

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan de Negocios para el Desarrollo de un Servicio Tecnológico Financiero

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

PRESENTADA POR

Cesar Fernando, Gallegos Rejas, DNI: 46825966

Stefanny Myluska, Santos Gutiérrez, DNI: 46731671

Isabel Rocío, Cangahuala Sandoval, DNI: 42514251

Rosi Lucio, Briceño Torres, DNI: 44071945

ASESOR

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas, DNI: 42800984

<https://orcid.org/0000-0001-8098-6401>

JURADO

José Carlos Véliz Palomino

Carlos Armando Bazán Tejada

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas

Trujillo, Agosto del 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo,

Jorge Benzaquen De Las Casas, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para el Desarrollo de un Servicio Tecnológico Financiero,

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Cesar Fernando Gallegos Rejas,

Stefanny Myluska Santos Gutiérrez,

Isabel Rocío Cangahuala Sandoval,

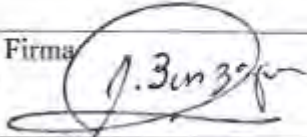
Lucio Rosi Briceño Torres

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21/08/2023.
- 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, 21 de agosto del 2023

Apellidos y nombres del asesor: Benzaquen De Las Casas Jorge	
DNI: 42800984	Firma 
ORCID: 0000-0001-8098-6401	

Agradecimiento

Manifestamos nuestro agradecimiento a Dios por darnos los recursos y oportunidad para estudiar una Maestría en Administración de Negocios en una prestigiosa universidad, con grandes docentes que se han convertido en guía y marco de referencia en nuestra trayectoria personal y profesional.

A nuestro asesor de tesis que ha mostrado interés y comprensión en la elaboración de esta investigación, su esmero y compromiso nos ha servido de mucho apoyo en la construcción de este plan de negocios.

A nuestras familias por apoyarnos dándonos ánimo, espacio y tiempo cuando lo hemos necesitado, gracias por que han contribuido en nuestro crecimiento como profesionales y como personas al enseñarnos que por sobre todas las cosas, la familia siempre debe ser lo primero.

A todas las personas que de una u otra manera hicieron que este trabajo valga la pena y con sus aportes nos ayudaron a terminarlo.

Stefanny, César, Isabel y Lucio

Dedicatoria

A Dios por darnos salud y bienestar en medio de esta coyuntura. A nuestra familia por su apoyo constante, animándonos siempre en medio de las dificultades.

A nuestros profesores por su paciencia y apoyo en todo el proceso de aprendizaje.

A ellos dedicamos nuestro esfuerzo y compromiso, que sin lugar a duda generará buen fruto al aplicar nuestra investigación y experiencia para el bienestar de nuestra sociedad.



Resumen ejecutivo

Existe una escasa oferta de créditos educativos con bajas tasas de interés en el Perú. Esto ha generado desigualdad de oportunidades de desarrollo profesional para jóvenes promesas de bajos recursos. Por este motivo, la economía, desarrollo y nivel de competitividad del Perú se encuentra estancado respecto a otros.

Los estrictos requisitos para acceder a un crédito personal y la falta de apoyo por parte del estado han generado que muchos jóvenes con talento vean inalcanzable el sueño de ser profesionales. Muchos de estos jóvenes, en búsqueda de dinero, se han insertado de manera informal en el mercado laboral, puesto que las empresas formales exigen como mínimo ser egresado de un instituto o universidad. Asimismo, muchos de ellos se han acostumbrado a generar sus propios ingresos dejando de lado sus aspiraciones profesionales, lo que a futuro se traduce en una población no especializada, aumentando los índices de pobreza en el País.

Ante esta problemática, se plantea la creación de una fintech denominada Social Tech. Mediante el uso del aplicativo “Qullqui” se proporcionará créditos educativos a bajas tasas de interés a jóvenes promesas del País. Este proceso generará nexos entre estudiantes e instituciones, asociaciones de ex alumnos y casas de estudio que estén dispuestas a realizarles un préstamo para que inicien o finalicen sus estudios, dado el interés de obtener ganancias del dinero prestado; así como, ser socialmente responsable con el país.

Se ha planteado el proyecto considerando un horizonte de inversión de 10 años. Un capital inicial propio de 204 mil dólares. Un margen bruto anual de 5.5% sobre los fondos obtenidos de inversionistas y patrocinadores. El crecimiento de la cartera de clientes es de 50% anual durante los primeros 5 años y después de este tiempo será del 5%. La empresa mantiene una estructura de capital de 5.5% sobre el total de créditos. En base a esto obtenemos una tasa interna de retorno de 92% y podemos concluir que el proyecto es viable financieramente.

Abstract

There is a limited supply of educational loans with low interest rates in Peru. This has generated inequality in opportunities for professional development among promising youth with low resources. As a result, the economy, development and level of competitiveness in Peru are stagnant compared to others.

The strict requirements to access personal credit and the lack of support from the government have resulted in many talented young people seeing the dream of becoming professionals as unattainable. Many of these youths, in search of money, have informally entered to the labor market, as formal companies typically require at least a graduate from an institute or university. Likewise, many of them have become accustomed to generating their own income, setting aside their professional aspirations, which in the future translates into an unskilled population, increasing poverty rates in the country.

In response to this issue, the creation of a fintech named Social Tech is proposed. Through the use of the "Qullqui" application, educational loans will be provided at low interest rates to promising young individuals in the country. This process will establish connections between students and institutions, alumni associations and educational institutions willing to offer them a loan to start or complete their studies, driven the interest of gaining profits from the lent money; as well as being socially responsible with the country.

The project has been proposed with a 10 years investment horizon. An initial equity capital of \$ 204 thousand dollars. An annual gross margin of 5.5% on funds obtained from investors and sponsors. The client portfolio growth is projected at 50% annually during the first 5 years, and after this period, it will be 5%. The company maintains a capital structure of 5.5% on the total credits. Based on this, we achieve an internal rate of return of 92%, leading us to the conclusion that the project is financially viable.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos.....	vii
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Planteamiento de la Propuesta de Negocio	4
1.2. La Misión del Negocio.....	7
1.3. Justificación del Negocio	9
1.4. Marco de Referencia	10
1.4.1. Conceptos relacionados a banca y tecnología.....	10
1. Banca institucional	10
2. Fintech	11
3. Crédito educativo.....	12
4. Patrocinador.....	12
5. Patrocinado	12
1.4.2. Conceptos relacionados a herramientas de evaluación del entorno... 12	
1. Análisis PESTE	12
2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter	15
1.4.3. Conceptos relacionados a metodologías de innovación estratégica .. 17	
1. <i>Design thinking</i> :.....	17
2. Metodología <i>Lean Startup</i>	18
3. CANVAS business model	19

Capítulo II: Análisis del Entorno e Intorno.....	21
2.1. Análisis PESTE.....	21
2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal	21
2.1.2. Análisis económico y financiero	22
2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico	24
2.1.4. Análisis tecnológico y científico	25
2.1.5. Análisis ecológico y ambiental.....	26
2.2. Análisis de la Industria a la que pertenece el Negocio.....	27
2.3. Estructura Competitiva del Mercado	33
2.4. Análisis de Mercado.....	35
2.4.1. Clientes.....	38
2.4.2. Demanda potencial.....	38
2.4.3. Participación de mercado	40
2.5. Análisis AMOFHIT	41
2.5.1. Administración	41
2.5.3. Operaciones	43
2.5.4 Finanzas	44
2.5.5 Información.....	44
2.5.6 Tecnología	45
2.5.7 Recursos humanos.....	46
Capítulo III: Metodología	48

3.1 Diseño de la idea de negocio.....	49
3.1.1 Etapa: Empatizar	49
3.1.2 Etapa: Definir	52
3.2 Esquema del modelo de negocio.....	62
3.3. Verificación de la aplicabilidad de la idea de negocio.....	69
Capítulo IV: Definición del Negocio	74
4.1. Consolidación de la Propuesta de Valor en el Modelo de Negocio Estrategias Generales.....	74
4.2. Estrategia genérica	76
4.3. Propósito de la Marca.....	77
4.4. Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)	78
Capítulo V: Planes de Acción	81
5.1. Plan Comercial.....	81
5.1.1. Objetivos de marketing y ventas	81
5.1.2. Segmentación de Mercado	83
5.1.3. Buyer Persona	84
5.1.4. Embudo de Ventas.....	86
5.1.5. Análisis de los Futuros Competidores	87
5.1.6. Posicionamiento.....	87
5.1.7. Política de Precios	88
5.1.8. Marketing Mix	88
5.2. Plan de Operaciones.....	91

5.2.1. Capacidad de Operaciones	91
5.2.2. Ubicación de las Instalaciones	91
5.2.3. Diseño del Producto	91
5.2.4. Diseño de Procesos	94
5.2.5. Diseño de la Distribución de la Planta	94
5.2.6. Costos de Operaciones	95
5.2.7. Restricciones, Regulaciones y Licencias	96
5.3. Plan de la Gestión del Talento.....	97
5.3.1. Desarrollo organizacional	97
5.3.2. Perfil del equipo y estímulos.....	97
5.3.3. Estructura inicial	97
5.3.4. Política de Remuneraciones.....	98
5.4. Plan Financiero.....	98
5.4.1. Inversiones	98
5.4.2. Estructura de Financiamiento	99
5.4.3. Capital de Trabajo	102
5.4.4. Estados Financieros Proyectados	104
5.4.6. Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto.....	106
5.4.7. Rentabilidad Social	108
5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito.....	1
5.5.1. Fase 1: Definiciones factores de Éxito.....	1

5.5.2. Fase 2: Indicadores2

5.5.3. Fase 3: Implementación del Plan2

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones4

6.1. Conclusiones4

6.2. Recomendaciones.....5

Referencias.....6



Lista de Tablas

Tabla 1: <i>Nivel de acceso a la educación universitaria</i>	24
Tabla 2: <i>Comparativa entre las fintech y la banca tradicional</i>	32
Tabla 3: <i>Matriz de empatía aplicada para el usuario: Patrocinado</i>	50
Tabla 4: <i>Matriz de empatía aplicada para el usuario: Patrocinador</i>	51
Tabla 5: <i>Matriz de formulación de problema para el Patrocinado</i>	53
Tabla 6: <i>Matriz de formulación de problema para el Patrocinador</i>	54
Tabla 7: <i>Relación de ideas iniciales de solución del problema</i>	55
Tabla 8: <i>Matriz de actos de fe - Patrocinado</i>	72
Tabla 9: <i>11 preguntas para construir la misión de Social Tech</i>	79
Tabla 10: <i>Relación de objetivos de marketing y ventas</i>	82
Tabla 11: <i>Matriz de creación de buyer person – Patrocinado</i>	84
Tabla 12: <i>Matriz de creación de buyer person - Patrocinador</i>	85
Tabla 13: <i>Inversiones del emprendimiento</i>	98
Tabla 14: <i>Estructura del financiamiento</i>	101
Tabla 15: <i>Proyección de crecimiento y necesidad de capital de trabajo</i>	103
Tabla 16: <i>Estado de resultados</i>	105
Tabla 17: <i>Opex</i>	106
Tabla 18: <i>Flujo de caja</i>	107
Tabla 19: <i>Proyección de Beneficios Sociales</i>	1109
Tabla 20: <i>Proyección de Costos Sociales</i>	1119
Tabla 21: <i>Proyección Social Financiera de Qullqui a 10 años</i>	1119
Tabla 22: <i>Proyección Social Financiera de Qullqui a 10 años</i>	111
Tabla 23: <i>Análisis de Sensibilidad ii</i>	111

Lista de Figuras

Figura 1: <i>Índice de Competitividad País</i>	26
Figura 2: <i>Actividad financiera mundial de las Fintech (2010-2015)</i>	29
Figura 3: <i>Distribución mundial de la inversión Fintech por segmento al 2020</i>	30
Figura 4: <i>¿Qué es lo que hace a las fintech tan exitosas?</i>	31
Figura 5: <i>Organigrama de Social Tech</i>	42
Figura 6: <i>Customer journey patrocinado que solicita el servicio – Parte 1</i>	57
Figura 7: <i>Customer journey Patrocinado que solicita el servicio – Parte 2</i>	58
Figura 8: <i>Customer journey Patrocinador (Inversionista) – Parte 1</i>	59
Figura 9: <i>Customer journey Patrocinador (Inversionista) – Parte 2</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 10: <i>Customer journey universidades afiliadas</i>	61
Figura 11: <i>Modelo de negocio de Qullqui</i>	63
Figura 12: <i>Atributos de las organizaciones exponenciales</i>	66
Tabla 13: <i>Modelo CANVAS de organización exponencial (ExO)</i>	67
Figura 14: <i>Actores claves en el proceso clave desarrollo del aplicativo</i>	70
Figura 15: <i>Modelo peer-to-peer de Qullqui</i>	89

Capítulo I: Introducción

La historia del desarrollo de los pueblos ha demostrado que el activo más importante en el que puede invertir una sociedad es la educación de sus hijos (Yong, 2017). En ese sentido, los países sostienen sistemas educativos estatales gratuitos que, aunque no siempre son los más eficientes y de buena calidad, tienen la misión de educar masivamente; al menos de una manera básica a una buena parte de la población. A nivel universitario, la educación de calidad, en muchos países del occidente, no es gratuita, con honrosas excepciones como el caso de Argentina, Finlandia, México y Alemania que cuentan con universidades de primer nivel financiadas por el erario público. (Universia.co, 2018). En cuanto al Perú, se cuentan con universidades gratuitas de prestigio, sobre todo en la capital del país; sin embargo, la educación pública no abastece la demanda de postulantes a estudios superiores, esto aunado al auge cada vez mayor que vienen ostentando las universidades privadas por ser las más prestigiosas ya que lideran el ranking peruano.

Con las excepciones mencionadas, un estudiante que aspira a una educación universitaria de calidad debe tener una capacidad de pago que en muchos casos resulta inalcanzable para su realidad. Aún en potencias económicas como Estados Unidos la educación universitaria es costosa, pese a que las grandes universidades no tienen fines de lucro, es conocido que muchos exalumnos llegan a jubilarse sin haber terminado de pagar sus préstamos estudiantiles que adquirieron. La NBC expone la dura realidad:

La deuda estudiantil es la segunda causa de endeudamiento de las familias estadounidenses, solo por detrás de las hipotecas, y, por ende, una de las grandes preocupaciones de la sociedad. Al hablar de este asunto, las cifras casi que marean: según la Reserva Federal de Estados Unidos, el segundo trimestre del 2022 el total de la deuda federal estudiantil llegó a los US\$1,5 billones, por encima del PIB de España (US\$1,4 billones). (NBC, 2022)

En cuanto al Perú, la banca tradicional no ofrece créditos educativos para estudios universitarios de pregrado (se puede consultar sus respectivas páginas web); sin embargo, sí lo hace a nivel de post grado y a tasas de interés anual que van del 10% al 24% (Banco de Crédito, 2021). La única manera de financiar estudios universitarios a través del banco es mediante créditos personales que sólo pueden ser gestionados por personas que pueden sustentar sus ingresos como trabajadores dependientes o independientes; de otro modo, se puede recurrir a créditos informales de gran riesgo y con tasas de interés muy elevadas. Existen también programas de becas, créditos estatales y de otras instituciones como el fondo Wiese que son; sin embargo, insuficientes para cubrir la demanda. (Delgado, 2018).

Adicionalmente, muchos de estos créditos exigen cumplir con ciertos requisitos, como contar con boletas de pago, tener una propiedad o bien como garantía, tener un aval, depósito a plazo, etc.; requisitos que muchas veces imposibilitan el acceso al crédito a los estudiantes que los demandan generando desigualdad de oportunidades debido a la condición socioeconómica.

Uno de los objetivos principales del estado peruano en su Plan Bicentenario es:

Lograr que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para desarrollarse, lo que implica tener acceso a servicios básicos de calidad, en particular educación, salud, agua y desagüe, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. El acceso universal a servicios de calidad y la seguridad alimentaria son esenciales para superar la pobreza y garantizar la igualdad de oportunidades para todos. (CEPLAN, 2011).

A pesar de estos objetivos, la realidad aún dista del ideal. La desigualdad se ve acentuada cuando solo los más pudientes pueden acceder a una educación superior con buenos estándares de calidad. En palabras de Cotler y Cuenca (2012): “El sistema educativo terminó incorporando a las poblaciones de menores recursos para que compitan en desiguales

condiciones con otras de mayores recursos”. Con respecto a la educación universitaria sostienen:

Aunque se haya ampliado la oferta, el acceso aún es reducido para gran parte de la población, sobre todo para estudiantes de zonas rurales y que cuentan con escasos recursos. Asimismo, la calidad educativa de las universidades públicas y privadas y su distribución en el País aún siguen siendo parte del problema que aumenta la desigualdad. (Cotler & Cuenca, 2012, pág. 314).

De acuerdo con un informe del Banco Mundial realizado por Uquillas, Carrasco y Rees (2003) no existiría correspondencia

“entre el crecimiento del sector educativo... (con) oportunidades igualitarias para poblaciones y sectores tradicionalmente excluidos. Esto empeora en contextos de marginación, pues reproduce la vulnerabilidad de los jóvenes indígenas, teniendo ellos que afrontar individualmente la pobreza, con menores o peores oportunidades laborales en las capitales y ciudades de provincia, y expuestos a ser objeto de racismo, con una discriminación más explícita en las ciudades intermedias. (Uquillas, Carrasco, & Rees, 2003).

Un factor adicional a tener en cuenta en el presente estudio es reconocer la creciente toma de conciencia sobre temas medioambientales y sociales, siendo uno de ellos el educativo. Cada vez más, la empresa privada está decidida a comprometerse en el desarrollo de la sociedad. En palabras de la Organización Internacional de Normalización: “A escala mundial, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo del ISO 26000 - RS es contribuir al desarrollo sostenible”. (Organización Internacional para la Normalización, 2010).

En este sentido, se presenta un modelo de negocio que evalúa la viabilidad de un servicio tecnológico financiero que consiste en brindar créditos estudiantiles accesibles, con tiempos flexibles y a bajas tasas de interés que contribuye al acceso de una educación de calidad para jóvenes promesas del Perú. Este producto promoverá la igualdad de oportunidades de desarrollo profesional; así como, incentivará a que las empresas sean responsables socialmente.

1.1 Planteamiento de la Propuesta de Negocio

El presente emprendimiento tiene una naturaleza profundamente social. Parte de la empresa Social Tech Perú S.A., la misma que es consciente de la realidad educativa y económica del país, que promueve créditos educativos financiados por personas o empresas del sector privado dispuestas a ejercer su responsabilidad social (patrocinadores) por un lado y estudiantes universitarios de pregrado que no pueden estudiar o culminar su carrera profesional al no contar con los recursos necesarios (patrocinados). En línea con la tendencia mundial en que la banca física tradicional está siendo reemplazada por una banca tecnológica virtual (EALDE Business School, 2019); el presente emprendimiento utiliza una plataforma digital denominada “Qullqi” (dinero, en quechua) que permite agilizar los servicios financieros y sirve de nexo entre patrocinador y patrocinado; y que al estar intercomunicada con la institución educativa en que estudia el patrocinado, permite monitorear el desenvolvimiento del patrocinado por parte del patrocinador y Social Tech.

Social Tech ofrece un producto financiero a la medida, un crédito educativo que le permite al patrocinado estudiar una carrera universitaria sin la preocupación de que deberá pagar altas tasas de interés en un tiempo poco flexible o limitado. En suma, se ofrece a los patrocinadores la oportunidad de cumplir con su responsabilidad social y a la vez recibir una ganancia por el dinero prestado equivalente a un interés bancario convencional. Sumado a

estos beneficios, los mejores estudiantes patrocinados podrán culminar sus estudios universitarios, teniendo la oportunidad de encontrar trabajo por medio de sus patrocinadores. Y los patrocinadores tendrán la oportunidad de contar con el mejor talento. En tal sentido, su propuesta de valor es primordialmente social y contribuirá al desarrollo del país.

Los clientes y segmentos clave a los que la empresa está dirigida son estudiantes de alrededor de 18 a 25 años que necesitan ayuda para solventar sus estudios y que ostentan un buen record académico. Si bien no se puede determinar exactamente el número de los estudiantes que tienen necesidades económicas y que necesitan opciones de financiamiento para estudiar, se estima que entre 40,000 y 50,000 estudiantes abandonan sus estudios universitarios anualmente por falta de recursos económicos. A esto habría que sumar los que ni siquiera empiezan una carrera por estar fuera de sus posibilidades. La industria en general tiene por ejemplo un déficit de 200,000 técnicos de diferentes especialidades que no se alcanzan a cubrir (ANDINA, 2017).

El canal mediante el que se ofrece el crédito educativo es la plataforma “Qullqi”, la que es el recurso clave del presente emprendimiento, la misma que ofrecerá una asistencia 24x7; así mismo, los medios de comunicación que se utilizarán son redes sociales como su propia página web, linkedin, facebook e instagram.

Este proyecto, aunque no persigue un fin de lucro, si busca ser auto sostenible y escalable, por este motivo un porcentaje de 4.9% de la utilidad bruta anual será destinado para el mantenimiento y publicidad de la plataforma.

Modalidades de financiación educativa:

1. Créditos educativos:

Tipos de crédito educativo:

Crédito a jóvenes promesas: Es un tipo de crédito no vinculante en que distintas instituciones, asociaciones de ex alumnos, o personas particulares financian los estudios de

un patrocinado con un alto record académico que necesita apoyo para realizar sus estudios superiores. Los jóvenes que accedan a este crédito gozarán de una tasa de interés preferencial anual de 5.5%. Asimismo, El patrocinador recibirá el 4%, con el motivo de no generarle pérdida en su dinero, mientras que el restante 1,5% será administrado por Social Tech para sus gastos operativos.

Asegura tu talento:

Es el crédito vinculante otorgado mayormente por empresas que identificando a jóvenes con buen record académico necesitan apoyo para realizar sus estudios superiores, firman un contrato con ellos para financiar entre el 50 y 100% del costo de sus estudios, a cambio de que al concluir sus estudios, dichos jóvenes se enrolen en la empresa del patrocinador firmando un contrato de al menos 5 años. Los jóvenes que accedan a este crédito gozarán de una tasa de interés preferencial anual de 5.5%. Estas tasas serán pactadas por patrocinadores y patrocinados, las cuales siempre serán menores a las bancarias.

Características de los créditos

Créditos para estudiantes en carrera: Los créditos serán otorgados a estudiantes que estén iniciando o hayan iniciado su carrera y que no tengan los medios para continuarla. Los créditos podrían gozar de un periodo de gracia máximo equivalente al tiempo necesario para que el estudiante culmine su carrera y se inserte en el mundo laboral.

Periodo de gracia: Todos los créditos gozarán, de ser requeridos por los estudiantes y si la situación lo amerita, de un periodo de gracia equivalente al tiempo que le faltaría al estudiante para concluir su carrera e insertarse en el mundo laboral.

Modalidad de los desembolsos: A fin de mantener el endeudamiento de los estudiantes lo más bajo posible y evitar el uso del crédito para fines distintos al educativo, los

desembolsos serán efectuados para pagar las matrículas, mensualidades y otros derechos a que hubiere lugar, directamente a la institución educativa.

Seguro de desgravamen: serán cubiertos por los estudiantes mediante el mismo crédito.

Garantía: Los estudiantes que soliciten un periodo de gracia mayor a un mes, deberán contar con un garante que se encuentre con una evaluación positiva en el sistema de riesgo.

Tiempo de respuesta: Las solicitudes de crédito serán respondidas en un plazo máximo de 30 días; para ello, los alumnos deberán cumplir con los documentos solicitados en el proceso de evaluación.

1.2. La Misión del Negocio

Pensar a futuro y planear de manera estratégica una organización otorga mayores posibilidades de éxito. Esto requiere de un planeamiento estratégico que debe incluir una Visión, Misión, Valores y Código de Ética (D' Alessio, 2015).

La visión de una empresa responde a la pregunta ¿En qué deseo convertirme?, motiva a los empleados a trabajar en conjunto y los reta a ser mejores, la visión del negocio será “Ser una Fintech que otorgue créditos educativos accesibles y rápidos que garanticen igualdad de oportunidades a través de una educación universitaria de calidad a jóvenes promesas de todo el Perú en los próximos 10 años”.

La misión de este emprendimiento brinda un alcance sobre lo que la organización quiere ser y a quién desea servir (David & David, 2017). La misión del negocio será “Somos una *fintech* que brinda créditos educativos por medio de la tecnología a bajas tasas de interés y periodos de pago razonables, buscando apoyar a jóvenes universitarios promesas con necesidad de apoyo financiero y que deseen realizar o culminar sus estudios superiores, contribuyendo positivamente en la vida de nuestros clientes (patrocinadores, patrocinados y casas de estudio); así como, con el desarrollo de nuestro país”.

Para cumplir con la misión de este emprendimiento se necesitará la participación activa y compromiso de patrocinadores (instituciones, asociaciones de ex alumnos y personas particulares) y casas de estudio (universidades), los cuales deberán realizar el desembolso de dinero necesario en los plazos establecidos para financiar los estudios universitarios de los patrocinados que cumplan con el perfil y hayan aprobado en el proceso de evaluación crediticia.

Valores: Responsabilidad social, innovación, transparencia y flexibilidad.

El enfoque en la responsabilidad social es el valor más importante para este emprendimiento ya que la organización depende de las alianzas que se realicen con las universidades, instituciones, asociaciones de exalumnos y personas particulares con enfoque social cuyo aporte permitirá apalancar a la organización en la búsqueda de apoyo para los estudiantes.

Asimismo, al ser una organización que brinda una experiencia 100 por ciento digital, la innovación se convierte en una necesidad. Dado que la tecnología es cambiante, se buscará de manera constante nuevas soluciones que mejoren el desempeño de la plataforma. Sumado a esto, la organización debe tener la capacidad de ser flexible para mejorar sus procesos a fin de optimizar la experiencia de sus clientes.

El valor de la transparencia alinea a la empresa con el cumplimiento de las leyes y principios éticos, por medio de esto generará seguridad y confianza a sus clientes. En líneas generales, esta plataforma busca caracterizarse por ser rápida, confiable, eficiente y segura. Adicionalmente, este tipo de organización se caracterizará por tener costos menores a los de un banco tradicional.

1.3. Justificación del Negocio

Es sabido que la educación es fundamental para desarrollo de un país emergente (Yong, 2017). Lamentablemente, no todos los estudiantes tienen las mismas oportunidades para educarse. En este contexto, el presente emprendimiento busca aportar en el desarrollo integral de un país, debido que permitirá la movilidad social de los que buscan un futuro mejor. La oportunidad de acceder a becas, financiamiento de créditos educativos y refinanciamiento de deudas generadas por la necesidad de estudiar; a menores tasas de interés y con periodos de gracia acordes con la realidad estudiantil, ayudará a que muchos estudiantes logren sus objetivos de estabilidad económica en menor tiempo, generando un impacto positivo en la vida de muchos peruanos.

En el 2020 la deserción de estudiantes universitarios por motivos económicos alcanzó niveles muy altos. Según el Ministerio de Educación, publicado en el Diario Comercio:

Unos 174.000 jóvenes peruanos han tenido que dejar sus estudios en las diferentes universidades del país... De este modo, la tasa de deserción universitaria alcanzó (el 2020) un 18,6% del total de 955.000 estudiantes en el Perú; un indicador que es seis puntos porcentuales mayor al registrado en el 2019 (12%). (Alayo, 2020).

Asimismo, mediante un análisis de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) publicado en La Republica:

En el cuarto trimestre del 2020, se determinó que el 81% de 161.000 menores de 25 años, que culminaron sus estudios de secundaria, no se matricularon en la universidad. Es decir, hasta este trimestre, 1 de cada 5 jóvenes logró acceder a los estudios superiores luego de terminar la educación básica. (León, 2021).

Esta iniciativa brinda la oportunidad de realizar un cambio positivo en pro de la

educación en el país, adicionalmente el emprendimiento digital desarrollado puede servir de base para futuras aplicaciones en el mundo de las *Fintech*. Desde el enfoque económico, los costos para realizar el presente emprendimiento son por lo menos un 90% menor que el de iniciar una institución financiera tradicional (EALDE Business School, 2019), lo que permitirá su pronto escalamiento. Su enfoque en la baja estructura de costos permitirá mejorar cada vez más las tasas de interés a los estudiantes y brindarles mayores beneficios en sus créditos educativos a futuro.

En un estudio publicado por la Reserva Federal de Filadelfia (Cornelli, Frost, Gambacorta, Jagtiani, 2022) se concluye que las *Fintechs* han demostrado una eficacia en expandir el universo de préstamos en el mercado norteamericano. Esto se debe principalmente a dos factores: (i) apuntaron a una población poco penetrada por la banca tradicional y que contaba con poco historial crediticio en general, y (ii) la ventaja en precios que en muchos casos podían otorgar créditos hasta por un 50% menos de tasa de interés que los bancos tradicionales.

1.4. Marco de Referencia

Se brindan los conceptos de métodos de innovación estratégica que se utilizan en la identificación de posibles negocios, herramientas para evaluar el entorno general que afectan a las empresas; así como, conceptos sobre banca y tecnología que son fundamentales para comprender la presente investigación.

