

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**MODELO DE NEGOCIO PARA AMPLIAR LA INCLUSIÓN
FINANCIERA: PROPUESTA PARA FINTECH CREDITICIA EN
LIMA METROPOLITANA**

Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR:

MARIO ARMANDO GARAYAR URIBE

ASESOR:

Dr. CARLOS GUILLERMO HERNÁNDEZ CENZANO


Lima, agosto, 2024

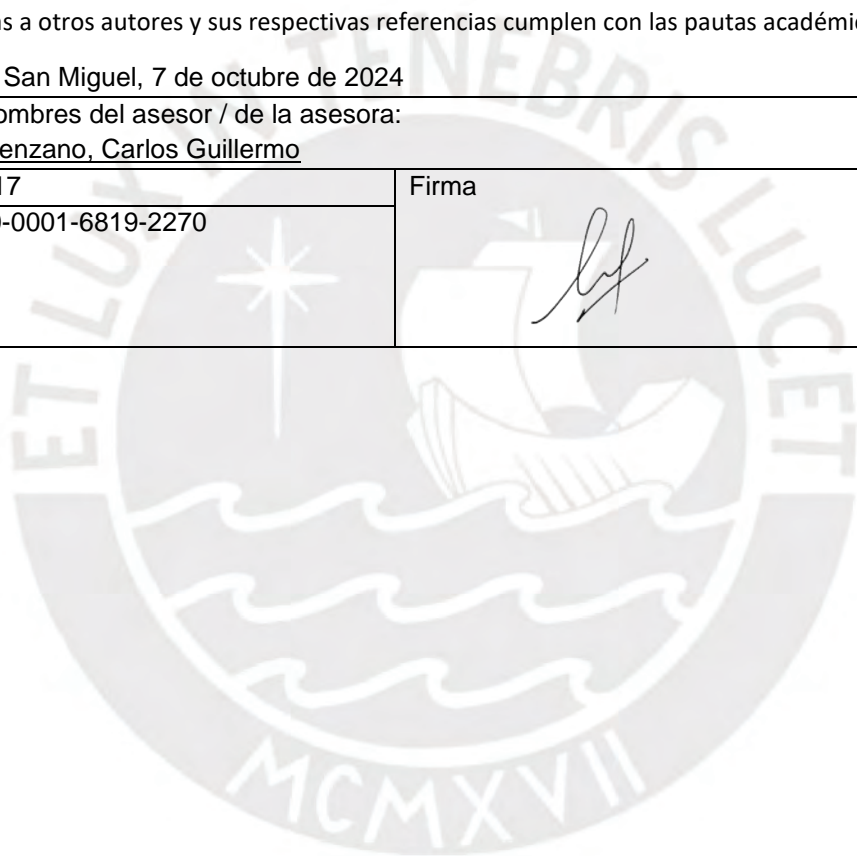
Informe de Similitud

Yo, Carlos Guillermo Hernández Cenzano,
docente de la **Facultad de Ciencias e Ingeniería** de la Pontificia
Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado
**MODELO DE NEGOCIO PARA AMPLIAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA: PROPUESTA PARA
FINTECH CREDITICIA EN LIMA METROPOLITANA.**,
del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)
Mario Armando Garayar Uribe,
dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/10/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 7 de octubre de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Hernández Cenzano, Carlos Guillermo</u>	
DNI: 07534917	Firma 
ORCID: 0000-0001-6819-2270	



RESUMEN

El presente estudio es realizado con el propósito de desarrollar al diseño de un Proyecto de Modelo de Negocio Canvas para una empresa de tecnología financiera (Fintech) en Perú. El Modelo de Negocio Canvas proporcionará un marco estratégico para diseñar, describir y evaluar el negocio de la Fintech, considerando los diferentes aspectos clave que influyen en su éxito.

La investigación del mercado financiero actual indica que la población está cada vez más orientada en el uso de una banca digitalizada para desarrollar sus operaciones financieras, siendo las transferencias seguidas de los créditos las más comunes, siendo aprovechados por los usuarios para distintas actividades económicas como lo son las PYMES. Esto está generando estancamiento en el desarrollo de la inclusión financiera y ha llevado a que se tenga que recurrir a la innovación disruptiva respecto a las nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos financieros.

Respecto al análisis de la metodología para desarrollar un modelo de negocio que contemple los elementos necesarios para atender las necesidades recopiladas en la investigación del mercado actual se eligió el lienzo de modelado de negocio Canvas, pues posee baja complejidad, alto nivel de colaboración y facilita la comprensión a profesionales técnicos y potenciales inversionistas.

Finalmente, a partir de las cuales las principales innovaciones en el ecosistema Fintech nacional que se recomendaría bajo este alcance en la propuesta de valor serían las solicitudes y aprobaciones simplificadas con el uso de modelos predictivos de Big Data (permite analizar más formatos de datos); segundo, enfocado en un perfil altamente digital, la utilización de detectores de patrones relacionados al modelo de redes neuronales que permite prevenir fraudes y facilitar el acceso a fondos; por último, la atención al cliente, uno de los principales dolores, deben ser atendidos mediante inteligencia artificial de aprendizaje asistido por asesores humanos.

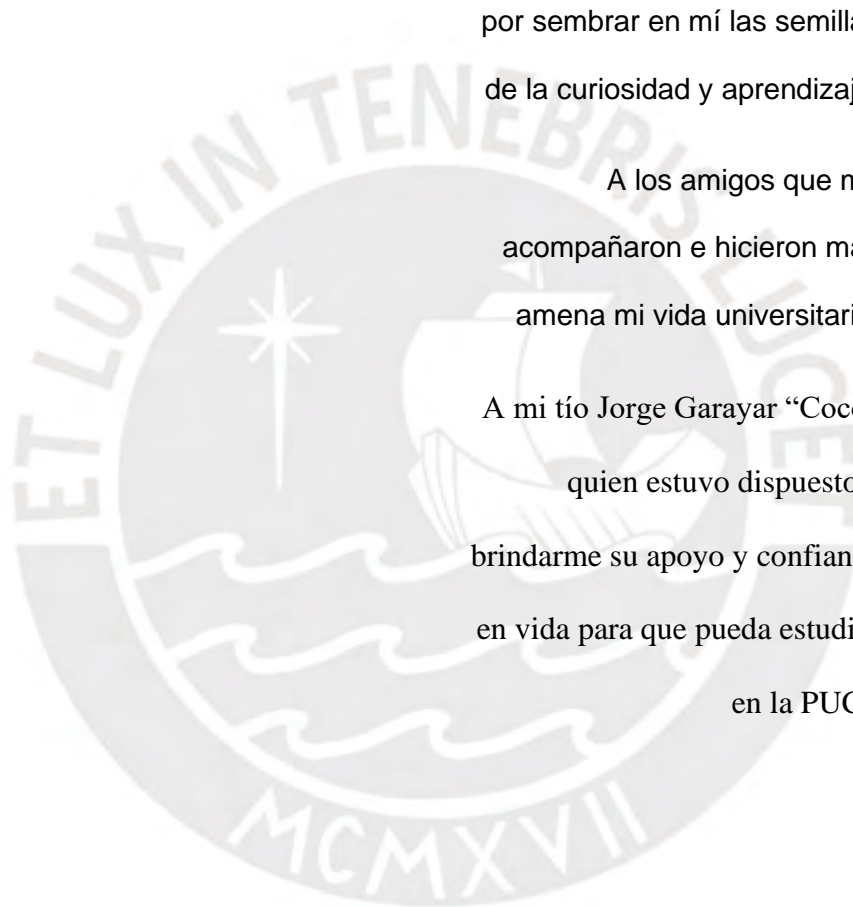
Dedicatoria

A mis padres y hermana, por su apoyo durante mi carrera y el desarrollo del presente trabajo.

A mis profesores y mentores, por sembrar en mí las semillas de la curiosidad y aprendizaje.

A los amigos que me acompañaron e hicieron más amena mi vida universitaria.

A mi tío Jorge Garayar “Coco” quien estuvo dispuesto a brindarme su apoyo y confianza en vida para que pueda estudiar en la PUCP



INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS	iii
INDICE DE TABLAS	v
INDICE DE FIGURAS	vi
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Definición del Problema	1
1.2 Objetivos de la Investigación	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Alcance del Estudio	3
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO - CONTEXTUAL	6
2.1 Marco teórico Fintech	6
2.1.1. Clasificación de las Fintech	7
2.2 Teoría de Modelo de Negocio	14
2.2.1. Modelo de Negocio Canvas	15
2.2.2. Modelo de Negocio BCG (The Boston Consulting Group).....	18
2.2.3. Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas	20
2.2.4. Elección de la metodología de Modelo de Negocio	23
2.3 Aspectos Legales y Regulatorios	25
2.3.1 Licencia y aprobación	26
2.3.2. Protección del consumidor	26
2.3.3 Prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorista	26
2.3.4. Ley de protección de datos	27
2.3.5 Transparencia y distribución.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	28
3.1 Casos de Diseño del Modelo Canvas	28
3.1.1 Caso a Nivel Internacional	28
3.1.2 Caso a Nivel Nacional	30
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	33
4.1. Objetivos de la investigación de mercado	33
4.1.1. Objetivo general	33
4.1.2. Objetivos específicos	33
4.2. Metodología de investigación	33
4.2.1. Levantamiento de información de fuentes secundarias	34

4.3. Mercados	38
4.3.1. Mercado potencial.....	38
4.3.2. Mercado disponible.....	38
4.4. Análisis concluyente de la investigación del mercado	39
CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIO CANVAS	40
5.1 Asociaciones Clave	40
5.2 Actividades Clave	40
5.3 Recursos Clave	41
5.4 Propuesta de valor	42
5.5 Relaciones con el cliente	43
5.6 Canales	45
5.7 Segmentos de Mercado	45
5.8 Estructura de costos	46
5.9 Fuente de Ingresos	47
5.10 Aplicabilidad y relevancia del modelo en el contexto peruano	50
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
6.1 Conclusiones	54
6.2 Reflexión Crítica y Recomendaciones	55
CAPÍTULO 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables recurrentes en modelos de calificación crediticia.....	9
Tabla 2 Clasificación de Segmentos de Mercado según Osterwilder Y Pingeur (2010)	16
Tabla 3. Tabla de Puntajes de evaluación de características.....	24
Tabla 4. Matriz de comparación de metodologías de modelado de Negocios.....	24
Tabla 5 Mercado disponible en miles de persona	39



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Bancarización PyME atendido por las Fintech en el Perú	13
Figura 2: Bancarización de Personas atendidas por las Fintech en el Perú	13
Figura 3. Lienzo de Modelo de Negocio Canvas	16
Figura 4: Modelo de Negocio de 6 componentes	19
Figura 5. Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas	21
Figura 6: Modelo de Negocio Canvas de PayPal	29
Figura 7: Modelo de Negocio Canvas de Kambista.....	31
Figura 8: Modelo de Negocio Canvas Final.....	49



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La presente investigación es realizada con la finalidad de desarrollar una introducción al diseño de un Proyecto de definir un modelo de negocio utilizando el lienzo Canvas de una empresa de tecnología financiera (Fintech) en Lima Metropolitana. Se trata de una Fintech que se centrará en ofrecer soluciones innovadoras en el sector financiero, aprovechando las tecnologías digitales para mejorar la accesibilidad, eficiencia y experiencia del cliente. El modelo de negocio Canvas proporcionará un marco estratégico para diseñar, describir y evaluar el negocio de la Fintech, considerando los diferentes aspectos clave que influyen en su éxito.

La industria de servicios financieros en Perú está experimentando cambios significativos debido al avance tecnológico y la adopción de soluciones digitales. Las Fintech ofrecen una diversa gama de productos y servicios innovadores, y se consideran una alternativa ágil y eficiente ante los tradicionales servicios financieros. En ese sentido, desarrollar adecuadamente un lienzo de modelo de negocio sólido y adaptado a las características y necesidades del mercado peruano es fundamental para el éxito de una Fintech en este entorno. El capítulo constará en dos partes, primero, presentar la definición del problema a solucionar con el proyecto presentado. Asimismo, la segunda parte explicará el objetivo principal y los objetivos secundarios de del presente proyecto.

1.1 Definición del Problema

Palomino, Seclen, Marcos y Velásquez (2019) afirma que a pesar de un rápido crecimiento del ecosistema Fintech nacional, una de las grandes dificultades que este presenta es la alta tasa de desaparición (19%) en comparación con los ecosistemas

de la región, la cual representa la segunda más alta de la región. Parte de las causas radican en que aún persisten desafíos en términos de inclusión financiera. Según la revista económica Business Empresarial (2020), Perú es el país que presenta la menor bancarización de Latinoamérica, contando con veinticuatro millones de adultos fuera del sistema financiero convencional, especialmente para sectores de la población que no cuenta con las condiciones para tener acceso a préstamos y servicios crediticios convencionales.

En este sentido, según el informe de bancarización de Ipsos para Lima Metropolitana en 2021, el total de bancarizados asciende a 8,9 millones de personas entre 18 y 70 años, siendo aproximadamente el 52% de la población urbana peruana. Las siguientes conclusiones se basan en un estudio realizado a 836 personas de 18 a 70 años que son miembros del NSE ABCD (Ipsos 2021), lo que muestra que a pesar de ser una región con un alto nivel de urbanización y acceso a la tecnología aún se deben afrontar retos en materia de inclusión financiera. La problemática se ve agravada debido a la falta de historial crediticio, la informalidad económica de algunos sectores y otras barreras que dificultan el acceso a crédito. En este contexto, Ames (2018) sugiere que la innovación disruptiva y el uso de la tecnología para la creación de nuevos productos han sido impulsados por la necesidad de productos financieros innovadores orientados a clientes y mercados que los bancos tradicionales no pueden satisfacer.

Con base en lo anteriormente expuesto, la pregunta a resolver es: ¿de qué forma el modelo del negocio canvas para las Fintech puede aportar soluciones innovadoras para ampliar la inclusión financiera y aumentar el crecimiento del ecosistema Fintech Peruano?

1.2 Objetivos de la Investigación

Se presentan los objetivos de la tesis, se hace la distinción entre el objetivo general y los objetivos específicos del desarrollo del modelo de negocio.

1.2.1 Objetivo General

Describir cómo crear un modelo de lienzo de negocio que permita la incorporación de soluciones innovadoras en una Fintech para prepagos en el Área Metropolitana de Lima teniendo en cuenta factores como el segmento identificado y validado de clientes de la presunta Fintech, aterrizar una definición de la propuesta de valor, señalar los adecuados canales de distribución, como se llevará a cabo la relación de los clientes, como se van a distribuir las fuentes de ingresos, los recursos clave, cuales serán las actividades y actores clave y finalmente revisar la estructura de costos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el contexto económico y normativo del Perú en cuanto a las empresas Fintech.
- Describir el mercado peruano para las Fintech de préstamos.
- Evaluar la pertinencia y la viabilidad del Modelo de Negocio Canvas propuesto.
- Proponer recomendaciones estratégicas para la implementación y desarrollo exitoso de la Fintech en el mercado peruano.

