

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: “Credichamo: Modelo de originación para la calificación de personas extranjeras que les permita acceder a tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano”

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

QUE PRESENTA:

Cueva Soto, Vania Almendra

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

QUE PRESENTA:

Ovalle Gines, Eloy Mayk

Ocsa Mejia, Diego Antonio

Loreto Tenias, Mao Dario

ASESOR

Sandro Alberto, Sánchez Paredes

Surco, Junio 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sandro Alberto Sánchez Paredes, 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 Modelo ProLab: Credichamo (Modelo de originación para la calificación de personas extranjeras que les permita acceder a tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano), de los (as) autores(as)

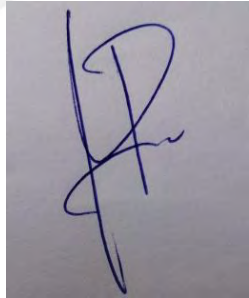
- Ovalle Gines, Eloy Mayk.
- Cueva Soto, Vania Almendra.
- Loreto Tenias, Mao Dario.
- Ocsa Mejia, Diego Antonio.

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/04/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 29 de abril del 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Sandro Alberto, Sánchez Paredes	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

Expresamos con gratitud a la escuela para buenos negocios **CENTRUM PUCP**, así como a nuestros docentes y al asesor de tesis **Sandro Sánchez Paredes**, que nos brindó orientación en la travesía hacia la realización de este proyecto y en nuestro crecimiento académico. Extendemos nuestro reconocimiento a todos aquellos que nos respaldaron durante la elaboración de esta tesis.

Este viaje académico ha sido una experiencia enriquecedora, y no puedo dejar de reconocer la valiosa contribución de cada uno de ustedes en la realización de esta tesis. Estoy agradecido por la confianza, la colaboración y el compañerismo que compartimos, gracias por ser parte integral de este proyecto.

Espero con entusiasmo los éxitos que cada uno de nosotros logrará en el futuro.



Dedicatorias

A mis hijas Valeria Valentina, Luana Lucia por iluminar mi vida y a mi esposa Flor de María por acompañarme a construir mis sueños y a mi amada madre Carmencita, por enseñarme el significado del amor, fuerza, fortaleza, que sin su cariño y su apoyo incondicional no sería la mejor versión de mí. A Dios por la vida y por permitirme compartir mis logros con los que amo.

Eloy Mayk, Ovalle Gines

A mis padres por estar presente y guiarme en mi día a día, gracias a sus enseñanzas soy la persona que soy en la actualidad. Mis logros se los dedico a ustedes. A Dios por acompañarme y permitirme poder disfrutar del fruto de mis logros. A mis amigos que a pesar de la distancia mantenemos contacto y apoyo en todos estos años.

Mao Dario, Loreto Tenias

A mis padres, Henry y en especial a mamita Miriam quien me enseñó a perseverar y ser valiente en esta vida, esto forjó lo que he logrado hasta hoy, me impulsa a ser mejor cada día y me ayuda a luchar por mis sueños. A Dios por siempre haberme protegido y demostrado su infinito amor. Y a mis seres queridos que confiaron en mí.

Vania Almendra, Cueva Soto

Para mi padre Antonio Ocsa Rivera y mi madre María Mejía Galdos, por apoyarme en cada decisión y ser siempre una fuente de inspiración. También a mis hermanas, quienes me motivaron día a día en perseguir y alcanzar mis sueños. Y para mi abuela Marcelina Rivera quien cuida mis pasos desde el cielo.

Diego Antonio, Ocsa Mejia

Resumen Ejecutivo

En los últimos años el Perú ha presentado una economía estable, experimentando un incremento importante en la migración, lo que ha traído consigo la llegada de muchas personas extranjeras tales como la población venezolana en busca de oportunidades económicas. Sin embargo, muchas de estas personas encuentran obstáculos para acceder a servicios financieros, debido a la falta de un modelo de evaluación personalizado a sus realidades y características. El propósito fundamental de este estudio es presentar un modelo de originación que considere características no convencionales y dirigidos específicamente a nuestro segmento, permitiéndoles ser evaluados y acceder a productos financieros adaptados a su contexto. Se busca fomentar la inclusión financiera y promover el emprendimiento y desarrollo económico de los migrantes venezolanos en el Perú.

La deseabilidad se ha basado en un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, segmentando a nuestro usuario objetivo con datos financieros y migratorios relevantes para nuestro estudio, a través de entrevistas y encuestas, para comprender mejor las necesidades, prioridades y retos que enfrentan los migrantes venezolanos al momento de querer acceder a un producto financiero. La viabilidad del proyecto se ve reflejado en la construcción de un modelo con una inversión mínima que garantiza una proyección de rentabilidad (VAN casi 4.8 millones de soles) con posibilidad de escalabilidad en otros segmentos de mercado.

Nuestro modelo tiene un enfoque social (VANS de casi 1 millón de soles) al considerar a un sector de la población migrante vulnerable y carente de oportunidades financieras, brindándoles una herramienta que les permita ser evaluados y tener oportunidades de optar por una tarjeta de crédito dentro del sistema financiero en Perú. Estamos alineado con la meta de la ODS 10, específicamente la métrica 10.2.

Con esto esperamos contribuir a la inclusión financiera que promueva el emprendimiento y creación de pequeños negocios, lo que traerá consigo un impacto positivo en la economía tanto de los migrantes como del país.

Abstract

In recent years Peru has presented a stable economy, experiencing a significant increase in migration, which has brought with it the arrival of many foreigners such as the Venezuelan population in search of economic opportunities. However, many of these people encounter obstacles in accessing financial services, due to the lack of an evaluation model customized to their realities and characteristics. The main objective of this research is to propose an origination model that considers unconventional characteristics and specifically targets our segment, allowing them to be evaluated and access financial products adapted to their context. It seeks to foster financial inclusion and promote entrepreneurship and economic development of Venezuelan migrants in Peru.

The desirability has been based on both a quantitative and qualitative analysis, segmenting our target user with financial and migratory data relevant to our study, through interviews and surveys, to better understand the needs, priorities and challenges faced by Venezuelan migrants when they want to access a financial product. The viability of the project is reflected in a low initial investment model with a projected profitability (NPV almost 3 million soles) with the possibility of scalability in other market segments.

Our model has a social focus (NPV of almost 1 million soles) by considering a sector of the migrant population that is vulnerable and lacks financial opportunities, providing them with a tool that allows them to be evaluated and have opportunities to opt for a credit card in the Peruvian financial system. We are aligned with the SDG 10 target, specifically metric 10.2.

With this we hope to contribute to financial inclusion that promotes entrepreneurship and the creation of small businesses, which will have a positive impact on the economy of both migrants and the country.

TABLA DE CONTENIDOS

Lista de tablas.....	10
Lista de Figuras	11
Capítulo I. Definición del problema.....	13
1.1. Contexto del problema a resolver.....	13
1.2. Presentación del problema a resolver	15
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver	16
Capítulo II. Análisis del mercado.....	20
2.1. Descripción del mercado o industria.....	20
2.2. Análisis competitivo detallado	22
Capítulo III. Investigación del Usuario	24
3.1. Perfil del usuario	24
3.2. Mapa de experiencia de usuario	26
3.3. Identificación de la necesidad.....	28
Capítulo IV. Diseño del producto o servicio	29
4.1. Concepción del producto o servicio.....	29
4.2. Desarrollo de la narrativa.....	36
4.3. Carácter innovador del producto o servicio.....	37
4.4. Propuesta de Valor	38
4.5. Producto mínimo viable (PMV)	40
Capítulo V. Modelo de negocio.....	42
5.1. Lienzo del modelo de negocio	42
5.2. Viabilidad del modelo de negocio	45
5.3. Escalabilidad del modelo de negocio	47
5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio	48

Tabla 1 <i>Desarrollo Sostenible</i>	48
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable	48
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	49
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución	49
6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis	53
6.2. Validación de la factibilidad de la solución	56
6.2.1 Plan de Marketing (mercadeo)	56
Tabla 2 <i>Objetivos de marketing</i>	57
Tabla 3 <i>Características del cliente segmento foco</i>	58
Tabla 4 <i>Sub-segmentación del segmento foco</i>	59
Tabla 5.1 Comparativo banca tradicional versus iniciativa Credichamo	60
Tabla 6 <i>Sub-segmentación del segmento foco</i>	61
Tabla 7 <i>Comparativo de TEA a nivel bancos peruanos, nota SBS 2023</i>	63
Tabla 8 <i>Comparativo de TEA a nivel bancos Sudamérica</i>	63
Tabla 9 <i>Detalle de acciones de plan de marketing</i>	65
Tabla 10 <i>Detalle de acciones de plan de marketing</i>	66
Tabla 11 <i>Leyenda de acrónimos de marketing</i>	66
Tabla 12 <i>Detalle de presupuesto de marketing</i>	67
Tabla 13 <i>Detalle de la implementación de la iniciativa</i>	69
Tabla 14 <i>Detalle de costo mensual por servicios de la iniciativa</i>	69
Tabla 15 <i>Detalle de costo Opex mensual por servicios de la iniciativa</i>	71
6.2.3 Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	72
Tabla 16 <i>Detalle de costo mensual por servicios de la iniciativa</i>	72

6.3. Validación de la viabilidad de la solución.....	73
6.3.1 Presupuesto de inversión.....	73
6.3.2. Análisis financiero	74
Tabla 17 <i>Detalle del business case del proyecto</i>	77
Tabla 18 <i>Detalle del estado de resultado del proyecto</i>	78
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	80
Capítulo VII. Solución sostenible.....	82
7.1. Relevancia social de la solución	82
Tabla 19 <i>Evaluación de IRS ODS 10</i>	85
7.2. Rentabilidad social de la solución	86
Tabla 20 <i>Estimación del flujo de beneficios sociales del emprendimiento</i>	87
Tabla 21 <i>Beneficio social para los usuarios en solicitar crédito en la banca formal.</i>	88
Tabla 22 <i>Beneficio social en tiempo de ahorro en solicitar una tarjeta de crédito.</i>	88
Tabla 23 <i>Costo social en emisión de CO2 de laptop/equipo móvil</i>	89
Tabla 24 <i>Costo social en emisión de CO2 para el uso de internet.</i>	89
Tabla 25 <i>Estimación del flujo de Costos sociales del emprendimiento, en soles.</i>	90
Tabla 26 <i>Caculo de la Utilidad y VAN social.</i>	90
Capítulo VIII. Decisión e implementación.....	91
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo	91
8.2. Conclusiones.....	93
Bibliografía	96
Apéndices.....	98

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Desarrollo Sostenible</i>	48
Tabla 2 <i>Objetivos de marketing</i>	57
Tabla 3 <i>Características del cliente segmento foco</i>	58
Tabla 4 <i>Sub-segmentación del segmento foco</i>	59
Tabla 5.1 <i>Comparativo banca tradicional versus iniciativa Credichamo</i>	60
Tabla 6 <i>Sub-segmentación del segmento foco</i>	61
Tabla 7 <i>Comparativo de TEA a nivel bancos peruanos, nota SBS 2023</i>	63
Tabla 8 <i>Comparativo de TEA a nivel bancos Sudamérica</i>	63
Tabla 9 <i>Detalle de acciones de plan de marketing</i>	65
Tabla 10 <i>Detalle de acciones de plan de marketing</i>	66
Tabla 11 <i>Leyenda de acrónimos de marketing</i>	66
Tabla 12 <i>Detalle de presupuesto de marketing</i>	67
Tabla 13 <i>Detalle de la implementación de la iniciativa</i>	69
Tabla 14 <i>Detalle de costo mensual por servicios de la iniciativa</i>	69
Tabla 15 <i>Detalle de costo Opex mensual por servicios de la iniciativa</i>	71
Tabla 16 <i>Detalle de costo mensual por servicios de la iniciativa</i>	72
Tabla 17 <i>Detalle del business case del proyecto</i>	77
Tabla 18 <i>Detalle del estado de resultado del proyecto</i>	78
Tabla 19 <i>Evaluación de IRS ODS 10</i>	85
Tabla 20 <i>Estimación del flujo de beneficios sociales del emprendimiento.</i>	87
Tabla 21 <i>Beneficio social para los usuarios en solicitar crédito en la banca formal.</i>	88
Tabla 22 <i>Beneficio social en tiempo de ahorro en solicitar una tarjeta de crédito.</i>	88
Tabla 23 <i>Costo social en emisión de CO2 de laptop/equipo móvil.</i>	89
Tabla 24 <i>Costo social en emisión de CO2 para el uso de internet.</i>	89

Tabla 25 *Estimación del flujo de Costos sociales del emprendimiento, en soles.*..... 90

Tabla 26 *Caculo de la Utilidad y VAN social.* 90

Lista de Figuras

Figura 1 Principales barreras para acceder a productos o servicios financieros 14

Figura 2 Pensamiento visual 17

Figura 3 Pensamiento Abductivo 19

Figura 4 Pensamiento creativo 19

Figura 5 Principales bancos en el mercado peruano..... 22

Figura 6 Participación de mercado en tarjetas de crédito 23

Figura 7 Lienzo meta..... 24

Figura 8 Mapa de experiencia usuario..... 27

Figura 9 Preguntas generadoras 31

Figura 10 Ideas relevantes 32

Figura 11 Matriz de Quicks Win 33

Figura 12 Matriz de costo/impacto..... 34

Figura 13 Lienzo Blanco de relevancia y principales Insights 36

Figura 14 Lienzo de propuesta de valor 39

Figura 15 Home de web Credichamo..... 41

Figura 16 Business Model Canvas 43

Figura 17 Business Model Canvas B..... 44

Figura 18 Van & TIR Credichamo 45

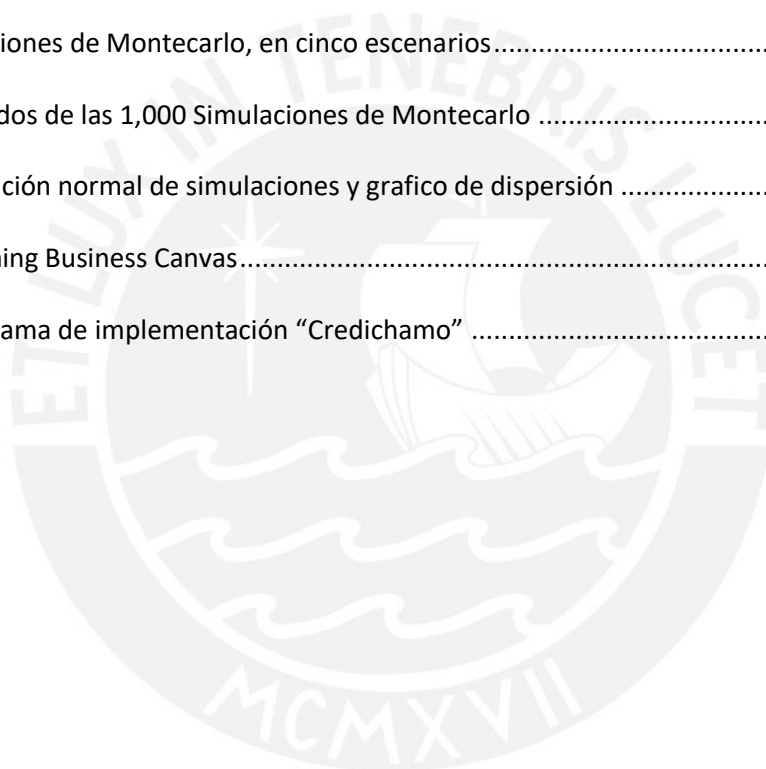
Figura 19 Estado de ganancias y pérdidas 46

Figura 20 Sostenibilidad del proyecto..... 48

Figura 21 Principales barreras 52

Figura 22 Árbol de decisión del usuario..... 68

Figura 23 Organigrama de la iniciativa.....	70
Figura 24 Inversión del proyecto	73
Figura 25 Segmento foco del proyecto	74
Figura 26 Drivers de negocio	75
Figura 27 Estado financiero del proyecto	79
Figura 28 Publico objeto del proyecto	79
Figura 29 Escala	80
Figura 30 Simulaciones de Montecarlo, en cinco escenarios.....	80
Figura 31 Resultados de las 1,000 Simulaciones de Montecarlo	81
Figura 32 Distribución normal de simulaciones y grafico de dispersión	82
Figura 33 Flourishing Business Canvas.....	84
Figura 34 cronograma de implementación “Credichamo”	92



Capítulo I. Definición del problema

En Perú a lo largo de los últimos años; hemos recibido migrantes de distintas nacionalidades, entre ellos la población de mayor presencia son los ciudadanos venezolanos.

De acuerdo con la realidad y contexto peruano; somos un país con muchas desigualdades y discriminación, por lo cual los ciudadanos venezolanos no son ajenos a esta situación, están padeciendo una serie de problemas para acceder a distintas facilidades como productos financieros, empleo seguro y alimentación.

1.1. Contexto del problema a resolver

En el contexto global actualmente se tiene 7.32 millones de venezolanos son refugiados y migrantes, de la misma forma el Perú alberga 1.54 millones de venezolanos. Cabe destacar que somos el segundo país con mayor recepción de migrantes, el primero es Colombia con 2.89 millones de migrantes (R4V, Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes (R4V), 2023). De la misma manera la cantidad de carné de extranjería emitidos en los últimos 6 años a los ciudadanos venezolanos en el Perú son 524,281. (Migraciones, 2023).

Según Reporte de SBS para el año 2020 solo el 14% de la población venezolana tenía oportunidad a algún producto financiero en el Perú vs en su país natal; que alcanzaba un 87 %. De este modo, para fines del 2021 las entidades bancarias reportaron 830 mil cuentas bancarias abiertas; en su mayoría con carne de extranjería (75%) (Chong & Zarate, 2022). Comparando los reportes de migrantes venezolanos en la plataforma de *Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela* (R4V); este número de cuentas reportadas representaban para la fecha solo el 63 % de venezolanos en el Perú (R4V, 2023).

Según La Nota de Prensa de SBS (Chong & Zarate, 2022), identificaron una serie de barreras para acceder a servicios financieros o productos bancarios para la población migrante; agrupándolos en los siguientes tres pilares: barreras institucionales y de entorno, barreras desde la oferta del sistema financiero, y barreras desde la demanda del sistema financiero.

Figura 1

Principales barreras para acceder a productos o servicios financieros



Nota: Descripción de las principales barreras para acceder a productos o servicios financieros. Tomado de Nota de Prensa SBS (Chong & Zarate), 2022

Para el primer grupo de barreras son: **Diversidad de documentos de identidad, limitada información y acceso a ellos**. Algunas entidades bancarias cuentan con accesos para brindar productos financieros a la población peruana con tan solo el DNI el cual esta enlazado a la RENIEC y entidades estatales de migración para desarrollar una trazabilidad; pero en su mayoría no cuentan con los distintos tipos de documentos de identidad como Carné de Extranjería. De los 1.3 MM de ciudadanos venezolanos para el 2021 (R4V, 2023); contrastando con la SBS (Chong & Zarate, 2022); el 47% tuvieron acceso a productos financieros (cuenta de ahorros) con documento de identidad carné de extranjería, 13 % con pasaporte y 2 % con PTP. Adicional un 36% de ciudadanos venezolanos en Perú no están bancarizados.

Ahora destacando el segundo grupo de barreras; sobre los requisitos adicionales que cada entidad bancaria solicita para crear o apertura de un producto financiero; al ser **diversos los flujos**,

tienden a ser confusos y aumenta la dificultad de acceso para cada ciudadano migrante y conlleva a desistimiento de optar por algún producto debido a la variedad de requisitos que cada entidad bancaria toma como proceso de seguridad (Chong & Zarate, 2022).

1.2. Presentación del problema a resolver

Considerando el contexto descrito previamente, **el problema identificado se detalla por tener evidencia de barreras que Inhiben a las personas migrantes a desarrollarse dentro del país receptor y no puedan acceder a un producto financiero.** Además, este caso también es una dolencia en la misma región; muchas personas refugiadas no tienen acceso a productos y servicios financieros, creando un gran obstáculo hacia la independencia y estabilidad económica; careciendo de una forma segura de ahorro, recepción, pagos y préstamos (ACNUR, 2023). La falta de políticas privadas y del estado han impedido el avance de estas.

La ODS identificada es **Reducir la Desigualdad (ODS 10) a través de la inclusión social y económica**, su métrica se basa en medir el porcentaje de personas que viven por debajo de la mediana de ingresos. Centrando el meta objetivo en la 10.2 que fomenta la inclusión económica, social y política de todas las personas independiente a su condición.

Para mitigar este problema SBS ha publicado una guía práctica para poner en pericia y conocimiento en todas las entidades financieras el cómo identificar el documento de identidad del migrante y brindarle mayores facilidades (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2023).

Sin embargo, el mismo no garantiza una eficacia de inclusión financiera rápida por lo que cada entidad bancaria seguirá colocando independientemente sus propias políticas de apertura a distintos productos financieros, así como también, el desinterés propio de inversión de los bancos o cajas para un segmento de productos en beneficio a la población venezolana.

La escalabilidad no solo podría centrarse en productos bancarios, podemos escalarlo a servicios como telecomunicaciones, financiamiento inmobiliario, vehicular, membresías, entre otras,

el potencial de Escalabilidad se puede reflejar la solución no en extranjeros venezolanos sino a otros extranjeros dentro del territorio peruano (chilenos, argentinos, colombianos, etc.), así como también se puede extrapolar a peruanos de niveles socioeconómicos similares (C, D y E).

1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver

El proceso de adquisición de un producto financiero para un migrante venezolano es complejo debido a que no existen canales de atención personalizados, un marco legal, una data de validación, falta de arraigo nacional, entre otras. Por lo cual, construir o desarrollar estos flujos son sumamente costosos y de largo plazo. Todas las entidades financieras utilizan modelos diseñados para peruanos con el fin de evaluar a los extranjeros.

Es de suma importancia acortar estas brechas ocasionado por la desigualdad financiera. Consiste en un problema complicado y con relevancia social, debido al desconocimiento del funcionamiento del sector financiero peruano además de la poca información que disponen las entidades financieras de su potencial como nuevo segmento de mercado, así como el desconocimiento de los documentos de identificación válidos, entre otros aspectos (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2023).

El impulso de la inclusión financiera hacia la población migrante venezolana en el Perú incrementara de manera notable el PBI, según datos del Fondo Monetario Internacional. Además, para tomar como dato relevante el PIB de Ecuador, Colombia, Chile y Perú (países que han acogido el 69% de los migrantes venezolanos), ha aumentado aproximadamente entre 1,5% y 2,5% entre 2016 y 2022. Así mismo, se proyecta que la integración económica de esta población permitirá a las economías de los países de migración aumentar el PBI en hasta 4,5 puntos porcentuales para el año 2030 (FMI, 2022). De acuerdo con nuestra metodología para analizar a nuestra población objetivo, utilizamos tres tipos de pensamiento visual, abductivo y creativo.