1.4.1. Conceptos relacionados a banca y tecnología

1. Banca institucional

Banca o bancos se refiere a las instituciones o corporaciones que conforman el sector bancario. Estos se encargan de obtener clientes con necesidad de financiamiento y otorgarles

préstamos. Comúnmente, cuentan con edificios y sucursales en donde atienden a sus clientes. (Sánchez, 2016)

2. Fintech

Es un neologismo que viene del inglés compuesto por la fusión de las palabras *finance* y *technology*. Es un tipo de empresa de servicios financieros moderna que usa las aplicaciones tecnológicas como medio principal para ofrecer servicios y productos financieros. (Enciclopedia económica, 2020)

Start Up: Es una empresa nueva en el mercado, innovadora y tecnológica con potencial de crecimiento exponencial, debido a que su modelo es escalable fácilmente. Este anglicismo significa “puesta en marcha”, de manera que podemos entenderlo como el periodo inicial de un emprendimiento. (Hernández, 2015)

Características de las Start Up

Carácter temporal: La condición de *startup* termina cuando la empresa se consolida o por el contrario, cuando ésta desaparece, cosa no poco frecuente.

Carácter novedoso: Una *startup* se caracteriza por ser innovadora, y estar vinculada fuertemente a internet y el desarrollo de nuevas tecnologías, cosas que constituyen ventajas competitivas sobre otras compañías más tradicionales.

Costos reducidos: Las *startups* nacen como expresión del mundo tecnológico actual, sus costos iniciales al no requerir de grandes infraestructuras son menores que las empresas que operan en otros ámbitos.

Financiación externa: Las *startups* son especialmente atractivas para inversores (Business Angel) debido a su potencial de rápido crecimiento. Dichos inversores aportan pequeñas sumas de dinero a cambio de acciones o participaciones.

Objetivos: Las *startups* comparten objetivos ambiciosos que les permitan escalar rápidamente en un nicho de mercado determinado. Esto hace que trabajen en base a hipótesis con un alto grado de incertidumbre, por lo que necesitan ser bastante flexibles y adaptables.

Riesgos: Un buen porcentaje de estas empresas son vendidas en etapas tempranas o bien llegan a desaparecer antes de lograr un modelo de negocio estable. No obstante, muchas de las grandes empresas tecnológicas de la era del internet empezaron como pequeñas *startups* y en poco tiempo se transformaron en referentes de su área (Apple, Microsoft, Google, Facebook, etc.) (Hernández, 2015)

3. Crédito educativo

Crédito que tiene como finalidad la realización de estudios académicos. Un crédito educativo es una contribución económica que un alumno consigue a través de una entidad financiera. Este será pagado cuando el estudiante haya culminado su educación universitaria o tenga la posibilidad de pagar a través del salario que percibe de un trabajo remunerado.

4. Patrocinador

Hace referencia a las instituciones o personas que desean apoyar a los estudiantes mediante la donación o préstamo de dinero para la realización de sus estudios.

5. Patrocinado

Es la persona interesada en iniciar o continuar su educación universitaria, que habiendo solicitado apoyo financiero ha sido elegido para tal fin.

1.4.2. Conceptos relacionados a herramientas de evaluación del entorno

1. Análisis PESTE

Es el análisis detallado de los factores externos clave para conocer el entorno en que se desarrollará un emprendimiento, realizado con un enfoque integral y sistémico. En él se consideran las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y

competitivas (D'Alessio, 2015). Es fundamental para conocer las tendencias futuras y tomar decisiones estratégicas adecuadas para el éxito del negocio.

Ventajas del análisis PESTE

Es adaptable a la realidad y necesidad de la empresa.

Ayuda en la toma de decisiones.

Favorece un enfoque proactivo. Se identifican tendencias futuras que ayudan a anticiparse a los cambios, de esta manera la empresa podrá ir un paso adelante y no tendrá necesidad de reaccionar ante las nuevas demandas del mercado. Permite una buena gestión de riesgos y hace más fácil la etapa de planificación.

Se diferencia del análisis FODA en que evalúa el contexto, el marco legal y corporativo; así como, el mercado en que se desarrollará el negocio para reconocer si es el momento adecuado para entrar en dicho mercado con las estrategias propuestas. Por otro lado, El análisis FODA evalúa un aspecto del negocio considerando sus características internas y externas. El análisis PESTE antecede al FODA debido a que hace un estudio previo detallado del contexto.

Variables políticas. Hace referencia a los acontecimientos gubernamentales que tienen un impacto en el negocio. Está conformado por el tributo o retribución empresarial que existe en algunos sectores, las leyes de trabajo, el impulso del comercio exterior, la estabilidad y sistema del gobierno, los tratados o desacuerdos con otros países. Incluso, la gestión de los líderes locales, regionales y nacionales; así como, planes de los partidos mayoritarios.

Variables económicas. Se refiere a los factores macroeconómicos, las tasas de interés, la inflación, la evolución del Producto Bruto Interno, las tasas de cambio, la tasa de empleo, el poder adquisitivo, el nivel de desarrollo y competitividad. También, se evalúa el entorno económico actual y futuro.

Variables sociales. Los aspectos que se consideran son la dinámica poblacional y cambios de estatus social. Así como, el nivel de formación, normas culturales, la religión, las costumbres, las tendencias, los roles de género y el comportamiento de los consumidores que pueden impactar en el negocio.

Variables tecnológicas. Debido a la innovación y velocidad de cambio esta variable es difícil de analizar. Se debe considerar la inversión que el estado realiza en investigación y desarrollo tecnológico, el avance tecnológico, el nivel de cobertura, el grado de obsolescencia, la brecha digital y la inclinación hacia el uso de nuevas tecnologías.

Variables ecológicas. Hace referencia al grado de concientización sobre el cuidado del medio ambiente, el cambio climático, la legislación ambiental, los desastres naturales, el reciclaje, la eficiencia energética y los cambios futuros en las normas que regulan el ambiente.

Variables legales. Hace referencia a las leyes que puedan impactar en el negocio, necesidad de licencias, leyes laborales, derecho de autor, normas sanitarias y los sectores regulados, etc.

Es importante determinar que variables tendrán un mayor impacto en el presente y futuro del negocio, ya que estas serán determinantes e intrascendentes para el desenvolvimiento de la empresa. Se recomienda iniciar con el estudio de las variables más generales y culminar con los factores más específicos o que caracterizan a la empresa. Además, este análisis puede incluir los aspectos locales, regionales o estatales de ser necesario.

En suma, es posible elaborar una comparación más objetiva asignando un puntaje a cada una de las variables o factores considerados, lo que ayudaría a comparar e identificar los mercados que presentan un entorno más favorable o idóneo para los objetivos de la empresa.

2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” sostiene que una empresa tiene un potencial de rentabilidad determinado por cinco fuerzas (D'Alessio, 2015). Estas fuerzas son estudiadas mediante el análisis de las oportunidades y amenazas de un sector de negocio determinado. En consecuencia, se puede identificar si un negocio será rentable en una industria determinada. Cada fuerza de Porter influye en la capacidad de conseguir ganancias en un negocio:

Poder de negociación de los clientes

Porter sostiene que cuanto más organizados se encuentren los compradores, serán más exigentes respecto a los precios, calidad, producto y servicio que se les brinda. En consecuencia, las empresas serán menos rentables y el sector en donde se desenvuelve menos atractivo. Asimismo, el cliente tendrá la opción de escoger entre muchas empresas cual es el producto o servicio que requiere.

Ante esta situación, las empresas pueden implementar estrategias como: Aumentar su inversión en marketing y publicidad, rediseñar sus canales de venta, mejorar la calidad del producto y/o servicio, ajustar el precio o brindar un valor agregado.

Poder de negociación de los proveedores

Cuando un proveedor conoce muy bien cómo opera su sector, es organizado, cuenta con recursos que lo distinguen, conoce la cantidad de pedidos y condiciones de los precios, hace que el mercado se vuelva más atractivo. Aquí se considera la facultad que tiene un proveedor para variar sus precios, los plazos de entrega, las formas de pago o la calidad del producto y servicio. Mientras menor sea la base de proveedores, menor será el poder de negociación que una empresa tendrá.

Algunas las estrategias para contrarrestar el impacto son: Contar con una amplia base de proveedores, establecer alianzas duraderas, fabricar el producto, etc.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Hace referencia a las empresas que pueden surgir con los mismos productos o servicios en el sector en donde se desenvuelve el negocio.

Asimismo, las barreras más relevantes para mantener la participación de mercado son: economía de escalas (lograr una producción mucho mayor a las empresas pequeñas, lo cual reducirá los costos), gasto de capital, distinción del producto, barreras legales (normas que se deben seguir dependiendo del país), acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final, identidad corporativa, experiencia en el sector, etc.

Para enfrentar/disminuir esta amenaza se puede potenciar los canales de venta, invertir en marketing y publicidad, elevar la calidad del producto, bajar el precio, ofrecer una buena calidad y generar valor agregado al cliente.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

Un sector será menos atractivo si existen productos sustitutos, con mejor tecnología o precios más bajos. Esto supone una amenaza ya que determina el precio de un producto. Los emprendedores deben permanecer atentos a los cambios e influencias en el sector que se desenvuelven.

Para contrarrestar esto, existen algunas estrategias como mejorar los canales de venta, invertir más en marketing, mejorar la calidad del producto, reducir los costos o diversificar el negocio con posibles productos sustitutos.

Rivalidad entre los competidores

Esta fuerza es el producto de las anteriores, brinda al negocio lo necesario para la implementación de las estrategias de posicionamiento en su sector. Los competidores determinan las estrategias que utilizarán para sobresalir frente a los demás. De modo que, una fuerte rivalidad se traduce en la implementación de varias estrategias. La rivalidad se

incrementa si los competidores son muchos, se encuentran bien posicionados, cuentan con costos fijos, entre otros elementos, si es el caso, se tendría un mercado poco atractivo.

Para enfrentar la rivalidad entre los competidores se puede ampliar la inversión del marketing, mejorar la calidad del producto, ajustar los costos fijos, generar alianzas o asociaciones, brindar valor agregado y brindar una buena experiencia de cliente.

1.4.3. Conceptos relacionados a metodologías de innovación estratégica

1. *Design thinking:*

Si bien no existe una definición clara de que es el *Design Thinking*, se puede definir como una metodología para dar solución a problemas acortando los riesgos e incrementando las posibilidades de éxito. Se toman en cuenta las exigencias humanas para crear y probar prototipos llegando a soluciones apetecibles, viables y rentables (Serrano & Blázquez, 2015). Es decir, es una metodología que busca hacer más eficiente el tratamiento de un problema con mejores soluciones.

La metodología de *Design Thinking* está basada en cinco etapas (Echegaray, Urbano, & Barrutieta, 2017):

Empatizar

Esta etapa está basada en la comprensión profunda de las necesidades y motivaciones de los clientes involucrados en la solución que se está diseñando; así como, en su entorno.

Definir

Según Echegaray, Urbano, & Barrutieta (2017), durante esta etapa se debe utilizar la información utilizada en la etapa anterior para determinar el problema y las soluciones más factibles. En esta parte se analiza la información recopilada para identificar los problemas clave que necesitamos solucionar a fin de aportar valor al cliente.

Idear

Se trata de generar ideas basadas en los elementos claves definidos en la etapa anterior. Según Echegaray, Urbano, & Barrutieta (2017) mientras las ideas propuestas sean más estrambótica y despegadas de la lógica, mejor. Se utiliza la técnica de *brainstorming* la cual es adecuada para ser utilizada en grupo, debido a que promueve la escucha colectiva, compartir conocimiento y búsqueda de ideas entre el grupo (Uebernicketel y otros, 2020).

Generar prototipos (Prototipado)

Se trata de construir un prototipo rápido que nos permita dar forma a nuestras ideas. Esto nos permite concretizar lo que de otra manera sólo se encuentra en la imaginación. La idea de hacerlo rápido, es probarlo cuanto antes y sacarlo al mercado donde se podrá someter al escrutinio de los clientes potenciales, de quienes se podrá recibir la retroalimentación que permita mejorar el producto.

Testear

Es la etapa en la que el prototipo es probado con la ayuda del público con el motivo de contar con sugerencias y recomendaciones para mejorar el producto. (LN Creatividad, 2020)

2. Metodología *Lean Startup*

Es una metodología creada por Eric Ries, la metodología *Lean Startup* se basa en los principios de fabricación del *Lean Manufacturing*, que consiste en eliminar los procesos que no son primordiales para la creación de valor para el cliente, es por ello que este enfoque puede resumirse como una perspectiva nueva científica, orientada a datos, interactiva y enfocada al cliente e innovación. (Ismail, Malone, & Van Geest, Organizaciones Exponenciales, 2016)

Se fundamenta en la experimentación, evitándose tener que hacer complejos planes, que en ocasiones están divorciados con lo que quiere el público. Esta metodología ha

ayudado a muchas startups a poner en marcha sus productos. El método se enfoca en la mejora continua, a través de la fórmula: crear, medir y aprender (Ries, 2011).

Crear: Se debe iniciar con proyectos que no demanden demasiados recursos de tiempo y dinero, que sean viables y que puedan aportar valor y crecimiento a la empresa.

Medir: “Lo que no se mide, no se controla”. Es necesario medir la innovación a través de indicadores que nos permitan separar lo esencial de lo que no lo es para el desarrollo del servicio o producto. Medir permite controlar cuando la empresa está atascada y evitar una espiral negativa, permite asimismo identificar cuando es necesario cambiar de rumbo.

Aprender: En un negocio no existen las derrotas, son por el contrario, oportunidades de aprendizaje. Nada es más destructivo para la creatividad que perseverar en aquello que no da resultados.

3. CANVAS business model

Es una herramienta que permite construir modelos de negocio basados en la adquisición de valor. Propone una visión integrada de la empresa lo cual facilita la comprensión y el trabajo, su creador es Alexander Osterwalder. Para la realización del Business Model Canvas se trabaja en torno a nueve áreas clave:

Propuesta de valor: Similar a la metodología del *Design Thinking*. Se basa en la observación, empatía y comprensión del problema que necesita resolverse.

Segmentos de clientes: la base del negocio es el cliente, es necesario enfocarse en conocer sus necesidades para lo cual es necesario segmentar a los clientes y conocer los perfiles del grupo objetivo.

Canal de distribución y ventas: se trata de definir de qué manera será alcanzada la propuesta de valor al cliente teniendo en cuenta la segmentación del mismo.

Relación con los clientes: es un aspecto de suma importancia y es que de él dependerá de los clientes, por ello es importante construir una marca inspiradora positiva y memorable.

Socios clave: es necesario contar con calificados proveedores, socios del negocio y aliados estratégicos quienes complementarán y potenciarán los recursos propios.

Actividades clave: son las actividades que se dan al interno de la startup y que se encuentran conformadas por los distintos procesos de la empresa tales como: finanzas, marketing, recursos humanos, producción, etcétera.

Recursos clave: son las herramientas y recursos imprescindibles para el desenvolvimiento cotidiano del negocio como por ejemplo la plataforma virtual, el software mobiliario, equipo, etcétera.

Flujo de ingresos: se refiere a cómo se venderán los productos y la proyección de ventas a corto, mediano y largo plazo a fin de proyectar un flujo de efectivo de la empresa.

Estructura de costos: es necesario conocer y analizar los costos fijos y variables del funcionamiento del negocio lo que permitirá una mejor administración del negocio.

Capítulo II: Análisis del Entorno e Intorno

2.1. Análisis PESTE

Son los elementos que pueden influir en el éxito de un negocio, estos pueden ser evaluados mediante sus fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas del país en que se desenvuelve. Este análisis identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta un negocio (D'Alessio, 2015).

2.1.1. Análisis político, gubernamental y legal

El Perú tuvo un periodo de casi dos décadas de estabilidad política democrática que permitió al país crecer el PBI a tasas promedio de 6% y reducir la incidencia de pobreza extrema de 17.3% en el 2001 a 2.2% en el 2019 según datos del Banco Mundial. Sin embargo, con el desistimiento del Presidente Pedro Pablo Kuczynski en el 2018, el país entró en un periodo de inestabilidad política que persiste al día de hoy. Durante este periodo ocurrieron hechos como la disipación del congreso, el cambio de hasta tres Presidentes de la República en un mes que culminó con unas elecciones presidenciales en el 2021, en plena pandemia, muy polarizadas, saliendo vencedor el sector de izquierda más radical del país.

En el II Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú (SUNEDU, 2020), la SUNEDU presenta las siguientes conclusiones:

Si bien la matrícula ha crecido sostenidamente, persisten desigualdades de oportunidades para el acceso a los estudios de pregrado. Un reflejo de ello es la diferencia en el acceso de los jóvenes menos favorecidos económicamente, que tienen un 27,8% menos de oportunidad de acceder a la universidad en comparación con sus pares más favorecidos. Asimismo, la continuidad en los estudios también está marcada por las diferencias socioeconómicas: los jóvenes provenientes de familias de

menores recursos tienen un 28,7% más de probabilidades de interrumpir sus estudios que sus pares económicamente más favorecidos. Estos resultados señalan que las desigualdades sociales tienen un impacto mayor en las oportunidades educativas de los jóvenes en el país... los resultados señalan un importante reto para los diferentes actores del sistema universitario que persiguen la mejora de los niveles de calidad y equidad. (SUNEDU, 2020).

Adicionalmente, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria de Perú ha denegado la licencia de funcionamiento a 50 universidades (47 privadas y 3 públicas) de un total de 145 universidades que existían en Perú, por no ajustarse a los estándares de calidad (CBC) exigidos. Estas universidades deberán cerrar en un plazo de dos años. (BBC, 2021). El cierre de dichas universidades reducirá aún más la oferta educativa, lo que podría repercutir en un alza de las matrículas y pensiones universitarias, haciendo aún más difícil el acceso a estos centros de estudios por parte de los estudiantes con menor capacidad adquisitiva.

Con respecto al marco legal, éste aún es incipiente, una de las primeras leyes fue dada el año 2013 la Ley N° 29985 o Ley de Dinero Electrónico, que autorizó el funcionamiento de empresas emisoras de dinero electrónico. Sin embargo, las *Fintech* propiamente dichas no se encuentran reguladas. (Lloreda Camacho & Co., 2020).

2.1.2. Análisis económico y financiero

De acuerdo con el Banco Mundial (2020) la estricta cuarentena impuesta por el estado debido a la pandemia de la COVID 19 en el año 2020 causó un descenso de 11% en el PBI durante el año 2020. La mayoría de sectores productivos experimentó un desempeño negativo, especialmente los sectores de turismo, transportes, hotelería, restaurantes, cine, construcción, servicios y venta de automotores (Perú Top publications, 2020). Con la

reactivación de la economía en el 2021 se logró recuperar el crecimiento con un rebote importante de 13.3%, impulsado principalmente por los sectores de construcción (+35%), comercio (+18%) y servicios (+12%) que fueron los sectores más golpeadas durante la pandemia. Sin embargo hay que recalcar que este rebote fue insuficiente para alcanzar los niveles pre pandemia en cada uno de los sectores económicos. Para el 2022, el BCRP proyecta un crecimiento de tan solo 3.3% explicada por la crisis política interna y el enfriamiento de la economía global.

Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares del INEI (2019), seis millones y medio (20,2%) de peruanos se encuentran en condición de pobreza monetaria en el 2018, es decir su gasto es insuficiente al momento de adquirir una canasta básica de consumo. Es necesario señalar que esta canasta asciende a S/352 mensuales por persona monto que apenas sería cubrir los gastos imprescindibles para la supervivencia. Para el año 2019 la tasa de pobreza monetaria del país ascendió a 26,9% y para el 2020 estaría en 39,9% (UNICEF, 2020), por lo que muchos jóvenes no pueden, ni piensan en estudiar, sino en buscar un trabajo que les permita subsistir y apoyar a su familia.

En cuanto a la inclusión financiera de los jóvenes sólo el 18% de jóvenes entre 18 y 24 años en Perú cuentan con relación en una institución financiera (Superintendencia de Banca y Seguros, 2019). Así mismo el 40,1% de los jóvenes de 18 a 29 años de edad han tenido acceso a alguno de los servicios del sistema financiero formal (cuenta de ahorro, cuenta corriente, ahorro a plazo fijo, cuenta con tarjeta de crédito o tarjeta de débito). La mayoría de los jóvenes no son elegibles para un crédito bancario y si lo son es porque pueden demostrar ingresos y las tasas de interés que les ofrecen suelen ser altas por considerarlos de riesgo (OEA, 2016).

2.1.3. Análisis social, cultural y demográfico

De acuerdo con la UNESCO (2020) el acceso a la educación superior en los países latinos se encuentra muy por debajo del resto de regiones del mundo, excluyendo África. La Tabla 1 muestra que Europa es la región con mayor nivel de acceso a la educación universitaria, seguido de ella se encuentran Asia y E.E.U.U mientras que la cifra de Latinoamérica se aleja con buena proporción, teniendo tan sólo el 32% de nivel de acceso a la educación superior.

Tabla 1

Nivel de acceso a la educación universitaria

Región	Latinoamérica	Europa	Asia	E.E.U.U
Nivel de acceso a la educación universitaria	32%	82%	67%	62%

Nota. Unesco (2020). Elaboración propia.

El número de postulantes a universidades públicas aumenta, pero las vacantes no, contribuyendo al aumento de la educación universitaria privada.

El Perú muestra un alza promedio anual de alrededor del 5% en el costo de servicio educativo, siendo el rubro con mayor impacto en la inflación. (Gestión, 2020).

De acuerdo con los resultados del Censo 2017 del INEI (2018), en los últimos 10 años, la población del país ascendió a 31.237.385 habitantes, con una tasa de crecimiento promedio anual del 1%. El Perú ocupa el quinto lugar como país más poblado de América del Sur. El 58% de la población se concentra en la región costa, 28,1% en la sierra y 13,9% en la selva. La población urbana representa el 79,3% del total nacional y la población rural representa el 20,7%. (INEI, 2018).

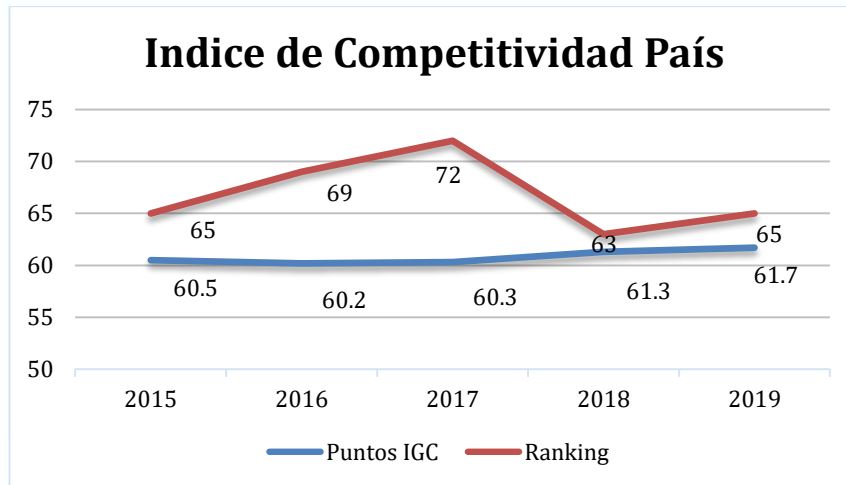
Según el INEI, en el Perú existen 8 millones 44 mil jóvenes de 15 a 29 años, de los cuales el 21.5% cuenta con educación superior de acuerdo con los resultados de la encuesta nacional de hogares (INEI, 2018).

2.1.4. Análisis tecnológico y científico

El censo mostró que el 86,1% de los hogares censados accede a tecnología y comunicación; es decir, tienen Internet, celular, teléfono o televisión (INEI, 2018).

Asimismo, se supo que durante los últimos diez años, la tasa de crecimiento promedio anual de hogares que accedieron a las Tecnologías y comunicación fue de 7%. Además, resulta importante que los operadores construyan infraestructura en las diferentes zonas del país (urbana y rural) para que exista un mayor acceso a las Tecnologías de la Información.

Según el último informe del Foro Económico Mundial del 2019 (World Economic Forum, 2019), el Perú obtiene 61,7 puntos en el Índice de Competitividad, éste indicador manifiesta cómo un país hace uso de sus recursos y capacidades para que todos sus habitantes sean prósperos. Cabe mencionar, que el índice mejoró respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 61,26 puntos; sin embargo, como se muestra en la figura 1. El Perú se encuentra ubicado en el puesto 65 de 141 países analizados en el ranking de competitividad mundial. En suma, el Perú descendió dos puestos respecto al 2018. Estos datos muestran que un porcentaje mayoritario de la población tiene acceso al internet, al menos mediante un celular, estrategia que aprovecha nuestra plataforma de créditos educativos (Ver Figura 1).

Figura 1*Índice de Competitividad País.*

Tomado de *The Global Competitiveness Report por World Economic Forum, 2019.*

2.1.5. Análisis ecológico y ambiental

La legislación medioambiental en el Perú es incipiente, básicamente se establece que deben realizar estudios de impacto ambiental las obras de construcción que podrían causar impactos ambientales negativos; sin embargo, ni los proyectos de la industria financiera ni de la tecnológica figuran en el listado de obligados a presentar un Estudio de Impacto Ambiental. (MINAM, 2009).

Acorde al “Informe Nacional del Perú para la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo”, existen diversos problemas ambientales en el Perú. Los más resaltantes en la costa son: sobreexplotación y uso no racional de los recursos marinos y pesqueros, contaminación por relaves, aguas residuales y pesticidas. También hay problemas de salinización de tierras agrícolas. Existe contaminación de ciudades como Tambo (Moquegua) y Chimbote. La expansión urbana crece sin orden ni control causando problemas de salubridad de los nuevos asentamientos humanos. En la sierra, se hace uso indiscriminado de los bosques para utilizarlos como leña, se sobre pastorean los pastos causando problemas de erosión que ya afectan a tres cuartas partes de las tierras agrícolas. También hay regiones

contaminadas por relaves y humus provenientes de la actividad minera. En la Selva, el mayor problema es la tala indiscriminada de bosques, lo que ha generado la deforestación de extensas regiones (25% de la selva alta), debido a las prácticas de la agricultura y ganadería extensiva, lo que causa una erosión acelerada. En la Selva Baja, adicionalmente, se viene dando un proceso acelerado de contaminación del agua y tierra debido a la extracción de petróleo y minería ilegal.

De los temas señalados el que tiene mayor relación con el presente proyecto es la excesiva concentración poblacional en las grandes ciudades, especialmente en Lima, situación que agrava los problemas de salubridad y extrema pobreza. De estos cinturones de pobreza, los llamados pueblos jóvenes proceden, sin embargo; debido a la alta tasa de natalidad, la mayoría de los jóvenes que necesitan de apoyo para forjarse una carrera.

2.2. Análisis de la Industria a la que pertenece el Negocio

Este análisis se realiza tomando en cuenta el sector bancario, que engloba a la banca tradicional y tecnológica (fintech); así como, aquellas instituciones relacionadas a la prestación de servicios de crédito educativo universitario.

En cuanto al sector específico que constituyen las fintech, éstas se originaron en 2008, y es hasta el 2010 que empezaron a desarrollarse y tomar un lugar en el mercado, iniciando en los países como Reino Unido y Estados Unidos (Ortiz, 2020). En cambio, en el Perú, no es hasta 2015 que se funda la primera *Fintech* Peruana llamada “Latin *Fintech*”, que brinda prestamos en línea a través de una plataforma 100 % digital (Peru.info, 2019).

La aparición de las *Fintech* surge debido a las siguientes necesidades:

Social - tecnológico: Cambio de mentalidad por parte de los consumidores a causa del desarrollo de tecnologías más avanzadas que pueden crear productos financieros innovadores y a bajos costos. Dentro de estos se encuentran: soluciones móviles,

herramientas para invertir y ahorrar, criptomoneda, uso de biométricos, uso de algoritmos, big-data, inteligencia artificial, entre otros.

Económico: Las primeras *Fintech* surgieron después de la crisis económica del 2007-2008 que golpeó la economía global. Esta crisis fue provocada por el sector bancario y la débil regulación financiera en países como EE.UU y la Unión Europea, lo cual generó un cambio financiero global, muchos bancos se declararon en bancarrota y se instauraron regulaciones financieras mucho más rigurosas. Todo esto provocó la liquidación de muchos empleados de banco, quienes veían difícil encontrar un nuevo trabajo aun cuando conocían muy bien el negocio. Ante ello, muchas personas se unieron y desarrollaron software, conformando las primeras *Fintech*, creando modelos alternativos de financiamiento en donde personas naturales y empresas pueden acceder a créditos con mayor facilidad.

En este sentido, muchos vieron el surgimiento de estas *Start UP* como una forma de ingresar al negocio de la banca tradicional, dejándola de lado al prescindir de ésta en la intermediación de varios servicios financieros. Sin embargo, actualmente los bancos tradicionales han resuelto este problema integrando las *Fintech* y banca mediante la tecnología digital, obteniendo plataformas virtuales para servicios de pago, crédito e incubación interna de *Fintech* propias (Chisti & Barberis, 2017).

Sin embargo, el desarrollo de tecnologías de Internet de las Cosas (IoT), Blockchain, Digital Twins y Técnicas de Inteligencia Artificial en el Perú, aún tiene pendiente la incorporación de políticas que promuevan la inclusión financiera, incentiven la innovación tecnológica, accesibilidad a las nuevas tecnologías disponibles y el desarrollo de leyes de regulación simplificada para los nuevos emprendimientos a fin de consolidarlos en beneficio del mercado local.