1.3 Alcance del Estudio

De acuerdo con Pérez y Rojas (2019), la aplicación de las Tecnologías en Vanguardia como la IA en las empresas ha revolucionado las tendencias tanto en empresas de retail como de servicios principalmente seguros y financieros. Estas innovaciones van creciendo aceleradamente y hay muchas empresas a las que les cuesta sostenerse actualizados, su propuesta trae grandes beneficios

como optimización de procesos, mejoras económicas y eficiencia de costes. Este crecimiento pasó a tener una tendencia exponencial debido a la pandemia de COVID-19, lo que conllevó obligatoriamente a las empresas a enfrentar nuevos desafíos en términos de costos operativos y nuevas formas de llegar a sus segmentos de valor a través de la virtualidad.

En la actualidad el escenario del mercado Fintech tanto en el Perú como en la región puesto que se encuentra en una rápida expansión. De acuerdo con la publicación Forbes Perú, el sector Fintech en Perú experimentó un aumento anual compuesto del 20,9%. Esto quiere decir que, de los 132 proyectos identificados en el estudio del año anterior, el número aumentó en 61 hasta llegar a las 193 Fintech en 2023, según un estudio de Finnovista y Visa en colaboración.

Específicamente dentro del ámbito de las Fintech de banca digital, en el uso de tecnologías como la IA (Inteligencia Artificial) y sus derivados en estos modelos de negocios es favorecido por los desafíos de la automatización y la necesidad de un contacto cercano con el cliente. Como se presentó en párrafos anteriores se tiene un desafío en aumentar el porcentaje de bancarización formal o inclusión en el sistema financiero, lo que permitirá, la prevención del aumento de casos de créditos informales y el incremento de los casos de estafas digitales a la población.

Por lo tanto, la investigación se desarrollará sobre el alcance descriptivo - recomendante, ya que se busca explicar como el análisis de la data recopilada en las etapas de la investigación puede modelarse a través de la metodología de Modelo de Negocio Canvas para explicar y analizar un negocio que pueda atender las necesidades encontradas en el desarrollo de una investigación o

sondeo de mercado y que permitan acceder a la bancarización formal, aumentar la inclusión financiera. El resultado esperado es el desarrollo de cada elemento del modelo Canvas junto con un lienzo resumen, así como plantear la aplicabilidad ante una posible implementación en el contexto peruano.

Sin embargo, se reconoce la limitación importante del estudio, pues el esquema de innovación de estos modelos de negocios es incipiente y no sistemático, y las empresas, particularmente en el sector financiero nacional y de la región, son herméticas en el sentido de brindar información para estudios de sus principales motores de innovación. Como resultado, esta investigación no tiene acceso a fuentes primarias.

El modelo comercial Canvas será una herramienta beneficiosa para ordenar los datos recopilados en este informe de tal manera que se logre comprender a alto nivel la solución propuesta ante el problema aportar soluciones innovadoras para ampliar la inclusión financiera y aumentar el incremento del ecosistema Fintech Peruano. El Capítulo 2 de este estudio abordará los conceptos necesarios para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO - CONTEXTUAL

Este capítulo aborda tres secciones. En la primera sección se tratará la definición detrás de una Fintech y como está puede atender el problema identificado en el capítulo anterior. En la segunda sección, se presenta y desarrolla inicialmente la teoría del modelo de negocios de varios autores, así como las clases de modelos de negocios más comunes para definir el modelo sobre el cual se va a dar el análisis. En la tercera sección, se presenta el contexto legal entorno a las Fintech peruanas ahondando en sus características.

2.1 Marco teórico Fintech

Según Bravo y Urgilés (2020), la terminología Fintech refiere a un conjunto de tecnologías y actividades de carácter tecnológico que alimentan el sector de servicios financieros. Este tipo de empresas están utilizando estas tecnologías para producir servicios financieros de bajo costo y de fácil acceso (Bravo y Urgiles, 2020). La Cámara de Comercio de Bogotá (2018) también enfatiza la necesidad de complementar estas tecnologías con el acceso de los usuarios a la llamada educación financiera y oportunidades de micro inversión. A nivel local, Tyba alienta a los usuarios a invertir en fondos mutuos, lo que permite que los fondos excedentes crezcan con el tiempo.

A medida que esta migración alcanzó su punto máximo después de la crisis económica que tuvo lugar en 2008, las instituciones bancarias de todo el mundo ahora buscan desarrollar nuevas tecnologías que permitan tener una ventaja sobre los competidores a largo y mediano plazo.

Asimismo, estas empresas nacieron como elementos de apoyo para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el sentido de apoyar la inclusión financiera, que es definida por el Banco Mundial como el acceso individual y

corporativo a diversos productos y servicios financieros. En el caso de Perú, lo anterior tiene fortalezas importantes debido a que al cierre del 2022 el 50.1% de los peruanos aún no tiene acceso al sistema financiero nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023), siendo este el menos bancarizado de toda la región (Business Empesarial, 2020).

2.1.1. Clasificación de las Fintech

Existen varios modelos de negocio financiero en los que las Fintech han sido introducidas, se mencionan las principales clases de Fintech (INCYTU, 2017):

a. Pagos Electrónicos

Las billeteras electrónicas están dentro de esta categoría. En Perú, se resaltan dos entidades importantes. En primer lugar, Yape, propiedad del Banco de Crédito del Perú (que ya tiene representación en Bolivia). Por otro lado, el segundo gigante en el ámbito peruano es Plin, propiedad de Interbank. Otro modelo que pertenece a esta categoría realiza refiere a los pagos de remesas, que son transferencias internacionales.

b. Financiamiento Colectivo (*Crowdfunding*)

El financiamiento colectivo, también conocido como Crowdfunding, es un conjunto de plataformas que permiten a personas o empresas emergentes obtener financiamiento en línea. Esta categoría tiene dos ramas principales: el financiamiento no financiero, que tiene como objetivo apoyar proyectos altruistas y crowdfunding financiero, donde las empresas que buscan financiamiento prometen rentabilidad a los inversionistas.

Klimb es la empresa emergente peruana más representativa de este tipo de Fintech cuenta con seis años de historia se especializa en la inversión en cuentas por cobrar en cantidades significativas.

c. Préstamos (*Loans*)

Se refiere al modelo en el cual se pueden obtener créditos de estas plataformas en línea de manera más rápida que los métodos convencionales, como la banca presencial. El mayor diferenciador respecto al sistema tradicional es la utilización de sistemas de información basados en datos de clientes que se mejoran con la gestión de redes sociales, Kolungade (2020) define el análisis de sentimientos como una colección de algoritmos que pueden identificar sentimientos a partir de información textual de las redes sociales. Además, los productos ofrecidos contemplan Benchmarks locales e internacionales de la región, a partir de modelos de información proporcionados por proveedores como EY. Por último, se pueden involucrar tecnologías como la inteligencia artificial para potenciar y dinamizar evaluaciones de riesgo y segmentación de clientes de forma más precisa y rápida.

El crédito personal mediante herramientas como tarjetas de crédito es una de las opciones más comunes en el mercado de la región. El ejemplo más claro y exitoso es Nubank, una empresa clasificada como unicornio (Fintech adquirida por un tercero, con un valor no menor de mil millones de dólares) dentro del ecosistema Fintech de Brasil, domina este sector en la región. Estas Fintech generalmente utilizan estos productos porque su sector de valor está relacionado con el consumo personal, de ahí el nombre de préstamos personales. En Perú, Credigob es la Fintech más destacada, sus

principales productos son los préstamos a pequeñas empresas e individuos, y es una de las pocas que utiliza la tecnología *Machine Learning* en sus propuestas de valor.

En este modelo de negocio, destacan dos actividades clave; el puntaje crediticio y la detección de fraudes asociados a productos financieros crediticios, se detallan las dos actividades:

- **Puntaje Crediticio:**

La superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) lo define como un sistema que puede predecir la probabilidad de que un crédito no se cumpla utilizando variables específicas, generalmente demográficas. Se asigna una calificación en función de esta predicción. SBS ofrece cuatro opciones.

Las calificaciones son "normal" (0), "posibles problemas" (1), "deficiente" (2), "dudoso" (3) y "perdido" (4). La Tabla 1 muestra algunas de estas variables.

Tabla 1: Variables recurrentes en modelos de calificación crediticia

Variable	Valores Posibles
SEXO	Masculino (0) - Femenino (1)
EDAD	Edad del solicitante, es una variable numérica y los rangos dependen de la entidad financiera.
ESTADO CIVIL	Soltero (0) - Unidad Familiar (1)
ANTIGUO	Variable de tipo numérica que establece el tiempo de relación entre el cliente y la entidad financiera.
CLASIFICACIÓN SBS	Clasifica al cliente si es normal (0) o tiene algún problema o irregularidad (1)
SITUACIÓN LABORAL	Independiente (0) - Dependiente (1)

Fuente: Rayo Cantón - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (s.f.)

Autores como Villacorta (2021), le agregan a las variables mencionadas otras que pueden ser relevantes como tenencia de tarjetas de crédito con otras instituciones financieras y saldo en cuentas bancarias), el historial crediticio y la información de otras entidades como Infocorp. El Default First Payment, que se define como la situación en la que los clientes no pagan la primera cuota de un préstamo, es otro indicador importante. Esta variable es dicotómica y generalmente tiene un efecto significativo en la solicitud de créditos de los clientes (Socure, s/f). El portal también ofrece Never Pay (cuando un cliente no paga su préstamo) y Straight Roller (cuando un cliente solicita un crédito con la intención de no pagarlo). Un error en el cálculo de este indicador puede causar una mayor tasa de morosidad y una disminución de los ingresos de la entidad financiera como resultado de los intereses del crédito no pagados.

- **Detección de fraudes:**

En la actualidad, los pagos electrónicos son una de las formas más comunes de transacciones entre los clientes y diferentes empresas. La información de la tarjeta, que incluye sus doce dígitos, la fecha de vencimiento y el código para verificar la tarjeta (CVV) se envían a la entidad financiera, que autoriza la transacción en tiempo real. Los delincuentes pueden usar esta información confidencial para acceder a las líneas de crédito de los clientes y realizar operaciones bancarias fraudulentas con aparente normalidad porque es confidencial. Usar tarjetas de crédito para hacer compras en línea representó el 38 % de las transacciones clasificadas como fraudulentas en 2020 (Gestión, 2021). De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú, las principales modalidades de fraude

son las que se desglosan a continuación (Banco Central de Reserva del Perú, 2015):

- Clonación o skimming:

El skimmer, un dispositivo de lectura y almacenamiento de datos extrae la información de la banda magnética de la tarjeta para llevar a cabo este proceso. Estos datos se utilizan para crear una copia de la tarjeta original. En muchos casos, también es necesario falsificar la firma del titular de la tarjeta.

- Cambiazo:

En este método de fraude, se utiliza una copia de una tarjeta con los mismos datos para reemplazar, o incluso robar, la tarjeta original con una falsificada con los mismos datos.

- Phishing:

Esta estrategia implica enviar numerosos correos electrónicos que conducen a sitios web falsos en los que se solicita los datos de la tarjeta de crédito de la víctima.

- Malware:

Se instala un programa malicioso en la computadora de la víctima en esta modalidad para extraer sus datos. Gusanos, troyanos y virus informáticos son algunos ejemplos de malware.

- Vishing y Smishing:

Estas estrategias incluyen el uso de mensajes de texto y llamadas telefónicas para obtener detalles y datos personales. Muchas veces se hacen pasar por personas falsas que trabajan para entidades financieras, como asesores de gerentes de ventas o comerciales. Algunos

mensajes también contienen enlaces que conducen a sitios web fraudulentos, que suelen ser similares al sitio web de la entidad bancaria.

d. Cambio de Divisas

Los clientes pueden cambiar de moneda digital y en tiempo real gracias al modelo de negocio mencionado. El BCRP ha declarado que estas empresas Fintech ofrecen tipos de cambio más altos que los de la banca convencional, lo que las convierte en una alternativa a la banca tradicional. Opción preferida tanto por la gente en general como por los cambistas. Actualmente, existen 30 empresas de este tipo en el país.

La casa de cambio digital Kambista cerró el año con un crecimiento en transacciones de más de US\$130 millones y un aumento en ingresos de más de 1.000% a lo largo del año (El Comercio, 2020).

e. Gestión financiera empresarial

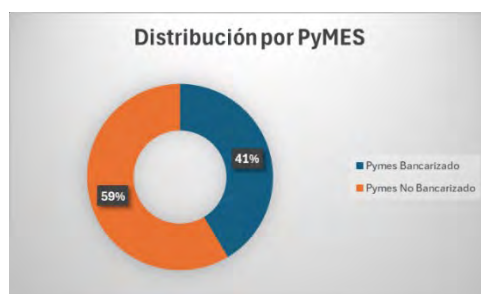
Las empresas de este tipo de fintechs pueden administrar su contabilidad de manera digital. Visoor es una de estas empresas, que permite a las PyME registrar facturas y administrar EEFF.

2.1.2 Entorno Fintech y su relación con la inclusión financiera

Las Fintech, como se mencionó anteriormente, brindan a los actores económicos que operan en el mercado y a la población excluida, plataformas tecnológicas que permiten realizar transacciones financieras rápidas, a gran escala y a bajo costo.

En Perú, es notorio que por lo general los mercados donde las Fintech ofertan sus servicios se enfocan en el grupo no bancarizado de la población en términos de volumen de ingresos. La distribución de la industria financiera que atiende las Fintech en Perú se muestra para PyMES y Personas en la figura 1 y figura 2 respectivamente.

Figura 1: Bancarización PyME atendido por las Fintech en el Perú



Fuente: Finnovista (2023)

Figura 2: Bancarización de Personas atendidas por las Fintech en el Perú



Fuente: Finnovista (2023)

Las gráficas muestran como las Fintech peruanas están enfocadas en inclusión financiera, particularmente en los sectores no bancarios, según el análisis de los segmentos a los que apuntan sus productos. De esta manera, si se analizan las Fintech que tienen como clientes a las PyMES, se puede observar que la mayoría son productos afines a este segmento no bancarizado o subbancarizado (58,8%). En el caso de las Fintech en el mercado de negocios a consumidores (B2C), casi el 60% de estas empresas enfoca sus productos y servicios en mercados bajos o no bancarizados (Finnovista, 2023).

Por lo tanto, las Fintech en Perú tienen como misión y visión actuar como un medio de inclusión financiera, ya que en su mayoría están enfocándose en las personas que no están siendo atendidas por la banca convencional, por lo que se requiere un método económico y/o financiero para lograr incorporar a la población, especialmente a las más vulnerables.