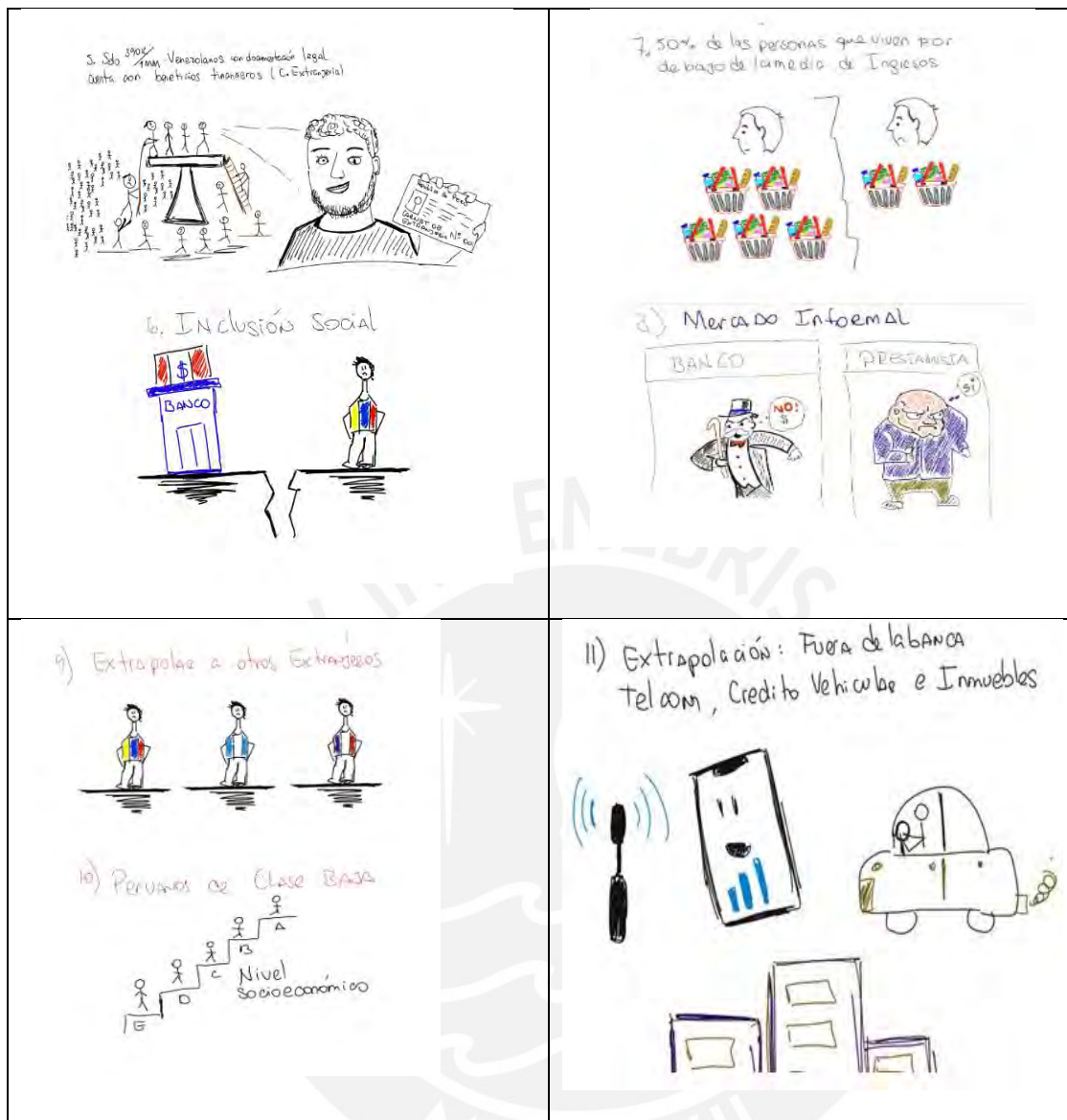
Pensamiento Visual

En el siguiente grafico revisamos las circunstancias por la cual la población venezolana en Perú tiene barreras y frustraciones para el acceso a un producto financiero. Para los ciudadanos venezolanos la migración fue abrupta trayendo como consecuencia tener problemas económicos y sufrir discriminación, esto conlleva a tener pocas posibilidades de acceder a un producto financiero básico como una tarjeta de crédito.

Nuestra solución para el acceso a productos financieros esta principalmente enfocado en la población ubicada en la escala socioeconómica C, D y E.

Figura 2
Pensamiento visual





Nota: Representación visual de situación financiera de los venezolanos en Perú de NSE C, D y E.

Pensamiento Abductivo

Para el pensamiento abductivo desarrollamos el lienzo para crear nuestra hipótesis y referenciar nuestro problema social relevante y por el cual influye la barrera económica.

Capítulo II. Análisis del mercado

2.1. Descripción del mercado o industria

A continuación, presentamos una descripción general del mercado por medio del análisis macro del entorno Tecnológico, Legal, Económico, Político, Social y Ecológico (PESTEL)

Político

La migración es un fenómeno global y actualmente el Perú está viviendo el ingreso diario de extranjeros por diversas razones, algunas de ellas es la búsqueda de nuevas oportunidades de vida. Esta situación nos ha llevado a ir evolucionando normativamente la regularización más adecuada acorde al crecimiento poblacional migratorio que se ha tenido a lo largo de estos años. Esta legislación está desempeñando actualmente un papel fundamental brindando facilidades migratorias. Para los venezolanos en Perú, existe mucha “incertidumbre” ante la crisis política que enfrenta el país. La celeridad del país para los cambios gubernamentales es tan alta que actualmente no aseguran ninguna estabilidad. Según INEI, el 75.3% de la población venezolana tiene intención de quedarse aun considerando el entorno político. (INEI22, 2022)

Económico

El 64,4% de la población venezolana en el Perú que trabaja, ellos se desempeñan como empleados, el 29,3% de manera independiente, el 4% como trabajador del hogar y por último 1,3% se desempeña como empleador. Además, de acuerdo con la actividad económica, el 55% lo hace en el sector de Servicios, 24,3% Comercio, 12,7% Manufactura, 7,2% Construcción y 0,8% en Agricultura, Pesca o Minería. Un estudio de la Cámara Empresarial Venezolana Peruana (CAVENPE) y la fundación Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) demostró en 2020 que la población venezolana contribuyó con el 0,02% del PBI. (Banco Mundial, 2019) Además, en el 2019 el *Banco Mundial* consideró que la migración venezolana podría dinamizar la productividad y el crecimiento económico del Perú pudiendo lograr aportar más de 2200 millones de soles en los próximos 5 años (Banco Mundial, 2019).

Social

Al 2021, nuestro país alcanzó 1.3 MM de ciudadanos venezolanos. La II ENPOVE mostró que el 35,3% de la población refugiada y migrante no está autorizado para permanecer en el país, 33,6% cuenta con carné de extranjería, 17,8% carné de Permiso Temporal de Permanencia (CPP), 8,9% con Documento Nacional de Identidad (DNI) y 3,8% dispone de Permiso Temporal de Permanencia (PTP) vigente o vencido. Con respecto a la situación educativa de los migrantes venezolanos, el 28.8% no lograron matricularse por temas económicos y el 20% por motivos laborales (INEI22, 2022).

Además de la población migrante venezolana mayor a 18 años, el 19.4% cuenta con formación superior completa. Además, el 23.4% tiene como profesión carreras en los campos de ingeniería, Industria y construcción, 19% en educación y el 16.7% en administración de empresas. (INEI22, 2022). Y de acuerdo con nuestras encuestas los venezolanos ven una oportunidad de emprendimiento.

Tecnológico

Actualmente los servicios financieros son disponibles en Internet y ofrecen de manera online. La oportunidad de brindar préstamos se originó como necesidad de ofrecer innovación frente a los préstamos tradicionales o informales, el mercado peruano se fue adaptando a las nuevas herramientas tecnológicas lo que facilitó que existieran cada vez más usuarios. por ejemplo, en BCP, actualmente el 42% de sus créditos son online.

Ecológico

Con respecto a los aspectos ecológicos, al ser todos los trámites online, se resguarda el uso de papel y plástico para los procesos. Así mismo, implementaremos una cultura de reciclaje en la empresa que nos comprometa con el entorno, asegurando un correcto uso de los recursos del negocio.

Legal

Según INEI el 73,9% de la población venezolana que entro a nuestro país fue registrada en un puesto de control migratorio. De cada venezolano que ingreso, el 92,3% reportó su entrada al Perú en el puesto de control de Tumbes y el 6,9% en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. En menor proporción registraron su ingreso en los controles de Tacna (0,4%), Madre de Dios – Iñapari (0,3%) y Puno (0,1%).

De acuerdo con el informe de efecto de la inmigración venezolana en el mercado laboral 9 de cada 10 venezolanos se encuentra laboralmente activo, esta tasa de empleo es muy alta y explica la informalidad del mercado laboral peruano que alcanza un 75% de informalidad propiamente. Los migrantes venezolanos han encontrado la forma de insertarse al mercado de trabajo (Koechlin Costa, Solórzano Salleres, Larco Drouilly, & Fernández-Maldonado Mujica, 2019).

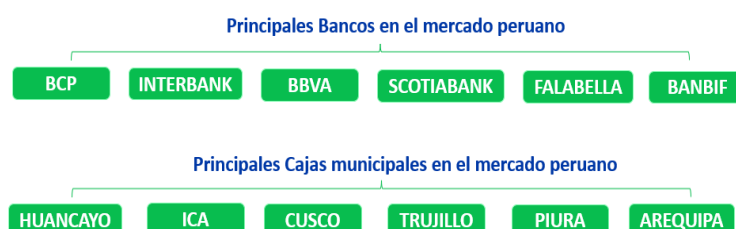
Así mismo, el 55% trabaja más de 60 horas y el 82 % más de 49 horas. Además, el 86% de la población gana menos de s/ 1500 mensuales. (OIT, 2021). Incluso en el 2020 la OIT desarrolló el Piloto Emprende Seguro que fue un programa de formación virtual para fortalecer vías o formas de emprendimiento para migrantes y peruanos con el objetivo de mejorar sus ingresos y condición laboral.

2.2. Análisis competitivo detallado

Nuestros principales competidores en el mercado financiero peruano son:

Figura 5

Principales bancos en el mercado peruano



Nota: Mención de los principales bancos y cajas municipales en el Perú.

Actualmente Banco Falabella tiene el mayor alcance el mercado de tarjetas de crédito

activas (Imagen 05) con un 16.8%, seguido del Interbank con 15.1%, BCP con 14.8%, Financiera OH

con 13.4% y Banco Ripley con 10.6%. Mientras que las cajas municipales son de mayor accesibilidad para el usuario al momento de adquirir créditos, aunque con tasas más elevadas (RankingsLatAm, 2023).

Figura 6
Participación de mercado en tarjetas de crédito

rankingslatam	RK		Market Share	Δ Market Share
	1	 BANCO FALABELLA	16,8%	↓ -1,21%
	2	 INTERBANK	15,1%	↑ 1,30%
	3	 BCP	14,8%	↑ 1,95%
	4	 FINANCIERA OH!	13,4%	↑ 0,24%
	5	 BANCO RIPLEY	10,6%	↓ -3,21%

Nota: Falabella es el mayor emisor de tarjetas de crédito, seguido de Interbank y BCP. Tomado de (RankingLatAm, 2023)

En cuanto a las líneas planificadas y estratégicas de los competidores, se observa que no se cuenta con un segmento o producto diseñado para la población migrante; consideramos que se requiere un intra-emprendimiento o desarrollo con el fin de facilitar la obtención de productos financieros más rápidos para los venezolanos, este ayudará a incrementar el posicionamiento de la marca y entrar a competir al mercado de tarjetas de crédito. Cuando se revisan las principales características de los posibles competidores no podemos considerar alguno que actualmente estén ofreciendo o desarrollando algún modelo segmentado para este mercado de migrantes.

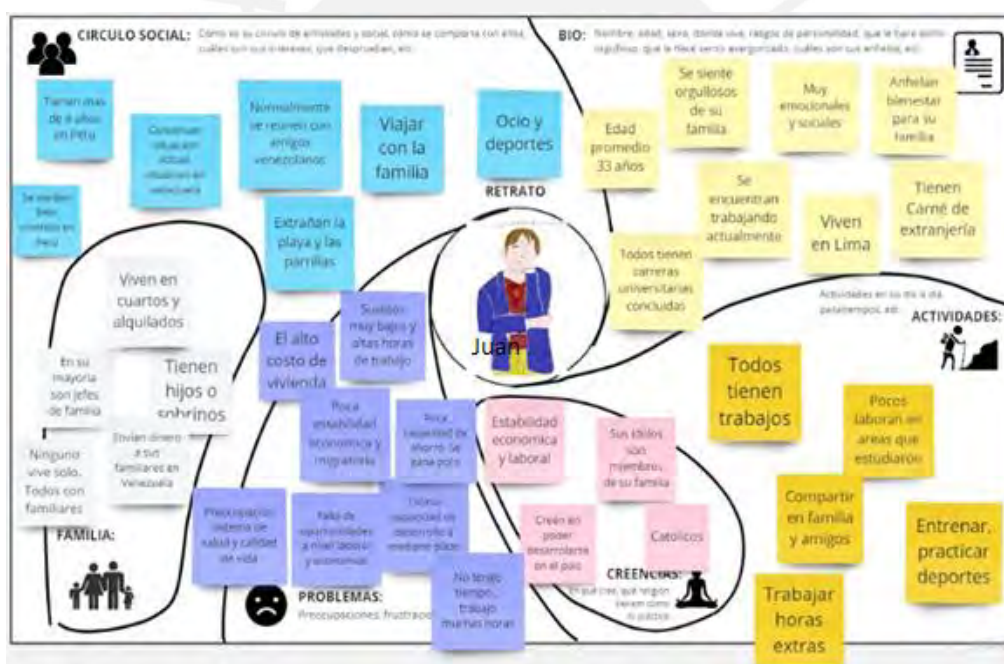
Capítulo III. Investigación del Usuario

3.1. Perfil del usuario

Para definir el perfil del usuario hemos utilizado distintas herramientas. Se ha desarrollado un manual de entrevista a diferentes personas de nacionalidad venezolana aplicadas durante el mes de abril 2023, enfocada en conocer los principales problemas que lo afectan.

Teniendo en cuenta los resultados elaboramos un lienzo meta usuario con el cual pudimos determinar nuestro perfil de usuario.

Figura 7
Lienzo meta



Nota: Identificamos el círculo social, creencias, problemas, creencias y estilo de vida.

Características de perfil usuario

- Edad promedio del venezolano en Perú es de 25 a 36 años
- Mayoría habitan en la ciudad de Lima (zona norte de Lima)
- La mayoría cuentan con documentos legales
- Piensan en el bienestar familiar
- Carreras universitarias culminadas en gran mayoría

Actividades

- Pocos trabajan realmente lo que estudiaron.
- Trabajan horas extras y en dos trabajos mayormente.
- Aprecian compartir en familia y amigos.
- Si tienen hijos y dejan su cuidado con familiares o colegios.

Creencias

- Religión: católicos en su mayoría.
- Creen en la unión familiar.
- Aspiraciones en poder desarrollarse en el Perú económicamente como laboralmente.
- Motivaciones sacar a su familia adelante, emprender.

Problemas

- Sueldos muy bajos altas horas de trabajo.
- Pocas oportunidades a nivel laboral y económico.
- Poca capacidad de ahorro.
- Elevados gastos en alquileres, remesas, etc. No tienen casa propia.
- Inestabilidad e incertidumbre migratoria y laboral.

Familia

- Viven en familias con hijos.
- Normalmente viven en cuartos y minidepartamentos alquilados.
- La mayoría son jefes de familia.

Circulo Social

- Amigos venezolanos en su mayoría.
- Temas de conversación: deportes, situación país Venezuela, situación laboral actual.
- Reuniones familiares.

Como conclusión adicional de las entrevistas realizadas la mayoría obtiene sus ingresos por salarios laborales, utilizan teléfonos inteligentes y aplicativos móviles de bancos. La mayoría ha

intentado solicitar un producto financiero (Tarjeta de crédito), desean adquirir un producto financiero y les parece adecuado utilizar plataformas vía web para calificar u optar por un producto financiero.

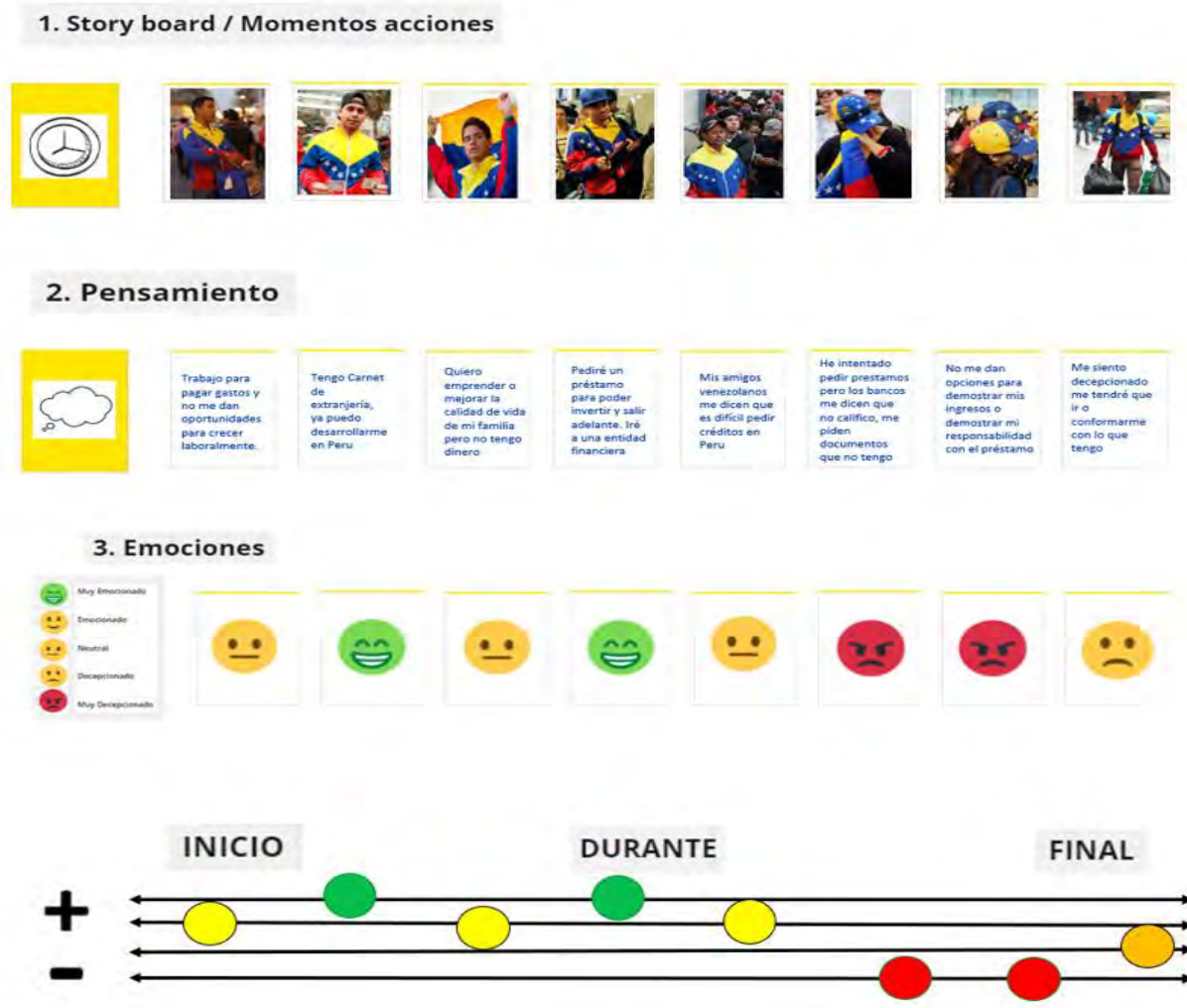
3.2. Mapa de experiencia de usuario

Durante la experiencia del usuario en el proceso de adquirir un producto financiero se perciben dos momentos importantes. El primero se encuentra ubicado al momento de solicitar acceso al producto financiero (requisitos y documentación) y el segundo tiene que ver con las opciones posteriores una vez rechazada la solicitud.

En el momento seis del mapa de experiencia del usuario se aprecia el primer momento de dolor importante. Según las entrevistas realizadas a la población venezolana considera difícil y complicado poder optar por un producto financiero debido a los requisitos que muchas veces no logran recopilar u obtener.

Esto puede ser por múltiples razones tales como: historial crediticio, poca capacidad de ingresos, estabilidad laboral, sustentación de ingresos (boletas o recibos por honorarios), entre otros. Las opciones o posibilidades posteriores al rechazo se reflejan en el momento siete del mapa de experiencia del usuario, las entidades financieras dejan sin opciones posteriores a los ciudadanos venezolanos para poder optar por un producto financiero que les permita desarrollarse en el Perú a través de emprendimientos, pagos de estudios, entre otros, concluyendo esto en una decepción que termina en seguir trabajando en la informalidad, conformismo, y/o otros casos volver a migrar a otro país.

Figura 8
 Mapa de experiencia usuario



Nota: Se realizaron encuestas para detectar los puntos de dolor

3.3. Identificación de la necesidad

Con los resultados obtenidos en las encuestas, los lienzos y las entrevistas podemos deducir que: La primera necesidad de nuestro usuario es optar por oportunidades para desarrollarse en el país a través de financiamiento que les permita progresar económicamente. Para esto, nuestro usuario requiere acceso a productos financieros que les brinde facilidades de demostrar sus capacidades de pago, con esto en el corto – mediano plazo elegir créditos más grandes que les permita emprender y/o cubrir sus necesidades.

También requiere facilidades para poder demostrar sus ingresos y creación de historial crediticio, con esto facilitar no solo su capacidad de pago sino también disminuir la incertidumbre al momento de la evaluación con altas tasas de interés. Adicional, requiere recibir asesoramiento sobre cómo reducir gastos, optimizar su presupuesto, manejo de ahorros y recomendaciones para una mejor toma de decisiones financieras. Todo esto a través de una herramienta financiera de fácil acceso, manejo y que esté al alcance de todos.

Capítulo IV. Diseño del producto o servicio

Credichamo es un servicio de calificación (modelo de originación) para personas extranjeras que accederán a una evaluación crediticia y puedan optar a una tarjeta de crédito en el sistema financiero peruano. Así mismo, para los extranjeros que no califiquen se desarrolló un flujo para que puedan desarrollar un historial crediticio en base a la apertura de una cuenta de ahorro, una vez completado los retos de ahorro de manera satisfactoria el venezolano podrá acceder a una tarjeta de crédito 100% aprobada.

4.1. Concepción del producto o servicio

Nuestra solución propuesta se desarrolló en base a empear la metodología Design Thinking y ejercicios de Brainstorming que nos ayudó a lograr identificar en cada etapa los siguientes objetivos:

- a. **Empatizar:** En esta etapa logramos comprender la necesidad de los extranjeros (venezolanos) y sus prioridades en Perú.

Se utilizó como herramienta inicial una encuesta en la cual solicitamos nos indiquen sus necesidades de acuerdo con cinco grupos de preguntas, respecto a sus actividades, creencias, problemas, entorno familiar y social (Apéndice A). Con los primeros resultados de estas encuestas logramos comprender cuáles son sus principales prioridades y necesidades. **(Apéndice A, Figura 9).**

- b. **Definir:** Con los resultados de las encuestas se logró identificar y desarrollar el proceso de ideación y comprender mejor todos los dolores y las motivaciones que tiene los venezolanos en el Perú. En este proceso utilizamos la técnica de Brainstorming con seis

preguntas generadoras que nos ayudaron a identificar las oportunidades que tenemos de contribuir con el problema social relevante (**Figura 10**).

- c. **Idear:** Para el desarrollo de ideación se utilizó la herramienta del lienzo 6x6 asociado al refinamiento de las preguntas generadoras y las ideas de innovación, las cuales nos permitieron comprender las prioridades y necesidades de los extranjeros venezolanos.

Objetivo: Generar oportunidades para adquirir ofertas financieras a los venezolanos que tienen carné de extranjería.

Necesidades identificadas en las encuestas:

- El venezolano necesita un respaldo financiero para invertir en un emprendimiento con el fin de aumentar sus ingresos.
- El venezolano necesita información clara y detallada de los procesos porque quiere adquirir un producto financiero.
- El venezolano necesita un seguro de salud eficiente, por qué quiere asegurar el bienestar para su familia.
- El venezolano necesita seguridad, porque quiere garantizar la tranquilidad de su familia.
- El venezolano necesita una mejor educación, porque quiere progresar laboral y académicamente.
- El venezolano necesita acceso a servicios básicos como vivienda, luz y agua porque quiere asegurar un mejor ambiente para su desarrollo y los suyos.







Figura 9
Preguntas generadoras




Nota: Se realizaron 6 preguntas generadoras para desarrollar el Brainstorming

Luego de desarrollar el Brainstorming por cada una de las preguntas generadoras resultaron las alternativas de solución a dolores identificados (**Apéndice B**). Con estas alternativas se pasó a refinar y seleccionar seis ideas relevantes.

Figura 10
Ideas relevantes

	<p>Lo primero es validar que cuente con todos sus documentos en regla y luego hacer que participe de algunos retos financieros mediante metas de ahorro, metas de cursos realizados. De aprobar, ofrecerle una tarjeta de crédito.</p>
	<p>Ofrecerles pequeños cursos gratuitos sobre como adquirir productos financieros de los principales bancos del país. A su vez, como generar un historial crediticio.</p>
	<p>Brindar acceso más sencillo a los sistemas de salud existentes con mayor énfasis en EPS o Seguros Privados a través de pagos.</p>
	<p>Brindar medios para inscripción a seguros de vivienda y materiales. Anti - robo y seguro mobiliario.</p>
	<p>Accesos a financiamiento en colegios o universidades con solo carné de extranjería, así como también brindarles descuento o convenios con algunas universidades.</p>
	<p>Generar una especie de fondo de ahorro que permita al venezolano poder tener oportunidades para adquirir un inmueble o producto de primera necesidad.</p>

	<p>Incentivar a los venezolanos a solicitar productos financieros conociendo los procesos y las formas de pedir una oferta financiera.</p>
---	--

Nota: Imágenes relacionadas al resultado del Brainstorming.

Ya con las preguntas generadoras empezamos con desarrollar la **matriz de quicks win** (ganancias rápidas) la cual nos permitió clasificar la complejidad de la implantación y el impacto que esta va a generar a las acciones propuestas.