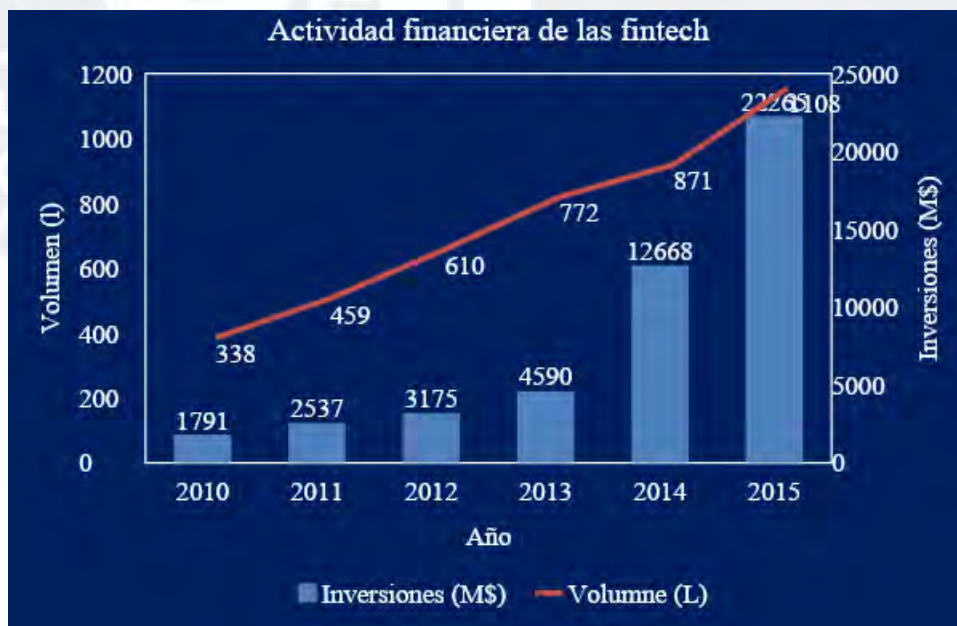
Intensidad de la competencia actual

La industria la componen el conjunto de organizaciones que producen los mismos productos (bien o servicio); y compiten entre sí. Para el caso de nuestro emprendimiento la industria relevante es la Banca de créditos tradicional y la banca tecnológica o Fintech.

En la figura 2 se puede observar que desde el 2010 hasta la fecha, las Start UP han venido incrementando su volumen, atrayendo a muchos inversores que observan estos emprendimientos con mucha probabilidad de éxito, dada su versatilidad responden a muchas necesidades de los clientes. Acorde al análisis de la consultora Accenture, del 2010 al 2015 el financiamiento a las Fintech incrementó de US \$1,791 millones a US \$22,265 millones en todo el mundo, ocasionando un crecimiento de 1,143% en dicho periodo.

Figura 2

Actividad financiera mundial de las Fintech (2010-2015)



Tomado del “Análisis de Accenture sobre información del banco de datos de capital riesgo *CB Insights*” por Alonso y Matos, 2016.

(<https://www.accenture.com/es-es/insight-fintech-challenge-current-bank>).

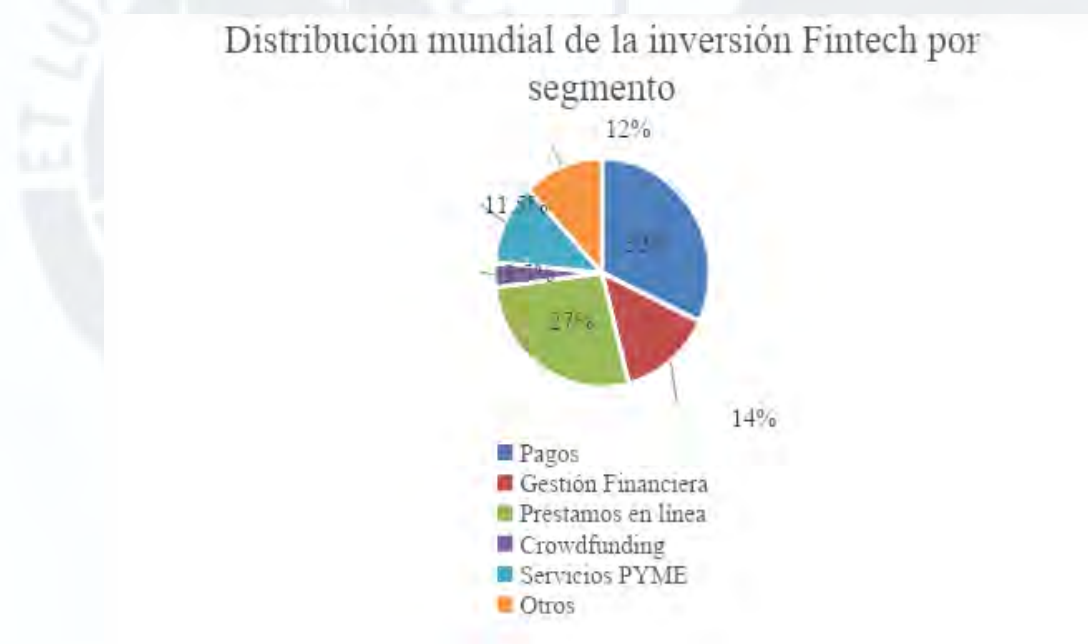
Un estudio demuestra que las inversiones en Fintech se concentran principalmente en Norteamérica y Europa, aun cuando desde el 2015 muchos países asiáticos han captado la

atención de los inversionistas, siendo la segunda región con más capital para este tipo de emprendimientos. (ASBANC, 2017).

Del mismo modo, un estudio publicado por KPMG (2020) muestra que la industria de *Fintechs* generó inversiones por 60 mil millones de dólares en promedio entre el 2014 y 2017. Entre el 2018 y 2019 este número se triplicó pasando a 180 mil millones de dólares (KPMG, 2020). Asimismo, la mayor parte de estas inversiones fue para soluciones en pagos digitales y préstamos en línea, así como, tecnologías que apoyan las pequeñas empresas. A continuación, se muestra un gráfico con la inversión mundial en las *Fintech* por segmento.

Figura 3

Distribución mundial de la inversión Fintech por segmento al 2020.



Tomado de *La Revolución Fintech* por Oliver Wyman, 2016.

Las *Fintech* han venido desarrollándose sobre todo en Estados Unidos y Europa; sin embargo, Latinoamérica no se ha mostrado ajena a este fenómeno y ya existen empresas dedicadas a este rubro en la región. Se observa un gran mercado potencial dado que existen muchas personas y empresas que no tienen accesos al sistema bancario.

En el Perú, se pueden observar varios emprendimientos que han salido adelante y han tenido éxito en este rubro. Según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (ANDINA, 2017), el Perú obtuvo el sexto puesto en desarrollo de emprendimientos *Fintech* en América Latina. Una característica resaltante es el emprendimiento de las mujeres peruanas que lideran este rubro con un alto grado de participación. La composición del sector es mixta, ya que existen nuevos emprendimientos de particulares, así como *Fintech* respaldadas por los grandes bancos comerciales que no desean quedarse rezagados.

Competidores potenciales

Como se ha expuesto anteriormente la Banca tradicional no es una real competencia para las fintech debido a su mayor estructura de costos, por ello sus tasas de interés para créditos también son más altas. La figura 4 presenta un paralelo entre las fintech y las aplicaciones de la banca tradicional tal como son percibidas por el usuario común y corriente. Se puede ver que el usuario percibe las fintech de una manera más amigable, moderna y ágil.

Figura 4

¿Qué es lo que hace a las fintech tan exitosas?

+	Fintech	Banca tradicional
	Se centra en el cliente. Amigables, asesores del usuario Innovadoras. Basada en últimas tecnologías.	Ahogan al usuario. Asociadas al banco. Modelos históricos. Puede ser complicada.

Fuente: webpais.com

Haciendo un análisis más detallado entre una fintech y un banco tradicional tenemos que las ventajas competitivas de las fintech se dan en casi todos los rubros (Ver Tabla 2).

Tabla 2*Comparativa entre las fintech y la banca tradicional*

RUBRO	FINTECH	BANCA TRADICIONAL
Costos	Menores costos al no requerir de grandes infraestructuras físicas.	Costos elevados al requerir gran infraestructura física.
Rapidez	Los trámites son digitales, se ahorra tiempo.	Tiempo para ir al banco, para hacer cola.
Facilidad	Se accede desde un celular	Hay que desplazarse hasta el banco
Accesibilidad	Aplicaciones amigables centradas en el cliente.	
Seguridad	Utiliza las últimas tecnologías como blockchain.	
Rostro humano	Permiten una economía colaborativa	Economía con fines de lucro

Nota. Tomado de billex.pe (billex.pe, 2020)

Resalta de manera especial los bajos costos de las fintech comparados con los bancos, un especialista sostiene que las fintech “tienen mayor control sobre sus costos y pueden trasladar ese ahorro al cliente o consumidor final. Los bancos tienen extensas relaciones de gastos fijos y operativos, así como comités y directorios. Toda esa burocracia los hace más lentos”. (Giove, 2019).

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son empresarios y personas naturales que tienen una vocación de servicio, de solidaridad y responsabilidad social. La negociación a la que accederán es básicamente un acuerdo mediante el cual los alumnos se comprometen a culminar sus estudios satisfactoriamente para poder insertarse rápidamente al mundo laboral; a fin, de que pueden devolver el crédito educativo en los plazos acordados.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes con mayor talento tendrán oportunidad de negociar mejores condiciones de crédito y de presentarse varios patrocinadores interesados en ofrecer su apoyo económico.

2.3. Estructura Competitiva del Mercado

La competencia entre las empresas de estas industrias en la última década es muy agresiva, debido al continuo cambio de la tecnología. En el Perú de acuerdo a un estudio que hizo el Banco Interamericano de Desarrollo (2018), registró un crecimiento muy alto en el número de Fintech, alcanzando desde 16 Fintech en el 2017 hasta 57 en el 2018 (más de 300%), pese a ello, es el Perú el segundo país en Latinoamérica con la tasa de mortalidad más alta de emprendimientos Fintech, 19%, cifra que indica la alta competencia que existe en el sector financiero peruano a la hora de incorporar soluciones innovadoras y tecnológicas al mercado. Frente a este contexto competitivo, la forma en la que las *Fintech* gestionan sus procesos de innovación resulta ser un factor clave para mantener su competitividad y continuidad en el mercado (Dodgson, Gann, & Phillips, 2014). En este sentido, es importante que cuenten con un proceso de innovación sistematizado y estructurado, ya que el éxito de una empresa consiste en que esta sea capaz de gestionar este proceso de manera consciente (Palomino, Katherine, Katharine, & Seclen, 2019).

Complementariamente a la información general sobre la presencia de *Fintech* y al ser un mercado relativamente nuevo y hasta poco explorado, se realizará un análisis de la estructura competitiva de dicho sector específicamente para créditos estudiantiles basado en los factores del modelo de las cinco fuerzas (Porter, 2015) el cual tiene la finalidad de poder analizar el ambiente en el que opera un negocio, es decir analizar el mercado, determinando su intensidad y de esa forma evaluar si es un mercado atractivo. El modelo expone cinco aristas: amenaza de poder de negociación de los clientes, rivalidad entre competidores existentes, ingreso de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

2.3.1. Poder de negociación con los clientes

Para el caso de la industria Fintech, específicamente orientada al segmento de créditos, los clientes en el caso de los patrocinados no tendrían un poder de negociación fuerte, ya que finalmente la necesidad de obtener un crédito o una opción de financiamiento se basa principalmente en una especie de desventaja de capacidad financiera. Por el lado de los patrocinadores, quienes otorgan el dinero, tendrían un poder de negociación alto, ya que existen otras opciones de inversión y si bien, las plataformas de financiamiento participativo otorgan un sentido de realización frente al desarrollo de la comunidad, podrían exigir mayores beneficios en un futuro.

2.3.2. Rivalidad entre competidores existentes

Si bien la industrias de las fintech en general triplicó su tamaño en Perú entre el año 2017 y 2021 (Cumbre Alianza Pacífico, 2021) solo el 2% de empresas está orientado al segmento de créditos bajo crowdfunding o también llamado financiamiento colectivo. No obstante, las únicas dos empresas se dedican únicamente al mercado de pymes a través de modalidades de factoring, es por ello que no existe una competencia directa en el mercado de fintech crowdfunding para préstamos estudiantiles a nivel Perú.

2.3.3 Ingreso de nuevos competidores

Según el reporte de la Cumbre Alianza Pacífico (Cumbre Alianza Pacífico, 2021) las fintech en Perú están aumentando, así mismo no hay una barrera de entrada en temas regulatorios para dicha industria según la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022). Pero cabe indicar que el ingreso de nuevos competidores al menos en los primeros años será bajo para crowdfunding, ya que si bien las fintech de este sector están creciendo, estas están desarrollándose para cubrir

necesidades ya exploradas y/o competir con la banca tradicional, por ejemplo dando alternativas de financiamiento a pequeñas y mediana empresa, más no se están enfocando todavía en préstamos estudiantiles a personas particulares. Finalmente, en algunos años a futuro, podrían aparecer algunos competidores, sin embargo sería difícil que puedan captar otras universidades de prestigio para realizar convenios, ya que no hay una amplia oferta de estas.

2.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Respecto al ingreso de productos/servicios sustitutos se encuentra la banca tradicional, a la cual el estudiante podría pedir prestado el dinero para financiar una carrera, no obstante, no maneja periodos de gracia de 4-5 años duración promedio de carrera universitaria, así mismo, los estudiantes no tendrían un historial bancario o un score en el cual se pueda basar la banca tradicional para otorgarle el préstamo. Podría existir la posibilidad de que el estudiante a través de sus padres, pueda acceder a un crédito, sin embargo las tasas serían más altas. Por lo cual, es baja la amenaza de productos sustitutos.

2.3.5. Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor es del servicio de desarrollo y mantenimiento de la plataforma, sin embargo, existen muchas empresas que pueden brindar este servicio, ya que el lenguaje de programación y en sí la plataforma le pertenece a la empresa y por lo tanto podría ser transferido a cualquiera para seguir con desarrollos, mejorar brechas y dar soporte a la plataforma, así mismo, no está limitado a una zona geográfica, ya que al tratarse de un servicio de tecnología, se podría buscar proveedores alrededor del mundo.

2.4. Análisis de Mercado

Como parte del análisis de mercado, tomando en cuenta la búsqueda de oportunidades en donde se genere un aporte social significativo en la comunidad, se identificaron algunos factores que afectan el mercado global de nuestro país.

Evolución del PBI y la Demanda Interna

El año 2020 producto de la pandemia y posterior cuarentena el PBI peruano se contrajo en 11% (INEI, 2021), afectando a la mayoría de sectores productivos. A esta situación se aúna la inestabilidad política, generando una situación de alta incertidumbre que ahuyenta a los inversionistas, con la correspondiente paralización de las inversiones y proyectos de emprendimiento.

Evolución de la Competitividad e Innovación Tecnológica

El Perú escala a 61,7 puntos en el indicador Índice de Competitividad respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 61,26 puntos, con un leve incremento, de acuerdo al informe de Foros Económico Mundial del 2019 (INEI, 2020), este indicador permite evaluar los recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad.

De los 141 países analizados, el Perú obtiene el puesto 65 del ranking de competitividad mundial, descendiendo dos puestos respecto al 2018. Se registra según las estadísticas del Foro Económico Mundial del año 2019 un deterioro en ocho pilares de los 12, como son: institucionalidad, infraestructura, adopción de tecnologías de información y comunicaciones, mercado de productos, mercado laboral, sistema financiero, dinamismo de negocios y capacidad para innovar.

La gran mayoría de países de América Latina ha reducido su nivel de competitividad en el 2019, lo cual se encuentra asociado a los menores precios de los commodities que exporta, a una menor tasa de crecimiento regional, que según CEPAL se desaceleró de 1,1% en el 2018 a 0,5% en el 2019 y a dos factores estructurales que afectan en general a los países de la región: reducido nivel de institucionalidad e insuficiente capacidad para innovar. Así, a

nivel de América Latina el Perú se ubica por debajo de Chile (puesto 33 a nivel mundial), México (posición 48), Uruguay (54), Colombia (lugar 57), Costa Rica (colocación 62). Y por encima de Venezuela (puesto 133), Bolivia (107), Paraguay (97), Ecuador (90), Argentina (83), Brasil (71) y Panamá (66). Actualmente, el Perú reporta una inversión en innovación de 0.12% del PBI, asumiendo una tasa de descuento del 8% y una tasa de retorno social de la inversión de 45%, el país debería invertir aproximadamente 0.67% del PBI; entonces existe una brecha de inversión mayor a cinco veces respecto a la situación actual.

Así como, estos factores tienen causas significativas sobre el mercado global, existen otros que impactan directamente sobre el mercado meta. Los problemas identificados son los siguientes:

Altas tasas de interés: Las tasas de créditos bancarios tienen a ser muy altas para un estudiante (SBS, 2020).

Acceso a educación universitaria: De acuerdo a los datos obtenidos por el censo del 2017 (INEI, 2018), el 19,7% cuenta con educación universitaria, el 14,3% de la población ha obtenido una educación superior no universitaria (superior pedagógica o tecnológica), accediendo a la educación superior solo el 34% de la población.

Durante el período intercensal 1993-2017, se incrementó en 39.6% la cantidad de peruanos que lograron educación superior, sobretodo en educación universitaria, a diferencia de la población sin nivel alguno de educación que disminuyó en 23,3%. **Jóvenes de escasos recursos:** La tasa de pobreza monetaria del país se incrementó de un 27% a un 40% del 2019 al 2020, por lo que muchos jóvenes no pueden, ni piensan en estudiar, buscando un trabajo apenas culminan su secundaria. (UNICEF, 2020).

Incremento de la demanda: El número de postulantes a universidades públicas aumenta, pero las vacantes no, contribuyendo al aumento de educación universitaria privada. (Comercio, 2020)

Alza en el costo educativo: El rubro con mayor impacto en la inflación del Perú presenta un incremento promedio de 5.9% en costo de servicio educativo. (Gestión, 2020). Así mismo, según INEI, en el primer trimestre del 2021 se registró un alza de precios de 2.4% en el sector educación. (Radio programas del Perú, 2021)

2.4.1. Clientes

Como es un negocio poco explorado en el mercado peruano, no se puede evaluar un perfil exacto de clientes bajo encuestas u obtener data de estos, sin embargo se tiene el perfil que finalmente está orientado a una necesidad.

Los clientes, patrocinados, son estudiantes de 18 a 25 años, interesados en cursar o están cursando estudios universitarios de pre - grado; sin embargo, no cuentan con la capacidad económica para iniciar o finalizar sus estudios universitarios y por lo tanto requieren de una opción de financiamiento. Así mismo, los estudiantes deben tener un background adecuado principalmente respecto al desempeño académico histórico, no contar con obligaciones financieras vencidas y no tener antecedentes penales o judiciales.

2.4.2. Demanda potencial

Debido a que se está hablando de un ecosistema fintech los cuales son de crecimiento exponencial teniendo un alcance masivo, se tiene que hacer un análisis de datos de censo ya que una extrapolación en base a una muestra llevaría a posibles errores en las conclusiones.

El censo desarrollado por CPI Research (2022) efectuado en Perú, señaló que existen 3 629 200 jóvenes con un rango etáreo entre 18 y 25 años, representando al 10.9% de la densidad demográfica total. Esto, sumado a lo que indicó MINEDU (2022), señalando que uno de cada diez jóvenes de educación superior interrumpe sus estudios, otorgan la suma de 362 920 jóvenes. Además, de acuerdo a un estudio realizado por la UNMSM en 2022

suscribió que el 44% de jóvenes abandonan sus estudios por factores económicos (RPP, 2021). Finalmente, debe destacarse que la tasa de crecimiento poblacional anual es del 1% desde el 2007 hasta la fecha, de acuerdo con Diario El Peruano (2022).

Como se indica en puntos anteriores, el INEI realizó un censo en el año 2017 y en base a ese ejercicio, se tiene que el 90% de los hogares peruanos cuentan con acceso a alguna tecnología de información. En la última década fue el 7% la tasa de crecimiento promedio anual de hogares que accedieron a las tecnologías de la información. Este grado de penetración es óptimo para el desarrollo de emprendimientos *fintech*. (INEI, 2019)

En el Perú el 21.5% cuenta con educación universitaria según los resultados de la encuesta nacional de hogares (ENAHO), de un total de 8 millones 44 mil jóvenes de 15 a 29 años (INEI, 2019); por lo tanto, 6.4 millones de jóvenes potencialmente podrían requerir una carrera universitaria. Así mismo, según información anterior, como el 90% tiene acceso a tecnología de la información, al menos 5.7 millones de jóvenes podrían acceder. Por otro lado, sólo los jóvenes entre 18 a 29 años de edad que corresponde al 40,1% han obtenido servicios del sistema financiero formal (cuenta de ahorro, cuenta corriente, ahorro a plazo fijo, cuenta con tarjeta de crédito o tarjeta de débito) y según las estadísticas del sector el 80% que accede a las *fintech* tuvo relacionamiento con el sistema financiero de alguna forma (Cumbre Alianza Pacífico, 2021), por lo que se estaría hablando de 2.8 millones de jóvenes que potencialmente podrían requerir acceder a una carrera a través de una *fintech* al haber estado familiarizado con formas de financiamiento. No obstante, si bien no se puede determinar exactamente respecto a los 2.8 millones de jóvenes cuántos tienen necesidades económicas o que esperan tener opciones de financiamiento para poder empezar a estudiar, al menos se espera acceder como mínimo a 1.5 millones de jóvenes, que puedan acceder al financiamiento de sus estudios a través de una *fintech*.

De acuerdo a la información mencionada, existe clara evidencia de una posible demanda insatisfecha por parte de estudiantes que no cuentan con la solvencia económica para afrontar el pago de una mensualidad en una universidad de buena reputación, considerando que los costos de éstas tienen una tasa incremental importante. Asimismo, si algún estudiante opta por financiar sus estudios mediante una entidad bancaria, el estudiante tendría que asumir un gasto de intereses muy elevado, siendo una carga por largos años el retornar la inversión de su educación.

2.4.3. Participación de mercado

Según la Revista América Economía las *Fintech* participan aún de un escaso 1% del mercado financiero peruano (Schwarz, 2018), pero tienen a la vez, una tasa de crecimiento exponencial con capacidad conservadora para triplicarse cada año cubriendo un vacío financiero en un sector enorme de microempresas, a las cuales la banca tradicional no puede cubrir. Así mismo, en el universo de las *fintech* peruanas, las *fintech* crowdfunding solo representan el 2% (Cumbre Alianza Pacífico, 2021), no obstante estas no son para préstamos estudiantiles. En consecuencia de lo mencionado anteriormente, actualmente, no se tiene otros competidores por lo que la participación en el mercado de *fintech* para préstamos estudiantiles en el Perú tendría la demanda anteriormente calculada de 1.5 millones de jóvenes, se estaría frente a un mercado potencial que es cuatro veces más grandes, 6.4 millones, cuyo volumen continuará creciendo debido a la tasa de crecimiento poblacional. Por lo tanto se estima que el crecimiento anual sería de 15%. Verificar si este será el crecimiento anual

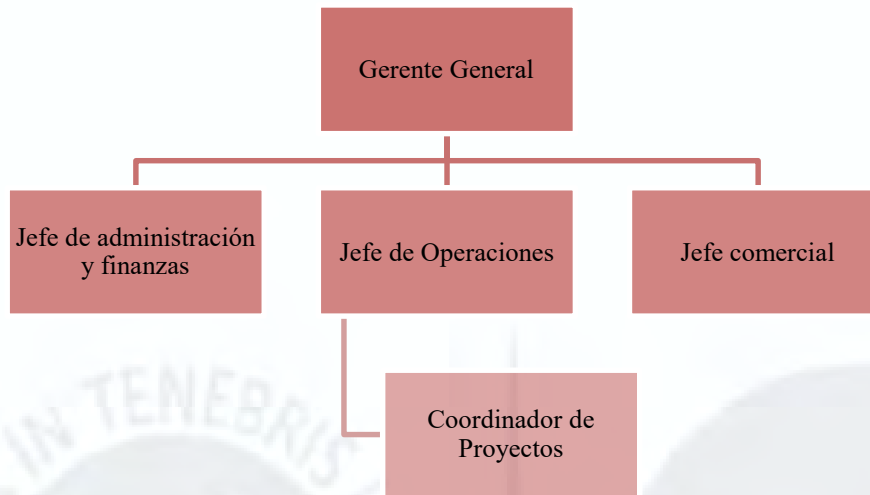
2.5. Análisis AMOFHIT

Según D'Alessio (2015), el análisis AMOFHIT es la evaluación interna que permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización y definir estrategias capaces de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades para construir ventajas competitivas a partir de la identificación de competencias distintivas.

En el presente trabajo se presentan pautas para el funcionamiento de la empresa Social Tech Perú, las mismas que servirán para los planes que serán desarrollados posteriormente. Cabe indicar que si bien Social Tech es una empresa que desarrolla plataformas como la fintech crowdfunding que se plantea, la idea de negocio todavía se encuentra en una etapa inicial así como el mercado en el que se desarrolla; por lo tanto, existen limitaciones en el detalle de los factores que se utilizan para el análisis; sin embargo, se establecerán pautas a seguir en cada uno de estos factores.

2.5.1. Administración

Este capítulo abarca sobre el análisis de la estructura organizacional de la empresa, así como su estructura y unidades de negocio. La figura 6 muestra cómo está constituida la empresa: Un gerente general y tres jefaturas que le reportan (un jefe administrativo-financiero, un jefe de operaciones, un jefe comercial); asimismo, se cuenta con un coordinador de proyectos que depende de la jefatura de operaciones.

Figura 5*Organigrama de Social Tech*

Elaboración Propia

La Gerencia general, encargado de conducir y gestionar la toma de decisiones en la organización, mientras que el área de administración y finanzas brinda soporte al área de operaciones con la gestión de recursos humanos así como flujo de caja, brinda información de los estados financieros del negocio a la Gerencia General y a las otras jefaturas. Por otro lado, el área de Operaciones tiene como objetivo principal el desarrollar proyectos o plataformas que se decidan emprender, así como, hacer seguimiento a los servicios de soporte de la plataforma. Por último el área comercial tiene un rol clave dentro de la organización que es el crear una estrategia comercial, penetrar en los mercados potenciales, atraer más clientes potenciales, atender los procesos de servicios al cliente (venta y postventa), investigar sobre las nuevas tendencias del mercado, entre otros.

2.5.2. Marketing

Como se mencionó en el punto anterior, el área comercial será la encargada de desplegar la estrategia de marketing. Al tratarse de un nuevo mercado, la estrategia será muy cambiante, especialmente al inicio; sin embargo, la estrategia debería estar enfocada en el posicionamiento de la marca, siendo importante que difunda anuncios mediante Facebook, Instagram, Telegram, Twiter, Tik Tok para dar a conocer sus productos, ganar visibilidad e interactuar con sus clientes; youtube, para crear contenidos que expliquen la razón de ser de la marca y el objetivo que tiene su producto; LinkedIn, para crear una imagen corporativa y llegar a su público objetivo. Así mismo, podría generar mayor cercanía con sus clientes y llegar a su público objetivo, tanto de patrocinadores como patrocinados, asistiendo a ferias universitarias, patrocinando reencuentros de exalumnos de las universidades asociadas, visitando universidades y generando convenios con trabajadores de empresas que tengan hijos que deseen estudiar una carrera universitaria,

Así mismo, es importante que el factor diferenciador pueda resaltarse, para los patrocinadores, la ayuda social con rentabilidad y para los patrocinados, oportunidades de desarrollo profesional igualitarias a buenas tasas de interés.

2.5.3. Operaciones

Se pretende optimizar la eficiencia operativa con algoritmos basados en datos, data analytics y modelamiento predictivo por medio de la captura e integración de la información correspondiente a los perfiles de patrocinados y patrocinadores. Asimismo, se analizará la transaccionalidad hasta lograr el awareness que permitirá pronosticar la respuesta de los usuarios por un producto.

Las transacciones comerciales se realizan bajo regulaciones de ASBANC tanto para patrocinados como para patrocinadores. Para el caso de patrocinadores, estos realizarán un

desembolso inicial por medio de tarjeta de crédito/debido en la plataforma la cual contará con las medidas de seguridad y cifrado correspondiente, así mismo los desembolsos correspondientes a los pagos de las mensualidades académicas se realizarán virtualmente directamente a la universidad afiliada con el código de estudiante. Para el caso de los patrocinados, podrán realizar el pago de inscripción mediante tarjeta de crédito/débito en la misma plataforma y la devolución del dinero se realizará de igual forma, a través de la plataforma.

Así mismo, se generarán indicadores del desempeño de la plataforma, de tal manera que pueda realizarse un seguimiento adecuado a su uso y al servicio que se brindará.

2.5.4 Finanzas

Los estados financieros más importantes que analizarán en la organización son: Situación financiera y el estado de resultados; además, cada año se analizará el análisis trimestral de las ratios financieras. Como toda empresa del rubro financiero, existirá una marcada orientación hacia el requerimiento de liquidez, ratio de capital global y número de clientes tanto en cuentas activas como en cuentas pasivas exigidos por la Superintendencia de Banca y Seguros.

2.5.5 Información

Debido a que interactúa con las universidades, tiene conexión con la base de datos de información personal, notas, asistencia, programas, avance del estudiante, incidencias, graduación y pagos de cuotas. Por lo que se generarán interfaces que conversen directamente con las bases de las universidades y así poder tener de manera homologada los datos en la plataforma.

Siendo importante desarrollar e implementar un plan de ciberseguridad a fin de no sufrir algún ciberataque que afecte la operatividad de la plataforma y por lo tanto afecte la reputación de la compañía.

2.5.6 Tecnología

Consiste en una plataforma tecnológica sólida, confiable y escalable desarrollo de un sistema ágil, intuitivo y escalable cuyo objetivo en el servicio se encuentra en el sistema donde contará con actualizaciones constantes que se emplearan para captar las necesidades y corregir errores en el funcionamiento. Respecto a su disponibilidad web, la web y el aplicativo se encontrarán disponibles en sistemas operativos Android y IOS (Apple). Adicionalmente se tendrá lo siguiente:

La interfaz para los socios estratégicos se realizará por medio de la plataforma en web o aplicaciones móviles. Así mismo, la interfaz será desarrollada mediante metodología customer journey que estará basada en tres actividades claves:

Desarrollo: Consiste en una plataforma tecnológica sólida, confiable y escalable desarrollo de un sistema ágil, intuitivo y escalable cuyo objetivo en el servicio se encuentra en el sistema donde contará con actualizaciones constantes que se emplearan para captar las necesidades y corregir errores en el funcionamiento.