Finalmente es importante destacar el no dejar de lado complementar el objetivo con una estrategia de valorización de las Fintech; en el ámbito peruano, mayormente se enfoca en las cuotas por cada transacción, el software de servicio ofrecido (Saas), incluir costos en las tasas de interés, así como en el marketing de afiliados y la generación de leads para otros negocios con la finalidad de generar ingresos y permanecer en el mercado. (Finnovista, 2021).

2.2 Teoría de Modelo de Negocio

En los siguientes párrafos se tratará en detalle el marco teórico alrededor del modelo de negocio, ya que conocerlo y comprenderlo es de gran importancia para la concepción y posterior creación de una nueva empresa. También se discute la explicación de como se debe dar correctamente la creación de un modelo de negocio, pues es de suma importancia para entender el alcance de este proyecto.

La profundidad de cada idea contenida en el concepto de modelo de negocio varía en función del ámbito en el que se utilice.

Se presentan las definiciones de los principales autores de la materia del modelado de negocio:

En primer lugar, se tiene la definición de Peter Drucker, precursor en escribir sobre el tema del modelo de negocio y la manera en la que las empresas deben escalar sus negocios (Drucker, 1954). Por el contrario, según Morris (2005), el objetivo de los modelos de negocio es crear una ventaja competitiva sostenible mediante una combinación de variables de toma de decisiones conectadas y relacionadas con la estructura empresarial, la economía y las áreas estratégicas de negocio.

Finalmente, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen que para describir los fundamentos sobre los que crea, brinda y capta valor una empresa es necesario para modelar un negocio. Ambos se refieren a ello como un proyecto inicial que servirá

de estrategia de una empresa. El Modelo de Negocio sirve como herramienta moldeable que proporciona a los emprendedores y sus mesas de trabajo una ayuda para diseñar, describir y analizar el negocio de manera efectiva. En ese sentido, facilita el entendimiento del negocio de manera integral y mejora la toma de decisiones brindando criterios sólidos.

2.2.1. Modelo de Negocio Canvas

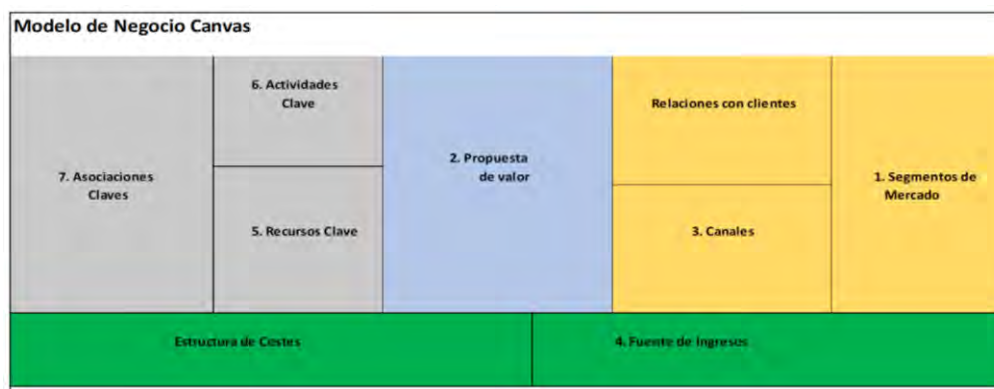
Según la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de Business Canvas puede representarse mediante una línea segmentada en nueve secciones a manera de módulos que describen la estrategia que utiliza una empresa para generar ingresos. En otras palabras, se trata de una herramienta visual que ayuda a describir y analizar de forma concisa los diversos elementos clave de una empresa.

El lienzo se divide en cuatro áreas empresariales clave: clientes, ofertas, infraestructura y viabilidad financiera y económica. Las preguntas siguientes pueden servir para identificar a alguien:

- ¿Cómo? - Se indican las características de negocio operacionalmente: socios, recursos actividades clave que posee.
- ¿Qué? - Se señala el Producto o servicio a ofrecer.
- ¿Quién? - Se identifican las características de los clientes-, la experiencia forma distribución para llegar a ellos.
- ¿Cuánto? - Se evalúan los factores económico-financieros del negocio.

En la Figura 3 puede apreciar la estructura del lienzo.

Figura 3. Lienzo de Modelo de Negocio Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

1. Segmentos de mercado

En este apartado se trata de encontrar un cliente definido señalando características comunes de distintos perfiles. Además, se va a definir el segmento objetivo en el que se enfocará la propuesta de valor.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), la tabla 1 muestra la clasificación recomendada.

Tabla 2 Clasificación de Segmentos de Mercado según Osterwalder Y Pigneur (2010)

Término	Concepto
Mercado masivo	No distinguen entre segmentos, sus PV, canales y relacionamiento están orientados a una gran masa de consumidores con necesidades similares.
Nicho de mercado	Se especializan en un segmento específico, sus PV, canales y relacionamiento están diseñados según los requerimientos específicos del segmento.
Segmentado	Distinguen y atienden a varios segmentos, lo que implica la coexistencia de diferentes PV, canales, relacionamiento y modelos de ingreso.
Diversificado	Atienden a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes, aprovechan sus capacidades para entregar distintas PV a distintos segmentos.
Plataforma múltiple	Atienden a dos segmentos interdependientes, participando en la intermediación de transacciones entre dos segmentos.

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

2. Propuesta de valor

Son las cualidades distintivas que se sugieren como una forma de abordar la problemática del cliente con respecto a la propuesta de los competidores. Es crucial que exista una relación de correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes que sirva para definir y diseñar un MVP (Lozano, Onofre, Caicedo, Fernández, 2019). Se pueden identificar los siguientes determinantes: precio, accesibilidad, marca, desempeño, riesgo, customización, diseño.

3. Canales

En esta sección se define como se entregará la oferta de valor a los clientes, es decir los canales con los que contarán estos para encontrar esta oferta de valor. Su efectividad está relacionada con la experiencia al cliente desde el conocimiento de la marca, la venta, entrega y post venta (Sarmiento, García y Hernández, 2017).

4. Relación con el cliente

Una vez identificado el público objetivo, se buscará la mejor manera de desarrollar las relaciones con los clientes, que pueden ir desde lo personalmente íntimo a lo ampliamente generalizado. Además, la relación podría centrarse en atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Esto se debe a que la relación que se desarrolla con los clientes permite la comunicación directa y la proximidad con el cliente para suministrar bienes y servicios, así como para captar valor, es decir, obtener retroalimentación para mejorar los proyectos (Sarmiento, García y Hernández, 2017).

5. Fuente de ingresos

Se refiere a cuando los clientes compran las propuestas de valor ofrecidas, se crean fuentes de ingresos. Esta sección pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: "¿Cómo genera ingresos su propuesta de valor?" (Fino, 2013).

6. Recursos Claves

Se trata de los recursos que deben utilizarse para que la empresa funcione. Esta definición implica todos los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, alquilados, cedidos o comprados a sus aliados clave (Sánchez y Arellano, 2017).

7. Actividades Clave

Este apartado se refiere a actividades que se llevan a cabo mediante el uso de recursos clave para crear una propuesta de valor y gestionar las relaciones con clientes y socios. (Sánchez et al, 2017).

8. Asociaciones Clave

Este apartado define la red de proveedores y socios para el desarrollo y operación de capacidades propias para lograr la optimización del negocio. Las alianzas se forman a partir de la colaboración, empresas conjuntas y las relaciones con proveedores. Esto permite la reducción de riesgos y el crecimiento de recursos (Taller Encararé, 2015).

9. Estructura de Costes

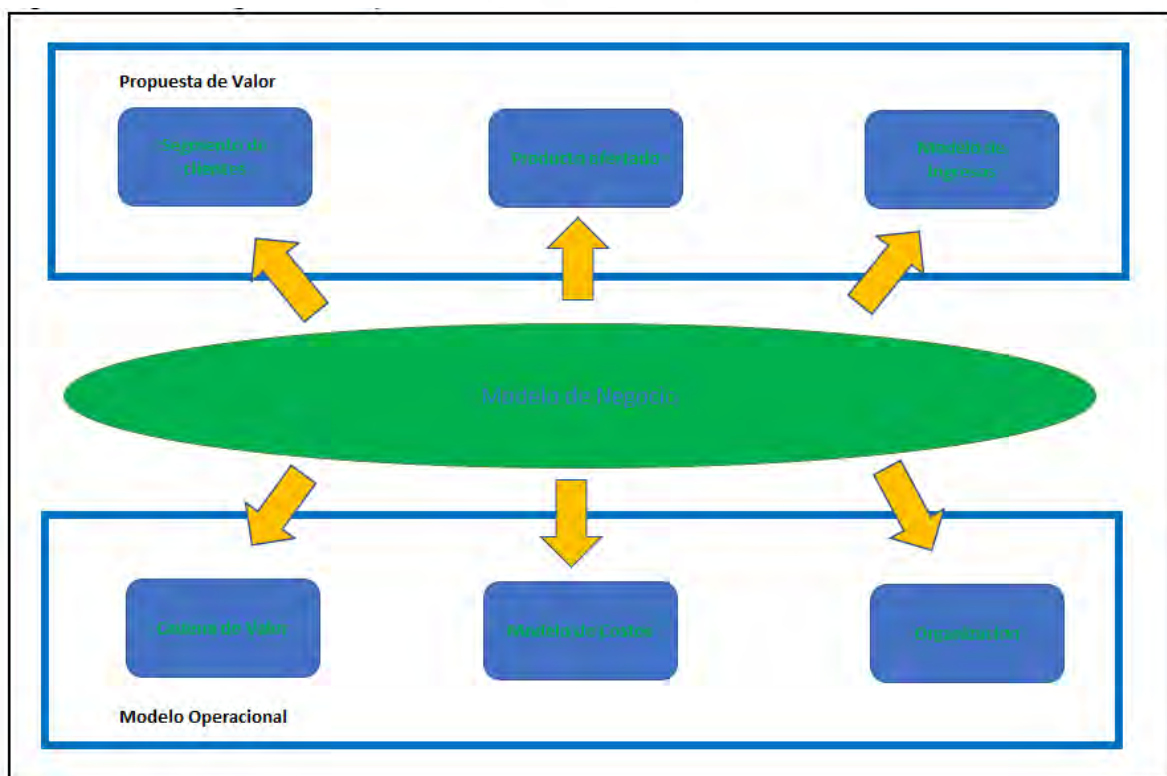
Se refiere a los costes que se estiman y organizan para la operación suelen clasificarse en costes fijos y/o costes variables; la proporción de cada uno dependerá de la naturaleza de la empresa (Taller Encararé, 2015).

2.2.2. Modelo de Negocio BCG (The Boston Consulting Group)

Al igual que Lindgard y Reeves, el modelo se denominó BCG debido a sus siglas. Corresponden a la consultora líder en estrategia Boston Consulting Group (BCG), que ha diseñado un modelo de negocio con dos elementos importantes: oferta de valor y modelo de funcionamiento (Lindgardt, Reeves, Stalk & Deimler, 2009, p. 36). Este modelo se ve diagramado en la Figura 2.

En el año 2008, Mark W. Johnson creó esta forma de modelar un negocio. Johnson describe en su libro *Seizing the White Space* cómo el uso del Modelo de las Cuatro Cajas permite el desarrollo de un modelo comercial mediante el cambio innovador (véase la Figura 3). Todo modelado de negocio que busca obtener resultados positivos, según Johnson, debe tener cuatro componentes claros: una propuesta de valor para un grupo específico, una fórmula de beneficio, recursos y procedimientos cruciales. (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

Figura 4: Modelo de Negocio de 6 componentes.



Fuente: Lindgardt, Reeves, Stalk y Delmire (2009)

La propuesta de valor busca evaluar lo que se está ofreciendo y a qué segmento de clientes. Se consigue a través de la definición del alcance de factores como segmento de clientes, producto o servicio ofrecido y modelo de ingresos. En primer lugar, se busca el público objetivo al cual dirigirse con la finalidad de conocer las características y/o necesidades que disponen para entregar una oferta más oportuna que los satisfaga. Luego, con base en el conocimiento de las características del cliente identificado, se procede a realizar una oferta de un producto/servicio

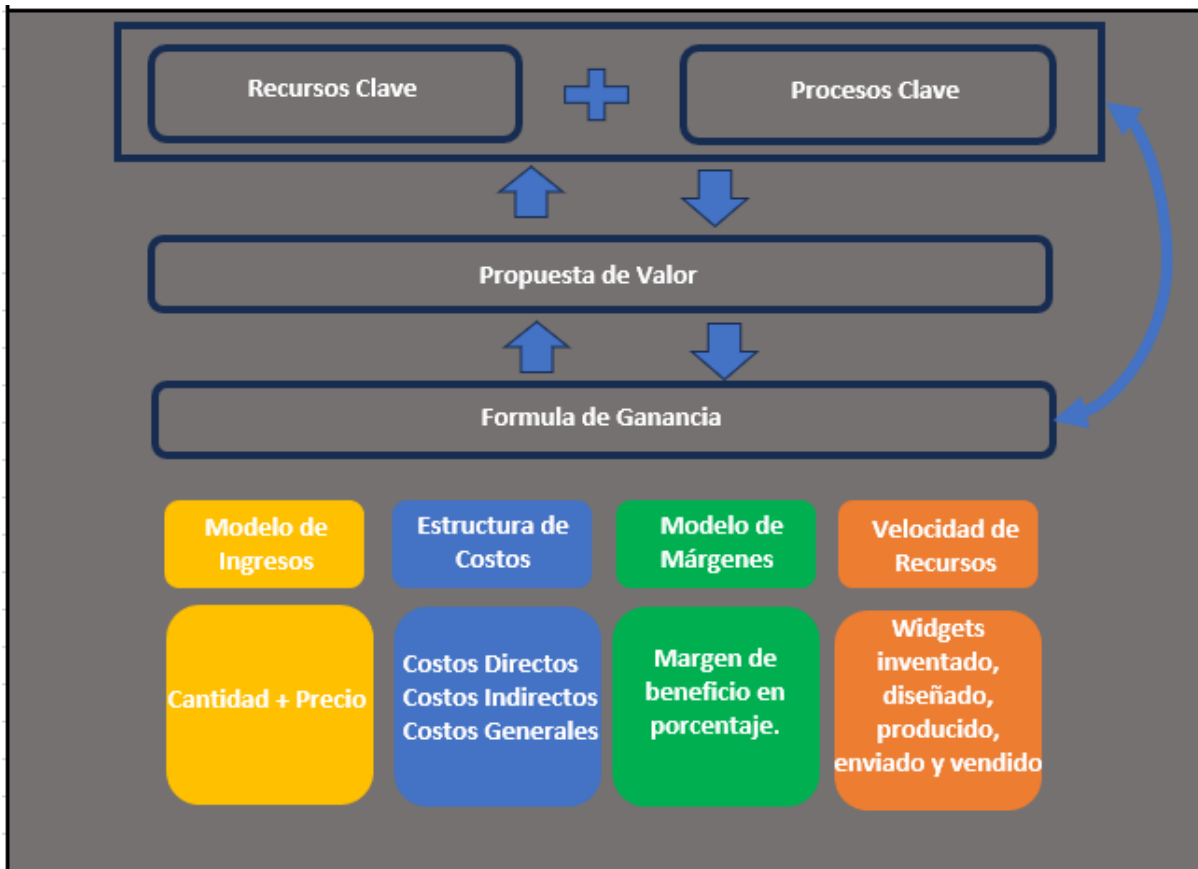
de acuerdo con sus necesidades. Finalmente, el último de los factores mencionados configura cómo será compensada la oferta presentada.

Por otro lado, el modelo operacional se encargará de mostrar de qué manera se entregará de manera rentable la oferta. Se logrará diseñar a través de los siguientes componentes. En primer lugar, la cadena de valor, esta determina la forma en la que se estructura la organización para brindar valor y definir las principales acciones a desarrollar tanto por esta como por agentes externos. En segundo lugar, a través del modelo de costes se indicará estructura de los costos necesarios para concretar la entrega de la oferta mientras que esta sea consistente en términos rentables. Por último, a través de la organización se señalará cómo se desplegará el recurso humano para sostener e incrementar su competitividad.

2.2.3. Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas

Se trata de un Modelo de Negocio elaborado en el año 2008 por Mark W. Johnson, Clayton Christensen y Henning Kagermann. En su libro “Un secreto para mantener un negocio próspero es reconociendo cuando se necesita un cambio fundamental” señala el camino para reconstruir un modelo de negocio, este se explica mediante el Modelo de las Cuatro Cajas explicado en la Figura 3. Los autores anteriores señalan que cualquier negocio que quiera ser exitoso debe tener cuatro elementos bien definidos: una propuesta de valor para el cliente, una fórmula de ganancias, recursos clave y procesos clave (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

Figura 5. Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas.



Fuente: Marin, Garay y Valdivia (2019)

El propósito de valor del cliente (PVC) es el eje central de los elementos pues el que la incursión sea exitosa de una organización en el negocio recae en la manera que se encuentra de crear valor para el cliente y ayudarlo a satisfacer una necesidad, asimismo debe lidiar con los competidores ya existentes en el mercado marcando una diferencia competitiva. Este implica al público objetivo, el “job-to-be-done” que ayude solucionar algún problema importante o atender a las necesidades más importantes que tenga el segmento objetivo y la oferta que atiende la necesidad, pero no depende solo de la oferta, sino también de cómo se entrega (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

La fórmula de Ganancia es definida como la estrategia de la empresa para generar valor para sí misma mientras entrega valor al cliente. Este implica cuatro subcomponentes mostrados a continuación (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008):

- Modelo de ingresos: señala la cantidad vendida y el valor unitario.
- Estructura de costos: mostrando los gastos directos, los gastos indirectos y las economías de escala. Los gastos se organizan en función del costo de los recursos esenciales necesarios para el modelo de negocio.
- Modelo de margen: mostrando los gastos directos, los gastos indirectos y las economías de escala. Los costos se organizan en función del costo de los recursos esenciales necesarios para el modelo de negocio.
- Velocidad de los recursos: operacionalmente se refiere a la cadencia necesaria para entregar el inventario, los activos. Por otro lado, reconocer la utilización efectiva de los recursos, para asegurar las cantidades proyectadas y alcanzar las utilidades anticipadas.

De acuerdo con Johnson, para hacer entrega de una propuesta de valor más oportuna se debe establecer el precio requerido y luego hacer un trabajo retroactivo para determinar los costos variables y posteriormente la ganancia obtenida en márgenes. Por consiguiente, se define una escala y cadencia de los recursos asignados para alcanzar la oferta propuesta (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

Se puede definir a los recursos clave como activos, se considera al recurso humano, tecnología, productos, instalaciones, equipos, canales y marcas. Son importantes para transmitir una propuesta de valor a los clientes. El elemento clave es el componente que genera valor para el cliente y la empresa, la relación entre ambos es crucial para el éxito de la entrega de PVC. Señalar a manera de diferenciación, además, que la empresa tiene recursos inertes, es decir que no marcan ninguna diferencia competitiva y mucho menos aportan a la entrega de valor (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

El éxito de muchas empresas es el resultado de procedimientos operativos y de gestión que les permiten ofrecer constantemente valor a los clientes, garantizando su éxito y su expansión en el mercado. Esto implicará tareas repetitivas como la formación, el desarrollo, la fabricación, la preparación de presupuestos, la planificación, las ventas y el servicio. Es importante recordar que, además de lo anterior, también se tienen en cuenta las normas, métricas y políticas de la empresa (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008).

Según el autor, los cuatro elementos mencionados en los párrafos anteriores muestran una relación de interdependencia porque los cambios significativos dentro de cualquiera de los cuatro aspectos repercuten en los otros tres y en el conjunto. En consecuencia, cuando los cuatro elementos se combinan, se genera y distribuye valor (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008). En ese sentido, el éxito de un modelo de negocio recae en cómo se construye un sistema medianamente estable donde estos elementos están interrelacionados.

Por lo expuesto, existen varios modelos de negocio que describen los componentes de una organización de formas distintas. Es fundamental tener una comprensión clara de cómo debe desarrollarse el proyecto utilizando uno de estos modelos, ya que facilitará la comprensión del negocio a un nivel más profundo y, en última instancia, de cómo intervendrá la innovación tecnológica.

2.2.4. Elección de la metodología de Modelo de Negocio

Esta sección tiene como finalidad realizar una comparativa de las cualidades de las tres metodologías presentadas para realizar modelos de negocio. El valor principal es usarlo para comprender el modelo del negocio y garantizar que todos los miembros de la organización compartan la misma perspectiva.

De los modelos presentados, se pueden resaltar características en común, siendo lo más resaltante los elementos y componentes de cada uno. Por tanto, se muestra una comparativa de las metodologías en la tabla 4, en donde se muestra la comparación de los elementos de cada

metodología de modelo de negocio. Además, se evalúan en tres características importantes respecto a cómo se desempeña como herramienta que ayuda a la gestión a proyectarse a corto y mediano plazo y pensar en el futuro, estas características son visibilidad, costo y lo colaborativo.

El puntaje asignado se encuentra en la escala que se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Tabla de Puntajes de evaluación de características

Puntaje	Descripción
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Nota. Elaboración propia (2024)

Una vez entendidos los puntajes se presenta la Tabla Matriz 3.

Tabla 4. Matriz de comparación de metodologías de modelado de Negocios

Metodología	Elementos	Cantidad	Visibilidad	Costo	Colaborativo	Total
Modelo de Negocio Canvas	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentos de clientes - Producto Ofertado - Modelo de Ingresos - Cadena de valor - Modelo de costos - Organización 	6	3	1	2	6
Modelo de Negocio de las Cuatro Cajas	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Clave - Procesos Clave - Propuesta de valor - Formula de Ganancia - Modelo de Ingresos - Estructura de costos - Modelo de Márgenes - Velocidad de Recursos 	8	1	1	2	4
Modelo de Negocio BCG (The Boston Consulting Group)	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentos de mercado - Propuesta de valor - Canales - Fuente de Ingresos - Recursos Clave - Actividades Clave - Asociaciones Clave - Relacion con los clientes - Estructura de Costos 	9	1	1	3	5

Nota. Elaboración propia (2024)

Finalmente, una vez analizados los resultados de la comparación se elige el modelo Canvas como el óptimo, es muy útil en los beneficios de ser visual, bajo costo y colaborativa. Además, adapta todos los elementos de los demás métodos en un lienzo. De acuerdo con Broitman y Contreras (2019), el modelo se debe complementar con otros métodos cuantitativos

que incluyan el manejo de datos y números, tales como herramientas financieras, contables, de marketing, entre otras.

2.3 Aspectos Legales y Regulatorios

Según Sunstein (1999), en muchos casos las normas legales se crean con la intención de distribuir recursos entre la sociedad, lo cual puede estar justificado por una legítima demanda de un sector que se beneficia de la norma. En este ámbito, la regulación se evidencia como un acuerdo general sobre lo que se considera que tiene un propósito público; sin embargo, el autor reflexiona sobre el hecho de que la regulación basada en la noción de redistribución de recursos no siempre será beneficiosa para el sector menos favorecido. Por lo tanto, un enfoque privado de la demanda no siempre será suficiente para justificar la intervención del gobierno; en cambio, se podría esperar un beneficio colectivo que incluya la demanda de un sector significativo de la población.

Breyer (2006:9) indica que la intervención del Estado en las políticas gubernamentales debe ser justificada por una meta pública objetiva que el mercado no puede alcanzar sin regulación, la cual debe lograrse a un costo bajo. La idea de que la regulación es más eficiente desde un punto de vista económico es lo que impulsará la necesidad de regular.

Las Fintech peruanas se encuentran sujetas a regulaciones y requisitos legales. Al no existir una “Ley Fintech” como en otros países latinoamericanos como México donde existe una Ley para regular las Instituciones de Tecnología Financiera, decretada en marzo de 2018 en México, siendo en el país pionero de la región en regular las Fintech en Latinoamérica. El Decreto de Urgencia 013-2020, emitido en enero de 2020, tiene como objetivo mejorar el acceso al mercado de las micro, medianas y pequeñas empresas (MIPYMES); y apoyar el crecimiento de startups y empresas en etapa de crecimiento y consolidación. En el mismo mes, se emitió el Decreto de Urgencia 007-2020 para fortalecer la confianza digital y garantizar la estabilidad y la confianza en el mercado. Finalmente, el 5 de julio de 2023, el periódico oficial El Peruano publicó la Ley

31814, que busca promover el uso de IA. La norma en cuestión busca promover y supervisar el uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (Lupana, 2022).

Se tienen sino un marco regulatorio de mejora normativa se tienen aspectos más relevantes para una Fintech pueda dedicarse ofertar préstamos, estos son la licencia y aprobación de su funcionamiento, la consideración de la ley de protección al consumidor, la contemplación de la prevención de lavado de activos y financiamiento de terrorismo. Es relevante para el marco legal afirmar que el BCRP, la SBS y las SMV son las organizaciones encargadas de emitir regulación específica sobre las actividades financieras que incluyen a Fintech. Finalmente, se debe considerar la Ley de protección de los datos y mantener una transparencia en la entrega de información al cliente. En los siguientes puntos se detalla las principales categorías a resaltar en el aspecto regulatorio de las Fintech planteado por la SBS en el informe White Paper Ecosistema Fintech (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022).

2.3.1 Licencia y aprobación

El préstamo Fintech debe obtener una aprobación o licencia correspondiente para una Compañía como compañía financiera en Perú. La supervisión de la banca, el seguro y la AFP (SBS) es la compañía responsable de otorgar estos permisos y monitorear las actividades financieras en el país.

2.3.2. Protección del consumidor

El préstamo Fintech debe cumplir con los estándares de protección del consumidor definidos por el SBS y otros organismos reguladores. Esto significa que se proporciona información clara y transparente sobre las condiciones de los préstamos y respetando los derechos de los consumidores.

2.3.3 Prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorista

Los préstamos Fintech deben implementar medidas y controles para evitar el lavado de dinero y el financiamiento terrorista. Esto implica que realiza las pautas y procedimientos apropiados,

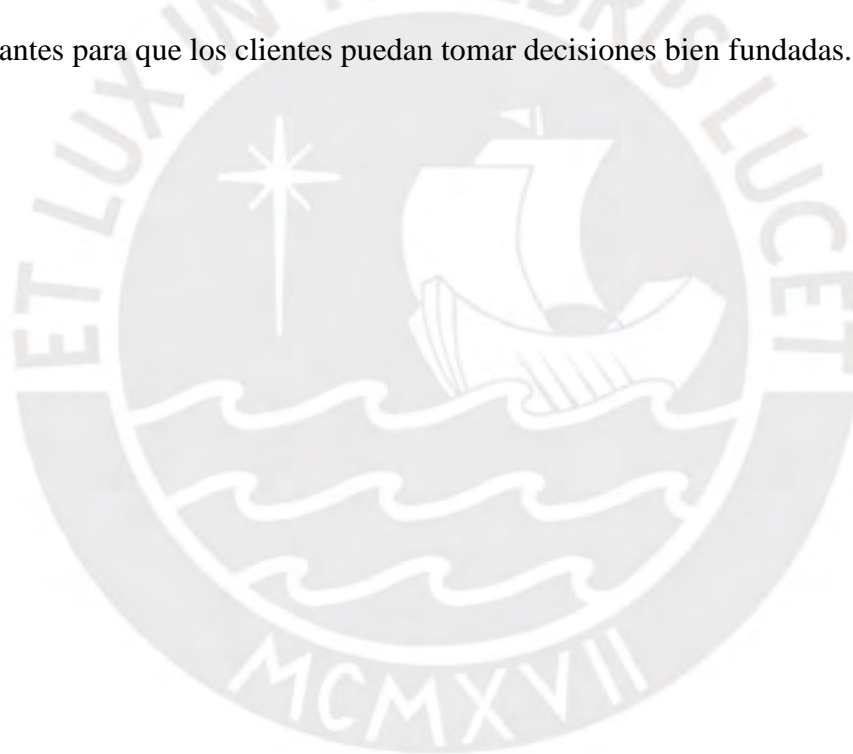
así como el deber de cuidado en la identificación del cliente e informar sobre actividades sospechosas.

2.3.4. Ley de protección de datos

Fintech debe cumplir con las leyes de privacidad y datos personales en Perú. Esto implica que el consentimiento adecuado para recopilar, guardar y usar los datos del cliente, así como la garantía de la seguridad de la información personal.

2.3.5 Transparencia y distribución

Fintech de préstamos debe proporcionar información clara y precisa sobre tasas de interés, posiciones y comisiones en relación con los préstamos. También debe difundir todos los demás detalles relevantes para que los clientes puedan tomar decisiones bien fundadas.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo examinará casos de desarrollo de modelos de canvas de negocios en varias empresas. Se buscarán aplicaciones representativas de la metodología para la creación de empresas a nivel nacional e internacional.

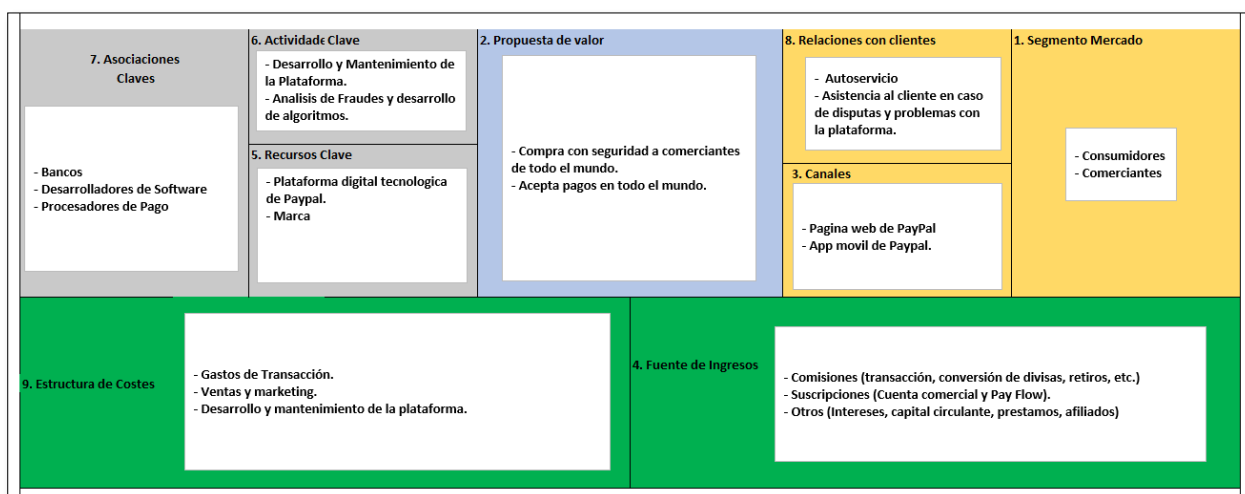
3.1 Casos de Diseño del Modelo Canvas

Como se ha comentado en el contexto teórico, Osterwalder y Pigneur son reconocidos como los autores del libro "Business model generation" que dio origen a la herramienta conocida como "Business Model Canvas", que es un instrumento que habilita crear modelos de negocio. Se considera la herramienta más completa, ya que abarca todos los componentes que conforman una empresa y los presenta de forma sencilla para que la empresa sea fácil de entender. Según el sitio web Palbin (2017), modelar un negocio con Canvas es un método para crear valor a las ideas de negocio y se garantiza que los componentes que conforman el modelo agregarán valor.

3.1.1 Caso a Nivel Internacional

En este sentido, se analizará el caso de PayPal como ejemplo de una organización que desarrolló su modelo de negocio desde el punto de vista del Business Model Canvas. El modelo de negocio de PayPal, según la página de Modelo Canvas Club (s.f.), una conocida empresa Fintech con una plataforma de doble base, presenta un plan de negocio bien conocido. Por un lado, hay intermediarios que utilizan los servicios de PayPal para realizar transacciones financieras y económicas. Más de trescientos millones de usuarios utilizan ya PayPal en más de doscientos países del mundo. En la Figura 4 se presenta el desarrollo del modelo de negocio.

Figura 6: Modelo de Negocio Canvas de PayPal



Fuente: Osterwilder y Pingeur (2010), elaboración propia con datos extraídos de PayPal.

Se pueden detallar los componentes del modelo de negocio:

- Segmento de clientes: PayPal tiene dos segmentos de clientes; un consumidor y un vendedor, ya que es una plataforma bilateral. Una persona que compra algo, envía dinero o recibe dinero se denomina consumidor. Las empresas que aceptan pagos en línea de manera autónoma se conocen como comerciantes.
- Oferta de Valor: comodidad, seguridad, estimaciones confiables y escala global.
- Canal: Las transacciones son realizadas principalmente por clientes en el sitio web de PayPal. Además, existen dos subsidiarias de PayPal para pagos móviles, Venmo y Xoom.
- Relaciones con el cliente: PayPal se ocupa principalmente de sus propios intereses y no se comunica con el personal de la empresa. En cualquier caso, el servicio al cliente cuenta con más de ocho mil trabajadores. Además, la empresa proporciona programas de protección de programas para crear confianza y satisfacción mutua.
- El flujo de ingresos: las tasas de transacciones son la principal fuente de ingresos, pero hay otras fuentes como las suscripciones, e intereses por préstamos.
- Acciones principales: administrar las plataformas que conectan a los clientes, los proveedores y los bancos, principalmente a través de sitios web y aplicaciones móviles.

- Los recursos principales son su plataforma tecnológica internacional, préstamos bancarios y recursos humanos.
- Sociedades importantes: Principalmente los bancos, empresas de procesamiento de pagos y fabricantes de software.
- Estructura de costos: Existen costos para PayPal. Los costos de transacción son su mayor costo. Además, hay costos totales, ventas, marketing, servicio al cliente y desarrollo de productos.

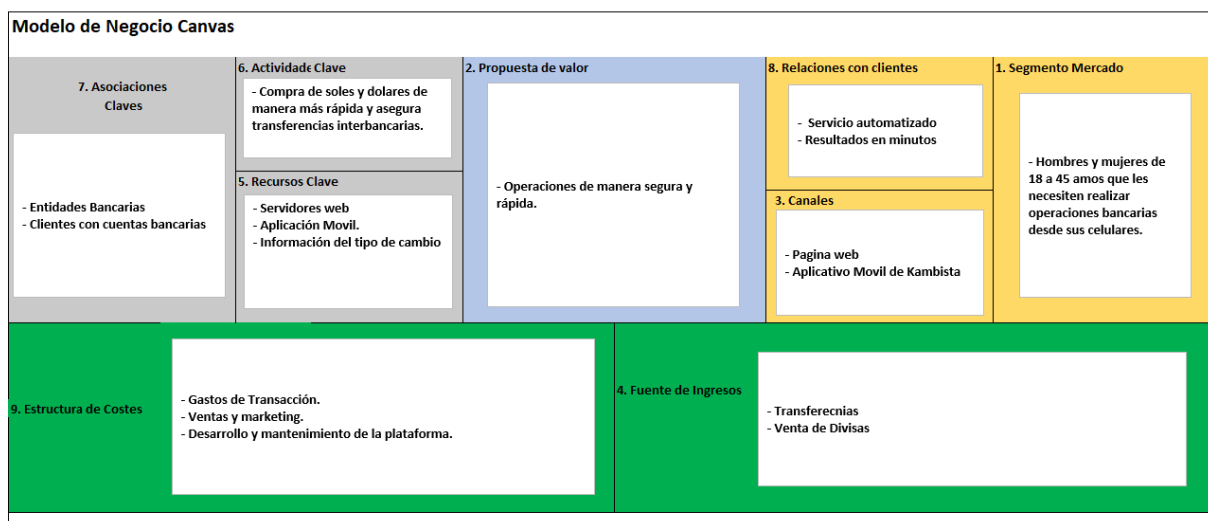
3.1.2 Caso a Nivel Nacional

Se presenta el caso de Kambista ciñéndose al hilo argumentativo de los casos demostrados, con información extraída de su página.

Kambista es una Fintech creada en el Perú en el mes de diciembre del año 2016 con el objetivo de prestar servicios de casas de cambio tradicionales a través de canales digitales.

Esta Fintech aportó una solución a dos grandes problemas: cambiar dinero en casas de cambio físicas, convencionales y con cambistas callejeros, donde hacerlo pone en riesgo la seguridad de los clientes, pero ofrece el beneficio de un menor precio; o recurrir a entidades financieras, donde hacerlo es más fácil y seguro, pero conlleva una mayor comisión. La Figura 5 presenta el modelo de negocio Canvas desagregado.

Figura 7: Modelo de Negocio Canvas de Kambista



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010), elaboración propia con datos extraídos de *Kambista*

Se destacan los componentes del modelo de negocio:

- Segmento de clientes: Personas naturales digitalizadas y que buscan realizar operaciones bancarias.
- Oferta de Valor: El objetivo de la propuesta de Kambista es reducir los riesgos del cliente añadiendo un precio justo a la transacción en caso de que el cliente se sienta inseguro al realizar un cambio de divisas.
- Canal: La mayoría de las transacciones son realizadas por clientes en el sitio web de Kambista.
- Relaciones con el cliente: Kambista propone un servicio al cliente con atención remota. Además, la empresa proporciona programas de protección de programas para crear confianza y satisfacción mutua.
- El flujo de ingresos: La empresa crea para ella misma el valor de los modelos de ingresos relacionados con las ventas (Currency X de cambio X Comité X), que son operados por cada operación.
- Acciones principales: Registro de cuenta: registra transacciones, monitorea y guarda datos. Las operaciones son transparentes (se comparan con el mercado bancario).

- Seguridad (tienen SBS registrado).
- Recursos clave: Principalmente se cuenta con conocimientos financieros, plataforma de tecnología, un registro administrado por el gobierno y simple de usar.
- Sociedades importantes: Principalmente los bancos, empresas de procesamiento de pagos y fabricantes de software.
- Estructura de costos: La estructura de costos de Kambista son principalmente los costos de transacción son su mayor costo. Por otro lado, se tienen los costos ventas, donde se incluye el marketing, servicio al cliente y desarrollo de productos.



CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se presenta la investigación o sondeo del mercado de las Fintech, se definirán los objetivos, la metodología de investigación y la revisión de los mercados identificados.

4.1. Objetivos de la investigación de mercado

Los objetivos del estudio de mercado se dividen en dos categorías: objetivos generales y objetivos específicos.

4.1.1. Objetivo general

Comprender el potencial de mercado para una nueva Fintech de préstamos en Lima observando los segmentos de clientes que el sistema financiero actual atiende y no atiende.

4.1.2. Objetivos específicos

Los siguientes objetivos específicos integralmente deben ayudar a alcanzar el objetivo general de manera sintetizada pues permitirán extraer la información de manera más sólida:

- Reconocer y describir las características demográficas y psicológicas clave del mercado objetivo.
- Reconocer los distintos segmentos de clientes bancarizados y no bancarizados entre los posibles clientes, así como cuáles son sus principales necesidades.
- Descubrir los importes medios de los préstamos gestionados y los tipos de interés a los que tiene acceso el sector bancario.
- Determinar los principales rivales que los clientes potenciales suelen utilizar para saldar sus deudas, así como la cuota de mercado de esas empresas y los productos que suelen comprar.
- Comprender las cualidades clave que más valoran los clientes, así como el grado de interés o aceptación del proyecto.

4.2. Metodología de investigación

De acuerdo con Stamina Marketing (2023), se presentará el método utilizado para la investigación de mercado. Esto es debido a que existen numerosos estudios tanto a nivel nacional

como internacional centrados en el estudio de los préstamos Fintech a través de publicaciones y fuentes oficiales, así como porque el ámbito de esta tesis corresponde a la creación del modelo ficticio. Por el contrario, las entrevistas en profundidad a expertos (investigación cualitativa) también serán utilizadas como fuentes de resultados recogidos por los autores en esta etapa con el objetivo de perfilar, conocer los atributos más valorados y las preferencias de los clientes.

El principal motivo por el que se opta por esta metodología de investigación basada en fuentes secundarias es la naturaleza del estudio. El estudio es el establecimiento de un Modelo de Negocio Canvas que permita guiar una eventual Fintech a atender el problema de inclusión financiera en Lima metropolitana planteado en los objetivos de este documento. En segundo orden, al no tener una empresa o producto específico a evaluar no tendría sentido el obtener datos comportamiento, experiencia o hábitos del consumidor en donde si fuera necesario hacer uso de fuentes primarias para determinar las características mencionadas.

4.2.1. Levantamiento de información de fuentes secundarias

Se presentan las principales fuentes secundarias para el análisis del mercado Fintech de préstamos peruano.

4.2.1.1. El sistema financiero peruano

De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, por Fintech se entiende como actividades que emplean nuevas tecnologías dirigidas a productos sustitutos del mercado financiero tradicional en las que se realizan a través de soluciones y modelos de negocio, dentro de ecosistemas en que participan diversos otros involucrados, por tanto, es de vital importancia repasar los datos de este sistema financiero local. Como resultado, la intermediación financiera ha crecido en el país, con S/. 415 493 millones en el 2023, lo que representa un incremento de 2.9% respecto al año anterior (Superintendencia de Banca y Seguros [Superintendencia de Banca, Seguros y AFP], 2023:3). En este momento, Perú ocupa el quinto puesto en la región, lo que supone un nivel optimista. Además, la expansión del crédito directo mantiene la trayectoria ascendente de la economía peruana. Otro dato importante es que el crédito al consumo y a las

pequeñas y medianas empresas representa el 64,4% del total del crédito directo, siendo el crédito al consumo el que presenta el mayor crecimiento porcentual anual. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2023:4).

4.2.1.2. Bancarización en Lima Metropolitana

De acuerdo con el informe de bancarización en Lima Metropolitana de Ipsos del 2021 el universo de personas bancarizadas corresponde a 8.9 millones de personas entre 18 a 70 años y representa el 52% de la población urbana del Perú, del estudio realizado a una muestra de 836 bancarizados entre los 18 y 70 años pertenecientes a los NSE ABCD se destacan los siguientes hallazgos (Ipsos 2021):

- Canales y operaciones preferidos: el 57% usa el cajero automático, mientras que 47% usa banca móvil y un 44% banca por internet.
- Productos y beneficios: el 84% posee por lo menos una cuenta de ahorros, el 24% ha obtenido un préstamo y el 20 % maneja al menos una tarjeta de crédito. Los beneficios que más valoran son la acumulación de puntos, millas o kilómetros, curiosamente solo el 50% hace uso de estos.
- Deudas: El 63% tiene alguna deuda con alguna entidad financiera por préstamos o tarjetas de crédito.
- Cambio de divisas: El 31% suele hacer cambios de moneda y el 28 % digitalmente a través de aplicaciones y/o webs.

4.2.1.3. Perfil de las personas bancarizadas

Las características más relevantes en relación con el perfil de los peruanos que tienen acceso y suelen usar los servicios financieros que existen a nivel nacional. A partir de lo evidenciado en la pandemia de 2020, surgió la necesidad de impulsar esfuerzos en inclusión financiera por parte del estado y entidades financieras, entre los que resaltan los pagos de bonos a través de bancas móviles y aplicaciones como Plin o Yape, además del uso de transacciones y operaciones digitales más eficientes (BBVA,2021). Se presentan en los siguientes puntos:

- Según un informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2021, se alcanzó la cifra de 50% de los peruanos de 18 años a más están bancarizados digitalmente. Además, la mayor inclusión financiera se observa entre edades de 30 a 44 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021). Por otro lado, según las cifras de investigación de BBVA, el grupo de edad de 18 a 29 años presenta el crecimiento más importante alcanzando a representar el 59.9% en el 2021 (BBVA Research, 2021).
- Otra cifra del INEI que se toma en cuenta es que el 79,7% de la población encuestada manifestó tener algún tipo de seguro de salud. En el período comprendido entre abril-mayo-junio de ese año, el 79,7% de la población declaró tener algún tipo de seguro de salud, cifra superior en 5,3 puntos porcentuales a la registrada en el mismo período del año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022).
- Banco Central de Reserva Perú (BCRP), Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares, el porcentaje de adultos con cuenta bancaria pasó del 39,28% en 2017 al 53,64% en 2022.
- El BBVA afirma que los NSE A y B, quienes cuentan con los ingresos más elevados, entre el 50 y 60% poseen una tarjeta de crédito.
- Según un estudio realizado por Apoyo Consultora, el acceso a las tarjetas de crédito no llega al 20% de la población en los niveles socioeconómicos más bajos (Gestión, 2023).
- Las razones para buscar crédito fuera del sistema financiero son las siguientes: 43% mayor plazo, 32% flexibilidad de pago y 24% menor exigencia de documentos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022).
- Se presentan las principales razones por las que las personas que no están bancarizadas no tienen una cuenta bancaria. El principal obstáculo para abrir una cuenta bancaria (91,1%) es la falta de fondos; sin embargo, cabe señalar que la falta de confianza (4,3%) es más relevante tanto para

los trabajadores formales como para los informales; por último, destacan los elevados tipos de interés, la distancia y otros factores.

4.2.1.4 El mercado de la población Joven en Lima Metropolitana

En relación con el mercado de los consumidores jóvenes de Lima Metropolitana se tiene un universo de 4 348 800 de 18 a 39 años (CPI 2022c), se pueden identificar las siguientes características:

- De acuerdo con lo señalado en párrafos anteriores la población más bancarizada se encuentra en los segmentos de Nivel Socioeconómico (NSE) A/B el cual representa el 22% en Lima Metropolitana. El potencial se encuentra en el 72.4% que representa el NSE C/D. En relación con los Niveles socioeconómicos distribuidos por edades, tenemos que el grupo de la población de 18 a 39 años en el NSE A/B alcanza la cantidad de 851 800 personas y representa el 7.7% de la población en la región metropolitana de Lima, mientras que en el NSE C/D vienen a ser 2 918 400 personas representando un 26.5 % de la población en la región metropolitana de Lima.
- El salario promedio mensual a nivel nacional en 2022 fue de S/ 1,589, un 10% más que el año anterior y un 55% más que el salario mínimo, según el INEI. La remuneración promedio, sin embargo, aún era ligeramente más baja que la registrada antes de la pandemia.
- El 67% son bancarizados: 79% tiene cuenta de ahorros y 44% cuenta con tarjetas de crédito.
- Los adultos jóvenes tienen cuatro planes principales: viajar (44%), emprender un negocio (42%), comprar objetos tecnológicos (38%), y comprar objetos para el hogar (42%).
- El 93% posee por lo menos un dispositivo smartphone en uso.

4.2.1.5 Industria Fintech en Latinoamérica y el Perú

Según un estudio del BID y Finnovista, el número de Fintech alcanzó 2.482 en 2021, un aumento de 112 % en comparación con 2018. Además, alrededor del 22% de las empresas Fintech a nivel global pertenecen a América Latina y Caribe. Brasil tiene el mayor porcentaje de formación Fintech, con un 31 %, seguido por México (21 %), Colombia (11 %), Argentina (11 %), Chile (7 %) y Perú con solo un 3.3 % (Banco Interamericano de Desarrollo 2023).

Seis naciones representan el 14% de las empresas Fintech de la región, con un ecosistema aún en desarrollo pero que experimenta significativas tasas de crecimiento, detrás de los grandes mercados. Perú lidera el grupo en términos de empresas Fintech activas, seguido de Ecuador y República Dominicana (Finnovista 2023).

4.3. Mercados

La selección de mercados se realizará bajo los parámetros establecidos por Kotler y Keller (2012). Este indica que el mercado potencial, aquel que agrupa a todos los clientes potenciales; es decir, aquellos que podrían comprar y el mercado disponible que corresponde al grupo de clientes que tendrían una fuerte motivación por adquirir el producto o servicio.

4.3.1. Mercado potencial

El mercado potencial para una Fintech considerando un solo préstamo por persona en la población de adultos jóvenes de 18 a 39 años de Lima Metropolitana de los NSE A/B, C y D que corresponde a 2 320 400 personas (CPI Research).

4.3.2. Mercado disponible

El mercado disponible se define como la cantidad total de adultos jóvenes de los NSE A/B, C y D que han completado la educación secundaria (93% en el NSE A/B, 93% en el NSE C y 90% en el NSE D), que están trabajando y tienen ingresos mensuales superiores o iguales al sueldo mínimo S/ 1025.00 (93% en el NSE A/B, 93% en el NSE C y 78% en el NSE E). (CPI Research 2022c). La Tabla 2 muestra el mercado disponible resultante, que asciende a 2 162 279 personas.

Tabla 5 Mercado disponible en miles de persona

NSE	Mercado Potencial	Con estudios secundarios	Con trabajo	Con ingresos > S/. 1025	Con smartphone
A/B	851.8	851.8	851.8	851.8	851.8
C	965.7	898.101	656.676	965.7	898.101
D	502.9	452.61	341.972	392.262	412.378
TOTAL	2320.4	2202.511	1850.448	2209.762	2162.279

Nota. CPI Research 2022b. Elaboración propia, 2023

4.4. Análisis concluyente de la investigación del mercado

En síntesis, se pueden señalar las siguientes conclusiones de estudio de las fuentes del conocimiento del mercado Fintech que están alineadas y cumplen la mayoría de los objetivos estratégicos expuestos en este capítulo, esta alineación se indica al final de cada conclusión haciendo referencia al objetivo correspondiente:

- La industria Fintech en el Perú y en Lima Metropolitana es aún incipiente, sin embargo; gracias a su eminente crecimiento presenta una gran proyección de desarrollo en los próximos 5 años.
- El 93% de los usuarios acceden a través de dispositivos móviles, lo que fomenta el desarrollo exitoso del préstamo Fintech, reforzando el nivel de bancarización del Per con tasas anuales incrementales a nivel latinoamericano.
- El segmento adultos jóvenes representa la variable más importante para definir el mercado de una Fintech de Loans, debido a su alto perfil tecnológico, características de comportamiento sociodemográficos, intereses y hábitos acordes con soluciones ágiles y eficientes.

En ese sentido, de acuerdo con los últimos tres puntos existe un mercado con necesidades claras por atender. Para efectos de esta tesis el modelo de negocio que se va plantear toma como input las conclusiones de esa investigación de mercado para las secciones de Propuesta de Valor, Segmentos de clientes, Canales y relación con los clientes.

CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Se muestra la versión finalizada del Modelo de Negocio Canvas del proyecto. Lo que se ofrecerá al mercado, a quién se ofrecerá, cómo se venderá y cómo se generarán ingresos serán presentados en el Modelo de Negocio (ver Figura 6). Por lo tanto, las partes de un negocio se agruparán en las cuatro categorías principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

5.1 Asociaciones Clave

Las asociaciones clave que debería tener la Fintech dentro del rubro financiero podrían ser:

- **Negocios asociados:** Se refiere a aquellos negocios que requieren los servicios de la Fintech para evaluar las transacciones que requieran notas de crédito y evaluaciones de riesgo de sus clientes. Un camino para encontrar estas sociedades es involucrarse con la Asociación de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), la cual reúne a las instituciones de microfinanzas en Perú, se accede teniendo evidencia de tener políticas internas con enfoque en la inclusión financiera y los préstamos para emprendedores
- **Bancos tradicionales:** La tecnología usada en muchos de los procesos que mejora la experiencia del cliente puede ser atractivo para muchos bancos y establecer sociedades comerciales ofreciendo estos servicios tecnológicos puede generar rentas por comisiones. Colaborar con la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) podría ser beneficioso para establecer alianzas estratégicas con bancos tradicionales o para participar en programas de inclusión financiera.

5.2 Actividades Clave

Como actividades clave una Fintech crediticia se dividirá en tres actividades clave, es decir que entregarán valor, evaluación del crédito, el desarrollo de algoritmos y modelos de riesgo y el aseguramiento de los fondos.

- **Evaluación crediticia:** La Fintech debe realizar análisis detallado de la información

financiera de los solicitantes de préstamos para evaluar el riesgo de acuerdo con su capacidad de pago. Esto implica revisar el historial crediticio, los ingresos y los gastos que estos realizan.

- Desarrollo de algoritmos y modelos de evaluación de riesgo: La Fintech utiliza tecnología y análisis de datos para desarrollar algoritmos y modelos de riesgo que les permitan evaluar de manera precisa y eficiente la probabilidad de que un solicitante cumpla con sus obligaciones crediticias.
- El aseguramiento de los fondos es importante para una “Loans Fintech” pues es necesario asegurar los fondos necesarios para otorgar los préstamos. Esto implica establecer acuerdos con inversionistas, fondos de capital de riesgo u otras instituciones financieras.

5.3 Recursos Clave

Como plantea el autor Sánchez et al. (2017), los recursos que se van a exponer son los necesarios para hacer que el negocio funcione, la tecnología y plataforma digital, capital financiero y un personal especializado:

Tecnología y plataforma digital: Es el recurso más importante, ya que necesita contar con una plataforma digital amigable y segura que permita a los usuarios solicitar préstamos, realizar transacciones financieras y acceder a su información de manera conveniente.

Por otro lado, el acceso a capital es de gran importancia para que una Fintech otorgue préstamos a sus clientes pues aparte de los recursos financieros propios debe asociarse con entidades financieras o inversionistas que estén dispuestos a asumir los riesgos de cubrir los préstamos que ofrece.

Finalmente, la Fintech necesita contar con un equipo de profesionales con conocimientos en finanzas, tecnología, análisis de riesgos, cumplimiento normativo y atención al cliente. Estos expertos desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento diario de la empresa y en la

toma de decisiones estratégicas.

5.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor debe ser diferenciada tanto en beneficios y características únicas que marcan diferenciación con las instituciones financieras tradicionales. Parte de la propuesta de Valor de los préstamos tendría base en los siguientes ejes:

- Solicitud y aprobación simplificada: Se trata de facilitar un proceso de solicitud y aprobación de préstamos ágil y simplificado. Usando la innovación tecnológica en inteligencia artificial aquella que según del Torres (2020), la IA es una herramienta que se puede integrar de manera efectiva con modelos de negocio tecnológicos, particularmente los relacionados con las finanzas. Mejora la eficiencia en conjunto con la calidad del servicio y permite abaratar los costos operativos. Según Saby Celestino, consultora del grupo SAS, alrededor del 41% de las instituciones bancarias tradicionales y el 36% de las cajas municipales están incorporando estas tecnologías como parte de su estrategia de valor (Gestión, 2023).

Los algoritmos de Big Data como tecnología de análisis de datos son capaces de evaluar a mayor velocidad la elegibilidad del solicitante y proporcionar respuestas y decisiones rápidas. El objetivo principal de estos modelos, según Bastos (2022), es dividir a los solicitantes de préstamos en dos categorías principales: mal crédito y buen crédito. Esta clasificación se basa en factores como la edad, el nivel educativo, el empleo y los ingresos. Un indicador probabilístico de solvencia se desarrolla a partir de estas características para realizar esta clasificación.

Esto aterriza la posibilidad casi completa de tener la evaluación crediticia en un flujo completamente digital facilitando la aprobación de solicitudes en el acto respecto a la entrega de solicitudes mediante documentos físicos en el sistema tradicional. Asimismo, se atiende la necesidad principal de tener una solución eficiente y un acceso rápido a

créditos a la mano.

- **Velocidad en el acceso a fondos:** Se refiere al enfoque en ofrecer un acceso rápido a los fondos. Esto junto con el arreglo de los procesos engorrosos y lentos de los bancos tradicionales los préstamos se pueden transferir en los fondos a las cuentas de los clientes en un plazo más corto.

Ante una alta Posibilidad de fraudes gracias a la rápida accesibilidad, los procesos de los bancos para anticipar y prevenir los fraudes suelen ser engorrosos y poco flexibles. Se propone la utilización de algoritmos de detección de patrones, este modelo permite analizar el comportamiento de los usuarios para prevenir y alertar sobre indicios de fraude, lavado de activos y otras actividades ilícitas relacionadas con el sistema financiero.

Estos modelos se basan en una gran cantidad de información de transacciones, incluido un porcentaje de transacciones fraudulentas para su entrenamiento, y tienen la capacidad de retroalimentación para un análisis más preciso y eficiente.

Este uso de la tecnología de Inteligencia artificial atiende directamente la necesidad de rapidez y va acorde al alto perfil tecnológico del cliente objetivo descrito en el capítulo anterior.

- **Requisitos flexibles:** Se basa en ofrecer opciones de préstamos con requisitos de elegibilidad para acceder flexibles. Con la accesibilidad a una base de datos y el motor de análisis con el que debe contar la Fintech provee mejores fuentes de información para evaluar la capacidad de pago. En este modelo de evaluación se pueden incluir datos alternativos, como historial de transacciones, historial crediticio y puntaje en Infocorp.

5.5 Relaciones con el cliente

Para toda empresa es indispensable mantener relaciones sólidas con los clientes. Tomando en cuenta las características de los potenciales clientes analizados, se presentan las relaciones en 3

principales puntos:

- **Atención al cliente:** Se deben establecer canales de comunicación efectivos para que los clientes puedan comunicarse fácilmente con la atención. El soporte telefónico, el correo electrónico, el chat en vivo y las redes sociales pueden estar incluidos. Para lograrlo, es necesario contar con un equipo de atención al cliente calificado que pueda resolver cualquier pregunta o problema que pueda tener el cliente.

Por otro lado, la propuesta ha de contemplar innovaciones en Asistentes Virtuales, los chatbots financieros son un software que ayuda a los usuarios con productos financieros. La rapidez en la atención al cliente y la mejora en la productividad al facilitar el acceso a información sobre productos financieros, e incluso realizar transacciones o cerrar ventas.

La efectividad de su utilización es comprobada en el contexto peruano. El principal ejemplo es la implementación de Clara, el chatbot de Banco de Crédito del Perú (BCP). Clara tiene la capacidad de recibir y atender consultas de cliente mediante WhatsApp, brindando información sobre saldos, movimientos, promociones y ofertas en productos financiero. Además, la tecnología detrás de Clara es capaz de conectarse con los diferentes sistemas de los canales del BCP, lo que significa que puede aprovecharse en cada momento que implique atención al cliente (Infobae, 2023).

Por tanto, la propuesta para este modelo sería la utilización de chatbots para la atención de clientes en los procesos de entrega de información, post venta y retención de la cartera que se consiga. Además, la atención deberá ser asistida por asesores del equipo de atención al cliente especializado. Esta limitación puede verse como una oportunidad de aprendizaje que permita robustecer la capacidad de la inteligencia artificial siendo capaz de atender cada vez más tipos de consulta.

- **Transparencia:** Uno de los puntos de dolor resaltantes en la investigación de mercado era

la desconfianza. Por consiguiente, se deberá brindar información detallada y clara sobre bienes y servicios financieros. Cuidar que los términos y condiciones de los préstamos sean comprensibles para que los clientes tomen las mejores decisiones y así sientan satisfacción. Por último, es importante que las tarifas sean transparentes en cuanto a plazos de pago y políticas de cobro.

- **Personalización:** Es necesario adaptar lo máximo posible a las necesidades individuales de cada cliente los productos financieros que se puedan ofrecer. Por tanto, dentro de los productos a ofrecer se deben utilizar los datos y la información recopilada de los clientes para brindar ofertas que se ajusten a las necesidades financieras de los clientes. Entre los más comunes se tienen los pagos flexibles, tasas de interés personalizadas y asesorías financieras digitales dependiendo de lo que disponga el cliente.

5.6 Canales

Principalmente las Fintech suelen operar en canales digitales puesto que usa tecnología como medio para brindar servicios financieros de manera rápida y conveniente. Los principales canales que suelen utilizar las Fintech de préstamos se incluyen dos principalmente:

- **Sitio web:** La Fintech debe manejar un sitio web, los usuarios deben poder obtener información sobre los productos y servicios de préstamos disponibles. Aquí los usuarios pueden realizar solicitudes de préstamos y acceder a herramientas de calculadoras para estimar pagos mensuales, tasas de interés, etc.
- **Aplicación móvil:** La principal oferta sería el uso de una aplicación móvil la Fintech de préstamos que permite a los usuarios solicitar préstamos, administrar su cuenta, realizar pagos y obtener actualizaciones sobre su préstamo directamente desde sus dispositivos móviles.

5.7 Segmentos de Mercado

Una Fintech de préstamos en Lima Metropolitana puede apuntar a varios segmentos de mercado, dependiendo de su enfoque y propuesta de valor. Tomando en cuenta la investigación del

mercado actual se tienen los potenciales segmentos de mercado a abordar:

Préstamos para personas no bancarizadas: De acuerdo con la investigación de mercado realizada en páginas anteriores una parte significativa de la población no tiene acceso a los servicios financieros tradicionales. La forma de abordar este segmento sería ofreciendo préstamos digitales accesibles a través de canales como dispositivos móviles, con requisitos y trámites simplificados siendo ese el principal dolor de los no bancarizados.

En segundo lugar, sería el grupo de los jóvenes profesionales o estudiantes: Principalmente a aquellos jóvenes peruanos que están emergiendo en el mercado laboral y están buscando financiamiento para sus estudios, emprendimientos y más. Con la oferta de préstamos adaptados a las necesidades y características del grupo demográfico descritas en la investigación, con enfoque en la conveniencia, flexibilidad y tasas competitivas.

5.8 Estructura de costos

Una Fintech de préstamos en Perú puede incurrir en una variedad de costes. Para definir una estructura de costes es importante tener en cuenta que los costes pueden variar dependiendo del tamaño y la escala de la Fintech, así como de sus objetivos comerciales, se presentan las categorías de costes:

- Costes de tecnología: Se verá reflejado principalmente en la necesidad de realizar inversiones significativas en infraestructura tecnológica, esto implica el desarrollo de plataformas digitales y su mantenimiento, el manejo de un sistema de seguridad informática, servicios en la nube y otros elementos tecnológicos indispensables para operar y brindar servicios a sus clientes.
- Costes regulatorios: Están asociados al cumplimiento de los requerimientos legales. Estos incluyen el registro y autorización ante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y el cumplimiento de normas relacionadas con proteger a los consumidores, evitar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. Para el cumplimiento de

estos costes se deben asociar costos del personal especializado como honorarios legales, consultorías regulatorias y el costo del seguimiento constante de los requisitos necesarios.

- Costes de publicidad: Relacionados principalmente con el permitir habilitar estrategias de marketing y publicidad para atraer a potenciales clientes. Los costes más comunes que puede implicar son la inversión en campañas publicitarias, presencia en medios digitales y principalmente estrategias de marketing digital.
- Costes de evaluación: Específicamente las Fintech de LOANS para determinar el riesgo en que incurren y la capacidad de pago del potencial prestatario deben realizar evaluaciones crediticias. En ese sentido, se deben usar mecanismos tecnológicos para analizar los datos, así como la adquisición de una base de datos y sistemas de información crediticia. Estos servicios pueden tener un costo asociado.
- Costos de financiamiento: Relacionados con la capacidad de ofrecer y otorgar préstamos, las Fintech necesitan acceder constantemente a fuentes de financiamiento. Las más comunes son el acceso a líneas de crédito y entidades financieras que proporcionen fondos, así como el aseguramiento de estos fondos. Los costes asociados con el personal encargado de la evaluación del financiamiento, como tasas de interés o comisiones, deben ser considerados, así como el costo del seguro de los fondos.
- Costes operativos: En estos se incluyen gastos generales como alquiler de oficinas, servicios públicos, la planilla de empleados, contabilidad y auditoría y seguros.

5.9 Fuente de Ingresos

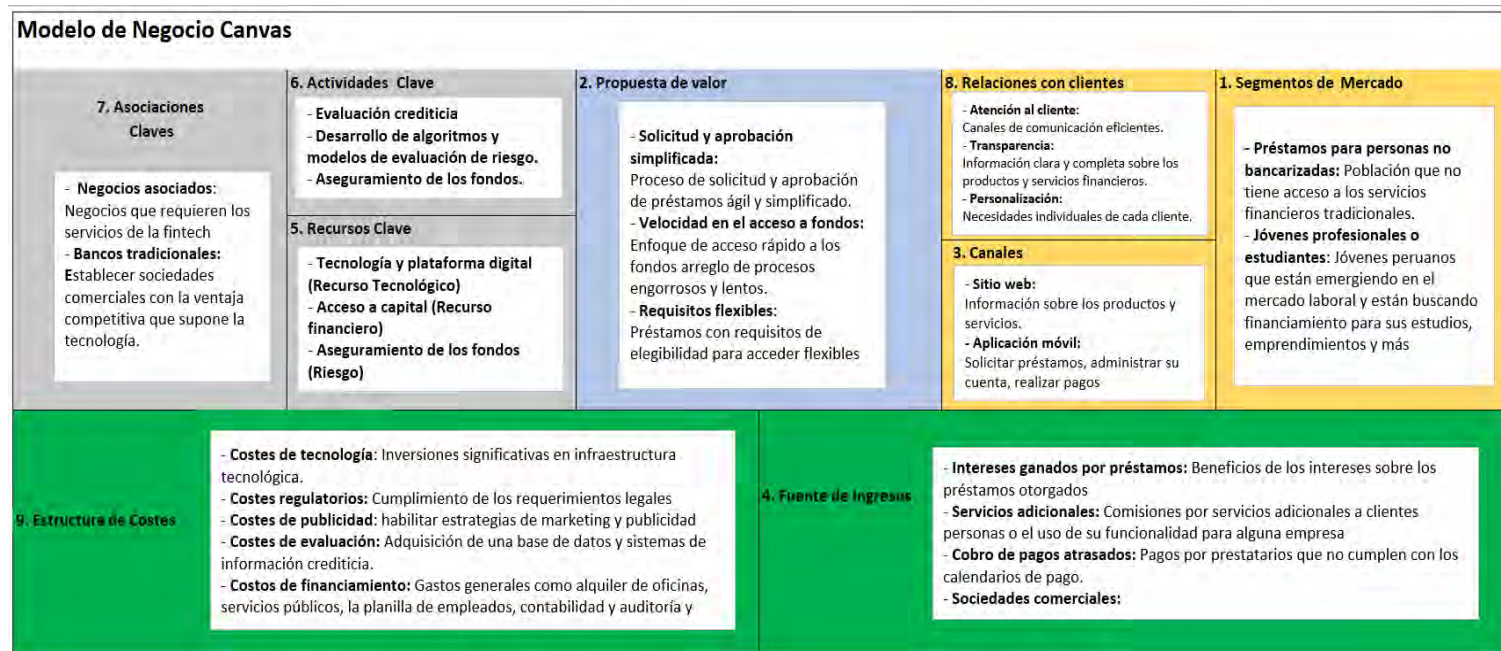
Las principales fuentes de ingresos que tiene una Fintech de Loans se detallan en los siguientes puntos:

- Intereses ganados por préstamos: La Fintech debe recibir los beneficios de los intereses sobre los préstamos que ha otorgado. Su relevancia va a depender de la tasa de interés,

esta puede variar de acuerdo con el riesgo que supone entregar el dinero al prestatario (historial crediticio) y el tipo de préstamo que brinde.

- Servicios adicionales: La Fintech puede recibir el pago por comisiones por servicios adicionales a clientes personas o el uso de su funcionalidad para alguna empresa, entre los más comunes se tiene a la evaluación crediticia, el procesamiento de préstamos, la administración de cuentas, entre otros.
- Cobro de pagos atrasados: Son pagos que se reciben por prestatarios que no cumplen con los calendarios de pago establecidos, una Fintech puede cobrar tarifas o penalidades por dichos pagos atrasados.
- Sociedades comerciales: Se dan gracias a las asociaciones que tienen las Fintech con otras empresas y/o organizaciones, las cuales pueden compartir clientes y cobrar comisiones por acceder a sus clientes, por ejemplo, las comisiones que las compañías aseguradoras por la venta de seguros a través de la Fintech.
- Sociedades financieras: Es común en el mercado de las Fintech pueden asociarse con empresas financieras tradicionales para ofrecer servicios conjuntos. La Fintech puede percibir una parte de los ingresos generados a través de la colaboración en la que comparte sus funcionalidades tecnológicas con estas instituciones más grandes.

Figura 8: Modelo de Negocio Canvas Final



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

Una vez desarrollado el lienzo donde se establece la propuesta del modelo de Negocio, se debe analizar su aplicabilidad y efectividad en la práctica de la propuesta en el mercado peruano.

5.10 Aplicabilidad y relevancia del modelo en el contexto peruano.

El G20 (Grupo de los 20) abordó por primera vez el tema de la inclusión financiera en el año 2000, según Cull, Ehrbeck y Holle (2014) y Roa (2014). No se llegó a un acuerdo sobre su definición y en realidad no se lo consideraba como tal. Por otro lado, en un principio se identificó como barreras para el acceso al mercado financiero para las industrias sujetas a riesgos. En la reunión del G20 en Pitsburg, Estados Unidos, se destacó la importancia de incorporar la economía en las políticas gubernamentales globales. Los autores de Cull et al. describen algunos de los antecedentes de esto. En el año 2013, más de 50 organizaciones internacionales relacionadas con la regulación y la normativa establecieron compromisos para implementar estrategias de inclusión financiera en sus naciones, mientras que el Banco Mundial plantea el objetivo mundial de obtener acceso a servicios de transacción básicos. Durante el año 2013, se ha logrado un hito en cuanto a la inclusión financiera.

Una definición más precisa se obtuvo después de revisar los antecedentes principales. Arévalo et. (2022) afirma que el término "acceso" es crucial en el proceso de inclusión financiera. El primer paso en este proceso es llegar a la población con puntos de servicio del sistema financiero y llegar a la población desatendida, la cual será complementada por el "uso", que significa permanecer dentro del sistema financiero y utilizar con frecuencia las herramientas financieras disponibles en el mercado. Una vez que alcance niveles suficientes de satisfacción y permanencia en el sistema financiero, con suficientes servicios y productos que atiendan las necesidades de la población, la etapa final, la "calidad", debería cerrar el ciclo de inclusión financiera. Además de acuerdo con la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI), incluye una

cuarta etapa clave denominada de “bienestar”; relacionada con los niveles de satisfacción de los nuevos clientes respecto a los productos financieros consumidos.

Una vez complementada la información del modelo realizado con la definición de la inclusión financiera, destacando de esta el ser un proceso que permite el acceso amigable, posible, con bajos costos de transacción y además brinde una buena experiencia durante el mismo. Se requiere responder a la pregunta: ¿Cómo puede aplicarse la propuesta al contexto del mercado financiero peruano?

Los cinco principios propuestos por los creadores de esta teoría económica-financiera, "bajo margen de ganancias", "luz de activo", "scalabilidad", "innovación" y "cumplimiento", son los fundamentos de los principios LASIC en este momento. Los investigadores de la Universidad de Singapur, Kuo Chen y GS Teo en su informe en Ernst & Young (2015), describen cinco principios que se pueden utilizar como una fórmula exitosa para las empresas que inician con objetivos de proyección social y sostenible, en este caso para lograr la inclusión financiera de los segmentos señalados en el modelo.

Por lo tanto, los investigadores de Singapur recomiendan que el modelo de negocio de Fintech para préstamos personales se centre en atender a los no bancarizados y sub bancarizados porque la tecnología reduce los costos de marketing y abre oportunidades.

En ese sentido, la aplicabilidad de este modelo de negocio en el contexto peruano se debe desarrollar bajo los siguientes principios:

- **Margen pequeño de beneficio (low profit margin):** La etapa inicial de las empresas implica la creación de una "masa crítica", un grupo de potenciales clientes que, en la mayoría de los casos, buscan obtener servicios del menor costo y que sean accesibles, o incluso sin costo, a través de Internet. En este caso, las empresas reportarán altos costos de ingresos al mercado, como marketing y externalidades de red, pero esto generará una monetización

posterior a través de tarifas inicialmente bajas, altas en publicidad y potentes análisis de datos. Es crucial atraer a un gran número de clientes pioneros o iniciantes en este momento mediante la distribución de créditos con tasas de interés bajas y la difusión de información sobre los bienes y servicios, lo que genera un amplio conocimiento de los mismos.

- **Activos ligeros (asset light):** Cuando las empresas, en la etapa inicial, de su formación, tengan menos costos marginales. en comparación con sus costos fijos, como una oficina de atención al cliente o un local de ventas, su escalabilidad y capacidad innovativa aumentarán. Esto es particularmente cierto si se utiliza la infraestructura tecnológica dispuesta en el mercado, como los dispositivos móviles que los consumidores ya poseen, tal y como se señaló en el capítulo 4.
- **Escalabilidad (scalability):** con respecto a las "economías de escala". A medida que reducen los costos de producción, las Fintech deben tener la capacidad de mejorar en términos económicos. Dado la innovación en términos de la propuesta de valor con la utilización de modelos de machine Learning para la atención de solicitudes y evaluación crediticia así como las relaciones con los clientes mediante la utilización de inteligencia artificial evolutiva para chatbots asistidos en las distintas etapas de servicio, con ello se espera que la Fintech siga adoptando la revolución tecnológica vertiginosa, dado que esta colabora y reduce los costos de producción, lo que aumentará las ganancias y beneficios de la Fintech.
- **Innovación:** la Fintech es muy innovadora, por lo que Internet y la telefonía móvil son importantes en el mercado financiero al destacar el contacto sin

contacto como el principal medio para reducir los costos de transacción para los consumidores, lo que tendrá un matiz de inclusión financiera.