Figura 11

Matriz de Quicks Win

ACCIONES PROPUESTAS	COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACIÓN			IMPACTO EN LA ACCIÓN		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
A1. Validar que cuente con todos sus documentos en regla y luego hacer que participe de algunos retos financieros mediante (metas de ahorro, metas de cursos realizados) y si aprueba, ofrecerle un crédito		X				X
A2. Incentivar a los venezolanos a solicitar productos financieros conociendo procesos y formas de pedir una oferta financiera			X			X
A3. Ofrecerles pequeños cursos gratuitos sobre como adquirir productos financieros de los principales bancos del país. A su vez, como generar un historial crediticio		X			X	
A4. Brindar acceso mas sencillo a los sistemas de salud existentes con mayor énfasis EPS O Seguro Privado a través de FINANCIAMIENTO			X		X	
A5. Brindar medios para inscripción a seguros de vivienda y materiales. Anti - Robo y seguro mobiliario			X	X		
A6. Accesos a financiamientos en colegios o universidades con solo carnet de extranjería, así como también, Brindarles descuento o convenios con algunas universidades		X			X	
A7. Generar una especie de fondo de ahorro que permita al venezolano poder tener oportunidades para adquirir un inmueble o producto de primera necesidad			X		X	
A8. Programa de ahorro y financiamiento con proposito de credito hipotecario			X		X	

Nota: Enumeración de acciones propuestas y etiquetarlas según complejidad e impacto.

Con la lista de acciones y la clasificación de complejidad e impacto, procedimos a construir primero una matriz de costo/impacto de 3x3. Esto nos ayudó a focalizar la priorización de la mejor acción encontrada.

Figura 12

Matriz de costo/impacto



Así mismo solo para nuestra investigación iteramos y encontramos mejoras en la focalización de acciones con una matriz de 3x3, el cual nos ayudó a priorizar las acciones a realizar según su costo impacto.

Dentro del análisis de complejidad e impacto, encontramos que las dos acciones principales son desarrollar un plan que permita que todos los extranjeros venezolanos puedan tener un historial crediticio, iniciando con un plan de ahorros y con ello garantizar la calificación a una tarjeta de crédito. Así mismo, muchos de ellos consideran que no califican, sin siquiera intentarlo por lo cual la segunda acción es construir un flujo personalizado para extranjeros venezolanos, esto comprendería desde la elaboración:

- **Un modelo de originación de evaluación crediticia** para extranjeros
- Canales digitales de solicitud (*Web, App, WhatsApp*)
- Comunicaciones diferenciadas (HTML, SMS)
- Flujo de atención personalizados para extranjeros

d. **Prototipar:** Con los resultados anteriores comenzamos a desarrollar los primeros prototipos de los canales digitales (web), con los cuales se interactuó con el segmento objetivo. El primer paso fue plasmar en bocetos de PowerPoint el flujo que tendría nuestra solución, en la siguiente iteración desarrollamos un Canvas que contiene un flujo con imágenes, para así tener una última versión del producto mínimo viable (*MVP*), un prototipo en web con la herramienta online. De igual importancia hay que mencionar que las primeras interacciones del modelo se encuentran integrados con la *Landing page* (Credichamo: www.credichamo.com)

e. **Testear:** Para validar las observaciones en cada iteración se realizaron entrevistas, encuestas y calificaciones de nuestro MVP, con ello, se logró encontrar los *Insights* y poder construir nuestro lienzo blanco de relevancia. (**Figura 13**). Se consideraron temas como el flujo digital, oferta comercial, experiencia de usuario y el pitch comercial que nos permitió tener una solución acotada a la necesidad de nuestro segmento.

Figura 13
Lienzo Blanco de relevancia y principales Insights

■ Insights encontrados



Nota: Se colocaron las respuesta y comentarios según criterios e importancia.

4.2. Desarrollo de la narrativa

Para el resultado de esta propuesta de solución se basa en las iteraciones que realizamos con los venezolanos, primero empatizando para comprender las necesidades, en una siguiente iteración volvimos a encuestar con la propuesta de brindar un beneficio que pueda satisfacer su principal necesidad. La tercera parte fue mostrarle un flujo de cómo se desarrollaría la solución (*Landing page*) que les permitirá acceder a una evaluación de una tarjeta de crédito. Así mismo, también nuestra solución comprende el desarrollo interno, así como el modelo de evaluación crediticia, por los cual, iteramos con los diferentes algoritmos que nos brindaron mayor precisión al momento de calificar a los leads.

Por otra parte, también trabajamos en cómo llegar a los venezolanos, para mejorar la experiencia con ellos se desarrollaron canales digitales, comunicaciones por HTML sencillas, colores y

mensajes que los identifique, todas estas acciones aportan a contribuir con el objetivo de la investigación al generar la oportunidad de inclusión financiera en el Perú para los extranjeros.

4.3. Carácter innovador del producto o servicio

Sobre la relevancia de nuestra solución y aporte, validamos que ya existen muchos modelos de originación que tiene como resultado un score crediticio (PatentsGoogle, 2023). Los algoritmos que se utilizan son de libre acceso y pueden ser manejados con los diferentes lenguajes de programación, para nuestro caso utilizaremos Python como base.

De igual importancia en el sistema financiero peruano ya se tienen este tipo de modelos de originación. Las CEPIR (centrales de riesgos) proveen el score crediticio como servicio o solución a brindar. Por lo cual nos preguntaríamos que de innovador puede tener nuestra solución, si todo lo mencionado son modelos de originación desarrollados para un público objetivo ya definido: los peruanos.

La respuesta es simple, no existe un modelo de originación personalizado para extranjeros en el sistema financiero peruano, se utiliza el mismo modelo que se desarrolló para los peruanos con el fin de evaluar a los venezolanos, esto representa un dolor debido a que no personaliza la oferta y sesga el servicio de calificación crediticia.

Nuestra solución es personalizar esta evaluación considerando características propias de los extranjeros, adicionando variables o datos no tradicionales que aporten a la evaluación como fotos de lugar donde vive, artefactos que le pertenecen, recibos de compras o boletas de pago, recibos por honorarios, entre otros, para el caso de imágenes están serán convertidas y categorizadas en las cuales se realizara una inferencia de su valor, todo esto aporta al aprendizaje del algoritmo, por otra parte, es muy importante desarrollar los canales digitales personalizados que puedan comunicar de manera sencilla la oportunidad financiera que puedan obtener, disminuyendo el sesgo y eliminando la perspectiva que tienen los venezolanos de no tener las mismas oportunidades financieras que los peruanos. (INEI ENPOVE 2022, 2023)

4.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor inicial propicio caracterizar el perfil de usuario (que incluye las alegrías, decepciones y trabajos del usuario) y el mapa de valor (que incorpora el promotor de alegrías, aliviadores de dolores y los productos y servicios) permitiendo identificar las necesidades que tiene nuestro usuario, entre ellas tenemos:

- Capacidad de crear estabilidad económica y emprendimiento.
- Posibilidades de acceder a mejores servicio públicos y privados tales como salud y seguridad.
- Tener educación de calidad para ellos y sus hijos. Ante tales necesidades nuestro usuario requiere inclusión social y económica, permitir acceso a financiamientos de manera más práctica, flexible y adaptada a su realidad migratoria.

Nuestra solución va enfocada en **disminuir la brecha de valor y satisfacer dichas necesidades** (ODS 10.2), debido a que ofrece un servicio orientado y segmentado a nuestro público objetivo (extranjeros venezolanos) reduciendo la desigualdad y falta de inclusión financiera, así como también, brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento a través de métodos personalizados y no convencionales para el acceso a productos financieros como tarjetas de crédito generando un negocio sostenible, rentable y con responsabilidad social.

Nota: Figura 14
Lienzo de propuesta de valor

Principales Pains y Gains de la propuesta de valor, revisando la Brecha de valor y Encaje.



4.5. Producto mínimo viable (PMV)

Realizamos encuestas, así como también visitas a los sectores donde más frecuentan los venezolanos en la ciudad de Lima, luego de las diversas iteraciones llegamos a formular nuestro producto mínimo viable.

El resultado nos permitió tomar algunas decisiones sobre el desarrollo de nuestra **web** Credichamo. En esta primera etapa de nuestra solución, nuestro usuario podrá realizar cuatro funciones básicas:

- Solicitar una TC
- Crear un historial crediticio
- Realizar cursos financieros
- Contacto con alguno de nosotros si en caso surgiera alguna duda durante el proceso.

Así mismo contaremos con una página web en la cual nuestro usuario podrá ingresar a través de una laptop o desktop con un usuario y contraseña, deberá contar con una cámara para pasar el proceso de validación biométrica. La web tiene una interfaz bastante intuitivo y fácil de entender, de forma que nuestro usuario no tenga problemas para realizar la solicitud. En caso el usuario no comprenda alguna funcionalidad, tiene la opción de contactarse con nosotros en tiempo real para poder acompañarlo en el proceso y orientarlo.

La opción de "solicita tu tarjeta" será la primera acción que debería realizar nuestro usuario al ingresar, se reflejará si ya cuenta con una campaña preaprobada con nosotros o realizar la evaluación en tiempo real, así mismo también se desarrolló la opción de generar un historial crediticio. La opción "crear un historial crediticio" aparecerá como invitación en caso no cuente con campaña, y también, se podrá visualizar entre las opciones de la plataforma si el usuario decide ingresar de forma proactiva. En esta opción el usuario deberá ejecutar cuatro retos, desde responder preguntas sobre los cursos

que hay en la plataforma, hasta crear una cuenta de ahorros. Los retos variarán dependiente del tipo de crédito que solicite el usuario y de su capacidad de endeudamiento.

Buscamos crear una cultura de ahorro y consumo responsables en nuestros usuarios, contaremos con cursos forman parte de los retos que deberán llevar a cabo para poder acceder a una TC. Es así como Credichamo busca llegar al usuario, con una propuesta diferenciada y que pueda crear una oportunidad real al usuario venezolano de adquirir un producto financiero en el Perú.

Para mayor detalle sobre el PMV de la aplicación puede acceder a través del siguiente enlace:

Enlace: <http://credichamo.com/> o <http://3.137.206.4/>

Figura 15
Home de web Credichamo



Nota: principales vistas de la web Credichamo.

Capítulo V. Modelo de negocio

La siguiente herramienta nos dará una mayor comprensión de cómo funcionará nuestra idea de negocio. Nuestro modelo Canvas permitirá ver como se organizan los componentes del negocio de manera conjunta y entender cómo se interrelacionan, además, identificaremos los elementos clave que soportarán el desarrollo de la organización y presentar nuestra propuesta de valor.

5.1. Lienzo del modelo de negocio

Contamos con dos modelos Canvas. En la primera imagen tenemos el modelo tradicional, donde se comprenden nueve puntos claves a analizar y cuya información fue recopilada gracias a las encuestas realizadas en las zonas de mayor concentración de venezolanos. Realizamos encuesta vía HTML masivo para tener un mayor alcance de nuestro público objetivo. **(Figura 16)**

En la siguiente imagen tenemos el Canvas B, en este modelo el propósito es nuestro principal valor, las estrategias planteadas y la sostenibilidad están enfocadas alrededor del mismo. **(Figura 17)**

En ambos modelos presentamos nuestra propuesta de valor: Diseñar un modelo de originación para la calificación de personas extranjeras venezolanas que permita acceder a tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano.

Figura 16
Business Model Canvas

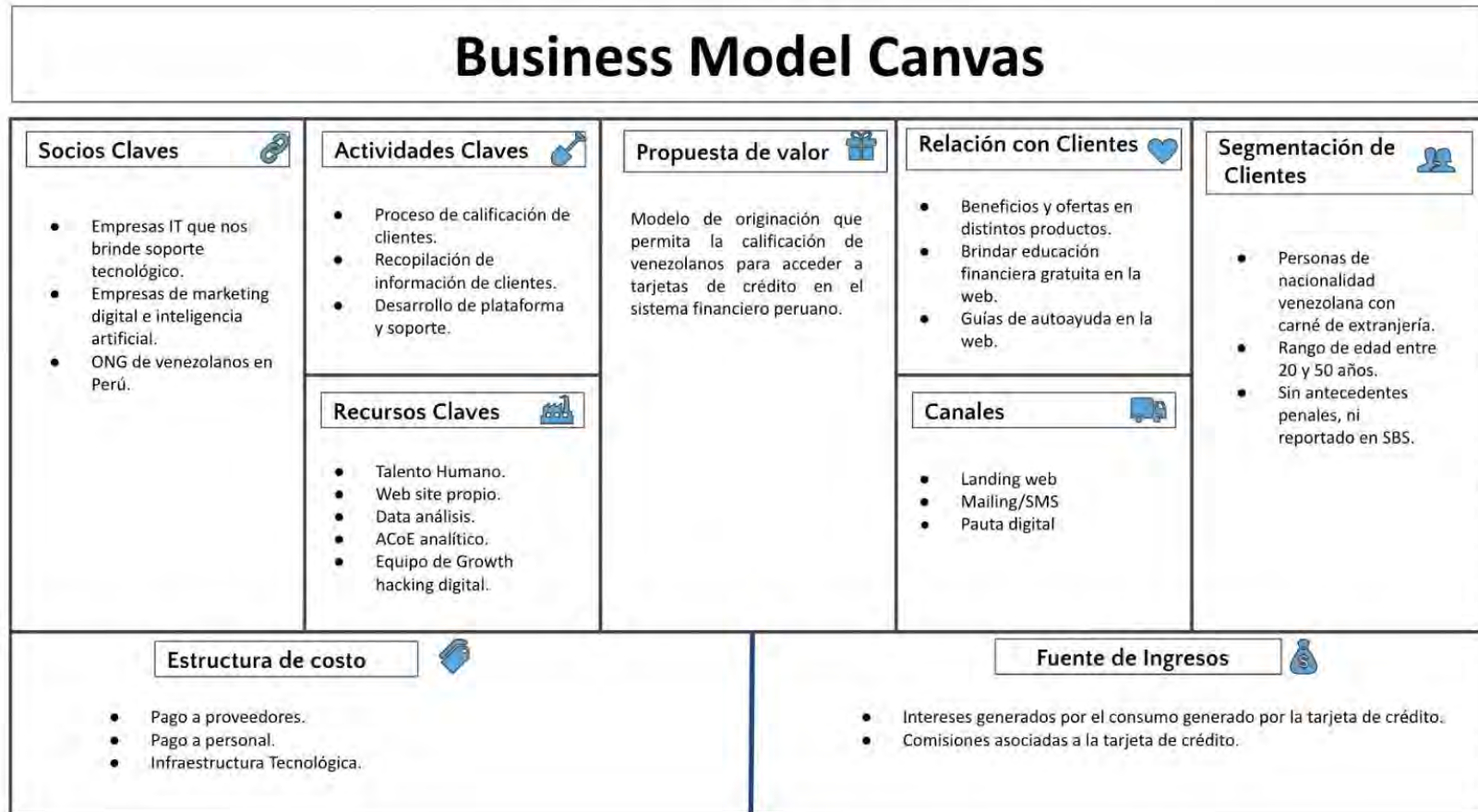
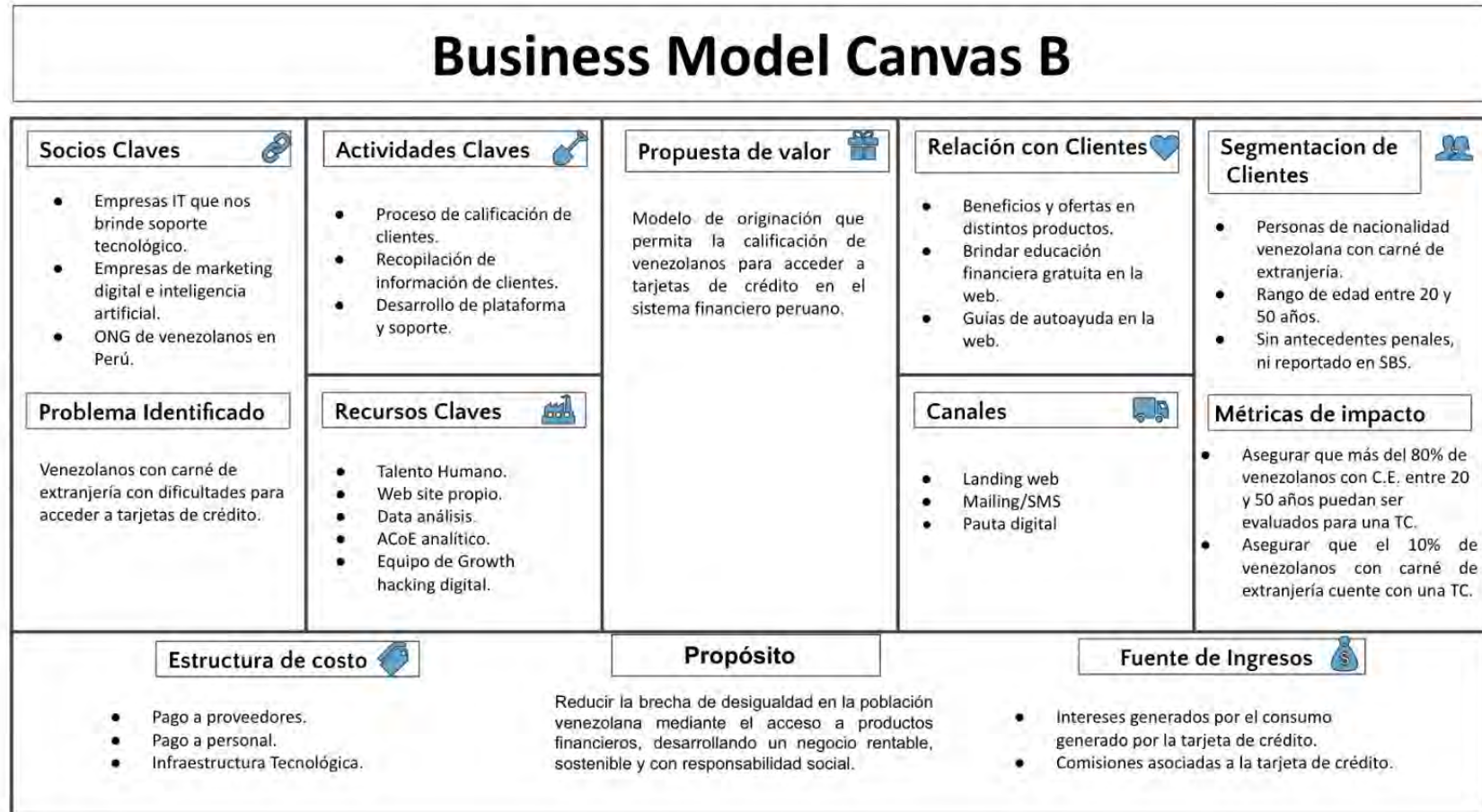


Figura 17
Business Model Canvas B

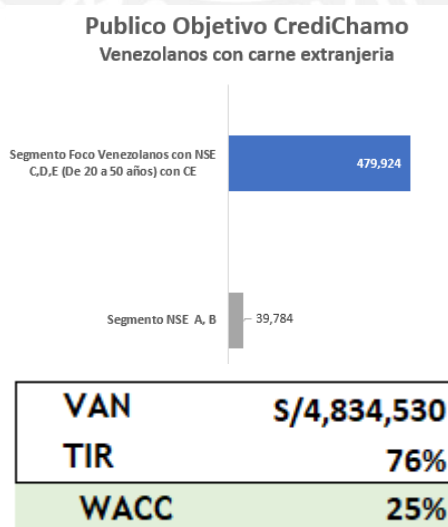


5.2. Viabilidad del modelo de negocio

En la siguiente imagen presentamos nuestra proyección los cinco primeros años del negocio. Donde nuestro público potencial es de 479 mil clientes, venezolanos que cuentan con carne de extranjería con edades comprendidas entre 20 a 50 años según ultimo registro de Migraciones Perú. Para la ratio de conversión histórico nuestra proyección de ventas es llegar al 10% de nuestro público objetivo, esto representa un total de 47.992 tarjetas de crédito.

Nuestra inversión inicial es de S/370.000, que corresponde a gastos de consultoría en la creación de modelo de propensión, desarrollo de *landing page* e integración con el modelo, (Del mismo modo mencionar que la iniciativa es un intra-emprendimiento y se proyecta que para canales digitales se inició con USD 500,000). Así mismo, consideramos nuestros gastos recurrentes que tienen relación con tecnología tales como: Gastos de nube (AWS con incremento anual de 20%) y gastos de soporte (con incremento anual de 5%) y mejora continua que representan S/. 1,397,894.00 en los próximos 5 años. Buscamos generar un interés promedio del 70% por cada consumo del saldo de la línea de crédito otorgada. Una vez finalizado nuestra proyección del costo de venta, realizamos nuestro estado de ganancias y pérdidas para calcular nuestro VAN, WACC y TIR. (Figuras 18, 19).

Figura 18
Van & TIR Credichamo



Nota: Público objetivo Credichamo, VAN, TIR y WACC.

Figura 19
Estado de ganancias y pérdidas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE INVERSIÓN						
Infraestructura tecnológica (Gasto interno del Banco)	1,850,000					
Consultoría de implementación USD 100K	370,000	0				
Total Inversión	(2,220,000)	-	-	-	-	-
FLUJO DE INGRESOS						
800 Tarjetas adicional x Mes		717,510	2,795,850	4,935,153	7,074,588	9,214,024
Seguros de tarjeta						
Total Ingresos	0	717,510	2,795,850	4,935,153	7,074,588	9,214,024
FLUJO DE GASTOS						
20% Gastos de Operación (Nube) USD 8,000	0	-29,600	-35,520	-42,624	-51,149	-61,379
5% Gastos de soporte y mejora continua (2 Recursos)	0	-213,120	-223,776	-234,965	-246,713	-259,049
Total Gastos	-	(242,720)	(259,296)	(277,589)	(297,862)	(320,427)
FLUJO OPERATIVO	-	474,790	2,536,554	4,657,564	6,776,726	8,893,596
FLUJO DE DEPRECIACIÓN						
Depreciación tecnológica	-	-	-	-	-	-
Total Depreciación	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (EBIT)	-	474,790	2,536,554	4,657,564	6,776,726	8,893,596
IMPUESTOS	-	(142,437)	(760,966)	(1,397,269)	(2,033,018)	(2,668,079)
TOTAL FLUJO DE CAJA	(2,220,000)	332,353	1,775,588	3,260,295	4,743,708	6,225,518

5.3. Escalabilidad del modelo de negocio

En los últimos años hemos pasado de ser un país de origen migratorio a uno de destino de migrantes. Sabemos que la trayectoria migratoria de los venezolanos para llegar al Perú ha sido compleja, y no solo en nuestro país, sino también en el resto de Latinoamérica.

A pesar de las diversas dificultades, hemos visto la rápida inserción de venezolanos al sector tanto formal como informal de la economía peruana, aunque en este último caso, las facilidades para acceder a algún tipo de beneficio financiero o de otra categoría son complejas y en algunos casos casi imposible de lograr. Actualmente, hay más de un millón y medio de venezolanos en el país, el 75,3% de la población refugiada y migrante de Venezuela que se encuentra en nuestro país tiene voluntad de quedarse en el Perú (INEI22, 2022). Esto equivale a más de 1,000,000 ciudadanos con oportunidad de generar un arraigo en el país, el cual no se le ha puesto foco en atender debido a los diversos prejuicios que probablemente los excluyan de algunas oportunidades en el mercado financiero.

En una primera etapa, Credichamo estará enfocado 100% en otorgar tarjetas de crédito, siendo este el producto más rentable de los bancos en el sector consumo y uno de los productos que más fideliza debido a los diversos beneficios que trae llevar consigo una tarjeta de crédito si se usa de forma responsable (descuentos, venta cruzada, historial crediticio, facilidades de pago). Conforme nuestro segmento se consolide en el mercado financiero, abriremos campañas para que también puedan generar créditos personales, vehiculares, y beneficios para integrarse a un sistema de salud particular con descuentos exclusivos de Credichamo, gracias a diversos convenios.

Nuestro proyecto busca a futuro no solo ayudar a los ciudadanos venezolanos, también vemos la posibilidad de crear campañas para usuarios que actualmente no cuenten con historial crediticio, que pueden ser de nacionalidad peruana o extranjera. Nuestro compromiso es brindar oportunidades al sector no bancarizado del país.