Aprovechamiento de inteligencia artificial: Como factores críticos de éxito son la Innovación a través de los datos, el talento y la infraestructura con el objetivo de brindar mejor servicio y crear nuevas oportunidades. A demás la Asociación con Microsoft facilitara a los clientes un servicio seguro, adoptando Microsoft Azure como plataforma exclusiva de nube y aprovechará las capacidades de inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis de Azure, como Cortana Intelligence Suite y Power BI, servirán para optimizar sus datos e innovar en la comercialización, publicidad, marketing y servicio al cliente.

Big Data y data analytics: Mediante el empleo de algoritmos manejados por datos, data analytics y modelamiento predictivo a través de la captura e integración de la información sobre los perfiles de patrocinados y patrocinadores, se optimizara la eficiencia operativa.

2.5.7 Recursos humanos

La operatividad de la obtención y gestión de talento será llevada por el área de administración y finanzas, sin embargo los lineamientos, perfiles y estrategias de retención serán dados desde la Gerencia General. Si bien, en este tipo de organización al no contar con gran volumen de personal puede ser una ventaja, esto deja poco espacio para equivocarse en la selección adecuada de personas o de tener un índice elevado de rotación; es por ello, que la Gerencia General supervisará directamente esta gestión, siendo necesaria una entrevista final con el Gerente General para la incorporación de un nuevo colaborador.

Se contratará personal con tres perfiles básicos, por un lado, jóvenes expertos en tecnología y programación quienes se encargaran de la plataforma Qullqui, las redes sociales, marketing, etc. Por otro lado; profesionales experimentados en banca quienes se encontraran a cargo de los aspectos financieros y administrativos. Es importante que estos últimos comprendan y sean entusiastas de las tecnologías disruptivas. El tercer grupo importante lo conforman expertos en atención al cliente quienes velarán por la atención y satisfacción tanto de patrocinadores como de patrocinados.

En cuanto a los patrocinados, éstos podrán interactuar con la plataforma de manera activa y también podrán solicitar tener reuniones con el patrocinador en caso éste esté de acuerdo. Así mismo, podrán calificar el servicio en las distintas etapas del proceso.

Los patrocinadores recibirán reconocimientos por parte de la empresa y de su alma mater por el apoyo con la educación. Podrán calificar las etapas de todo el proceso para poder

ir mejorando en los puntos críticos, así mismo, podrán realizar recomendaciones laborales para los patrocinados a través de la plataforma.

En el caso de las universidades, pueden colocar enlaces directos para la plataforma web de Qullqi, así mismo pueden mostrar boletines emitidos por la empresa, respecto a proyectos sociales en el Perú y cómo las empresas privadas en especial universidades apoyar estas iniciativas.



Capítulo III: Metodología

El siguiente capítulo, tiene el objetivo de explicar las metodologías de innovación estratégica que se utilizarán en la presente investigación. El marco metodológico y su desarrollo sirven para corroborar la viabilidad de la idea de negocio propuesta, desde su concepción hasta la aplicabilidad de la misma. Antes de profundizar sobre el framework utilizado se debe tener claro que el desarrollo de las Fintech es distinto al de cualquier otra empresa tradicional; y por lo tanto, las metodologías utilizadas deben ser ajustadas teniendo en cuenta que la idea de negocio se desarrollará en una Organización Exponencial (ExO), siendo característico de estas la agilidad para la adaptabilidad debido al crecimiento acelerado esperado.

Si bien existen varias metodologías para poder crear y desarrollar ideas de negocio, para la presente se utilizaron unos de los marcos metodológicos más conocidos y utilizados. Las herramientas que se llevarán a cabo para diseñar la idea de negocio, definir su estructura y forma en la que se va a desarrollar; así como, para corroborar la aplicabilidad de este serán: Design Thinking, Business Model Canvas y Lean Startup.

El diseño de la idea de negocio, se realizará con la metodología *Design Thinking*, la cual según Echegaray, Urbano, & Barrutieta (2017) está enfocada en los consumidores del servicio y para ello se usan cinco fases empatizar, definir, idear, prototipar y testar, y con la finalidad de realizar la etapa de diseño de idea de negocio, más eficiente y eficazmente se complementa para las últimas fases la herramienta *Customer journey map*, que dará visibilidad de brechas para poder ser solucionadas realizando pruebas ágiles como cliente usuario (Cuellar, 2021).

Posteriormente, se utiliza, la metodología *Business Model Canvas*, para definir la estructura y forma en que el negocio se desarrollará a fin de tener mejor visibilidad de la propuesta de valor; sin embargo, debido a su naturaleza, se utilizó un esquema de

modelamiento para ExO. Finalmente, se corrobora su aplicabilidad utilizando la metodología *Lean Startup*, la cual utiliza los resultados de las etapas anteriores con el fin de definir los procesos que no son primordiales para la creación de la propuesta de valor para el cliente.

3.1 Diseño de la idea de negocio

Para esta etapa inicial, se utilizará la metodología *Design Thinking*, donde se toman las cinco etapas según Echegaray, Urbano, & Barrutieta (2017), para la generación de idea de negocio, pero como ya se tiene concebido el concepto inicial, en esta oportunidad no se utilizó esta metodología para diseñar o generar la idea de negocio, sino para verificar si la idea de negocio es la correcta e identificar oportunidades de mejorarla. Se detallan las etapas de la metodología:

3.1.1 Etapa: Empatizar

En esta etapa se busca inicialmente, describir a los potenciales clientes, que son los patrocinados y patrocinadores bajo otras aristas como intereses, preocupaciones, entre otros. Los patrocinados son los estudiantes o futuros estudiantes entre 18 a 25 años que están interesados en cursar o está cursando estudios universitarios; sin embargo, no cuentan con la solvencia económica para realizarlo y los patrocinadores son personas financieramente solventes con intención y capacidad para apoyar la educación de personas con buena proyección de desarrollo e interesados en recibir un retorno económico por su dinero y sobre todo por aportar a la sociedad. Por lo tanto, en la tabla 3 se muestra como se utiliza la herramienta de matriz de empatía para cada uno de ellos.

Tabla 3

Matriz de empatía aplicada para el usuario: Patrocinado

Pregunta	Respuesta
¿Qué piensa y siente? (Principales preocupaciones)	-Ser profesional. -Tener dinero suficiente para solventar sus estudios. -Tener que preocuparse más por tener ingresos que por crecimiento profesional. -Ante la sociedad, se siente vulnerable, sin apoyo
¿Qué oye? (Lo que dicen las personas que considera influyentes)	-Influencia principal son sus familiares, amistades, profesores y/o jefes. -Profesores, Jefes y/o familiares que consideren exitosos. -Canales: Redes sociales, periódicos digitales. -Marcas: Marcas con presencia digital y casas de estudio prestigiosas
¿Qué ve? (Entorno, amigos, oferta de mercado)	-Visión: Individualista, sentirse desarrollado personal y profesionalmente, generar impacto social. -Familia, grupos de estudio, asociaciones voluntariados, compañeros de trabajos, etc. -En medios de transporte, en el trabajo, biblioteca, grupos de estudio, shopping, salir con amigos, etc.
¿Qué dice y hace? (Actitud y comportamiento hacia los demás)	-En la mayoría de casos son congruentes entre lo que dicen y hacen -Hobbies: ver contenido online, leer artículos online, redes sociales, escuchar música online, juegos online, viajar, ir a sitios nuevos y de moda, aprender idiomas.
Esfuerzos (Miedos, frustraciones, obstáculos)	-Miedo a no tener los recursos necesarios para solventar sus gastos. -Miedo a no poder cumplir con los requisitos. -Miedo a no lograr sus metas, el estilo de vida que desea. Frustraciones, no tener el dinero suficiente, no tener la educación deseada. -No contar con las mismas oportunidades, no contar con apoyo de la familia, no contar con tiempo para el estudio, no contar con espacios para estudiar, etc.

Nota. Esta tabla muestra las respuestas consensuadas del equipo de trabajo en relación con las preguntas de la matriz empatía poniéndose en el lugar del usuario Patrocinado.

Mediante el resultado de la tabla 3, se pudo obtener que la necesidad del Patrocinado es la de tener éxito, expresado en poder tener el estilo de vida deseado, sin preocupaciones, trabajando en algo que los apasione y que genere impacto; por lo tanto, su objetivo es terminar una carrera universitaria, obtener un puesto que le permita tener estabilidad, trabajar

en una empresa que genere valor compartido. En tal sentido, la solución es un producto financiero para financiar sus estudios universitarios con una tasa de interés bajo.

De igual forma, en la tabla 4 se realiza el análisis para el patrocinador.

Tabla 4

Matriz de empatía aplicada para el usuario: Patrocinador

Arista	Respuesta
¿Qué piensa y siente? (Principales preocupaciones)	<ul style="list-style-type: none"> -Tener reconocimiento profesional y como resultado un crecimiento en dicho aspecto. -Tener liquidez financiera. -Lograr sus metas personales y profesionales. -Le preocupa tener equilibrio en la vida. -Ante la sociedad se siente con la necesidad de aportar y de ser reconocido.
¿Qué oye? (Lo que dicen las personas que considera influyentes)	<ul style="list-style-type: none"> -Influencia principal son sus familiares, amistades, compañeros de trabajo y/o jefes. -Jefes y/o familiares que consideren exitosos y completos. -Canales: Reuniones de trabajo/familiares, congresos de cursos, correos, páginas web, redes sociales, periódicos físicos y digitales. -Marcas: Marcas con presencia digital e innovadores y casas de estudio prestigiosas para complementar su desarrollo profesional.
¿Qué ve? (Entorno, amigos, oferta de mercado)	<ul style="list-style-type: none"> -Visión: Tener un desarrollo y crecimiento sostenible tanto en el entorno profesional, económico, familiar, espiritual y social. -Círculo social compuesto de: Familia, amigos, compañeros de trabajos, -Los hechos más recurrentes: Navegación web, lectura de correos, revisión de noticias, reuniones familiares, reuniones de trabajo, tramites de banco, entre otros.
¿Qué dice y hace? (Actitud y comportamiento hacia los demás)	<ul style="list-style-type: none"> -En la mayoría de casos son congruentes entre lo que dicen y hacen -Hobbies: viajar/salir en familia, apoyar instituciones con propósito social, leer las noticias, navegar por páginas web de su interés.
Esfuerzos (Miedos, frustraciones, obstáculos)	<ul style="list-style-type: none"> -Miedo a no poder alcanzar sus objetivos en los tiempos establecidos. -No apoyar en cambiar alguna realidad social. -Encontrar el equilibrio entre el trabajo y la familia. -Tener una estabilidad económica.

Nota. Esta tabla muestra las respuestas consensuadas del equipo de trabajo en relación con las preguntas de la matriz empatía poniéndose en el lugar del usuario Patrocinado.

Mediante los resultados de la tabla 4 se puede obtener que la necesidad del patrocinador es la de encontrar un equilibrio entre la vida profesional, familiar, espiritual y social, siendo su objetivo poder desarrollarse en esos aspectos y llegar a tener un reconocimiento en los mismos. Una vez satisfechas las necesidades más fundamentales, el ser humano desea trascender como lo explicó Maslow (Universidad de Oriente, 2016). Participar en un proyecto social es un medio y un fin en el que los patrocinadores podrán obtener una retribución social, además de económica y sin que le consuma demasiados recursos de tiempo o dinero.

Dado los resultados de la Tabla 3 y Tabla 4 se puede concluir que los dos usuarios principales de la idea de negocio, son personas que quieren desarrollarse profesionalmente para así poder desarrollar sus otros aspectos de la vida, así mismo, desean poder dar un aporte a la sociedad ya sea siendo un buen profesional en el futuro o apoyando en una causa. La idea de una plataforma digital es muy acertada debido a que los patrocinados son personas nativo-digitales y los patrocinadores en ya se encuentran familiarizados con los medios digitales, además de tener un tiempo disponible muy limitado. Las ganas de desarrollarse, la carencia de oportunidades y las altas tasas del mercado para financiar carreras estudiantiles hacen que la propuesta sea muy atractiva.

3.1.2 Etapa: Definir

Considerando los resultados de la etapa anterior, para el patrocinado el problema es no tener los medios económicos para poder estudiar y así alcanzar la meta de lo que considera el éxito. En esta etapa se busca identificar como se puede cubrir la necesidad del usuario o cliente final, para ello se utiliza una herramienta de formulación de problemas (Maldonado, 2018), a través de la cual se realizarán preguntas que permitan definir el problema o necesidad a resolver. En la tabla 5 se muestra la resolución de esta matriz.

Tabla 5*Matriz de formulación de problema para el Patrocinado*

Pregunta	Respuesta
¿Qué? Dar respuesta a una necesidad a cubrir	Una forma de poder acceder a estudios universitarios.
¿Quién? Involucrar a las personas que participan (cubrir necesidad)	Con ayuda financiera de alguna entidad o persona.
¿Para? ¿Resultado requerido? Que se quiere obtener	Para poder mejorar su estilo de vida y poder generar un impacto social en las actividades que realice como profesional.
¿Cómo? Requisitos indispensables a cubrir	A una tasa de interés baja y en una casa de estudios prestigiosa.

Nota: Esta tabla muestra las respuestas consensuadas del equipo de trabajo en relación con la formulación del problema para el usuario Patrocinado.

Mediante la tabla 5 se puede observar que el problema planteado del patrocinado es buscar una forma de acceder a estudios universitarios en una universidad de prestigio con ayuda financiera a una tasa de interés baja a fin de mejorar su estilo de vida. Entonces se identifican elementos claves que deben cumplirse: Lograr sus estudios en una casa de estudios prestigiosa y poder acceder a un préstamo a una tasa de interés baja, siendo no necesariamente una entidad.

De igual forma, se realiza el análisis para el Patrocinador, en la tabla 6 se muestran las respuesta del patrocinador, considerando los resultados de la Tabla 4.

Tabla 6*Matriz de formulación de problema para el Patrocinador*

Pregunta	Respuesta
¿Qué? Dar respuesta a una necesidad a cubrir	-Poder participar en un proyecto de impacto social
¿Quién? Involucrar a las personas que participan (cubrir necesidad)	-Mediante alguna entidad o empresa
¿Para? ¿Resultado requerido? Que se quiere obtener	-Para poder sentirse mejor como persona y obtener reconocimiento social y de ser posible económico.
¿Cómo? Requisitos indispensables a cubrir	-Que no le consuma mucho tiempo y que sea seguro.

Nota: Esta tabla muestra las respuestas consensuadas del equipo de trabajo en relación con la formulación del problema para el usuario Patrocinador.

Mediante la Tabla 6 se puede observar que el problema planteado del patrocinador es buscar una forma de participar en un proyecto que tenga un impacto social, que no le consuma mucho tiempo, a través de alguna entidad que le dé seguridad a fin de poder obtener un reconocimiento social y económico. Entonces se identifican elementos claves que deben cumplirse: Apoyar en un problema social importante, que el medio donde lo realice le brinde seguridad y obtener un reconocimiento.

Como conclusión en esta etapa, se confirma que para ambos usuarios la idea de una plataforma como la de Social Tech, está alineada con sus expectativas de solución del problema.

3.1.3 Etapa: Idear

Como su mismo nombre lo indica y como se precisó en el marco teórico, en esta etapa se deben generar ideas basados en los elementos claves definidos en la etapa anterior y según Echegaray, Urbano, & Barrutieta (2017) mientras la idea de solución sea más estrambóticas y despegadas de la lógica, mejor, es por ello que se utiliza la técnica de *brainstorming*. Esta técnica es una de las más conocidas para la etapa de ideación y una de las mejores para

utilizarse en un grupo de personas, ya que es un proceso que promueve la escucha colectiva, compartir conocimiento y búsqueda de ideas entre el grupo (Uebernicketl y otros, 2020).

En la tabla 7 se muestran las ideas recopiladas de los entrevistados.

Tabla 7

Relación de ideas iniciales de solución del problema

Ideas	Comentario en relación a los elementos claves o respecto a su factibilidad
Crear una ONG para financiar carreras universitarias financiados por lo patrocinadores	No se contemplaría margen alguno para los patrocinadores. Sin embargo, la idea de considerar financiamiento por los patrocinadores es buena.
Crear una entidad financiera que realice préstamos a tasas de interés menores a las entidades bancarias.	Requiere de una gran cantidad de inversión y no contempla el problema del Patrocinador. Sin embargo, la idea de ofrecer una tasa de interés baja, es adecuada.
Crear una universidad con tarifas de estudios accesibles.	Requiere de una gran cantidad de inversión y no es una universidad de prestigio. Sin embargo, la idea de obtener tarifas más bajas, es adecuada.
Crear un programa de becas con las universidades más prestigiosas del país.	No considera al patrocinador dentro del esquema de solución. Sin embargo, la idea de que participen universidades prestigiosas, es adecuada.
Realizar alguna actividad para recaudar fondos y poder financiar una carrera universitaria como donación.	No es sostenible, ni necesariamente segura para los patrocinadores.

En esta etapa, considerando la aplicación del *brainstorming* de la tabla 7 la idea de una plataforma donde permita de forma segura que el patrocinador obtenga una retribución económica y social al financiar una carrera donde el patrocinado pueda cursar y culminar una carrera en un lugar de prestigio, es muy adecuada debido a que cumplen con los elementos claves de ambos usuarios.

3.1.4 Etapas: Prototipar y testear

Para las etapas de generación de prototipo y testeo, debido a que Social Tech, es una ExO se piensa utilizar una herramienta del *design thinking*, que básicamente ayuda a probar el prototipo de una manera más ágil; no obstante, esta requiere que el desarrollo de la plataforma también tenga este esquema. La herramienta es *customer journey map*, que principalmente busca definir puntos de conflicto para poder buscar soluciones mediante un recorrido de clientes a través de la plataforma. (Cuellar, 2021), así mismo, esta herramienta también ayuda a invertir menos tiempo en las etapas anteriores. Para desarrollar el caso, se colocará como nombre del aplicativo, Qullqui.

Como se menciona en el *business model*, se cuenta con tres socios estratégicos, a pesar de que se desarrolló la metodología para dos de estos, para estas etapas si se requiere incluir a las Universidades, que aparecen en la etapa de ideación. Para los cuales se tendría que hacer el *customer journey map*, como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Customer journey patrocinado que solicita el servicio – Parte 1

MOMENTO	Necesidad de préstamo estudiantil	Elección de opciones de financiamiento	Pago de postulación	Envío de información de postulante	Evaluación de postulante	Recepción de score inicial de postulante	Aceptación de financiamiento	Calificación del proceso de postulación
PUNTO DE CONTACTO	APP Qullqui	APP Qullqui	Interfaz de Firma/Pago	APP Qullqui	Empleados Qullqui	APP Qullqui	APP Qullqui	1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Optimo 5: Excelente
¿QUE ESPERA?	Disponibilidad. Informativo. Intuitivo. Amigable.	Elegir Tipo de Producto. Condiciones	Flexibilidad. Seguro. Facilidad. Pagar online.	Facilidad para cargar información.	Objetivo. Rápido.	Fácil interpretación. Oportuno.	Rápido. Ver las condiciones aceptadas.	Brindar buena calificación
¿QUE RECIBE?	✓	■	✓	✓	✓	■	■	■
😊	●	●	●	●	●	●	●	●
😐		●				●	●	●
☹️								

En esta figura 6, se muestran los resultados de la herramienta customer journey map, donde se detalla la percepción resultante de una simulación de interacción con la plataforma como si se fuese un patrocinado solicitando el servicio, a fin de ver las brechas y mejorarlas. Este resumen fue realizado por los miembros del equipo, según el esquema del proceso de interacción, no obstante los resultados sobre lo que espera el cliente fueron supuestos por el equipo y el resultado de los puntos críticos está basado en las fortalezas y debilidades que podría tener la plataforma.

En la figura 7 se puede observar la secuencia del servicio en un distinto momento.

Figura 7*Customer journey Patrocinado que solicita el servicio – Parte 2*

MOMENTO	Mantenimiento del score	Comunicación de finalización de estudios	Devolución de dinero según programación	Seguimiento al estatus del préstamo	Finalización de del pago del préstamo	Calificación del servicio de cobranza
PUNTO DE CONTACTO	APP Qullqui Información de calificaciones-Universidad	APP Qullqui Información de Universidad	Interfaz de Pago	APP Qullqui	APP Qullqui	1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Optimo 5: Excelente
¿QUE ESPERA?	Disponibilidad. Informativo. Intuitivo. Amigable.	Oportuno. Fehaciente.	Flexibilidad. Seguro. Facilidad. Pagar online. Disponible.	Disponibilidad. Informativo. Intuitivo. Amigable.	Comunicación del no adeudo.	Brindar buena calificación
¿QUE RECIBE?	✓	■	✓	✓	✓	■
😊	●		●	●	●	●
😐		●				●

En la figura 7 se muestran los resultados de la herramienta customer journey map, donde se detalla la percepción resultante de una simulación de interacción con la plataforma como si se fuese un patrocinado solicitando el servicio, a fin de ver las brechas y mejorarlas. Este resumen fue realizado por los miembros del equipo, según el esquema del proceso de interacción, no obstante los resultados sobre lo que espera el cliente fueron supuestos por el equipo y el resultado de los puntos críticos está basado en las fortalezas y debilidades que podría tener la plataforma.

Por otro lado, se detallan los resultados de la herramienta customer journey map en la figura 8, donde se detalla la percepción resultante de una simulación de interacción con la plataforma como Patrocinador, a fin de ver las brechas y mejorarlas.

Figura 8*Customer journey Patrocinador (Inversionista) – Parte 1*

MOMENTO	Creación de cuenta y registro	Búsqueda de posibles patrocinados	Visualización del perfil de patrocinados	Aceptación de condiciones de patrocinio	Calificación del Servicio de búsqueda
PUNTO DE CONTACTO	APP Qullqui Empleados Qullqui	App Qullqui	App Qullqui	Interfaz de Firma/Pago	1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Optimo 5: Excelente
¿QUE ESPERA?	Rápido. Seguro. Amigable. Intuitivo.	Amigable. Entendible. Completo. Customizable.	Fehaciente. Detallado. Amigable.	Flexibilidad. Seguro. Facilidad. Pagar online.	Buena Calificación.
¿QUE RECIBE?	✓	✓	✓	✓	■
😊	●	●	●	●	●
😐					●

Este resumen fue realizado por los miembros del equipo, según el esquema del proceso de interacción, no obstante los resultados sobre lo que espera el cliente fueron supuestos por el equipo y el resultado de los puntos críticos está basado en las fortalezas y debilidades que podría tener la plataforma.

En la figura 9, se puede observar la secuencia del servicio en un momento distinto.

Figura 9*Customer journey Patrocinador (Inversionista) – Parte 2*

MOMENTO	Seguimiento al desempeño del patrocinado	Pago de mensualidad	Reporte de finalización de estudio de patrocinado	Devolución de dinero + interés según cronograma	Calificación del Servicio total
PUNTO DE CONTACTO	APP Qullqui	Interfaz de Pago	APP Qullqui	Interfaz de Pago	1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Optimo 5: Excelente
¿QUE ESPERA?	Disponibilidad. Informativo. Intuitivo. Amigable.	Seguro. Facilidad. Pagar online	Oportuno.	Oportuno. Correcto. Ganancia.	Buena calificación. Volver a colaborar.
¿QUE RECIBE?	✓	✓	✓	✓	■
😊	●	●	●	●	●
😐					●

En la figura 9 se detalla la percepción resultante de una simulación de interacción con la plataforma como Patrocinador, usando la herramienta customer journey map, a fin de ver las brechas y mejorarlas. Este resumen fue realizado por los miembros del equipo, según el esquema del proceso de interacción, no obstante los resultados sobre lo que espera el cliente fueron supuestos por el equipo y el resultado de los puntos críticos está basado en las fortalezas y debilidades que podría tener la plataforma.

En la figura 10 se muestran los resultados de la herramienta customer journey map, donde se detalla la percepción resultante de una simulación de interacción con la plataforma como Universidad afiliada, a fin de ver las brechas y mejorarlas.

Figura 10*Customer journey universidades afiliadas*

MOMENTO	Inscripción en la plataforma	Comunicación de matriculas	Comunicación de notas	Comunicación de término
PUNTO DE CONTACTO	APP Qullqui	Interfaz	Interfaz	Interfaz
¿QUE ESPERA?	Rápido. Seguro.	Oportuno. Seguro. Fehaciente.	Oportuno. Seguro. Fehaciente.	Oportuno. Seguro. Fehaciente.
¿QUE RECIBE?	✓	■	■	■
😊	●	●	●	●
😐				

Este resumen fue realizado por los miembros del equipo, según el esquema del proceso de interacción, no obstante los resultados sobre lo que espera el cliente fueron supuestos por el equipo y el resultado de los puntos críticos está basado en las fortalezas y debilidades que podría tener la plataforma.

En las figuras 6,7,8,9 y 10 se detallan las etapas de los distintos procesos por los cuales deberá pasar cada uno de los usuarios de la plataforma, entendiéndose que cada uno de estos tiene una forma de visualización e interacción distinta, así mismo, se muestra el medio con el que se va a interactuar directamente, las expectativas preliminares y como fueron percibidas en esta etapa por quien hace este ejercicio, es que básicamente hacerse pasar por cada uno de los tipos de clientes para probar la plataforma; esta última parte es importante, debido a que ayuda al equipo desarrollador pueda darse cuenta de algunas fallas o si se está cumpliendo con las expectativas respectivas.

Se obtuvieron óptimos resultados del *customer journey*, siendo la plataforma percibida como un sistema ágil, intuitivo y plataforma tecnológica sólida, segura y escalable, por lo tanto, los momentos en los que no tienen una calificación positiva, los cuales son pocos, serán

parte de la salida en vivo ya que el sistema desarrollado tendrá actualizaciones constantes con la finalidad de corregir errores en el funcionamiento y recoger necesidades.

3.2 Esquema del modelo de negocio

Se debe tener claro el modelo de negocio que se está planteando para la plataforma Qullqi. Inicialmente, se va a plantear el siguiente modelo de negocio (ver figura 11), no obstante, si bien los modelos de negocio muestran la lógica de como de va a sostener el negocio, esto no quiere decir que, aplicando metodologías de diseño, el planteamiento no pueda cambiar, más bien se espera que cambie para adaptarse (Clark, Osterwalder, Pigneur, & Yves, 2012).

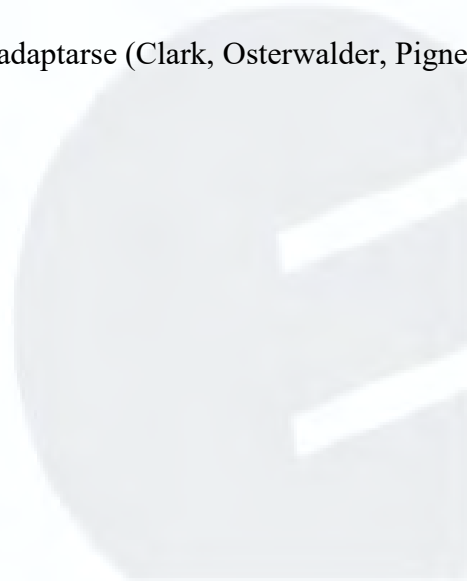
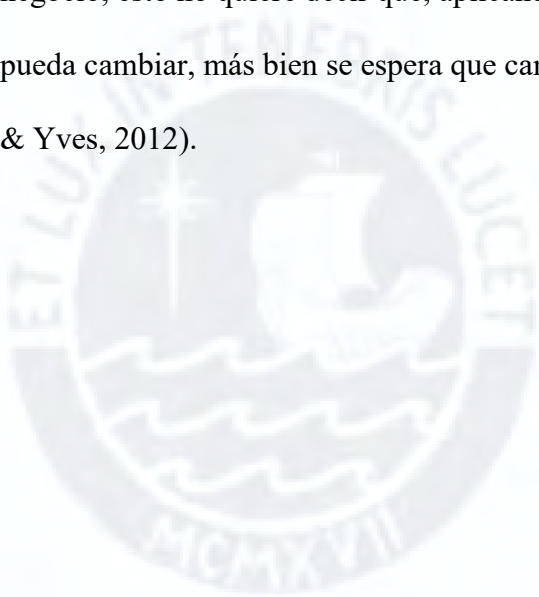
















Figura 11

Modelo de negocio de Qullqui.

