabe a quiénes debe llamar. No se puede traer a alguien fuera del rubro. Una <i>fintech</i> es especializada.</p>	<p>El equipo es de hecho que va a ayudar a trabajar. Yo, en los bancos, en estas instituciones financieras, yo buscaba a alguien bueno en otro rubro diferente al mío. La respuesta a tu pregunta del sector, sí, si tienes que saber, por lo menos en la parte macro, el sector de todas maneras.</p>	<p>Sí, porque la experiencia les ha enseñado qué cosas pueden y qué cosas no pueden hacer.</p>	<p>Desde mi experiencia personal, es fundamental que las personas que las van a dirigir tengan experiencia previa en el mercado financiero como en funciones bancarias o relacionados. Es muy importante esa</p>

	<p>previa en el rubro para iniciar una <i>fintech</i> de financiamiento o cuál es la experiencia que recomienda usted que debe tener el emprendedor en el sector de finanzas y tecnología aplicada anteriormente?</p>				<p>experiencia.</p>
<p>Objetivos personales</p>	<p>En relación a este elemento, los entrevistados manifestaron tener objetivos personales alineados al crecimiento del negocio que emprenden. ¿Considera clave que los objetivos a nivel personal y profesional se encuentren directamente relacionados con el crecimiento de la <i>fintech</i>? ¿Considera que uno de ellos predomina al otro?, ¿por qué?</p>	<p>El equipo de trabajo de una <i>fintech</i> tiene que estar enlazado al negocio. El emprendedor o trabajador tiene que dar lo mejor que pueda para que, en la evaluación de que la <i>fintech</i> llegue a un buen nivel, implique que ambos crezcan. En el escenario que la <i>fintech</i> no dé la talla, pueda sentirse preparado para saltar a otra empresa. Si la persona no está convencida que adentro no va a crecer, en una <i>startup</i> no funciona.</p>	<p>Sí, totalmente. El segmento que trabaja estos emprendimientos busca no solamente una satisfacción profesional o económica, sino ligada a un desarrollo personal.</p>	<p>Solo cuatro empresas en el universo de <i>Fintech</i> en Perú mantienen esta relación. Además, considero que no todas las empresas son <i>fintech</i>, porque he realizado un estudio y los resultados fueron que en el rubro de financiamiento solo 19 empresas son <i>fintech</i>, debido a que mantienen una plataforma formal digital.</p>	<p>Aquí radica el factor emprendedor. Es algo muy importante, las personas que dirigen este tipo de empresas es porque queremos cambiar el modelo tradicional. Se quiere hacer de las finanzas un servicio acorde a una necesidad del público. Nos enfocamos mucho en la necesidad del cliente, valorando mucho y poniendo al cliente en el centro de las decisiones.</p>
<p>Motivación para</p>	<p>En relación a este elemento, los</p>	<p>El emprendedor trabaja, invierte y</p>	<p>El 80% de la economía peruana</p>	<p>Sí, la característica</p>	<p>Los aspectos</p>

<p>emprender</p>	<p>entrevistados han considerado que el nivel de motivación para emprender fue determinante para la creación y el desarrollo de las <i>fintech</i>. Mencionaron que uno de los rasgos más importantes del emprendedor son la resiliencia y la capacidad de resistencia a la incertidumbre y al fracaso. ¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	<p>reinvierte su negocio. El innovador busca nuevos tipos de negocio, adaptarse a los cambios y cambiar de rumbo hacia una meta más rentable. En el <i>startup</i>, tiene que haber personas especiales que no se cansan fácilmente.</p>	<p>se mueve por estos emprendedores informales, mal llamados informales, porque al final pagan impuestos, pero no pagan el 100% de lo que venden. Yo considero que las mujeres son las que son más emprendedoras, esa proactividad a lanzarse a algo nuevo.</p>	<p>más usual es la resiliencia, así como también el capital, los contactos y, finalmente, la suerte.</p>	<p>que mencionaste lo debe tener todo emprendedor. Hay un factor muy relevante en la resiliencia que aplica a la coyuntura de la pandemia que ha sido bastante dura. Entonces, cuando creas una empresa sientes la motivación de crear algo nuevo. Cuando te cruces con adversidades, vas a poder darte cuenta de las capacidades que tienes y, si toda la experiencia, es suficiente.</p>
<p>Expectativas de crecimiento</p>	<p>Con respecto a este elemento, se ha identificado que los entrevistados continuamente buscan nuevos métodos, productos y procesos. El carácter iterativo de la plataforma en el que se desenvuelven lo permite. ¿Sobre ello, considera</p>	<p>Sí, si es que tiene en su visión un comprador que puede ser la competencia o una <i>fintech</i> muy similar a ella, pero en otra escala.</p>	<p>Las <i>fintech</i> no son competencia del sistema financiero. No hay punto de comparación porque son de diferentes escalas. No puedes tener volumen de negocio, pero sí puedes tener márgenes muy altos y es lo que hoy se da, y, además, todo es virtual. Entonces, los riesgos son altos; por lo tanto, las tasas son altas. Tiene que haber</p>	<p>Sí, por supuesto por sentido común, cualquier empresa quiere crecer y está permanentemente buscando nuevos nichos, mercados e ingresos.</p>	<p>La parte fundamental de este tipo de emprendimientos es el tema tecnológico. Y esto está ligado al tema del crecimiento. Las <i>fintech</i> son empresas que quieren resolver problemas globales. Por ejemplo, el microproblema de la educación</p>

	clave las expectativas de crecimiento del emprendedor en el desarrollo de las <i>fintech</i> de financiamiento?		una plataforma tal que me genere ese volumen y eso sí es muy costoso, ¿no?.		financiera está en muchos países de Latinoamérica en distintos niveles. Entonces, las soluciones que vamos creando no se enfocan en el mercado local, sino en el global.
CIERRE DEL BLOQUE I	¿Considera que todos estos elementos son claves para este tipo de <i>fintech</i> ?, ¿o qué otro elemento considera que debe estar presente para que la <i>fintech</i> crezca? ¿Por qué?, cómo impactaría?	Mejora continua. El equipo debe ser altamente diverso para entender a sus clientes y procesos. Profundo conocimiento tecnológico. Validación de los procesos con otras <i>fintech</i> y expertos. Experiencia y compromiso. A nivel finanzas tiene que haber conocimiento.	Nos estamos olvidando de la oferta y demanda, y lo otro que creo que poco a poco debería ir madurando es el tema de la supervisión y una reglamentación interna, en general, para generar tranquilidad y seguridad para futuros inversionistas.	En la pandemia uno de los indicadores que ha surgido es el refinanciamiento de las deudas; entonces, es importante la sintonía con el ciclo económico.	Aquellas personas que quieran emprender en el mercado deben definir y estudiar el problema que quieren resolver y cómo lo quieren hacer. También, formar un buen equipo y definir los escenarios que se van a presentar en el mercado. No necesariamente emprender algo nuevo, sino apalancarse con un proyecto o una empresa que cubra el problema que quieres resolver.
CIERRE DE BLOQUE I	Dentro de los elementos mencionados, un hallazgo importante que han establecido la mayoría de	El nivel de disciplina dentro de una <i>fintech</i> tiene que ser altísimo. Tiene que ser muy provechoso estar en la <i>fintech</i> .	No responde.	Sí, totalmente porque el emprendedor siempre empieza desorganizado y con el transcurso del tiempo se	No responde.

	<p>emprendedores es que deben considerarse otros elementos claves para el crecimiento de las <i>fintech</i> del segmento de financiamiento: Disciplina, Resiliencia y <i>Networking</i>. En su opinión, ¿considera que estos elementos son claves para el crecimiento de las <i>fintech</i> del segmento de financiamiento? ¿Por qué?</p>			<p>vuelve disciplinado en el transcurso del tiempo y es importante en la consolidación de la empresa.</p>	
Equipo					
<p>Aprendizaje y experiencia del equipo de trabajo</p>	<p>Si bien la mayoría de las <i>fintech</i> entrevistadas tiene un equipo humano muy variado, con socios, fundadores y trabajadores con estudios diversos, la mayoría de emprendedores están de acuerdo con que, debido al ADN financiero y digital de una <i>fintech</i>, es indispensable contar con un equipo de</p>	<p>El área tecnológica no va a dominar ni las funciones e implementaciones ni los contactos financieros, y el área financiera no va a hacer al nivel que tienen que hacer las implementaciones, los despliegues, las pruebas tecnológicas. Tienen que estar ambos componentes.</p>	<p>Ese es el equipo que yo te decía que multiplica. Tú no puedes necesariamente tener que especializarse en todas las áreas, pero sí tienes que aliarte con gente especializada. Eso sí, es básico. Justamente ese es el éxito de un emprendimiento.</p>	<p>No hablamos de personas, sino de equipo, y en el equipo siempre hay alguien en el tema financiero y también alguien en el ámbito tecnológico.</p>	<p>Es importante que los socios o fundadores tengan experiencia en finanzas y tecnología. Otro profesional importante es el marketero. Esto influye en el crecimiento. En el Perú, hay potencial para crecer porque la bancarización es muy baja y el nivel de financiamiento también es menor. Muchas personas recurren a préstamos</p>

	<p>expertos en temas de finanzas y tecnología. ¿Cuál es su opinión al respecto?</p>				<p>informales. Hay mucha demanda de financiamiento. La demanda muchas veces supera la oferta.</p>
<p>Misión y visión alineado a la etapa de crecimiento</p>	<p>Con respecto a este elemento, la mayoría de entrevistados coincidieron que su misión es la de financiar a un grupo desatendido de peruanos, a través de productos financieros adecuados y que no signifiquen un costo muy alto para sus clientes. Esto no solo les permite competir con la banca y el sistema financiero tradicional, sino que esta idea va más allá de lo económico. Muchas de ellas buscan brindar un servicio financiero que permita a sus clientes seguir creciendo. ¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	<p>La misión es ayudar a los emprendedores. Se brinda los préstamos o servicios, pero también está conectado a otros servicios digitales que la pyme puede requerir.</p>	<p>Exactamente, es mejorar la calidad de vida de la gente; es la gente que no tiene acceso a la banca tradicional, gente que no tiene acceso a cierto nivel, se encuentra en estos nichos en los cuales no son atendidos por el sistema tradicional. Es más, mucha de la gente que puede ser cliente de una <i>fintech</i> puede ser cliente rechazado del sistema financiero.</p>	<p>Generalmente, esto no es una respuesta que se condice con los servicios que ellos brindan, porque creen que la <i>fintech</i> hace una labor de bancarización e inclusión financiera, lo cual no es tanto así. La labor de la <i>fintech</i> es un negocio y no tienen un fin social y solo tienen un objetivo empresarial.</p>	<p>Tappoyo cumple un impacto social. Definimos que los productos no solo cubren una atención financiera, sino que, añadido a eso, da una oportunidad de educar a las personas para que tomen decisiones buenas y oportunidad; y también damos la oportunidad a muchas personas de ser líderes de su comunidad siendo aliados de la empresa. En este sentido, las personas transmiten educación financiera recomendando nuestros productos y, a la vez, por esta recomendación, obtienen ingresos adicionales. Entonces, Tapoyo es una plataforma colaborativa.</p>

<p>Gestión de la cultura organizacional</p>	<p>Lo que pudimos encontrar con las entrevistas a los CEOs es que en las <i>fintech</i> no existe normalmente un equipo de gestión humana. Si bien aún no está dentro de sus planes a corto plazo, reconocen que conforme el equipo crezca será necesario contar con personal que se encargue del capital humano de la empresa para mantener al equipo en contacto y motivados en alcanzar los objetivos. ¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	<p>Identificar el perfil. Una <i>fintech</i> en 5 años ya es grande. La cultura se pierde en un grupo mayor de 5 personas.</p>	<p>Tú tienes que generar volumen de negocio tal que puedan cubrir sus costos, yo creo que, en general, muchas áreas en una primera etapa, y para eso es el plan de negocios, no es necesario tener toda esa masa orgánica.</p>	<p>Efectivamente, se reparten todas las tareas entre ellos. Es un tema dinámico e interesante, ágil y hasta llegan a ser como una familia; por lo tanto, en muchas <i>fintech</i> surgen problemas personales emocionales y afectan negativamente a la empresa.</p>	<p>Al crecer la compañía, existe la necesidad de optar por un equipo que apoye en gestionar los recursos humanos. Sin embargo, al momento de crecimiento es importante que la <i>fintech</i> tenga una comunicación horizontal para tomar decisiones. Esto permite, desde el primer momento que alguien ingresa a la empresa, poder visualizar la misión, visión y comprometerse.</p>
<p>Gestión de innovación y desarrollo</p>	<p>Para la mayoría de <i>fintech</i> entrevistadas la gestión de innovación es fundamental porque, al moverse en un negocio con bases tecnológicas, las actualizaciones y</p>	<p>Hasta hace tres años, las <i>fintech</i> no empezaban con el área tecnológica a la mano. Utilizaban herramientas de terceros que les ayudaba a validar el producto. Hoy en día, empiezan con el área tecnológica. El costo de empezar sin un área tecnológica va de la mano con la</p>	<p>Yo creo que se trabajan en etapas. Al inicio, no tiene sentido tercerizar el tema de la plataforma tecnológica, porque entiendo que tú estás armando el equipo; entonces, es mejor tener a alguien especializado y,</p>	<p>Hay dos tipos de emprendimientos que surgen. Uno, los que tienen mucho dinero, y los que no. Los primeros tercerizan el tema tecnológico y, finalmente, todos terminan contratando un programador a</p>	<p>En mi experiencia personal, pudimos notar la importancia de un equipo propio en tecnología que te permita realizar tus propios cambios a partir de las tendencias</p>

	<p>conocimientos en datos, <i>softwares</i>, sistemas, etc., deben ser de aprendizaje y testeado constante; sin embargo, lo que se halló con las entrevistas es que algunas prefieren tercerizar muchos de los servicios tecnológicos, mientras que otras no consideran una decisión acertada que no exista un equipo de sistemas o un equipo de análisis de dato <i>in house</i>. ¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	<p>resiliencia y con la perseverancia. Si tienes tres años a más en una <i>fintech</i>, va a haber un éxito.</p>	<p>nuevamente pensando en el largo plazo, tú podrías hasta generarle a ese técnico una línea de carrera. Yo creo que son etapas <i>in house</i> y, luego, en una segunda, tercera etapa, sí puedes ir trabajando con algún proveedor que te brinda estos servicios que son muy buenos.</p>	<p>tiempo completo para la empresa.</p>	<p>tecnológicas. Esto siempre pensando cómo mejor se beneficia el cliente con el apoyo de la tecnología. Es importante anteponer las facilidades del cliente ante tus necesidades como compañía; es un buen camino.</p>
<p>Desarrollo de competencias para gestión</p>	<p>La mayoría de los entrevistados consideran que la motivación y la actitud emprendedora en sus colaboradores es fundamental para que una <i>fintech</i> o cualquier empresa de base digital cumpla con sus objetivos y crezca. Los</p>	<p>En parte es correcto y, por otra parte, no lo es. El equipo tiene que estar balanceado, tiene que haber personas que vengan del corporativo, que conozcan el segmento de inversión. Tiene que haber una parte dinámica: joven en actitud. Sobre los egresados, maestría, se dará un balance para tomar en cuenta la parte laboral. En la fase inicial se verá haciendo muchas</p>	<p>Tú necesitas que tengan los conocimientos. Esas son las competencias duras, pero hoy se trabaja muchísimo en las competencias blandas y eso ya es más un tema de relacionamiento entre tus pares; eso no lo estudias. Eso lo vas aprendiendo en el camino. Entonces yo sí creo que necesitas estudios. Lo otro puedes ir</p>	<p>La mayoría de trabajadores son jóvenes en las <i>fintech</i> y la motivación es el eje principal. Y para muchas de las empresas encuentran más relevante los objetivos que puedan cumplir sus trabajadores más que sus estudios o títulos académicos.</p>	<p>En este mundo cambiante del lado <i>fintech</i>, no hay que medir a los colaboradores por un número. Hay que buscar a personas que busquen desarrollo y acepten trabajar contigo. Muchas personas se involucran con el proyecto no por el lado salarial, sino</p>

	<p>entrevistados mencionaron que a menudo prefieren medir el valor de un empleado sobre la base de los resultados que obtiene antes que por su grado de estudios o méritos académicos previos.</p> <p>¿Usted considera que es acertado lo anteriormente descrito?</p> <p>¿Cuál es su opinión al respecto?</p>	<p>cosas. Es muy importante el balance entre academia, actitud, capacidad, contactos, autoconocimiento de uno mismo y también el de aprender solo.</p>	<p>desarrollando durante el trabajo.</p>	<p>por el grado de comunicación y motivación que podemos impregnar. Entonces en esta misma valoración, los títulos no son suficientes.</p>	
<p>Acceso adecuado a herramientas tecnológicas</p>	<p>Los entrevistados consideran que es de vital importancia para su tipo de negocio tener un acceso adecuado a herramientas tecnológicas, pues les permiten escalar más fácilmente. No solo es esencial tener una buena infraestructura digital, sino es importante</p>	<p>No responde.</p>	<p>Si tú quieres obtener buenos resultados en tu empresa tienes que medir tus resultados con KPIs. Toda la información y eso es uno de los contras de las <i>fintech</i>, no todas las fuentes de información tienen su base de datos ordenada y visible. Entonces desde el inicio es importantísimo, uno, información visible, dos. Tenerla en un lugar donde tú puedas rápidamente</p>	<p>Es requisito que la contratación de un personal nuevo, debe de tener manejo de las herramientas de seguimiento, monitoreos de las redes sociales, etc. Si no saben eso simplemente no los contratan.</p>	<p>Una <i>fintech</i> tiene que estar apalancada 100% en tecnología y la información es vital; la data es sumamente importante. La toma de decisiones va a ser muy pobre si no tienes personal adecuado para analizar la data. No se puede guiar de supuestos. Es muy importante tener información de todo tipo; ahora existen muchas herramientas que te permiten</p>

	<p>tener al equipo especializado en utilizarlo. Muchas de las fintech invierten tiempo en que sus colaboradores utilicen herramientas de recolección de datos y análisis.</p> <p>¿Qué opinión tiene de esto?</p>		<p>identificarla y tres cada acción que tú hagas tiene que tener un KPI que te sirva para saber si es que esa acción se hizo bien o se hizo mal. No se hizo mal, bueno, la retiras y mejoras o pules y continúa.</p>		<p>obtener información. Inclusive estas herramientas pueden ser gratuitas. Conforme vas creciendo, también vas adquiriendo conocimiento de cómo obtener cierta información. Es importante saber utilizar la información; no sirve utilizar la data para algo que no es propósito de la compañía. En este sentido, existen prioridades para utilizar la información.</p>
<p>Redes y proyectos con proveedores</p>	<p>Con respecto a este elemento, la mayoría de <i>fintech</i> mencionó que tienen como principales proveedores a empresas de infraestructura digital, <i>software</i> y datos, por ejemplo, Microsoft, Amazon, CRM, Oracle, y servicios de otras empresas para el tratamiento y uso analítico de los datos.</p> <p>¿Qué otros tipos de proveedores cree usted</p>	<p>Los proveedores serían terceros que hacen el enlace y lo dejan funcionando, implementadores, analistas de solución. La empresa deberá acompañarse de consultores <i>online</i>, consultores en <i>marketing</i> digital. A nivel de data, también es importante el nivel de proveedores que se contrata.</p>	<p>A ver, estamos hablando de una primera etapa. Yo creo que es suficiente. El negocio es vender más o dar un mejor servicio principalmente. Más bien, tu plan de negocios debe ser tal estratégico que te genere con pocos recursos generar volumen de negocio rápidamente y las plataformas de las <i>fintech</i> están desarrolladas para eso. Considero que no es necesario.</p>	<p>Proveedores estatales, por ejemplo. Lo que muchas <i>fintech</i> desean es tener acceso a páginas como el INEI para obtener datos como huella dactilar, nombres, apellidos y foto de la persona, y con estos datos puedes evitar el tema de fraude; sin embargo, obtener el acceso es muy caro.</p>	<p>Respecto a lo mencionado en la pregunta es muy relevante contar con la debida asesoría legal porque hay un mercado regulatorio. En <i>fintech</i>, lo importante son la fuente de datos que vayas almacenando. En el Perú, tienes que tener la autorización para poder administrar un banco de datos y es una resolución que emite el Ministerio de Justicia.</p>

	que son fundamentales para el éxito y la escalabilidad de una <i>fintech</i> ?				
CIERRE DE BLOQUE II:	¿Considera que todos estos elementos son claves para este tipo de <i>fintech</i> ?, ¿o qué otro elemento considera que debe estar presente para que la <i>fintech</i> crezca? ¿Por qué?, cómo impactaría?	Audidores <i>networking</i> . <i>Mentoring</i> (inversiones inteligentes)	y Buscar alianzas con el sistema financiero, hacer alianza estratégica cuando tenga claro una masa de clientes que les puede hacer atractiva y puedo generar convenios, en los cuales los negocios se complementan. Ellos siguen haciendo algo y, como tú te especializaste ser una mesa de dinero, entonces ahí se generan esas alianzas.	El tema legal es muy importante. Muchas de las <i>fintech</i> tercerizan este aspecto y no tienen idea de la regulación y, en muchas ocasiones, cometen infracciones a la normativa y termina costando mucho más caro.	Es importante tener presente el marketing para emprender una <i>fintech</i> . Es necesario un experto en este ámbito que tenga experiencia en el mercado. Por ejemplo, también puedes contratar a empresas de <i>marketing</i> dirigidas por el experto de la compañía que cree toda la estrategia.
CIERRE DE BLOQUE II:	Dentro de los elementos mencionados, un hallazgo importante que han establecido la mayoría de emprendedores es que deben considerarse otros elementos clave para el crecimiento de las <i>fintech</i> del segmento de financiamiento en la dimensión negocio: <i>marketing</i> digital, disposición hacia los empleados. En su	No responde.	Es necesario que, primero, entre las <i>fintech</i> , se puedan generar también alianzas entre ellas que lideran, porque eso les va a generar un mayor poder de negociación para cuando seas visible ante estas empresas más grandes que comiencen a verte como un cliente atractivo.	No responde.	Es importante contar con una persona de <i>marketing</i> que te ayude a mostrar al público tu tecnología. Es necesario un experto en este ámbito que tenga experiencia en el mercado. Por ejemplo, también puedes contratar a empresas de <i>marketing</i> dirigidas por el experto de la compañía que cree toda la estrategia.

	opinión, ¿considera que estos elementos son claves para el crecimiento de las <i>fintech</i> del segmento de financiamiento? ¿Por qué?				
Entorno					
Condiciones de mercado de oferta y demanda	<p>Con respecto a este elemento, la mayoría de emprendedores mencionaron que el segmento al cual están enfocados son las <i>mypes</i>; específicamente, las que no cuentan con los requisitos necesarios para poder acceder a un financiamiento en la banca tradicional por los excesivos requerimientos ¿Usted comparte la opinión? ¿Por qué cree que se debe a esto?</p>	<p>Los bancos no suelen invertir en emprendimientos; por ende, no prestan dinero para <i>startups</i>. Como sabemos, los bancos prefieren prestar dinero a los particulares y cobrar altas tasas de interés. Tiene poco conocimiento en innovación y emprendimiento, que es bueno, pues es una oportunidad. Por otro lado, las <i>MYPES</i> no son el único mercado. Muchas de las <i>fintech</i>, en general, están en venta directa, <i>insutec</i>, seguros no tradicionales, criptomonedas, <i>block chance</i>, etc.</p>	<p>El problema es la informalidad. Es un mundo que no está regulado. Puede haber fraudes. Como tú lo has dicho, son canales alternos de un sistema que trabaja dentro de sus cuatro paredes. Esto es un mundo en el que se está desarrollando aún y que es una ventana de oportunidad para este público objetivo, porque no tienen acceso al sistema financiero.</p>	<p>No comparto la opinión. La mayoría atiende a un público bancarizado. Lo que les diferencia de las <i>fintech</i> es la flexibilidad. Te da la oportunidad de negociar si se pasan las fechas de pago, mientras que los bancos te incrementan los pagos.</p>	<p>Es relevante el enfoque que tienen las empresas de tecnología financiera para la inclusión financiera, precisamente. En el Perú, por el lado de financiamiento, más de un 70% no obtiene financiamiento en el momento. Entonces, hay un mercado muy grande. Sin embargo, hay que ser bastante objetivos en este mundo porque, si eres un <i>fintech</i> y te sigues concentrando en los mismos clientes de la banca tradicional, no estás haciendo inclusión financiera. Se trata de dar a esas personas o a esos negocios que no tienen oportunidad de financiamiento para que puedan acceder a</p>

					través de tecnología a ese capital que necesitan. Sin embargo, esto se hace complejo en la coyuntura actual.
	<p>Con respecto a este elemento, los entrevistados consideran que el mercado peruano tiene características particulares que lo diferencian. La informalidad está presente y la tasa de morosidad termina siendo alta en la región. ¿Considera esto cierto? ¿Qué otro elemento sería la principal característica del mercado peruano existente?</p>	No responde.	<p>En el mundo de las micro y pequeñas empresas, la morosidad no es alta. Por el contrario, son muy buenos pagadores y porque les ha costado alma, sudor y lágrimas emprender. Es prácticamente como si les estuviera quitando la vida, La morosidad. en muchos casos se da por una mala evaluación de las <i>fintech</i>. Yo creo que hay que entender a tu público objetivo para que mañana no tenga problemas de morosidad.</p>	<p>Lo que más caracteriza al cliente es su analfabetismo digital y la desconfianza. Estos dos temas han impedido que las <i>fintech</i> se masifiquen y, también, las limitaciones de algunas generaciones para utilizar servicios tecnológicos. En cuanto a la morosidad, estamos por el promedio regional y aún bajo. En pandemia, ha sido 5% en todo el país, y, en comparación con otros países, estamos más abajo.</p>	<p>En este momento coyuntural, hay un alto nivel de riesgo en entregar financiamiento a una persona, porque propiamente los niveles de ingresos, la falta de empleo y la inflación hacen que las personas antes de un pago de cuotas prioricen sus gastos personales. Sin embargo, debes enfocarte en cómo tu tecnología, tus datos y todo el análisis que tú hagas te permite seguir creciendo aun en esta coyuntura. Entonces, hay un problema que hay que resolver en este momento y tienes que accionar aprovechando toda la experiencia, cada vez mejorando tu data y tu tecnología.</p>

<p>Dinamismo del sector y barreras de entrada</p>	<p>La mayoría de CEOs y colaboradores de las <i>fintech</i> nos comentaron que la coyuntura de la pandemia impactó negativamente en el sector <i>fintech</i> de financiamiento; sus actividades se paralizaron. Además, la crisis económica se vio reflejada en la fuga de capitales por el incremento de la inflación, la subida del dólar y toda la coyuntura política actual. Sin embargo, las <i>fintech</i> de este rubro han sabido adaptarse al cambio y buscar formas de mantenerse sostenibles en el tiempo. ¿Qué variables se tendrían que considerar para que las <i>fintech</i> del segmento de financiamiento mantengan un crecimiento progresivo a pesar de esta coyuntura?</p>	<p>Tienen que ver de manera cultural el saber esperar. La <i>Fintech</i> que quiere progresar debe ser auténtica.</p>	<p>Yo creo que lo más importante en este mundo es perfilar bien a tu cliente y lo que también debe de considerar es de que, porque hay una pandemia, no tienes que quedarte con los brazos cruzados. El tema de reinventarse es importantísimo. Minimizo riesgo con plazo más corto y con monto menor, dependiendo de la nueva capacidad de pago del cliente. Hay negocios que no cerraron y oportunidades que también se generaron. Entonces, este mundo es muy flexible para poder cambiar así.</p>	<p>Por el lado de las <i>fintech</i> que prestan créditos a los mal calificados, no tienen mayor problema y, por la coyuntura, su mercado ha crecido y les convienen las crisis como la pandemia, porque terminan recuperando su dinero. Los factores que contribuyen son la reducción de su apetito de riesgo, pero mejorar sus análisis de riesgo porque las ventas han caído y tienen que analizar bien.</p>	<p>La pandemia ha afectado fuertemente a las <i>fintech</i> de financiamiento por el tema de riesgo. Sin embargo, justamente la tecnología debe darte las herramientas para minimizar estos riesgos. Por ejemplo, en Tapoyo tuvimos un disparo de morosidad por el tema de la pandemia. Pero leer el mercado permite a las <i>fintech</i> tomar medidas correctivas rápidas y esa es la eficiencia que te permite este modelo de negocio. Tapoyo fue una de las primeras empresas en tomar la decisión de apoyar, en vez de apretar al cliente con bastante optimismo. Y resultado de esto los niveles de riesgo se han estabilizado como antes de la pandemia. Si bien es cierto nuestra evaluación se ha vuelto más</p>
--	---	---	---	---	---

					exhaustiva, es decir con más parámetros para calificar, seguimos otorgando financiamiento.
Inversionistas y capital de riesgo	<p>La mayoría de <i>fintech</i> entrevistadas cuentan con un pequeño capital interno (proveniente de accionistas y socios), además de un financiamiento externo de inversores de fuera del país. Específicamente, se recalcó el beneficio de bajas tasas en el financiamiento externo de fuera del país, además que les permite crecer tranquilamente sin arriesgar su capital propio. ¿Está de acuerdo? ¿Qué beneficios puede traer el financiamiento externo?</p>	<p>El financiamiento externo suele ser muy <i>smart</i>. Quien invierte conoce el rubro. El punto en contra es que el que invierte va a querer marcar una línea de desarrollo. Puede marcar una línea de comunicación. El inversionista es un compañero con poder de decisión.</p>	<p>En el exterior hay muchos fondos de inversiones que tiene un costo de fondeo muy bajo, 6% o 7%, pero ellos, al trabajar en un mundo formal, buscan también un cliente formal de alguna forma. Y como no existe una SBS para las <i>fintech</i>, pues es un poco difícil, por eso es que recurren a terceros informales que los ayude a ellos. La gradualidad en la maduración de este mundo hará que efectivamente se puedan generar mayor escalamiento a estos fondos de inversiones internacionales, Hay mucha liquidez de parte de ellos</p>	<p>Cuando hablamos de créditos del exterior para una <i>fintech</i>, es básicamente que hay arbitraje. En el exterior tienes créditos mucho más bajos; en algunos casos tasas, muy cercanas a cero. Cuando las <i>fintech</i> entran a la capital se encuentran con un mercado peruano bastante peculiar; es muy adverso al riesgo.</p>	
	<p>La mayoría de los entrevistados consideran que no fue fácil atraer financiamiento externo para su empresa. ¿Por qué cree se deba esto?</p>	<p>Yo creo que tu proyecto debe ser bastante bien entendible, pero tienes algunas otras barreras que no dependen de ti, como la regulación. Otro ejemplo son las criptomonedas. Es</p>	<p>Yo creo que tu proyecto debe ser bastante bien entendible, pero tienes algunas otras barreras que no dependen de ti, como la regulación. Otro ejemplo son las</p>	<p>Falta claridad de información. No hay mucha información, no se reporta a nadie.</p>	

		<p>un mundo interesante, pero a ver quién la regula, quién te da la seguridad de que mañana puedas tener tu dinero y que realmente lo que tú estás teniendo.</p>	<p>criptomonedas. Es un mundo interesante, pero a ver quién la regula, quién te da la seguridad de que mañana puedas tener tu dinero y que realmente lo que tú estás teniendo.</p>		
<p>Instituciones que impulsen la transferencia de conocimiento y tecnología</p>	<p>Todas las <i>fintech</i> entrevistadas nos comentaron que están relacionadas con instituciones educativas que aportan conocimientos; estas son una plataforma que les ayuda a conocer otras empresas del mercado. Además, tres de las cuatro <i>fintech</i> están relacionadas con el proyecto de Emprede UP de la Universidad del Pacífico. ¿Cree que la academia aporta a las <i>fintech</i> con este tipo de negocio? ¿Por qué?</p>	<p>Varias <i>fintech</i> han surgido por medio de la relación con Emprede UP. Puede que exista un perfil que no se esté atendiendo. Este perfil es medio tradicional. Es una base cultural rígida. Estoy a la espera de ver los emprendimientos más interesantes que surjan de Emprede UP. Se debería aprovechar las relaciones con el área de inteligencia artificial de la Universidad Católica. La universidad no ha tenido buen olfato en reconocer emprendimientos con buenas expectativas.</p>	<p>Hay un mercado muy grande de emprendedores que necesitan y que buscan esta independencia. Las <i>fintech</i> son una alternativa laboralmente hablando, entonces, pero no tienen los conocimientos básicos, Es necesario, este tipo de instituciones que te enseñan a poder ir desarrollándose en ese mundo. Ellos no te van a decir cómo funciona una <i>fintech</i>, ellos te van a dar la pauta de ciertos conocimientos que te pueden servir para que tú ya desarrolles tu <i>fintech</i>.</p>	<p>Las incubadoras son soporte en su crecimiento de las empresas, pero específicamente en las <i>fintech</i> es necesario un tema de especialización; entonces, no todas las incubadoras pueden apoyar a este rubro, debido a que las necesidades son bien particulares. La razón por la que Emprede UP tiene mucho éxito es porque sus egresados y red de contacto está en el mundo financiero. Entonces, para ellos es mucho más fácil cerrar un trato, el tema <i>fintech</i> es básicamente relaciones contactos.</p>	

	<p>Además del aporte que ofrece la academia con lo que concierne al <i>conocimiento</i>, las <i>fintech</i> esperan generar alianzas con instituciones que apoyen y aporten un valor agregado a sus clientes. ¿Cree que la relación con instituciones de <i>conocimiento</i> aporta al crecimiento de una <i>fintech</i>?</p>	<p>Hacerse un plan claro de qué meses serán de <i>conocimiento</i> en mayor porcentaje y qué meses de tema comercial.</p>	<p>Tú puedes crecer vía penetración; quiere decir tú te especializas en un ámbito y vas hacia abajo concentrándote en un solo mercado. Si ese modelo comienza a funcionar, pues entras a una segunda etapa, que es la estrategia de crecimiento vía expansión. En esa primera etapa, no necesitas a los aliados estos comerciales; en una segunda etapa, sí, pero en una primera etapa solo necesitas aliados en temas de tecnología para que seas un experto en el ámbito en el cual estás desarrollando.</p>	<p>Sí, pero las interrelaciones con instituciones no es para reforzar temas de <i>conocimientos</i>; lo que se busca básicamente es que la red de contactos de la institución les sirva para llegar a más empresas y generar mayor mercado.</p>	
<p>Networking y alianzas</p>	<p>Algunas <i>fintech</i> optan por generar sinergias con otras empresas, en la cual aprovechan la derivación de clientes e información compartida. Sin embargo, otras <i>fintech</i> aún no se atreven a desarrollar sinergias y compartir información con otras empresas. ¿A qué cree que se deba esto? ¿Es adecuada la opción de formar sinergias para</p>	<p>Se tiene que tener cuidado con quien se comparte la información. Lo más delicado es la base de datos o la cartera de clientes. El <i>networking</i> es esencial para los colaboradores. Hablar de crecimiento y de qué motor de tecnología han cambiado.</p>	<p>Esto va de la mano con el tema normativo, no es regulatorio. Yo creo que sí es necesario por un tema sano del mercado para poder generar tranquilidad en tu público objetivo. Es necesario tener la información visible; lo otro es gradual: mientras yo vaya creciendo vía esta estrategia de crecimiento, expansión y yo voy a necesitar más información para poder generar más negocio.</p>	<p>La centrales de riesgo, como Expedia y el banco; el primero te da la posibilidad de darles los datos (tus clientes, cómo se comportan, quiénes son) y lo que van a hacer es apoyarte a mejorar tu modelo, porque tiene acceso a <i>big data</i>. El banco, tiene una capacidad enorme para implementar otras cosas.</p>	

	compartir dicha información?				
Incentivos fiscales y tributación fiscal	Los empresarios confirman su compromiso por el cumplimiento del pago de impuestos; sin embargo, recalcan que se debería tener un costo más adecuado para el tipo de servicio que brindan. ¿Qué opina acerca de esto? ¿Cree que debe tener un costo más adecuado los impuestos que se imponen a las <i>fintech</i> ?	Sí, porque son negocios de alto riesgo. El Estado debería impulsarlo más con concursos, centros de innovación virtuales y presenciales. Se necesita mucho más que tan solo apoyo fiscal.	El 90% de las micro y pequeñas empresas no tiene RUC, y si lo tiene, no tiene la modalidad de simplificado, que es el RUS; por eso es de que estos programas de Reactiva no llegaron a la población que tenía que haber llegado, que eran los informales. Se beneficiaron justamente las grandes empresas. Entonces, tú, siendo el emprendedor, el microempresario, tú dices que voy a hacer yo pagando impuestos si es que finalmente los impuestos no me sirven a mí de mucho para poder crecer.	Nadie quiere pagar impuestos voluntariamente; si le das la opción a la empresa de pagar menos, lo va hacer, si tienes mayores incentivos tributarios vas a ganar más.	
	¿Considera que existe un desbalance al trato que se le da a la banca tradicional, en el sentido del pago de impuestos con respecto a la gente?	No responde.	Yo creo que más que el dinero que tú desembolsas para pagar impuestos es lo que te beneficia para pagar esos impuestos; como no le da beneficios, entonces no me sirve de nada tener un RUC.	No responde.	
Políticas públicas y nacionales o locales como	Sobre el marco regulatorio del mercado,	Se debe trabajar más para darle seguridad a los clientes,	Es muy fácil en el sentido de no necesitas mucho	Es el desconocimiento del mercado, no	

<p>soporte a las empresas</p>	<p>los CEOs y trabajadores reconocen que no existe una regulación para este tipo de negocio y esto tiene aspectos negativos y positivos. Sin embargo, resaltan el deseo de ser reguladas y que se debería incluir un rubro <i>fintech</i> dentro de la SBS.</p>	<p>seguridad a la empresa y a los trabajadores. Va de la mano normas con acciones.</p>	<p>para poder crear una <i>fintech</i>, pero no hay una regulación, o sea, que se está cocinando ahí adentro. Pero sí es necesario una regulación en algún momento.</p>	<p>entienden muy bien qué es <i>fintech</i>. Fintech es una etiqueta, una empresa que provee servicios financieros habilitados por la tecnología como créditos, pagos, transferencias etc. Lo que se regula es el servicio, aunque ya exista regulación para este. Lo que no existe es supervisión. Las <i>fintech</i> no les reportan a nadie; entonces, lo que les gustaría es que alguien las reconozca como tal, que la etiqueta se les dé oficialmente y, por ende, implicaría más confianza.</p>	
<p>CIERRE DE BLOQUE III:</p>	<p>¿Considera que todos estos elementos son claves para este tipo de <i>fintech</i>? ¿O qué otro elemento considera que debe estar presente para que la <i>fintech</i> crezca? ¿Por qué?, ¿cómo impactaría?</p>	<p>Interacción del rubro financiamiento con otros mercados. Pymes pequeñas, pero tecnológicas en el exterior. Alianzas con otras <i>fintech</i> de América Latina.</p>	<p>Sí, pero el mercado de las <i>fintech</i> es todavía muy inmaduro; es decir, no hay mucha información, mucha data para poder procesar y poder tener buenas prácticas, podrías generar algún híbrido y, sobre eso, ir avanzando, quizás.</p>	<p>Básicamente, todo lo expuesto anteriormente, así como también apoyo estatal, confianza que se construye a lo largo del tiempo, que va a servir para crecer.</p>	

ANEXO Q: Relación entre Códigos

Figura Q1: Relación entre códigos de la dimensión *Agente*

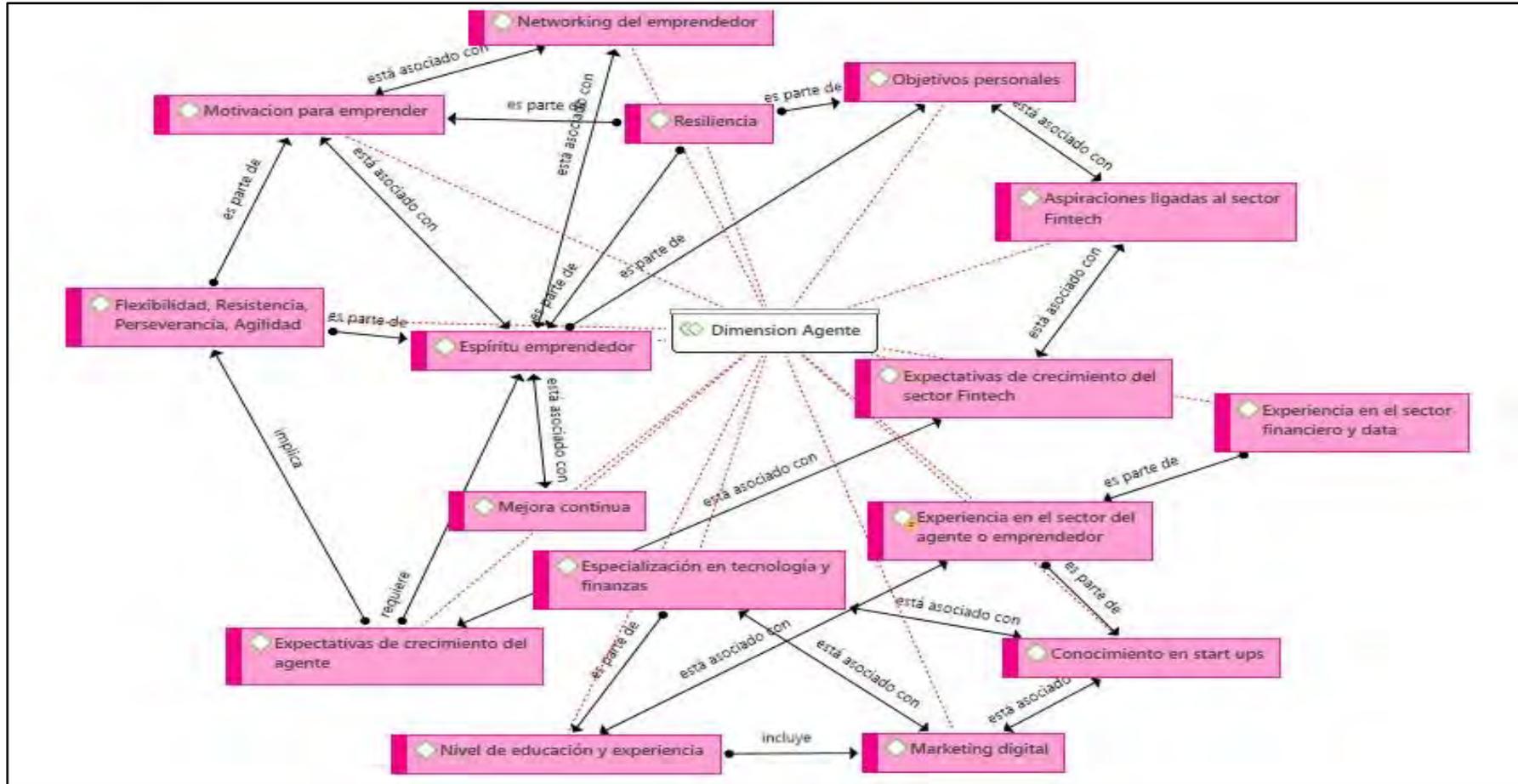


Figura Q2: Relación entre códigos de la dimensión *Entorno*



Figura Q3: Relación entre códigos de la dimensión *Negocio*

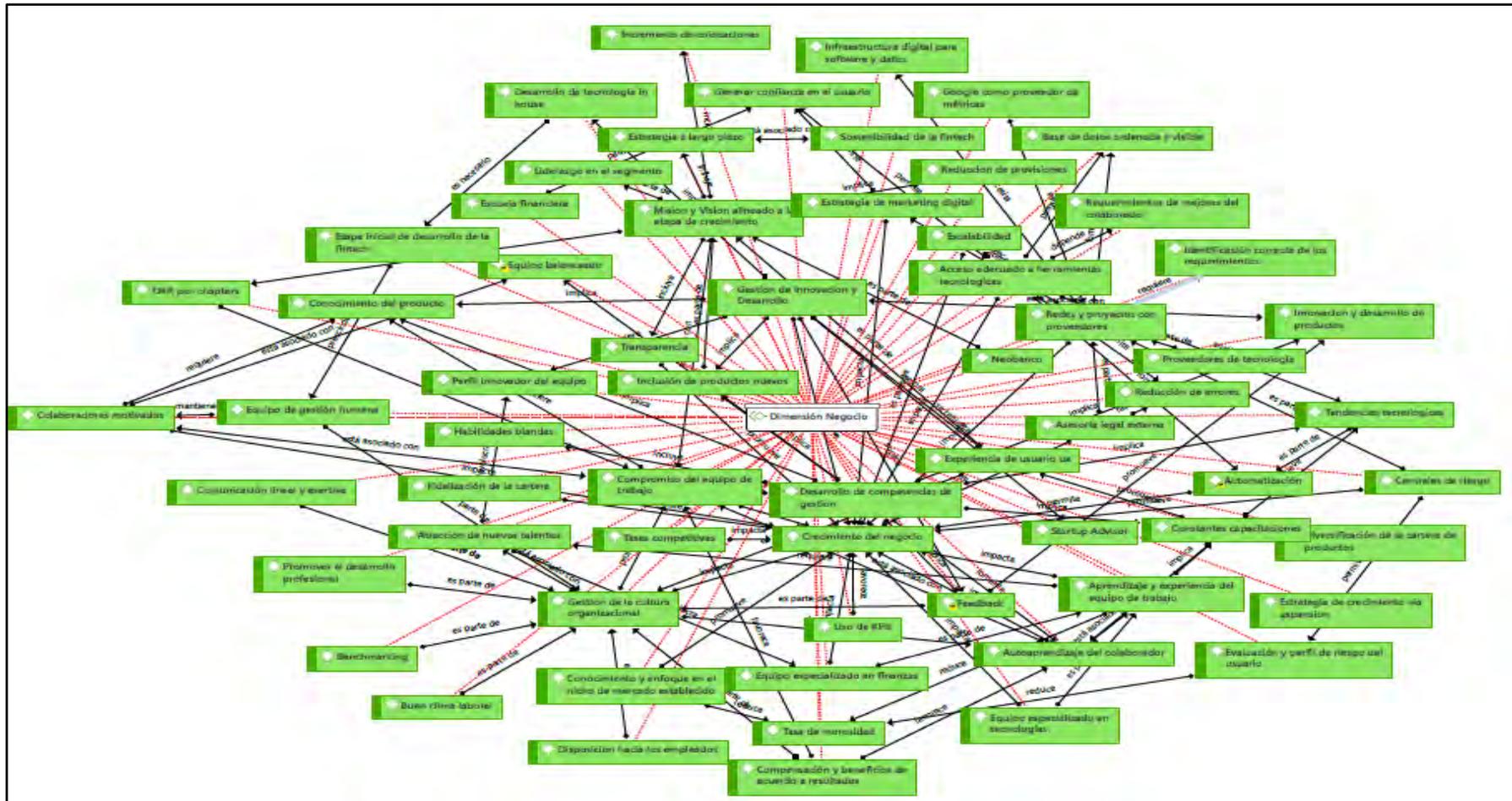


Figura Q4: Relación del código de Dimensión *Agente* con mayor densidad

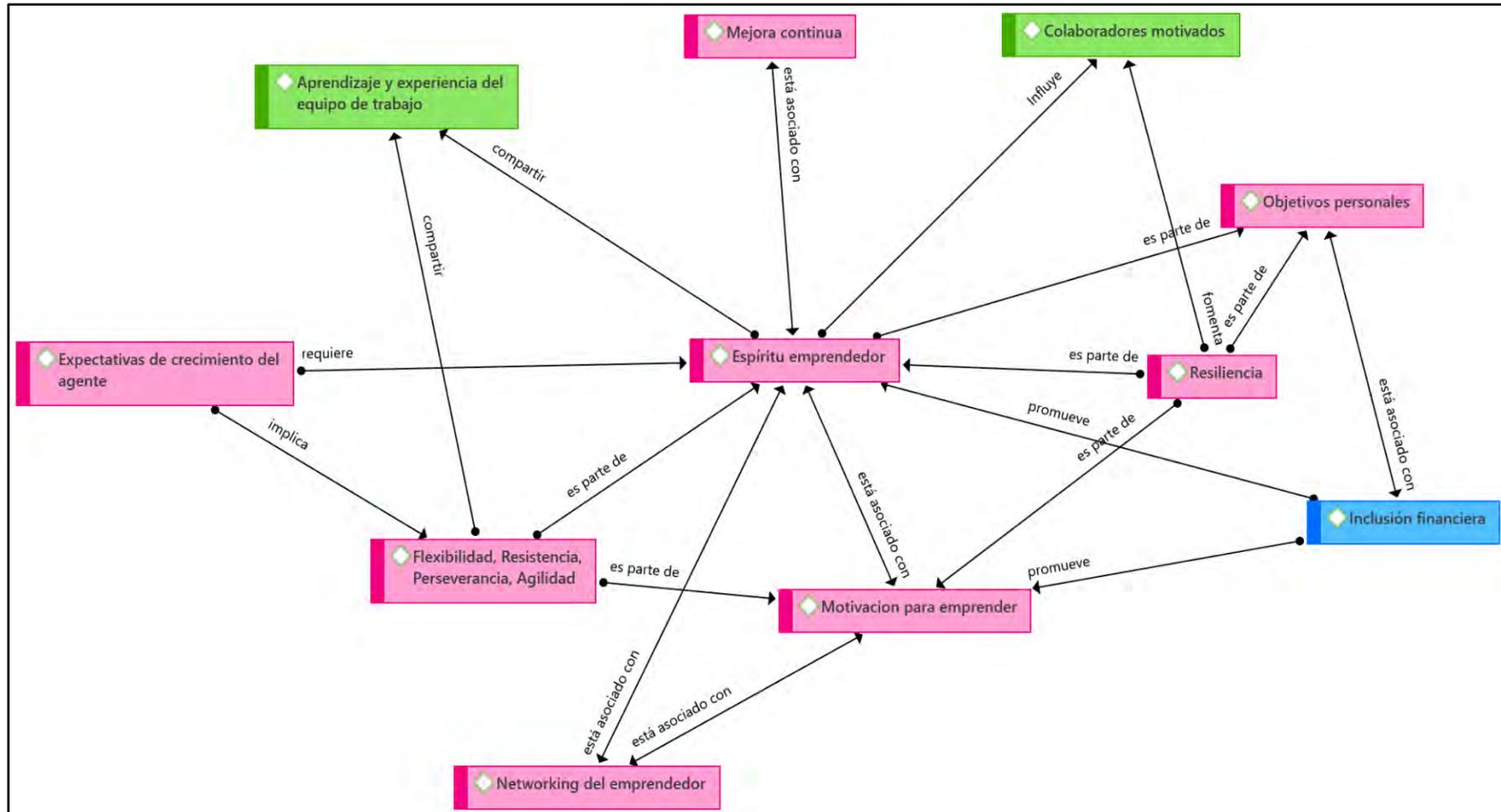


Figura Q5: Relación del código de Dimensión *Negocio* con mayor densidad

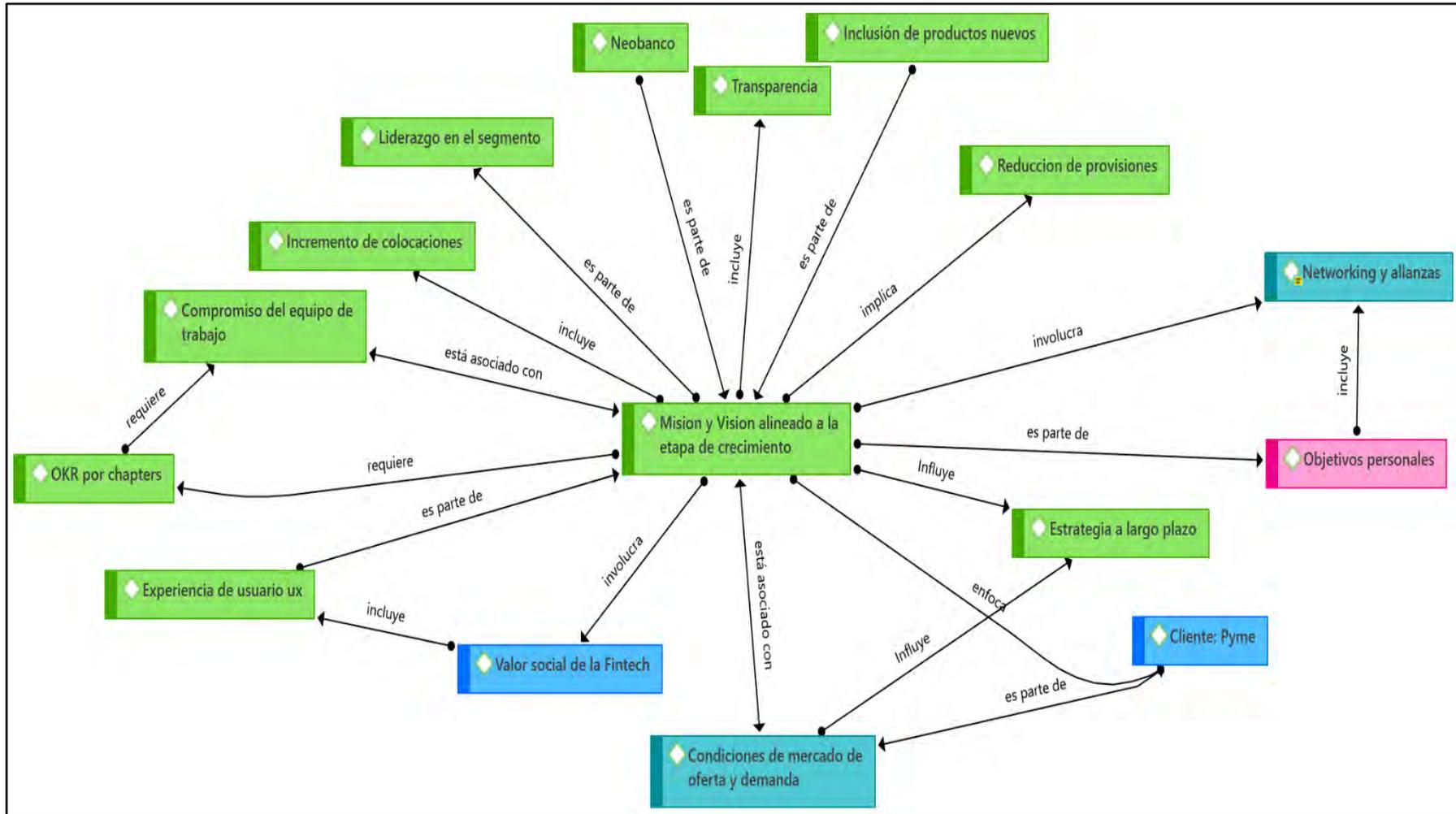
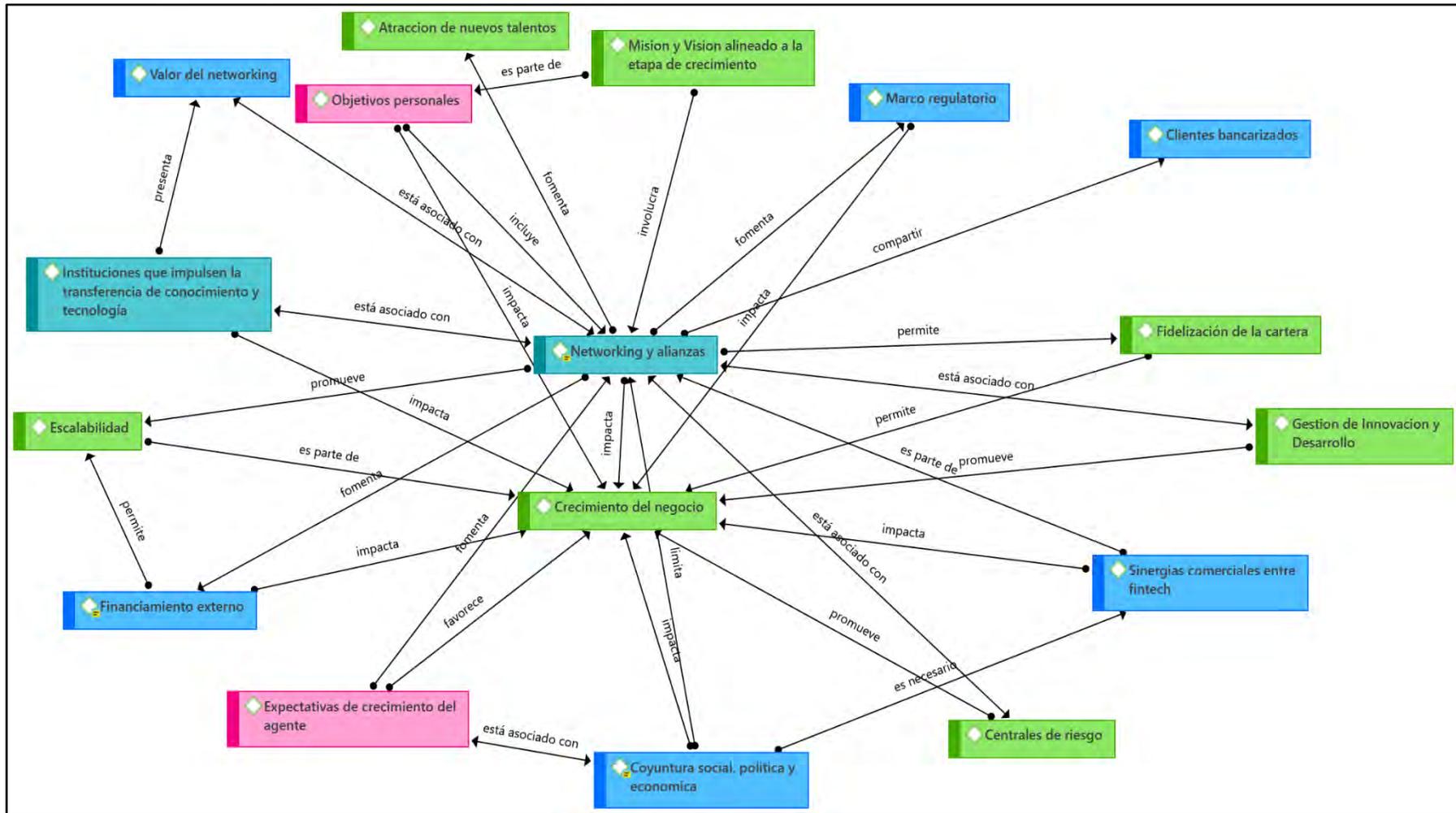


Figura Q6: Relación del código de Dimensión *Entorno* con mayor densidad



ANEXO R: Detalle de Trabajo de los Códigos Utilizados

Código	Enraizamiento	Densidad	Grupos de códigos
<i>Networking</i> del emprendedor	5	3	Dimensión Agente
Expectativas de crecimiento del sector <i>fintech</i>	7	7	Dimensión Agente
Resiliencia	7	7	Dimensión Agente
<i>Marketing</i> digital	2	6	Dimensión Agente
Flexibilidad, resistencia, perseverancia, agilidad	7	6	Dimensión Agente
Espíritu emprendedor	9	10	Dimensión Agente
Aspiraciones ligadas al sector <i>fintech</i>	2	2	Dimensión Agente
Conocimiento en <i>startups</i>	2	3	Dimensión Agente
Especialización en tecnología y finanzas	11	6	Dimensión Agente
Mejora continua	1	1	Dimensión Agente
Experiencia en el sector financiero y data	8	4	Dimensión Agente
Experiencia en el sector del agente o emprendedor	14	8	Dimensión Agente
Motivación para emprender	8	5	Dimensión Agente
Nivel de educación y especialización	12	3	Dimensión Agente
Expectativas de crecimiento del agente	8	8	Dimensión Agente
Objetivos personales	8	8	Dimensión Agente

Código	Enraizamiento	Densidad	Grupos de códigos
Ley <i>Fintech</i> 1	4	3	Dimensión Entorno
Analfabetismo digital	1	2	Dimensión Entorno
Cliente: Inversionista	4	4	Dimensión Entorno
Ley de tasa de interés	1	2	Dimensión Entorno
Marco regulatorio	12	10	Dimensión Entorno
Inclusión financiera	7	12	Dimensión Entorno
Mercado desatendido por el sistema financiero tradicional	6	6	Dimensión Entorno
Ley <i>crowdfunding</i>	4	6	Dimensión Entorno
Universidad del Pacífico como <i>networking</i>	6	2	Dimensión Entorno
Desconfianza del usuario	1	2	Dimensión Entorno
Mercado libre y dinámico	2	2	Dimensión Entorno
Entendimiento del sector <i>fintech</i> por las entidades promotoras gubernamentales	1	1	Dimensión Entorno
Infraestructura y accesibilidad al servicio	1	1	Dimensión Entorno
Informalidad	3	3	Dimensión Entorno
Maduración del sector <i>fintech</i>	1	2	Dimensión Entorno
Sinergias comerciales entre <i>fintech</i>	5	5	Dimensión Entorno
Respaldo nacional e internacional	1	2	Dimensión Entorno
Interacción del rubro financiamiento con otros mercados	1	1	Dimensión Entorno
Apoyo estatal	4	7	Dimensión Entorno
Clientes bancarizados	5	5	Dimensión Entorno

Poder de decisión del inversionista	1	1	Dimensión Entorno
Exento de pagos de impuestos	1	2	Dimensión Entorno
Valor del <i>networking</i>	1	3	Dimensión Entorno
Clientes no bancarizados	1	3	Dimensión Entorno
Aceleradoras e incubadora	1	2	Dimensión Entorno
Difícil acceso a financiamiento externo	6	5	Dimensión Entorno
Falta de supervisión legal	3	2	Dimensión Entorno
Accesibilidad al crédito	2	3	Dimensión Entorno
Financiamiento externo	13	10	Dimensión Entorno
Proveedor del Estado	2	2	Dimensión Entorno
Valor social de la <i>fintech</i>	4	5	Dimensión Entorno
Cliente: Pyme	10	9	Dimensión Entorno
Financiamiento propio	4	3	Dimensión Entorno
Coyuntura social, política y económica	12	13	Dimensión Entorno
Condiciones de mercado de oferta y demanda	19	16	Dimensión Entorno
Dinamismo del sector y barreras de entrada	7	9	Dimensión Entorno
Políticas públicas, nacionales o locales como soporte a las empresas	10	7	Dimensión Entorno
<i>Networking</i> y alianzas	18	16	Dimensión Entorno
Inversionistas y capital de riesgo	18	5	Dimensión Entorno
Instituciones que impulsan la transferencia de	11	8	Dimensión Entorno

conocimiento y tecnología			
Incentivos y tributación fiscal	8	7	Dimensión Entorno

Código	Enraizamiento	Densidad	Grupos de códigos
Escuela financiera	2	3	Dimensión Negocio
Conocimiento y enfoque en el nicho de mercado establecido	3	4	Dimensión Negocio
Colaboradores motivados	5	7	Dimensión Negocio
Identificación correcta de los requerimientos	1	1	Dimensión Negocio
Equipo balanceado	3	2	Dimensión Negocio
Tasa de morosidad	6	4	Dimensión Negocio
Equipo especializado en tecnologías	12	4	Dimensión Negocio
Liderazgo en el segmento	2	2	Dimensión Negocio
Habilidades blandas	1	1	Dimensión Negocio
Base de datos ordenada y visible	4	2	Dimensión Negocio
Reducción de provisiones	1	1	Dimensión Negocio
Estrategia de crecimiento vía expansión	6	5	Dimensión Negocio
<i>Startup advisor</i>	2	1	Dimensión Negocio
Innovación y desarrollo de productos	6	4	Dimensión Negocio
Sostenibilidad de la <i>fintech</i>	1	4	Dimensión Negocio
Estrategia de <i>marketing</i> digital	7	3	Dimensión Negocio
Uso de KPIs	1	1	Dimensión Negocio

Incremento de colocaciones	1	1	Dimensión Negocio
Compensación y beneficios de acuerdo a resultados	2	3	Dimensión Negocio
Requerimientos de mejora del colaborador	1	1	Dimensión Negocio
Disposición de los empleados	1	1	Dimensión Negocio
OKR por <i>chapters</i>	3	2	Dimensión Negocio
Asesoría legal externa	7	3	Dimensión Negocio
Google como proveedor de métricas	1	1	Dimensión Negocio
Etapas iniciales del desarrollo de la <i>fintech</i>	5	4	Dimensión Negocio
Diversificación de la cartera de productos	1	1	Dimensión Negocio
Equipo de gestión humana	3	3	Dimensión Negocio
Perfil innovador del equipo	3	2	Dimensión Negocio
Generar confianza del usuario	6	9	Dimensión Negocio
Centrales de riesgo	6	4	Dimensión Negocio
Experiencia del usuario ux	10	7	Dimensión Negocio
Desarrollo de tecnología <i>in house</i>	5	2	Dimensión Negocio
Comunicación lineal y asertiva	1	1	Dimensión Negocio
Equipo especializado en finanzas	13	5	Dimensión Negocio
Autoaprendizaje de colaborador	5	7	Dimensión Negocio
Atracción de nuevos talentos	5	6	Dimensión Negocio
<i>Feedback</i>	6	4	Dimensión Negocio
Infraestructura digital	2	1	Dimensión Negocio

para <i>software</i> y datos			
Neobanco	4	2	Dimensión Negocio
Fidelización de cartera	3	2	Dimensión Negocio
Compromiso del equipo de trabajo	8	10	Dimensión Negocio
Escalabilidad	4	5	Dimensión Negocio
Transparencia	2	2	Dimensión Negocio
Tasas competitivas	3	3	Dimensión Negocio
Evaluación y perfil de riesgo del usuario	7	6	Dimensión Negocio
Crecimiento del negocio	61	52	Dimensión Negocio
Promover el desarrollo profesional	1	1	Dimensión Negocio
Reducción de errores	4	2	Dimensión Negocio
<i>Benchmarking</i>	1	1	Dimensión Negocio
Tendencias tecnológicas	3	4	Dimensión Negocio
Estrategia a largo plazo	3	6	Dimensión Negocio
Constantes capacitaciones	5	5	Dimensión Negocio
Buen clima laboral	5	1	Dimensión Negocio
Automatización	3	3	Dimensión Negocio
Proveedores de tecnología	3	1	Dimensión Negocio
Conocimiento de producto	2	5	Dimensión Negocio
Inclusión de productos nuevos	4	3	Dimensión Negocio
Gestión de innovación y desarrollo	16	10	Dimensión Negocio
Aprendizaje y experiencia del equipo de trabajo	16	10	Dimensión Negocio
Acceso adecuado a	11	8	Dimensión Negocio

herramientas tecnológicas			
Gestión de la cultura organizacional	20	14	Dimensión Negocio
Misión y visión alineado a la etapa de crecimiento	20	15	Dimensión Negocio
Redes y proyectos con proveedores	12	9	Dimensión Negocio
Desarrollo de competencias de gestión	15	11	Dimensión Negocio