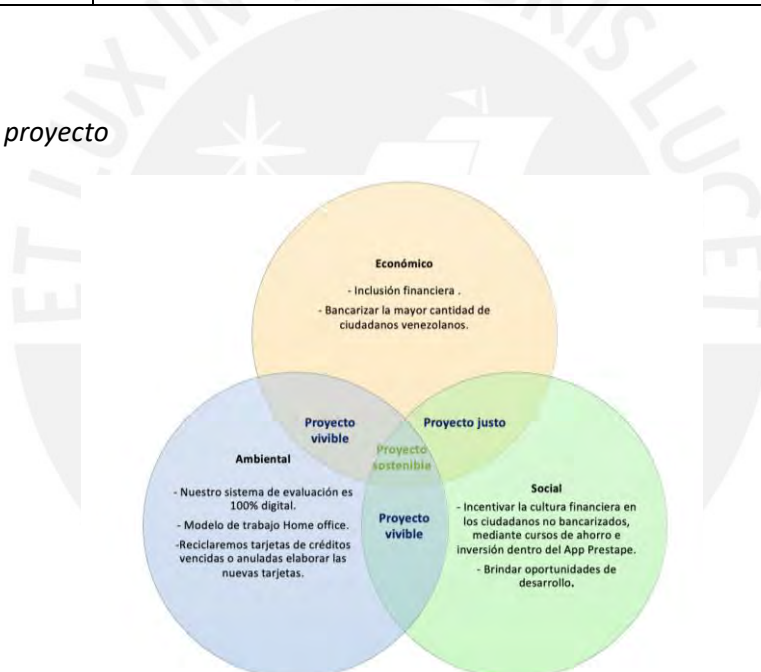
5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

La inclusión de este concepto de desarrollo sostenible propone 3 aspectos básicos reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 1 Desarrollo Sostenible

Característica	Propósito
Aspectos económicos	Incluir ciudadanos venezolanos al sistema financiero del Perú.
Aspectos ambientales	Evitar el uso de materiales contaminantes y fomentar el reciclaje.
Aspectos sociales	Generar una cultura financiera en nuestros usuarios.

Figura 20
Sostenibilidad del proyecto



Lo que podemos examinar en esta imagen es la relación directa que se pueden obtener entre los diferentes aspectos de un proyecto sostenible:

- Proyecto viable: Se da cuando se cumplen los aspectos económicos y ambiental.
- Proyecto vivible: Se genera cuando se cumplen los aspectos social y ambiental.
- Proyecto Justo: Es cuando se cumplen los aspectos sociales y económicos.

Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

En este capítulo se expone todo el proceso realizado para validar la factibilidad, deseabilidad y viabilidad de nuestro modelo de negocio, también veremos el proceso con el que inicia el planteamiento de algunas hipótesis, la elaboración y definición de los experimentos, métricas, criterios de éxito.

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Basados en nuestro modelo de negocio, en el perfil de nuestro usuario y la primera data recopilada de las encuestas, entrevistas y lienzos, hemos considerado y jerarquizar sus prioridades de la siguiente forma:

- La primera necesidad de nuestro usuario es optar por oportunidades para desarrollarse en el país a través de financiamiento que les permita progresar económicamente (29%), ya sea por un trabajo de forma dependiente, o iniciando un emprendimiento por medio de un crédito.
- La segunda necesidad es contar con un lugar estable donde vivir (29%).
- La tercera necesidad son los Estudios y salud con 14% de representación cada uno.

Para ello, se requerirá brindar facilidades que le permitan al venezolano poder demostrar sus ingresos y crear un historial crediticio, con la finalidad de que pueda acceder a un producto financiero, cubrir sus necesidades y hacer que nuestra marca escale en su *"top of mind"*.

Priorización de la hipótesis:**Importante con evidencia:**

- Creemos que el 80% de venezolanos con carné de extranjería podrán evaluarse en nuestra plataforma para solicitar una tarjeta de crédito.
- Consideramos que no existen modelos de evaluación crediticia para venezolanos en el sistema financiero peruano.
- Hay que asegurar que el 10% de los usuarios venezolanos acceda a una tarjeta de crédito.

Importante sin evidencia:

- Consideramos que implementar un modelo de originación para venezolanos con carné de extranjería permitirá reducir la desigualdad financiera.
- Consideramos que los venezolanos se sienten más cómodos realizando trámites o registros a través de plataformas digitales.

Trivial con evidencia:

- Creemos que la capacitación continua y participación de los cursos financieros establecidos en nuestra plataforma ayudarán a crear un historial crediticio y generar confianza en las instituciones bancarias.

Trivial sin evidencia:

- Contaremos con socios estratégicos que ayudarán a potenciar nuestro modelo de negocio.
- Creemos que los venezolanos con edades comprendidas entre los 20 a 49 años tienen mayor interés en mejorar su situación económica.
- Creemos que mientras más venezolanos obtengan una tarjeta de crédito a través de nuestra plataforma, tendremos un incremento exponencial de ingresos.

Para la validación de las hipótesis que ayuden a comprobar la deseabilidad de la solución propuesta se eligieron las siguientes:

- **Hipótesis 1 (H1):** Creemos que los ciudadanos venezolanos del nivel socioeconómico C, D y E con carne de extranjería están dispuestos a usar nuestro modelo de originación para acceder a oportunidades financieras (*landing page*). **(Apéndice D).**
- **Hipótesis 2 (H2):** Creemos que nuestros usuarios consideran que una tarjeta de crédito los ayudará a cumplir con sus metas en Perú.
- **Hipótesis 3 (H3):** Creemos que nuestros usuarios usarán la línea de nuestras tarjetas de crédito para emprender un negocio.
- **Hipótesis 4 (H4):** Creemos que los ciudadanos venezolanos del nivel socioeconómico C, D y E con carné de extranjería están dispuestos a usar nuestro modelo de originación para acceder a una tarjeta de crédito por medio de nuestro *landing page*.

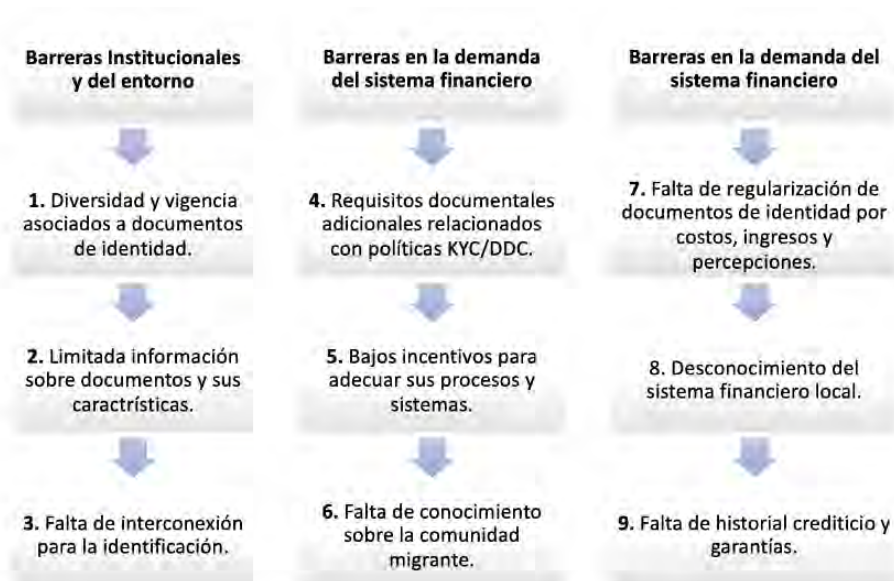
Evidencia de nuestra hipótesis:

Según la SBS, se identificó una serie de barreras para acceder a productos o servicios financieros para los ciudadanos de nacionalidad venezolana, estas barreras fueron agrupadas en 3:

- **Barreras institucionales y de entorno:** Relacionadas directamente a la diversidad de documentos de identidad, su limitada información sobre los documentos y falta de interconexión entre las instituciones.
- **Barreras desde la oferta del sistema financiero:** Relacionada a los productos que ofrece el mercado financiero peruano, muy poco enfocados al ciudadano extranjero.

- **Barreras desde la demanda del sistema financiero:** Relacionada a la documentación que solicitan las instituciones bancarias para, incluso solamente, evaluar al ciudadano venezolano.

Figura 21
Principales barreras



Para el primer grupo de barreras son: Diversidad de documentos de identidad, su limitada información de los documentos y falta de interconexión. Algunas entidades bancarias cuentan con accesos para brindar productos financieros a la población peruana tan solo con el DNI y para los extranjeros el carné de extranjería; el cual esta enlazado a la RENIEC y las Entidades Estatales de migración para desarrollar una trazabilidad; pero en su mayoría no cuentan con los distintos tipos de documentos de identidad, destacando las más representativas por las cuales un ciudadano venezolano ingresa al país.

De los 1.5 MM de ciudadanos venezolanos; el 47 % tuvieron acceso a productos financieros (cuentas de ahorro, tarjetas de débito) con documento de identidad carné de extranjería, 13 % con pasaporte y 2 % con PTP. Nuestro público objetivo se centra en el 77% de la población que cuenta con

CE que tienen entre 20 a 50 años, esto deja a un 43 % de ciudadanos venezolanos con la posibilidad de ser evaluados y adquirir producto financiero básico.

Ahora destacando el segundo y tercer grupo de barreras; sobre los requisitos adicionales que cada entidad bancaria solicita para crear o apertura un producto financiero; al ser diversos los flujos, tienden a ser confusos y aumenta la dificultad de acceso para cada ciudadano migrante y conlleva a desistimiento de optar por algún producto debido a la variedad de requisitos que cada entidad bancaria toma como proceso de seguridad.

6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis

Para la validación de las **hipótesis H1** se desarrolló 60 entrevistas, el lugar escogido para ello fue la embajada de Venezuela y la superintendencia Nacional de Migraciones. Todos los encuestados son potenciales usuarios a quienes se les presentó un prototipo de nuestra *landing page*, se les explicó sobre las funcionalidades, los pasos a seguir y en caso no califiquen a la tarjeta de crédito el flujo de creación de historial crediticio.

Las métricas positivas consideradas para ello fueron:

- La interfaz del *landing page* sea amigable para el usuario.
- Que el flujo de solicitud de tarjeta de crédito sea intuitivo y entendible.
- Que el tiempo de solicitud no sea mayor a cinco minutos.
- Que los usuarios puedan completar la solicitud de la tarjeta de crédito.
- Que el usuario en caso no califique tenga predisposición a crear un historial crediticio.

La pregunta filtro que utilizamos fue: **¿Tiene alguna tarjeta de crédito en Perú?**, ya que nuestro mayor foco son los ciudadanos sin oportunidades financieras en el país. Luego del primer filtro, queríamos saber si nuestro público objetivo había solicitado alguna vez una tarjeta de crédito,

y de ser el caso, consultarles cuales fueron las barreras a las cuales se enfrentaron para solicitar una tarjeta de crédito. Más del 80% de los entrevistados habían solicitado alguna vez una tarjeta de crédito en Perú y nos comentaron que las principales barreras fueron: 76% no contaba con los documentos solicitados por la entidad financiera y el 24% no contaba con historial crediticio.

El 92% de nuestros entrevistados indicaron que evaluarían la Tasa de interés de la tarjeta de crédito antes de solicitar una tarjeta de crédito, mientras que el 8% indicó que aceptaría la tarjeta sin necesidad de revisar la tasa de interés. El 68% de los entrevistados indicaron que el monto de la cuota que pagarían por una tarjeta de crédito depende del gasto que realicen, mientras que el 17% indicó que pagaría una cuota máxima de 300 soles y 15% pagaría entre 100 y 200 soles de cuota como máximo por la adquisición de un producto o servicio. Más del 90% de venezolanos nos indicó que nunca habían solicitado una tarjeta de crédito y el 10% si lo había intentado.

H2: Resultados de la respuesta para validar la deseabilidad de la tarjeta de crédito para venezolanos. (figura 1, Apéndice E). El 95% de los entrevistados manifestaron que adquirir una tarjeta de crédito en el Perú, los ayudaría a cumplir con sus metas personales en Perú, mientras que un 5% no considera que una tarjeta de créditos lo ayudaría a cumplir sus metas en Perú. Al tener más del 60% de entrevistados con una respuesta afirmativa, validamos de forma positiva nuestra segunda hipótesis.

H3: Resultados de la respuesta para validar la deseabilidad de la solución. (figura 2, apéndice E).

Del 100% de entrevistados que indicaron que una tarjeta de crédito los ayudaría a cumplir sus metas personales, el 70% indicó que invertiría en emprender un negocio, el 20% nos indicó que lo usaría para arreglar su propio negocio y el 10% nos indicó que lo usaría en sus estudios. Por tanto, como más del 60% de los entrevistados considera usar una tarjeta de crédito para emprender un negocio, validamos nuestra 3ra hipótesis.

H4: Resultados de la prueba de usabilidad. (figura 3, apéndice E)

El 95% de nuestros entrevistados indicaron que la web tenía un diseño comprensible y amigable, fácil de usar, mientras que el 5% indicó que no están familiarizados con el uso de una página web. validando de forma positiva parte de la hipótesis H4.

H4: Resultados de la prueba de usabilidad. (figura 4, apéndice E)

El 96% de nuestros entrevistados indicaron que la web le parece confiable, mientras que sólo un 4% indicó que desconfiaría en un primer momento de la web, debido a los diversos sistemas de préstamos que actualmente existen en la web. Al contar con más del 60% de los entrevistados conforme con la confiabilidad de nuestra *landing page*, validamos de forma positiva parte de la hipótesis H4.

H4: Resultados de la prueba de usabilidad. (figura 5, Apéndice E).

El 94% de nuestros entrevistados indicaron que solicitaron una tarjeta de crédito por medio de nuestra web, el 6% indicó que no lo haría, debido a la desconfianza que le generan realizar estas solicitudes por una página web. Al contar con más del 60% de entrevistas conformes al solicitar una tarjeta de crédito por la web, validamos de forma positiva la hipótesis H4.

Nota: Los participantes fueron entrevistados mientras esperaban ser atendidos en las sedes principales de la superintendencia nacional de migraciones y también de la embajada de Venezuela en Lima. Fueron abordados de forma amable por cada uno de los integrantes del equipo, y tomamos fotos como evidencias del ejercicio realizado el 2 de diciembre del 2023. Ello se encuentra registrado en el apéndice F Junto con el cuadro resumen de las entrevistas.

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

Para validar la factibilidad del proyecto focalizamos nuestra solución en las actividades claves, recursos y socios estratégicos establecidos en el modelo de negocio Canvas, con la finalidad de captar y fidelizar el número proyectado de usuarios entre los años 2024 al 2028. Así mismo, plantearemos distintas estrategias que permita a nuestro público objetivo sentir confianza y seguridad al momento de usar nuestra plataforma digital cumpliendo con las normativas y autoridades competentes.

6.2.1 Plan de Marketing (mercadeo)

Objetivos: Se han planteado los siguientes objetivos de marketing enfocados a cumplir los lineamientos mencionados en los capítulos anteriores. Los objetivos se basan en 3 factores claves:

- **Captar:** Dar a conocer nuestra plataforma segura, rápida e interactiva con el enfoque de atraer el 10% de los venezolanos de NSE C, D y E como escenario intermedio en un plazo de 5 años. Indicadores: Costo por Adquisición (CPA), cantidad de venezolanos registrados.
- **Fidelizar:** Asegurar que el 80% de los venezolanos con CE tengan oportunidad de ser evaluados para una tarjeta de crédito. Indicadores: Tasa de Abandono, *Market Share*.
- **Posicionar:** Según nuestro estudio de mercado la palabra clave es incertidumbre y desconfianza en el sistema financiero peruano. Nuestro objetivo es posicionarnos como la plataforma de preferencia para los venezolanos en Perú para adquirir productos financieros de una manera ágil y segura como atributo principal. Nuestro indicador principal para buscar es el nivel de satisfacción.

Tabla 2 *Objetivos de marketing*

Objetivo de MKT	Ítem	Medición	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Captar	M1	Costo por Adquirir un Cliente	CAC	S/ 31.24	S/ 17.19	S/ 12.61	S/ 10.40	S/ 9.15
	M2	Clientes Atendidos	N- Clientes Beneficiados	9,598	19,197	28,795	38,394	47,992
Fidelizar	M1	Participación de Mercado	% de Clientes atendidos del segmento	1.89%	4.2%	5.69%	7.60%	10.00%
	M2	Clientes Fidelizados	Tasa de abandono % Churn (+ - 5%)	8%	8%	8%	8%	8%
	M3	Uso de crédito	% de Uso de TC Promedio (+ - 5%)	60%	60%	60%	60%	60%
Posicionar	M1	Satisfacción de Clientes	% de Clientes Satisfechos uso WEB	80%	84%	88%	90%	92%

Estrategia de Marketing: Se define a través de estrategias de Segmentación de clientes y posicionamiento de marca de Credichamo, de acuerdo con las estrategias planteadas en capítulos anteriores.

Segmentación: La segmentación de nuestro público objetivo para Credichamo se presenta en la siguiente tabla, donde el nicho de mercado se enfoca en un público objetivo específico. Los planes de marketing se centran en el uso de canales o medios enfocados en tecnologías digitales y *offline* o BTL, nos permitirá tener un mayor impacto. Sin embargo, no excluye el uso de inversión ATL por su impacto a mediano plazo, en combinación con BTL nos ayudarían a crear un ecosistema completo para lograr nuestros objetivos.

Esta estrategia consta de dos pasos: El primer paso es conseguir el máximo número de personas que conozcan e ingresen a nuestra plataforma, la otra es introducir sus datos y utilizar activamente la solución.

Tabla 3 Características del cliente segmento foco

Crterios	Variable	Segmentos
Geográfica	Lugar de Residencia	Lima y Callao
Demografía	Edad	Entre 21 a 49 años
	Ingresos	Varían entre S/.1200 a S/.1500
	NSE	C, D y E
	Educación	De cada 10 venezolanos en Perú, 6 tienen estudios superiores.
Psicográfica	Intereses	Tienen sentido de propósito, quieren seguir creciendo tanto económicamente como profesionalmente. Desean continuar con sus estudios para lograrlo.
	Estilo de Vida	Consideran que la tecnología les simplifica la vida y tienen confianza en las transacciones electrónicas.

Nuestra segmentación está enfocada en venezolanos con edades comprendidas entre 20 a 50 años, si bien las necesidades de desarrollo y evolución para todos son similares, el alcance y captación se debe realizar de forma personalizada debido a los distintos rangos de edades. Por lo cual se dividió el plan en 3 segmentos de edades importantes:

Tabla 4 Sub-segmentación del segmento foco

Edades	Medios	Descripción
20 - 29 Años	Redes sociales	Contenido visual atractivo que destaque los beneficios de tener una tarjeta de crédito y cómo nuestra plataforma facilita el proceso.
	Campañas de Influencers	Historias sobre testimonios y sus beneficios obtenidos.
	Motivación/Experiencia	Recompensas y desafíos para fomentar la participación y la lealtad.
30 - 39 Años	Publicidad Segmentada	Facebook y LinkedIn para llegar a profesionales y adultos jóvenes.
	Webinars Educativos	Talleres en vivo sobre planificación financiera y gestión de crédito.
	Descuentos Exclusivos	Ofertas específicas y descuentos exclusivos por uso de nuestra plataforma.
40 - 50 Años	Colaboración ONG	Conexión con comunidades de venezolanos en Perú.
	Atención al Cliente Personalizada	Accesibilidad y el soporte en el proceso de evaluación. <i>WhatsApp</i> .

Es importante la adaptación continua de las estrategias según los resultados y cambios de comportamientos de nuestro usuario entendiendo las necesidades específicas de cada grupo de edad y personalizar su enfoque de marketing.

Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento está basada en una propuesta de valor de cara a nuestro público objetivo. Es importante como objetivo de corto mediano plazo empezar a generar recordación de marca o top of mind. Para ello estaremos resaltando atributos diferenciadores tales como:

- **Rapidez:** La rapidez en la aprobación responde a la necesidad de los clientes de obtener soluciones financieras de manera efectiva. Las personas valoran la eficiencia y respuesta rápida para no perder a nuestro usuario.
- **Facilidad:** Sencillez en registro, llenado y solicitud de información, accesibilidad.
- **Seguridad:** La seguridad en las transacciones financieras proporciona confianza a los clientes, lo que contribuye a una experiencia positiva y a la construcción de relaciones a largo plazo. Protección de información.

Los atributos de facilidad y seguridad trabajan de la mano para conseguir una necesidad no cubierta mencionado en los capítulos anteriores, el valor de la confianza en cada operación. En el siguiente grafico se muestra un comparativo de fortalezas y debilidades de nuestros competidores.

Tabla 5.1 Comparativo banca tradicional versus iniciativa Credichamo

BANCA CONVENCIONAL	Credichamo
La información es diversa, cada banco tiene sus procesos de emisión de créditos	El proceso de crédito es único
Cada módulo de tienda física otorga una información diferente	La comunicación es solo vía virtual evitando la desinformación o error humano
La asistencia física es complicada	La atención es 100% virtual
La entrega de tarjetas es física	La entrega de tarjetas es domiciliaria

Tabla 6 *Sub-segmentación del segmento foco*

Banca	Fortalezas	Debilidades
BCP ANDO	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene de respaldo al BCP • Tiene una dinámica similar a nuestra plataforma en cuanto a solicitud o adquisición de TC • Sectorizado a Peruanos principalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene mucha publicidad • No tiene una base de validación • Estar al día con tus pagos en el BCP y con todas las entidades del sistema • No haber tenido tarjetas de crédito anteriormente
Cajas Municipales	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades de Requisitos • Asume riesgos financieros • Rapidez de aprobación de líneas de Poco respaldo financiero en temas crédito, prestamos. de ahorros • Suelen estar presentes en áreas locales y comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés altas • Poco respaldo financiero en temas de ahorro • Limitados en líneas de créditos • No cuentan con musculo financiero
Gota a Gota	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda crédito de inmediato • No necesita requisitos ni historial • Abordan a sectores poco explorados y vulnerables • Flexibilidad de pagos y cuotas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés altas • Contribución en la criminalidad • Propensos a riesgos y amenazas

Marketing Mix

Producto: Nuestro producto busca posicionarse como una solución personalizada que permita a nuestro público objetivo extranjero tener la oportunidad de poder optar por un producto financiero en el Perú que le permita dar el primer paso a emprender de manera fácil, rápida y segura. Esta herramienta ofrece cubrir una demanda poco explorada o considerada. Permitirá a los venezolanos posibilidades de acceder a mejores servicio públicos y privados tales como salud y seguridad.

Precio: Normalmente nuestros competidores cuentan con tasas de intereses altas debido al nivel de riesgo que representan los venezolanos por su falta de arraigo y comprobación histórica. Nuestra oferta va muy alineada a la oferta que normalmente podría recibir un cliente local en promedio (70% de TCEA por tarjeta de crédito). Anexo tabla donde se visualiza la tasa anual promedio de cada uno. Nuestro objetivo es brindar tarjetas de crédito que comprenden entre S/.500 a S/.1000 con posibilidades de poder acceder a un producto financiero mucho más elevado y con otros beneficios, todo dependerá de su rendimiento e historial. Sin cobros de comisiones ni tramites adicionales. De las fuentes de ingresos, la principal y más importante es el volumen de ingresos por intereses del consumo de la línea de crédito otorgado.

Tabla 7 Comparativo de TEA a nivel bancos peruanos, nota SBS 2023

Tasa Anual %	BBVA	BANCOM	BCP	BIF	SCOTIABANK	INTERBANK	FALABELLA
Tarjeta de crédito	56.72	27.81	62.49	57.3	47.62	70.81	86.45
Prestamos Revolventes	12.84						
Prestamos No Revolventes vehículos	13.45		13.47	14.28	10.94		
Prestamos No Revolventes Libre Disponibilidad hasta 360 días	21.24	34.15	67.62	10.01	26.14	42.54	34.19
Prestamos No Revolventes Libre Disponibilidad a más de 360 días	19.47	15.46	21.07	17.95	20.09	21.26	32.8
Préstamos Hipotecarios para Vivienda	8.53	10.56	9.62	9.32	8.9	17.98	

Tabla 8 Comparativo de TEA a nivel bancos Sudamérica

Ítems	Perú	Chile	Colombia
Entidad	BCP	BCI	Bancolombia
Producto	Visa clásica	Visa clásica	Visa clásica
TEA Max %	80%	35.52%	27.10%
TEA %		Tasa Max Convencional 35.52%	Tasa Usura: 27.18%
Membresía (Monto)	Pen 60	CLP 4134	COP 23200
Membresía (Anual en U\$\$)	17.1	63.2	76.3
Membresía (Periodo)	Anual	Mensual	Mensual

Nota: SBS Boletín 2023 (SBS, www.sbs.gob.pe, 2023)

Plaza: Nuestra solución es 100% digital, no tenemos en consideración tiendas físicas para su distribución o difusión. El acceso es netamente a través de nuestra URL y descarga de App a través de tiendas virtuales como Google store o Apple store, totalmente gratis.

Promoción: La captación y fidelización de nuestro público objetivo dependerá de la estrategia de marketing seleccionada, tal como se mencionó anteriormente partiremos de campañas BTL buscando el posicionamiento de la marca. Nuestro medio principal será una plataforma *landing page* que sea atractiva, segura y ágil que nuestro público objetivo pueda utilizar frecuentemente y les permita ser evaluado para poder optar a un producto financiero o tarjeta de crédito.