<p>Socios Clave</p> <p>Futuros/Actuales estudiantes universitarios</p> <p>Universidades (Proveedores de información y networking)</p>  <p>Inversionistas (Patrocinadores)</p>	<p>Actividades Clave</p>  <p>Desarrollo del sistema, plataforma tecnológica y soporte</p>  <p>Marketing</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p>  <p>Plataforma tecnológica</p>  <p>Universidades/Estudiantes/ Patrocinadores</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p><u>Para los estudiantes (Patrocinados):</u> Acceso a mejor calidad de educación. Acceso a mejores tasas de interés para poder estudiar que el sistema tradicional. Tranquilidad de un respaldo financiero para la continuidad de los estudios.</p> <p><u>Para las universidades:</u> Incremento de ingresos por matrícula de estudiantes patrocinados. Menor probabilidad de incobrables por avales de estudiantes. Mejor imagen al apoyar proyectos sociales.</p> <p><u>Para los inversionistas (Patrocinadores):</u> Fuente de ingresos adicionales. Aporte en proyectos sociales de educación. Información a tiempo del patrocinado.</p>	<p>Relación con Clientes</p>  <p>Comunidad de redes sociales y universidades.</p>  <p>Score de estudiantes actualizado y objetivo.</p>  <p>Soporte de atención para patrocinados y patrocinadores</p> <hr/> <p>Canales</p>  <p>Plataforma Web. Aplicaciones móviles: Android y Apple (IOS)</p>	<p>Segmento de Mercado</p>  <p><u>Usuarios que:</u> Tienen necesidad de superación accediendo a una mejor calidad de educación superior. No cuentan con el dinero suficiente para ello. Las tasas de interés de un préstamo bancario son muy altas para ellos.</p>
<p>Estructura de Costos</p>  <p>Infraestructura de TI</p>  <p>Empleados</p>  <p>Marketing y</p> <p>Publicidad</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p>  <p>Tarifa para evaluación de patrocinado y comisión por gastos administrativos al patrocinador.</p>		

En la Figura 11 se proyecta que Social Tech Perú sea una Organización Exponencial (ExO) con una gran velocidad de crecimiento, con una inversión razonable y con la gente necesaria de lo que tradicionalmente sería posible, de esta forma permitirá escalar rápido y de forma exponencial la participación de mercado y penetración del servicio.

Asimismo, debido a que el servicio está basado en 100% información y densidad digital, los ajustes al modelo de negocio serán permanentes recogiendo las inquietudes y particularidades de los clientes.

La propuesta de valor está centrada en sus socios claves: Estudiantes, universidades e inversionistas.

Para los estudiantes (Patrocinados): Persona que está interesado en cursar o está cursando estudios universitarios, sin embargo, no cuenta con la solvencia económica para realizarlo. (18 – 25 años). Deberá tener un perfil donde se demuestre que ha sido un estudiante destacado, entre otras características académicas, sociales y económicas. Los patrocinados tendrán acceso a una mejor calidad de educación, acceso a mejores tasas de interés para poder estudiar que el sistema tradicional y tranquilidad de un respaldo financiero para la continuidad de los estudios.

Para las universidades: Casas de estudio superior acreditadas por las entidades correspondientes y que busquen apoyar a estudiantes. Brindarán información en línea de las admisiones, notas periódicas y de finalización de carrera. Facilitará base de datos de exalumnos para que sean posibles patrocinadores. Las universidades notarán un incremento de ingresos debido a la matrícula de estudiantes patrocinados, tendrán menor probabilidad de incobrables por avales de estudiantes y mejoraran su imagen al apoyar proyectos sociales.

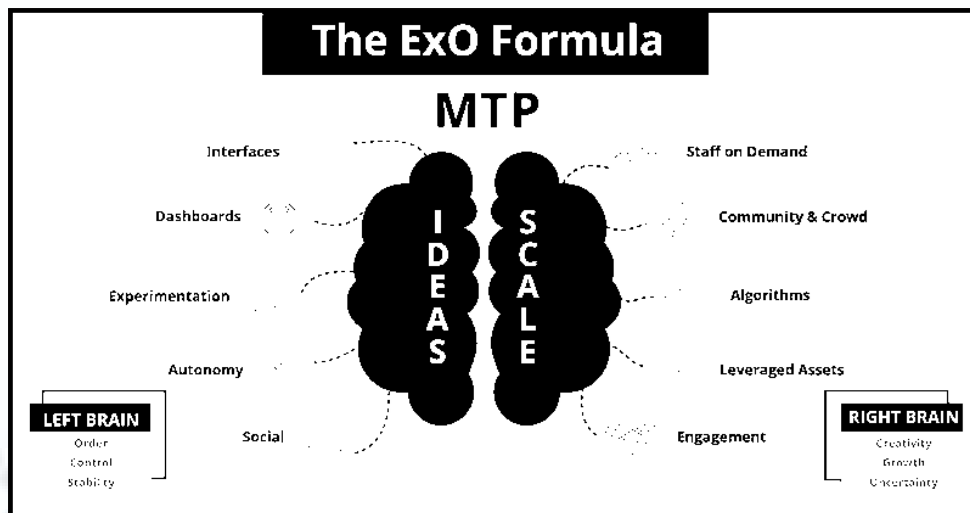
Para los inversionistas (Patrocinadores): Persona financieramente solvente con intención y capacidad para apoyar la educación de personas con buena proyección de desarrollo. Interesado en recibir un retorno económico por su dinero y sobre todo por aportar

a la sociedad. Los patrocinadores podrán obtener información a tiempo del patrocinado, contar con una fuente de ingresos adicionales y aportar en proyectos sociales de educación.

Si bien, se presentó un *business model* en CANVAS que aplica para cualquier tipo de empresa, se debe considerar que Qullqi será una organización exponencial (ExO) la cual según el *Growth Institute* (Ismail, 2018) es: “Aquella organización donde el modelo de negocio está hecho en un entorno de economía colaborativa en escala, cuyo efecto es la adaptación a las nuevas tecnologías, que no se ajustan al mercado, sino que crean el mercado a través de técnicas disruptivas con innovación tecnológica con pocas personas y con equipos pequeños.” Así mismo, Ismail (2018) indica que el marco de referencia de la ExO, para que este tipo de empresas pueda lograr mayor impacto, a una velocidad mayor, con una inversión razonable y con la gente necesaria de lo que tradicionalmente sería posible, está basado en el propósito transformador masivo, llamado MTP por sus siglas en inglés, que se centra en 10 atributos mostrado en la Figura 12 y por lo tanto modelar el negocio con una herramienta CANVAS convencional tendría que ser complementado.

Figura 12

Atributos de las organizaciones exponenciales



La figura representa los atributos de las organizaciones exponenciales expresados en el marco de referencia del propósito transformador de las mismas tomado de *Salim Ismail, 11 Secrets You Need To Know For Exponential Growth, 2018*.

En ese sentido y una vez generada la idea bajo *design thinking*, se planteará también el modelo de negocio CANVAS para ExO (Ismail, Malone, Geest, & Yuri, 2016) en la figura 13 a fin de plasmar el modelo de negocio bajo los 10 atributos.

Figura 8*Modelo CANVAS de organización exponencial (ExO)*

<p>Propósito transformador masivo (MTP) de Qullqui Ofrecer un servicio de intermediación directa para préstamos estudiantiles a estudiantes universitarios para poder acceder a una mejor educación, con una tasa de interés acorde a sus posibilidades, a través de una plataforma tecnológica innovadora, amigable, segura y sostenible. Así mismo, esta intermediación mediante la plataforma permitirá que los patrocinadores y universidades obtengan una ganancia económica y social.</p>			
<p>INFORMACIÓN</p> <p>-Muchos jóvenes debido a su economía, no pueden, ni piensan en estudiar, buscando un trabajo inmediatamente. -Las tasas de créditos bancarios tienen a ser muy altas para un estudiante. -El número de postulantes a universidades públicas aumenta, pero las vacantes no. -Alza en el costo educativo promedio de 5.9% anual</p>	<p>PERSONAL A DEMANDA Qullqui y su plataforma tecnológica, conectará a estudiantes, patrocinadores y universidades.</p>	<p>INTERFACES Computadoras y Dispositivos móviles que permitirán instalar o acceder vía web a la plataforma</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN El Core del servicio se encuentra en el desarrollo un sistema ágil, intuitivo con una plataforma tecnológica robusta, segura y escalable donde se tendrá actualizaciones constantes con la finalidad de corregir errores en el funcionamiento y recoger necesidades, así como de la gestión de la información, inscripción, préstamos, seguimiento y devolución de dinero de los usuarios.</p>
	<p>COMUNIDAD Qullqui podrá construir comunidades compartiendo el mismo propósito transformador y de aporte social.</p>	<p>TABLEROS DE CONTROL Qullqui diseñará un panel de control adaptable en tiempo real con todas las métricas esenciales de descarga, venta y calidad de servicio.</p>	
	<p>UTILIZACIÓN DE ALGORITMOS Enfoque en densidad digital para evaluar el servicio y predecir el comportamiento de los distintos usuarios (Patrocinados y patrocinadores)</p>	<p>EXPERIMENTACIÓN Análisis de métricas clave en tiempo real para la toma de decisiones</p>	
	<p>ACTIVOS APALANCADOS Alquiler de Plataforma tecnológica a través de Microsoft Azure y Hosting</p>	<p>AUTONOMÍA Herramientas internas para la interacción directa, carga de información, pagos y seguimiento.</p>	
	<p>COMPROMISO Estudiantes del Perú que requieren de préstamos estudiantiles accesibles, patrocinadores que requieren de un retorno social y económico; y universidades que</p>	<p>TECNOLOGÍAS SOCIALES Redes sociales que permitirán viralizar la marca y el servicio</p>	

	esperan estudiantes comprometidos y reducir incobrables.		
--	--	--	--

Nota: La figura fue realizada por el equipo de trabajo, utilizando el formato de modelo CANVAS para ExO (*Salim Ismail, Formato modelo Canvas, 2018*) y considerando la idea planteada producto de la aplicación de la metodología *design thinking*. La tabla busca mostrar los agentes importantes que deben interactuar para llevar a cabo el propósito del proyecto.



Por lo tanto, los dos modelos CANVAS tienen propósitos similares, sin embargo, el modelo para ExO permite reconocer algunos otros atributos que son necesarios para poder considerar en un modelo de negocio para este tipo de organizaciones, ya que se esperan que sean más ágiles. No obstante, las propuestas de valor y el propósito transformador se encuentran alineados.

3.3. Verificación de la aplicabilidad de la idea de negocio

Para este paso se utilizó la metodología *Lean Startup*, la cual es muy utilizada para creación de software o aplicaciones como las *fintech*. La metodología *Lean Startup* se basa en los principios de fabricación del *Lean Manufacturing*, en la que se basa en eliminar los procesos que no son primordiales para la creación de valor para el cliente, es por ello que este enfoque puede resumirse como una perspectiva nueva científica, orientada a datos, interactiva y enfocada al cliente e innovación. (Ismail, Malone, & Van Geest, Organizaciones Exponenciales, 2016)

Para este caso de estudio y para la aplicación de *lean startup*, se utilizarán los resultados de la aplicación de la metodología *desing thinking*, donde se generan las ideas y se recogen resultados a través del *customer journey*; así mismo considerando el *business model* CANVAS para una ExO.

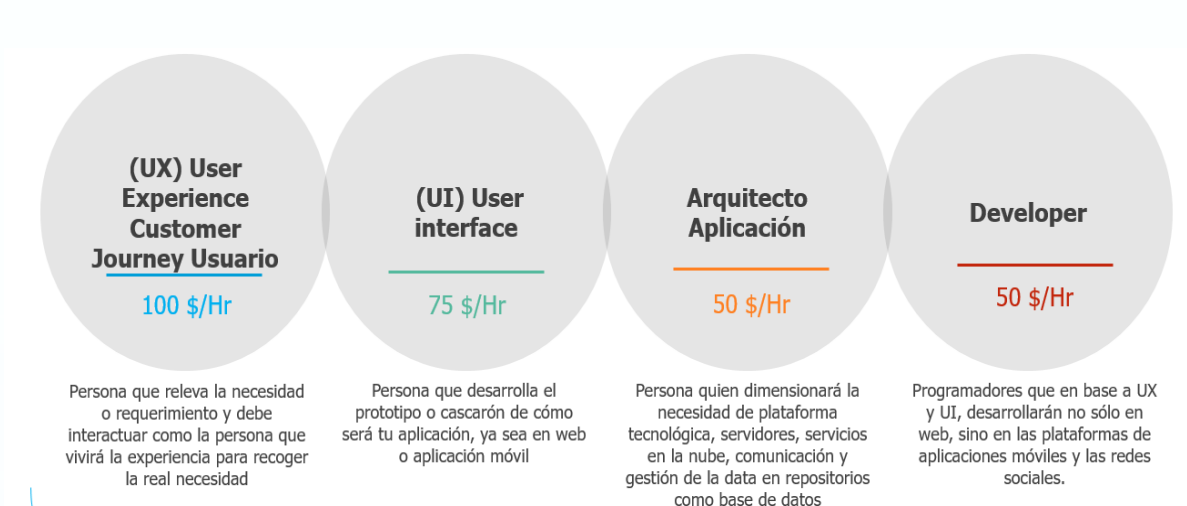
Considerando que para la metodología *Lean* se debe tener en cuenta tres conceptos construir, medir y aprender (Ries, 2011) por lo que se plantean tres actividades claves para lograr los mejores resultados.

La figura 8 detalla los actores que participan en el proceso de desarrollo del aplicativo, detallando las funciones de cada uno de estos. La primera actividad es la de desarrollo, donde el propósito es desarrollar un sistema ágil, intuitivo y plataforma tecnológica robusta, segura y escalable cuyo foco de servicio se encuentra en el sistema

desarrollado donde tendrá actualizaciones constantes con la finalidad de corregir errores en el funcionamiento y recoger necesidades.

Figura 14

Actores claves en el proceso clave desarrollo del aplicativo



La segunda es la de aprovechar la inteligencia artificial, basada en la innovación a través de los datos, el talento y la infraestructura que son factores críticos de éxito con el objetivo de brindar mejor servicio y crear nuevas oportunidades. Asociación con Microsoft para brindar a los clientes un servicio seguro, adoptando Microsoft Azure como plataforma exclusiva de nube y aprovechar las capacidades de inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis de Azure, como Cortana Intelligence Suite y Power BI, para optimizar sus datos e innovar en la comercialización, publicidad, marketing y servicio al cliente.

Y la tercera actividad clave, es el uso de Big Data y el data analytics, donde se buscará optimizar la eficiencia operativa utilizando algoritmos controlados por datos, data analytics y modelamiento predictivo mediante la captura e integración de la información sobre los perfiles de patrocinados y patrocinadores.

Estas actividades, permitirán a cumplir correctamente con la metodología *Lean* y sobre todo obtener los mejores resultados en tiempo, dinero, comunicación y despliegue del

aplicativo. No obstante, según Ries (2011) para confirmar la viabilidad de un negocio se requiere cumplir cuatro pasos.

En el primero paso, según Ries (2011) se debe utilizar una unidad mínima viable que permita dar una vuelta entera al circuito del servicio con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo desarrollado, es por ello que se aplicó el *Customer Journey Map* y en la etapa de desarrollo se considera el *User Experience Customer* en este caso se realiza el circuito con un patrocinado que se inscribe y postula al programa y un patrocinador que revisa el perfil del postulante y acepta patrocinar. Por lo tanto, esta etapa con los resultados positivos de *Customer Journey* y la configuración de desarrollo que lo contempla, se tiene correctamente asegurado este paso.

En el segundo paso, se deben definir los actos de fe (ver tabla 8), que es un conjunto de asunciones que se tienen que probar (Ries, 2011), para ello en la tabla 8 se listaron en una matriz para los futuros patrocinados, los cuales serán parte de la medición y monitoreo con el uso de la inteligencia artificial y análisis de la data, por lo tanto, no se consideran para el lanzamiento, pero se tomarán en cuenta cuando se genere la información.

Tabla 8*Matriz de actos de fe – Patrocinado*

Proceso	Descripción de acto de fe
Adquisición	-Los usuarios nos encuentran rápidamente en las redes sociales.
Activación	-Cantidad de usuarios que descargan el aplicativo. -Cantidad de usuarios que crean un perfil y postulan
Retención	-Cantidad de conexiones por usuario para navegar en la plataforma. -Cantidad de usuarios que mantienen el score en el tiempo. -Cantidad de patrocinadores que vuelven a postular.
Ingresos	-Cantidad de usuarios que realizan pago por postulación -Cantidad de perfiles que terminan devolviendo el dinero.
Referencias	-Cantidad de usuarios que hacen publicidad positiva. -Cantidad de perfiles que terminan financiando su carrera. -Cantidad de usuarios que recomiendan el uso de la plataforma para otros asuntos.

Nota: Estos actos de fe, fueron realizados bajo la necesidad de financiar su carrera a una tasa de interés baja de los patrocinados, clasificados en cinco grupos según su objetivo.

Para el tercer paso, se recomienda definir el motor de crecimiento a fin de que sirva de base para poder llegar al estado ideal del producto (Ries, 2011) y debido a que se requiere captar un número importante de estudiantes que cumplan con los requisitos y requieran de financiamiento, el motor de crecimiento es viral que según Ries (2011) aplica para productos que muestran un crecimiento rápido o viral dependen de la transmisión persona a persona como consecuencia del uso del servicio.

En el último paso se tiene que pivotar la idea planteada para verificar si el servicio se encuentra correctamente planteado y alineado (Ries, 20211), no obstante, esta etapa está cubierta debido por cómo está configurada la metodología de desarrollo del producto, que permite tener una referencia del servicio en la etapa del *Customer Journey*.

Por lo tanto, al aplicar la metodología *lean startup* para verificar la viabilidad, podemos ver que muchos de las aristas que evalúa dicha metodología está cubiertas con el diseño correcto de la idea mediante *design thinking*, el proceso de desarrollo que considera *customer experience* antes de su *go live*, el planteamiento del modelo de negocio como una organización exponencial, la definición y seguimientos de los actos de fe con inteligencia artificial y análisis de data, por lo tanto el lanzamiento de la plataforma sería viable.



Capítulo IV: Definición del Negocio

La definición del negocio surge debido a una problemática social en el Perú, que es la falta de oportunidades de desarrollo profesional igualitarias para estudiantes promesas del país, originado debido a la falta de apoyo por parte del estado y la escasa oferta de financiamiento educativos flexibles y con bajas tasas de interés. Este negocio busca crear una *Fintech* que brinde créditos educativos que se encuentren al alcance de los estudiantes, que mediante el uso de la plataforma *qullqui* podrán solicitar estos créditos educativos de fácil y desde todas las provincias del país. Para lograr su consolidación es importante planificar estratégicamente su implementación, lo cual asegurará el éxito en la ejecución de sus operaciones, logrando ser competitiva y sostenible en el sector en que se desenvuelve.

4.1. Consolidación de la Propuesta de Valor en el Modelo de Negocio Estrategias

Generales

Como ya se mencionó la propuesta de valor se consolida a partir de una serie de pasos definidos a través de la metodología de *Design Thinking*. Es a partir del primer pilar definido por Echegaray, Urbano y Barrutieta (2017) como la generación de empatía, que se centra en el esfuerzo de entender a los usuarios finales. La propuesta de valor de la empresa está direccionada a dos segmentos de mercado, los patrocinados y patrocinadores.

Los patrocinados son estudiantes universitarios sin un producto financiero en la banca tradicional que cumpla con las necesidades que demandan: (i) precio bajo, (ii) accesibilidad y (iii) rapidez. Respecto al precio, se plantean tasas de interés que se encuentren por debajo del mercado, lo cual será sostenible mediante la estructura de costos de la compañía que se basa en dos principales componentes: El costo del fondo proveniente de los patrocinadores que debe ser atractivo para ser elegible como opción de inversión dentro de la empresa, y la estructura de costos de la compañía que debe centrar sus esfuerzos en adquirir la mejor

plataforma y automatizar sus procesos para que sólo requiera un número limitado de personal con altos niveles de productividad. Manteniendo una estructura de costos liviana se obtendría una ventaja competitiva sobre los bancos tradicionales.

Otro punto importante es la accesibilidad que brinda el producto financiero al ser personalizado para el patrocinado. Las evaluaciones crediticias son realizadas bajo modelos objetivos que se alimentan de la información individual del aplicante (económica, financiera, familiar, etc.) y se contrasta con la solicitud del crédito que este realiza, permitiéndole obtener opciones de crédito que se ajusten a sus necesidades, situación actual y futura. La personalización permite mucha mayor accesibilidad al patrocinado en comparación a un crédito estructurado y estándar que podría encontrar en la banca tradicional.

El crédito educativo se solicita mediante una plataforma cien por ciento digital, el tiempo que se destinará para ser solicitado, evaluado, aprobado y finalmente desembolsado será inferior al que tendría un banco tradicional. Asimismo, dado que la generación Z o generación de nativos digitales conforman la población a la que estará dirigida este crédito habrá mayor aceptación, familiaridad y cercanía con las plataformas digitales que se proponen.

Por otro lado, la propuesta de valor hacia los patrocinadores (los inversionistas y universidades) se basa en (i) rendimientos atractivos (ii) reputación corporativa (iii) ventaja competitiva y (iv) con el mejor talento. Los inversionistas se verán beneficiados al participar en un mercado financiero con un enfoque específico en préstamos estudiantiles. Esto les brindará la oportunidad de obtener rendimientos atractivos, usando tecnología avanzada para mejorar la eficiencia y la gestión de riesgos de los créditos otorgados.

Los inversionistas tendrán una mejor reputación corporativa al respaldar el crecimiento y el éxito educativo de estudiantes promesas, permitiendo a más personas

acceder a oportunidades educativas, independientemente de sus recursos financieros, promoviendo así la igualdad de oportunidades y el desarrollo social de nuestro país.

Formar parte de los patrocinados le brindará un conjunto de ventajas competitivas en el mercado tales como: Obtener o mantener el certificado ISO 26000 que le permite destacar frente a la competencia no certificada, acceso a mejores tasas de interés en créditos, acceder a nuevos mercados y a licitaciones públicas, y conseguir mejores inversionistas y clientes para su empresa. Asimismo, los inversionistas tendrán la opción de acceder a una comunidad universitaria entre patrocinadores y patrocinados en donde podrá conocer el perfil académico de los estudiantes (productividad y calidad) que estos tienen en la universidad. Los inversionistas, en caso lo requieran, podrán acceder a una bolsa de trabajo de estudiantes egresados y en periodo de prácticas, asegurando que su empresa cuente con el mejor talento, reduciendo tiempos de espera en la selección y el riesgo de contar con colaboradores que no cumplan con el perfil que requiere.

Adicionalmente, la participación de las universidades es clave para poder completar el círculo entre el patrocinador y el patrocinado ya que ésta no sólo provee de potenciales candidatos, sino también brinda información clave para las evaluaciones de los solicitantes. El valor que *Qullqi* puede otorgar a las universidades empieza por ampliar la base de personas que pueden acceder a sus programas estudiantiles, brindar oportunidades laborales en empresas de prestigio y mejorar el bienestar de su población estudiantil.

4.2. Estrategia genérica

Según Porter (2015), las estrategias genéricas describen como una organización puede lograr una rentabilidad superior a sus competidores mediante sus ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas son: (i) Liderazgo en costes, (ii) diferenciación de producto y (iii) segmentación de mercado. La base para lograr esta rentabilidad superior se debe lograr

mediante una ventaja competitiva sostenida, y para esto se necesita dar seguimiento a una estrategia empresarial.

La estrategia genérica que guiará las operaciones es la segmentación enfocada en la diferenciación ya que la organización se centra en localizar exitosamente nichos de mercados con una demanda de clientes que puedan hacer rentable el producto. En este caso, el nicho de mercado está conformado por estudiantes de pregrado con un buen record académico y crediticio sin antecedentes penales o judiciales; así como, por instituciones, asociaciones de ex-alumnos y casas de estudios que deseen realizar responsabilidad social y generar ganancias del dinero que prestaran; asimismo, se busca la diferenciación ya que se brindan bajas tasas de interés, un experiencia digital rápida y accesibles en comparación a lo que brindan sus competidores, ofreciendo un producto semejante al de su competencia.

4.3. Propósito de la Marca.

Sinek (2015) plantea que las organizaciones y profesiones funcionan en tres niveles: ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? Cuando estas tres piezas se encuentran alineadas generan un filtro al tomar decisiones, lo cual provee de fundamentos para la innovación y construcción de confianza dentro de la organización. Sin embargo, aún existen pocas organizaciones que pueden articularlo ya que muchas veces se enfocan en los resultados de lo que hacen más que en la causa o la creencia de por qué lo hacen. Generar ganancias, tener rentabilidad, producir ingresos y cualquier otro indicador económico no constituye la razón fundamental de la existencia de una organización, sino que son simplemente el producto de sus acciones y dedicación.

El por qué está relacionado con el impacto que las acciones y servicio a otros genera en los demás, el por qué inspira a los clientes internos y externos, proporciona satisfacción para uno mismo y para quienes los rodean.

Los consumidores de hoy ya no compran lo que las marcas hacen de manera superficial. La tendencia es que las marcas con un propósito claro son más inspiradoras, conectan con su consumidor y benefician a su negocio. Lord Michael Hasting, responsable global de responsabilidad corporativa de KPMG explica que “las organizaciones que cuentan con un propósito firme y trabajan para hacer mejor la sociedad hacen que sus trabajadores se sientan identificados con ello, orgullosos”.

Un sondeo llevado a cabo por KPMG entre estudiantes de diversas partes del mundo llegó a la conclusión de que el 84% de estudiantes universitarios más capacitados optaría por no trabajar en una empresa que no compartiera sus valores, mientras que un 92% subraya la relevancia de que la primera empresa que elijan para trabajar posea una <<una visión de futuro apasionante>>.

Por este motivo, es importante que la organización tenga un propósito de marca ya que servirá de inspiración para los clientes, generando un compromiso con la marca y creando relaciones a largo plazo. El propósito de la compañía será: “Mejorar la vida de más jóvenes promesas a través de mejores oportunidades laborales mediante una educación de calidad.

4.4. Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)

Para muchos autores los conceptos de misión, visión y objetivos son importantes desarrollarlos como eje central del modelo de negocio y del porqué de la existencia de la compañía. Anteriormente, se realizó un análisis de once preguntas para definir la misión de la compañía. Las respuestas a estas preguntas se muestran en la tabla 9:

Tabla 9*11 preguntas para construir la misión de Social Tech*

Preguntas	Respuestas
1. ¿Por qué estás en este negocio?	Queremos mejorar la vida de más jóvenes promesas a través de mejores oportunidades laborales mediante una educación de calidad.
2. ¿Quiénes son tus clientes?	Estudiantes que postularan a la universidad, instituciones, asociaciones de ex alumnos, personas particulares y casas de estudios.
3. ¿Qué imagen de tu negocio quieres transmitir?	Negocio sostenible, responsable con sus clientes internos y externos; así como, con el medio ambiente.
4. ¿Cuál es la naturaleza de tus bienes o servicios?	Los factores de precios y costos del producto lo determina el mercado.
5. ¿Qué nivel de servicio vas a dar?	Un nivel de servicio centrado en las necesidades del cliente.
6. ¿Qué roles van a tener tus empleados y tú?	Roles de equipo de acción: el motivador, el implementador y el finalizador.
7. ¿Qué tipo de relación vas a tener con los empleados?	Dinámica y retributiva.
8. ¿En qué te diferencias de la competencia?	Bajas tasas de interés y periodos de pago razonables
9. ¿Cómo usarías la tecnología, capital, procesos y servicios para alcanzar tu meta?	Para mejorar la plataforma digital y financiar a más jóvenes promesas de espera
10. ¿Qué filosofías ocultas o valores guiaron las respuestas anteriores?	Desarrollar una innovadora forma de brindar créditos educativos que brinde igualdad de oportunidades para mejorar la situación social y económica de mi país.
11. ¿Cuáles son los pain points que le ayudó a solucionar o los puntos de alegría que le ayudó a maximizar?	Servicio al cliente, tiempos de espera, tasas de interés accesible, falta de inversionistas.

Después de haber respondido estas 11 preguntas, se construyó la siguiente Misión de la empresa:

“Somos una *fintech* que brinda créditos educativos por medio de la tecnología a bajas tasas de interés y periodos de pago razonables, buscando apoyar a jóvenes universitarios

promesas con necesidad de apoyo financiero y que deseen realizar o culminar sus estudios superiores, contribuyendo positivamente en la vida de nuestros clientes (patrocinadores, patrocinados y casas de estudio); así como, con el desarrollo de nuestro país”.

La Visión de la empresa será:

“Ser una Fintech que otorgue créditos educativos accesibles y rápidos que garanticen igualdad de oportunidades a través de una educación universitaria de calidad a jóvenes promesas de todo el Perú en los próximos 10 años”.

Los objetivos del negocio se definen en base a la misión y visión de la empresa y evaluarán el desempeño de la empresa y sus distintas áreas, servirán de motivación y compromiso para los miembros que la conforman; así como, ayudará a corregir, dirigir y controlar la actividad de la empresa. Los objetivos serán los siguientes:

- ✓ Aumentar la cantidad de créditos educativos en un 50% al año.
- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente en un 3% cada año.
- ✓ Alcanzar una rentabilidad financiera positiva a partir del segundo año mayor al 2% y mantenerla en el tiempo.

Capítulo V: Planes de Acción

El siguiente capítulo cumple el propósito de explicar los planes operativos que garantizaran la sostenibilidad de la organización; así como, ayudarán a cumplir los objetivos establecidos. Este capítulo se divide en cinco secciones, los cuales desarrollaran todos los aspectos operativos del negocio.

5.1. Plan Comercial

La planificación comercial comprende la preparación de las decisiones comerciales de la empresa que normalmente están plasmados en un plan de marketing y tiene que considerar distintas políticas para distintas áreas de la empresa, las cuales deben estar perfectamente armonizadas con los objetivos comerciales de la empresa (Salinas, 2018).

5.1.1. Objetivos de marketing y ventas

En esta parte se definen los objetivos, los cuales son hitos mediante los que se alcanzan la estrategia y por lo tanto deben estar alineados con la misma (D' Alessio, 2008). Los objetivos deben ser específicos y medibles. Así mismo, según D' Alessio (2008), los objetivos de una empresa deben estar expresados en términos de logros de marketing y ventas, siendo estos categorizados por horizonte de aplicabilidad en objetivos de corto y largo plazo; así mismo, Salinas (2018) indica que los logros también pueden ser divididos en objetivos cuantitativos que proponen indicadores concretos y en objetivos cualitativos que proponen metas más abstractas, pero no menos relevantes.