- **Facilidad de cumplimiento (easy of compliance):** se trata de crear espacios en los que la innovación pueda fluir con la libertad necesaria para los servicios que ofrece una Fintech, especialmente si se busca alcanzar la inclusión financiera. Es crucial que las regulaciones que se aplican a las Fintech que inician operaciones no sean excesivamente rigurosas o con estándares tan altos que su obediencia tenga un impacto en los ingresos de capital al mercado. De acuerdo con lo revisado en el capítulo 2, sección 2.3, hay condiciones en la legislación peruana que permiten el desarrollo de las Fintech desde una primera etapa. Esto se ajusta a lo que Kou Chen y GS Teo (2015) dijeron en su informe: las Fintech deben operar en un entorno menos regulado para que sus recursos se enfoquen principalmente en la innovación.

Por último, la propuesta puede ser llevada a cabo con éxito en el mercado peruano al garantizar la implementación de los cuatro principios LASIC. No obstante, en el mismo contexto podrían surgir obstáculos, como obstáculos políticos o económicos del país o problemas en la infraestructura de telecomunicaciones en ciertas áreas. Además, al surgir en el momento adecuado, estos obstáculos también pueden favorecer la innovación. Las conclusiones de la tesis se examinarán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras exponer los principales conceptos, desarrollar una investigación de mercado para presentar el desarrollo diseño del Modelo de Negocio Canvas final se han obtenido las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

- En conclusión, luego de analizar el entorno regulatorio de Perú con respecto a Fintech, se pueden extraer varias conclusiones clave. En primer lugar, se ha demostrado que el mercado peruano tiene un gran potencial de crecimiento y adopción de servicios financieros tecnológicos, impulsado por la creciente penetración de Internet y dispositivos móviles. Sin embargo, vemos que la legislación vigente representa un ambiente de incertidumbre que puede desembocar en serios problemas para la operación y expansión de las empresas Fintech. La colaboración entre los reguladores y las empresas Fintech se presenta como una oportunidad de mejora de cara a lograr un equilibrio entre la innovación y la seguridad financiera. Es fundamental promover el diálogo permanente entre las partes interesadas para crear un marco regulatorio más flexible y adaptado a la dinámica de las Fintech. Los cambios recientes en la política regulatoria representan un paso positivo hacia este objetivo, pero aún queda un largo camino por recorrer.
- En síntesis, la evaluación del modelo de negocio Canvas propuesto para Fintech ha arrojado luz sobre su viabilidad y factibilidad. Se analizaron cuidadosamente los elementos clave de este modelo, incluidos los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, los flujos de ingresos, recursos, actividades y socios clave, así como la estructura de costos.

La coherencia y alineación entre los diversos componentes del modelo de negocio Canvas sugiere una base sólida para su implementación en el mercado peruano como

input para una puesta en marcha con posibilidad de ser escalado. Sin embargo, es importante enfatizar que la viabilidad de un modelo dependerá en gran medida de su capacidad para adaptarse a entornos financieros cambiantes y necesidades de los clientes. Se necesitarán iteraciones y ajustes continuos para garantizar que el modelo siga siendo relevante y competitivo.

- Por último, el proceso de investigación de mercado resultó en la identificación de un conjunto de recomendaciones que podrían facilitar la adopción y el desarrollo exitoso de Fintech en el mercado peruano. Estas recomendaciones se basan en una comprensión profunda y alineada con los desafíos y oportunidades en el entorno económico, regulatorio y competitivo.

Primero, se propone establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras tradicionales para aprovechar sus recursos, experiencia y red de clientes. Además, un enfoque en educar y promover la oferta financiera a los usuarios finales puede ayudar a facilitar una adopción más rápida y fluida de los servicios Fintech. Invertir en tecnología de seguridad y adherirse a los estándares internacionales es fundamental para generar confianza entre los usuarios.

En última instancia, la adopción exitosa de Fintech en el mercado peruano requerirá un enfoque holístico, desde la innovación tecnológica hasta la cooperación con los reguladores y la creación de una experiencia de usuario excepcional. La combinación de estos elementos podría allanar el camino para un futuro prometedor de Fintech en Perú.

6.2 Reflexión Crítica y Recomendaciones

- Ante las limitaciones que presenta este proyecto es recomendable complementar el estudio con la elaboración de un MVP junto con un plan de implementación para que

demuestre en la práctica las conclusiones sobre la propuesta. En ese sentido, se recomienda establecer un plan de implementación que demuestre que una empresa Fintech es viable al ofrecer préstamos de menor cuantía desde S/ 500 hasta S/ 2.000 y que opere completamente en línea y en 6 cuotas. Los préstamos son dirigidos a la población millennial de Lima y Callao, con un enfoque en estudiantes universitarios y de posgrado. El plan también debería proporcionar pautas para la implementación y el desarrollo exitoso de la Fintech contemplando los principios LASIC revisados en el capítulo anterior. Asimismo, el plan debe contar esencialmente con un diagnóstico del entorno político, legal, económico, tecnológico y sociocultural; un estudio o sondeo de mercado con la utilización de fuentes primarias ; continuando con un planeamiento estratégico en donde se establezca la estrategia de crecimiento de la Fintech; un plan de marketing estructurado bajo la mezcla de las “5 P de marketing”; finalmente demostrar la factibilidad económico – financiero mediante un análisis de sensibilidad y una simulación financiera.

- Una segunda limitante de la presente propuesta es el no contar con el desarrollo de metodologías con enfoque en la innovación sino la aplicación directa por afinidad de tecnologías disruptivas que han demostrado ser efectivas en el rubro. Por lo tanto, se recomienda la aplicación de la metodología Design Thinking pues esta metodología se ha establecido para resolver problemas en el mundo entero, usando todo tipo de inteligencias: integral, emocional y experimental, reduciendo riesgos y apuntando a conseguir grandes éxitos a base de las necesidades humanas relacionadas con generar soluciones factibles operativa y tecnológicamente. Finalmente, luego de atravesar las etapas de entender, observar, definir, idear, prototipar y testear, siendo esta última etapa la más crítica pues permitirá conocer en la práctica las principales oportunidades para la propuesta de acuerdo con el feedback de los usuarios evaluados.

CAPÍTULO 7: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ames, G. (2018). *Las Fintech y su incidencia en la inclusión financiera en Perú (2015-2017)*

[Tesis para optar el título profesional de Contador Público, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de Tesis Digitales.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/9acaea51-60e3-4332-bc80-4d6aba80b157/content>

Arévalo Sánchez, V., Muñoz Taboada, D., & Rojas Peña, V. (2023). *Las Fintech en el Perú como mecanismo de inclusión financiera, a partir del 2022.*

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/4027/Arevalo%2C%20Viviana_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Banco Central de Reserva del Perú. (2022, noviembre). *Reporte de Estabilidad Financiera:*

Recuadro 9. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2022/noviembre/ref-noviembre-2022-recuadro-9.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Revista Moneda, 164.*

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-164/moneda-164-03.pdf>

BBVA. (s.f.). El 50% de los peruanos mayores de edad tienen una cuenta financiera [Página web].

<https://www.bbva.com/es/pe/sostenibilidad/el-50-de-los-peruanos-mayores-de-edad-tienen-una-cuenta-financiera/>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Estudio: industria Fintech dobla su tamaño en*

América Latina y el Caribe en tres años. <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-industria-fintech-dobla-su-tamano-en-america-latina-y-caribe-en-tres-anos>

Bravo, A., & Urgilés, J. (2020). *Estudio general de la vigilancia tecnológica. Informe VT*

FINTECH.

CEDIA.

<https://www.cedia.edu.ec/dmdocuments/INNOVACION/CONNECT/N3/4.%20Informe%20VT%20FINTECH.pdf>

Breyer, S. (2006). Analizando el fracaso en la regulación: sobre malas combinaciones, alternativas menos restrictivas y reformas. *Themis*, 52.

Broitman, P., & Contreras, P. (2013). Los desafíos de la educación técnica en Chile: Un estudio de caso. *Revista de Educación*, 37(1), 9-24. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242013000100009&script=sci_arttext

Business Empresarial. (2020). Perú es el país menos bancarizado de Latinoamérica: la tecnología se presenta como una oportunidad de inclusión financiera. *Business Empresarial*. <https://www.businessempresarial.com.pe/peru-es-el-pais-menos-bancarizado-de-latinoamerica-la-tecnologia-se-presenta-como-una-oportunidad-de-inclusion-financiera/>

CPI. (s.f.). *Población* 2022. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

Cull, R., Ehrbeck, T., & Holle, N. (2014). La inclusión financiera y el desarrollo: Pruebas recientes de su impacto. *CGAP*, 92. <https://www.cgap.org/sites/default/files/researches/documents/FocusNote-Financial-Inclusion-and-Deelopment-April-2014-Spanish.pdf>

Ernst & Young. (2015). *Emergence of FinTech and the LASIC principles*. Informe Global de Servicios Financieros, página 24. https://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/cca6f-ey_gfsi_journal_aw_lr.pdf

Fino Garzón, D. M. (2013). *Innovación en modelos de negocio: metodología lean canvas en una empresa emergente de base tecnológica*. <http://eprints.rclis.org/22429/1/UMNGAGG48FS->

[Diego%20Mauricio%20Fino%20Garz%C3%B3n-Ensayo%20v.5.pdf](#)

Finnovista, Mercado de Pago. (2021). Evolución del sector Fintech en Latam: Atomización del ecosistema y surgimiento de verticales Insurtech, Lendingtech, Paytech y Wealthtech.

Finnovista. (2023). *Finnovista Visa Fintech Radar Perú* [Documento PDF].
https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2023/12/PR-Finnovista_Visa-Fintech-Radar-Peru_7_12-FINAL.docx.pdf

Forbes. (2023, 7 de diciembre). Estudio: más de la mitad de Fintechs en Perú genera ingresos por encima de los 500 mil dólares. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/negocios/2023-12-07/estudio-mas-de-la-mitad-de-fintechs-en-peru-genera-ingresos-por-encima-de-los-500-mil-dolares>

Gestión. (2021). Las cuatro modalidades de fraudes en tarjetas de crédito con mayor incidencia vía online en Perú. <https://gestion.pe/tu-dinero/las-cuatro-modalidades-de-fraudes-en-tarjetas-de-credito-con-mayor-incidencia-via-online-en-peru-noticia>

Gestión. (2023, septiembre 7). El 41% de entidades del sistema financiero utiliza IA para gestionar el riesgo crediticio. *Gestión*. <https://gestion.pe/tecnologia/el-41-de-entidades-del-sistema-financiero-utiliza-ia-para-gestionar-el-riesgo-credificio-noticia/>

Gestión. (s.f.). BBVA: 80% de la población no bancarizada está en sectores C, D y E. <https://archivo.gestion.pe/noticia/1338748/bbva-80-poblacion-no-bancarizada-sectores>

Infobae Perú. (2023). BCP implementará inteligencia artificial en su asistente virtual de voz en el primer trimestre del 2024. <https://www.infobae.com/peru/2023/11/27/bcp-implementara-inteligencia-artificial-en-su-asistente-virtual-de-voz-en-el-primer-trimestre-del-2024>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). El 51.9% de la población de 18 y más años del país tienen una cuenta en el sistema financiero.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-519-de-la-poblacion-de-18-y-mas-anos-de-edad-del-pais-tienen-una-cuenta-en-el-sistema-financiero-13110/>

Ipsos. (2021). *Bancarización 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-2021>

Johnson, M., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 87(12), 52–60. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

Kambista. (s.f.). Recuperado el 10 de julio de 2023, de <https://kambista.com/>

Kolungade. (2020). *Sentiment analysis*. <https://bit.ly/sentiment-analysis-kolungade>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14^a ed.). Pearson. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CoHT8SmJVDQC&oi=fnd&pg=PP33&dq=kotler+y+keller+marketing&ots=l7tKPtAOXn&sig=613acM_88v68spopcPLquodhaU#v=onepage&q=kotler%20y%20keller%20marketing&f=false

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. (2009). *Business model innovation: When the game gets tough, change the game*. <https://web.archive.org/web/20190325141909/https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>

Lupana. (2022, octubre 12). Ley Fintech en Perú: Reformas y actualizaciones. *Iupana*. <https://iupana.com/2022/10/12/ley-fintech-peru-reformas/>

Marin, A., Garay, L., & Valdivia, V. (2019). *Propuesta de mejora en un modelo de negocio a partir de la metodología Value Proposition Design. Caso STARTUP MANKI* [Tesis de Licenciatura]. <https://acortar.link/vvfYCO>

Modelo Canvas Club. (s.f.). *Modelo de negocio PayPal*. <https://modelocanvas.club/modelo-negocio-paypal/>

Palbin. (s.f.). *Modelo Canvas: desarrolla tu idea de negocio con éxito*.

<https://www.palbin.com/es/blog/p765-modelo-canvas-desarrolla-tu-idea-de-negocio-con-exito.html>

Palomino Barchi, G., Seclen Luna, J., Marcos Quispe, K., & Velázquez, V. (2019). ¿Cómo innovan las fintech peruanas? Una aproximación a partir de un estudio de casos múltiple. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 4, 38-66.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185837>

Pérez León, E., & Rojas Arevalo, D. (2019). *Impacto de la inteligencia artificial en las empresas con un enfoque global*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

<http://hdl.handle.net/10757/628123>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Roa, M. J. (2014). Inclusión y estabilidad financiera. *Documentos de Investigación*, 15. CEMLA.

Sánchez Guerrero, M., & Arellano González, A. (2017). Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 45-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653847003>

Sarmiento Vargas, I., García Calva, A., & Hernández Camacho, J. (2019). *Business model canvas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business_model_canvas.pdf

Socure. (s.f.). *First payment default*. <https://www.socure.com/glossary/first-payment-default>

Stamina Marketing. (2023). Diferencias entre fuentes de información primaria y secundaria.

<https://staminamarketing.com/blog/diferencias-fuentes-informacion-primaria-secundaria/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Lima Fintech Forum: Resumen Ejecutivo*.

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/SUPERVISION_OP1/LimaFintechForum_SBS_Mayo_2018.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). *Directiva Técnica N° 01-2022: Normas para la identificación de operaciones sospechosas de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.*

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/DDT_ANO2022/DT%2001%202022.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). *Ecosistema Fintech.*

<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2022/Ecosistema%20Fintech-2022.06.02.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Situación Financiera del Sistema Bancario Peruano, marzo 2023.*

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Marzo/SF-2103-ma2023.PDF>

Sunstein, C. (1999). The functions of regulatory statutes. *After the Rights Revolution: Reconceiving the Regulatory State*. Harvard University Press.

Taller Encararé. (2015). *The business model canvas: Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocios.*

http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf

Torres Rivera, A. D., & Díaz-Torres, L. A. (2020). Aplicaciones de la inteligencia artificial en los modelos de negocios digitales. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2020(6), 67-xx.

<http://hdl.handle.net/10757/628123>