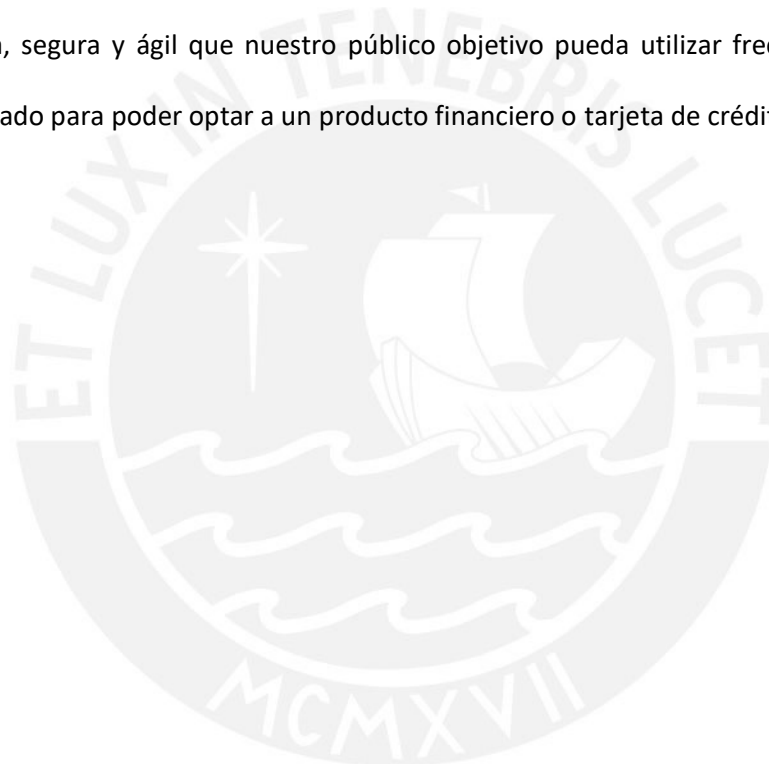


Tabla 9 Detalle de acciones de plan de marketing

Tipo de Marketing	Descripción	Alcance
Publicidad	Pauta en redes enfocada en Facebook e Instagram "Escoge tu tarjeta de crédito facilito".	Video de testimonios sobre beneficiarios a través del proyecto, con hipervínculos que redireccionen a la página.
Promoción	Campaña de mix de medios a través de html y sms	Captación, fidelización y posicionamiento de nuestra marca en la mente de nuestro público objetivo.
Promoción	A través de la ONG Unión de Venezolanos en Perú se emitirá un boletín informativo en su web donde refleje el apoyo hacia nuestra iniciativa brindando confianza en nuestro público objetivo.	Fomenta la fidelización del usuario a nuestra plataforma.
Relaciones Publicas	Influencers y paginas asociadas a Venezolanos en Perú, tales como: @venezolanosenperu @peruzuela @peruentrechamos @turistteando @chamosenperu entre otros.	Las comunidades digitales tienden a recomendar a través de redes sociales los artículos generando interacción.
Relaciones Publicas	Creación de Redes Sociales para impulsar el marketing y publicidad digital. @credichamo en Instagram Credichamo en Facebook. Credichamo Interbank en LinkedIn.	Interacción directa con nuestro público objetivo para obtener opiniones y críticas que nos permitan mejorar cada vez más.
Marketing Directo	Blogs de Credichamo orientado a entender las ventajas de usar nuestra plataforma, métodos de enseñanza sobre cómo realizar una planificación financiera, métodos de ahorro, confianza y seguridad en finanzas digitales.	Aprendizaje constante.
Marketing Boca a Boca	En nuestra <i>landing page</i> , así como también en nuestras redes sociales nuestros usuarios podrán compartir testimonios, experiencias y consejos basados en el uso de la plataforma.	Recomendaciones y tráfico en la web.

Para obtener el alcance y fidelización que requerimos como objetivos enfocaremos nuestros esfuerzos en mix de medios y pautas digitales. Este presupuesto incluye actividades específicas para la creación de conciencia (*awareness*), como publicidad en redes sociales, *Influencers* marketing, contenido y eventos virtuales. Los costos mensuales están desglosados para las actividades recurrentes, mientras que algunos elementos como *Influencers* Marketing y Eventos Virtuales pueden ser considerados como campañas puntuales.

Tabla 10 *Detalle de acciones de plan de marketing*

Concepto	Foco	Monto Mensual	Costos	Indicadores
Publicidad en Redes Sociales	Facebook, Instagram	\$2,500 - \$4,000	CPM	CTR
Publicidad en Motores de Búsqueda	Google ADS	\$1,500 - \$2,500	CPC/CPA	CTR
Influencers Marketing	Instagram, YouTube	\$800 - \$1,200	CPM	VTR/ETR
Webinars o Eventos Virtuales		\$500 - \$1,000 (por evento)		
Email Marketing	Boletines informativos	\$300 - \$500	CPR	CVR
Herramientas de Medición y Análisis	Google <i>Analytics</i> , Facebook <i>Business Manager</i>	\$200 - \$500		

Tabla 11 *Legenda de acrónimos de marketing*

CPM	Costo por Impacto (inversiones /Impresiones Visibles)
CPR	Costo por Alcance (Inversiones/Usuarios impactados)
CPC	Costo por Clics (Inversiones / Clic)
CTR	<i>Click to Rate</i> (Clic / Inversión *100)
VTR	<i>View to Rate</i> (Vistas / Inversión *100)
CVR	<i>Conversión rate</i> (Conversiones / Clics *100)
ETR	<i>Engagement to rate</i> (Interacciones / Usuarios únicos *100)

Es importante tener en cuenta que los presupuestos pueden variar significativamente según la magnitud y la complejidad de la campaña, así como también dependerán de los resultados y el rendimiento de la campaña en tiempo real.

A continuación, en la siguiente tabla desglosaremos el resumen del presupuesto de marketing para el proyecto dividido por categorías y recursos a invertir.

Tabla 12 *Detalle de presupuesto de marketing*

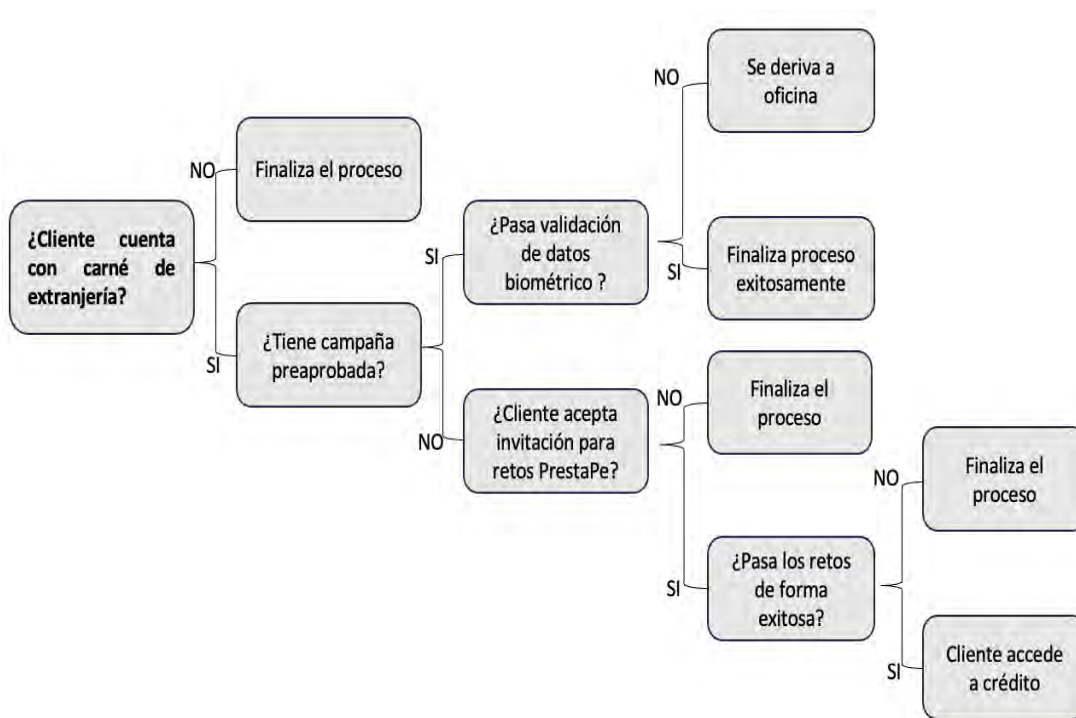
Concepto	Foco	2024	2025	2026	2027	2028
Publicidad en Redes Sociales	Facebook	S/ 91,700	S/ 91,700	S/ 91,700	S/ 91,700	S/ 91,700
	Instagram	S/ 45,660	S/ 45,660	S/ 45,660	S/ 45,660	S/ 45,660
Publicidad en Motores de Búsqueda	Google Ads	S/ 68,400	S/ 68,400	S/ 64,880	S/ 64,880	S/ 61,880
Influencers Marketing	Instagram y YouTube	S/ 36,480	S/ 36,480	S/ 32,000	S/ 30,000	S/ 28,000
Webinars o Eventos Virtuales	Eventos Virtuales	S/ 7,600	S/ 7,600	S/ 7,600	S/ 7,600	S/ 7,600
Email Marketing	Boletines informativos	S/ 25,080	S/ 25,080	S/ 25,080	S/ 25,080	S/ 25,080
Herramientas de Medición y Análisis	Google Analytics, Facebook BM	S/ 25,080	S/ 25,080	S/ 25,080	S/ 25,080	S/ 25,080

Es importante tener en cuenta que los presupuestos pueden variar significativamente según la magnitud y la complejidad de la campaña, así como también dependerán de los resultados y el rendimiento de la campaña en tiempo real.

Diagrama de Flujos/Puntos de Contacto

Todo el proceso y flujograma de Credichamo es 100% de manera digital a través de nuestra plataforma web. Es decir, la forma de interacción entre nuestro público objetivo y Credichamo se realiza de manera.

Figura 22
Árbol de decisión del usuario



Nota: Árbol de decisión del usuario.

6.2.2. Plan de operaciones

Especificar las instalaciones, diseño de procesos, costos de operaciones, regulaciones y licencias. La modalidad de trabajo de Credichamo será home office 100%. Para ello, se requerirá cubrir los espacios con los equipos y mueblería necesarias para el correcto desarrollo de funciones, y adecuarnos a la normativa de esta modalidad según ley 31572. Para ello será necesario lo invertir en lo siguiente:

6.2.2.1. Costo de implementación.

Tabla 13 *Detalle de la implementación de la iniciativa*

Inversión Inicial para implementación Home Office			
Requerimiento	Alquiler Anual	Cantidad	Total
Laptop HP y accesorios	S/.1,617.00	10	S/16,170.00
Sillas ergonómicas	S/840.00	10	S/8,400.00
Utilería*	S/100.00	10	S/1000.00
Total	S/2,557.00		S/22,557.00

*Compra de insumos

6.2.2.2. Costo fijo mensual.

Tabla 14 *Detalle de costo mensual por servicios de la iniciativa*

Costo fijo mensual por Home Office			
Requerimiento	Precio Anual	Cantidad	Total
Servicio de conexión a internet (Mensual)	S/1,000.00	10	S/10,000.00
Servicio de Luz (Mensual)	S/1,000.00	10	S/2,000.00
Total	S/300.00		S/3,200.00

El costo total de la inversión será asumido por la empresa bancaria. Para la producción de tarjetas, contamos con las instalaciones del banco ubicadas a nivel nacional. A continuación, resumimos los principales beneficios de esta modalidad. La ley completa la podemos encontrar en las referencias.

- Proporcionar, instalar y responsabilizarse por el mantenimiento de los equipos y dispositivos necesarios para las funciones profesionales, tales como computadoras, sillas, impresoras, entre otros.
- Pagar el salario en la fecha y forma estipulada.
- Asumir los costos inherentes al home office, como servicios de telecomunicación y proporcionar energía eléctrica.
- Generar mecanismos de seguridad de la información y los datos de los trabajadores.
- Respetar el derecho a la desconexión de los trabajadores una vez culminada la jornada laboral.
- Inscribir a los teletrabajadores en el seguro social.
- Promover el equilibrio personal y laboral durante el home office
- Observar la perspectiva de género para conciliar la vida personal y la disponibilidad laboral.

6.2.2.3. Estructura Organizacional

La organización estará conformada por un jefe de ventas, un jefe en desarrollo tecnológico, un jefe de marketing, un gerente administrativo, 4 asesores comerciales y 2 de post venta.

Figura 23

Organigrama de la iniciativa



Nota: Distribución de roles en Credichamo.

Con respecto a los salarios, hemos considerado las tarifas referentes del mercado y el porcentaje de comisión aproximado, usando como mayor referencia la de los bancos BCP e Interbank.

Tabla 15 Detalle de costo Opex mensual por servicios de la iniciativa

Cargo	Ingreso mensual	Representación Credichamo	Comisión por tarjeta S/25.00
Gerente de Tarjeta Crédito	S/20,000	5%	10%
Supervisor de ventas	S/4,000	5%	50%
Lead Marketing Digital	S/10,000	5%	30%
Product Owner Desarrollo Tecnológico	S/8,000	5%	10%
Asesores de venta Call Center	S/1,025	100%	100%
Asesores de post venta	S/1,800	10%	10%

6.2.2.4. Regulaciones y Licencias:

Actualmente, los bancos del país están pasando por una etapa de transformación digital a través del desarrollo de nuevos modelos de negocio y procesos, creando cada vez más productos que contribuyen al movimiento del sistema financiero. Dentro de nuestro ecosistema *Fintech* en Perú, aún se requiere la intervención del regulador en apoyo y promoción de la innovación tecnológica en el sistema financiero peruano, esto es porque actualmente no se cuenta con regulación para Startups (en Perú) tecnológicas que tengan relación con *Fintech* u otras relacionadas.

En un principio pensamos en realizar el proyecto como *Fintech*, pero luego evolucionó en un intra-emprendimiento, por tanto, nuestras acciones esta regularizadas por la SBS y también por las áreas internas del propio banco. La principal ley regulatoria que nos impacta es la ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su modificatoria, que provee protección a los datos personales los usuarios y que limitan el uso de los datos al consentimiento de su titular como se mencionó en capítulos anteriores.

6.2.3 Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para evaluar la eficiencia del plan de marketing, utilizamos el modelo de Montecarlo calculando el costo de tiempo de vida de un cliente (CTVC) entre el costo de adquirir un cliente (CAC), esto nos permite evaluar la eficiencia y sostenibilidad en el tiempo de las estrategias implementadas para captar de clientes, así como también justificar inversiones adicionales en marketing e identificar áreas de oportunidad y toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se considera exitosa la prueba siempre y cuando la relación sea por lo menos 3:1 sea mayor al 55%. De acuerdo con la simulación de Montecarlo que se muestra en la Tabla 14, se observa una alta eficiencia (58.92%) lo que determina un riesgo bajo para lo proyectado.

Tabla 16 Detalle de costo mensual por servicios de la iniciativa

Simulación de eficiencia de Plan de Marketing			
	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	6.88	14.96	102.77
Desviación estándar	17.47	1.16	20.24
Primera simulación	13.75	14.63	87.82
Promedio	8.545		
Desviación estándar	17.320		
Mínimo	-40.120		
Máximo	58.525		
Alta eficiencia: > 3.40	58.92%		

Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VTVC	CAC
	0.00	83.87	14.1
	0.05	88.06	14.1
	0.10	96.87	14.1
	0.15	111.40	16.22
	0.20	133.68	16.22
	Promedio	102.77	14.95
	DesvEstand	20.24	1.16

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

En el desarrollo de nuestra solución, logramos validar en diferentes escenarios, la viabilidad financiera de nuestra iniciativa de brindar tarjetas de crédito a venezolanos. El VAN esperado en un escenario intermedio corresponde a **S/. 4,834,530** soles con una **TIR 76% en los primeros 5 años**. Así mismo se analizó todos los gastos fijos, variables y los drivers que influyen en la rentabilidad del negocio que aseguran la viabilidad de la iniciativa.

6.3.1 Presupuesto de inversión

Nuestra iniciativa es considerada un **intra-emprendimiento corporativo**, por lo cual, según la política de iniciativas del banco, debe ser desarrollado como un proyecto. El presupuesto de inversión inicial es de USD 100,000.00 que corresponde a la consultoría para desarrollar el *landing page* de evaluación crediticia, la integración y desarrollo del modelo de prospección, la interfaz de registro y creación de historial crediticio. Así mismo también, se considera los gastos recurrentes que corresponde a los servicios de nube (Software as a Services - SaaS) y mejora constante consultoría. (Figura 24).

Los gastos de fijos y variables como el plan de marketing están incluidos en los drivers del business case desarrollado, así mismo todo el financiamiento será cubierto al 100% por el banco.

Figura 24
Inversión del proyecto

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
FLUJO DE INVERSIÓN						
Infraestructura tecnológica (Gasto del Banco) USD 500K	1,850,000					
Consultoría de implementación USD 100K	370,000	0				
Total Inversión	(2,220,000)	-	-	-	-	-
FLUJO DE GASTOS						
20% Gastos de Operación (Nube) USD 8,000	0	-29,600	-35,520	-42,624	-51,149	-61,379
5% Gastos de soporte y mejora continua (2 Recursos)	0	-213,120	-223,776	-234,965	-246,713	-259,049
Total Gastos	-	(242,720)	(259,296)	(277,589)	(297,862)	(320,427)

Nota: Calculos del flujo de inversión y gastos del proyecto

6.3.2. Análisis financiero

En la siguiente sección detallamos el análisis financiero y la primera etapa es proyectar las ventas de nuestro segmento foco y planear un % esperado como se detalla.

Figura 25

Segmento foco del proyecto

Venezolanos migrantes en Perú - Agosto 2023	1,542,004	
Venezolanos con Oferta comercial en Perú (CE+DNI)	663,062	43.0%
Segmento NSE A, B	39,784	6%
Segmento NSE C, D, E	623,278	94%
Segmento Foco Venezolanos con NSE C, D, E (De 20 a 50 años) con CE	479,924	77%
Objetivo Potencial de venta por Año	9,598	2.0%

Nota: Objetivo potencial de venta por año 9598.

Como se muestra en la imagen nuestra proyección de ventas es llegar a 9,598 tarjetas de crédito por año y en el análisis financiero a 5 años llegar a 47,992 TC. Así mismo el alcance anual es de 2% sobre el segmento foco (potencial de venta) y 10% en cinco años. De igual importancia se tiene los drivers de negocio que se aplican en la campaña de venta tarjeta de crédito:

Ratio de entrega (90%): Corresponde al proceso de entrega de tarjeta de crédito, esta función la realiza el partner del banco Prosegur y que se encargara de validar la identidad del venezolano, la firma de contrato y aceptación de la tarjeta de crédito. Para el caso de distribución, el análisis histórico estadístico de los peruanos nos indica que él % de entrega es de 95%, no obstante, para los venezolanos estamos castigando el % con la ratio de entrega del 90%.

Ratio de Cancelación proactiva + churn (8%): Es la caída de clientes por la cancelación proactiva cuando se pueda detectar que tienen alto grado a endeudamiento, así mismo también, se considera las solicitudes de cancelaciones proactivas por parte del cliente.

Para los peruanos el promedio por mes es de 5%, sin embargo, para el segmento foco aplicamos 8%. De igual importancia hay que mencionar que este indicador se ve claramente influenciado por el nivel de riesgo que representa el venezolano, la estabilidad económica, recesión y crecimiento PBI peruano.

Ratio de Tasa efectiva anual (70%): En el sistema financiero peruano la tasa efectiva anual promedio para consumos de tarjetas de crédito es de 65% (SBS, 2023). Respecto al banco que financia la iniciativa el % promedio de tasa efectiva anual es de 70%, como objetivo de brindar igualdad financiera a los venezolanos se proyecta utilizar la misma tasa promedio. También hay que mencionar que, el indicador puede cambiar según la tasa de referencia peruana en conjunto con la FED y los países con los cuales importamos o exportamos materia prima.

Ratio de Consumo de línea (60%): El % de consumo es de acuerdo con la línea de crédito, para nuestra iniciativa las líneas de las tarjetas de crédito de S/. 500.00, S/. 800.00 y S/. 1,000.00, con el análisis estadístico histórico el consumo en los peruanos con líneas bajas y con NSE C, D, E es de 55%. **Para nuestro público objetivo los venezolanos estamos asignando el 60%** de consumo de su línea de crédito, por ser más riesgosos que los peruanos por no tener nacionalidad peruana y arraigo de residencia. Así mismo la recesión de la economía afecta directamente a este indicador de negocio.

Figura 26

Drivers de negocio

Driver de Negocio (Ratio de entrega) Promedio Peruanos 95%	90%
Driver de Negocio (Churn + cancelación proactiva) Promedio Peruanos 5%	8%
Driver de Negocio (Tasa efectiva anual promedio) Promedio Interbank 70%	70%
Driver de Negocio (Consumo línea de crédito) Promedio Peruanos 50%	60%

Nota: Refleja los porcentajes data relevante en el negocio

Con los drivers de negocio identificados y la proyección de ventas esperado se desarrolló el caso de negocio a cinco años, en el cual se aplicaron las respectivas caídas de venta, entrega, cancelaciones y porcentaje de consumo de línea. Con todos estos datos se sinceró saldo final por mes consumido de las tarjetas de crédito, al cual se aplicó la tasa de interés anual (TEA) mensualizada, se descontaron los gastos de tasa de transferencia, la provisión proactiva, como también los gastos directos e indirectos de que genera la venta de cada tarjeta de crédito. De este modo se obtuvo el indicador de utilidad de las tarjetas de crédito según la tasa de interés sobre el consumo de estas. (Figura 26).



Tabla 17 Detalle del business case del proyecto

Cantidad de tarjetas promedio por mes		800											
	Dato	mes 1	mes 12	mes 13	mes 24	mes 25	mes 36	mes 37	mes 48	mes 49	mes 60	Totales a 5 años	
Tarjetas Aprobadas		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	48,000	
Ratio Entrega (castigo) +10% del promedio	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	4,800	Cantidad TC No entregadas
Tarjetas Entregadas		720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	43,200	
Parque		720	8,049	8,716	16,049	16,716	24,049	24,716	32,049	32,716	40,049	40,049	Parque a 5 Años
Churn (Castigo) + 8%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%		
Tarjetas Canceladas		-	591	644	1,231	1,284	1,871	1,924	2,511	2,564	3,151	3,151	Acumulativo Mes 59
Actividad consumo línea	60.0%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%		
Consumo promedio, según línea promedio	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600		
Consumo Acumulado		259,200	2,897,640	3,137,760	5,777,640	6,017,760	8,657,640	8,897,760	11,537,640	11,777,760	14,417,640	14,417,640	Saldo Acumulado
Consumo	100.0%	129,600	6,046,906	6,645,844	13,244,424	13,844,354	20,444,418	21,044,351	27,644,418	28,244,351	34,844,418		
Saldo inicio de periodo bruto		-	5,747,607	6,346,204	12,944,505	13,544,343	20,144,498	20,744,339	27,344,498	27,944,339	34,544,498		
Desembolso		259,200	2,897,640	3,137,760	5,777,640	6,017,760	8,657,640	8,897,760	11,537,640	11,777,760	14,417,640		
Ratio de Amortización+Castigo	40.0%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%		
Amortización		-	2,299,043	2,538,482	5,177,802	5,417,737	8,057,799	8,297,736	10,937,799	11,177,736	13,817,799		
Saldo fin de periodo bruto		259,200	6,346,204	6,945,483	13,544,343	14,144,366	20,744,339	21,344,363	27,944,339	28,544,363	35,144,339		
Saldo Promedio Bruto	100.0%	129,600	6,046,906	6,645,844	13,244,424	13,844,354	20,444,418	21,044,351	27,644,418	28,244,351	34,844,418	34,844,418	Ingreso por Ventas
4.52% Tasa implícita (45%)	70.00%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%	70.0%		
-0.34% Tasa de Transferencia (3.5%)	-4.02%	-4.0%	-4.0%	-4.0%	-4.0%	-4.0%	-4.0%	-4.0%	-4.0%	-4.0%	-4.0%		
Tasa Spread		66.0%	66.0%	66.0%	66.0%	66.0%	66.0%	66.0%	66.0%	66.0%	66.0%		
Ingresos Financieros		5,859	273,388	300,467	598,797	625,921	924,318	951,441	1,249,839	1,276,962	1,575,360		
Costo de Fondo		-442	-20,640	-22,685	-45,208	-47,256	-69,784	-71,832	-94,360	-96,408	-118,936		
Resultado Financiero Bruto (Utilidad Bruta)		5,417	252,748	277,782	553,589	578,665	854,534	879,610	1,155,479	1,180,554	1,456,423	43,067,633	Utilidad Bruta
Provisión (14% anual)	-0.99%	-1,288	-60,090	-66,041	-131,613	-137,575	-203,161	-209,123	-274,709	-280,671	-346,257		
Recuperos	0.13%	164	7,670	8,430	16,800	17,561	25,932	26,693	35,065	35,826	44,198		
Provisión Neta		-1,123	-52,419	-57,612	-114,813	-120,014	-177,229	-182,429	-239,644	-244,845	-302,059		
Resultado Financiero Neto		4,294	200,328	220,171	438,776	458,651	677,305	697,180	915,834	935,710	1,154,364		
INOF's			134,708		464,034		799,982		1,135,944		1,471,906		
Inof/SPBruto	0.39%	504	23,513	25,842	51,500	53,833	79,497	81,830	107,494	109,827	135,491		
Gastos Totales		-7,320	-87,344	-94,699	-175,581	-182,937	-263,821	-271,177	-352,061	-359,417	-440,301		
0.5 Gastos Directos	-0.12%	155.52	-7,256	-7,975	-15,893	-16,613	-24,533	-25,253	-33,173	-33,893	-41,813		
1 Canales	-9.95	-7,164	-80,088	-86,724	-159,688	-166,324	-239,288	-245,924	-318,888	-325,524	-398,488		
0 Indirecto		-	-564,892	-	-1,621,694	-	-2,680,570	-	-3,739,450	-	-4,798,330		
Utilidad antes de Impuestos		-2,522	136,498	151,314	314,695	329,547	492,981	507,833	671,268	686,119	849,554		

Tabla 18 Detalle del estado de resultado del proyecto

Estado de Resultados (Ganancias y Pérdidas)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de Ventas	6,046,906	13,244,424	20,444,418	27,644,418	34,844,418
Costo de ventas	4,598,898	8,256,408	11,845,220	15,433,882	19,022,544
Ganancia (Utilidad) Bruta	1,448,008	4,988,016	8,599,199	12,210,536	15,821,875
Gastos administrativos	-564,892	-1,621,694	-2,680,570	-3,739,450	-4,798,330
Gastos de Ventas	-165,606	-570,471	-983,476	-1,396,498	-1,809,521
Gastos Operativos	-242,720	-259,296	-277,589	-297,862	-320,427
Ganancia (Utilidad) antes de interés e impuestos (EBIT)	474,790	2,536,554	4,657,564	6,776,726	8,893,596
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Ganancia (Utilidad) imponible	474,790	2,536,554	4,657,564	6,776,726	8,893,596
Impuesto a las ganancias 30%	142,437	760,966	1,397,269	2,033,018	2,668,079
Ganancia Neta (Utilidad neta)	332,353	1,775,588	3,260,295	4,743,708	6,225,518
Margen sobre Ventas	5.50%	13.41%	15.95%	17.16%	17.87%

Con los resultados a cinco años del modelo, se desarrolló el estado financiero del proyecto, considerando la inversión inicial, los gastos operativos y la utilidad antes de impuesto UAI. Se considero el 30% de impuesto por ser tecnología extranjera (*aws cloud*) normativa internacional y el tipo de cambio congelado a S/. 3.7 (Figura 27)

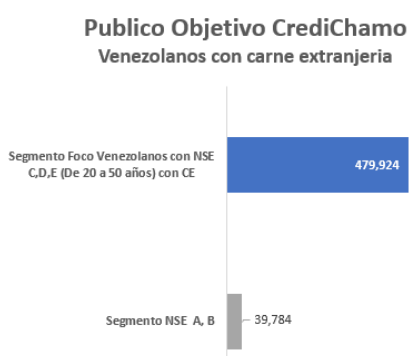
Figura 27
Estado financiero del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE INVERSIÓN						
Infraestructura tecnológica (Gasto interno del Banco)	1,850,000					
Consultoría de implementación USD 100K	370,000	0				
Total Inversión	(2,220,000)	-	-	-	-	-
FLUJO DE INGRESOS						
800 Tarjetas adicional x Mes		717,510	2,795,850	4,935,153	7,074,588	9,214,024
Seguros de tarjeta						
Total Ingresos	0	717,510	2,795,850	4,935,153	7,074,588	9,214,024
FLUJO DE GASTOS						
20% Gastos de Operación (Nube) USD 8,000	0	-29,600	-35,520	-42,624	-51,149	-61,379
5% Gastos de soporte y mejora continua (2 Recursos)	0	-213,120	-223,776	-234,965	-246,713	-259,049
Total Gastos	-	(242,720)	(259,296)	(277,589)	(297,862)	(320,427)
FLUJO OPERATIVO	-	474,790	2,536,554	4,657,564	6,776,726	8,893,596
FLUJO DE DEPRECIACIÓN						
Depreciación tecnológica	-	-	-	-	-	-
Total Depreciación	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (EBIT)	-	474,790	2,536,554	4,657,564	6,776,726	8,893,596
IMPUESTOS	-	(142,437)	(760,966)	(1,397,269)	(2,033,018)	(2,668,079)
TOTAL FLUJO DE CAJA	(2,220,000)	332,353	1,775,588	3,260,295	4,743,708	6,225,518

Nota: Refleja el Ebitda y flujo de caja del ejercicio en 5 años.

Así mismo con el flujo de caja se proyectó los indicadores de viabilidad de la iniciativa, el valor actual neto **VAN: S/. 4,834,530.00** y la tasa interna de retorno **TIR: 76%**. Por otra parte, hay que mencionar que el Banco tiene la política de costo de inversión WACC es de 25% para todas las iniciativas que tienen sinergias con innovación y tecnología.

Figura 28
Publico objeto del proyecto



VAN	S/4,834,530
TIR	76%
WACC	25%

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para sustentar el VAN promedio se realizó cinco simulaciones desde un escenario pesimista hasta un escenario muy optimista, la variable más importante en las simulaciones es la cantidad de tarjetas aceptadas en los siguientes rangos:

Figura 29
Escala

Se utilizó la Escala Likert

Muy bajo	0 - 0.5%
Bajo	0.6% - 5%
Medio	5.1% - 10%
Alto	10.1% - 15%
Muy alto	15.1% - 20%

Así mismo hay que mencionar que la efectividad promedio de las campañas de tarjeta de crédito es de 3.6% para los peruanos, ahora considerando este es un nuevo segmento de venezolanos que corresponden a personas con NSE C, D, E y con edades de 20 a 50 años. Las simulaciones de estas efectividades van en el siguiente rango de 0.1% a 4%. Por consiguiente, la venta acumulada de tarjetas en cinco años corresponde en un escenario muy bajo solo a **2,400 tarjetas** y en el escenario muy alto **95,985 tarjetas** (Figura 30).

Figura 30
Simulaciones de Montecarlo, en cinco escenarios

	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
% Ventas / Segmento Foco	0.5%	1%	2%	3%	4%
Cant. Tarjetas	2,400	23,996	47,992	71,989	95,985
VAN	-839,220	1,052,029	4,834,530	8,617,049	12,399,555
TIR	11%	39%	76%	104%	128%
WACC	25%	25%	25%	25%	25%

En la estimación del VAN, se proyectó desde el menor valor S/ -839,220 a el escenario mayor esperado por el banco S/. 12,399,555 con los cuales se calculó el VAN promedio S/. 5,212,788 y la desviación estándar VAN-DE S/. 5,415,727 con estos valores se realizó la simulación de Montecarlo con mil escenarios, considerando un VAN mínimo de S/. 2,000,000.

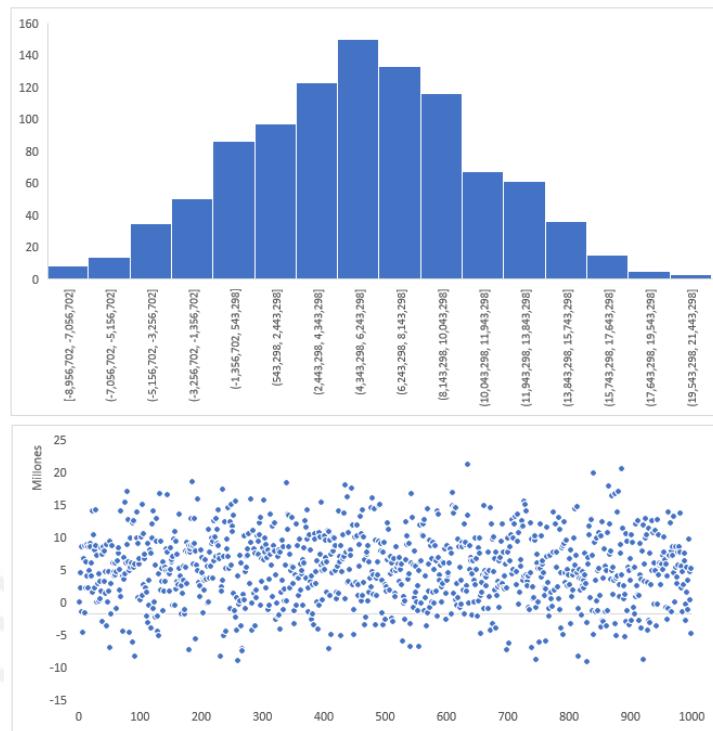
Figura 31

Resultados de las 1,000 Simulaciones de Montecarlo

Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	VAN-Prom.	VAN-DE
	5,212,788.74	5,415,727.33
Primera simulación	9,687,283.62	
VAN promedio simulado	5,329,431	
VAN desviación estándar simulada	5,376,950	
VAN mínimo	-10,676,913	
VAN máximo	23,160,727	
Riesgo de pérdida: VAN < 1,000,000	20.82%	

Los resultados de las simulaciones nos detallan que el 79.18% de los escenarios tiene un VAN superior a S/. 1,000,000 con un **VAN promedio simulado de S/. 5,329,431**. La distribución de los escenarios nos grafica una distribución normal con una media que va entre los S/. 4,343,298 a S/. 6,243,298, así mismo la dispersión de cada una de las simulaciones no reflejan una concentración entre S/. 4.3 MM a S/. 6.2MM. (Imagen 32)

Figura 32
Distribución normal de simulaciones y grafico de dispersión



Capítulo VII. Solución sostenible

7.1. Relevancia social de la solución

El modelo de negocio “Credichamo” aporta a la reducción de desigualdad financiera, por lo que en el capítulo VII vamos a sustentar la relevancia social con el análisis de impacto que con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así mismo considerando los recursos como el valor de co-creación, expresando los costos, beneficios y metas que se obtendrán de este modelo mostradas en el modelo de negocio.

Dentro de nuestro análisis en el Modelo *Business Flourishing Canvas* hemos considerado hitos importantes:

Para metas: Asegurar que el 10% de los venezolanos de NSE C, D y E entre las edades de 20 a 50 años, cuente con una tarjeta de crédito, además que el 80% de los venezolanos con CE tengan oportunidad de ser evaluados para una tarjeta de crédito. Por otra parte, hay que asegurar que el 10% de los venezolanos que no califiquen a un crédito puedan abrir una cuenta de ahorro y crear un historial crediticio; asegurando la reducción de desigualdad financiera en los ciudadanos venezolanos.

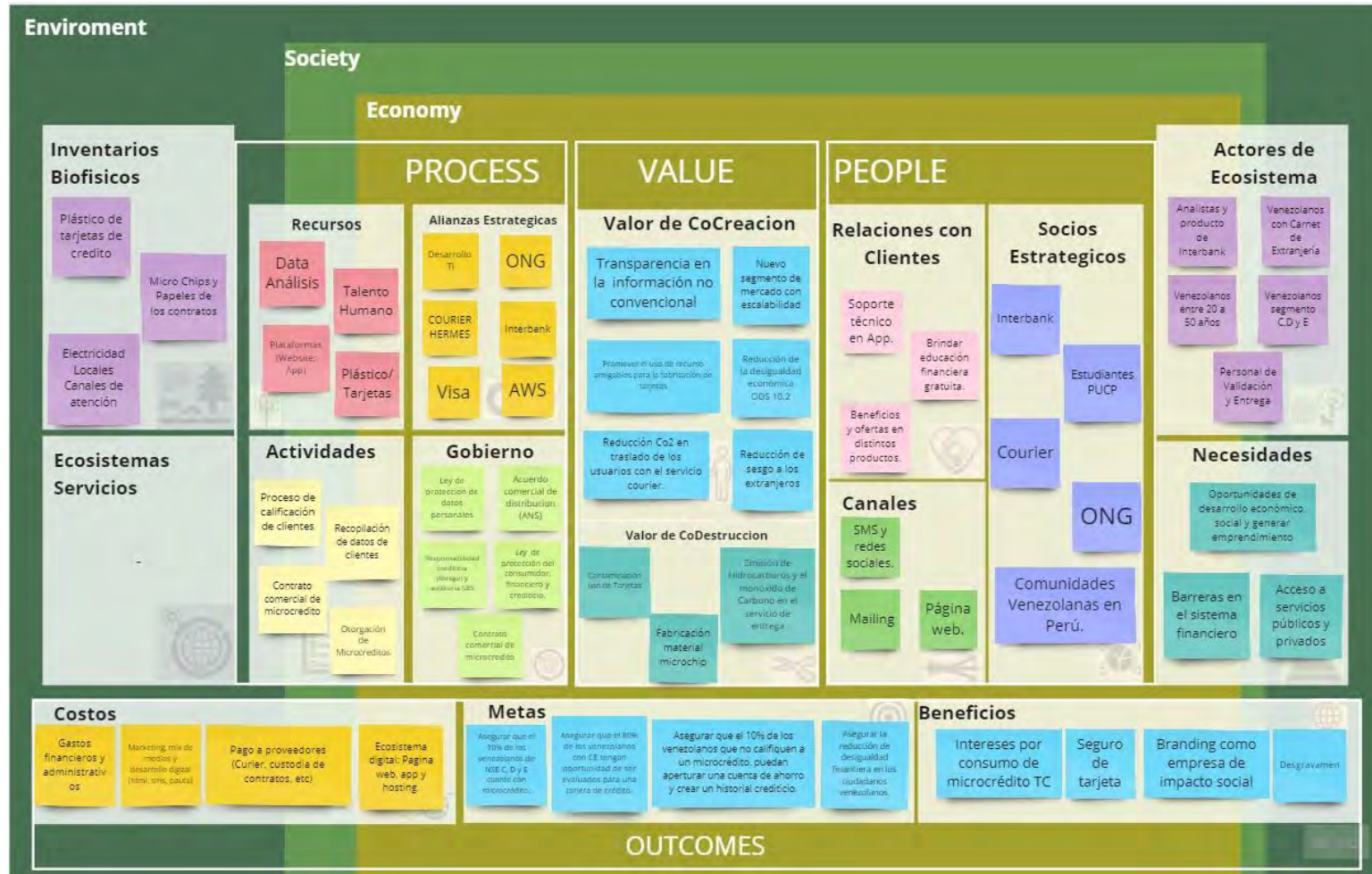
Los costos de esta iniciativa son:

- Gastos financieros
- Gastos administrativos,
- Gastos de marketing y mix de medios (desarrollo digital (html, sms, pauta),
- Gastos de proveedores (*curier*, custodia de contratos, etc.),
- Gastos de ecosistema digital como la página web, hosting y en un futuro el desarrollo de *app*.
- Gastos de consultoría y mejora continua de *landing page/ app*.

Valor de co-creación: Transparencia en la información no convencional, nuevo segmento de mercado con escalabilidad, promover el uso de recurso amigables para la fabricación de tarjetas, **reducción de la desigualdad económica ODS 10.2**, reducción Co2 en traslado de los usuarios con el servicio Courier y reducción de sesgo a los extranjeros.

Valor de Co-destrucción: Para nuestro modelo de negocio también consideramos la contaminación uso de tarjetas, fabricación material microchip, uso de laptop y web emisión de monóxido de carbono.

Figura 33
Flourishing Business Canvas



7.1 Relevancia social de la solución.

Para efectos de esta tesis se utilizó los Objetivos de Desarrollo Sostenible desarrollado por las Naciones Unidas que tiene como objetivo general mejorar la vida de todos. Para determinar el Índice de Relevancia Social, se tomará en cuenta la ODS #10: **Reducir la desigualdad en y entre los países** tal como muestra las Naciones Unidas. (En la Tabla 1)

Evaluación de IRS ODS #10 se muestra sus metas a las que impacta nuestra propuesta. El IRS de nuestra propuesta está compuesta por las metas movilizadas (7) entre el número total de metas (10). En el caso de nuestra propuesta el IRS sería de $7/10 = 0.7$ o 70%.

Tabla 19 Evaluación de IRS ODS 10

Item	Descripción	Impacto
10.1	10.1 De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional	Aplica
10.2	10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	Aplica
10.3	10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto	Aplica
10.4	10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad	Aplica
10.5	10.5 Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos	Aplica

10.6	10.6 Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones	Aplica
10.7	10.7 Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas	Aplica
10.a	10.a Aplicar el principio del trato especial y diferenciado para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, de conformidad con los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio	
10.b	10.b Fomentar la asistencia oficial para el desarrollo y las corrientes financieras, incluida la inversión extranjera directa, para los Estados con mayores necesidades, en particular los países menos adelantados, los países africanos, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus planes y programas nacionales	No Aplica
10.c	10.c De aquí a 2030, reducir a menos del 3% los costos de transacción de las remesas de los migrantes y eliminar los corredores de remesas con un costo superior al 5%	

Nota. Se muestra sólo las ODS a las que tiene impacto nuestra propuesta (**Naciones Unidas, 2023**).

7.2. Rentabilidad social de la solución

Se ha logrado identificar dos importantes ahorros o beneficios sociales en el modelo de negocio “Credichamo” que contrasta en gran medida con las prestamistas informales o llamados “gota a gota” y las cajas municipales. Además del ahorro en tiempo por la facilidad de solicitar el crédito vía virtual. Así mismo, podremos ver los costos por impacto ambiental por el uso de tarjetas físicas y el consumo de CO2 por tiempo en Web.

7.2.1. Beneficios sociales

Primer hito: Para la correcta eficiencia estamos considerando este intra-emprendimiento que cuente con tasas de intereses de 70% (promedio en Perú). De acuerdo con nuestro escenario medio en la simulación de Montecarlo, consideramos los 47,992 tarjetas solicitadas (Así mismo, también estamos considerando los ratios promedio de negocio, 10% de tarjetas no entregadas y 8% de tarjetas canceladas) por lo cual el promedio de abastecimiento es de 34,256 tarjetas recurrentes en 5 años (enlazar la tabla de simulación y promedio de ventas en 5 años); ello nos va a llevar a dinamizar 157 millones de soles gracias a la inclusión financiera de los venezolanos.

Segundo hito: El beneficio social es la tasa de interés en contraste con las prestamistas y cajas municipales. Parte de los beneficios es considerar la bancarización de estos y oportunidades de inclusión en distintos servicios en las que serán incluidos gracias a su conexión financiera.

Tabla 20 Estimación del flujo de beneficios sociales del emprendimiento.

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de Usuarios	6,851	6,851	6,851	6,851	6,851
Préstamo Formal	S/ 1,233,180.00	S/ 1,233,180.00	S/ 1,233,180.00	S/ 1,233,180.00	S/ 1,233,180.00
Ahorro en Tiempo solicitar Tarjeta de crédito	S/ 115,610.63	S/ 115,610.63	S/ 115,610.63	S/ 115,610.63	S/ 115,610.63
Total, de Beneficio Social	S/ 1,348,790.63	S/ 1,348,790.63	S/ 1,348,790.63	S/ 1,348,790.63	S/ 1,348,790.63

Para Promediar el beneficio; usamos el préstamo base para una tarjeta de crédito contrastando con las tasas de las cajas municipales. Por lo tanto, el beneficio social en 6,851 tarjetas de crédito promedio anual puede alcanzar 1.2 millones de soles. No hemos considerado prestamistas informales conocido como los “gota a gota” debido a la variedad de tasas, formas de préstamos, la poca información y hermetismo de estos por el grado de peligrosidad. Además, en nuestras encuestas los usuarios indican que no buscan este medio de préstamo o prefieren no hablar del tema.

Tabla 21 Beneficio social para los usuarios en solicitar crédito en la banca formal.

Cálculo de Beneficio	Banca		Caja Municipal	
Préstamo Promedio	S/	600.00	S/	600.00
Tasa Anual		70%		100%
Devolución por persona al año	S/	420.00	S/	600.00
Proyección de ventas anuales		6,851.00		6,851.00
Proyección anual	S/	2,877,420.00	S/	4,110,600.00
Beneficio de Préstamo Bancario			S/	1,233,180.00

Para considerar el tiempo de ahorro de una persona en solicitar presencialmente una tarjeta de crédito, hemos considerado que el usuario podría tomarle 2 horas aproximadamente, con nuestro proyecto determinamos un ahorro de 115 mil soles anuales.

Tabla 22 Beneficio social en tiempo de ahorro en solicitar una tarjeta de crédito.

Tiempo de Solicitar Tarjeta de crédito				
	Horas	Sueldo Promedio	Cantidad Anual	
Solicitud línea presencial	2	S/ 1,350.00	Emisión de tarjetas	6851
días		S/ 45.00		S/ 115,610.63
Horas		S/ 5.63		
Total, de beneficio		S/ 16.88		

7.2.2. Costos sociales

Para el impacto negativo ambiental de nuestro modelo de negocio contiene el uso de emisión de Tarjetas, uso de laptops, así como páginas web y su impacto en el medio ambiente. Para dimensionar el impacto, traduciremos todo a kg de CO₂ y lo multiplicaremos por el costo de 84.74 euros (SENDECO₂, 2023). Considerando un tipo cambio de 4.08 soles por euro nos brinda un costo de 345.74 soles por kg de CO emitido.

Está claro que se tiene una proyección de incremento el uso de laptops a nivel mundial, por eso es de suma importancia considerar este impacto. Tomando la cantidad promedio de 61.5kg de CO₂ en los 4 años de vida útil de una laptop (Circular 82 Computing, 2022) y midiendo un tiempo entre

búsqueda y la consulta por línea de 10 min al día de uso podemos calcular que la laptop produce 0.002 kg por año.

Tabla 23 Costo social en emisión de CO2 de laptop/equipo móvil.

Peso de CO2- laptop/equipo móvil	
Consumo x 4 años de una laptop	61.5 kg
por Año	15.38 kg
x min	0.0003
Consumo Útil (10 min)	0.003

Así mismo, para la emisión de tarjetas tradicionales; la emisión de CO2 por unidad es 0.03 kg (CaixaBank, 2019). Por el uso de internet, se considera un promedio de 0.02 gr de CO2 por segundo que se emite por utilizar el flujo de datos de internet, se asume que el flujo de datos para la consulta de línea de crédito es aproximadamente 10 minutos por día lo que nos da un total de 0.12 kg de CO2 por año (Arun, Kabita, & Gourav, 2020).

Tabla 24 Costo social en emisión de CO2 para el uso de internet.

Peso de CO2 - Uso de internet		
Consumo x WEB	tiempo (min)	Peso (Kg)
	10	0.012 kg
Total (10 min)		0.12 kg

Tabla 25 Estimación del flujo de Costos sociales del emprendimiento, en soles.

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de Usuarios	6851 Und	6851 Und	6851 Und	6851 Und	6851 Und
Emisión de Co2 x Tarjetas	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Consumo x WEB (5 min)					
Ahorro en solicitar Tarjeta de crédito	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
Emisión de Co2 x Laptop	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003
Total, de Co2	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Total	S/ 362,405.71	S/ 362,405.71	S/ 362,405.71	S/ 362,405.71	S/ 362,405.71

7.2.3. Cálculo de Van Social

Tabla 26 Caculo de la Utilidad y VAN social.

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Beneficios sociales	1,348,790.63	1,348,790.63	1,348,790.63	1,348,790.63	1,348,790.63
Costos sociales	362,405.71	362,405.71	362,405.71	362,405.71	362,405.71
Utilidad	S/ 986,384.92	S/ 986,384.92	S/ 986,384.92	S/ 986,384.92	S/ 986,384.92
Tasa	8%				
VAN SOCIAL	S/ 3,938,348.99				

Con los cálculos mostrados en las tablas tanto de beneficios y costos logramos calcular un VAN social de 3.9 millones de soles nos muestra claramente que contiene una solución socialmente rentable ya que los beneficios que tenemos mediante la utilización de la aplicación son mayores que el impacto negativo que tendría.

Capítulo VIII. Decisión e implementación

Para este capítulo presentamos el plan de implementación a través de un cronograma de trabajo, además las conclusiones y recomendaciones que llegó el equipo.

8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

Nuestro proyecto por caracterizarse como intra-emprendimiento corporativo hemos realizado distintas consultas sobre cómo llevar a cabo nuestra iniciativa, por ello hemos determinado una serie de hitos que permitirá el desarrollo de un cronograma con fecha de inicio diciembre de 2023. Nuestro equipo está conformado por: Eloy Ovalle, Vania Cueva, Mao Loreto y Diego Ocsa quienes llevarán a cabo la implementación, así como también, el proceso preliminar, inicio, desarrollo, prototipado y lanzamiento del producto. El cronograma estará estructurado por 5 hitos que tomará en ejecutarse 8 meses en promedio.

Hito 1 (Fase preliminar); el cual consiste en la presentación del modelo de negocio, revisión de recursos, flujo de caja del proyecto para determinar la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio. Y finaliza con su aprobación.

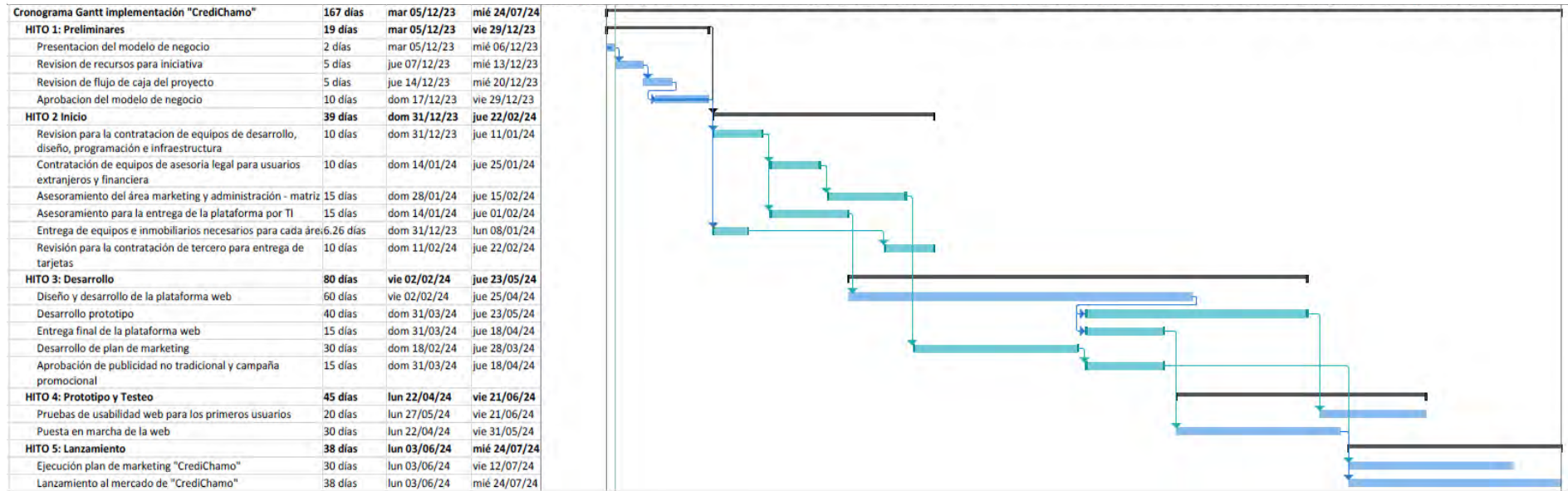
Hito 2 (Inicio); para esta fase se hace revisión de equipos para definir el desarrollo y diseño de nuestra plataforma (*Landing page*). Además, el asesoramiento del área de marketing, legal y administrativo del banco como para las entregas de mobiliarios y contratación de terceros.

Hito 3 (Desarrollo); para esta etapa consideramos ya contar con la entrega final de la página web. Además del desarrollo y aprobación para la publicidad y campaña promocional de “Credichamo”.

Hito 4 (Prototipo); para esta fase realizaremos pruebas de uso de nuestra *landing page*; realizando interacciones con nuestro público objetivo si esta alineado a sus necesidades detectadas y posterior a ello la puesta en marcha de la web para detectar cualquier anomalía.

Hito 5 (Lanzamiento); Para este momento será necesario que el lanzamiento al mercado de “Credichamo” este acompañado de la ejecución del plan de marketing.

Figura 34
cronograma de implementación "Credichamo"



Nota: Tiempos de implementación de Credichamo.

8.2. Conclusiones

Según la información que hemos podido recopilar, resultado de las entrevistas y encuestas podemos concluir que existe una intencionalidad por parte de nuestro público objetivo por querer desarrollarse dentro del país, pero esta se ve limitada por la falta oportunidades. Es decir, existe un mercado con necesidades y prioridades no cubiertas que requieren de una atención personalizada, que permita brindar posibilidades de optar por un producto financiero. Con nuestra investigación hemos obtenido los siguientes hallazgos significativos:

Para la deseabilidad; nuestros principales hallazgos fueron que, nuestra primera fase de encuestas; nos arrojó que el 90% de ellos consideraran que un préstamo solucionaría sus principales problemas en el País. Para la segunda fase de encuestas con un total de 60 entrevistados, más del 95% de nuestros encuestados consideran que al obtener una tarjeta de crédito en el Perú los ayudaría a cumplir con sus metas. Demostrando una buena usabilidad; en ambas fases consultamos a nuestro público y nos confirmaron con un 70 % y 53% en la fase uno y dos de nuestras encuestas respectivamente la inversión en emprender un negocio o invertir. Además, respaldaron de manera positiva la interfaz de *landing page*, el tiempo que demanda una solicitud de línea de crédito. Esta data nos brinda el respaldo con una alta deseabilidad de nuestros usuarios.

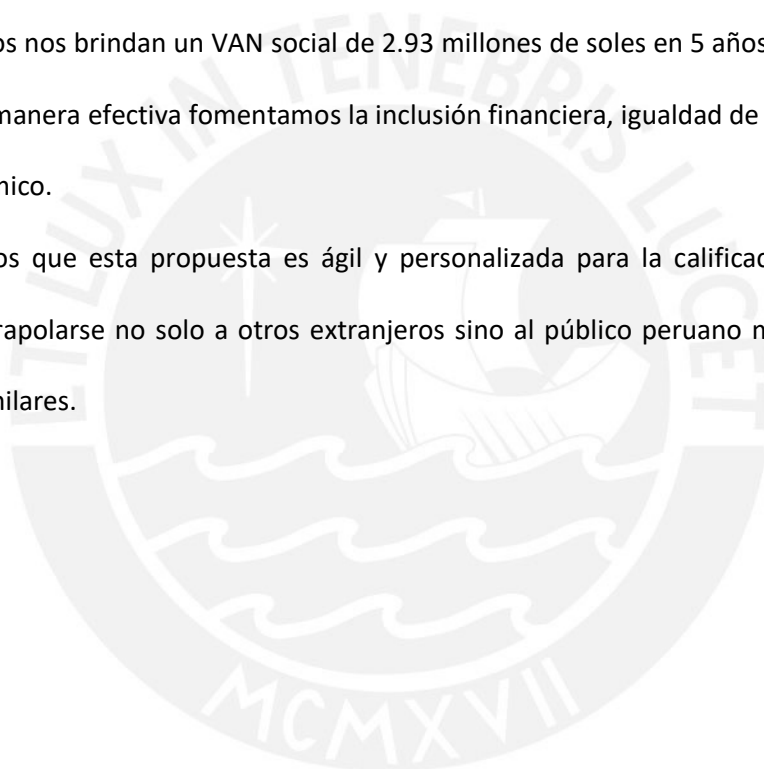
Para la viabilidad nuestra investigación nos brinda el VAN esperado en nuestro escenario corresponde a 4.8 millones de soles con una **TIR 76% en los primeros 5 años** junto con los análisis de los gastos fijos, variables y los drivers que influyen en el negocio aseguran la viabilidad de la iniciativa. Consideramos relevante realizar las consultas a nuestro público si estuviera dispuesto aceptar la tasa de interés promedio del mercado peruano y arrojó que más del 70% de aceptaría dicha tasa.

Para la factibilidad del negocio concluimos que nuestro proyecto utiliza recursos ya aplicados en otros proyectos, pero enfocado en un público objetivo no explorado, lo cual resulta novedoso e interesante, así como también al tener el respaldo de un banco reconocido y apoyo de la ONG de venezolanos en Perú podemos eliminar una de las variables identificadas como la falta de confianza y

seguridad en el sistema financiero peruano por parte de los venezolanos. Esto nos permite que con la inversión de marketing y operaciones tendremos una probabilidad de éxito >55% (58.92%), realizado a través de la simulación de Montecarlo con más de 5 mil iteraciones, en relación de 3 a 1 entre CTCV y CAC. Nuestros hallazgos de sostenibilidad brindan beneficios de impacto social y ambiental. El beneficio anual de nuestros usuarios alcanza un monto de 1.3 millones de soles. Los costos los traducimos en impacto ambiental por emanación de Co2, el cual asciende a 362 mil soles anuales; el cual puede disminuir con la entrega de tarjetas eco amigables.

Estos datos nos brindan un VAN social de 2.93 millones de soles en 5 años considerando una tasa 8%. De esta manera efectiva fomentamos la inclusión financiera, igualdad de oportunidades y el desarrollo económico.

Concluimos que esta propuesta es ágil y personalizada para la calificación crediticia, con capacidad de extrapolarse no solo a otros extranjeros sino al público peruano más vulnerable con características similares.



8.3. Recomendaciones

- El asesoramiento financiero es un punto importante al momento de brindarles la posibilidad de optar un producto financiero para empoderar y generar responsabilidad en los migrantes solicitantes.
- Evitar que nuestra solución se convierta en un problema a corto y mediano plazo por el mal manejo de los recursos otorgados.
- Realizar un seguimiento y acompañamiento exhaustivo a los solicitantes venezolanos para medir el impacto del modelo, poder realizar ajustes y mejoras necesarias que eviten la fatiga del cliente al momento de interactuar con nuestro modelo. Esto es causado por razones tales como: saturación de oferta, falta de innovaciones, pérdida de interés del cliente en la propuesta de valor del producto.
- Considerar incorporar a mediano plazo de nuestro producto se traduzca en venta cruzada (seguros, educación y salud). Ya que parte en nuestras encuestas las necesidades que forman parte importante de nuestro público objetivo están en educación, seguros de salud. Esto ayudará a generar valor.

Bibliografía

- ACNUR. (2023). Obtenido de <https://www.acnur.org/que-hacemos/construyendo-mejores-futuros/medios-de-vida-e-inclusion-economica/inclusion-financiera>
- Banco Mundial. (noviembre de 2019). *Comunicado de Prensa N 005*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/11/26/migracion-venezolana-peru>
- Chong, J. C., & Zarate, K. (Octubre de 2022). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PUB-NOTA-POLITUCA/Nota%20Acceso%20al%20SF%20Migrantes%20y%20Refugiados_vf.pdf
- FMI. (2022). Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/12/06/cf-venezuelas-migrants-bring-economic-opportunity-to-latin-america>
- García Chunga, A. (Junio de 2023). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/migraciones/informes-publicaciones/4386750-nueva-compilacion-normativa-migratoria>
- INEI. (Diciembre de 2022). *INEI*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1886/libro.pdf
- INEI. (ENERO de 2023). Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-574-de-la-poblacion-venezolana-que-reside-en-el-peru-tiene-entre-20-y-49-anos-de-edad-14164/>
- INEI ENPOVE 2022, 4. N. (23 de 03 de 2023). *II Encuesta a la Población Venezolana residente en el Perú*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-574-de-la-poblacion-venezolana-que-reside-en-el-peru-tiene-entre-20-y-49-anos-de-edad-14164/>:
https://www.google.com/search?q=La+II+ENPOVE&oq=La+II+ENPOVE&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigATIHCAMQIRigAdIBBzc1N2owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Koechlin Costa, J., Solórzano Salleres, X., Larco Drouilly, G., & Fernández-Maldonado Mujica, E.

(agosto de 2019). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de

https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_714888/lang--en/index.htm

Migraciones, S. N. (Junio de 2023). *Superintendencia Nacional de Migraciones*. Obtenido de

<https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/b47403a5-b5fb-4a7a-8ed1-e0dd3e57274f/page/7QmaB>

OIT. (Diciembre de 2021). *Organizacion Internacional del Trabajo*. Obtenido de

https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_832308/lang--es/index.htm

PatentsGoogle. (21 de 07 de 2023).

[https://patents.google.com/?q=\(model+credit+score\)&oq=model+credit+score](https://patents.google.com/?q=(model+credit+score)&oq=model+credit+score). Obtenido de

<https://patents.google.com/>: <https://patents.google.com/>

R4V. (2023). Obtenido de <https://www.r4v.info/es/refugiadosymigrantes>

R4V. (Junio de 2023). *Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes (R4V)*.

Obtenido de <https://www.r4v.info/es/document/r4v-america-latina-y-el-caribe-refugiados-y-migrantes-venezolanos-en-la-region-may-2023>

RankingsLatAm. (16 de 05 de 2023). <https://www.linkedin.com>. Obtenido de

<https://www.linkedin.com/pulse/mercado-de-tarjetas-cr%C3%A9dito-en-per%C3%BA-ranking-202303-rankingslatam-/?originalSubdomain=es>: <https://rankingslatam.com/en-pe>

<https://rankingslatam.com/en-pe>

SBS. (01 de 10 de 2023).

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

<https://www.sbs.gob.pe>

Superintendencia Nacional de Migraciones. (2023). *Plataforma unica del Estado*. Obtenido de Guia

Practica: <https://www.gob.pe/institucion/migraciones/noticias/719213-lanzan-guia-practica-para-la-inclusion-financiera-de-la-poblacion-refugiada-y-migrante>

Apéndices

Apéndice A: Descripción de preguntas utilizadas en la primera encuesta realizada a venezolanos

ID	Descripción de preguntas	Grupo
1	Labores Diarias	Actividades
2	¿Como generas ingresos?	
3	¿Qué haces en tus tiempos Libres?	
4	¿Cuál es el personaje que más admiras? ¿Por qué?	Creencias
5	¿Cuáles son tus aspiraciones en Perú?	
6	¿Cuáles son las necesidades principales para ti como migrante en Perú?	Problemas
7	¿Qué consideras que es lo más difícil de conseguir en Perú?	
8	¿Por qué (Según respuesta 03) es importante para Usted?	
9	¿Cuál crees que sea la causa de la dificultad?	
10	¿Cuál crees que debería ser la solución?	
11	¿Qué espera lograr a largo plazo en Perú?	
12	¿Qué tipo de documento migratorio tienes actualmente?	
13	¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían útil para alcanzar sus metas?	
14	¿Cuántas personas conviven actualmente contigo?	
15	¿Cuántas personas tienes a cargo?	
16	¿Envías Remesas a Venezuela? ¿Cuántas personas mantienes o ayudas en Venezuela?	Familia
17	¿Qué factores influenciaron en vivir actualmente dónde estás?	
18	¿Cuánto tiempo tienes viviendo en Perú?	
19	¿Con quienes te reúnes en tus ratos libres?	
20	¿Qué temas conversan más en tus reuniones?	Social
21	¿Qué actividades recreacionales o de ocio más extrañas?	

Hallazgos encontrados:

Pregunta 06: ¿Cuáles son las necesidades principales para ti como migrante en Perú?

Para los venezolanos su prioridad en Perú es mejorar su **economía 29%** y tener una **vivienda 29%** alquilada en primer momento y propia según su economía mejore, con la finalidad de dar tranquilidad a él y su familia.

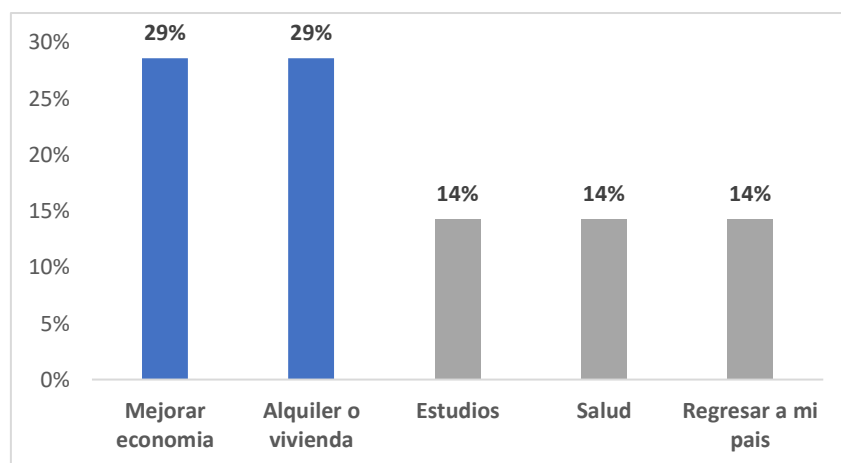


Gráfico 01: Encuesta inicial

Pregunta 13: ¿Qué tipo de recursos o apoyo considera que serían útil para alcanzar sus metas a largo plazo en Perú?

La mayoría de los venezolanos **57%** consideran que tener algún crédito o financiamiento ayudaría en cumplir sus objetivos en Perú

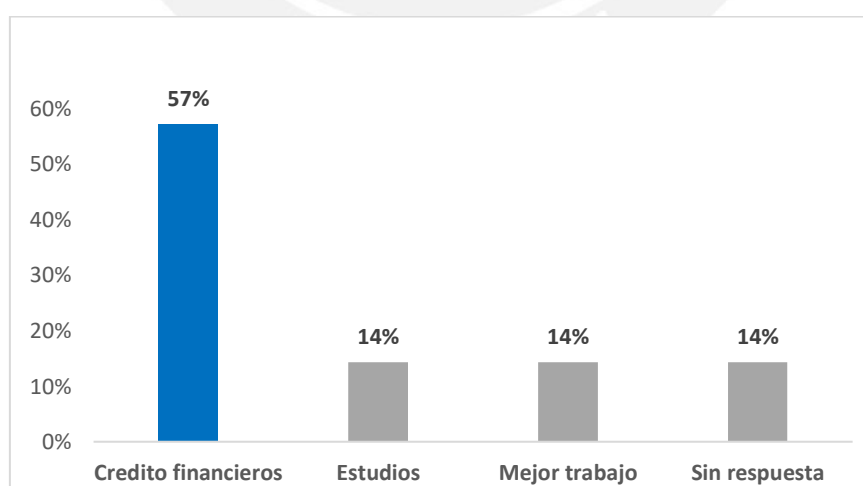


Gráfico 02: Encuesta inicial

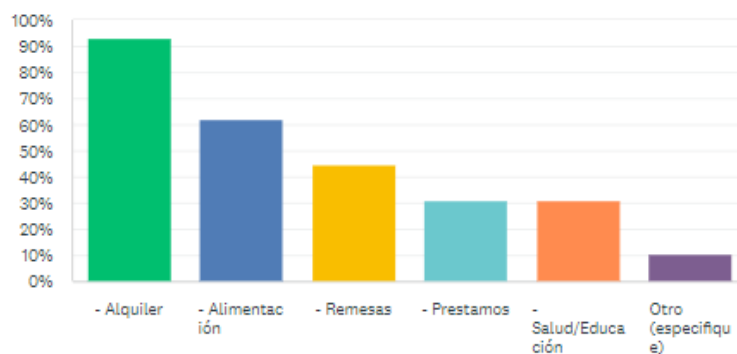
Apéndice B: Preguntas generadoras de oportunidades para los extranjeros venezolanos



Apéndice C: Detalle de encuestas

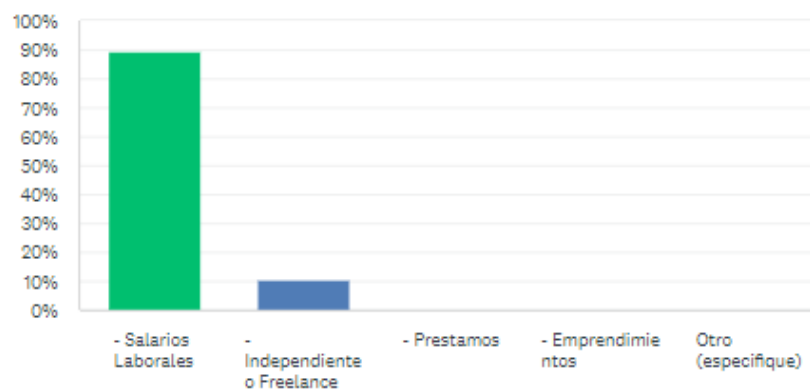
¿Cuáles son tus principales gastos económicos en este momento? Mas de una respuesta

Respondidas: 91 Omitidas: 0



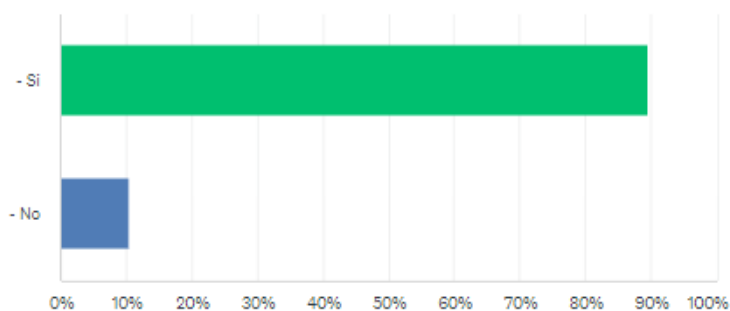
¿En base a esas necesidades, como logras cubririrlas?

Respondidas: 91 Omitidas: 0



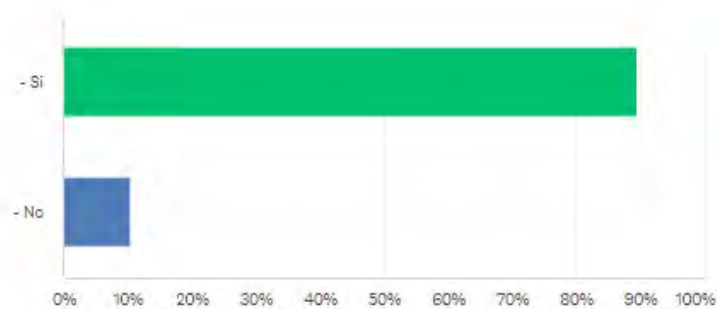
¿Te gustaría poder optar por un producto financiero (Tarjetas de créditos, microcréditos)?

Respondidas: 1 Omitidas: 0



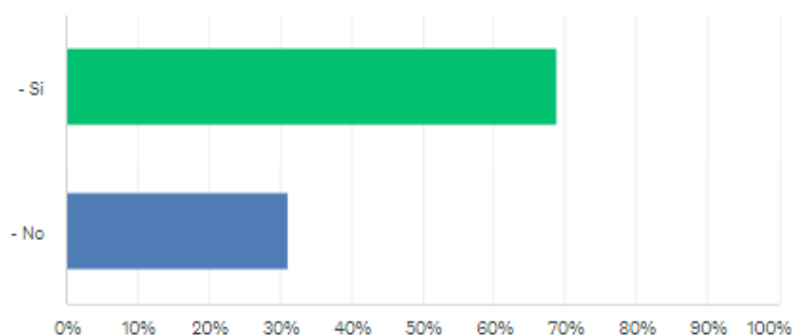
¿Crees que con algún préstamo o crédito podría cubrir tus necesidades y tus aspiraciones en el Peru?

Respondidas: 1 Omitidas: 0



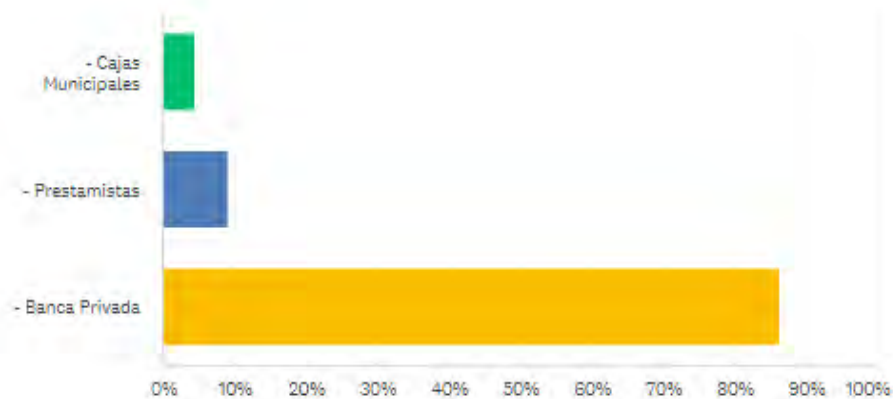
¿Has intentado solicitar una tarjeta de Credito o Microcreditos?

Respondidas: 1 Omitidas: 0



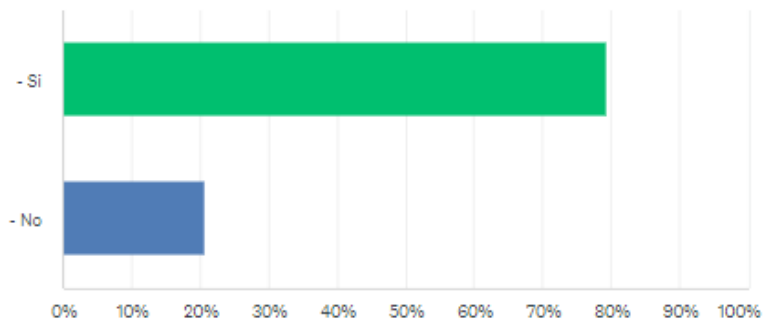
Si la respuesta es SI; donde has intentado?

Respondidas: 10 Omitidas: 7



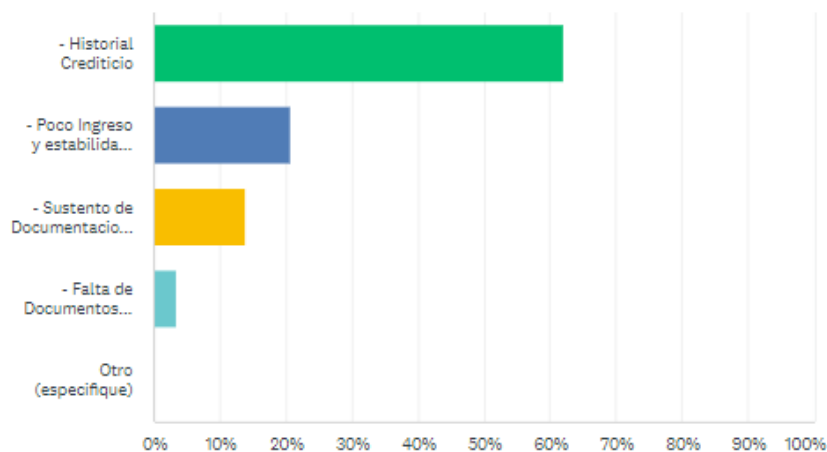
¿Consideras que es complicado solicitar una tarjeta de crédito o un microcrédito en Peru?

Respondidas: 10 Omitidas: 0



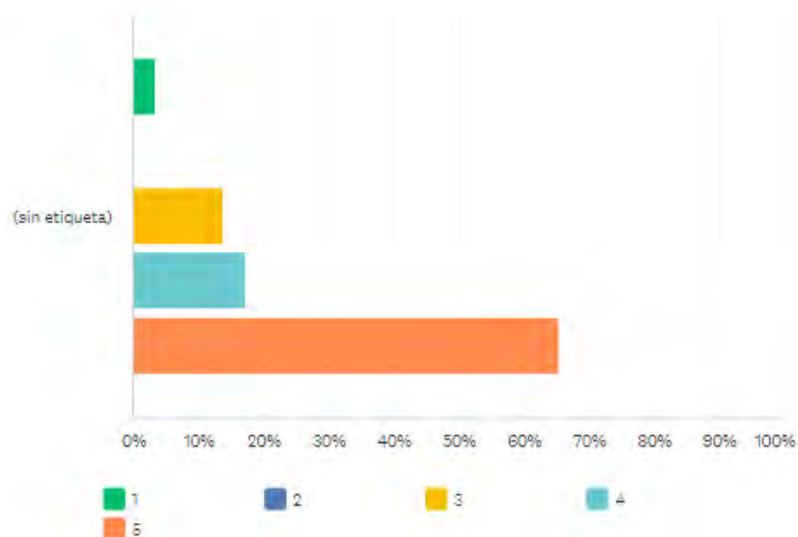
¿Cuál crees que sea el principal problema para que te den una tarjeta de crédito o un microcrédito en un banco?

Respondidas: Omitidas: 0



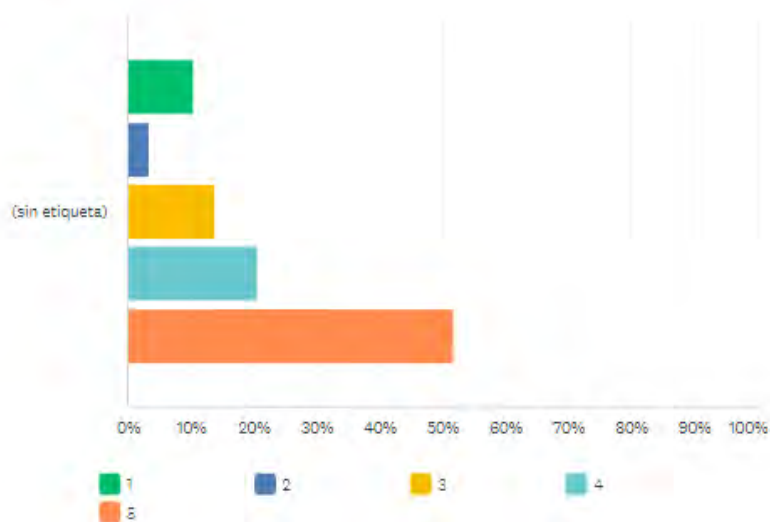
¿Qué te parece si pudiéramos ofrecerte facilidades para que obtengas una tarjeta de crédito en una entidad bancaria? Del 1 al 5 donde 1 es bajo y 5 es alto

Respondidas: Omitidas: 0



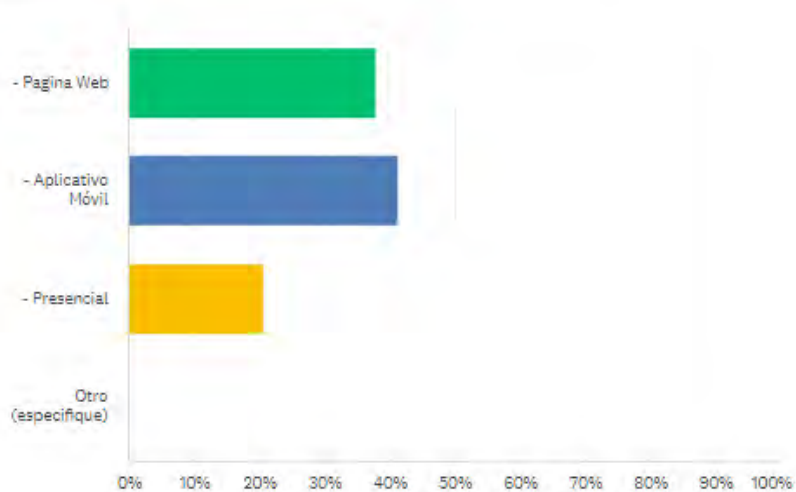
¿Qué te parece registrarte vía online para ver si calificas o no a un producto financiero (Tarjetas de créditos, microcréditos, etc)? Del 1 al 5 donde 1 es bajo y 5 es alto

Respondidas: 1 Omitidas: 0



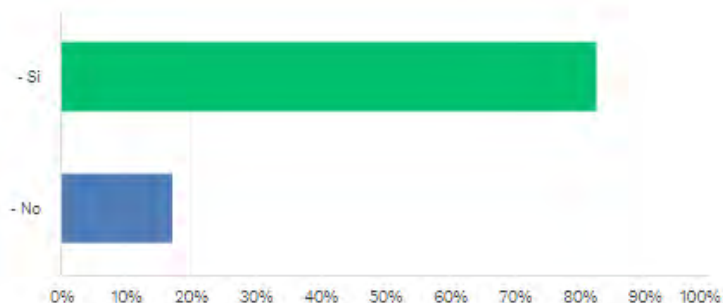
Con que plataforma te sentirías mas cómodo y seguro para este registro.

Respondidas: 1 Omitidas: 0



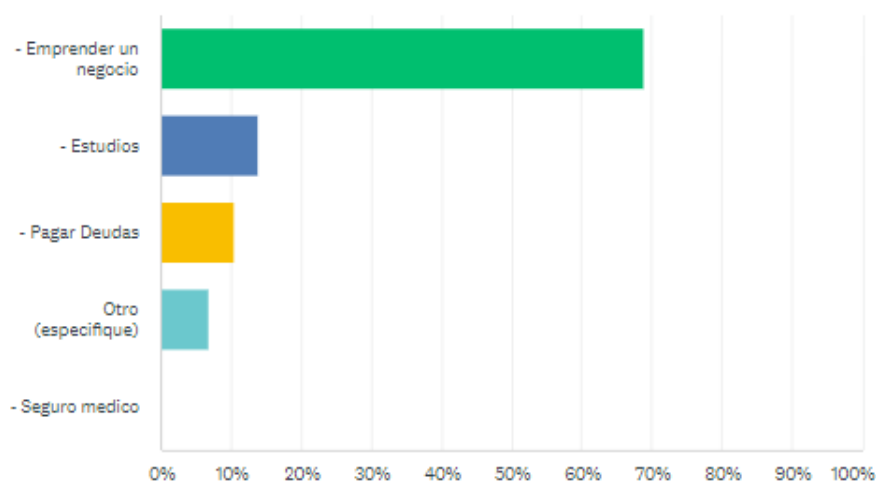
¿Te gustaría recibir asesoramiento sobre cómo reducir gastos, optimizar tu presupuesto, crear historial crediticio en Peru?

Respondidas: 1 Omitidas: 0



¿De tener acceso a un crédito o tarjeta de crédito que harías con él?

Respondidas: 1 Omitidas: 0



Apéndice D: Tarjetas de prueba para las hipótesis del modelo de negocio

Figura 1

Tarjeta de prueba para Hipótesis 1

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Criterios de éxito del experimento

Responsable Grupo 7

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫)

Creemos que Nuestro modelo de originación para venezolanos de NSE C,D y E con carnet de extranjería permite acceder a oportunidades financieras.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍👍👍)

Para verificarlo, nosotros Haremos una campaña a través de mix de medios para que los venezolanos ingresen a nuestra plataforma donde serán evaluados para una tarjeta de crédito.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos La tasa de conversión de venezolanos que terminan el proceso de evaluación de forma satisfactoria sea mayor al 60%.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si El 10% de los venezolanos evaluados adquiere una tarjeta de crédito.

Figura 2

Tarjeta de prueba para Hipótesis 2

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Deseabilidad de uso de TC

Responsable Grupo 7

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫👹👹)

Creemos que

Los ciudadanos venezolanos del nivel socioeconómico C,D y E con carnet de extranjería desean acceder a una tarjeta de crédito para cumplir con sus metas personales.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍👍👍)

Para verificarlo, nosotros Realizaremos entrevistas en las Principales zonas de Lima donde se encuentre nuestro público objetivo.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos Si nuestros entrevistados considera importante el uso de una tarjeta de crédito para cumplir con sus objetivos. Tambien el entusiasmo que demuestran al contestar la entrevista.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

- 1. Más del 60% de las expresiones son satisfactorias.**
- 2. Más del 60% de las respuestas considerarán positivo el uso de la tarjeta de crédito para cumplir sus metas.**

Figura 3

Tarjeta de prueba para Hipótesis 3

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Deseabilidad de uso de TC

Responsable Grupo 7

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🤖🤖🤖)

Creemos que Los ciudadanos venezolanos del nivel socioeconómico C,D y E con carnet de extranjería usarán las tarjetas de crédito para realizar un micronegocio.

Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 👍👍👍)

Para verificarlo, nosotros Realizaremos entrevistas en las Principales zonas de Lima donde se encuentre nuestro público objetivo.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos La cantidad de entrevistados que consideran usar la tarjeta de crédito para emprender un negocio.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

- Más del 60% de las respuestas considerarán usar la tarjeta de crédito para realizar un negocio.

Figura 4

Tarjeta de prueba para Hipótesis 4

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫)

Creemos que

Los ciudadanos venezolanos del nivel socioeconómico C,D y E con carnet de extranjería están dispuestos a usar nuestro modelo de originación para acceder a tarjetas de crédito en nuestro landing web.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍👍👍)

Para verificarlo, nosotros **Observaremos si** **nuestros usuario:**

1. Ingresa a la plataforma web.
2. Busca acceder a una tarjeta de crédito.
3. Ingresar sus datos personales.
4. Valida su información mediante la biometría.
5. Si cuenta con campaña, observaremos si adjunto su recibo de servicios para validar domicilio y coordinar el envío.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos

1. Que el tiempo para completar una tarea sea menor a 30 seg.
2. Número de expresiones de satisfacción.
3. Porcentaje tasa de abandono.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

1. El tiempo para completar una tarea es menor a 30 seg.
2. El número de expresiones de satisfacción es menos de 3.
3. Porcentaje de tasa de abandono es menor a 20%

Figura 5

Tarjeta de prueba para Hipótesis 5

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Factibilidad del Proyecto

Responsable Grupo 7

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫)

Creemos que

Con la inversión de marketing conseguiremos que el costo de la vida del cliente (CTVC) sea mayor al costo de adquirir un cliente (CAC) en relación con 3:1 o superior

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🔥🔥🔥)

Para verificarlo, nosotros

Realizamos 5000 iteraciones a través del modelo Montecarlo.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos

La cantidad de simulaciones donde el CAC sea mayor a CTVC en relación 3:1

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

El 55% de las iteraciones resultan igual o mayor a la relación 3:1 entre CTVC y CAC

Apéndice E: Resumen de entrevistas

<i>Total, Entrevistados</i>	60
Respuestas	SI NO
<i>¿Tienes alguna tarjeta de crédito en Perú?</i>	0 60
<i>¿Ha intentado solicitar una tarjeta de crédito?</i>	52 8
Principales causas del por qué no le dieron una TC	
<i>No cuenta con los documentos en regla</i>	40 0
<i>No cuenta con historial crediticio</i>	12 0
<i>¿Una tarjeta crédito podría ayudarte a cumplir tus metas en Perú?</i>	57 3
¿Qué harías con la tarjeta de crédito?	
<i>Emprender un negocio</i>	42 0
<i>Invertir en mi negocio</i>	12 0
<i>Estudios</i>	6 0
<i>¿Estarías dispuesto a aceptar una tarjeta de crédito con una tasa de interés promedio del mercado peruano (75%)?</i>	55 5

¿Cuánto estás dispuesto a pagar mensualmente?

Depende del crédito que utilice 41 0

S/300.00 10 0

Entre S/100.00 Y S/300 .00 9 0

¿Haz recurrido a préstamos de otra índole en algún momento? 3 57

¿Le parece comprensible y amigable el modelo de nuestra web? 57 3

¿Le parece confiable el modelo de nuestra web? 57 3

¿Solicitarías una tarjeta de crédito por medio de nuestra web? 56 4

Figura 1


Figura 2

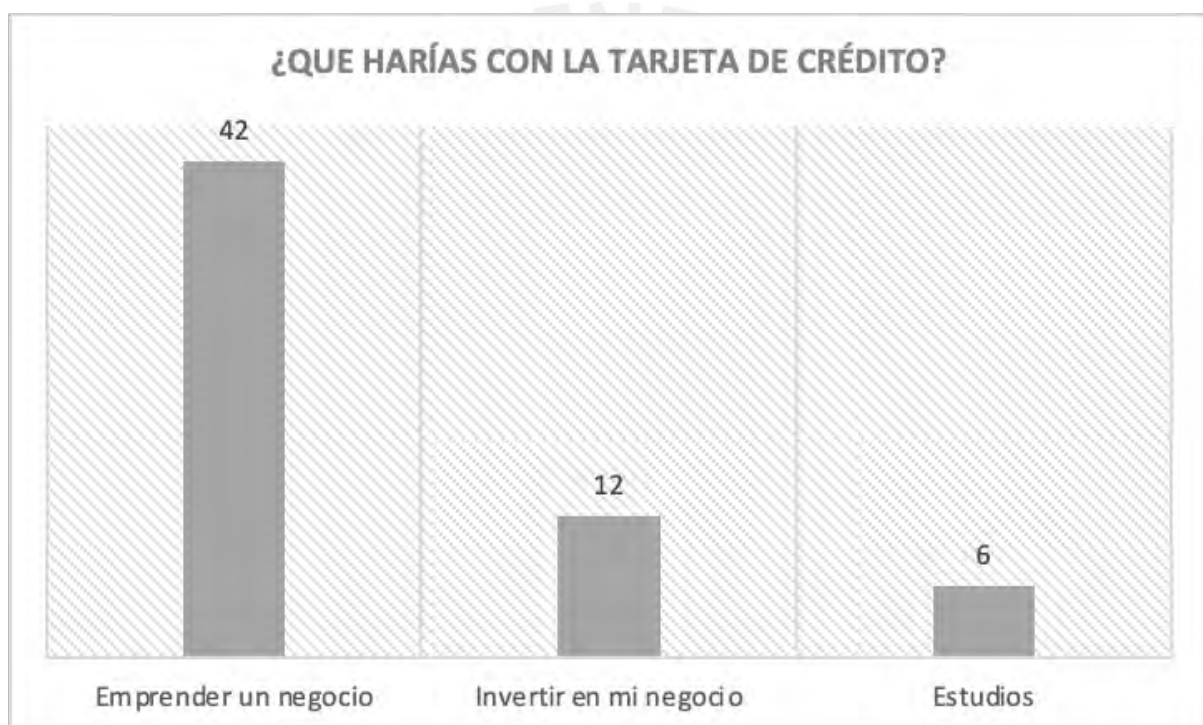


Figura 3

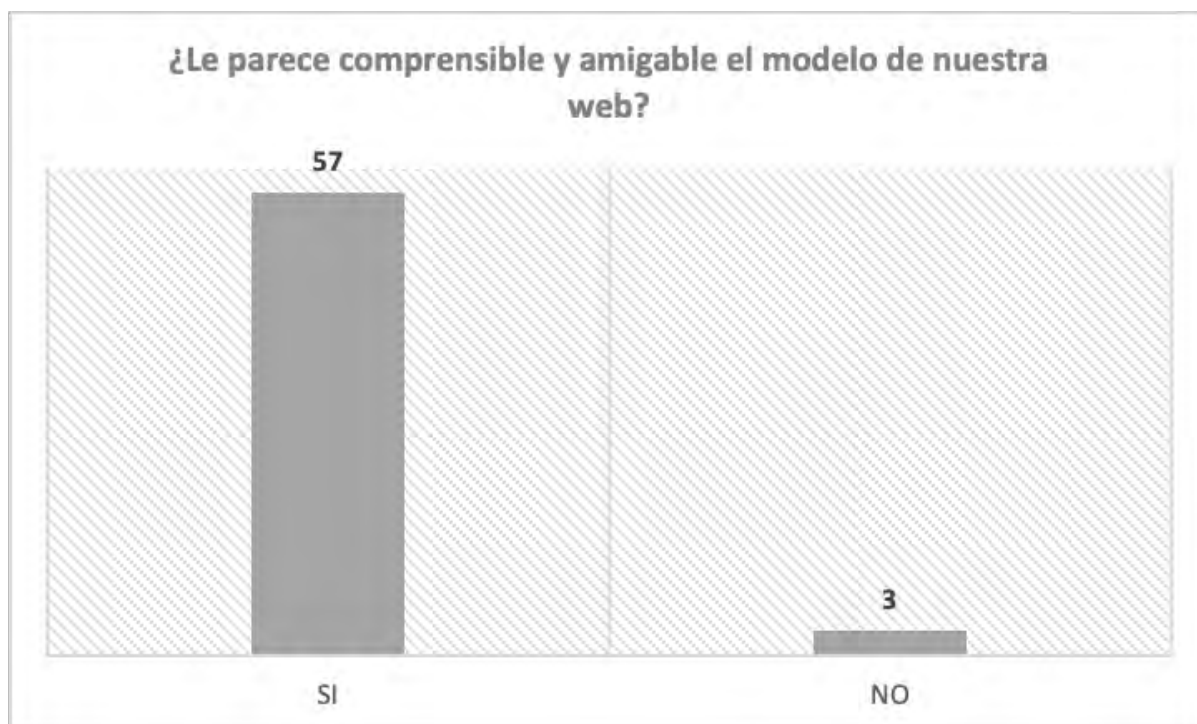


Figura 4

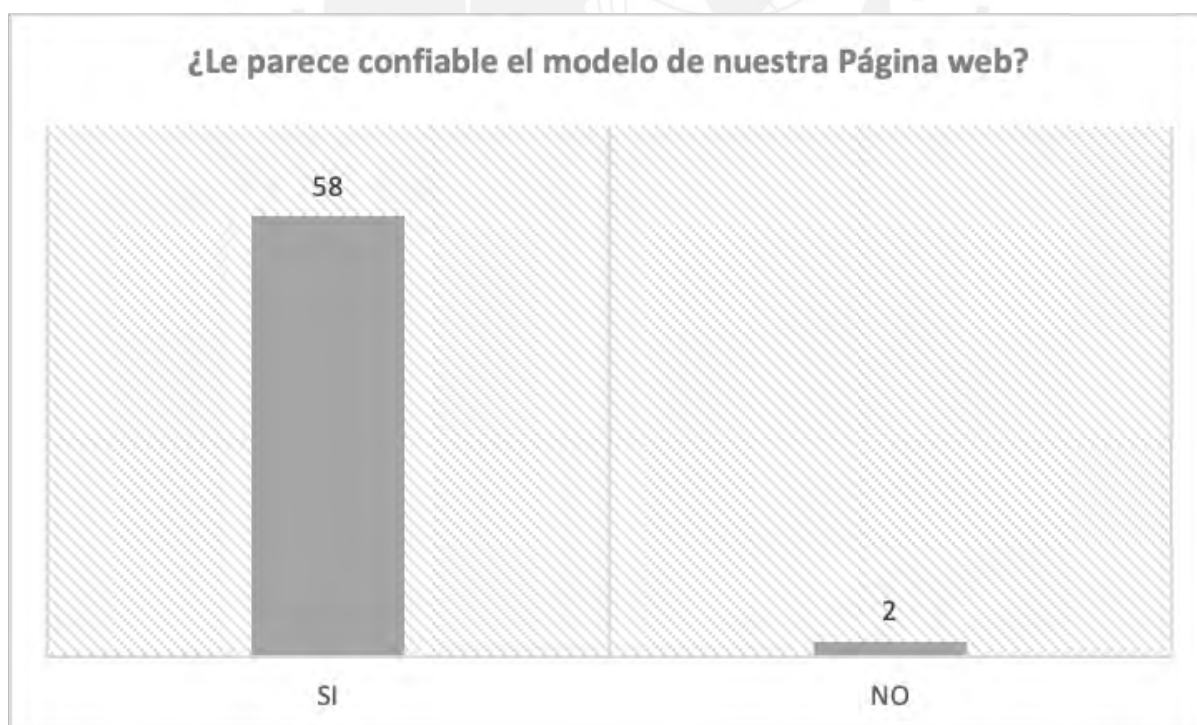
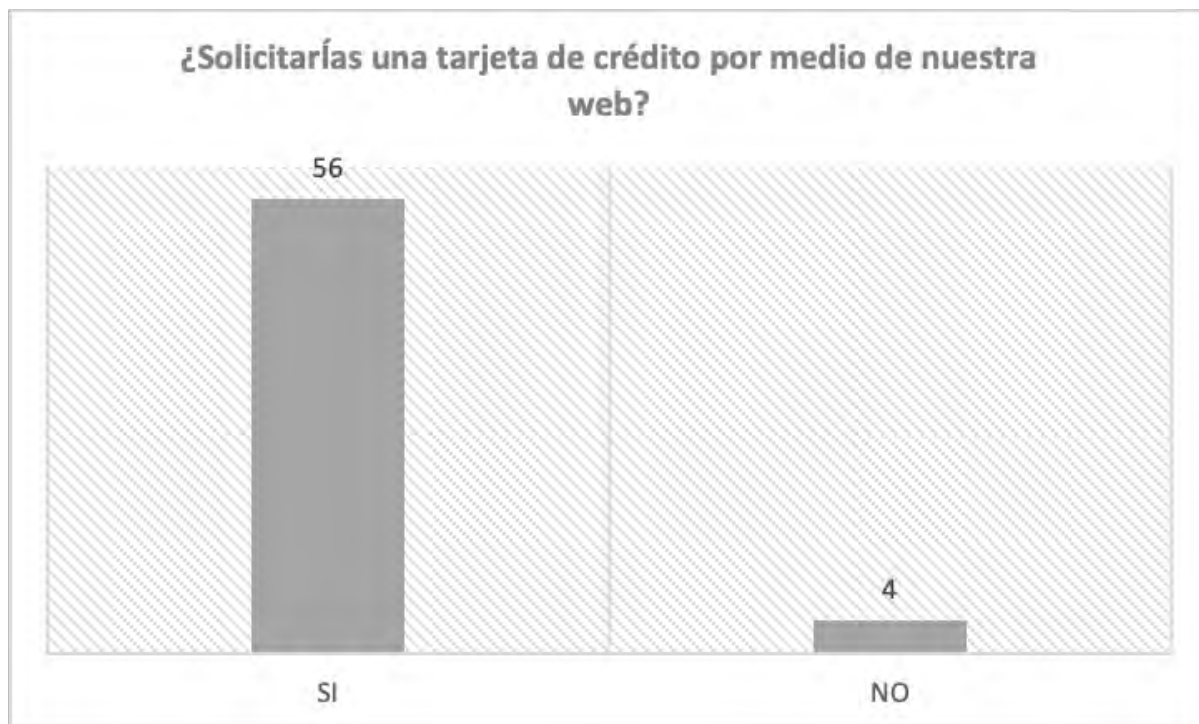


Figura 5



Apéndice F: Panel fotográfico de interacción con venezolanos.





Apéndice G: Panel fotográfico de interacción con venezolanos.