Considerando lo anteriormente mencionado y tomando en cuenta que esta es una organización exponencial, es decir que deben crecer de forma rápida, penetrando el mercado de igual forma, se plantearán los objetivos en una meta de 1, 2 y 3 años en la tabla 10, los cuales están plasmados seis aristas de mercadeo (Echevarri, 2009).

Tabla 10*Relación de objetivos de marketing y ventas*

Arista General/Objetivo	Alcance a 1 año	Alcance a 2 años	Alcance a 3 años
Ventas: Mantener un crecimiento sostenido en ventas a lo largo de los años.	Lograr un volumen de ventas que permita cubrir los costos de desarrollo y los gastos de lanzamiento.	Tener un crecimiento de ventas de un 30% respecto al año anterior	Tener un crecimiento de ventas de un 20% respecto al año anterior
Cuota de mercado: Convertirse en la plataforma más utilizada para financiamiento de créditos estudiantiles.	Obtener una participación del mercado de 15%	Obtener una participación del mercado de 30%	Obtener una participación de mercado de 60% o ser la empresa con mayor participación del mercado peruano.
Penetración de mercado: Captación de nuevos clientes (patrocinados y patrocinadores)	Tener un ratio de crecimiento mínimo de 20% mensual de captación de clientes	Tener un ratio de crecimiento mínimo de 30% mensual de captación de clientes	Tener un ratio de crecimiento mínimo de 20% mensual de captación de clientes
Posicionamiento: Posicionar la marca Qullqi de mayor referencia como otorgador de créditos estudiantiles con valor compartido		Obtener una puntuación de más del 70% de los clientes vincule la marca con valor compartido.	Obtener un calificación positiva en posicionamiento de marca como resultado de una investigación de mercado realizada por una empresa tercera
Comunicación: Desplegar el programa de comunicación de forma oportuna, dentro del costo presupuestado y que tenga una acogida esperada	Participar en todas las ferias universitarias, estar presentes en todas las reuniones de exalumnos de la casa de estudio asociadas y estar presentes en las 5 redes sociales más utilizadas.	Promover 2 ferias universitarias y encuentros de exalumnos adicionales a los regulares y aumentar la presencia en redes sociales en un 40%.	Mantener la presencia en ferias universitarias y encuentros de exalumnos. Aumentar la presencia en redes sociales en un 70%
Investigación de mercado: Realizar los planes de acción desprendidos del estudio de mercado realizado	Obtener los datos de comportamiento de nuestros clientes, creando una base de datos que permita utilizar modelos	Utilizar los resultados del data analytics para poder captar perfiles de	Realizar un estudio de mercado que permita confirmar o ajustar el enfoque de marketing que se está ejecutando

predictivos para ajustar usuarios
los procesos. potenciales

Nota: Esta tabla muestra la relación de objetivos trazados por equipo de trabajo, considerando las recomendaciones de Echevarri 2009 y considerando que es una organización exponencial.

5.1.2. Segmentación de Mercado

Para la segmentación de mercado, se debe tener en consideración que el público objetivo, que viene a ser la parte del universo de clientes que consideramos que deben ser impactados por las campañas y donde se tendrá más probabilidad que se encuentre dispuesto a adquirir el servicio ofrecido (Somalo, 2017). Según Somalo (2017) se puede segmentar por distintas variables como sociodemográficas, afinidades, motivaciones o valores; siendo los tres últimos criterios de segmentación altos, es decir permiten enfocar la estrategia mejor.

Un dato importante, es que, según el INEI (2017), en el Perú existen 8 millones 44 mil jóvenes de 15 a 29 años, de los cuales el 21.5% cuenta con educación universitaria de acuerdo con los resultados de la encuesta nacional de hogares (ENAHOG); es decir existe un diferencial que todavía no cuenta con una educación universitaria. Así mismo, un 40,1% de jóvenes entre las edades de 18 a 29 años han utilizado al menos uno de los servicios proporcionados por el sistema financiero formal (como cuenta de ahorros, cuenta corriente, depósito a plazo fijo, tarjeta de crédito o tarjeta de débito), eso quiere decir que están familiarizados con transacciones monetarias. Si bien no se puede determinar exactamente todos los estudiantes que tienen necesidades económicas o que esperan tener opciones de financiamiento para poder empezar a estudiar, con los datos anteriores, se espera acceder como mínimo a 1.5 millones de jóvenes mayores de 18 años, que puedan acceder a utilizar la plataforma.

5.1.3. Buyer Persona

Definir el buyer person es una parte importante para el plan de marketing, puesto que se basa en crear a tu cliente ideal integrando cualidades necesarias por lo que normalmente es una representación ficticia de tu cliente objetivo (Turner, 2019). Estas cualidades están referidas a datos demográficos, perspectiva de la persona, objetivos; para esto utilizamos una matriz elaborada por la consultora de negocios Vila Núñez (Nuñez, 2019), aplicada para patrocinado y patrocinador. Por lo tanto, las tablas 11 y 12 son las matrices con la información de los clientes esperados para patrocinados y patrocinador respectivamente.

Tabla 11

Matriz de creación de buyer person – Patrocinado

Características	Variables
Datos demográficos:	<ul style="list-style-type: none"> -Edad:19 años -Sexo: Cualquiera -Educación: Secundaria completa -Estado Civil: Soltero -Familia: Vive con sus padres -Cargo: Auxiliar -Ubicación: Lima
Perspectiva:	<ul style="list-style-type: none"> -Expectativas: Llegar a ser exitoso: Poder tener el estilo de vida deseado, sin preocupaciones. Trabajando en algo que los apasione y que genere impacto -Motivación: Su familia/entorno -Objetivos: Terminar una carrera universitaria, obtener un puesto que le permita tener estabilidad, trabajar en una empresa que genere valor compartido. -Problemas: Miedo a no tener los recursos necesarios para solventar sus gastos. No contar con las mismas oportunidades, no contar con apoyo de la familia, no contar con tiempo para el estudio, no contar con espacios para estudiar

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo según los resultados de matriz de empatía aplicada a la matriz de buyer person elaborada por la consultora Vilma Núñez.

Tabla 12*Matriz de creación de buyer person - Patrocinador*

Características	VARIABLES
Datos demográficos:	<ul style="list-style-type: none"> -Edad:40 años -Sexo: Hombre -Educación: Postgrado completo -Estado Civil: Soltero -Familia: Casado sin hijos -Cargo: Gerente -Ubicación: Lima
Perspectiva:	<ul style="list-style-type: none"> -Expectativas: Tener un desarrollo y crecimiento sostenible tanto en el entorno profesional, económico, familiar, espiritual y social. -Motivación: Su expectativa de lograr un equilibrio en la vida y aportar a la sociedad. -Objetivos: Encontrar un equilibrio entre la vida profesional, familiar, espiritual y social, siendo su objetivo poder desarrollarse en esos aspectos y llegar a tener un reconocimiento en los mismos. -Problemas: Miedo a no poder alcanzar sus objetivos en los tiempos establecidos. No apoyar en cambiar alguna realidad social.

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo según los resultados de matriz de empatía aplicada a la matriz de buyer person elaborada por la consultora Vilma Núñez.

Por lo tanto, al igual que se mencionó en los resultados de la matriz de empatía, y según muestra la tabla 11 nuestros buyer person para patrocinado, son jóvenes que buscan tener una carrera universitaria para así poder mejorar a futuro sus condiciones de vida a través de un trabajo e impactar a la sociedad de manera positiva, es una persona muy cercana a las redes sociales debido a que su entorno se comunica por estos medios; por lo tanto es cercano a marcas con presencia digital y que ofrezcan un valor compartido a sus grupos de interés. Por el lado de patrocinadores según muestra la tabla 12, el buyer person, es una persona de más de 35 años que ha logrado alcanzar un cargo alto en la compañía donde labora; no obstante, le preocupa tener un balance en todas las aristas de su vida sin bloquear su crecimiento laboral; de igual forma está interesado en formas de poder aportar a la

sociedad y obtener una retribución, por lo tanto le interesan empresas que cuentan con valor compartido y que cuentan con un buen posicionamiento.

5.1.4. Embudo de Ventas

Embudo de ventas o también llamado túnel de ventas, se refiere a las etapas de venta por la cual atraviesa un visitante hasta convertirse en un cliente (Tovar, 2018). Este proceso según Tovar (2018) está dividido en tres etapas:

Atracción, etapa de primer contacto, siendo la etapa donde se debe procurar atraer un gran volumen de interesados.

Conversión, etapa donde el potencial cliente está evaluando si la opción presentada es la mejor opción para atender su necesidad.

Cierre, etapa a la que llegan las personas que están interesadas en contar con el servicio.

Por lo tanto, para poder obtener que los clientes lleguen a la etapa de cierre se cuenta con un diseño de plataforma que se desarrolló basado en una metodología de customer journey map, siendo una plataforma con un sistema rápido, fácil de entender y una base tecnológica sólida, segura y capaz de crecer según las necesidades. El core de servicio reside en un sistema elaborado que se somete a actualizaciones regulares con la finalidad de resolver posibles errores es en el funcionamiento y adaptarse a las distintas demandas; así mismo, se tiene el uso de inteligencia artificial en la plataforma para poder optimizar sus datos e innovar en la comercialización, publicidad, marketing y servicio al cliente; por otro lado, se buscará optimizar la eficiencia operativa utilizando algoritmos controlados por datos, data analytics y modelamiento predictivo mediante la captura e integración de la información sobre los perfiles de patrocinados y patrocinadores.

Adicionalmente, en las distintas fases del túnel, tendrá como principales enfoques y objetivos los siguientes:

Atracción: Centrado en poder utilizar al máximo las redes sociales para poder captar la atención de posibles visitantes. Se verificará que seamos de fácil y rápida ubicación en estos medios.

Conversión: Ya en la página web o en el perfil de la empresa, se buscará enfocarse en promover los beneficios y ventajas de optar por nosotros. Así mismo, se buscará publicar algunas historias reales de personas que se ven beneficiadas con el servicio.

Cierre: La plataforma está diseñada de forma amigable y ágil, indicando en cada etapa que la página es segura. Otro factor, es ser transparente en tiempos y requisitos, a fin de que no queden dudas; por ello, también se tendrá un chat live para que puedan hacer cualquier tipo de consultas.

5.1.5. Análisis de los Futuros Competidores

Actualmente, el único actual competidor es la banca tradicional; sin embargo, al ser una plataforma *peer to peer* tiene tasas de interés mucho menores por lo que no le afectaría si ingresan más entidades de la banca tradicional a ofrecer este tipo de servicios. Por otro lado, el convenio con universidades de prestigio, ayudará a que sea complicado el ingreso de otras empresas similares.

5.1.6. Posicionamiento

La empresa *Social Tech* buscará establecer una posición distintiva con el objetivo de establecer una ventaja competitiva frente a otros productos, utilizando las siguientes estrategias de posicionamiento: la primera se basará en las características del producto, créditos universitarios de pregrado accesibles, rápidos y con tasas de interés bajas; y el

segundo, se fundamentará en su carácter social; es decir, la organización buscará una imagen de respeto por medio de su propósito social y sostenibilidad con el ambiente.

5.1.7. Política de Precios

La política de precios debe estar alineada con la estrategia de *pricing*, que debe recoger la comprensión de lo que el cliente está dispuesto a pagar considerando la suma de valores que los clientes estarían dispuestos a dar, a cambio de usar el servicio a adquirir (Kotler & Armstrong, 2017). Así mismo, Kotler y Armstrong (2017), indican que existen tipos de estrategia de precio dependiendo de la estrategia de la empresa, del mercado y del propio servicio; para el caso de Qullqi, la estrategia de precios es para penetrar el mercado, a fin de poder competir con los productos de los canales tradicionales como bancos, dando a conocer la tasas de interés bajas, atrayendo a un amplio público de compradores en un lapso breve y consiguiendo una significativa cuota de mercado. Así mismo, la fijación de precio será dinámica, ya que todas las curvas de financiamiento se mueven constantemente por lo que debemos seguir ese mismo sentido para nuestros precios, considerando que las tasas de financiamiento ofrecidas son acorde al riesgo del estudiante interpretado a través de un score.

5.1.8. Marketing Mix

El objetivo del marketing mix o mercadotecnia es atraer y fidelizar a los clientes mediante la obtención de lo que necesitan y desean a través del intercambio de productos de igual valor (Kotler & Armstrong, 2017). Este concepto, se resume en cuatro elementos básicos, conocido como las 4Ps: Producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Producto:

Es una *peer-to-peer lending platform* donde un patrocinador invierte en un préstamo estudiantil para estudiantes universitarios (patrocinado). Así mismo, los patrocinadores

obtienen un rendimiento de su dinero y la oportunidad de ayudar a un patrocinado con su carrera universitaria y los patrocinados obtienen tasas bajas para financiar su carrera. En la figura 15 se ilustra lo antes mencionado.

Figura 15

Modelo peer-to-peer de Qullqui

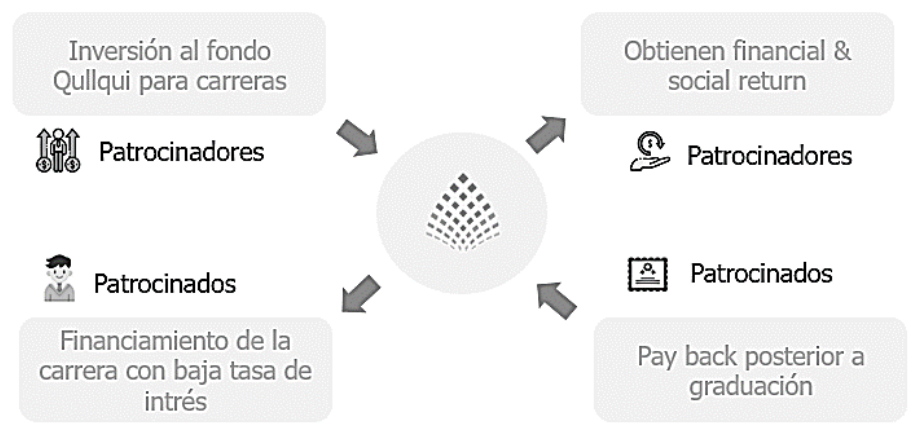


Ilustración que permite comprender como funciona el servicio ofrecido por qullqi.

Esta plataforma permitirá ingresar datos, realizar pagos, comunicación en vivo para consultas, hacer seguimiento al rendimiento del estudiante, verificar las letras a pagar y su respectivo estatus.

Precio:

Como se mencionó en la política de precios, la estrategia de precios es para penetrar el mercado, a fin de captar la atención de una amplia cantidad de clientes en un corto tiempo y lograr una importante cuota de mercado. Así mismo, la fijación de precio será dinámica, ya que todas las curvas de financiamiento se mueven constantemente por lo que debemos seguir ese mismo sentido para nuestros precios, considerando que las tasas de financiamiento ofrecidas son acorde al riesgo del estudiante interpretado a través de un score. Por lo tanto, se

tendrán ingresos por cobro de tarifa para evaluación de patrocinado o patrocinador y comisión por gastos administrativos.

Plaza:

También llamado distribución, es un conjunto de tareas y operaciones necesarias para llevar a cabo el producto o servicio y que decanta en la selección del canal de distribución más adecuado (Somalo, 2017). No obstante, para el caso de Qullqi que es una plataforma web, se buscará tener visibilidad en las redes sociales, ferias universitarias, reuniones de exalumnos y en las universidades.

Promoción:

Se tendrá la siguiente estrategia:

- **Promoción en redes sociales:** Facebook, para darse a conocer, ganar visibilidad, fidelizar clientes y comunicar promociones; youtube, para crear contenidos sobre la marca y el producto; Twiter, para dialogar con clientes y saber que se dice del aplicativo; LinkedIn, para crear una imagen corporativa y llegar a un gran porcentaje de público objetivo.
- Participación en ferias universitarias, realizar visitas a universidades, contar con convenios para trabajadores de empresas que quieran estudiar carrera universitaria, patrocinar reencuentro de exalumnos de las universidades asociadas.

Así mismo, se buscará optimizar la eficiencia operativa utilizando algoritmos controlados por datos, data analytics y modelamiento predictivo mediante la captura e integración de la información sobre los perfiles de patrocinados y patrocinadores. También se analizará la transaccionalidad hasta lograr el awareness de hasta predecir la respuesta de los usuarios por un producto.

5.2. Plan de Operaciones

5.2.1. Capacidad de Operaciones

La empresa tendrá la capacidad de atender a 1.5 millones de jóvenes mediante su plataforma Qullqi. Este número irá incrementado de año en año.

5.2.2. Ubicación de las Instalaciones

La empresa tendrá como prioridad brindar una atención cien por ciento digital; sin embargo, contará con un piso en un edificio de la ciudad de lima, en donde existirán oficinas para su gerencia y jefaturas; así como, espacios de trabajo abierto y salas de reuniones para que los empleados puedan trabajar desde la oficina. La finalidad de contar con un espacio físico es la de tener proximidad con sus empleados lo cual es clave para el seguimiento de esta nueva modalidad de atención digital. Asimismo, las oficinas han sido ubicadas tomando en cuenta la demografía de las ciudades y la demanda de sus clientes.

5.2.3. Diseño del Producto

A continuación, se desarrollan las etapas del planeamiento y diseño del Producto.

Generación de la idea.

La empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo encargada de identificar las principales zonas del país que demandan el producto; asimismo, mantienen informados a los especialistas de red y diseño sobre las nuevas tendencias de la banca digital y presencial. Por este motivo, los productos son creados de acuerdo a las necesidades de sus clientes y son lanzados oportunamente con la finalidad de estar a la par con lo que ofrece la competencia.

Para ofrecer los productos se toma en cuenta que la plataforma se encuentre cien por ciento operativa; es decir, cuente con infraestructura y tecnología que la sostenga sin problemas (servidores, red, etc.).

Selección del producto.

Se debe tener en cuenta:

Participación de mercado. Se estima que la participación de mercado de Social Tech Perú S.A. en relación a los servicios que ofrece será de 20%, por lo que se hace necesario innovar y presentar un producto con tasas de interés competitivas, mantener la base de clientes e incrementar la participación en el mercado. Es importante tomar en cuenta la participación de mercado de sus principales competidores.

Factibilidad financiera. Para determinar la viabilidad financiera del servicio que se brinda, se debe tener en cuenta los ingresos y costos que genera el lanzamiento de un nuevo producto.

Diseño Preliminar.

Costos. Se realiza el cálculo de los costos incurridos en el proceso de venta de un producto y el margen de contribución que este generará. Cabe mencionar que, en muchas ocasiones, lanzar un producto no genera ganancias, se opta por esta situación para dar a conocer los beneficios que una nueva opción de servicio financiero no tradicional genera, con el fin de retener y mantener fidelizados a los clientes; así como, ganar participación de mercado.

Calidad. La calidad del producto se demuestra por la experiencia brindada a los clientes y el grado de satisfacción hacia el producto.

Limitaciones técnicas y humanas. Una de las limitaciones técnicas que se puede enfrentar es no contar con la infraestructura adecuada para dar soporte al nuevo servicio que se ofrece. Asimismo, la falta de colaboradores capacitados que generen una experiencia de compra memorable.

Atributos y variables. El principal beneficio de un nuevo producto financiera es la mejora de tasas de interés; es decir, puedes obtener mejores beneficios de un mismo producto con menores tasas.

Diseño definitivo del producto.

Los asesores cuentan con la oferta de productos actualizada y aprobada por las instancias requeridas.

Aseguramiento de la calidad

Se visitan otros bancos tradicionales y se realiza el benchmarking en calidad de servicio y comparativo de tasas de interés del producto; asimismo, se mide la calidad planteada mediante el establecimiento de objetivos corporativos y su porcentaje de cumplimiento trimestral, semestral y anual.

Aspectos que debe tomar en cuenta el productor:

D'Alessio (2017) señala que aspectos debe tomar en cuenta el productor para el planeamiento y diseño de un producto, a continuación, se señalan cada uno de ellos

Tecnología. El aplicativo cuenta con Tecnología de vanguardia lo cual permite tener una mejor velocidad al utilizar la plataforma de productos y servicios.

Conocimiento del Personal. Los asesores de servicio cuentan con el know how del proceso de venta; sin embargo, será necesario realizar capacitaciones en competencias blandas y técnicas de venta.

Confiabilidad. Social Tech Perú dispondrá de una red segura y estable que les permita a sus clientes sentirse tranquilos al realizar sus transacciones, y esto debe ser aprobado y apoyado por entidades como SBS, OSIPTEL e INDECOPI.

Normativas existentes. En el Perú, el sector financiero es uno de los sectores más regulados por el estado, la entidad gubernamental que se encarga de su fiscalización es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Además por la naturaleza del

emprendimiento también deberá considerarse las regulaciones establecidas por: OSIPTEL e INDECOPI.

Aspectos que toma en cuenta el cliente

Los aspectos a tomar en cuenta del cliente son:

El tiempo espera de atención

Oferta Comercial (Tecnología a usar)

Experiencia que el asesor le brinda

know how

5.2.4. Diseño de Procesos

Se debe tomar en cuenta los aspectos relevantes, tiempo de espera, rapidez y entendimiento de la plataforma; así como, cuál será el foco de atención (atención / trato, rapidez, precio, variedad de tiempo).

Diagrama de actividades

Se aplicará la metodología DMAIC para dar solución a los problemas que podría tener la organización en la salida de sus procesos y que impacte en sus objetivos organizacionales.

5.2.5. Diseño de la Distribución de la Planta

Considerar que principios se han considerado, así como los factores para la distribución de la planta.

El objetivo de la empresa es de proveer servicios financieros con bajas tasas de interés. Dentro de los servicios que Social Tech Perú ofrece se encuentran: financiamiento para estudios.

La plataforma Qullqi está disponible para todas las ciudades del Perú lo que permite brindar este beneficio a los mejores estudiantes del país y generar un gran aporte social.

La Gerencia de Red es responsable de garantizar la adecuada operatividad de la plataforma en las distintas localidades. Asimismo, la Gerencia de Administración es la responsable de brindar el beneficio en el menor tiempo posible.

5.2.6. Costos de Operaciones

Al ser una compañía de servicios, los costos de operaciones tienen que ver con las necesidades de la organización para poder brindar, de manera óptima, una atención constante a los clientes, mantener la infraestructura necesaria para el tamaño de operaciones y la gestión de la organización con un equipo de profesionales idóneo. Para poder garantizar un nivel de servicio de calidad se necesita gestionar una cadena de abastecimiento trabajando con proveedores estratégicos desde la tercerización del hosting y el manejo de la información que permita un acceso sin interrupciones las veinticuatro horas del día.

Otro concepto importante son las constantes actividades de promoción y relaciones institucionales que se deben tomar en cuenta para poder dar a conocer los beneficios tanto a los potenciales clientes, como a los inversionistas y patrocinadores. Estas actividades tienen un carácter no sólo de mercadotecnia y táctico, si no también estratégico para el crecimiento de largo plazo. Estas actividades son realizadas presencialmente, a través de eventos, conferencias, visitas personalizadas pero también, aprovechando las nuevas tecnologías, a través de redes sociales y diversas plataformas digitales que permiten una comunicación a los segmentos específicos a los que se pretende alcanzar.

Por último, el principal costo de operaciones son las tasas de fondeo o los retornos que se prometen a los principales inversionistas y patrocinadores. Claramente este es el principal costo de la compañía y obliga tener un eficiente plan de manejo de cartera de créditos otorgados a fin de poder atraer un buen número de patrocinadores y poder colocar los créditos a tasas competitivas. Mientras mayor sea el número de créditos otorgados

los otros costos operativos podrán ser diluidos debido a que no son perfectamente incrementales al tamaño de la operación y se puede aprovechar las economías de escala que este tipo de compañías tiene.

5.2.7. Restricciones, Regulaciones y Licencias

En el Perú, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) ha tomado mayor liderazgo en la regulación y definición de los marcos normativos en la que las Fintechs pueden operar. Sin embargo, por tratarse de un mercado relativamente nuevo y sobretodo de constante transformación ha decidido implementar un modelo Sandbox o de areneras regulatorias. Este tipo de modelos permite a las nuevas compañías cierta flexibilidad para para probar sus servicios y productos financieros con clientes reales con el fin de reducir los tiempos de salidas, promover la innovación y ampliar el acceso a estas nuevas herramientas. Para Darío Bregante y Adolfo Moran, ambos profesionales de Regulación Financiera y Fintech de EY Law este tipo de modelos reguladores han sido implementados en el mundo con mucho éxito (Gestión 2021).

Adicionalmente, la Superintendencia de Mercado de Valores regula el marco específico para las fintechs que se enfocan a los servicios de financiamiento, entendiendo como principal enfoque a aquellos sectores no tradicionales para la banca tradicional como pequeñas y micro empresas, así como personas naturales. Es así que tenemos el nuevo Reglamento del Financiamiento Participativo Financiero (FPF) donde contempla los requisitos para que estos emprendimientos puedan operar en el Perú y que replica las principales prácticas internacionales del *crowdfunding*. (Hopkins, 2021).

5.3. Plan de la Gestión del Talento

Se tiene como objetivo integrar el plan estratégico de la empresa con la Gestión del Talento Humano, a fin de desplegar un plan de Gestión del Talento que este orientado al logro de objetivos organizacionales.

5.3.1. Desarrollo organizacional

Objetivos:

Se establecerán objetivos individuales a los colaboradores que se encuentren alineados a la misión, visión y objetivos corporativos, a fin de garantizar el logro de resultados.

Competencias

Se contará con un modelo de competencias transversales que sirvan de marco de referencia sobre las conductas que se encuentran alineadas a la cultura organizacional. Dentro de las competencias se encuentran: Comunicación, Generación de Soluciones, Orientación al servicio y Trabajo en Equipo.

5.3.2. Perfil del equipo y estímulos

Perfil del Equipo:

El equipo se encuentra conformado por colaboradores entre 25 a 40 años, se espera que el headcount se encuentre proporcionalmente equilibrado; es decir, que existe el mismo número de hombres laborando que el de mujeres.

5.3.3. Estructura inicial

Se iniciará con un equipo de 4 gerentes: Administrativo – financiero, operaciones, red, investigación y desarrollo. La gerencia de Administración y finanzas contará con un área de

contabilidad, logística y recursos humanos. La gerencia de red contará con un área de planta externa, TI, diseño y calidad de red. La gerencia de investigación y desarrollo contará con un área de investigación de mercados y desarrollo tecnológico. Por último, la gerencia de operaciones contará con un área de ventas, call center, créditos y cobranza.

5.3.4. Política de Remuneraciones

Para la asignación de remuneraciones se evaluará el perfil de cada colaborador dentro de ello se considerará (Impacto de las funciones de puesto, experiencia y complejidad).

5.4. Plan Financiero

5.4.1. Inversiones

Para el análisis de rentabilidad económica del proyecto hemos diferenciado dos tipos de inversiones: (i) en activos fijos, (ii) en activos intangibles. Los activos fijos se refieren a bienes físicos cuya vida útil sea mayor a un año y los activos intangibles se refieren a desembolsos relacionados a desarrollos tecnológicos. En la tabla 13 se presenta el detalle de las inversiones a realizar en ambas categorías y presupuestos referenciales de acuerdo con cotizaciones anteriores o experiencias pasadas.

Tabla 13

Inversiones del emprendimiento

Tipo de Activo	Descripción	Precio Unitario	Presupuesto
Activo Fijo	Laptops	1k \$ / unidad	\$4,000
	<i>User Experience Customer</i>	100 \$/Hr	
Activo Intangible	User Interface	75 \$/Hr	\$200,000
	Arquitecto Aplicación	50 \$/Hr	
	Developer	50 \$/Hr	
Total Inversiones			\$204,000

En la tabla 13 se observa un bajo nivel de inversiones en activos fijos, esto debido a que, comparado con otras industrias, no hay una necesidad de realizar desembolsos importantes para establecer la infraestructura de producción. Al ser una compañía con presencia exclusivamente en línea, no requiere de infraestructura alguna para empezar a generar ingresos. Tampoco se detalla inversión importante en hardware (sólo algunas laptops para el equipo de gestión) debido a que el alojamiento del *software (hosting)* se realizará en servidores tercerizados por lo que será parte del costo operativo.

Las inversiones en intangibles incluyen principalmente a todos los desembolsos relacionados con el desarrollo e implementación de la plataforma. Estos gastos se diferirán contablemente durante el periodo de ejecución del proyecto y a partir de la salida en vivo se amortizará un costo anual que generará un beneficio tributario.

5.4.2. Estructura de Financiamiento

Se recomienda que las inversiones en activos fijos e intangibles se realicen con capital de los accionistas, siendo que ellos gestionarán todo el proyecto. Sin embargo, para el capital de trabajo se requiere compartir parte del riesgo para que los patrocinadores sientan un soporte de la compañía, como también para cumplir cualquier restricción de apalancamiento que tenga la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, para este tipo de empresas financieras. Esto es importante, al menos, en los primeros años de operaciones en los que se formará la reputación de la compañía. En la tabla 14 se detalla la proyección de estructura deuda capital. En el escenario base estamos asumiendo un crecimiento anual de 50% durante los primeros 5 años, esto con el fin de pasar de diez mil créditos otorgados el primer año a 53 mil en el año cinco, lo cual es un escenario bastante conservador considerando el total de la población estudiantil. Adicionalmente, estamos considerando un préstamo promedio de cinco

mil dólares en el primer año, pero poder incrementando el valor del préstamo a lo largo del tiempo llegando a financiar hasta 40 mil dólares de la carrera universitaria de cada estudiante.



Tabla 14*Estructura del financiamiento*

T	Unidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento	%		50%	50%	50%	50%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Stock Cartera	miles											
Prestatarios	US\$	\$50,000	\$75,000	\$225,000	\$337,500	\$506,250	\$2,126,250	\$2,232,563	\$2,344,191	\$2,461,400	\$2,584,470	\$2,713,694
Préstamo	clientes	10,000	15,000	22,500	33,750	50,625	53,156	55,814	58,605	61,535	64,612	67,842
Promedio	US\$	\$5,000	\$5,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000
Margen	%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Utilidad Bruta	miles											
Apalancamiento	US\$		\$750	\$1,125	\$3,375	\$5,063	\$7,594	\$31,894	\$33,488	\$35,163	\$36,921	\$38,767
Necesidad	D/E x	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Equity	miles											
Stock Deuda	US\$	\$549	\$824	\$2,473	\$3,709	\$5,563	\$23,365	\$24,534	\$25,760	\$27,048	\$28,401	\$29,821
	miles											
	US\$	\$49,451	\$74,176	\$222,527	\$333,791	\$500,687	\$2,102,885	\$2,208,029	\$2,318,430	\$2,434,352	\$2,556,069	\$2,683,873

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Capital de Trabajo

Debido a que todos los gastos operativos son negociados con los proveedores a ser pagados en el mes o por adelantado en muchos casos, ya que la empresa no tendrá la capacidad de financiarse con proveedores. Esto se debe a la política de proveedores que establece el incentivo de trabajar con pequeñas y medianas empresas y *start.ups*, las cuales necesitan un capital de trabajo positivo debido a que no cuentan con fuentes de financiamiento.

La gran necesidad de caja proviene de los créditos que se otorgarán a los estudiantes. En el escenario base se están considerando iniciar con diez mil estudiantes captados en el primer año y un préstamo promedio de cinco mil dólares por estudiante. Sobre el total de créditos otorgados se puede financiar el 98.5% con el programa de patrocinadores, obteniendo fondos de los socios estratégicos. El 1.5% restante es capital de trabajo que deberá ser financiado a través de aportes de los accionistas, los cuales se incrementarán mientras el crecimiento de la compañía sea positivo. En la tabla 15 se puede observar la proyección de crecimiento y las necesidades de capital de trabajo.

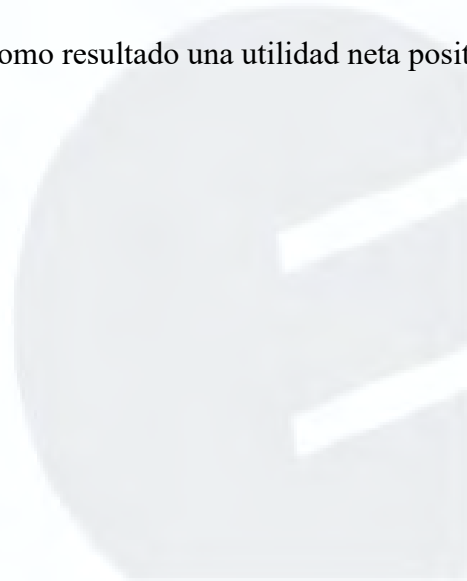
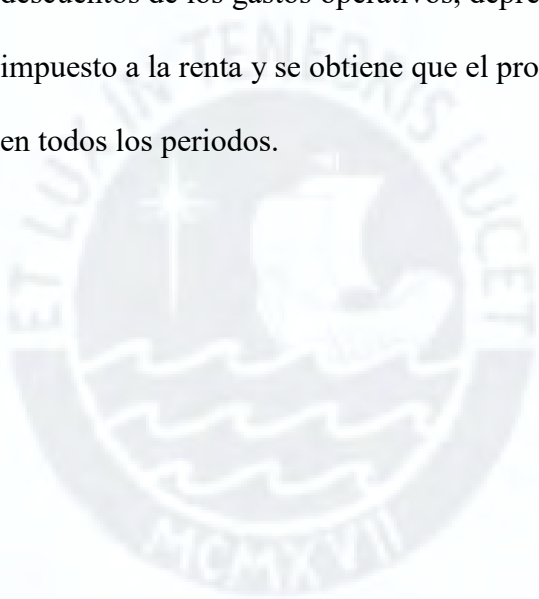
Tabla 15*Proyección de crecimiento y necesidad de capital de trabajo*

T	Unidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CxC	miles US\$	\$50,000	\$75,000	\$225,000	\$337,500	\$506,250	\$2,126,250	\$2,232,563	\$2,344,191	\$2,461,400	\$2,584,470	\$2,713,694
CxP	miles US\$	\$49,451	\$74,176	\$222,527	\$333,791	\$500,687	\$2,102,885	\$2,208,029	\$2,318,430	\$2,434,352	\$2,556,069	\$2,683,873
Capital de Trabajo	miles US\$	\$549	\$824	\$2,473	\$3,709	\$5,563	\$23,365	\$24,534	\$25,760	\$27,048	\$28,401	\$29,821
Var. WK	miles US\$	-\$549	-\$275	-\$1,648	-\$1,236	-\$1,854	-\$17,802	-\$1,168	-\$1,227	-\$1,288	-\$1,352	-\$1,420

5.4.4. Estados Financieros Proyectados

Como se mencionó anteriormente, el crecimiento es retador en los primeros años, pero conservador si se compara con el total del mercado. Si a esto se suma el tamaño promedio de cada préstamo que pasa de cinco mil dólares a cuarenta mil dólares en cinco años, que tiene relación con el costo promedio de una carrera universitaria. Es en esa línea que la utilidad bruta se incrementa considerablemente.

Como resultado de este proyecto, en la tabla 16, se muestra la utilidad bruta, los descuentos de los gastos operativos, depreciación y amortización. Finalmente se descuenta el impuesto a la renta y se obtiene que el proyecto da como resultado una utilidad neta positiva en todos los periodos.



Según la tabla 17, los costes operativos incluyen los gastos de la gestión directa de la empresa, los del personal que trabaja con los clientes que actúan como patrocinadores, los de mantenimiento de la plataforma web y los de mejora de la reputación de la empresa mediante iniciativas de marketing y publicidad.

5.4.6. Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto

El primer indicador de rentabilidad para evaluar si el proyecto es viable es el Valor Actual Neto (VAN), donde un valor positivo indica que el proyecto es viable; de lo contrario, no se recomienda su ejecución. Para calcular el VAN vamos a emplear el WACC como tasa de descuento, dando como resultado de \$98 mil USD, esto significa que se recomienda la ejecución del proyecto.

Para la evaluación económica del proyecto se utilizó la metodología de flujos de caja descontados, en la que se requiere la proyección anual de los próximos diez años y se obtiene el flujo de caja libre para cada periodo. Para el último año, se tomó una perpetuidad que puede ser entendida como todos los flujos que la compañía generará en el futuro a partir del año once asumiendo un crecimiento constante de 5%. Esta perpetuidad es clave en el retorno final que se obtiene de 24%, la cual está sustentada en el crecimiento exponencial que asume en los primeros cinco años, pasando de sólo diez mil préstamos a más de 65 mil préstamos en diez años. La compañía tiene que estar diseñada con una capacidad suficientemente flexible para asumir estos niveles de crecimientos soportándose en la tecnología desarrollada que permita procesar Big Data; así como, con equipos entrenados en metodologías ágiles presentes en cualquier *start-up* sin ver afectados sus costos fijos de manera significativa.

Tabla 18*Flujo de caja*

T	Unidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EBITDA	miles US\$		\$420	\$795	\$3,045	\$4,733	\$7,264	\$31,564	\$33,158	\$34,833	\$36,591	\$38,437
CAPEX	miles US\$	-\$204			-\$4			-\$4			-\$4	
Impuesto a la Renta	miles US\$		-\$110	-\$219	-\$871	-\$1,360	-\$2,095	-\$9,142	-\$9,604	-\$10,090	-\$10,599	-\$11,135
Capital de Trabajo	miles US\$	-\$549	-\$275	-\$1,648	-\$1,236	-\$1,854	-\$17,802	-\$1,168	-\$1,227	-\$1,288	-\$1,352	-\$1,420
Flujo de Caja Libre	miles US\$	-\$753	\$35	-\$1,072	\$934	\$1,518	-\$12,633	\$21,250	\$22,328	\$23,455	\$24,635	\$25,882
Perpetuidad	miles US\$											\$258,823
Flujo de Caja Libre	miles US\$	-\$753	\$35	-\$1,072	\$934	\$1,518	-\$12,633	\$21,250	\$22,328	\$23,455	\$24,635	\$284,705

VAN	miles US\$	\$98	VAN positivo (aceptamos el proyecto)	
TIR	%	92%	> WACC (aceptamos el proyecto)	
WACC	%	15%		

En la tabla 18, se realiza una proyección de los flujos de caja de los próximos 10 años, se observa que el capital se recuperará en el cuarto año, y cuando se utiliza el VAN y la TIR como indicadores financieros para calibrar la viabilidad del proyecto, se obtiene que el VAN es positivo; por tanto, se acepta el proyecto. Asimismo, se obtuvo que una TIR de 92%, superior al WACC, lo que indica que el proyecto es viable y aceptable.

5.4.7. Rentabilidad Social

El proyecto “Qullqui”, trae consigo un beneficio y costos sociales de gran impacto en la sociedad porque la finalidad del proyecto es brindar créditos educativos el cual permitirá que cada estudiante tenga la oportunidad de concluir sus estudios pagando una tasa de interés por debajo del que ofrece el mercado financiero tradicional.

El principal beneficio social que aporta “Qullqui”:

- Ahorro en gastos financieros, el reducir una tasa anual de 23.85% promedio (según la SBS publicado el 26.05.2023) a una tasa que ofrece el proyecto “Qullqui” de 5.5%, es decir el estudiante que opte por usar “Qullqui” ahorrará 18.35% de tasa de interés anual.

Para calcular los perjuicios sociales que se generan por la emisión de CO₂, según Sendeco2 (2022), el costo de emisión de CO₂ por tonelada es de € 80,87 (el tipo de cambio empleado para convertir la moneda a soles fue de S/ 4.5); es decir, S/ 0.36 por kilogramo. En la tabla 19 y tabla 20 se puede visualizar el beneficio y costo respectivamente.

Como paso final, una vez calculado el beneficio y costos sociales de “Qullqui” para la sociedad, se procede a descontar los flujos de beneficios menos los flujos de costos sociales proyectados a una tasa de 8%, según la nota técnica para el uso de los precios sociales en evaluación social de proyectos de inversión (2021), publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). En la tabla 21 vamos a observar que el VAN social de “Qullqui” es de miles USD 1,736,392.

Escenarios y Análisis de Sensibilidad

El escenario que se presentó en la sección anterior era el escenario base, sin embargo, se ha evaluado la posibilidad de que algunas variables clave puedan ser diferentes al presentado en el escenario base. Primero se evaluó la posibilidad de tener un margen bruto menor a lo que se ha presupuestado (1.5%). En base a esta simulación vemos que recién a niveles de margen bruto menores a 10%, observamos niveles de retorno (TIR) menores al costo de oportunidad de la compañía (WACC) que se planteó en el escenario base (15%).

Por otro lado, en caso la regulación del nivel de apalancamiento sea distinto al planteado en el escenario base (hasta 15 veces). En el mismo cuadro podemos observar que, aún con niveles de apalancamiento cercanos a 1, podemos observar retorno mayor al WACC, siempre que el margen bruto sea mayor o igual a 10%. Es así que, si nos encontramos en la región roja de la tabla siguiente no convendría invertir en el proyecto, y la región verde sí convendría.

Tabla 22

Análisis de sensibilidad i

		Margen Bruto					
		1%	2.00%	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%
Apalancamiento	1	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-19.10%	-10.70%
	3	0.00%	0.00%	-12.50%	-3.00%	3.20%	7.90%
	5	0.00%	-14.00%	-1.80%	5.10%	10.10%	14.00%
	7	0.00%	-6.60%	3.00%	9.00%	13.50%	17.00%
	9	-23.50%	-2.60%	5.80%	11.30%	15.50%	18.90%
	11	-17.20%	-0.10%	7.60%	12.80%	16.80%	20.10%
	13	-13.50%	1.60%	8.90%	13.90%	17.80%	21.00%
	15	-11.00%	2.80%	9.90%	14.70%	18.50%	21.60%

El mismo análisis se realizó para otras dos variables más exógenas: (i) el nivel del WACC y (ii) el nivel de crecimiento de largo plazo. En el escenario base estamos asumiendo un WACC de 10% y un crecimiento perpetuo de 5%, obteniendo un retorno (TIR) de 92%. En este análisis vemos, que ante tasas de crecimiento mayores a 1% y niveles de WACC superiores a 5% obtenemos un retorno mayor a la WACC (10%) que se observa en la región verde. En caso el WACC supere el 16%, el descuento de la perpetuidad es cada vez más castigado y el retorno se puede ver afectado. En caso no convenga invertir, se coloca con una zona roja.

Tabla 23*Análisis de sensibilidad ii*

		Tasa de crecimiento de largo plazo									
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	%	1.1%	1.2%	1.3%	1.5%	1.6%	1.7%	1.9%	2.0%	2.1%	2.2%
	%	4.3%	4.4%	4.6%	4.7%	4.8%	4.9%	5.1%	5.2%	5.3%	5.4%
	0%	0.4%	0.5%	0.7%	0.8%	0.9%	1.0%	1.1%	1.3%	1.4%	1.5%
	2%	7.8%	7.9%	8.0%	8.1%	8.2%	8.3%	8.5%	8.6%	8.7%	8.8%
	3%	5.8%	5.9%	6.0%	6.1%	6.3%	6.4%	6.5%	6.6%	6.7%	6.8%
ACC	5%	4.3%	4.4%	4.5%	4.6%	4.7%	4.8%	4.9%	5.1%	5.2%	5.3%
	6%	3.0%	3.1%	3.2%	3.4%	3.5%	3.6%	3.7%	3.8%	3.9%	4.0%
	8%	2.0%	2.1%	2.2%	2.3%	2.4%	2.5%	2.7%	2.8%	2.9%	3.0%
	9%	1.1%	1.2%	1.3%	1.5%	1.6%	1.7%	1.8%	1.9%	2.0%	2.1%
	1%	0.4%	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%	1.0%	1.1%	1.2%	1.4%
	2%	9.7%	9.8%	9.9%	0.0%	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%	0.6%	0.7%

5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito

5.5.1. Fase 1: Definiciones factores de Éxito

El concepto de factores críticos de éxito, fue definido por el profesor Jhon F. Rockart del MIT (Rockart, 1979) como requerimientos de información sensible y vital que permitirán a la plana gerencial asegurar que las cosas marchen bien. Alineado con este concepto, se clasificarán estos factores en cuatro perspectivas (Kaplan & Norton, 1996): Financiera, clientes, procesos internos y crecimiento/aprendizaje. Esto decanta en los siguientes factores para Qullqi:

- Cumplimiento del presupuesto: Realizar las actividades de lanzamiento como desarrollo, publicidad, gastos administrativos y generales dentro del presupuesto con una desviación máxima de un 2%.
- Captación de clientes necesarios: Tener un ratio de crecimiento mínimo de 20% mensual de captación de clientes y teniendo un ratio de retorno de 1:20 por canal.
- Comportamiento del mercado según lo esperado: Obtener una participación del mercado de 15%. Así mismo, tener un 10% más de cantidad de créditos colocados que la banca tradicional.
- Desempeño de la plataforma de forma correcta: Obtener la información, analizar e implementar un 100% de los planes de acción obtenidos de la plataforma.
- Vínculo con los clientes: Obtener una puntuación de más del 70% de los clientes vincule la marca con valor compartido.
- Ampliación de cartera: Proponer un servicio complementario para los clientes.

5.5.2. Fase 2: Indicadores

Como se indicó en la fase 1, la delimitación de los factores es importante, no obstante estos deben ser aterrizados en acciones más concretas:

- Cumplimiento del presupuesto: Avance de las actividades y porcentaje de presupuesto utilizado.
- Captación de clientes necesarios: Ratio de crecimiento de captación de clientes y presupuesto utilizado por canal
- Comportamiento del mercado según lo esperado: Cantidad de créditos colocados.
- Desempeño de la plataforma de forma correcta:
 - Mejora en los puntos críticos según customer journey.
 - Cantidad de descargas y perfiles creados.
 - Tiempos promedios por etapas del proceso.
 - Análisis de causas raíz de reclamos y quejas.
 - Recopilar información relevante de los usuarios para poder customizar los productos.
- Vínculo con los clientes: Ranking de factores que asocian los clientes con la marca.
- Ampliación de cartera: Ranking de servicios complementarios que desearían los clientes.

5.5.3. Fase 3: Implementación del Plan

Finalmente, toda la información se encuentra en la plataforma por lo que será obtenida de manera automática por dicha vía mediante una herramienta complementaria de data analytics. El cumplimiento de los indicadores será medido de manera mensual en comités generales, no obstante podrá visualizarse en tiempo real en vivo. Los responsables de área

tendrán dentro de sus objetivos de área y personales, objetivos alineados con estos factores y la medición del desempeño personal para el pago de bonos estará en función al cumplimiento de estos con un trigger de desviación de máximo 2%.



Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El desarrollo de las fintech en el mundo y el Perú han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años soportado en las ventajas competitivas que tiene sobre la industria bancaria tradicional. Uno de los mercados históricamente olvidados por la banca tradicional nacional son los créditos estudiantiles que es percibido un producto de alta riesgo por su falta de historial crediticio.
- Mediante los hallazgos en el estudio de mercado, se pudo determinar que resulta ser factible la incorporación de un negocio Fintech para otorgar créditos a estudiantes a tasas bajas de interés, esto debido a que los jóvenes de entre 18 y 25 años abandonan sus estudios principalmente por factores económicos además cuentan con ingresos económicos que les permitirían pagar tasas bajas de interés. Por otro lado los especialistas opinaron acerca de la importancia que tiene los Fintech en el desarrollo económico en el sector educativo beneficiando a los estudiantes respecto a la otro tipo de financiamiento por parte de bancos o cajas de ahorro.
- Las nuevas generaciones tienen una percepción negativa sobre la banca tradicional y esto es utilizado por las fintech para promover una cultura de transparencia y agilidad que son bien valorados por los más jóvenes.
- La educación superior se encuentra entre los principales factores de éxito para poder salir de la pobreza y en el Perú aún la financiación es el principal factor para no poder acceder a educación de calidad para la mayoría de la población peruana.
- La viabilidad del proyecto depende principalmente de la capacidad que se tenga de poder obtener un nivel de apalancamiento relativamente bajo, es por ello que es clave la participación de patrocinadores que puedan otorgar una aportación con

carácter social antes que buscar inversionistas que busquen un retorno inmediato, esto último puede venir en una segunda ronda de búsqueda de fondos.

- Otro carácter importante es mantener un nivel de margen superior al 1.5% que es un nivel aceptable para este tipo de compañías ya que permitiría cubrir el bajo nivel de costos fijos y concentrarse en desarrollar nuevos productos cuando se haya alcanzado una base de clientes considerable.
- Se obtiene un VAN positivo y una TIR de 92% en función de un margen de 1.5% sobre los fondos obtenidos de inversionistas y patrocinadores, por lo que podemos concluir que el proyecto es viable financieramente.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar el plan de negocios propuesto, puesto que es una propuesta rentable que generará beneficios significativos para los accionistas ya que existe escasa oferta de créditos educativos; así como, alta demanda de necesidades educativas superiores.
- Medir el posicionamiento de la marca “Qullqui” en el mercado y evaluar la estrategia de marketing de acuerdo al ciclo de vida del producto.
- Brindar opciones de financiamiento rápidas y accesibles de tal manera que los estudiantes no sientan que el proceso de solicitud de crédito es difícil y engorroso.
- Realizar charlas de concientización a los patrocinadores sobre el propósito de SocialTech y el impacto positivo que genera una empresa que crea valor en su comunidad y actúa responsablemente.

Referencias

Alayo, F. (2020). Unos 174000 estudiantes peruanos dejaron la universidad en lo que va de 2020. Diario El Comercio.

ANDINA (2017). Educación universitaria: hay 30 % de deserción por falta de orientación y de recursos. Agencia Peruana de Noticias.

ANDINA. (2017). Perú ocupa sexto lugar en desarrollo de emprendimientos Fintech en latinoamerica. Agencia Andina.

ASBANC. (2017). Una mirada al fenómeno Fintech en el Perú y el mundo. Asbanc Semanal.

Banco de Crédito. (2021). viabcp.com.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Fintech América Latina 2018: Crecimiento y consolidación. BID.

Banco Mundial. (2020). *Perú panorama general*. Bancomundial.org

Banco Mundial. (2021). *Perspectivas económicas mundiales*. Bancomundial.org

BBC. (2021). Reforma universitaria en Perú: el país de América Latina en el que cerrarán más de un tercio de las universidades por "falta de calidad". BBC Mundo.

CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Ceplan.

Chisti, S., & Barberis, J. (2017). *El futuro es FINTECH*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, & Yves. (2012). *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*. Switzerland: John Wiley & Sons.

Comercio, R. E. (2020). Cateriano: se incrementará 15 mil nuevas vacantes para estudiantes en universidades públicas. El Comercio.

Cotler, J., & Cuenca, R. (2012). *Las desigualdades en el Perú: balances críticos*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

CPI Research (2022). Perú: Población 2022.

<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

Cuellar, R. (2021). *Design Thinking*. Design Thinking.

Cumbre Alianza Pacífico. (2021). Radar Fintech e incumbentes 2021. Bogotá:

Finnovista.

D' Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México:

Pearson Education

D'Alessio, F. (2017). Administración de las Operaciones Productivas. Conceptos, casos y ejercicios razonados. Cap. 2 Clasificación de las Empresas (pp. 35-44). México D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. México: Pearson.

David, F. R., David, F. R.(2017). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=5029>

Delgado, G. (2018). Pronabec no dará más créditos educativos en lo que resta del 2018. Perú 21.

Diario El Peruano (2022). *124,533 estudiantes interrumpieron su educación en el 2021 debido a la pandemia*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/607069-124-533-estudiantes-interrumpieron-su-educacion-en-el-2021-debido-a-la-pandemia>

Dodgson, M., Gann, D., & Phillips, N. (2014). *Perspectives on Innovation Management*. The Oxford Handbook of Innovation Management. Nueva York. Oxford University Press.

EALDE Business School. (2019). Por qué las finanzas digitales y las Fintech están reemplazando a la banca tradicional. Madrid.

Echegaray, L., Urbano, I., & Barrutieta, G. (2017). *Design Thinking: Un modelo para la aplicación en la Administración Pública*. España: INAP.

Echevarri, L. (2009). *Marketing práctico*. Madrid: Starbook.

Enciclopedia económica. (2020). *Fintech*. Enciclopedia Económica

Gestión. (2020). Alza de pensiones en colegios y universidades fue lo que más impactó en la inflación del 2019. *Diario Gestión*.

Gestión. (2021). Dinámica Financiera: el sandbox regulatorio en el Perú. *Diario Gestión*.

Giove, L. (2019). *Fintech: El modelo de negocio alternativo a la banca tradicional*. (Encuentro, Entrevistador)

Hernández, C. (2015). *Startup*. Economipedia.com.

Hopkins, Juan (2021). Un impulso al financiamiento participativo financiero (crowdfundind) en el Perú. *Conexión Esan*.

https://www.sbs.gob.pe/app/pp/sistip_portal/paginas/publicacion/tipocambiopromedio.aspx

INEI. (2018). *Perú: Resultados definitivos población económicamente activa*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima.

INEI. (2018). *Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística.

INEI. (2019). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2018*. Lima.

INEI. (2020). Pobreza monetaria alcanzó al 20,2% de la población en el 2019. Lima: Instituto Nacional de Estadística.

INEI. (2021). *Producto Bruto Interno - Trimestral*. Lima: Instituto Nacional de Estadística.

- Ismail, S. (2018). 11 Secrets You Need To Know For Exponential Growth. Growthinstitute.
- Ismail, S. (2018). *Formato modelo Canvas*. Growthinstitute.
- Ismail, S., Malone, M., & Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones Exponenciales*. Canada: Bubok.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 79.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- KPMG. (2020). *Pulse of Finetech H2 2019*. Ginebra, Suiza.
- León, G. (7 de Marzo de 2021). La República. (A. Marín, Ed.) Obtenido de <https://data.larepublica.pe/abandono-escolar-2020-radiografia-educacion/>
- Lloreda Camacho & Co. (2020). *Regulación Fintech en Latinoamérica*. Alcázar & Castro. Lima.
- LN Creatividad. (2020). *LN Creatividad*. Que es design thinking
- Maldonado. (2018). Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- MINAM. (2009). D.S.N° 019-2009-MINAM Reglamento de la Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental. Diario Oficial El Peruano.
- MINEDU (2022). *Reinserción y continuidad educativa 2022*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/8830/Reinserci%C3%B3n%20y%20continuidad%20educativa%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MEF(2021).https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.pdf

NBC. (2022). Student loan debt in America, in four charts. NBC News.

Nuñez, V. (2019). Vilma Nuñez - Consultora estratégica. Obtenido de <https://vilmanunez.com>

OEA. (2016). Desigualdad e inclusión social en las Américas: 14 ensayos. OEA.

Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 26000:2010(es)*. Guía de responsabilidad social.

Ortiz, Á. (2020). *Historia de las fintech, origen, evolución*. Historia de las fintech.

Palomino, G., Katherine, V., Katharine, M., & Seclen, J. (2019). *¿Cómo innovan las Fintech peruanas? Una aproximación a partir de un estudio de casos múltiple*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Perú Top publications. (2020). Sectores más afectados por la cuarentena mapa de calor sectorial.

Peru.info. (2019). ¿Qué es una fintech y cómo está revolucionando los negocios en Perú? Perú.info.

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed. ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Radio programas del Perú. (2 de Abril de 2021). *RPP Noticias*. Obtenido de RPP Noticias: <https://rpp.pe/economia/economia/inei-como-evoluciono-el-precio-de-la-educacion-en-universidades-y-colegios-en-peru-noticia-1329347>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. San Francisco: Crown.

Rockart, J.F. (1979). "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review* 57: 81-92

RPP (2021). *El problema de la deserción universitaria: ¿por qué los estudiantes abandonan su carrera?* <https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/el-problema-de-la->

desercion-universitaria-por-que-los-estudiantes-abandonan-su-carrera-noticia-1371610?ref=rpp

Salinas, C. (2018). Plan de Marketing y organización de ventas. Málaga: Editorial Elearning

Sánchez, J. (05 de agosto de 2016). *Economipedia.com*. Economipedia.com.

SBS. (2020). Opinión sobre ley que dispone la regulación de la tasa de interés.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Lima.

Schwarz, M. (2018). El futuro de las fintech peruanas. Análisis y opinión. Economía.

SENDECO2 (2023) <https://www.sendeco2.com/es/precios-co2>

Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. España: ESIC Editorial.

Sinek, S. (2015). *Share The Golden Circle: Presenter Slides & Notes*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, a partir de <https://gumroad.com/d/79c01cb1e37921426298fd70b311f97c>

Somalo, N. (2017). Marketing digital que funciona. España: Editorial Almuzara.

SUNEDU. (2020). *II Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, Lima.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS Y AFP (2023, 29 de Mayo).

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS Y AFP (2023, 29 de Mayo).

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresas.aspx?tip=B>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. (2019). *Por una generación de jóvenes*. Lima: SBS.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (2022). *Ecosistema Fintech: promoviendo la innovación para contar con sistemas supervisados sostenibles e inclusivos*. Lima: SBS.

THE CIRCULAR LAB <https://www.thecircularlab.com/los-ordenadores-tambien-emiten-co2/>

Tovar, R. (2018). *Posicionamiento Web para todos*. España: Ediciones de la U.

Turner, G. (2019). *Content Marketing: Proven strategies to attract an engaged audience online with great content and social media to win more customers, build your brand and boost your business*. Reino Unido: Gavin Turner.

Uebornickel, F., Jiang, L., Brenner, W., Pukall, B., Therese, N., & Schindlholzer, B. (2020). *Design Thinking: The Handbook*. Suecia: World Scientific.

UNESCO. (2020). *Acceso universal a la Educación Superior*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.

UNICEF. (2020). *COVID-19: Impacto en la pobreza y desigualdad en niñas, niños y adolescentes en el Perú*. UNICEF.

Universia.co. (2018). *Los países que cuentan con educación universitaria gratuita*. UNIVERSIA.

Universidad de Oriente. (2016). *Teorías de la motivación*. (P. Universidad de Oriente, Ed.) Puebla, México.

Uquillas, J., Carrasco, T., & Rees, M. (2003). *Exclusión social y estrategias de vida de los indígenas urbanos en Perú, México y Ecuador*. Quito: Banco Mundial.

World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.

Yong, J. (2017). *La mejor inversión que puede hacer una sociedad*. Washington D. C. (EE. UU.): Fundación Bernard van Leer.

Apéndice 1: Cuestionario para usuarios

PRESENTACIÓN: Estimado participante, a continuación, se le presenta una secuencia de preguntas para conocer su percepción respecto a la factibilidad de un plan de negocios para el desarrollo de un servicio tecnológico financiero, orientado a la creación de un Fintech para otorgar créditos educativos a bajas tasas de interés. Su participación es totalmente voluntaria y confidencial, en tal sentido, cualquier tipo de respuesta suya, será tratada con estricta ética y sólo para fines de la investigación.

I. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

1. Edad:

- a. 18 a 25 años
- b. 26 a 30 años
- c. 31 años a más.

2. Sexo:

- a. Masculino
- b. Femenino

3. ¿En dónde vive actualmente?

4. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- a. Secundaria completa
- b. Estudios técnicos inconclusos
- c. Estudios universitarios inconclusos

5. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual?

- a. Menor a 1025 soles.
- b. Entre 1025 y 1500 soles.

- c. Entre 1500 y 2000 soles.
- d. Más de 2000 soles.

6. ¿Cuál es su ocupación?

- a. Estudiante sin trabajo
- b. Estudiante con trabajo.
- c. Trabajador dependiente
- d. Trabajador independiente.
- e. Desempleado.

7. ¿En alguna oportunidad has solicitado un crédito financiero para tus estudios?

- a. Si
- b. No

8. ¿Cuál considera que es el problema que enfrenta para acceder a un crédito financiero? Puede elegir más de una alternativa.

- a. No cumplir con los requisitos que exigen las instituciones financieras.
- b. Demoras en las evaluaciones por aparte de la institución financiera.
- c. Tasas altas de interés
- d. Plazos cortos para el pago de las cuotas.
- e. No soy atendido.

9. En el caso de requerir un préstamo, ¿cuál sería la utilidad que le daría?

- a. Invertir en el pago de las cuotas de mi carrera profesional.
- b. Invertir en el pago de mi carpeta de titulación.
- c. Invertir en la compra de equipos o materiales necesarios para mi formación educativa.

10. En el caso de requerir un préstamo, ¿cuál sería el monto que necesitaría?

- a. Menor a 500 soles.
- b. Entre 500 y 1000 soles.

c. Entre 1000 y 2000 soles.

e. Entre 2000 y 5000 soles.

f. Mayor a 5000 soles.

11. En el caso de requerir un préstamo, ¿En cuántas cuotas mensuales preferiría pagarlo?

a. 6 cuotas (Seis meses).

b. 12 cuotas (1 año)

c. 24 cuotas (2 años)

d. 36 cuotas (3 años)

e. Más de 36 cuotas (más de 3 años).

12. Qué factor le resulta más relevante para decidirse a optar por un préstamo educativo.

a. Requisitos accesibles.

b. Rapidez en evaluaciones y desembolso del monto.

c. Atención del colaborador.

d. Tasas bajas de interés.

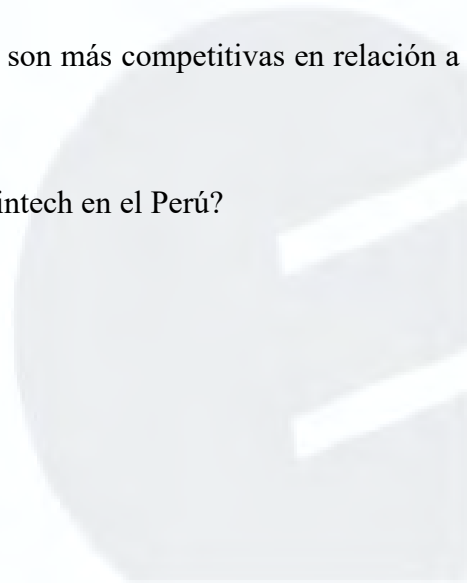
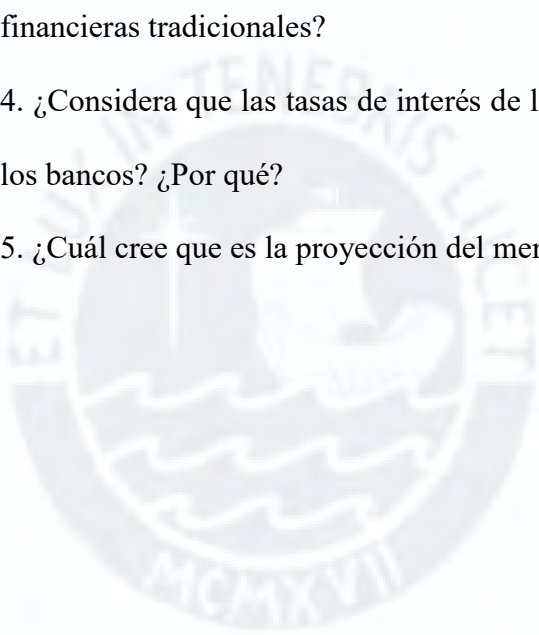
13. ¿Solicitaría un préstamo a través de medios virtuales como un aplicativo móvil?

a. Sí.

b. No.

Apéndice 2: Guía de entrevista para expertos en Fintech

1. ¿Considera que el sector educativo tiene potencial para el desarrollo de un negocio Fintech orientado a dar créditos educativos mediante un aplicativo? Argumente.
2. ¿Cuáles son los productos financieros con los que compiten directamente las Fintech en Perú?
3. ¿Cuáles cree que son las ventajas competitivas de las Fintech frente a instituciones financieras tradicionales?
4. ¿Considera que las tasas de interés de las Fintech son más competitivas en relación a la de los bancos? ¿Por qué?
5. ¿Cuál cree que es la proyección del mercado de Fintech en el Perú?



Apéndice 3: Cálculo del tamaño de la muestra

Cálculo de proporciones con población finita o de tamaño conocido.			
Variables		Poner en %	Formula:
Z	1.96	95%	$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} =$
p	0.5		
q	0.5		
E	0.05		
N	362920		
			383.75



Apéndice 4: Formulario virtual del cuestionario

ESTUDIO DE MERCADO

Estimado participante, a continuación, se le presenta una secuencia de preguntas para conocer su percepción respecto a la factibilidad de un plan de negocios para el desarrollo de un servicio tecnológico financiero, orientado a la creación de un Fintech para otorgar créditos educativos a bajas tasas de interés. Su participación es totalmente voluntaria y confidencial, en tal sentido, cualquier tipo de respuesta suya, será tratada con estricta ética y sólo para fines de la investigación.

Edad *

18 a 20 años

21 a 23 años

24 a 25 años

Sexo *

Femenino

Masculino

¿En dónde vives actualmente? *

Texto de respuesta breve

¿Cuál es tu nivel de instrucción? *

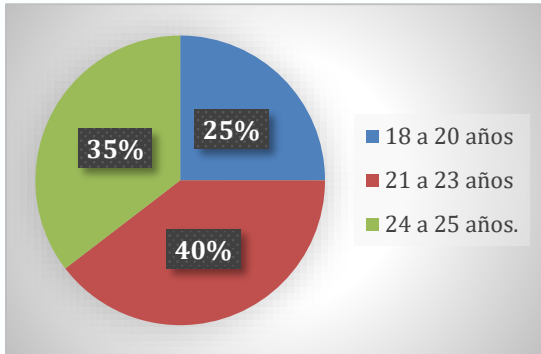
Secundaria completa

Estudios técnicos inconclusos

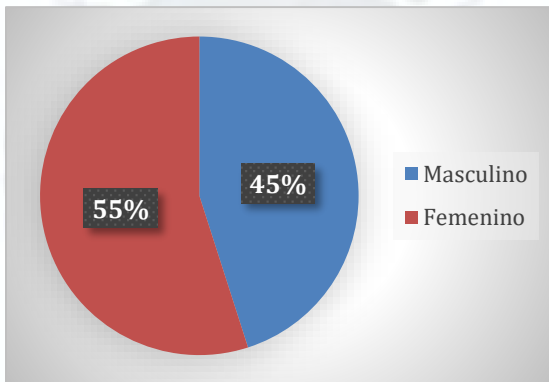
URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScUEgu0naHhpHUUyc-v72wUqttDR8OI-jtAPReFZ1bbskT-xg/viewform>

Apéndice 5: Resultados del Cuestionario aplicado a jóvenes

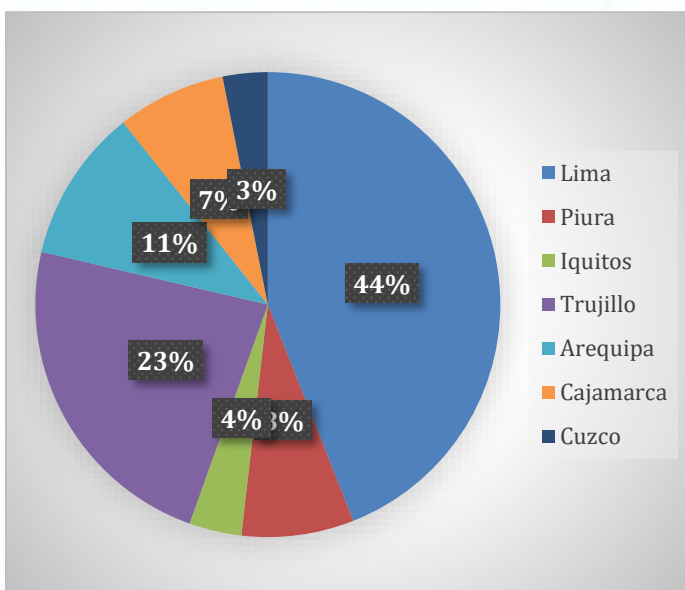
1. Edad:



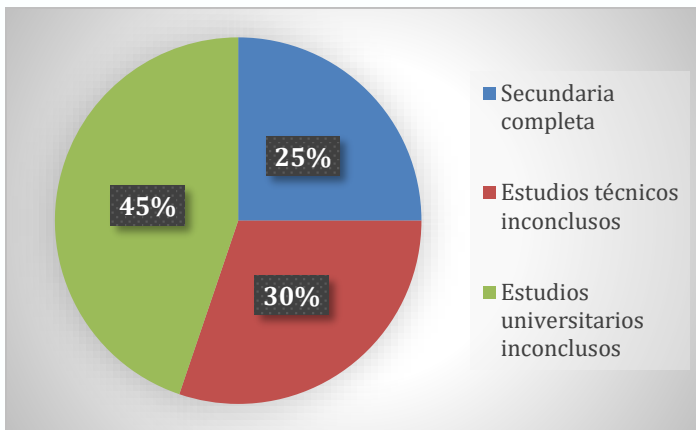
2. Sexo:



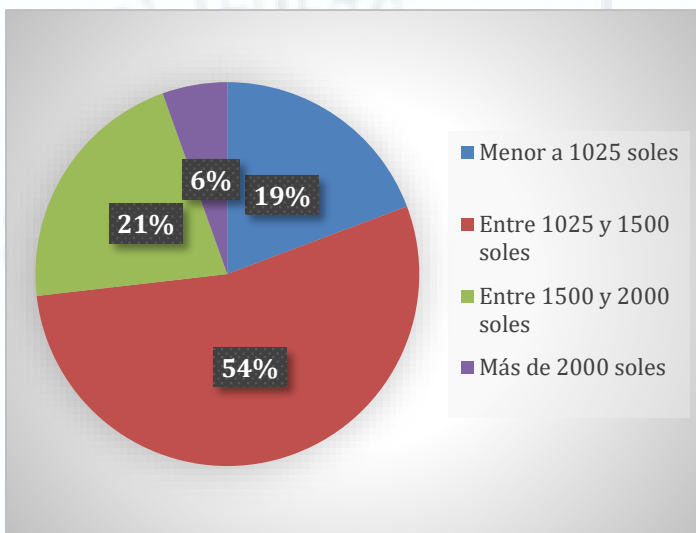
3. ¿En dónde vive actualmente?



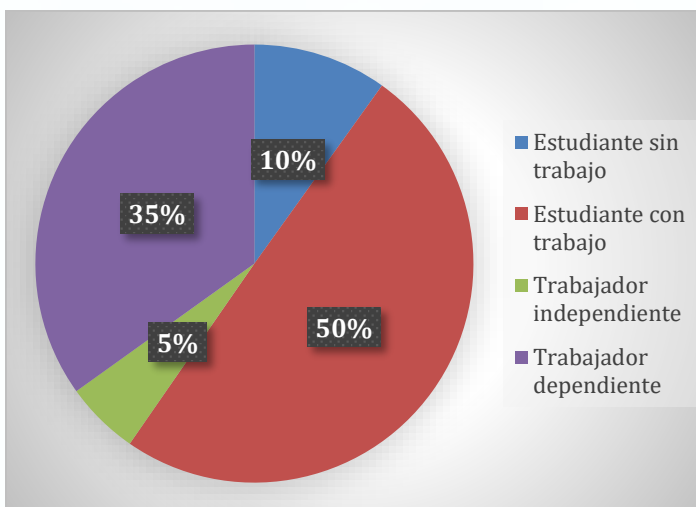
4. ¿Cuál es su nivel de instrucción?



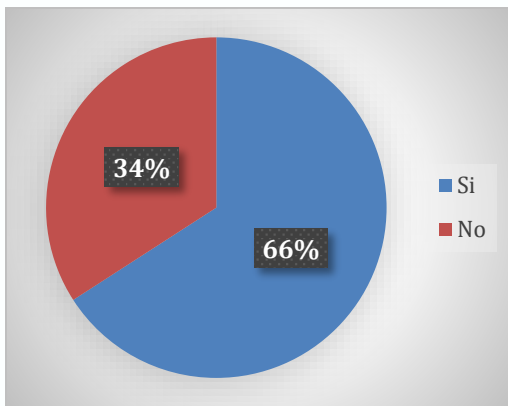
5. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual?



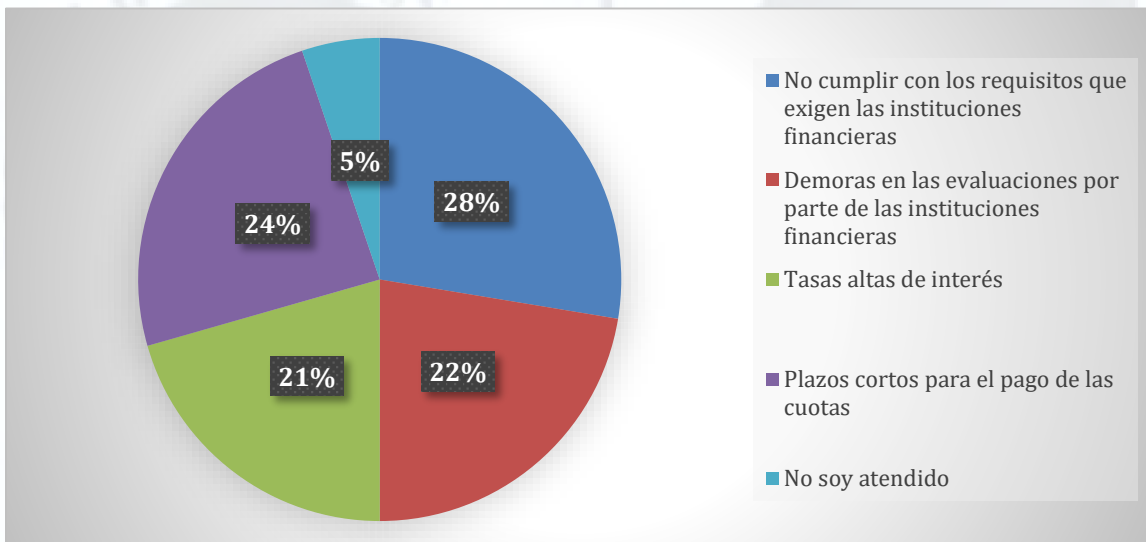
6. ¿Cuál es su ocupación?



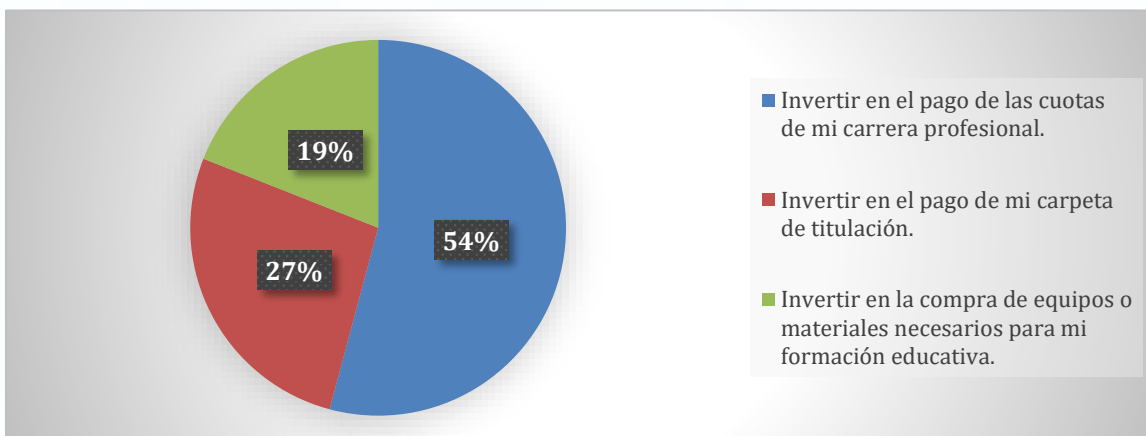
7. ¿En alguna oportunidad has solicitado un crédito financiero para tus estudios?



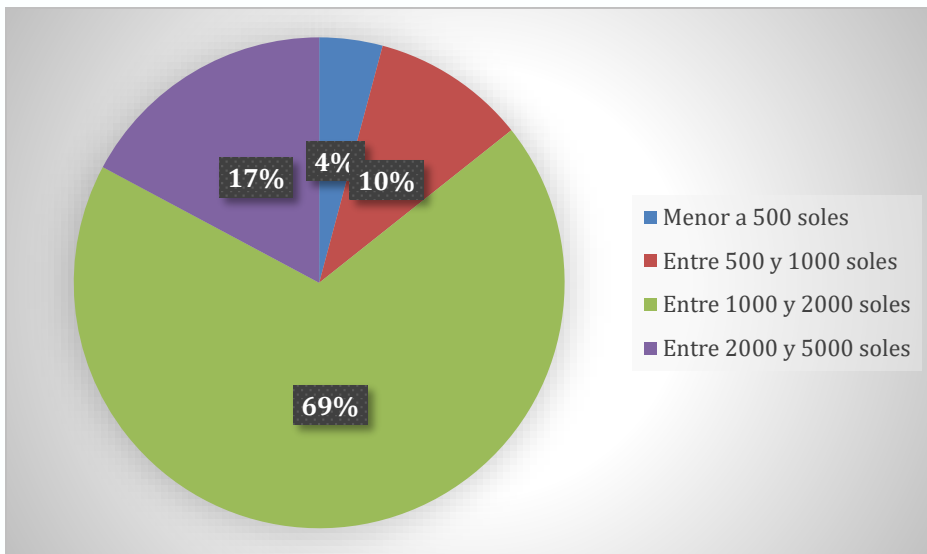
8. ¿Cuál considera que es el problema que enfrenta para acceder a un crédito financiero?



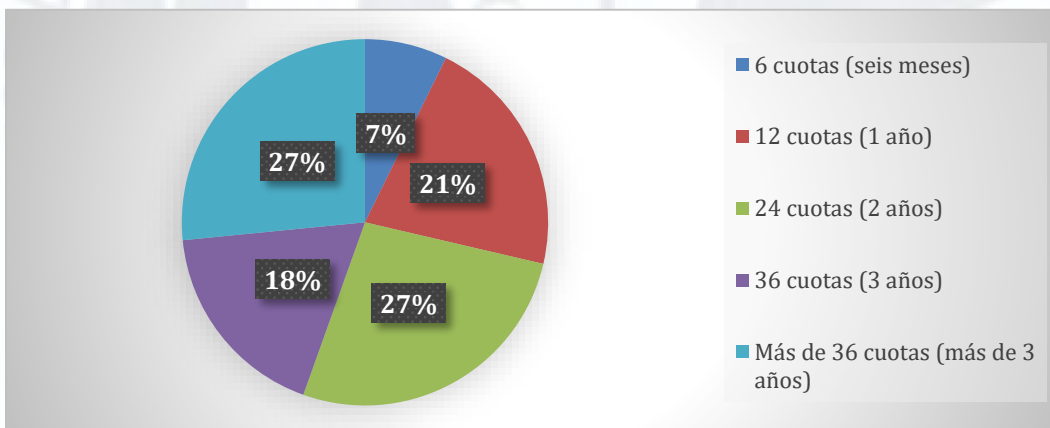
9. En el caso de requerir un préstamo, ¿cuál sería la utilidad que le daría?



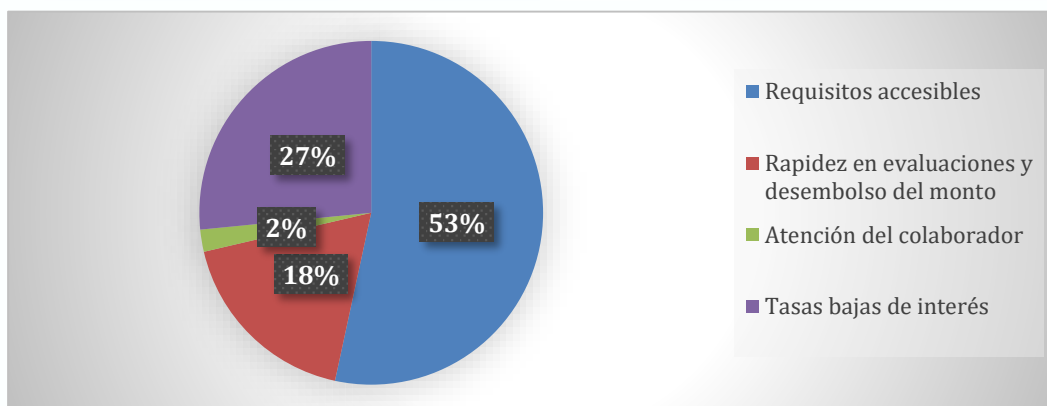
10. En el caso de requerir un préstamo, ¿cuál sería el monto que necesitaría?



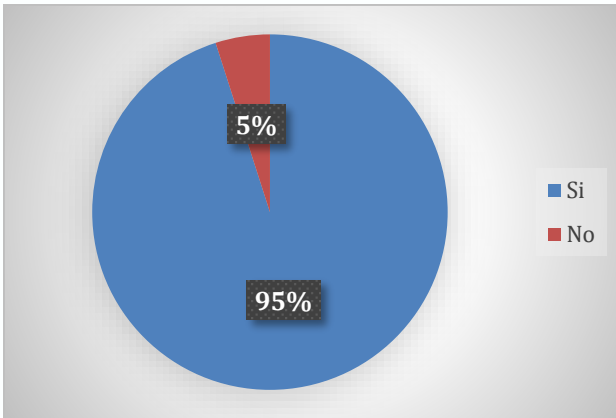
11. En el caso de requerir un préstamo, ¿En cuántas cuotas mensuales preferiría pagarlo?



12. Qué factor le resulta más relevante para decidirse a optar por un préstamo educativo.



13. ¿Solicitaría un préstamo a través de medios virtuales como un aplicativo móvil?



Apéndice 6: Triangulación de la guía de entrevista a especialistas

1. ¿Considera que el sector educativo tiene potencial para el desarrollo de un negocio Fintech orientado a dar créditos educativos mediante un aplicativo? Argumente.

Especialista	Respuestas
Oscar Gamallo Espinoza	Si es correcto, facilidad en el acceso al crédito porque se cuenta con un equipo móvil que permite la transacción.
Rosa Torres Bardales	Si, permite acceder fácilmente a un crédito puede ser más complicada obtener un crédito por los requisitos solicitados para demostrar que pueden cubrir con el gasto.
Mercy Evelyn Angulo Cortejana	Si, porque al contar con un teléfono móvil con acceso a internet, permite mayor agilidad en las operaciones a crédito, ahorrando tiempo, promoviendo mayor acceso.

Análisis interpretativo:

De acuerdo con lo mencionado por los especialistas, el desarrollo de un negocio Fintech para otorgar créditos educativos a través de un aplicativo permite una agilidad de las operaciones y promoviendo el mayor acceso de los estudiantes a un crédito para sus estudios.

2. ¿Cuáles son los productos financieros con los que compiten directamente las Fintech en Perú?

Especialista	Respuestas
Oscar Gamallo Espinoza	Los créditos de cajas, cooperativas y bancos. Inclusive los créditos informales que ofrecen dinero inmediato, pero con altas tasa de interés.
Rosa Torres Bardales	Los bancos, las cajas, etc.
Mercy Evelyn Angulo Cortejana	Según tengo entendido, los créditos de entidades financieras o préstamos a largo plazo.

Análisis interpretativo:

La mayoría de los especialistas señalan que la principal competencia se encuentra en cajas de ahorro y crédito, bancos y cooperativos. Sin embargo, también se suscribe los créditos informales que ofrecen dinero inmediato con altas tasas de interés.

3. ¿Cuáles cree que son las ventajas competitivas de las Fintech frente a instituciones financieras tradicionales?

Especialista	Respuestas
Oscar Gamallo Espinoza	Rápido acceso Menos burocrático en la transacción Bajas tasas de interés
Rosa Torres Bardales	Respecto al costo es menor porque tiene aplicaciones amigables, al no contar con ambientes físicos como las entidades financieras incurren en menos costos, no hay colas y los tiempos son más cortos.
Mercy Evelyn Angulo Cortejana	Mayor fluidez en el proceso.

Análisis interpretativo:

Entre las ventajas competitivas del Fintech señalada por la mayoría de especialistas a es el mayor acceso a créditos, la menor burocracia y las bajas tasas d interés, otorgando mayor fluidez a las operaciones financieras.

4. ¿Considera que las tasas de interés de las Fintech son más competitivas en relación a la de los bancos? ¿Por qué?

Especialista	Respuestas
Oscar Gamallo Espinoza	Si, porque cobran menos tasa de interés
Rosa Torres Bardales	Si, porque ofrece mayores facilidades para acceder a una línea de crédito.

Mercy Evelyn Angulo Cortejana	Por los tramites que son digitales, facilidad en el acceso y menores tasas de interés
-------------------------------	---

Análisis interpretativo:

Los especialistas concuerdan en que las tasas de interés de las Fintech que son más competitivas en relación a la de los bancos u otras financieras, debido a que otorgan un mayor acceso a línea de crédito de forma digital.

5. ¿Cuál cree que es la proyección del mercado de Fintech en el Perú?

Especialista	Respuestas
Oscar Gamallo Espinoza	La tendencia es que se incremente la cantidad de empresas que brinden ese tipo de servicios.
Rosa Torres Bardales	Con tendencia al alza porque la gente con el tiempo tendrá más confianza en la automatización de los procesos. Por el cambio generacional.
Mercy Evelyn Angulo Cortejana	Mercado en expansión debido a la automatización de los procesos.

Análisis interpretativo:

La mayoría de especialistas concuerdan en que existe una tendencia de crecimiento en la proyección del mercado, con la existencia de futuras empresas Fintech que promoverán la automatización de las operaciones financieras.

Apéndice 7: Contrato de Mutuo con Intervención de Garantía

Conste por el presente documento, Contrato de Mutuo con intervención de Garantía, que celebra de una parte: EMPRESA SOCIAL TECH PERÚ S.A., con RUC N° 20602273556 a quien en adelante se le denominará LA EMPRESA, y de la otra parte don XXXXXXXXXX con DNI N° XXXXXXXX domiciliado en XXXXXXXXXX quien en adelante se le denominará EL CLIENTE, quien cuenta con el Garante don XXXXXXXXXX con DNI N° XXXXXXXXXXXX, con domicilio en XXXXXXXXXXXX.

El presente Contrato se celebra en los siguientes términos y condiciones:

PRIMERO: DE LA LÍNEA DE CRÉDITO.

1.1. Por objeto del presente instrumento, LA EMPRESA conviene en otorgar una línea de crédito a favor del cliente, por la suma de S/.XXX (XXX MIL SOLES) el cual será cancelado en XX cuotas, con un interés anual del 5.5%.

1.2. El desembolso que se efectúe por el préstamo solicitado se efectuará en la Cuenta de Ahorros aperturado por LA EMPRESA y en los lugares afiliados a la misma.

1.3. Una vez que EL CLIENTE presente la solicitud de crédito, LA EMPRESA evaluará su perfil y su estado crediticio, de ser aprobado le entregará la hoja resumen y cronograma de pagos correspondientes.

SEGUNDO: MONTO Y OBJETO DEL PRÉSTAMO.

2.1. LA EMPRESA a solicitud del cliente, ha convenido otorgarle el préstamo por la suma y el interés descrito en la cláusula 1.1. del Contrato.

2.2. Que, el objeto del presente préstamo, se hace en función de la Ley 26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley 31143 del 18/03/2021, Ley que protege de la usura a los consumidores de

Servicios Financieros, esto en concordancia con el Art. 14 de la Constitución sobre promoción a la educación.

2.3. El préstamo está dirigido a estudiantes con secundaria completa que desean empezar sus estudios universitarios o culminarlos, con promedios no menores de (14 y que no presenta deudas en la central de riesgo.

TERCERO: DEL FIADOR y GARANTE.

3.1. El CLIENTE y GARANTE será instruido de la garantía otorgada y de la responsabilidad solidaria en caso de incumplimiento de la deuda contraída por el Cliente.

3.2. El CLIENTE y GARANTE será comunicado que a la firma del contrato, emitirá conjuntamente un pagaré en blanco conforme a lo normado en el Art. 10.1 de la Ley Títulos Valores (Ley N° 27287).

3.3. Se precisa que la TCEA es la tasa de comisión efectiva anual que permite comparar el costo total de un producto activo, conviniéndose un interés del 5.5% anual.

3.4. El CLIENTE y GARANTE deberá aparecer sin deudas en las centrales de riesgo como SENTINEL entre otras centrales de riesgo.

CUARTO: JURISDICCIÓN Y DOMICILIO.

4.1. TECH PERÚ y el cliente se someten a la competencia de los Jueces y Tribunales de la ciudad que suscribe el presente crédito, a los 10 días del mes de agosto del 2023.

LA EMPRESA

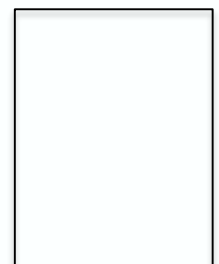
Representante Legal:

DNI:

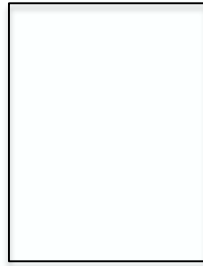
CLIENTE

Nombre:

DNI:



EL GARANTE



Nombre:

DNI:

