

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Financiera Chambero Emprendedor: una Propuesta Sostenible Para
Mejorar la Calidad de Vida de los Trabajadores de Construcción Civil y Afines, en la
Ciudad de Huancayo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Shelene, Dávila Prucil, DNI: 46869675

Meryori Thalia, Vargas López, DNI: 44032778

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Kenny Robert, Castro Mejía, DNI: 45470636

Dulio Antonio, Delgado Acha, DNI: 20111733

ASESOR

Vega Chica, Mayra Liuviana, Pasaporte: 0918743105 ORCID 0000-0003-4062-2106

<https://orcid.org/0000-0003-4062-2106>

JURADO

Daniel Eduardo, Guevara Sánchez

Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi

Mayra Liuviana, Vega Chica

Surco, marzo, 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Mayra Liuviana Vega Chica, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis /el trabajo de investigación titulado “Modelo ProLab: Financiera Chambero Emprendedor: una Propuesta Sostenible Para Mejorar la Calidad de Vida de los Trabajadores de Construcción Civil y Afines, en la Ciudad de Huancayo”,

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

Shelene, Dávila Prucil, DNI: 46869675

Meryori Thalia, Vargas López, DNI: 44032778

Kenny Robert, Castro Mejía, DNI: 45470636

Dulio Antonio, Delgado Acha, DNI: 20111733

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, enero 28 de 2025

Vega Chica, Mayra Liuviana	
Pasaporte: 0918743105	Firma
ORCID: 0000-0003-4062-2106	<i>Mayra Vega</i>

Agradecimientos

Expreso mi más sincera gratitud a mis hijos, Álvaro y Antonella, quienes con su amor y comprensión me acompañaron en cada paso de este proceso, tolerando mis ausencias y ocupaciones mientras perseguía mis metas. A mi madre, Silvia, por ser un ejemplo de esfuerzo y perseverancia que me inspira cada día, y a mi padre, Flavio, por su amor y apoyo incondicional. Gracias a ustedes, este logro es posible y compartido.

Shelene Dávila

Gracias, a mis padres Joel y Yoni y mis hermanos José, Yasin y Joel, quienes son mi soporte y aliciente para continuar en la consecuencia de mis objetivos.

Meryori Vargas

Mi gratitud a mis padres Yrineo y Gloria; a mi esposa Vicky; y a mi hija Valentina, quienes son mis sueños por cumplir y mis fuerzas para alcanzarlos.

Kenny Castro

Mi agradecimiento a mis padres, familia y maestros por su constante esfuerzo para brindarme parte de su conocimiento.

Dulio Delgado

Dedicatorias

A mi extraordinario equipo de trabajo, cuyo compromiso y dedicación han sido fundamentales en cada paso de este camino. Gracias por mantener la fortaleza y la excelencia mientras yo no estaba presente. Su esfuerzo y colaboración han hecho posible que sigamos adelante, y cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en este logro. Aprecio profundamente su trabajo y lealtad; este éxito es un reflejo de nuestro esfuerzo conjunto. ¡Gracias por ser un equipo tan excepcional!

Shelene Dávila

A mis padres y mi pareja por su apoyo inagotable en la consecución de mis objetivos, por estar presentes en todo momento.

Meryori Vargas

Dedicado a mis padres Yrineo y Gloria, por las mejores enseñanzas para la vida y los negocios. A mi esposa Vicky y a mi hija Valentina, por impulsarme a sacar lo mejor de mí y a ser mejor ser humano.

Kenny Castro

Dedicado a mis padres, en especial a mi madre Elidia Acha, por ser la luz que ilumina mi camino. A mi esposa Natalí y mis hijos Luana y Leandro, por estar en constante apoyo y amor en lo que he realizado.

Dulio Delgado

Resumen Ejecutivo

Los últimos años de crecimiento económico sostenido y la nueva normalidad generada por la Pandemia del COVID-19 ha conllevado a que la población peruana tienda a emprender. En su mayoría, los emprendimientos se pueden generar por oportunidades identificadas en el mercado o por la necesidad de autoemplearse. La informalidad laboral en la que se encuentran inmersos más del 76% de la PEA del Perú se transforma en un aliciente para emprender. Se debe tener en cuenta que la correlación entre pobreza e informalidad es altamente positiva, a mayor informalidad, mayor pobreza percibida. Por su lado, la pobreza se caracteriza por la invisibilidad de la posesión de ciertos activos y la imposibilidad de sustentos formales de ingresos.

El problema subyace en que los nuevos emprendedores y trabajadores, específicamente de construcción civil, se topan con barreras de acceso al crédito formal, las cuales les impide obtener el anhelado capital inicial. La solución a dicho problema se sostiene en un modelo de negocio que utiliza las microfinanzas con propósito social, en el que la “Financiera Chambero Emprendedor” invertirá en el financiamiento de herramientas y equipos de construcción, con el objetivo de mejorar la productividad de los emprendedores.

La productividad se sostiene en el conocimiento del correcto uso y mantenimiento de las herramientas y equipos adquiridos, ello redundará en mayores ingresos para los emprendedores. Están invitados en la conceptualización de este nuevo modelo de negocio, el cual brindará nuevas luces del sector construcción que aporta un gran porcentaje al PBI nacional, pero es desatendido por los sectores privado y público.

El modelo de negocio es viable y sostenible por tener un VAN económico de S/ 6.40 MM y un VAN financiero de S/ 6.64 MM. Así también, de acuerdo a las metas del ODS 8, se impactaron en dos de ellas y por ende, se obtiene un IRS de 16.7%. Así también, la “Financiera Chambero Emprendedor” tiene un VAN social de S/ 12.04 MM.

Abstract

The last few years of sustained economic growth and the new normal generated by the COVID-19 Pandemic have led the Peruvian population to tend to undertake. Most of the ventures can be generated by opportunities identified in the market or by the need to be self-employed. The informal employment in which more than 76% of the EAP in Peru is immersed becomes an incentive to undertake. It should be noted that the correlation between poverty and informality is highly positive, the greater the informality, the greater the perceived poverty. On the other hand, poverty is characterized by the invisibility of the possession of certain assets and the impossibility of formal income support.

The underlying problem is that new entrepreneurs and workers, specifically in civil construction, encounter barriers to access to formal credit, which prevents them from obtaining the desired initial capital. The solution to this problem is based on a business model that uses microfinance for social purposes, in which the “Chambero Emprendedor” Financial Institution will invest in financing construction tools and equipment, with the aim of improving the productivity of entrepreneurs.

Productivity is based on knowledge of the correct use and maintenance of the tools and equipment acquired, which will result in greater income for entrepreneurs. They are invited to conceptualize this new business model, which will shed new light on the construction sector, which contributes a large percentage to the national GDP, but is neglected by the private and public sectors.

The business model is viable and sustainable as it has an economic NPV of S/ 6.40 MM and a financial NPV of S/ 6.64 MM. Likewise, according to the goals of SDG 8, two of them were impacted and therefore, an IRS of 16.7% is obtained. Likewise, the “Chambero Emprendedor” Financial Institution has a social NPV of S/ 12.04 MM.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I. Definición del Problema.....	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver.....	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	5
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	7
2.1. Descripción del Mercado	7
2.2. Análisis Competitivo	8
2.2.1. Crecimiento y Recuperación del Sector Construcción	8
2.2.2. Autoconstrucción y su Impacto	8
2.2.3. Perspectivas Alentadoras y Desafíos	9
2.2.4. La Intermediación Financiera y Regulación de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).....	10
2.2.5. Entidades Bancarias y no Bancarias	11
2.3. Principales Competidores	13
Capítulo III. Investigación del Usuario (Cliente).....	18
3.1. Perfil de Usuario	18
3.1.1. Empatizar	18
3.1.2. Definición de Arquetipo de Usuario	25
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	26
3.3. Identificación de la Necesidad	28
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio	30
4.1. Concepción del Producto o Servicio.....	30

4.1.1 Matriz 6 x 6.....	30
4.1.2. Matriz Costo / Impacto	32
4.2. Desarrollo de la Narrativa.....	33
4.2.1. Business Model Canvas	34
4.2.2. Primer Producto Mínimo Viable (PMV)	35
4.2.3. Lienzo Blanco de Relevancia.....	40
4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio	41
4.4. Propuesta de Valor.....	42
4.4.1. Perfil del Usuario	42
4.4.2. Mapa de Valor	44
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)	46
Capítulo V. Modelo de Negocio	49
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio.....	49
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	57
5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio	60
5.4. Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio	61
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	63
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	63
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	63
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	64
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	65
6.2.1. Plan de Mercadeo.....	65
6.2.2. Marketing Mix.	68
6.2.3. Plan de Operaciones.....	73
6.2.4. Simulaciones Empleadas para Validar la Factibilidad de la Solución.....	82

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	84
6.3.1. Presupuesto de Inversión	85
6.3.2. Análisis Financiero	86
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Viabilidad de la Solución.....	90
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	94
7.1. Componentes de Flourishing Business Canvas.	94
7.1.1. Objetivos.....	94
7.1.2. Beneficios	95
7.1.3. Costos.....	96
7.1.4. Actores del Ecosistema.....	96
7.1.5. Necesidades	97
7.1.6. Grupos de Interés	97
7.1.7. Relaciones.....	98
7.1.8. Canales.....	99
7.1.9. Co-Creaciones de Valor.....	100
7.1.10. Co-Destrucciones de Valor.....	100
7.1.11. Gobernanza	101
7.1.12. Asociaciones	101
7.1.13. Recursos.....	102
7.1.14. Existencias Biofísicas	102
7.1.15. Actividades	103
7.1.16. Servicios de los Ecosistemas	104
7.2. Relevancia Social de la Solución.....	104
7.2.1. Movilización y contribución.....	105
7.2.2. Cálculo del Índice de Relevancia Social (IRS).....	106

7.3. Rentabilidad Social de la Solución	107
7.3.1. Beneficios Sociales	107
7.3.2. Costos Sociales	110
7.3.3. Cálculo del VAN Social	112
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	113
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	113
8.1.1. Objetivos del Plan de Implementación	113
8.1.2. Descripción de las Etapas del Proyecto	113
8.1.3. Equipo de Trabajo.....	113
8.1.4. Cronograma	114
8.1.5. Monitoreo y Evaluación.....	114
8.2. Conclusiones.....	115
8.3. Recomendaciones	117
Referencias.....	118

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Condiciones Para el Otorgamiento de Créditos</i>	15
Tabla 2 <i>Restricciones para la Renovación y Recuperación de los Créditos</i>	17
Tabla 3 <i>Guía de Entrevistas Para Trabajadores del Sector Construcción Civil en Huancayo</i>	20
Tabla 4 <i>Resultados de las Preguntas del Grupo A. Datos Generales</i>	21
Tabla 5 <i>Resultados de las Preguntas del Grupo B. Datos Familiares</i>	21
Tabla 6 <i>Resultados de las Preguntas del Grupo C. Datos Laborales</i>	22
Tabla 7 <i>Resultados de las Preguntas del Grupo D. Datos Financieros</i>	23
Tabla 8 <i>Resultados de las Preguntas del Grupo E. Datos Sociales y Tecnológicos</i>	23
Tabla 9 <i>Declaraciones del Usuario y Definición de Necesidades</i>	29
Tabla 10 <i>Objetivo de Marketing y Estrategia Para Alcanzar los Objetivos</i>	66
Tabla 11 <i>Objetivos y Estrategias del Plan de Operaciones</i>	73
Tabla 12 <i>Gastos Diversos Operativos</i>	80
Tabla 13 <i>Gastos por Servicios</i>	81
Tabla 14 <i>Gastos por Útiles de Escritorio</i>	81
Tabla 15 <i>Gastos por Materiales Diversos</i>	81
Tabla 16 <i>Gastos por Uniformes</i>	82
Tabla 17 <i>Proyección de Gastos Operativos</i>	82
Tabla 18 <i>Cantidad de Operaciones Mensuales Promedio</i>	86
Tabla 19 <i>Hipótesis Planteadas en Base a Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Proyecto</i>	93
Tabla 20 <i>TEM y TEA de Crédito Mil Oficinos - Caja Cusco</i>	107
Tabla 21 <i>Cálculo de Beneficio Financiera Chambero Emprendedor</i>	108
Tabla 22 <i>Beneficios Sociales Financiera Chambero Emprendedor</i>	110

Tabla 23 <i>Precio Social en Monóxido de Carbono CO₂</i>	110
Tabla 24 <i>Costo Social Uso de Laptop</i>	111
Tabla 25 <i>Costo Social por Uso Servicio Web</i>	111
Tabla 26 <i>Costos Sociales en Operaciones</i>	112



Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Clasificación de las Entidades Financieras por su Regulación.....	11
<i>Figura 2</i>	Evolución de Colocaciones del Sistema Microfinanciero	12
<i>Figura 3</i>	Participación de los Créditos en el Sistema Microfinanciero	13
<i>Figura 4</i>	Fases del Design Thinking.....	18
<i>Figura 5</i>	Mapa de Actores	24
<i>Figura 6</i>	Matriz de Meta -Usuario.....	25
<i>Figura 7</i>	Mapa de Experiencia de Usuario	26
<i>Figura 8</i>	Matriz 6 x 6.....	31
<i>Figura 9</i>	Matriz de Costo / Impacto	33
<i>Figura 10</i>	Ideación de Acuerdo a las Necesidades	34
<i>Figura 11</i>	Business Model Canvas Inicial – Maestro Emprendedor.....	35
<i>Figura 12</i>	Volante Informativo Digital – Financiera Maestro Emprendedor.....	36
<i>Figura 13</i>	Marcas Reconocidas del Mercado	38
<i>Figura 14</i>	Video Comercial Maestro Emprendedor	39
<i>Figura 15</i>	Video Comercial Maestro Emprededor	39
<i>Figura 16</i>	Video Comercial Maestro Emprededor	40
<i>Figura 17</i>	Lienzo Blanco de Relevancia	41
<i>Figura 18</i>	Albañil en Faena Diaria	43
<i>Figura 19</i>	Lienzo de Propuesta de Valor.....	45
<i>Figura 20</i>	Volante Informativo Digital – Financiera Chambero Emprendedor	47
<i>Figura 21</i>	Video Comercial - Chambero Emprendedor	47
<i>Figura 22</i>	Business Model Canvas Final – Chambero Emprendedor	50
<i>Figura 23</i>	Simulación por Tramo Crediticio (Cuota Mensual y Días a Cubrir).....	51
<i>Figura 24</i>	Mapa de Valor	52

<i>Figura 25</i> Tasa de los dos Productos Evaluados	58
<i>Figura 26</i> Viabilidad de la Propuesta	60
<i>Figura 27</i> Gastos de Promoción y Publicidad	71
<i>Figura 28</i> Mapa de Viaje de la Financiera Chambero Emprendedor	74
<i>Figura 29</i> Proceso Crediticio Chambero Emprendedor	75
<i>Figura 30</i> Mapa de Procesos de la Financiera Chambero Emprendedor	78
<i>Figura 31</i> Organigrama de la Financiera Chambero Emprendedor	79
<i>Figura 32</i> Simulación Monte Carlo, Usando Análisis de Hipótesis.....	83
<i>Figura 33</i> Showroom de Herramientas y Equipos, Financiera Chambero Emprendedor	84
<i>Figura 34</i> Presupuesto de Inversión	85
<i>Figura 35</i> Necesidad de Liquidez Mensual	86
<i>Figura 36</i> Proyecciones y Supuestos	87
<i>Figura 37</i> Estado de Resultados en Miles de Soles	88
<i>Figura 38</i> Flujo de Caja en Miles de Soles.....	89
<i>Figura 39</i> Valor Actual Neto Económico y Financiero.....	89
<i>Figura 40</i> Estimación de Demanda de Operaciones Financieras	90
<i>Figura 41</i> Escenarios Probables	91
<i>Figura 42</i> Simulación Monte Carlo - VAN Chambero Emprendedor	92
<i>Figura 43</i> Flourishing Business Canvas	95
<i>Figura 44</i> Índice de Relevancia Social de la Meta (IRS).....	106
<i>Figura 45</i> Escala Salarial Construcción Civil	108
<i>Figura 46</i> Beneficio por Ahorro de Tiempo de Espera Anual	109
<i>Figura 47</i> Valor Actual Neto Social – Financiera Chambero Emprendedor.....	112
<i>Figura 48</i> Cronograma de Implementación Financiera "Chambero Emprendedor"	115

Capítulo I. Definición del Problema

En el presente capítulo de definición del problema, se desarrolla las fases del proceso de la investigación conceptual, delimitación, presentación y sustento de relevancia del problema o conjunto de problemas que se buscan resolver para el beneficio del público objetivo, en el que se enfoca la idea de negocio. En la primera parte se tratará sobre el contexto del emprendimiento peruano, partiendo de conceptos internacionales y adecuándolos a la realidad nacional, incluyendo la variable de informalidad dentro del concepto. En la segunda parte, se presentará el problema de la informalidad, la creación de emprendimientos de subsistencia y su correlación positiva con la pobreza y pobreza extrema. También, se relaciona el problema detectado con el Objetivo 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el fin de corroborar que el problema busca coadyuvar a alcanzar dichos objetivos a nivel Perú. Por último, se analiza la complejidad, viabilidad y relevancia del problema a resolver.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

El Perú se ha caracterizado por ser un país con amplias opciones de negocio para los empresarios y emprendedores nacionales. El crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos años demuestra que es un lugar atractivo para las inversiones en diversos tipos de negocio. Según los reportes del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Perú, el 56 % de los emprendimientos son generados en base a las oportunidades identificadas por los emprendedores en los mercados locales (Serida et al., 2020). También, se debe considerar que, en el Perú, el emprendimiento se utiliza como una vía rápida para reinsertarse en el mercado laboral bajo la figura del autoempleo, el cual se incrementa en tiempos de crisis económica. Esto se corrobora con un 23.1% de emprendimientos en el Perú son impulsados por la necesidad de generar ingresos para cubrir las necesidades básicas de las familias. En base a dichas premisas, el GEM define como emprendimiento a los intentos de crear nuevos

negocios o empresas (GEM Global, 2023), partiendo de las premisas basadas en la lectura de oportunidades del entorno comercial, definición de recursos a utilizar en el nuevo negocio, desarrollo de competencias relacionadas al nuevo negocio y el espíritu emprendedor de los actores sociales (Chavez et al., 2023).

El sostenido crecimiento económico del Perú en los últimos años ha generado que se incrementen los puestos de trabajo tanto formales como informales. La centralización de las empresas en la ciudad de Lima y en las principales capitales de región conlleva a que las ofertas de puestos de trabajo formal se concentren en dichas zonas geográficas. En las poblaciones alejadas a las diversas capitales de región, el empleo formal es escaso, dando paso a una economía de subsistencia basada en la agricultura, ganadería y empleo informal. Tomando como premisa esta notoria centralización empresarial y de la escasez de oportunidades que esto conlleva, los pobladores de las zonas geográficas alejadas optan por la migración hacia las ciudades capitales (Organización Internacional para las Migraciones [OIM], 2015). Al arribar a las ciudades capitales se dan con la sorpresa de que los puestos de trabajo ofertados requieren un mínimo de estudios y especialización. Por tal motivo, optan por iniciar emprendimientos en diversos oficios de subsistencia y la informalidad. En el año 2022, según la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN), el trabajo informal alcanzó las 12 millones 829 mil 010 personas, representando el 74% de la PEA y el trabajo formal alcanzó las 4 millones 507 mil 490 personas, equivalente al 26% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023).

1.2. Presentación del Problema a Resolver

El emprendimiento en el país utiliza como vehículo potenciador a la informalidad, la cual se encuentra bastante arraigada en el medio y en el subconsciente colectivo. Esta informalidad, al ser un potenciador para los nuevos emprendimientos por necesidad de autoemplearse, también, hace que reste potencial de crecimiento sostenible a los nuevos

emprendedores. Según Hernando De Soto (2019), la informalidad conlleva a que las personas pertenecientes a los grupos de pobreza y pobreza extrema, si bien cuentan con posesiones (terrenos, casas, entre otros) y fuerza de trabajo para poder emprender nuevos negocios, estos no son tangibles en algún documento público que pueda ser utilizado como una referencia para ser sujetos a evaluación crediticia. Es decir, el patrimonio físico que tienen los potenciales o nuevos emprendedores no son fácilmente convertibles en capital que potencie sus emprendimientos.

Según el INEI, en el año 2022, la informalidad aportó al 17.8% del Producto Bruto Interno del país y emplea a tres de cada cuatro trabajadores de la PEA ocupada (2023). Por dicha razón, es un tópico dentro de nuestra definición del problema que merece especial atención. La informalidad dentro del Perú se traduce en informalidad laboral e informalidad financiera. La informalidad laboral es aquella en que los trabajadores no cuentan con los beneficios sociales ni seguros que se derivan de una contratación legal. Esto se traduce en personas que trabajan en condiciones inadecuadas, lo cual conlleva a la falta de competitividad de las empresas y trabajadores. En el año 2022, la tasa de empleo informal estuvo bordeando el 74% de toda la Población Económicamente Activa (INEI, 2023). Este es un tema de interés, pues existe evidencia que la correlación entre informalidad y pobreza es positiva. Dicha premisa se demuestra con la escasa capacidad adquisitiva y de ahorros de las personas que se encuentran dentro de este grupo laboral, dado que existe una brecha salarial bastante amplia entre las personas adecuadamente empleadas y las informalmente empleadas. En base a dicho contexto y la idiosincrasia de los pobladores del Perú, estos consideran que no pueden quedarse sin ocupación y deciden emprender sus propios negocios a manera de autoempleo. Por su lado, para analizar la informalidad financiera se debe tener en cuenta el análisis de dos variantes de dicha informalidad: la restricción en el acceso a créditos de instituciones financieras formales y el escaso nivel de penetración de servicios financieros

básicos. Por el lado de la restricción del acceso a créditos formales por parte de hogares rurales, microempresarios y comerciantes que en su mayoría provienen de niveles económicos C, D y E, en el año 2022 el uso de créditos informales representó un promedio de S/ 1,000 millones de Soles. Si lo comparamos contra el nivel de acceso a los créditos formales, representa un equivalente al 79% de las colocaciones a microempresas y consumo de las Cajas Rurales (Instituto de Estudios Peruanos [IEP], 2023). Respecto a la penetración de servicios financieros básicos como apertura de cuentas bancarias personales, lo cual se puso de manifiesto en el contexto de la Pandemia por el COVID-19 que atravesó el mundo, pues se observó que el 2020 más del 60% de los adultos peruanos no contaban con cuenta bancaria formal (Grupo VERONA, 2020). Entre junio 2019 y junio 2023 la tenencia de cuentas personales se incrementó de 43% a 58.6% (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF], 2023), básicamente por la necesidad de acceder a bonos del gobierno, las compras en línea y la mayor digitalización de servicios de pago como Yape, Plin y otras billeteras electrónicas. Pese al avance de la penetración financiera en el país, aún continúa con una brecha del 40% de la población que no cuenta con el acceso a servicios financieros formales, la cual es la oportunidad que visualiza la Financiera “Chambero Emprendedor”.

Considerando que el Perú se encuentra en el grupo de países miembros del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), por tal motivo ha adoptado los Objetivos de Desarrollo Sostenible impartido por este organismo internacional con miras al año 2030 (INEI, 2024). Dentro de los 17 objetivos del desarrollo sostenible, podemos resaltar el Objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Este objetivo será analizado de manera especial, pues se encuentra altamente relacionado al problema del escaso acceso al sistema financiero por parte de los trabajadores de los sectores considerados informales y de emprendedores que venimos describiendo. Es altamente visible que el Perú aún no brinda la

importancia necesaria al acceso universal al sistema financiero de su población, razón por cual, si bien cuenta con una meta relacionada:

“8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” (INEI, 2024).

Realizando la revisión de los indicadores específicos, se puede notar que aún no se cuenta con el indicador de acceso a los servicios financieros, especialmente el de microfinanciación. Tal como se puede mostrar en los sub indicadores de la meta 8.3.1 del INEI (2024), Proporción de la población con empleo informal en el sector no agrícola:

- 8.3.1.1 Proporción de la población con empleo informal en el sector no agrícola según sexo.
- 8.3.1.2 Tasa de empleo informal
- 8.3.1.3 Tasa de empleo informal según sexo
- 8.3.1.4 Tasa de empleo formal
- 8.3.1.5 Tasa de empleo formal según sexo

Esta falencia del Estado será aprovechada como una oportunidad para que emprendimientos sociales como el nuestro calcen dentro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la PNUD y del Perú.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

En base a lo expuesto líneas arriba, el problema del escaso acceso al sistema financiero de los trabajadores del sector considerado como informal y de los emprendedores, dado que no cuentan con documentación tangible que acredite propiedad de ciertos

patrimonios o ingresos percibidos por sus labores diarias, es un tema álgido que se debe abordar. Esto con el fin de brindar alternativas de solución, no solo para que puedan acceder a créditos para sus emprendimientos, sino para que accedan a las herramientas y el conocimiento en temas de gestión empresarial. En base a ello, puedan alcanzar la tan anhelada productividad y eficiencia en sus labores. Lo anterior, redundará en la mejora en los ingresos que perciben; la creación de puestos de trabajo decentes; la formalización de los emprendimientos; el acceso a servicios financieros formales; y, por consiguiente, en el cumplimiento de las metas “8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra” y “8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Es necesario remarcar que este estudio se circunscribe en el sector de los trabajadores dependientes e independientes de la Construcción Civil y afines por ser un sector que ha mostrado un crecimiento sostenible a lo largo de los últimos años y por ser el de más rápida recuperación dentro de los ciclos de recesión de la economía nacional.

Capítulo II. Análisis del Mercado

En el capítulo del análisis del mercado, se desarrollan dos aspectos del mismo, ambos con gran relevancia para el desarrollo de la propuesta.

Primero, el mercado de la construcción con importante mejoría y crecimiento por las distintas inversiones en proyectos de gran valía, en este mismo se tiene a la autoconstrucción caracterizado por la informalidad de quienes prestan sus servicios, estos mismos diferenciados por contar con su principal activo que es su esfuerzo físico, que además no es bien remunerado, pero que cuenta con oportunidades de avance.

Segundo, el mercado de las microfinanzas que constituye un aliado importante para que los prestadores de servicios informales tengan una oportunidad de contar con sus propios emprendimientos que les permita crecimiento y especialización; ya que la banca tradicional no ve en ellos opciones de crecimiento al carecer de respaldo formal.

2.1. Descripción del Mercado

En la economía, los sectores productivos se clasifican según el tipo de proceso de producción en el que se desarrollan: primario, secundario y terciario. El sector primario se refiere a las actividades de extracción y transformación de recursos naturales. Ejemplos incluyen la agricultura, la pesca y la minería. El sector secundario abarca la industria manufacturera, donde se procesan y transforman los productos del sector primario en bienes elaborados. Este sector incluye la fabricación de productos, la construcción y la producción industrial. El sector terciario está relacionado con la oferta de servicios a la sociedad y a las empresas. Este sector incluye el comercio, la educación, la salud, el transporte, la banca y otros servicios que no producen bienes tangibles, pero son esenciales para el funcionamiento de la economía y el bienestar de la población (IPE, 2024).

Ahora bien, el sector servicios es uno de los rubros más importantes en la composición del PIB, especialmente en las economías de países desarrollados. Este sector no

solo tiene un peso significativo en la economía de estas naciones, sino que también desempeña un papel crucial en las economías en desarrollo. En ambos casos, los servicios abarcan una amplia gama de actividades que incluyen desde el comercio y la educación hasta la salud, el transporte y los servicios financieros, todos esenciales para el crecimiento económico y el bienestar social.

2.2. Análisis Competitivo

2.2.1. Crecimiento y Recuperación del Sector Construcción

El sector construcción en Perú ha mostrado un significativo repunte en 2024. Durante el primer trimestre, el sector experimentó un crecimiento del 6.6%, impulsado por un aumento del 45% en la inversión pública, especialmente en obras de prevención de riesgos y proyectos de infraestructura ejecutados por gobiernos regionales. Este desempeño positivo continuó en febrero, con un crecimiento del 5.8% impulsado por un récord histórico de inversión estatal de 4,400 millones de soles durante el primer bimestre (Radio Nacional, 2024).

El dinamismo en la inversión pública ha sido crucial para la recuperación del sector. Este impulso ha permitido que la economía del país tenga una base sólida para continuar su crecimiento, fomentando el desarrollo de infraestructura esencial y mejorando la calidad de vida de los ciudadanos. A pesar de los desafíos persistentes, como la desaceleración en la inversión privada, las perspectivas a mediano y largo plazo son positivas, con expectativas de consolidación y crecimiento continuo del sector (Radio Nacional, 2024).

2.2.2. Autoconstrucción y su Impacto

La autoconstrucción es una característica predominante en el sector vivienda de clase media en Perú, con aproximadamente el 90% de las viviendas siendo autoconstruidas. Este método, aunque más costoso y prolongado en el tiempo, se debe a la falta de acceso a créditos hipotecarios y a una oferta insuficiente de viviendas formales. La autoconstrucción también

implica un gasto mayor, con costos que pueden ser un 30% más altos en comparación con la construcción formal (Gestión, 2024).

Gracias a esta prevalencia de la autoconstrucción, hay una demanda continua de albañiles, maestros de construcción y otros trabajadores del sector. Estos trabajadores necesitan estar capacitados y contar con herramientas adecuadas para realizar su trabajo de manera eficiente, lo que a su vez crea oportunidades para programas de formación y venta de herramientas especializadas. Según datos de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), el sector construcción emplea directamente a más de 1.5 millones de personas, y la autoconstrucción contribuye significativamente a esta cifra (El Peruano, 2024).

El papel de la autoconstrucción es crucial para satisfacer las necesidades de vivienda de la clase media en Perú, permitiendo a muchas familias acceder a una vivienda propia a pesar de las limitaciones financieras. Este fenómeno subraya la importancia de fortalecer las políticas de acceso a la vivienda y mejorar las condiciones de financiamiento para promover un desarrollo más equitativo y sostenible en el sector (Gestión, 2024).

2.2.3. Perspectivas Alentadoras y Desafíos

A pesar de los desafíos, como la desaceleración en la inversión privada y las condiciones económicas adversas, las expectativas para el sector son positivas. Proyectos adjudicados por Pro Inversión, con inversiones superiores a los 6,000 millones de dólares, y la mejora en las condiciones financieras y costos de insumos sugieren un panorama prometedor.

La mejora en las condiciones financieras, como la reducción de las tasas de interés hipotecarias y la disponibilidad de nuevos créditos hipotecarios, ha facilitado la recuperación del sector privado de la construcción. Esta recuperación es esencial para complementar el dinamismo de la inversión pública y asegurar un crecimiento equilibrado del sector (Radio Nacional, 2024).

Hacia fines del 2024 e inicios del 2025, se espera que grandes proyectos de infraestructura y minería, como el proyecto Reposición Antamina y Zafranal, contribuyan significativamente al crecimiento del sector. No obstante, para consolidar este crecimiento es necesario mantener un entorno político estable y tomar medidas firmes contra la delincuencia y el crimen organizado, que permitan gatillar iniciativas privadas de gran envergadura (Gestión, 2013).

2.2.4. La Intermediación Financiera y Regulación de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)

La intermediación financiera, describe el proceso mediante el cual las entidades intermediarias haciendo uso de diversas estrategias, captan ahorros del público que cuenta con excedentes y tiene la capacidad de ahorrar a quienes llaman superavitarios, y a quienes considerando el costo de oportunidad por el uso de sus recursos se les paga un interés denominado pasivo. Luego, estos recursos serán direccionados a un público carente de los mismos denominado deficitario quienes además pagarán un interés definido como pasivo. Estos últimos tienen emprendimientos que requieren inyección de liquidez inmediata por lo que están dispuestos a asumir el costo financiero del crédito.

En este contexto es importante mencionar al organismo autónomo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, con la finalidad de garantizar el respeto de los derechos de los agentes superavitarios y deficitarios. Además, regula el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Sobre las entidades intermediarias se presenta en dos grupos según la clasificación de la SBS. Entonces, para una mayor explicación se puede ver en la Figura 1, donde se puntualiza, cuáles son las reguladas, no reguladas y un tercer grupo que sale de estos dos.

Figura 1*Clasificación de las Entidades Financieras por su Regulación*

Las entidades reguladas cumplen los mandatos establecidos por la SBS, es importante a mencionar que en los bancos es de nuestro interés precisar a aquellos que tienen tarjeta de crédito afiliados a tiendas de retail. Mientras que, las entidades no reguladas no reportan sus movimientos directamente a la SBS. En algunos casos, las cooperativas de ahorro y crédito son supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú, cuyo propósito es la continuidad y fortalecimiento de estas entidades.

Además, la industria en la actualidad considera a los credidiarios, entidades que no tiene regulación sobre su operatividad por lo que captan ahorros del público y otorgan créditos siguiendo la operatividad de un organismo no gubernamental (ONG).

Un tercer grupo lo conforman las entidades informales como es el caso de los usureros, figuras crediticias como los panderos, y los denominados créditos gota a gota. Es importante prestar atención a estas formas adicionales de financiamiento porque, representan un competidor importante, pues son la opción más inmediata de alcanzar la liquidez para nuestros potenciales clientes, esto por la facilidad del acceso aun siendo la opción de mayor costo financiero.

2.2.5. Entidades Bancarias y no Bancarias

El modelo de negocio de las instituciones financieras bancarias, no direcciona sus esfuerzos de atención o acción a las familias de escasos recursos o en pobreza, a pesar de ser

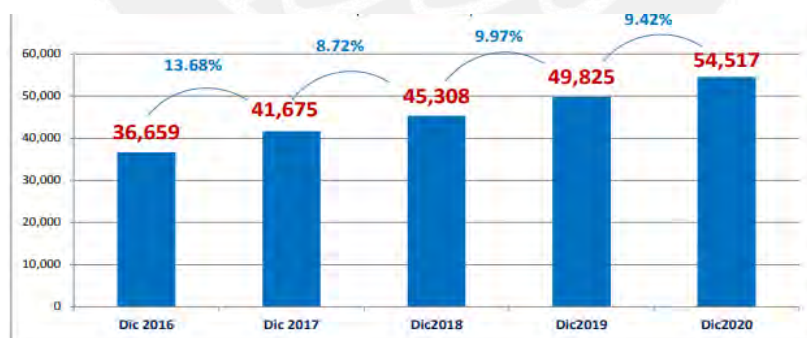
un mercado potencial importante para otorgar créditos pues este concentra la mayor cantidad de emprendimientos, sean estos por necesidad u oportunidad. Un caso puntual que se aleja de lo descrito es lo que sucede con Mibanco, referente principal del desarrollo de las microfinanzas, a pesar de tener el volumen de transacciones propio de un banco. Mientras que, las instituciones financieras no bancarias concentran sus esfuerzos en atender a las necesidades de financiamiento de las personas pobres, a quienes se encuentran en un mercado amplio de acción y de ventas para productos y servicios financieros. Entonces, lo que en un momento la banca tradicional rechazó por la condición de pobreza, ahora constituye para las otras instituciones financieras, un mercado muy atractivo (Conger et al., 2009).

Entonces, ambas clasificaciones nos permiten puntualizar a nuestros principales competidores, sean estos regulados o no regulados, a su vez bancarios o no bancarios.

Por otro lado, se puede apreciar en la Figura 2, que el sector de las microfinanzas experimenta una recuperación y una evolución favorable en las colocaciones.

Figura 2

Evolución de Colocaciones del Sistema Microfinanciero



Nota. Datos expresados en millones de soles. Tomado de “Resumen Ejecutivo Sistema Microfinanciero: Diciembre 2020”, por Asomif Perú Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú, 2020

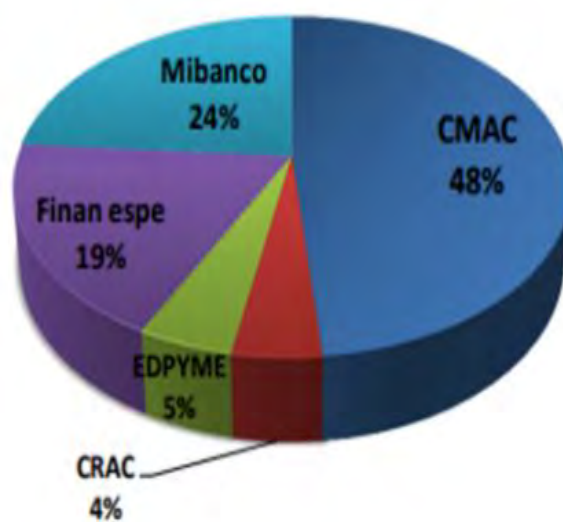
(<https://asomifperu.com/web/descarga/estadistica/ResumenEjecutivo2020.pdf>)

2.3. Principales Competidores

Del análisis anterior se tiene que los principales competidores podrían estar regulados o no, además de ser bancarios o no. Es así que, al revisar las entidades financieras que ofrecen productos y servicios financieros que resuelven la problemática, se toma información sobre las entidades más importantes para contraer un pasivo. También, se tiene como referencia la distribución de participación de las entidades financieras en el mercado de colocación de créditos (ver Figura 3).

Figura 3

Participación de los Créditos en el Sistema Microfinanciero



Nota. Datos expresados en porcentajes. Tomado de “Resumen Ejecutivo Sistema Microfinanciero: Diciembre 2020”, por Asomif Perú Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú, 2020

(<https://asomifperu.com/web/descarga/estadistica/ResumenEjecutivo2020.pdf>)

Así también, se puede apreciar que, en entidades reguladas, Mibanco alcanza una participación del 24% del total de los créditos, las cajas municipales alcanzan la mayor participación con 47%, siendo ambos nuestros principales competidores. Además, están las

cajas rurales y las edpymes con menor participación, lo cual no significa que no sean competidores.

Haciendo una aproximación al entorno más inmediato del mercado objetivo, se tiene información relevante de las entidades que operan en el medio y cuan inmersa está en las microfinanzas:

- Bancarias:
 - Banco Falabella
 - Mibanco.
- No bancarias:
 - Caja municipal de ahorro y crédito Huancayo.
 - Caja municipal de ahorro y crédito Arequipa.
 - Caja municipal de ahorro y crédito Cuzco.
 - Caja municipal de ahorro y crédito Piura.
 - Caja municipal de ahorro y crédito Trujillo.
 - Caja rural de ahorro y crédito Centro.
 - Caja rural de ahorro y crédito los Andes.
 - Financiera Confianza.
 - Financiera Proempresa.
 - Financiera Qapac.
 - Financiera Oh!
 - Financiera Compartamos.
 - Financiera Efectiva.
 - Cooperativas de ahorro y crédito San Cristóbal.
 - Cooperativas de ahorro y crédito Huancavelica.
 - Cooperativas de ahorro y crédito Santa María.

Otro competidor que no se podría describir con nombre propio son los agiotistas, en quienes el público objetivo encuentra una solución inmediata a un costo muy alto. Por otro lado, están los panderos o juntas como un sistema basado en la confianza donde se hacen aportes dinerarios con cierta periodicidad y es un sorteo el que define quien dispondrá del pozo acumulado. Ambas modalidades informales de conseguir financiamiento representan un costo alto por el dinero usado u otorgado al pozo, pues no se cuenta con ningún respaldo legal de que se respetaran las indicaciones iniciales.

En efecto, del listado de las entidades que están dentro de la competencia, se toman las más representativas para analizar cómo ofrecen productos y servicios financieros que podrían solucionar el problema planteado, en la Tabla 1 se detallan las condiciones de los créditos.

Tabla 1

Condiciones Para el Otorgamiento de Créditos

Entidad Financiera	Crédito	Garantía o Aval	Monto Inicial	Documentos	Firma de Cónyuge	Concretar el Plan de Inversión
Mibanco	Microempresa	No	S/ 1,500.00	Declaración jurada de ingresos.	No	No
CMAC Huancayo	Microempresa	No	S/ 3,000.00	Declaración jurada de ingresos.	No	No
CMAC Cuzco	Credi oficio	No	S/ 5,000.00	Fotos de verificación.	No	No
F. Compartamos	Credi oficio	No	S/ 1,500.00	Declaración jurada de ingresos.	No	No
F. Confianza	Credi oficio	Si	Por capacidad	Fotos de verificación.	Si	No
CRAC Centro	Microempresa	No	Por capacidad	Fotos de verificación.	Si	No

Nota. CMAC detalla la denominación Caja Municipal de Ahorro y Crédito. CRAC detalla la denominación de Caja Rural de Ahorro y Crédito.

La Tabla 1 muestra a actores importantes y las condiciones de cómo se ofertan actualmente los productos y/o servicios financieros:

- a) Algunas entidades, atienden al mercado objetivo con un producto denominado Credi oficio, este producto es caracterizado por ser atendido solo considerando ingresos y no el nivel patrimonial. Mientras que el crédito Microempresa considera los estados financieros básicos como es el Balance General y el Estado de Resultados, que si contemple el respaldo patrimonial determinándose además no solo capacidad de pago sino respaldo patrimonial.
- b) Algunas entidades tienen mínimos de otorgamientos por S/ 1,500.00, mientras que otros otorgan en función a la capacidad de pago. Además, algunas entidades justifican los ingresos con una declaración Jurada de Ingresos que puede ser notarial o simple, otros usan en sustento fotográfico.
- c) Algunas entidades exigen la participación del cónyuge. Por lo general quienes otorgan como credi oficio no lo exigen. Por otro lado, ninguna entidad hace seguimiento al plan de inversión, por lo que, concentran sus esfuerzos en la recuperación de los créditos únicamente.

En consideración a lo detallado se analiza que el acceso al sistema financiero para el otorgamiento de los créditos está en función de cada entidad financiera, el común denominador son los montos que no son muy altos, así también, el nivel de riesgo asumido en cada operación crediticia porque no se tiene respaldo real para la recuperación de los mismos. En este sentido, la Tabla 2 presenta las restricciones para la renovación y recuperación de los créditos, luego de un primer otorgamiento.

Algunas entidades no pueden renovar los créditos a montos que superen los S/5,000.00 porque no se tiene respaldo patrimonial, esto hace que no puedan continuar atendiendo al público objetivo, otras toman criterios para la renovación como son los perfiles de riesgo que obedece al número de entidades, a la edad, al estado civil, para renovar los

créditos este análisis incrementa las posibilidades de otorgamiento, sin embargo, tienen limitaciones sobre el respaldo patrimonial.

Tabla 2

Restricciones para la Renovación y Recuperación de los Créditos

Entidad Financiera	Crédito	Renovación	Recuperación
Mibanco	Microempresa	Carecer de respaldo patrimonial.	Limitada capacidad de pago.
CMAC Huancayo	Microempresa	Montos limitados.	Carece de garantía.
CMAC Cuzco	Credi oficio	Montos limitados.	Carece de garantía.
F. Compartamos	Credi oficio	Montos limitados.	Carece de garantía.
F. Confianza	Credi oficio	Montos limitados al respaldo patrimonial.	Limitada capacidad de pago.
CRAC Centro	Microempresa	Carecer de respaldo patrimonial.	Carece de garantía.

Nota. CMAC detalla la denominación Caja Municipal de Ahorro y Crédito. CRAC detalla la denominación de Caja Rural de Ahorro y Crédito.

Sobre la recuperación de los créditos otorgados la mayoría de las entidades financieras tiene dificultad porque carecen de una garantía, otro es por la capacidad de pago que no se determinó de manera adecuada con los credi oficio, por ejemplo. Por otro lado, la participaron del cónyuge también alcanza gran importancia porque se advierte que el desconocimiento de la deuda implica la negatividad al repago de la misma. A esto se le adiciona la estabilidad domiciliaria, las personas que residen en predios alquilados en cualquier momento podrían buscar otra vivienda.

Las consideraciones detalladas en ambos momentos de otorgamiento de créditos, son puntos que requieren una gestión minuciosa y acorde a la realidad de competencia en el mercado. Sin embargo, el apetito por el riesgo compensado por una tasa de interés alta no cumple el propósito de existencia de las Microfinanzas cuyo fin es que las personas definidas como de escasos recursos puedan elevar su calidad de vida a partir de sus emprendimientos.

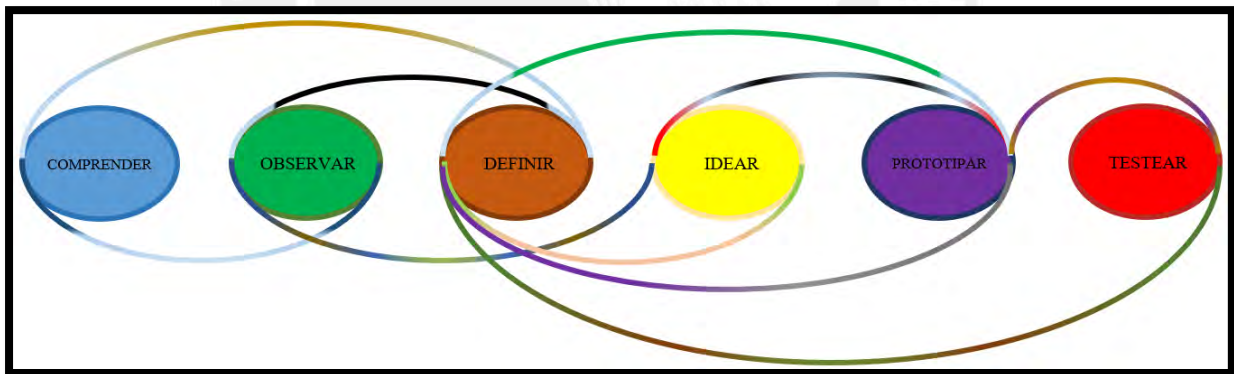
Capítulo III. Investigación del Usuario (Cliente)

Para el desarrollo del capítulo se aplicarán los métodos ágiles, por el cual, se seleccionará el Design Thinking, inspirado, fundamentado y trabajado en las necesidades de las personas que conforman el público objetivo (trabajadores de construcción civil y afines). Entendiendo que, “La mejor forma de describir el proceso de diseño es metafóricamente como un sistema de espacios más que como una serie predefinida de pasos ordenados” (Brown, 2008).

Se desarrollará de acuerdo a los pasos descritos en la Figura 4, donde se detallan las fases del Design Thinking y la forma en que se debe seguir la secuencia que permita junto al público objetivo encontrar la mejor propuesta para hacer frente a sus necesidades.

Figura 4

Fases del Design Thinking



3.1. Perfil de Usuario

Para definir el perfil de Usuario del público objetivo, se utilizará el proceso denominado “empatizar” del Design Thinking.

3.1.1. Empatizar

En este proceso se ha utilizado la entrevista como una técnica de recopilación de datos subjetivos de los posibles usuarios del servicio, y la observación como fuente de información del entorno en el que interactúa este.

Comprender. El acercamiento al público objetivo, tiene como propósito tener todo claro y en un sentido profundo, diversos aspectos como, sus sentimientos, sus padecimientos, sus percepciones y otros; en su vida cotidiana y en el desarrollo de sus labores. De manera que, se debe hallar junto a ellos la solución más factible, así también, los acercará a mejorar su calidad de vida, a un trabajo decente y crecimiento económico encaminados al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8.

Este proceso se desarrolla desde un estudio previo del público objetivo, para lo cual, se realizaron 16 entrevistas a profundidad al público objetivo, entre tres a cuatro ocasiones para determinar insights, hacer las iteraciones y llegar al producto mínimo viable. Dichas entrevistas se realizaron de manera presencial a trabajadores del sector construcción en sus centros de labores, con rangos de edad que oscila entre los 22 años hasta los 45 años, quienes representan la población activa de dicha labor.

Para realizar las entrevistas, se ha concebido una guía que facilitó la recopilación de datos, pues las preguntas fueron agrupadas en cinco grandes tópicos, los cuales son:

- Grupo A. Datos generales.
- Grupo B. Datos familiares.
- Grupo C. Datos laborales.
- Grupo D. Datos financieros.
- Grupo E. Datos sociales y tecnológicos.

La agrupación en estos tópicos se da con la finalidad de alcanzar un mayor entendimiento de todo lo relacionado del público objetivo.

De acuerdo a los grupos descritos, se elaboró la Tabla 3, donde se muestran las preguntas realizadas en las entrevistas junto con su respectivo sustento.

Tabla 3*Guía de Entrevistas Para Trabajadores del Sector Construcción Civil en Huancayo*

Grupo	Preguntas	Sustento
Datos generales	¿Qué edad tienes? ¿En qué distrito se ubica tu vivienda? ¿Qué tipo de vivienda tienes? (propia, alquilada o familiar), Número de habitaciones. ¿Qué tipo de servicios tienes (luz, agua, desagüe, internet, cable, netflix)? ¿De qué material es tu vivienda? ¿En caso de ser vivienda propia, está inscrita en RRPP a tu nombre? ¿Con quién vives? ¿Tienes hijos?, ¿Cuéntame sobre ellos?, ¿Cuántos hijos tienes?	Conocer las principales características del entrevistado a través de sus datos generales. Conocer el estilo de vida que tienen los entrevistados y las posesiones que han logrado acumular producto de su trabajo.
Datos familiares	¿Qué edad tienen tus hijos? ¿Tus hijos estudian o trabajan? ¿Tus hijos trabajan en el mismo rubro que tú? ¿Tienes pareja? ¿Cuéntame sobre él/ella? ¿Cuál es tu estado civil? ¿Qué grado de instrucción tiene tu pareja? ¿A qué se dedica tu pareja? ¿Cómo ves a tu familia de acá a 5 años? ¿Cuentan con algún seguro de salud (ESSALUD, SIS, Privado)?	Asimismo, busca entender el núcleo familiar con el que cuenta el posible usuario, con el fin de medir el grado de responsabilidad familiar de estos.
Datos laborales	¿Qué grado de instrucción tienes? ¿Qué estudios relacionados a tu trabajo tienes? ¿Cuentas con alguna unidad móvil (carro, moto)? ¿Dentro de las actividades de la construcción civil, que tipo de trabajo haces y cuál es tu especialidad? ¿Eres un trabajador dependiente o independiente? Si es dependiente preguntar si está en planilla y tiene beneficios sociales. Y si es independiente, preguntar por la modalidad de pago. Dentro del régimen de construcción civil. ¿En qué categoría te consideras maestro, operario, oficial o peón? ¿Cuántos años de experiencia tienes en el sector? ¿Qué herramientas tienes para realizar tu trabajo y que herramientas necesitas adicionalmente? Normalmente ¿Te contratan con tus herramientas y equipos o el que te contrata te facilita los equipos necesarios? En promedio ¿Cuánto es tu jornal diario? ¿Con qué frecuencia te pagan? En toda tu experiencia laboral, ¿Has sufrido algún accidente? ¿La mayoría de tus trabajos son en el lugar de tu residencia o tienes que viajar? ¿Utilizas Equipos de Protección Personal (EPPs)? ¿Cómo consigues trabajo? ¿Crees que podrías perder tu trabajo fácilmente? ¿Con el dinero que ganas puedes ahorrar? En el caso que ahorras. ¿Cómo y dónde ahorras? ¿Cómo consiguió financiar y comprar sus herramientas? ¿Tienes o tuviste préstamos? ¿Cuál fue el monto máximo que te otorgaron? ¿Qué entidad financiera o persona natural le ha otorgado el préstamo? ¿Qué requisitos le ha pedido? ¿En cuánto tiempo te otorgaron el crédito? ¿A qué plazo? ¿Dejaste algo en garantía o alguien te avaló? ¿A qué tasa de interés? ¿Qué dificultades tuvo en la solicitud del préstamo? ¿Tienes algún negocio propio y/o algún trabajo extra distinta a la construcción? ¿Crees que tendrás más trabajo?	Comprender las características del sector productivo donde se desarrollan nuestros entrevistados, las labores que realizan, el grado de especialización que tienen y los ingresos que generan por sus labores. Adicional a ello, cuantificar la posesión de herramientas y equipos relacionados a su rubro laboral.
Datos financieros	¿Qué actividades familiares haces los fines de semana? Normalmente, ¿Qué actividades realizan cuando te juntas con tus amigos en tus días libres? ¿Qué medios de comunicación utiliza frecuentemente (Radio, TV, celular, cartas, etc.)? ¿Qué redes sociales utilizas (WhatsApp, Messenger, Facebook e Instagram)?	Conocer la cultura de ahorro y financiamiento con miras a concretar algún tipo de inversión o emprendimiento de nuestros entrevistados. Además, identificar si ya es sujeto de crédito y bajo qué condiciones obtuvo el financiamiento. Por último, comprender las percepciones respecto a la demanda de servicios de construcción.
Datos sociales y tecnológicos		Conocer las actividades sociales y familiares que realizan nuestros entrevistados en sus tiempos libres. Adicional, determinar los canales de comunicación que utilizan con miras a desarrollar campañas de marketing especializado en dicho público objetivo.

Los resultados que se obtuvieron de las entrevistas están organizados de la siguiente

manera:

- Tabla 4: Resultados de las preguntas del Grupo A. Datos generales.
- Tabla 5: Resultados de las preguntas del Grupo B. Datos familiares.
- Tabla 6: Resultados de las preguntas del Grupo C. Datos laborales.
- Tabla 7: Resultados de las preguntas del Grupo D. Datos financieros.

- Tabla 8: Resultados de las preguntas del Grupo E. Datos sociales y tecnológicos.

Tabla 4*Resultados de las Preguntas del Grupo A. Datos Generales*

Grupo	Pregunta	Respuesta
Datos generales	¿Qué edad tienes?	El 31% de las edades de los entrevistados oscilan entre 27 y 32 años. Sin embargo, el entrevistado más joven es de 22 años y el más longevo es de 45 años.
	¿En qué distrito se ubica tu vivienda?	El lugar de residencia del 38% de los entrevistados es en el distrito de Chilca.

Nota. El rango general de edad oscila desde los 22 a los 45 años.

Tabla 5*Resultados de las Preguntas del Grupo B. Datos Familiares*

Grupo	Preguntas	Respuestas
Datos Familiares	¿Qué tipo de vivienda tienes? (Propia, alquilada o familiar)	El 44% de las viviendas habitadas por los entrevistados son propias, el 31% son alquiladas y el 25% vive en viviendas de sus familiares.
	¿Número de habitaciones?	El 31% de las viviendas habitadas por los entrevistados tiene 3 habitaciones. Llegando a observar viviendas desde 1 hasta 7 habitaciones.
	¿Qué tipo de servicios tienes (Luz, agua, desagüe, internet, cable, Netflix)?	El 38% de entrevistados cuenta con los servicios básicos de luz, agua, desagüe e internet. El 38% cambia el internet por el cable. El 19% cuenta con agua, luz y desagüe. Solo un 6% cuenta con agua, luz, desagüe, cable e internet.
	¿De qué material es tu vivienda?	El 94% de los entrevistados mencionan que su vivienda es de material noble y el 6% de material rústico.
	¿Con quién vives?	El 56% de los entrevistados vive con su esposa e hijos o hijas. El 13% con su conviviente y el 31% vive solo o con su madre, padre o hermano.
	¿Tienes hijos?	El 75% de los entrevistados tienen hijos y el 25% no.
	¿Cuéntame sobre ellos?	El 100% de los que tienen hijos mencionan que son menores de edad y/o están en edad estudiantil.
	¿Cuántos hijos tienes?	El 42% de los entrevistados indican que solo tienen un hijo. El 33% mencionan que tienen dos. El 17% tienen tres y el 8% mencionan que tienen 4 hijos.
	¿Tus hijos estudian o trabajan?	El 60% de los hijos de los entrevistados estudian y el 6% estudian y trabajan.
	¿Tienes pareja?	El 69% de los entrevistados tienen pareja y el 31% no tienen pareja.
	¿Cuál es tu estado civil?	El 56% de los entrevistados son casados, el 13% son convivientes y el 31% son solteros.
	¿Qué grado de instrucción tiene tu pareja?	El 25% de las parejas de los entrevistados llegan a alcanzar el grado de instrucción de secundaria completa.
	¿A qué se dedica tu pareja?	El 19% de las parejas de los entrevistados se dedican al cuidado del hogar, el 13% se dedican a la agricultura.
	¿Cómo ves a tu familia de acá a 5 años?	El 38% de los entrevistados visualiza inaugurando la construcción de sus nuevas viviendas. El 19% visualiza mejorando su vivienda. El 13% visualiza estudiando una carrera profesional. El 6% teniendo obras nuevas de construcción.
	¿Cuentan con algún seguro de salud (ESSALUD, SIS, Privado)?	El 50% de los entrevistados está afiliado al SIS. El 13% se atiende en EsSalud y el 38% no cuenta con un seguro médico.
	¿Qué grado de instrucción tienes?	El 81% de los entrevistados tiene secundaria completa. El 13% tiene secundaria incompleta y el 6% tiene primaria completa.
	¿Qué estudios relacionados a tu trabajo tienes?	El 25% de los entrevistados afirma que tienen preparación en lectura de planos, el 19% en topografía, el 13% tiene capacitaciones múltiples en SENCICO y el 6% menciona que saben operar maquinarias. Sin embargo, el 38% mencionan que no tienen ninguna otra formación.
¿Cuentas con alguna unidad móvil? (carro, moto)	El 19% de los entrevistados tienen carro, el 19% tienen motocar, el 13% tienen bicicleta y el 44% mencionan que no cuenta con unidad móvil.	

Tabla 6*Resultados de las Preguntas del Grupo C. Datos Laborales*

Grupo	Preguntas	Respuestas
Datos Laborales	¿Dentro de las actividades de la construcción civil, qué tipo de trabajo haces y cuál es tu especialidad?	El 37% de los entrevistados se dedica a los acabados y la albañilería. El 19% brinda apoyo al oficial y al operario.
	¿Eres un trabajador dependiente o independiente?	El 69% de los trabajadores entrevistados son independientes. Y el 31% son dependientes.
	Y si es independiente. Preguntar por la modalidad de pago.	El 56% de los entrevistados cobra de manera mensual, el 31% quincenal y el 6% por obra.
	Dentro del régimen de construcción civil. ¿En qué categoría te consideras Maestro, operario, oficial o peón?	El 44% de los entrevistados son operarios. El 31% son maestros de obra. El 19% son peones o ayudantes de obras y el 6% es oficial.
	¿Cuántos años de experiencia tienes en el sector?	El 44% de los entrevistados cuenta con una experiencia de entre los 8 y 14 años. El 38% entre los 2 y 8 años. El 13% entre los 14 y 20 años. El 6% entre los 20 y 25 años.
	¿Qué herramientas tienes para realizar tu trabajo y que herramientas necesitas adicionalmente?	El 25% utiliza herramientas menores, 25% cortadores de cerámica, 14% taladro, 14% trompo mezclador, 8% wincha, 6% amoladora, 6% vibradora y 3% escalera.
	Normalmente. ¿Te contratan con tus herramientas y equipos o el que te contrata te facilita los equipos necesarios?	El 44% de los entrevistados mencionan que las empresas que los contratan les facilitan las herramientas. El 44% utiliza sus herramientas propias y el 12% mencionan que tienen sus herramientas propias, así también, les es facilitado por sus empleadores.
	En promedio ¿Cuánto es tu jornal diario?	El jornal promedio del 38% de los entrevistados es de 80 soles diarios. Del 31% es de 100 soles. Del 19% es de 70 soles. El 6% es de 60 soles. El 6% es de 50 soles.
	¿Con qué frecuencia te pagan?	El 88% de los entrevistados cobran de manera semanal. El 13% cobra de manera mensual.
	En toda tu experiencia laboral, ¿Has sufrido algún accidente?	El 56% de los entrevistados mencionan que no han sufrido accidentes en su lugar de trabajo. El 38% mencionan que tuvieron accidentes leves y solo el 6% mencionan que tuvieron un accidente grave.
	¿La mayoría de tus trabajos son en el lugar de tu residencia o tienes que viajar?	El 50% de los entrevistados mencionan que si viajan a veces. El 38% sus trabajos están en su lugar de residencia y el 13% mencionan que siempre tienen que viajar a diferentes lugares, según las obras.
	¿Utilizas Equipos de Protección Personal (EPPs)?	El 81% de los entrevistados mencionan que si utilizan implementos de seguridad. El 13% no utilizan y el 6% mencionan que solo utilizan guantes para protegerse de los clavos y el cemento.
	¿Cómo consigues trabajo?	El 56% de los entrevistados respondieron que encuentran trabajo a través de la recomendación de otros. El 19% busca trabajo. El 13% mencionan que trabajan de acuerdo a los llamados de su maestro de obra y el otro 13% busca a través de sus amistades.
¿Crees que podrías perder tu trabajo fácilmente?	El 31% de los entrevistados considera que es difícil que pierdan sus trabajos porque ya cuenta con una cartera de clientes. El 25% confía en las relaciones de su maestro empleador y creen que no será fácil de perder su trabajo. El 19% dice que no perderá su trabajo. Para tener secuencialidad, el 6% mencionan que mientras trabajan, van ofertando su fuerza laboral a otras obras.	

Nota. El 37% de los entrevistados se dedican a los acabados y la albañilería. El 69% son

trabajadores independientes.

Tabla 7*Resultados de las Preguntas del Grupo D. Datos Financieros*

Grupo	Preguntas	Respuestas
Datos financieros	¿Con el dinero que ganas puedes ahorrar?	El 75% de los entrevistados respondió que con lo que actualmente gana, si puede ahorrar algo de dinero. Y el 25% mencionan que no les alcanza.
	En el caso que ahorres. ¿Cómo y dónde ahorras?	El 56% de los entrevistados mencionan que sus ahorros lo guardan en sus viviendas. El 19% en los bancos. Y el 13% en una Caja de ahorros.
	¿Cómo consiguió financiar y comprar sus herramientas?	El 50% de los entrevistados mencionan que compraron sus herramientas con créditos y algunos préstamos de familiares. El 31% con sus ahorros.
	¿Tienes o tuviste préstamos? ¿Cuál fue el monto máximo que te otorgaron?	El 38% mencionan que no obtuvieron créditos, y el 62% cuenta con uno a más créditos. El mayor monto otorgado promedio es de 10,000 soles.
	¿Qué entidad financiera o persona natural le ha otorgado el préstamo?	El 25% de los que tienen créditos lo obtuvieron de la Caja Huancayo, seguido por el 13% de la Caja Cuzco, el 13% CRAC Raiz, el 6% Caja Piura y el 6% de familiares.
	¿En cuánto tiempo te otorgaron el crédito?	El 19% de los entrevistados manifestaron que el crédito se les otorgó en promedio de 20 días. El plazo más corto fue de 1 día y el más largo, de 20 días.
	¿A qué tasa de interés?	El 25% de los entrevistados respondieron que le prestaron dinero a un 35% de TEA. Al 6% le prestaron dinero a una tasa de 25%. La tasa más alta es de 45%.
¿Tienes algún negocio propio y/o algún trabajo extra distinta a la construcción?	El 75% solo depende de la construcción, no tienen ingresos extras. El 13% tienen una bodega. El 65% tiene restaurant y el otro 6% sus esposas se dedican a otro oficio que genera ingresos.	

Nota. Gran parte de los entrevistados no confía en el sistema financiero y prefieren ahorrar en sus viviendas. La mayor parte de los entrevistados cuentan con un crédito financiero.

Tabla 8*Resultados de las Preguntas del Grupo E. Datos Sociales y Tecnológicos*

Grupo	Preguntas	Respuestas
Datos sociales y tecnológicos	¿Qué actividades familiares haces los fines de semana?	El 31% de los entrevistados mencionaron que salen a pasear con sus familiares. El 25% mencionan que apoyan en el cuidado del hogar. El 13% se quedan en casa y a veces salen a fiestas.
	Normalmente. ¿Qué actividades realizan cuando te juntas con tus amigos en tus días libres?	El 75% mencionan que hacen deporte. El 19% se juntan con sus amigos para platicar y el 6% se van de fiesta.
	¿Qué medios de comunicación utiliza frecuentemente (Radio, TV, celular, cartas, etc.)?	El 75% de los entrevistados utiliza radio, TV y celular. El 25% solo utiliza TV y celular.
	¿Qué redes sociales utilizas (WhatsApp, Messenger, Facebook e Instagram)?	El 56% de los entrevistados utilizan Whatsapp, Messenger y Facebook. El 25% utiliza WhatsApp y Facebook. El 13% solo Whatsapp.

Esta información primaria, será complementada con la observación de las condiciones en las que labora el público objetivo.

Observación. Según Tim Brown (2008), “Los grandes pensadores de diseño observan el mundo con sumo detalle. Observan cosas que otros no ven y usan sus conocimientos para inspirar la innovación”. Al aplicar las entrevistas a los entrevistados, se puede observar algunas necesidades en común predominantes, utilizando la técnica del mapa de actores.

Mapa de actores. Se utiliza la técnica del mapa de actores para los trabajadores de construcción civil y afines, con la finalidad de identificar intereses, importancia e influencia de los actores sobre el público objetivo.

En la Figura 5, se muestra el mapa de actores. Donde se han identificado los diferentes actores claves que intervienen en el medio del usuario-meta. Con el fin de conocerlos mejor y poder plantear mejores alternativas de solución.

Figura 5

Mapa de Actores

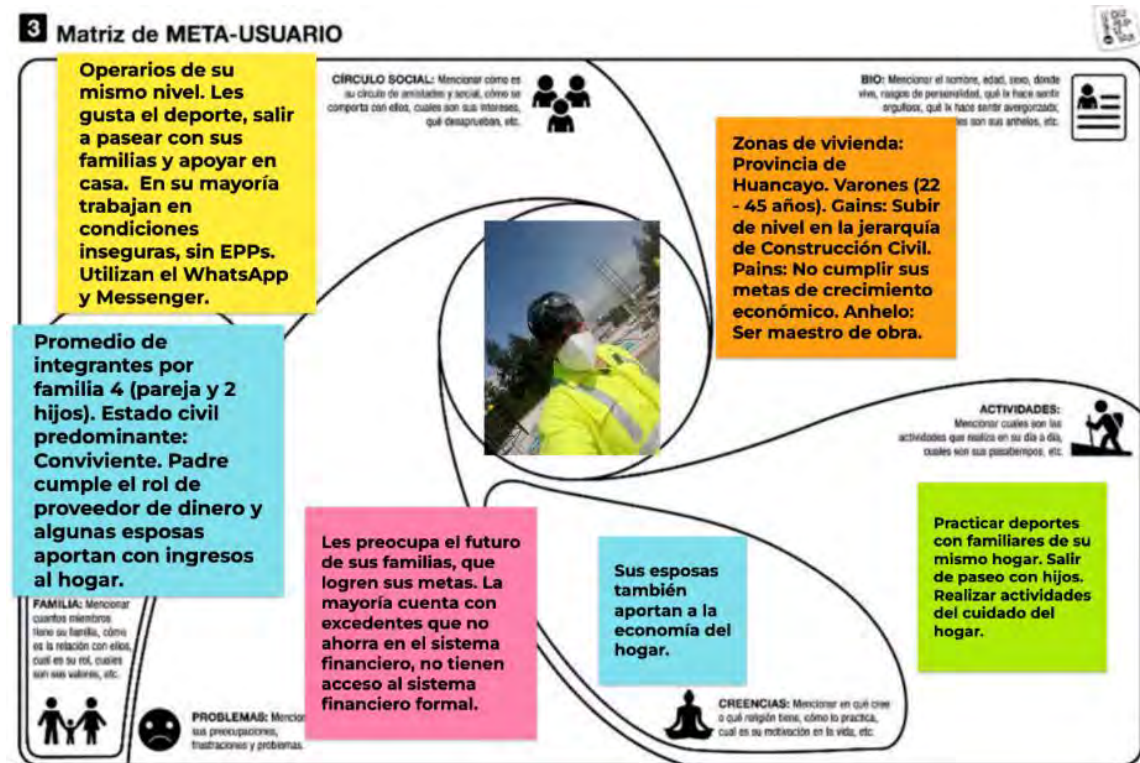


Así también, en la Figura 6 se muestra la matriz Meta-Usuario. En esta matriz se resumen todos los hallazgos encontrados en las entrevistas y observaciones, advirtiendo las

siguientes características: el círculo social, las características familiares, los problemas, creencias, actividades de recreación y el medio en que se desenvuelve el posible usuario.

Figura 6

Matriz de Meta -Usuario



3.1.2. Definición de Arquetipo de Usuario

En base a las entrevistas y las observaciones realizadas en el trabajo de campo se define el siguiente arquetipo de usuario:

Justino es un operario de construcción, tiene la especialización de albañilería y acabados. Él se levanta a las seis de la mañana, apoya en el cuidado del hogar, haciendo algunos arreglos en su casa. Luego, se dirige a su trabajo, llega a más tardar a las 7:30 am. Está apoyando a un maestro de obras en la construcción de una vivienda de tres pisos por el distrito de Chilca.

Por ahora, Justino está haciendo los acabados a la casa que terminaron de pircar y techaron el tercer piso hace un mes. Hace unos días desencofraron y él se está encargando de

empastar las paredes. Al medio día salen a almorzar y normalmente comen un menú en el restaurante más cercano a la obra. Termina su jornada laboral a las 6 pm y luego con una bicicleta se transporta a su vivienda que se encuentra ubicado en el mismo distrito.

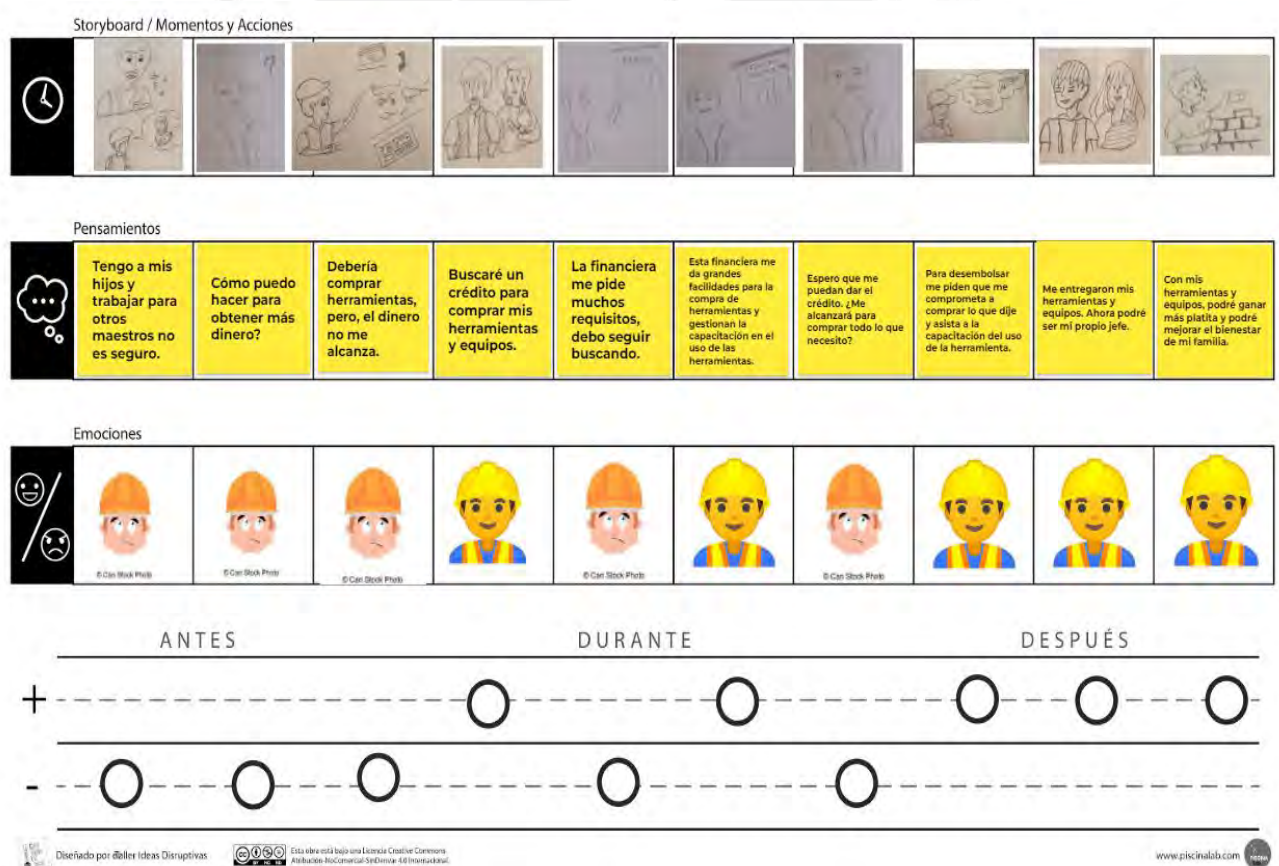
A Justino le encanta su trabajo. Sin embargo, siente que tiene algunas limitaciones, puesto que actualmente no cuenta con las herramientas y equipos necesarios para poder ser independiente. Pero suspira, pensando en esa posibilidad.

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

En base a la información recopilada en las entrevistas y observaciones de trabajo de campo se propone el siguiente Mapa de Experiencia de Usuario (Ver Figura 7).

Figura 7

Mapa de Experiencia de Usuario



De acuerdo al Mapa de Experiencia de Usuario se obtienen los siguientes momentos positivos y negativos:

1. Tengo a mis hijos y trabajar para otros maestros no es seguro. Este es un momento negativo para todo tipo de trabajador en construcción civil, debido a la falta de empleo fijo y constante.
2. ¿Cómo puedo hacer para obtener más dinero? Es un momento negativo, la mayoría de las personas se hace esa pregunta ya sea para poder solventar gustos o para surgir de la pobreza y tener mayores beneficios.
3. Debería comprar herramientas, pero, el dinero no me alcanza. Considerado un momento negativo por la necesidad de ver la forma de surgir de la pobreza o zona de confort y no tiene dinero suficiente para ello.
4. Buscaré un crédito para comprar mis herramientas y equipos. Es un momento positivo, porque está viendo opciones para salir adelante y una de ellas es el crédito o préstamo de una entidad financiera.
5. La financiera me pide muchos requisitos, debo seguir buscando. Es un momento negativo por el rechazo de la entidad financiera, sucede en muchos casos ya que, al no contar con documentación que acredite ingresos personales o familiares es muy difícil que la entidad le otorgue un préstamo al trabajador.
6. Esta financiera me da grandes facilidades para la compra de herramientas y la gestión de la capacitación en el uso de las herramientas, ¡Excelente! Es un momento positivo, ya que al encontrar una entidad financiera que no exige muchos requisitos le da ánimos para continuar con su propósito.
7. Espero que me puedan dar el crédito. ¿Me alcanzará para comprar todo lo que necesito? Se considera como un momento negativo por la angustia de recibir o no el crédito.

8. Para desembolsar me piden que me comprometa a comprar lo que dije y asistir a la capacitación en el uso y cuidado de la herramienta. Es un momento positivo, debido a la aprobación del crédito, pero, para ello se requiere que debe comprar las herramientas o equipos que está en sus planes para una independización futura.
9. Me entregaron mis herramientas y equipos. Ahora podré ser mi propio jefe. Momento positivo por el cual, el trabajador de construcción civil se siente feliz por su nueva adquisición.
10. Con mis herramientas y equipos podré ganar más platita y podré mejorar el bienestar de mi familia. Momento positivo, se percibe la felicidad del trabajador y de su familia, además, se siente empoderado para realizar nuevos trabajos por su propia cuenta y así contribuir con la mejora económica y bienestar familiar.

3.3. Identificación de la Necesidad

En el presente acápite se realizará el análisis de las necesidades en base a las declaraciones más resaltantes tomadas de las entrevistas en el trabajo de campo realizado con los trabajadores informales del sector de construcción civil. Dichas declaraciones están siendo agrupadas por afinidad, pudiendo identificar necesidades primarias, secundarias y latentes, como se observa en la Tabla 9.

Las necesidades primarias identificadas son la necesidad de transformar sus ideas de proyectos en emprendimientos tangibles, el acceso al sistema financiero formal sin la ingente cantidad de requisitos que ello supone y la de generar cultura financiera con miras al emprendimiento; las necesidades secundarias identificadas son la formalización de sus posesiones (transformar posesiones en activos que brinden sustento a su necesidad crediticia) y la generación de autoempleo en condiciones favorables; por último, la necesidad latente es la mejora de la calidad de vida de ellos y sus familias.

Tabla 9*Declaraciones del Usuario y Definición de Necesidades*

Declaraciones del Usuario	Necesidad
Siento que tengo muchas ganas de tener mis propias obras, contratar a mi propio personal y brindarles herramientas para que puedan hacer un buen trabajo.	Necesita transformar sus ideas de proyectos en emprendimientos tangibles.
Siento que los bancos y cajas solicitan muchos requisitos para que te otorguen hasta un pequeño crédito, los trabajadores te preguntan mucho sobre tus ingresos y demostrarlos con documentos. En cambio, con los prestamistas y panderos que juego, puedo tener el dinero que necesito sin tanto papeleo.	Necesita acceso al sistema financiero formal.
Mi jefe me paga de manera semanal, con ese dinero puedo cubrir mis alimentos, ropa, estudios de mis hijos, pero siempre me sobra un poco para poder hacer algún negocio.	Necesita asesoría en generación de cultura financiera con miras al emprendimiento.
Yo cuento con un terreno que mis padres me heredaron, pero tengo solo un papel que hicimos con el juez de paz de mi pueblo.	Necesita formalizar sus posesiones (transformar posesiones en activos que brinden sustento a su necesidad crediticia).
Teniendo mis propias obras, podría ganar más que trabajando con el maestro con el que ahora trabajo.	Necesita generar su propio empleo en condiciones favorables.
Mi sueño es que mis hijos se superen, tengan una profesión y no sufran con el trabajo duro, que, bajo el sol, la lluvia, los malos tratos de los jefes paso yo.	Necesita mejorar de la calidad de vida de ellos y sus familias.

Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

El presente capítulo detalla los procesos que se han desarrollado para plantear la solución al problema identificado. Para lo cual, se emplean metodologías ágiles (definiendo, ideando, prototipando y testeando), que permiten a partir de la interacción con el público objetivo identificar la solución que mayor impacto genera sobre estos.

Es así que, se ha desarrollado la Matriz 6 x 6 donde a partir de describir el objetivo principal, se identifican las necesidades del público objetivo, de acuerdo a las preguntas generadoras se conciben posibles soluciones. Además, se desarrolla la matriz costo impacto, a partir de las soluciones identificadas analizando cuales generan mayor impacto y a que costo se dan los mismos. También, se desarrolla el *Business Model Canvas*, para acercarse al segmento objetivo y plantear la propuesta de valor. De la misma forma, el lienzo blanco de relevancia donde se recibe feedback del público objetivo para acercarse más a ellos y a lo que ellos esperan como solución. Finalmente, esto decanta en el desarrollo del producto mínimo viable en distintos momentos.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

4.1.1 Matriz 6 x 6

Se define de acuerdo al design thinking, que la matriz 6 x 6 detalla la priorización de las necesidades del usuario que se pretende resolver, se ha completado en función a las entrevistas realizadas en el trabajo de campo buscando responder a los planteamientos de las preguntas generadoras. Así es que, las necesidades identificadas son: el acceso al sistema financiero formal, formalizar sus emprendimientos, mejorar su productividad, consolidar los ingresos y mejorar la calidad de vida.

Las seis preguntas generadoras detalladas en la Figura 8 tienen las siguientes posibles soluciones como respuesta:

Figura 8

Matriz 6 x 6

<p>OBJETIVO: La inclusión al sistema financiero formal de los trabajadores de construcción civil y afines, a través de créditos direccionados para mejorar su productividad ya que, en la actualidad se enfocan únicamente al esfuerzo físico. Siendo nuestro ámbito de acción la provincia de Huancayo.</p>		<p>Los trabajadores de construcción civil y afines, necesitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceder al sistema financieros formal. Formalizar sus emprendimientos. Mejorar su productividad. Consolidar sus ingresos. Mejorar su calidad de vida. 			
<p>¿? PREGUNTAS GENERADORAS</p>					
<p>1.- ¿Cómo lograr que la información sobre el sistema financiero formal, llegue a los trabajadores de construcción civil y afines?</p>	<p>2.- ¿Cómo podríamos promover que el trabajador de construcción civil y afines, se formalice para acceder al sistema financiero?</p>	<p>3.- ¿Cómo podríamos promover que el trabajador de construcción civil y afines, cree y fortalezco sus hábitos de ahorro?</p>	<p>4.- ¿Cómo podríamos disminuir las limitantes a los emprendimientos de los trabajadores de construcción civil y afines?</p>	<p>5.- ¿Cómo podríamos lograr que el trabajador de construcción civil y afines, proyecte sus finanzas personales?</p>	<p>6.- ¿Cómo podríamos mejorar la calidad de vida de los trabajadores de construcción civil y afines?</p>
<p>Información con un lenguaje sencillo usando de manera intensiva las redes sociales.</p>	<p><i>Explicándoles que al lograr la formalidad de sus activos y de sus emprendimientos les permitirá acceder al sistema financiero formal en mejores condiciones.</i></p>	<p><i>Concientizándoles sobre la importancia de tener un fondo de previsión, que les permita hacer frente a cualquier eventualidad.</i></p>	<p>Buscando que sean más productivos, dejando de que sea su esfuerzo físico su único valor agregado.</p>	<p>Educando al trabajador de construcción civil y a su pareja en la elaboración de presupuestos de gastos familiares.</p>	<p>Brindándoles créditos para la compra de activos (herramientas, equipos) que mejoren sus ingresos, su especialización y empleabilidad.</p>
<p>Detallar con información clara como opera el sistema financiero, el apoyo y el alcance que tiene respecto de sus proyectos y anhelos.</p>	<p>Videos informativos sobre lo sencillo que es el formalizarse y que permite mejorar condiciones en los créditos.</p>	<p>Explicándole las posibilidades y el poder de negociar que podría tener, de contar con sus propios recursos.</p>	<p><i>Mejorando la productividad con la implementación de sus equipos y herramientas en la prestación de sus servicios.</i></p>	<p>Sensibilizándoles sobre el futuro de sus familias y qué quieren para ellos y como pueden ayudarlos desde ahora.</p>	<p><i>Promoviendo negocios propios, donde ellos sean dueños y sus esposas sus socios estratégicas, con lo que puedan disponer de tiempo para sus hijos.</i></p>
<p>Con capacitación que contenga información gráfica que ilustre como es la operatividad del sistema financiero.</p>	<p>Explicándoles del beneficio de ser formal y como eso constituye una fortaleza para negociar sus financiamientos.</p>	<p>Explicándoles de los riesgos que asume por guardar el dinero en casa, y el beneficio del ahorro formal.</p>	<p>Explicándoles que el contar con sus herramientas tendran mayores opciones laborales.</p>	<p>Explicando que la condiciones físicas no serán las mismas con el paso de los años.</p>	<p>Incentivando al ahorro y a la compra de activos que puedan elevar la calidad de sus servicios y su respaldo patrimonial.</p>
<p><i>Usando como ejemplos sus propias actividades para explicar la importancia del dinero y de las inversiones. Asimismo, como el crédito puede ayudarles.</i></p>	<p>Explicándoles que la formalidad le genera beneficios para prestar servicios diversos incluso con el estado.</p>	<p>Explicándoles el beneficio que pueden lograr sacando créditos con garantía de sus propios ahorros.</p>	<p>Incrementando la calidad y cantidad de herramientas para la prestación de servicios.</p>	<p>Ayudando para que se trace una meta a futuro.</p>	<p>Haciendo participe de su emprendimiento a los integrantes de su familia como socios estratégicos.</p>
<p>Indicando las oportunidades que puede aprovechar con el acceso al crédito.</p>	<p>Detallando la diferencia del valor entre un activo no tangibilizado y un activo tangibilizado (formal).</p>	<p><i>Explicándoles que sus ahorros pueden servir para invertir en la compra de sus herramientas y así aprovechar distintas oportunidades para conseguir más trabajo.</i></p>	<p>Aprovechando el valor de los activos para acceder a los créditos en mejores condiciones.</p>	<p><i>Involucrando el futuro de sus hijos como resultado de preveer desde ahora.</i></p>	<p>Manteniendo la calidad de sus servicios para mantener constante su nivel de ingresos.</p>
<p><i>Usando como ejemplos sus propias actividades para explicar la importancia del dinero y de las inversiones. Asimismo, como el crédito puede ayudarles.</i></p>	<p><i>Explicándoles que al lograr la formalidad de sus activos y de sus emprendimientos les permitirá acceder al sistema financiero formal en mejores condiciones.</i></p>	<p><i>Concientizándoles sobre la importancia de tener un fondo de previsión, que les permita hacer frente a cualquier eventualidad.</i></p>	<p><i>Mejorando la productividad con la implementación de sus equipos y herramientas en la prestación de sus servicios.</i></p>	<p><i>Involucrando el futuro de sus hijos como resultado de preveer desde ahora.</i></p>	<p><i>Promoviendo negocios propios, donde ellos sean dueños y sus esposas sus socios estratégicas, con lo que puedan disponer de tiempo para sus hijos.</i></p>

Para lograr que la información sobre el sistema financiero formal llegue al público objetivo, se debe usar como ejemplo sus propias actividades para explicar la importancia del dinero y de las inversiones, así también, a definir como el crédito puede ayudarles a concretar sus planes en menor tiempo.

Se puede promover la formalidad del público objetivo a partir de explicarles que este proceso de tangibilizar activos y sus emprendimientos mejorará las condiciones con las que pueden ingresar al sistema financiero formal.

Promover al público objetivo que creen y fortalezcan sus hábitos de ahorro, se dará a partir de concientizar la importancia de contar con un fondo de previsión para hacer frente a cualquier eventualidad que se presente. Por otro lado, las limitantes a los emprendimientos de estos, se disminuirían con la mejora de la productividad con la implementación de equipos y herramientas para el desarrollo de sus actividades.

Las finanzas de estos se proyectarán, siempre que estas se involucren directamente con la previsión del futuro de sus hijos y el suyo propio. Finalmente, lo anterior permitirá la mejora de la calidad de vida del público objetivo, la que mejora a partir de lograr negocios propios, donde las parejas son socios estratégicos y se puede brindar calidad de tiempos a sus hijos.

4.1.2. Matriz Costo / Impacto

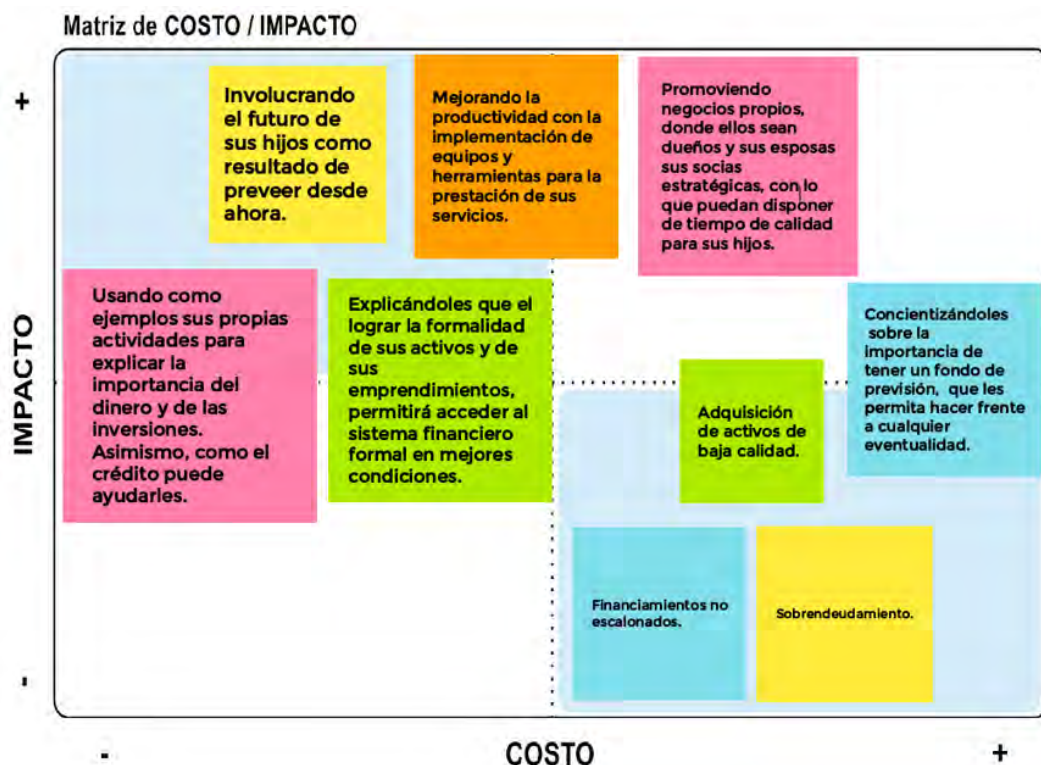
La matriz de costo impacto resume las principales soluciones identificadas y sobre éstas se pueden observar cuales generan mayor impacto a un menor costo, se trabaja de acuerdo a la Figura 9.

Se evidencia que el usar como ejemplos sus actividades para explicar la importancia del crédito en sus inversiones tiene un alto impacto a un bajo costo, pues su realidad es la que es analizada. Además, el mejorar la productividad con la implementación de equipos y herramientas genera un alto impacto a un costo medio ya que, se contraerá una obligación

financiera para contar con las herramientas. También, el contar con un negocio propio donde las esposas sean sus socias estratégicas y dispongan de tiempo de calidad para sus hijos, tiene un alto impacto a un costo medio, porque su preocupación es mejorar las condiciones de vida para su entorno inmediato.

Figura 9

Matriz de Costo / Impacto



Por otro lado, el contar con financiamiento no escalonados, es decir, sin medir la capacidad de pago genera un impacto negativo con un alto costo que es la pérdida del acceso al sistema financiero. Asimismo, el sobrendeudamiento genera impacto negativo a un alto costo porque no se logra elevar la calidad de vida del público objetivo.

4.2. Desarrollo de la Narrativa

Con la metodología del design thinking se plantea el desarrollo de la problemática, ya que al realizar las visitas a los trabajadores de construcción civil y al conversar con ellos, mencionaron que su trabajo es incierto porque no saben en que momento puede paralizar la

obra y les gustaría realizar sus trabajos de forma independiente, pero no cuentan con el dinero suficiente para comprar equipos y/o herramientas y de esa manera poder trabajar de acuerdo a su especialización y tener otras oportunidades laborales ya sea como obrero o de forma independiente.

En tal sentido, en la Figura 10 se presentan las ideas para realizar el proyecto:

Figura 10

Ideación de Acuerdo a las Necesidades



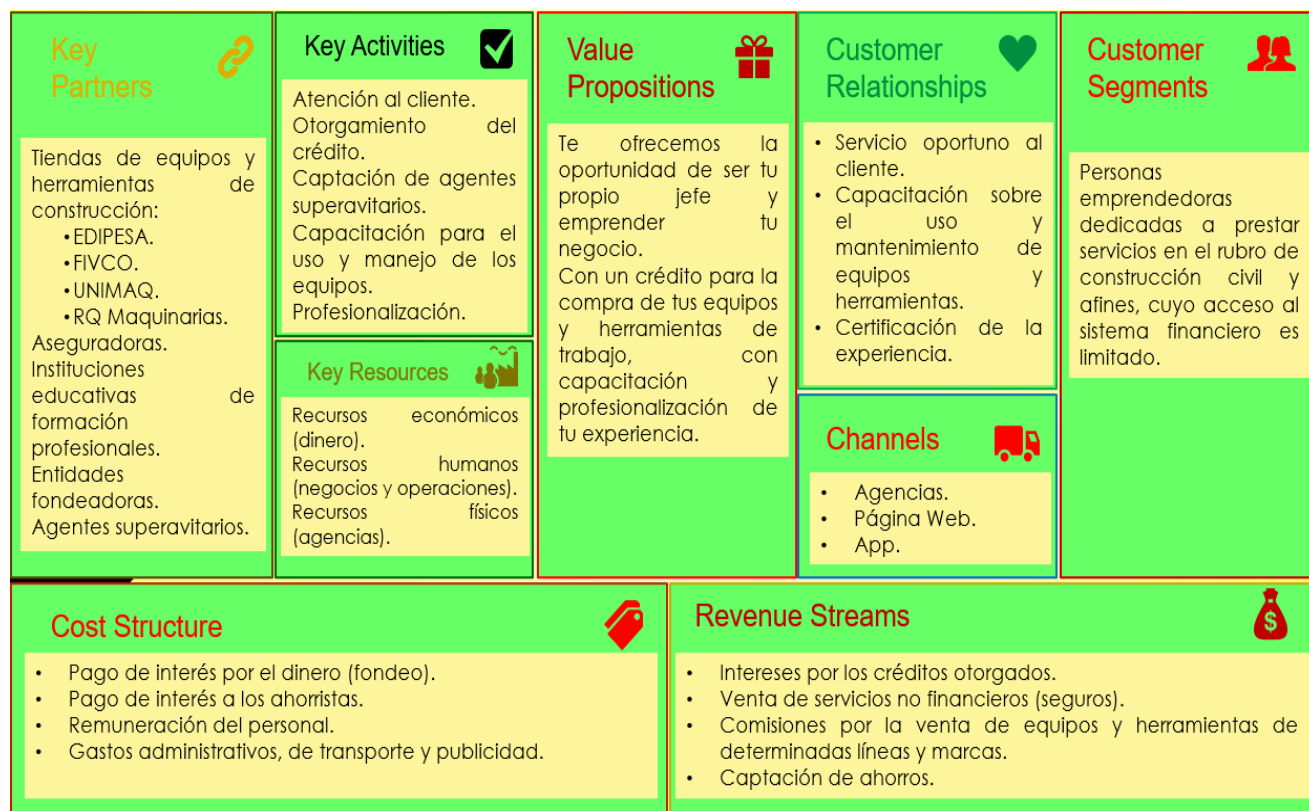
4.2.1. Business Model Canvas

La Figura 11, muestra el *Business Model Canvas* del proyecto inicial, encontrando el segmento del mercado potencial que son las personas que prestan servicios al rubro de construcción civil y afines. Así también, de acuerdo a ello se bosqueja la propuesta de valor ofreciendo la oportunidad de que el trabajador de construcción civil sea su propio jefe, ya que tendría la facilidad de contar con un crédito para la compra de sus herramientas y/o equipos.

El canal con el cual se tiene la relación con los clientes, las actividades a realizar y los recursos con los que se cuenta o necesita para definir los aliados estratégicos, al final se define la estructura de costos y fuentes de ingresos del negocio en sí.

Figura 11

Business Model Canvas Inicial – Maestro Emprendedor



4.2.2. Primer Producto Mínimo Viable (PMV)

De acuerdo a las ideas mostradas en la Figura 10, se puede realizar el primer producto mínimo viable, para lo cual, se realizaron los siguientes prototipos:

Sprint 1:

Para el primer sprint (ver Figura 12), se elaboró un volante informativo digital con los montos iniciales a prestar, lo cual se presentó al público objetivo, personas y trabajadores que prestan servicio al sector construcción civil y afines.

Figura 12

Volante Informativo Digital – Financiera Maestro Emprendedor

MICROFINANZAS CON PROPÓSITO

¡Quiero emprender pero no tengo ni una lucra en el bolsillo!

500 a 3,000 lucras	6 MESES 12 MESES
3,001 a 5,000 lucras	6 MESES 12 MESES 18 MESES
5001 a 10,000 lucras	6 MESES 12 MESES 18 MESES
10,001 a 15,000 lucras	6 MESES 12 MESES 18 MESES 24 MESES

BENEFICIOS:

- APRORAMOS TU CREDITO CON RAPIDEZ
- TASAS ACCESIBLES
- CONVENIOS CON TIENDAS DE EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN
- ASESORAMIENTO CORDIAL Y PERMANENTE
- CONVENIO CON INSTITUCIONES QUE AYUDARAN A PROFESIONALIZAR TU ACTIVIDAD.

REQUISITOS:

- COPIA SIMPLE DE DNI DE LOS INTERVINIENTES DEL CREDITO: TITULARES, AVALES Y/O FIADORES.
- DOCUMENTO QUE ACREDITEN SUS INGRESOS.
- ULTIMO RECIBO DE PAGO DE SERVICIOS.

Aprovecha el préstamo para el constructor civil y emprende con la compra de un equipo de construcción.

MAESTRO EMPRENDEDOR FINANCIERA SOCIAL

INFORMES
www.maestroemprendedor.com.pe
 Psje. San Martin Nro. 129 - Chilca - Huancayo
 Cel. 934-092924

Al realizar la presentación del volante informativo digital e iniciar el contacto con el usuario se debe plantear lo siguiente:

- Presentación del proyecto con el logo inicial “ Maestro Emprendedor”.
- Afianzarnos con el público objetivo, con un tipo de lenguaje acorde a su manejo rutinario.
- Conocer los montos que se ajustan más a sus necesidades y qué es lo que piensan de los plazos ofrecidos.
- Conocer los requisitos con los que cuenta el público objetivo, los cuales son más flexibles y de fácil disposición siendo la garantía de recuperación al dejar en prenda el mismo equipo o herramienta financiada.

- Saber el tipo de herramientas que requieren y específicamente que marcas son las que están posicionadas dentro de su mente, de acuerdo a ello formar las alianzas estratégicas con los fabricantes de las herramientas a ofertar.
- Beneficios con los que se otorga el financiamiento para los usuarios, que en comparación con los competidores que ya están presentes en el mercado son mayores, pues se le daría la posibilidad de ser su propio jefe, esto como uno de los factores de diferenciación. Además, se muestra la propuesta de valor enmarcada en ser su propio jefe a partir de su emprendimiento.

Sprint 2:

El segundo sprint se desarrolló con un video para que sea fácil el entendimiento del producto que se ofrece, desarrollado de la siguiente manera:

Guión del Video:

Personajes:

- Maestro de obra
- Muñeco de la Financiera
- Trabajadores

Escena Nro. 001

En la obra de construcción se encuentra muy preocupado el maestro de obra coordinando con su gente que la siguiente semana no habrá labores por falta de presupuesto de los dueños.

Maestro de obra: Muchachos esta semana paralizamos por falta de presupuesto. El dueño nos avisará si continúa con el segundo piso. Pero ya estoy viendo otra obrita para trabajar y ya les paso la voz.

Trabajador 1: Y ahora, ¿qué vamos a hacer? así es esta chamba.

Los demás trabajadores quedan muy preocupados por la situación

Escena Nro. 002

Trabajador 1: y ahora, ¿qué voy a hacer?, puedo hacer cachuelos pero no me ayudan a cubrir los gastos de mi familia. Me he enterado que mis vecinos están queriendo construir su casita, pero no tengo plata ni herramientas para agarrar ese contratito.

Escena Nro. 003

Aparece el muñeco de la financiera de Maestro Emprendedor.

Muñeco: Si de herramientas y dinero se trata, MAESTRO EMPRENDEDOR tiene la plata.

Escena Nro. 004:

Beneficios que otorga la financiera

Financiera Maestro Emprendedor te ofrece financiar herramientas y equipos de construcción de las mejores marcas del mercado (ver Figura 13).

Figura 13

Marcas Reconocidas del Mercado



Brindará asesoría en el uso y mantenimiento de las herramientas y equipos que adquieras con la financiera. En las Figuras 14, 15 y 16 se presentan extractos del video utilizado para realizar las iteraciones con el público objetivo.

Figura 14

Video Comercial Maestro Emprendedor

**Figura 15**

Video Comercial Maestro Emprendedor



Figura 16

Video Comercial Maestro Emprededor



Nota. Video comercial - Link: <https://www.youtube.com/watch?v=gXXmBWGOA3A>

Con el video presentado se tienen los siguientes objetivos:

- Que el público objetivo entienda mejor lo que se ofrece.
- Mostrar una de las características principales del sector construcción, que es la temporalidad en los trabajos.
- Dar a entender de manera fácil las marcas ofertadas.
- Mejorar el contacto con el usuario a partir de los puntos identificados con anterioridad.
- Apoyar con el material audio visual para presentar situaciones reales en las que vean reflejados los usuarios sus experiencias diarias y como puede salir de ellas con la propuesta.

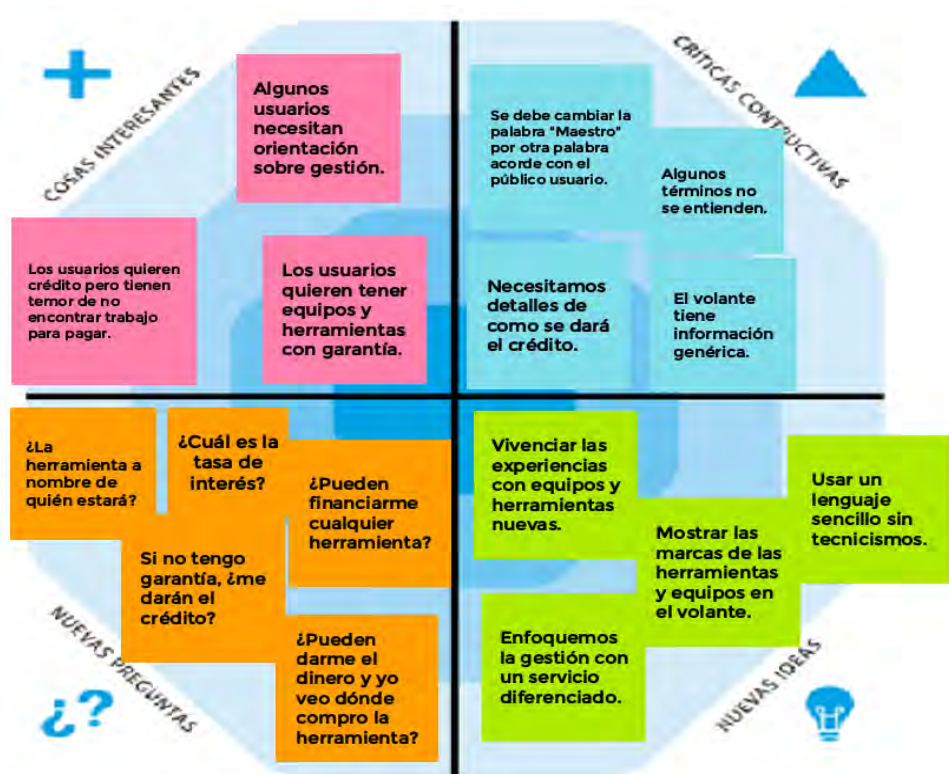
4.2.3. Lienzo Blanco de Relevancia

Al realizar la presentación de los prototipos en las zonas de trabajo del público usuario (obras de construcción y talleres), se captan nuevas ideas y apreciaciones que servirán

para mejorar el producto mínimo viable. Por tal motivo, se realiza el siguiente lienzo blanco de relevancia (ver Figura 17), donde se plasmó el feedback que los usuarios hicieron:

Figura 17

Lienzo Blanco de Relevancia



4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio

La propuesta que plantea "Financiera Chambero Emprendedor" presenta su carácter innovador de tipo incremental, en el hecho de que el otorgamiento del crédito no se orienta únicamente al desembolso de dinero, actividad que es realizada en cualquier financiamiento o entidad financiera, si no, en el acompañamiento al cliente hasta concretar el propósito del financiamiento que es la adquisición de herramientas y equipos que eleven la productividad de los trabajadores de construcción civil y afines. Incrementando las posibilidades de retorno del crédito. Además, se suma la capacitación en el manejo de equipos y herramientas,

encaminando a los emprendedores a su formalización, que permita elevar su calidad de vida con un trabajo decente y crecimiento económico.

Propuesta Bien o Servicio. La propuesta presenta un producto que inicia en el bien financiero que es el desembolso del dinero, sumándose la entrega del equipo o herramienta, acompañado y complementado por los diversos servicios en los procesos que se dan desde:

- La captación de los clientes: orientación y asesoría del producto financiero, de las condiciones del financiamiento, de la disponibilidad y acceso a los equipos y herramientas.
- Evaluación de los clientes: agilidad en la recopilación de información y planteamiento de la propuesta de crédito.
- Desembolso direccionado, el financiamiento se direcciona a la adquisición de los equipos y herramientas que son de disposición inmediata.
- Capacitación sobre los equipos y herramientas, en lo que es operación y mantenimiento, cuidado para alargar la vida útil de los mismos y mejorar su productividad.

e esta manera se justifica la dicotomía de que el producto planteado en “Financiera Chambero Emprendedor” corresponde a un bien y un servicio.

4.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor debe estar basada en el público objetivo, para ello, se elabora de acuerdo al lienzo propuesta de valor, donde se debe especificar como se pretende crear valor para un determinado segmento de clientes.

4.4.1. Perfil del Usuario

El usuario (ver Figura 18), son trabajadores de construcción civil y afines (peón, oficial, operarios, maestros y otros relacionados a la construcción) de la Provincia de

Huancayo, con poca o sin capacidad de dinero ni experiencia crediticia para la compra de herramientas y equipos de las mejores marcas del mercado. Así también, con deseos de crecer de forma independiente, como contratista y/o alquilando herramientas y equipos a terceros.

Figura 18

Albañil en Faena Diaria



➤ Trabajos del Usuario:

Los usuarios realizan los siguientes trabajos de acuerdo a su vida personal o laboral.

- 1) *Trabajos en construcción empleando solo su fuerza y no su talento.* La mayoría de los trabajadores que se dedican a la construcción o afines “albañiles” solo realizan trabajos con fuerza física descartando su talento por no contar con herramientas propias, no pudiendo escalar a rangos superiores.
- 2) *Realizan trabajos puntuales (cachuelos).* Los albañiles son contratados a veces de forma esporádica y puede ser desde un día de trabajo a más, de acuerdo al requerimiento y necesidad.

➤ Beneficios:

Los albañiles buscan los siguientes beneficios:

- 1) *Disponer de capital de trabajo.* Requieren obtener mayores ingresos.

- 2) *Contar con herramientas y equipos de construcción y otros.* En este tipo de trabajos es necesario contar con la obtención de herramientas para realizar y garantizar su trabajo.
- 3) *Incrementar su productividad y sus ingresos.* Al contar con las herramientas, los albañiles podrán incrementar su productividad y por ende mejorar sus ingresos.

➤ **Desventajas:**

Los riesgos u obstáculos identificados son los siguientes:

- a. *Préstamos con tasas elevadas por no ser sujetos de crédito.* Al no contar con historial crediticio las tasas de crédito en entidades financieras o bancarias pueden llegar a ser elevadas afectando su economía.
- b. *Que les vendan herramientas y equipos a precios altos y sin garantía.* Al realizar las compras de herramientas de forma individual y en lugares poco confiables puede resultar caro a futuro y no tener garantía de tienda ni marca.
- c. *Contraer deudas con usureros para la compra de sus herramientas.* En los trabajos de construcción les exigen que lleven sus herramientas y al no contar con ello solicitan préstamos a usureros a intereses elevados.
- d. *Alquilan herramientas para su trabajo.* Al no contar con sus herramientas propias tienen a alquilar para realizar trabajos específicos.

4.4.2. Mapa de Valor

El mapa de valor especifica como se pretende crear valor al producto ofrecido para un determinado segmento de clientes, tal como se puede observar en la Figura 19.

➤ **Productos y Servicios:**

Acceso a créditos para la compra de herramientas y/o equipos para los trabajadores de construcción civil y afines, con la intención de mejorar su productividad. De esta manera, se

pretende apoyar y mejorar su estilo de vida de los albañiles de una forma sostenible, porque, al culminar su contrato verbal debe ver la forma de llevar ingresos a su domicilio, trabajando en cualquier otro oficio o esperando que lo llame otro maestro y/o ingeniero para ofrecerle trabajo.

Figura 19

Lienzo de Propuesta de Valor



➤ **Generadores de Beneficios:**

- 1) *Acceso fácil y rápido al sistema financiero para la compra de sus herramientas y/o equipos.* Se pretende mejorar de forma eficaz y con mayor fluidez el acceso al sistema crediticio, debido a, que este tipo de trabajo en su mayoría no permite tener un tipo sustento por sus ingresos.
- 2) *Acceso a diversidad de proveedores de herramientas con precios especiales.* Se pretende incrementar el universo de herramientas y equipos con marcas reconocidas y de calidad a precios accesibles.
- 3) *Oportunidad de mejorar su productividad y concretar su emprendimiento.* Los albañiles al comprar una herramienta y/o equipo tienen la oportunidad de mejorar

su productividad desarrollando su trabajo con mejor técnica y rapidez, así también, pueden realizar trabajos tecnificados de forma independiente e iniciar su propio emprendimiento “llegar a ser su propio jefe”.

➤ **Aliviadores de Desventajas:**

- 1) *Acceso al sistema financiero con tasas competitivas.* Podrán acceder al sistema financiero con el crédito direccionado a una tasa competitiva del mercado.
- 2) *Experiencia vivencial del público objetivo con las herramientas y equipos a financiar (Showroom).* Podrán asistir al showroom donde tendrán la facilidad de observar, manipular y probar las herramientas que se ajuste a la necesidad de su trabajo.
- 3) *Brindar garantía en la compra de herramientas y equipos.* Se obtendrá convenios con las empresas fabricantes o distribuidoras de productos originales, para que ofrezcan la garantía acorde al uso y tipo.

4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Después del feedback obtenido por el público usuario, se realiza el producto mínimo viable definitivo, realizando los siguientes prototipos:

Sprint 3:

Para este sprint, se ha mejorado el volante informativo digital siguiendo las observaciones e ideas proporcionadas por el público objetivo (ver Figura 20). Se ha mantenido el formato, la escala de préstamos y el lenguaje coloquial para asegurar la familiaridad y accesibilidad. Los cambios realizados incluyen el nombre "Chambero Emprendedor", que ha sido bien recibido y acogido por los usuarios. Además, se mejoró la visibilidad del logo, se actualizaron los montos y nombres de los créditos, y se incluyó el logo de las marcas más reconocidas con las que se tendrán convenios, reforzando así la credibilidad y atractivo.

Figura 20

Volante Informativo Digital – Financiera Chambero Emprendedor

CHAMBERO EMPRENDEDOR
¡Financia tu herramienta de trabajo con nosotros!

MICROFINANZAS CON PROPÓSITO

¡Quiero emprender pero no tengo ni una luca en el bolsillo!

Crédito Calichín: De 300.00 a 3,000.00	6 MESES 12 MESES
Crédito Oficial: De 3,001.00 a 5,000.00	6 MESES 12 MESES 18 MESES
Crédito Especialista: De 5,001.00 a 10,000.00	6 MESES 12 MESES 18 MESES
Crédito Chambero Emprendedor: De 10,001.00 a 15,000.00	6 MESES 12 MESES 18 MESES 24 MESES

Aprovecha el préstamo para el constructor civil y emprende con la compra de un equipo de construcción.

BENEFICIOS:

- APROBAMOS TU CRÉDITO CON RAPIDEZ.
- TASAS ACCESIBLES.
- CONVENIOS CON TIENDAS DE EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN.
- ASESORAMIENTO CORDIAL Y PERMANENTE
- CONVENIO CON INSTITUCIONES QUE AYUDARAN A PROFESIONALIZAR TU ACTIVIDAD.

REQUISITOS:

- COPIA SIMPLE DE DNI DE LOS INTERVINIENTES DEL CRÉDITO: TITULARES, AVALES Y/O FIAADORES.
- DOCUMENTO QUE ACREDITEN SUS INGRESOS.
- ULTIMO RECIBO DE PAGO DE SERVICIOS.

STANLEY DEWALT

BOSCH BAHCO

Makita BLACK+DECKER

CHAMBERO EMPRENDEDOR
¡Financia tu herramienta de trabajo con nosotros!

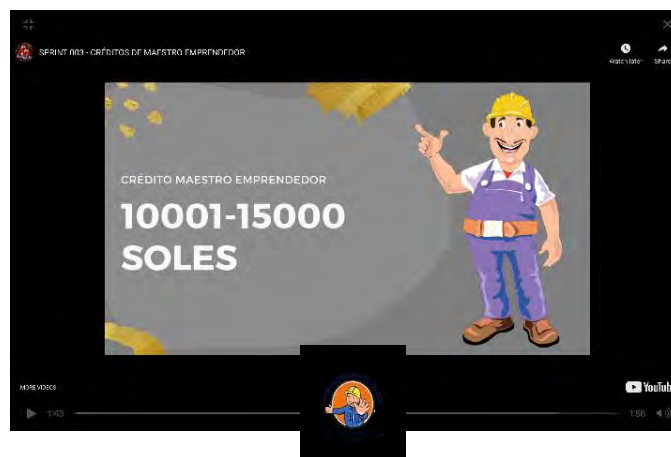
INFORMES
www.chamberoemprendedor.com.pe
Psje. San Martín Nro. 129 - Chilca - Huancayo
Cel. 934-092924

Sprint 4:

Para este sprint se realizó y mejoró el video del sprint 2, donde se aplican los cambios realizados en el volante informativo digital del sprint 3 (ver Figura 21).

Figura 21

Video Comercial - Chambero Emprendedor



Nota. Video comercial – Link: <https://youtube/9V9YB-eb70s>

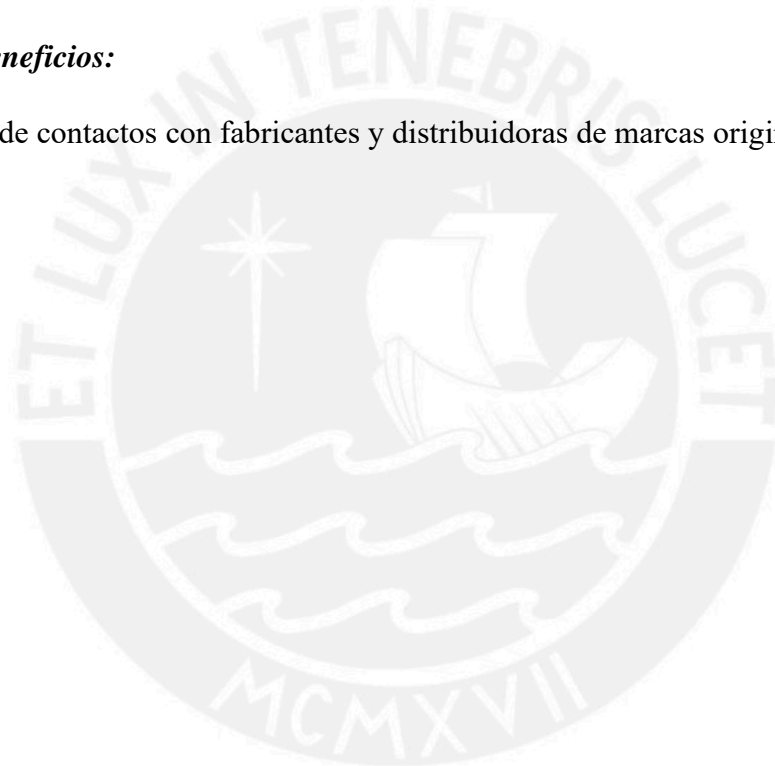
Guión del Video:

Continuando con el contenido del video del sprint 2, se incrementó y mejoró la clasificación de los créditos poniendo un nombre a cada tramo definido:

- Crédito Calichín: de S/ 300.00 a S/ 3,000.00
- Crédito Oficial: de S/ 3,001.00 a S/ 5,000.00
- Crédito Especialista: de S/ 5,001.00 a S/ 10,000.00
- Crédito Chambero Emprendedor: de S/ 10,001.00 a S/ 15,000.00

Otros beneficios:

- Red de contactos con fabricantes y distribuidoras de marcas originales.



Capítulo V. Modelo de Negocio

En el desarrollo de este capítulo se plantea como resultado de lo revisado en capítulos anteriores el modelo de negocio a través del *Business Model Canvas*, en cada apartado se destacan factores estratégicos claves centrados en la propuesta de valor. Por otro lado, se revisará la viabilidad, la escalabilidad, así como la sostenibilidad del modelo planteado.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

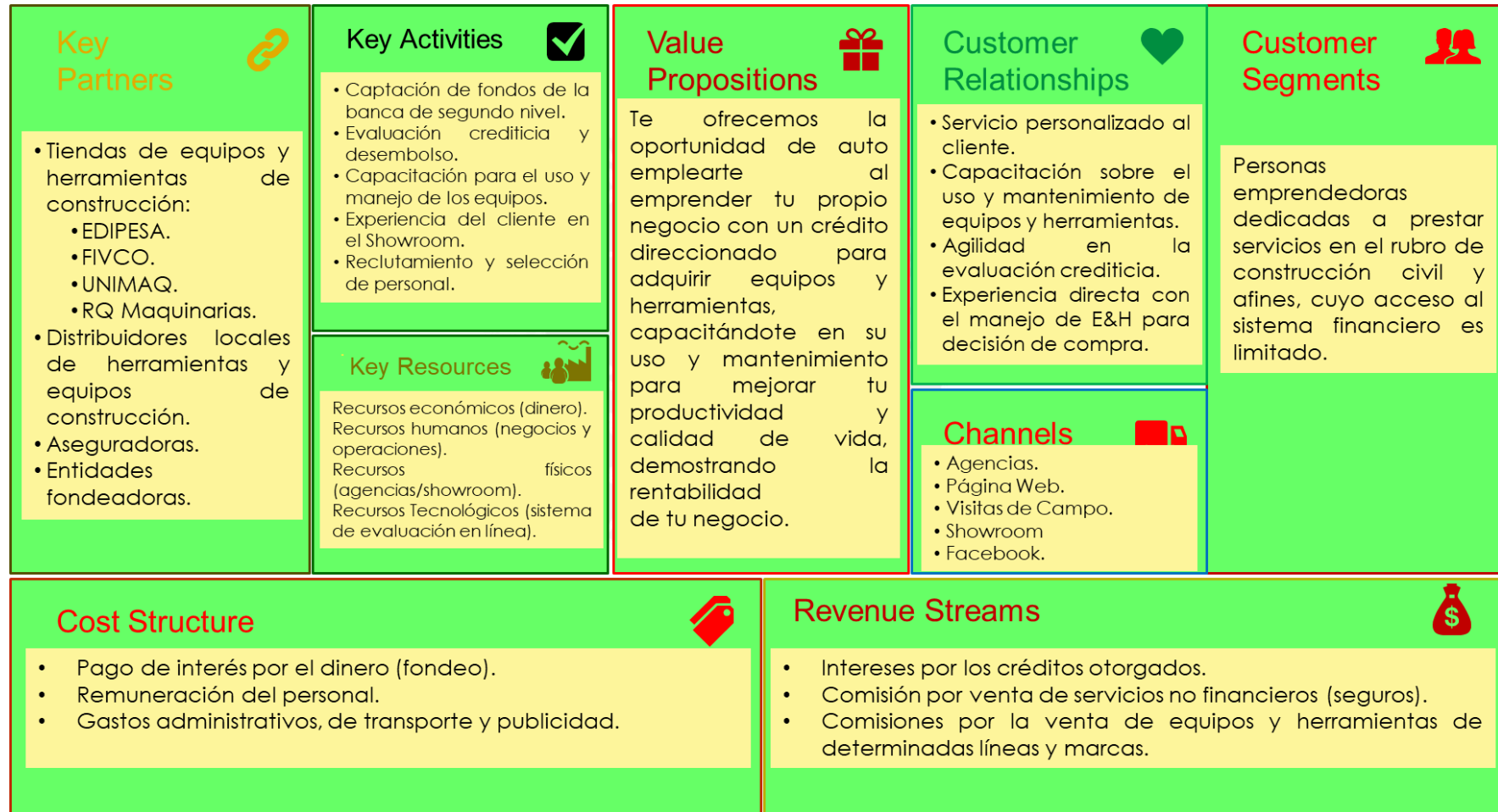
Luego de desarrollar el conocimiento necesario del público objetivo basado en las entrevistas, trabajo de campo y sprints respectivos se propone el Modelo de Negocio presentado en la Figura 22.

Segmento de Consumidores. El público objetivo es identificado en base a las entrevistas, trabajadores del rubro de construcción civil y afines de acuerdo a las siguientes categorías: peones (personal ayudante con o sin conocimiento alguno del rubro), oficiales (personal con conocimiento especializado, pero tiene que estar supervisado por un operario) y operarios (personal con conocimiento técnico de una o varias especialidades del rubro y puede desempeñarse como jefe de cuadrilla). Así también, se tiene la escala remunerativa de acuerdo al Decreto Legislativo N° 727 para el sector construcción.

A su vez, se ha agregado la categoría “maestro de obra” en base al trabajo de campo, esta categoría se refiere al personal especializado en la mayoría de las actividades relacionadas a la construcción civil como albañilería, carpintería, electricidad, armaduras de acero, pintura, gasfitería, entre otras. Así también, se dedican a la supervisión general de las obras de autoconstrucción y en su mayoría son los que se encargan de realizar los contratos con los usuarios de los servicios.

Figura 22

Business Model Canvas Final – Chambero Emprendedor



Propuesta de Valor. La propuesta de valor se centra en darle al público objetivo la oportunidad de auto emplearse, esto se logrará al concretar y formalizar sus emprendimientos. Para ello, se otorgarán financiamientos direccionados a la compra de equipos y/o herramientas de construcción de las mejores marcas del mercado, capacitándote en su uso y mantenimiento, garantizando su durabilidad. De manera que, al contar con estos activos podrán mejorar su productividad y la experiencia de sus clientes. Así también, se demostrará la rentabilidad de tu negocio con simulación de acuerdo al equipo y/o herramienta de tu interés, tal como se muestra en la Figura 23.

Figura 23

Simulación por Tramo Crediticio (Cuota Mensual y Días a Cubrir)

Tramo Crediticio	TEA	Descripción del Producto	Precio Aprox. (S)	Alquiler Diario (S)	Cuota Mensual del Préstamo (S/)				Días Alquiler P/Cubrir Cuota (días)			
					6	12	18	24	6	12	18	24
Crédito [500-3,000]	41.03%	Vibradora de Concreto VCBG motor Kohler SH265T 6.5HP c/manguera	1,910.00	50.00	383.64	224.47	171.42	144.89	8	4	3	3
Crédito [3,001-5,000]	34.31%	Plancha Compactadora Reversible 5.5HP MSH160-4	4,225.00	70.00	824.97	472.88	355.52	296.84	12	7	5	4
Crédito [5,001-10,000]	30.25%	Mezcladora de Concreto 11p3 13.0HP Motor Honda	6,530.00	100.00	1,252.94	708.78	527.39	436.69	13	7	5	4
Crédito [10,001-15,000]	26.42%	Rodillo Vibratorio R300K 5500VPM 5.5HP Motor Kohler 6.5HP	13,980.00	150.00	2,637.79	1,472.79	1,084.46	890.29	18	10	7	6

Nota. Se considera interés simple para el cálculo de las cuotas mensuales. Adaptado de Edipesa Líder en Maquinarias, 2024 (<https://www.edipesa.com.pe/tienda/construcción>).

Finalmente, con sus emprendimientos concretados teniendo como socios a sus familiares podrán elevar y mejorar su nivel de vida por la constancia en sus ingresos.

En base a dicha premisa, en la Figura 24 se presenta el mapa de valor.

Figura 24

Mapa de Valor



Canales. En base al trabajo de campo y entrevistas realizadas al público objetivo, complementadas con la clasificación del estilo de vida “Austero”, se consideran los siguientes canales de entrega de la propuesta de valor:

- a. Agencias: Espacio físico en donde el público objetivo podrá tener contacto directo con los asesores especializados de crédito en compra de herramientas y equipos de construcción, los mismos que contarán con información detallada. Entonces, se propone que las agencias se encuentren en los distritos de El Tambo y Chilca, zonas donde vive la mayoría del público objetivo.
- b. Showroom: espacios destinados a brindar la experiencia del contacto directo entre el público objetivo y los diversos equipos y/o herramientas, con la finalidad de que escojan las que realmente necesitan, donde se les podrá dar alcances del manejo, mantenimiento y cuidado de estas.
- c. Página Web: Espacio virtual en donde el público objetivo podrá obtener información de la entidad financiera; tipos de crédito; fichas técnicas de las herramientas y equipos que se promocionan; simulador de créditos; presentación

de requisitos; y caja de solicitud de contacto, donde podrán dejar sus datos para que los asesores de crédito los contacten.

- d. Redes sociales: medios que el público objetivo utiliza como canal de comunicación donde se detallarán características del financiamiento, de los equipos y/o herramientas, eliminando los límites físicos
- e. Trabajo de campo: se usarán las promociones en las zonas estratégicas como lugares de venta de agregados, ferreterías, ladrilleras obras en construcción y otros con la finalidad de tener contacto directo con el público objetivo para darle los diversos alcances de la propuesta de valor.

Relaciones con el Cliente. En base al modelo de negocio y considerando que es un negocio relativamente innovador (acceso a financiamiento de herramientas y equipos de construcción), sobre la base de un modelo de financiamiento tradicional, se plantean las siguientes estrategias:

- a. Servicio personalizado a cada cliente: Los asesores de crédito analizarán cada caso particular de los potenciales clientes que vienen a solicitar el acceso al financiamiento de equipos y/o herramientas. De manera que, se tomarán el tiempo necesario para recabar la información del cliente con la intención de que logre calificar como sujeto de crédito bajo el modelo de evaluación crediticia.
- b. Servicio de capacitación en el uso eficaz y mantenimiento de los equipos y/o herramientas que el cliente haya adquirido mediante el crédito: con ello se busca que el cliente comprenda el funcionamiento eficaz de la herramienta o equipo que compró con el fin de hacer su trabajo más productivo. También, se capacitará en el mantenimiento y cuidados con el fin de que el producto tenga una mayor vida útil. Con esta estrategia se fidelizará a que los clientes adquieran más productos a través del crédito que se ofrecen y recomienden con sus pares.

- c. Agilidad en la Evaluación Crediticia: el tiempo de atención será de máximo 8 horas (dentro del horario de atención) a la entrega completa de los requisitos según tipo de crédito: calichín, oficial, especialista, chambero emprendedor. Se utilizarán Aplicativo Tecnológico para evaluación crediticia en línea.
- d. Manipulación/operación de equipos y herramientas para tomar decisión de compra, en el showroom.

Fuentes de Ingreso. Las fuentes de ingreso producto de la venta de los servicios financieros son las siguientes:

- a. Intereses por los créditos otorgados: Costo financieros del crédito otorgado a los clientes.
- b. Comisiones adicionales producto de la venta de herramientas y equipos de determinadas marcas, según acuerdos con los representantes de las marcas que se comercializará.
- c. Comisión por venta de seguro de desgravamen.

Recursos Clave. En base a la propuesta de valor descrita y al público objetivo identificado, se requieren los siguientes recursos clave:

- a. Dinero: Recurso económico que servirá para financiar los créditos que solicitan los clientes. Se requiere liquidez para poder iniciar el negocio. El dinero será obtenido de fuentes de fondeo de la banca de segundo nivel como COFIDE, BBVA, entre otras entidades del sector.
- b. Asesores de Crédito: Talento que será el eje fundamental para la evaluación de los potenciales clientes; colocación de los créditos; la coordinación de las capacitaciones; entrega de equipos y/o herramientas; y recupero de cartera colocada.
- c. Especialista de Herramientas y Equipos: Recurso Humano que se encargará de brindar su asesoría técnica a los clientes que deseen adquirir determinados

equipos y/o herramientas. Este mismo, se encargará de generar vínculos de confianza duraderos con los clientes para que puedan elegir equipos y/o herramientas óptimas para sus necesidades. También, tendrá contacto directo con los representantes de las marcas y distribuidores para encontrar el mejor precio del mercado. Supervisará las capacitaciones de los clientes de parte de las marcas.

- d. Agencias / Showroom: Recurso físico que servirá de canal principal para la demostración de productos, capacitaciones de los clientes y el pago de los créditos de parte de estos.

Actividades Clave. En base a los recursos clave identificados en el modelo de negocio, se proponen las siguientes actividades clave:

- a. Captación de fondos:
 - i. Captación de fondos de inversión (nuevos inversionistas).
 - ii. Captación de fondos de banca de segundo nivel (BCP, Interbank, BBVA Continental, COFIDE, entre otras instituciones).
- b. Evaluación crediticia y desembolso de créditos
- c. Capacitación en el uso y mantenimiento de la E&H adquiridos por el cliente.
- d. Experiencia del cliente en el Showroom
 - i. Proceso de atención al cliente en agencias.
 - ii. Proceso de implementación de agencias.
 - iii. Proceso de implementación de sala de exhibición de productos.
 - iv. Proceso de depósito y pagos en agencias.
- e. Reclutamiento y selección de personal
- f. Contratación de asesores de crédito:
 - i. Proceso de selección de asesores de crédito con conocimientos técnicos del rubro de construcción.

- ii. Capacitación en el uso y mantenimiento de herramientas y equipos de construcción.
 - iii. Capacitación en atención al cliente, técnica de ventas y evaluación crediticia lateral.
 - iv. Proceso de captación de nuevos clientes y clientes potenciales.
 - v. Proceso de bonificación por cumplimiento y superación de metas.
- g. Contratación de especialista en equipos y/o herramientas:
- i. Proceso de selección de especialistas en equipos y/o herramientas de construcción con conocimientos técnicos certificados en el rubro de interés.
 - ii. Capacitación en atención al cliente y técnica de ventas.
 - iii. Capacitación especializada en características específicas de las herramientas y equipos; aplicaciones en el rubro de construcción; y en el uso y mantenimiento.
 - iv. Proceso de bonificación por la colocación de ciertas marcas de herramientas y equipos.

Asociaciones Clave. Según el modelo de negocio y el segmento de clientes identificado, se plantean las siguientes asociaciones clave:

- a. Representantes de las marcas de herramientas y equipos de construcción:
 - i. STANLEY
 - ii. MAKITA
 - iii. DEWALT
 - iv. BOSCH
 - v. BLACK AND DECKER
- b. Distribuidores Locales de Herramientas y Equipos de Construcción:
 - i. Ferretería PIANTO

- ii. Ferretería OSPINA
 - iii. EDIPESA
 - iv. FIVCO
 - v. INNOVA Grupo Ferretero
 - vi. RQ Maquinarias
 - vii. UNIMAQ
- c. Aseguradoras: MAPFRE, La Positiva, RIMAC y Pacífico Seguros.
- d. Entidades fondeadoras: BCP, Interbank, BBVA Continental, COFIDE, entre otras instituciones.

Estructura de Costos. En base al modelo de negocio y los alcances que tendrá, se plantea la siguiente estructura de costos:

- a. Pago de intereses a las entidades fondeadoras.
- b. Remuneración al personal.
- c. Bonos por cumplimiento de metas.
- d. Gastos administrativos, de transporte y publicidad.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de “Chambero Emprendedor” es financieramente viable, porque se sostiene en la base a la colocación de créditos direccionados con bienes prendados a trabajadores del sector construcción y afines que no tienen el acceso al sistema financiero formal ya que, los canales tradicionales no les atienden, por no poder demostrar la regularidad de sus ingresos. Además, debido a que prestan sus servicios de manera estacionaria, con pagos no bancarizados (fuera del sistema financiero tradicional).

El modelo de negocio propuesto se asemeja en fondo al modelo de otorgamiento de crédito de bienes de consumo que realiza Financiera Efectiva bajo sus productos “Préstamo” y “Préstamo Electro” (Financiera Efectiva, 2024). Financiera Efectiva cuenta con un

modelo inclusivo de negocio, el cual se orienta en los niveles socioeconómicos C y D (amplitud de la base de la pirámide), comúnmente desatendidos por la banca tradicional. Dicha financiera otorga créditos de consumo para la compra de bienes en tres cadenas de tiendas del grupo: Tiendas EFE, La Curacao y Motorcorp (Sánchez Griñán Caballero, 2017, pág. 41). El 71% de sus clientes pertenecen al llamado “sector informal”, los cuales son trabajadores dependientes, comerciantes, transportistas, albañiles, entre otros oficios. En la mayoría de los casos, éstos no tienen récord crediticio y no logran sustentar sus ingresos con documentación fehaciente. En base a dicha premisa, Financiera Efectiva ha logrado crear un método de evaluación crediticia que le permite incluir al sistema financiero a personas que la banca tradicional, bajo sus parámetros tradicionales, no aceptaba. A pesar de ello, la financiera mantiene ratios estables de comportamiento de su cartera de créditos, los cuales son sostenibles a lo largo de los años de operación (Sánchez Griñán Caballero, 2017). Por último, dado que el riesgo del sector informal es relativamente alto el costo financiero es alto. La Figura 25, muestra las tasas de los dos productos evaluados para el trabajo:

Figura 25

Tasa de los dos Productos Evaluados

CRÉDITOS - MONEDA NACIONAL TASAS DE INTERES COMPENSATORIO EFECTIVA ANUAL FIJA*		
Producto	TEA Mínima	TEA Máxima
Crédito Efectivo	40%	109.83%
Crédito Electro	40%	109.83%
Crédito Motos	45%	109.83%
Crédito por Convenio	15%	40%
Crédito Proveedor**	15%	109.83%
Crédito Efectinegocios	37%	109.83%

Nota. Adaptado de “Tarifario de Productos Crediticios” por Financiera Efectiva, 2024 (<https://www.efectiva.com.pe/wp-content/uploads/2019/10/Tarifario-de-Productos-Crediticios-31-de-mayo.pdf>)

Se puede observar que las tasas son altas, lo cual permite tener holgura para sostener las operaciones y generar utilidades, además de ser un termómetro del riesgo al que la entidad se expone.

Extrapolando el modelo de negocio de Financiera Efectiva y la banda de tasas para operaciones activas, se puede inferir que el modelo de negocio sería sostenible en el tiempo.

Por otro lado, se debe de tener en cuenta que el sector construcción aporta aproximadamente el 5.6% a la producción nacional (MVCS, 2024), genera alrededor de 1'128,800 puestos de trabajo (INEI, 2024), y es una fuente importante para el autoempleo (Centro Terwillger de Innovación en Vivienda, 2019). Por último, para el año 2024 el sector construcción viene en una recuperación constante y se estima que el crecimiento para el presente año será de 3.4% (IPE, 2024).

Es así como, puntualizando en la propuesta se detalla que la viabilidad de la propuesta a partir de los ingresos que se generan según detalle:

- Considerando que por los plazos y montos que se otorgan, cualquier persona que pertenece al público objetivo, podría contraer en promedio 03 crédito en el año. Por otro lado, tomando el 10% de la población económicamente activa informal de la región Junín, que es la parte proporcional a lo que representa Huancayo como provincia de la de región. De lo anterior, resultan 3547 operaciones (créditos) al año, con una aproximación mensual de 296 créditos colocados en los tramos de S/ 500.00 a S/ 3,000.00, de S/ 3,001.00 a S/ 5,000.00, de S/ 5,001.00 a S/ 10,000.00 y de S/ 10,001.00 a S/ 15,000.00, centrados principalmente en el primer tramo que es el punto de partida de la relación con el cliente. Además, aplicando la tasa de interés por uso del dinero, este cálculo considera la inflación como factor del entorno para determinar viabilidad de la propuesta, como se presenta en la Figura 26.

Figura 26

Viabilidad de la Propuesta

CHAMBERO EMPRENDEDOR						
(En miles de soles)						
Años	0	1	2	3	4	5
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		5,918	6,535	7,199	7,914	8,685
Crédito [500-3,000]		1,356	1,498	1,650	1,814	1,990
Crédito [3,001-5,000]		324	358	394	433	476
Crédito [5,001-10,000]		2,678	2,957	3,258	3,582	3,930
Crédito [10,001-15,000]		1,559	1,722	1,897	2,086	2,289
TOTAL COSTO VARIABLE		1,901	2,099	2,312	2,542	2,789
Costo Variables		1,901	2,099	2,312	2,542	2,789
Crédito [500-3,000]		331	365	402	442	485
Crédito [3,001-5,000]		94	104	115	126	139
Crédito [5,001-10,000]		885	978	1,077	1,184	1,299
Crédito [10,001-15,000]		590	652	718	789	866
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/.		4,017	4,436	4,887	5,373	5,896
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN %		68%	68%	68%	68%	68%
GASTOS FIJOS	11	1,096	1,067	1,076	1,080	1,080
Gastos de Personal		824	824	824	824	824
Gastos de Capacitación		4	2	4	2	4
Gastos Operativos		154	160	166	173	179
Alquiler de local		18	18	18	18	18
Promoción y publicidad	11	49	49	49	49	49
Gastos de mantenimiento y seguros		4	4	4	4	4
Depreciación		11	11	11	11	2
Amortización		33				
GASTOS VARIABLES		190	200	210	220	230
Provisión de Incobrables		190	200	210	220	230
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(11)	2,731	3,169	3,601	4,073	4,586
Impuesto a la Renta-*	0	819	951	1,080	1,222	1,376
UTILIDAD NETA	(11)	1,912	2,218	2,521	2,851	3,210

- Los egresos derivan de los costos asumidos por el pago de interés por el uso del dinero de los fondeadores. Además, de los gastos que desprenden de la operatividad del proyecto.

5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio

Dado que el modelo de negocio se enfoca en el estilo de vida “Austeros” y bajo la premisa que son personas que viven el día a día, auto empleadas y con ansias de superación cuyo activo principal es su esfuerzo físico; se podría expandir a la categoría de los

estibadores, tricicleros, comerciantes ambulantes, técnicos con oficios que ofrecen su esfuerzo físico. Estas personas tienen la necesidad de adquirir diversos equipos para mejorar su productividad e ingresos. En base al modelo de negocio, no solo se financiarán los equipos, sino que se les capacitará en el uso eficaz y mantenimiento de estos para mejorar la productividad.

Por otro lado, el modelo de negocio se podría implementar a nivel nacional, pues el sector construcción no distingue zonas, ni geografía y se encuentra presente en cada centro poblado del país.

Por último, el proyecto generará bienestar económico sostenible en el tiempo, asociado al ingreso en el sistema financiero; disminución de la pobreza en el sector; mayor productividad por nuevas capacidades adquiridas producto de la formalización, esto finalmente desencadena en elevar la calidad de vida del público objetivo.

5.4. Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio

El modelo de negocio es socialmente sostenible pues se asienta el propósito a un trabajo digno y a la reducción de la pobreza de los trabajadores del sector construcción, financiando las herramientas y equipos que necesitan para mejorar su productividad y eficiencia. Esto, conllevaría a que dejen de depender de algún contratista que los mantiene, en su mayoría, en la informalidad, con pagos que solo les alcanza para subsistir. Cabe resaltar que el modelo de negocio no solo les brindará el acceso a las herramientas y equipos de construcción, sino que desarrollará las capacidades del público objetivo en el uso productivo de estos y en los mantenimientos necesarios para alargar la vida útil de lo adquirido. Esto, redundará en que los albañiles compren las herramientas y equipos realmente adecuados para sus actividades.

Por otro lado, se brindará asesorías en temas de gestión con el fin que puedan administrar de manera correcta sus recursos al momento de ejecutar alguna obra o servicio.

Esto podría, complementarse con un mercado virtual abierto para que puedan realizar contactos directos con personas que requieran los servicios de construcción. Con todo lo expuesto, buscaremos que el desarrollo económico y técnico de nuestros clientes sea sostenible y exponencial en el tiempo para el beneficio de sus familias.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

El propósito de este capítulo es validar la deseabilidad de la solución propuesta, en tanto que esto conlleve a su vez a aprobar la viabilidad y factibilidad de este. De manera que, para lograr lo previsto se plantean tres opciones basadas en el financiamiento de equipos y herramientas para el rubro de construcción civil, esto a partir de la información recabada de la interacción con el público objetivo. Es así como, se parte del planteamiento, experimentación en el campo, observación de los resultados, para la toma de decisiones, lo que finalmente permitirá consolidar el modelo y desarrollar las estrategias.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

En consideración a validar la deseabilidad de la propuesta de valor resumida en un financiamiento direccionado, se ha evaluado dos puntos importantes: el acceso al sistema financiero limitado por la informalidad, carencia de garantías y escasa productividad del público objetivo; y, por otro lado, el rol de las entidades financieras sobre el seguimiento correspondiente a la concreción de los planes de inversión financiados.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.

Este planteamiento considera las siguientes alternativas:

Hipótesis 1. Los trabajadores de construcción civil y afines desean que se les otorgue un crédito sin direccionamiento ni asesoría.

Hipótesis 2. Los trabajadores de construcción civil y afines desean que se le brinde un crédito direccionado a la compra de equipos y herramientas, se les asesore en el uso y mantenimiento.

Hipótesis 3. Los trabajadores de construcción civil y afines desean que se le brinde un crédito direccionado a la compra de equipos y herramientas, luego se les asesore en el uso y mantenimiento de estos, teniendo la experiencia previa del contacto con estos activos.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución.

Para validar la hipótesis de que el proyecto "Financiera Chambero Emprendedor" tendría una aceptación positiva y cumpliría con las necesidades del público objetivo, se implementaron los sprints presentados en el capítulo IV de forma progresiva, cada uno con un enfoque particular basado en la retroalimentación obtenida del público.

Sprint 1: Volante Informativo y Entrevista. En el primer sprint, se diseñó y distribuyó un volante informativo digital dirigido a trabajadores del sector construcción en Huancayo. Este volante presentaba la propuesta inicial del proyecto, detallando los beneficios del acceso a créditos para la compra de herramientas y equipos. Además, se incluyeron montos de préstamos y plazos iniciales. Para medir la recepción de esta propuesta, se realizaron entrevistas que permitió recopilar opiniones y sugerencias directamente del público objetivo. Este primer experimento reveló que, aunque la propuesta era atractiva, había una necesidad de mayor claridad y precisión en la comunicación de los beneficios y requisitos del servicio.

Sprint 2: Ajuste de la Propuesta y Comunicación. Tomando en cuenta la retroalimentación obtenida del primer sprint, se llevó a cabo un segundo sprint en el cual se ajustó la propuesta de valor para hacerla más comprensible y alineada con las expectativas y el lenguaje del público objetivo. Se desarrolló un segundo conjunto de materiales informativos que explicaban más detalladamente cómo el acceso a los créditos podría mejorar la productividad y la independencia laboral de los trabajadores del sector. Este ajuste incluyó ejemplos prácticos y un lenguaje más cercano a la realidad de los usuarios. La implementación de este segundo sprint ayudó a mejorar la comprensión y aceptación de la propuesta, aun así, se identificó áreas para optimizar.

Sprint 3: Video Informativo y Redefinición de la Marca. El tercer sprint fue crucial para consolidar la validación de la hipótesis. Se desarrolló un video informativo que

no solo presentaba los tramos de los préstamos, sino que también incluía historias y escenarios reales que reflejaban las vivencias cotidianas de los trabajadores de construcción. Además, se realizó una redefinición de la marca, adoptando un nombre más adecuado y que resonara mejor con el público objetivo. El video fue diseñado para explicar claramente los beneficios del programa y para conectarse emocionalmente con los usuarios, utilizando un lenguaje sencillo y directo. Este sprint mostró un alto nivel de aceptación, alcanzando el 75% de aprobación entre el público objetivo, lo que dio la confianza para proceder con la implementación completa del plan de negocio.

Estos experimentos no solo validaron la viabilidad y deseabilidad del proyecto, sino que también permitieron afinar la propuesta de valor y la estrategia de comunicación, asegurando una implementación alineada con las necesidades y expectativas del público objetivo. La aceptación del 75% obtenida en el tercer sprint fue fundamental para justificar la implementación del plan de negocio, demostrando que el enfoque y ajustes resonaron positivamente en el mercado meta.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo ha sido desarrollado para el segmento de usuarios definido en base a entrevistas y trabajo de campo, siendo las suposiciones:

Hipótesis 1. Los trabajadores de construcción civil y afines de la ciudad de Huancayo acceden al sistema financiero formal con facilidad.

Hipótesis 2. Los trabajadores de construcción civil y afines de la ciudad de Huancayo acceden al sistema financiero formal sin importar los montos a financiar.

Hipótesis 3. Los trabajadores de construcción civil y afines de la ciudad de Huancayo acceden al sistema financieros formal, con montos menores a S/5,000.00 en consideración a la informalidad en el desarrollo de sus labores al prestar sus servicios.

De los antes descrito se indica, este segmento incluye a los trabajadores de construcción civil y afines de la ciudad de Huancayo, quienes no pueden acceder a créditos financieros mayores a S/ 5,000.00. Este monto es el máximo que se puede obtener en el sistema financiero tradicional a una sola firma, basado en una declaración jurada de ingresos. La característica principal de este público objetivo es la incapacidad de sustentar sus ingresos con documentos formales, como boletas de pago, facturas o recibos por honorarios. Este grupo está compuesto por personas de entre 22 y 45 años.

Tomando en cuenta las características del público objetivo, se definen los objetivos estratégicos del plan de marketing. La estrategia general que se aplicará será la del Océano Azul, ya que la propuesta de valor está dirigida a un público aún no atendido en el mercado actual de las entidades financieras reguladas.

Para el mercado de usuarios, primero se debe definir con claridad los objetivos del plan. Conforme a estos lineamientos, se podrá desarrollar el resto de las actividades necesarias para el adecuado desarrollo de las estrategias, detalladas en la Tabla 10.

Tabla 10

Objetivo de Marketing y Estrategia Para Alcanzar los Objetivos

Objetivo	Estrategia
Incrementar en un 15% de manera anual, la formalización de emprendimientos del sector construcción y afines, a través del financiamiento de equipos y herramientas.	Se entregará un vale de descuento del 5% del valor del equipo y/o herramientas, cuando el cliente potencial solicite un crédito con RUC 10 orientado al rubro de construcción civil y afines; y no como persona natural. Con ello se podrán medir los emprendimientos que están surgiendo a raíz de nuestra propuesta de valor.
Anualmente mantener en 0% las desviaciones de los planes de inversión de los clientes a los que se otorgan créditos.	Los créditos serán direccionados a la compra de herramientas con el fin de asegurar de que no se está dando mal uso al dinero prestado.
Incrementar el posicionamiento de la marca de manera anual, durante los primeros 5 años.	Uso del marketing digital, impulso de showroom y marketing boca a boca.
Incrementar en un 5% las alianzas estratégicas con proveedores y la inserción de nuevos equipos y herramientas.	Se tendrán Showroom en la tienda principal, lo cual va permitir que el cliente tenga contacto directo con el equipo y/o la herramienta que va adquirir a través de un financiamiento de Chambero Emprendedor. Entonces, se invitará a los diferentes proveedores de maquinarias y equipos de la región a que sus marcas puedan ser partícipes de este showroom.

Segmento de Mercado. Las personas que van a ser los posibles usuarios residen en la Provincia de Huancayo, son trabajadores del sector construcción y afines. Tienen edades promedio de 22 a 45 años. Son casados o convivientes, y si son solteros tienen carga familiar. Normalmente, están trabajando como ayudantes en el sector construcción, no cuentan con boletas de pago y/o documentos formales que acrediten sus ingresos por el cual, son poco atractivos para el sector financiero formal.

Para estimar el mercado objetivo de Chambero emprendedor, se ha tomado el dato de los trabajadores informales de Junín (MTPE, 2023) y el promedio del crecimiento poblacional para proyectar a los cinco años (INEI, 2023). Asimismo, se considera relevante usar el porcentaje de aporte del sector construcción a la Producción Nacional del país (MVCS, 2024). Luego, se descreman con el porcentaje de servicios financieros que ya están en uso (SBS, 2023), teniendo como un mercado disponible de 12,592 personas.

Sin embargo, para tener una proyección conservadora solo se utilizaría el 10% de estos usuarios considerando que cada usuario mínimamente realizaría tres operaciones anuales.

Análisis de Competidores. Actualmente, la propuesta de valor es única y novedosa en el mercado, lo que permite navegar en un océano azul sin competidores directos respecto al público objetivo. Las entidades financieras actuales tienen políticas estrictas que impiden prestar dinero a personas que no pueden demostrar sus ingresos con documentos formales. Además, en los casos en que estas entidades ofrecen créditos, como el crédito Oficio, imponen un límite de 5,000 soles sin ofrecer la posibilidad de escalar a montos mayores a través de una buena conducta de pago.

El enfoque en Chambero Emprendedor no solo se diferencia por permitir el acceso a financiamiento sin la necesidad de documentos formales, sino también por ofrecer un seguimiento y acompañamiento continuo. A diferencia de las financieras tradicionales, que

simplemente prestan el dinero sin proporcionar soporte adicional, en Chambero Emprendedor es un compromiso brindar sostenibilidad a largo plazo a los clientes, apoyándolos en el financiamiento de proyectos que garanticen su crecimiento y estabilidad económica.

De esta manera, no solo se cubre una necesidad no atendida en el mercado, sino que también se construye una relación de confianza y apoyo con los clientes, asegurando su desarrollo y éxito continuo.

Directamente, no se tiene competencia, pero indirectamente los competidores podrían ser las financieras tradicionales y los prestamistas informales que operan en la región. Estos actores, aunque no ofrecen las mismas condiciones y servicios que la financiera, compiten por el mismo segmento de clientes que necesitan financiamiento para herramientas y equipos de construcción.

6.2.2. Marketing Mix.

Respecto al marketing mix, el servicio principal es el financiamiento dirigido a la compra de herramientas y equipos para personas del sector de construcción civil y afines, quienes no tienen acceso a la banca formal debido a la falta de sustento documental de sus ingresos. Este financiamiento se enfoca específicamente en la adquisición de herramientas y equipos de construcción, los cuales se exhiben en la misma agencia a través de un showroom.

En el showroom, los clientes podrán encontrar una amplia variedad de equipos y herramientas de diferentes marcas, gracias a las alianzas estratégicas establecidas con diversos proveedores. Además, se contará con especialistas de las marcas presentes en el showroom. Estos especialistas proporcionarán a los clientes las indicaciones necesarias sobre el funcionamiento de las máquinas y los cuidados que deben tener en cuenta para prolongar la vida útil de los equipos.

El objetivo es proporcionar un servicio integral que no solo cubra las necesidades de financiamiento, sino que también ofrezca acceso directo a los mejores equipos y herramientas

disponibles en el mercado, mejorando así la productividad y eficiencia de los clientes en el sector de la construcción. Al mismo tiempo, se puede asegurar que los clientes reciban la capacitación adecuada para maximizar el rendimiento y durabilidad de los equipos adquiridos.

Producto/Servicio. La financiera Chambero Emprendedor ofrece financiamiento dirigido a la compra de equipos y herramientas de construcción que se adquirirán en el showroom de la tienda. Este financiamiento permitirá a los usuarios obtener las herramientas necesarias para emprender o formalizar sus negocios, especialmente aquellos que carecen de documentación que sustente sus fuentes de ingreso.

Además, en base al historial crediticio generado con créditos anteriores, los usuarios podrán acceder de manera gradual a montos mayores, lo que les permitirá adquirir equipos más especializados. Esto no solo facilita el crecimiento económico de los clientes, sino que también les proporciona la oportunidad de mejorar su capacidad productiva y expandir sus negocios.

Precio. Los precios de los créditos son relativamente altos. Sin embargo, de manera general, se está utilizando la estrategia del Océano Azul, ya que el público objetivo está compuesto por personas no atendidas por las financieras actuales. Además, considerando que el riesgo de prestar dinero a este segmento es relativamente alto, la tasa de interés refleja este riesgo.

Según (Kim & Mauborgne, 2005), profesores de la INSEAD Business School: "La estrategia del océano azul es una estrategia que trata de impulsar la competitividad y la diferenciación empresarial". Esta estrategia es coherente con el tipo de servicio. Por lo tanto, los precios se establecen en función del costo de los servicios y el valor que se ofrece a través de la propuesta única.

La propuesta se centra en ofrecer financiamiento a aquellos que no pueden acceder a la banca formal, proporcionándoles las herramientas y equipos necesarios para emprender o formalizar sus negocios. A través de esta estrategia, no solo se atiende a un segmento desatendido, sino que también se ofrece un valor adicional significativo que justifica la estructura de precios.

Plaza. En la plaza se utilizará la estrategia de la implementación de un showroom con los productos (herramientas y equipos de construcción civil) que los diferentes socios estratégicos nos entregarán como concesión. De esta manera, el cliente podrá tener contacto directo con lo que va a adquirir, haciendo más tangible el servicio que se ofrece.

Los servicios serán ofrecidos principalmente en la ciudad de Huancayo, provincia de Huancayo, departamento de Junín. Con esta estrategia, Se busca proporcionar una experiencia integral y directa, permitiendo a los clientes evaluar y seleccionar los equipos y herramientas más adecuados para sus necesidades, todo en un solo lugar.

Promoción. Para la publicidad, se utilizará una fan page y una página web. Para el lanzamiento, se repartirá volantes impresos y se realizará activaciones en las ferias de la ciudad. También, se organizará un evento de inauguración del negocio promocionando los servicios en la radio (La Caribeña) y en la TV (Cadena 15), los medios más vistos en Huancayo y frecuentados por el público objetivo. De manera constante, se utilizará publicidad pagada en el fan page, segmentada para llegar específicamente al público objetivo. Los gastos de promoción y publicidad se muestran en la Figura 27.

En cuanto a la fidelización, se utilizará la estrategia del marketing boca a boca a través de un servicio oportuno y rápido, alcanzado mediante la optimización de los procesos. Además, se adquirirá una plataforma de trabajo donde los usuarios podrán acceder a posibles ofertas de empleo en el sector de la construcción, asegurando la continuidad y el crecimiento de sus negocios.

Figura 27*Gastos de Promoción y Publicidad*

GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD							
	COSTOS DE PROMOCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LANZAMIENTO	Creación de una Fanpage y pago de publicidad por Difusión	2,000.00	-	-	-	-	-
	Repartir Volantes	800.00	-	-	-	-	-
	Realizar Activaciones en las ferias de la ciudad	900.00	-	-	-	-	-
	Evento de inauguración de negocio	1,000.00	-	-	-	-	-
	Promocionar en TV (Cadena 15)	5,000.00	-	-	-	-	-
	Promocionar en radio (La caribeña)	800.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
MANTENIMIENTO	Difusión de Publicidad en redes sociales		18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
	Repartir Volantes		9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
	Realizar Activaciones en las ferias de la ciudad		10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00
FIDELIZACIÓN	Marketing boca a boca		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Publicaciones de Anuncios de Nuevas Ofertas de Obras en Redes Sociales		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
TOTAL		S/ 10,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00

Procesos. Para tener acceso a los créditos se seguirá ciertos procesos como las visitas de campo, prefiltros, análisis de la evaluación y se emitirá una propuesta crediticia que será un monto de acuerdo a las políticas de evaluación que serán explicadas en mayor detalle en el plan de operaciones, siendo estos:

- Promoción, trabajo de campo buscando la interacción con el posible cliente a fin de mostrar los beneficios del producto financiero, así como de los equipos y herramientas.
- Precalificación, según los antecedentes del cliente como son las centrales de riesgo.

- Evaluación, trabajo de campo para determinar la capacidad de pago del posible cliente.
- Sustentación de propuesta y desembolso, mostrar a las instancias aprobadoras las fortalezas para el otorgamiento del crédito. Además, direccionamiento del dinero para la compra de los equipo y herramientas.
- Post venta, seguimiento para ver la funcionalidad de los equipos y herramientas y la capacitación del cliente como proceso de fidelización.

Physical Evidence. Para que el servicio sea más atractivo, se trabajará con un showroom en la oficina donde se podrán visualizar todos los equipos y herramientas entregados por concesión a Chambero Emprendedor. En este espacio, el cliente podrá tener contacto directo con los equipos para los cuales se ofrece el financiamiento, pudiendo probar y palpar la calidad de los productos antes de tomar una decisión. Además, el cliente contará con el respaldo de Chambero Emprendedor al momento de exigir alguna garantía sobre los equipos adquiridos.

Personal. El equipo humano de la financiera Chambero Emprendedor será preparado mediante funciones y procesos claramente definidos para asegurar la satisfacción del cliente. Además, serán motivados intrínsecamente a través de charlas motivacionales y capacitaciones, sensibilizándolos sobre el impacto social del proyecto. Este enfoque les permitirá entender que su trabajo contribuye al desarrollo del país, brindándoles la satisfacción de formar parte de una visión poderosa que beneficia a la sociedad en su conjunto.

Productividad. Para agilizar los procesos, se rentará un software que permita controlar de manera eficiente los créditos y sus respectivos intereses que se generen. Asimismo, los contratos ya no se ejecutarán de manera física, sino de manera virtual, lo cual permitirá que el proceso se agilice y seamos más productivos para los clientes. Además, en

cada atención se realizará una encuesta de satisfacción del cliente que abarcará los diferentes aspectos del servicio, lo cual permitirá mejorar en este ítem.

6.2.3. Plan de Operaciones

El plan de operaciones considera todos los detalles para el desarrollo del producto en la organización con el fin de generar valor. Para el caso de la financiera Chambero Emprendedor, que otorgará créditos direccionados para la compra de herramientas y equipos para construcción, se considerarán los siguientes objetivos estratégicos y operacionales (ver Tabla 11).

Tabla 11

Objetivos y Estrategias del Plan de Operaciones

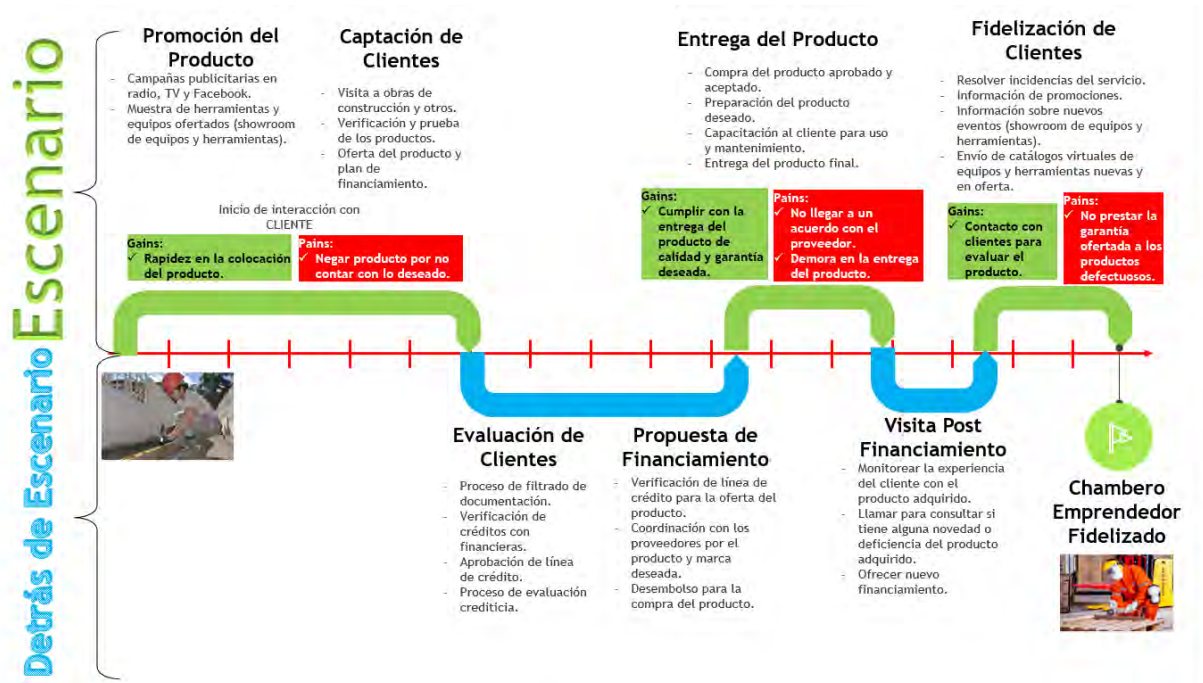
Objetivo	Estrategia
Seleccionar al personal calificado con conocimiento del rubro de construcción, el uso de herramientas y equipos.	Especificar las capacidades y habilidades del personal a contratar, vincular la productividad a bonos variables.
Optimizar el proceso de evaluación crediticia para el financiamiento direccionado a la adquisición de herramientas y equipos.	Uso del aplicativo para los filtros en campo y el armado de la evaluación crediticia, confirmando la aprobación del crédito al cliente y al proveedor.
Minimizar el tiempo de entrega de herramientas y equipos, en coordinación con los proveedores para su entrega, a la confirmación del desembolso.	Desembolso electrónico y entrega digital de la documentación para optimizar tiempos. Además, del depósito al proveedor confirmado la entrega.
Cumplir los ciclos de capacitación en uso y mantenimiento de los equipos y herramientas, por los clientes.	Entrega de un rol de capacitaciones que sumen puntos para sorteo de herramientas pequeñas.

Así también, para la optimización del plan operativo se utilizará el mapa de viaje y mapa de procesos como herramientas para su implementación:

Mapa de Viaje. El mapa de viaje es el desarrollo concienzudo y específico de la prestación del servicio de financiamiento direccionado. Por lo tanto, se describe paso a paso el proceso crediticio de la financiera Chambero Emprendedor, Se plantea de acuerdo a la Figura 28.

Figura 28

Mapa de Viaje de la Financiera Chambero Emprendedor



Se consideran las siguientes acciones:

Promoción del Producto. Se considera un proceso inicial para dar a conocer el producto ante el público objetivo, dentro de ello se realizan las siguientes actividades:

- Campañas publicitarias en radio, TV y Facebook. Las campañas publicitarias se deben realizar por medio de spots publicitarios y fan page, para dar a conocer el servicio ofertado.
- Muestra de herramientas y equipos ofertados (showroom de equipos y herramientas). Los showrooms se realizan para mostrar la variedad de los productos y sus bondades de acuerdo a la necesidad del cliente.

Captación de Clientes.

- Visita a obras de construcción y otros. Se deben realizar visitas para dar a conocer el servicio financiero y generar la necesidad a los clientes potenciales.

- Verificación y prueba de los productos. Se invita a los trabajadores de construcción al showroom para que prueben las herramientas y equipos mostrados.
- Oferta del producto y plan de financiamiento. Dar a conocer en los volantes y spots publicitarios, los planes de financiamiento y sus respectivas tasas de interés.

Evaluación de Clientes. "Chambero emprendedor" contempla un proceso crediticio apoyado en la tecnología y digitalización. En tanto, el proceso a seguir se presenta en la Figura 29, que más adelante se detallará.

Figura 29

Proceso Crediticio Chambero Emprendedor



Sobre el detalle del mismo se puede mencionar:

- ✓ **Promoción**, que se ha de realizar a través de las redes sociales, cuando los analistas están en el campo usando los volantes informativos, en las tiendas de los proveedores se tendrá cartillas informativas para los clientes interesados. Además, producto de la experiencia de los clientes se pedirá recomendar a personas de sus entornos de trabajo. Constantemente, se promoverá la visita a las tiendas de exhibición.
- ✓ **Evaluación crediticia**, en este mismo se determinará voluntad y capacidad de pago, siguiendo los siguientes pasos:

- Realizar filtros del interesado en las diversas centrales de riesgo en los equipos de celular que siempre dispondrán los colaboradores, de calificar cualitativamente el cliente se pasará a la evaluación.
- Posterior a ello, se escanea los requisitos para realizar el registro del cliente y la solicitud del crédito consignando los datos propios de la evaluación para determinar capacidad de pago. De calificar la propuesta se pasa a la aprobación.
- ✓ **Aprobación**, el administrador, para comunicárselo al cliente y al proveedor de manera que se aliste el equipo o herramientas.
- ✓ **Desembolso**, entrega de impresos al cliente, depósito a la cuenta del proveedor para que prepare comprobante y herramienta para su entrega.
- ✓ **Seguimiento**, a que se reciban las capacitaciones y recomendaciones para el uso y mantenimiento del equipo o herramienta a fin de alargar su vida útil. También, seguimiento al pago de las cuotas para renovar cuando se tenga el avance necesario del crédito principal.

Propuesta de Financiamiento.

- Verificación de línea de crédito para la oferta del producto. Con la línea y monto de crédito aprobado, se indica al cliente el producto al cual puede acceder.
- Coordinación con los proveedores por el producto deseado. Al igual que se da a conocer al cliente su línea y monto de crédito aprobado, se coordina con los proveedores la confirmación de la disponibilidad del producto y precio pactado.
- Desembolso para la compra del producto. Se realiza el desembolso para la compra del producto de acuerdo a las características deseadas.

Entrega del Producto.

- Compra del producto aprobado y aceptado. Al ratificar el producto por parte del cliente y proveedor se procede a la compra del producto.

- Preparación del producto deseado. El proveedor se encarga de verificar y realizar las pruebas necesarias para la entrega del producto adquirido.
- Capacitación al cliente para uso y mantenimiento. Se realizan coordinaciones con el proveedor y el cliente para la capacitación respectiva para un buen manejo y mantenimiento de las herramientas y equipos adquiridos.
- Entrega del producto final. Se realiza con la verificación respectiva del cliente.

Visita Post Financiamiento.

- Monitorear la experiencia del cliente con el producto adquirido. Realizar visitas a los clientes para conocer su experiencia con los productos.
- Llamar para consultar si tiene alguna novedad o deficiencia del producto adquirido. Realizar los monitoreos respectivos por medio de llamadas.
- Ofrecer nuevo financiamiento. Al verificar que el cliente tiene un buen comportamiento de pago se le puede ofrecer nuevos productos a financiar.

Fidelización de Clientes.

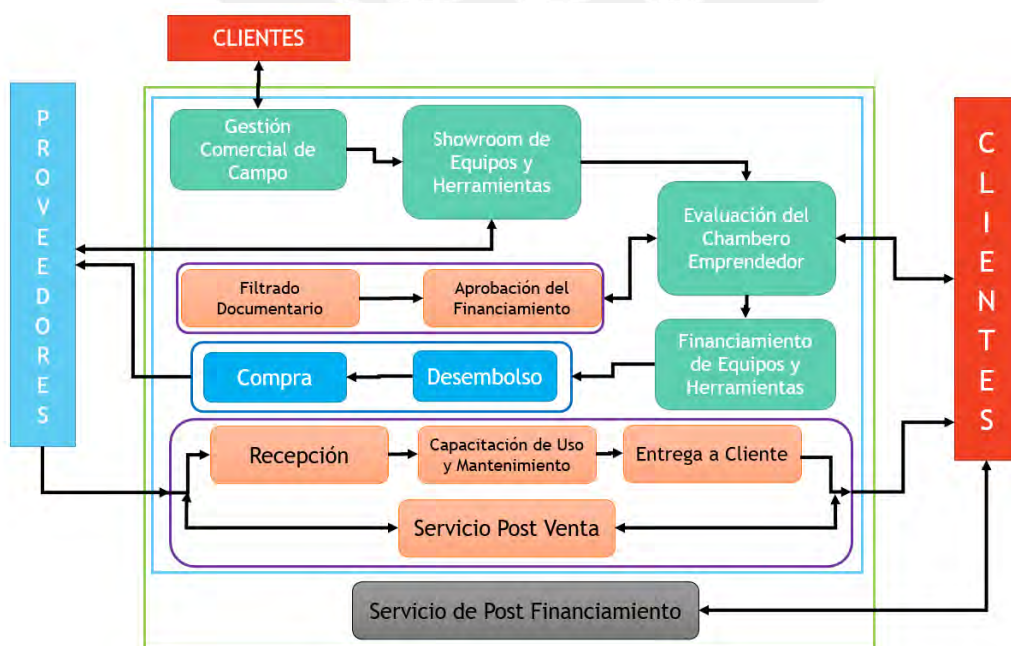
- Resolver incidencias del servicio. Resolver problemas en coordinación con los proveedores, para el cambio de herramientas o equipos defectuosos por medio de garantías en caso lo requiera.
- Información de promociones. Dar a conocer a los clientes de promociones de productos vigentes.
- Información sobre nuevos eventos (showroom de herramientas y equipos). Invitar a eventos ofreciendo nuevos productos y sus novedades.
- Envío de catálogos virtuales de equipos y herramientas nuevas y en oferta.

Mapa de Procesos. La interacción que se realizará entre los proveedores, la financiera y los clientes se puede observar en la Figura 30 y de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Gestión comercial de campo. Se realizan trabajos de campo para la captación de clientes y sus necesidades.
- Showroom de equipos y herramientas. En coordinación con los proveedores se realiza la muestra de los equipos y herramientas para el sector construcción.
- Evaluación del Chambero emprendedor. Se realiza el filtrado documentario y aprobación del financiamiento del cliente, de ser el caso.
- Financiamiento de equipos y herramientas. Una vez que se tiene aprobado el crédito se realiza el desembolso y compra del producto deseado al proveedor. El proveedor se encarga del embalado, capacitación de uso y mantenimiento y entrega al cliente. Así también, ofrece el servicio de post venta para la reparación y/o cambio de las herramientas y/o equipos defectuosos.
- Servicio post financiamiento. Verificación in situ el buen uso de los productos financiados, así como, el ofrecimiento de nuevos productos en cartera.

Figura 30

Mapa de Procesos de la Financiera Chambero Emprendedor

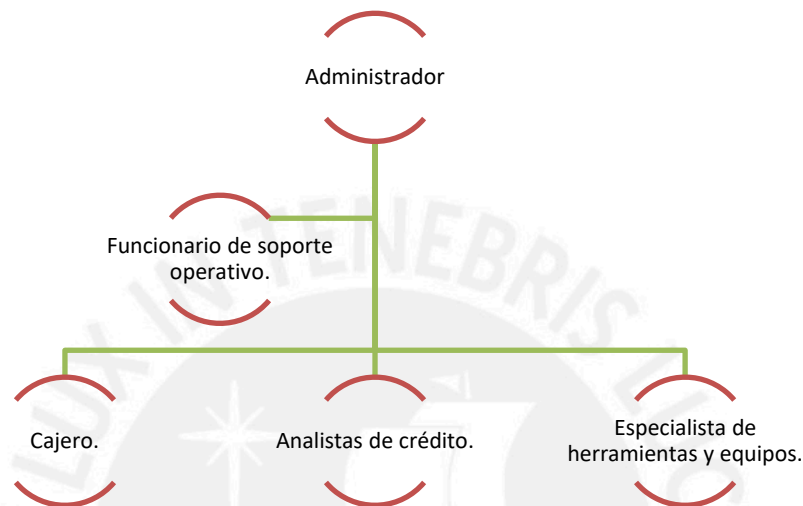


Recursos requeridos. Los recursos requeridos a necesitar son los siguientes:

Personal. El personal estará basado de acuerdo al organigrama de la Figura 31.

Figura 31

Organigrama de la Financiera Chambero Emprendedor



- Administrador. Persona encargada de la planificación y dirección de la organización. Así también, orientado a la gestión de indicadores y resultados. “El Administrador Financiero tiene que provocar una maximización de los flujos futuros de la empresa y una minimización de la tasa de descuento requerida, que es util a da para traer a valor presente los flujos futuros esperados” (Guevara & Simons, 2011).
- Funcionario de soporte operativo. Jefe de área de operaciones, encargado del ingreso y salida de dinero, seguro de desgravamen, responsable de pagarés, etc.
- Cajero. Es la persona encargada de los cobros y desembolsos, además, encargado de la gestión de dinero.
- Analistas de crédito. Persona encargada de la evaluación del proceso crediticio, verificación de los documentos y direccionamiento para los depósitos.

- Especialista de herramientas y equipos. Persona encargada de la verificación de las herramientas y equipos, realización de las pruebas respectivas, evaluación del proceso crediticio e implementación para el showroom.

Servicio de terceros.

- Servicio de vigilancia. Vigilancia interna y externa, manejo y control del ingreso de personal y clientes (2 vigilantes).
- Servicio de limpieza. Limpieza de las diferentes oficinas y equipamiento, seguimiento rutinario para mantener limpio de forma continua (1 personal)
- Servicio de Community Manager. Encargado del manejo de la Fanpage y redes sociales, actualización de información y promociones, coordinación de consultas y respuestas con el público objetivo.

Gastos operativos.

- Gastos Diversos (ver Tabla 12).
- Servicios (ver Tabla 13).
- Útiles de escritorio (ver Tabla 14).
- Materiales diversos (ver Tabla 15).
- Uniformes (ver Tabla 16).
- Proyección de Gastos Operativos (ver Tabla 17).

Tabla 12

Gastos Diversos Operativos

Cant.	Descripción	Proveedor	Costo S/IGV	Costo Anual	Costo Mensual
1	Servicio de Vigilancia (2 vigilantes)		S/ 4,500.00	S/ 54,000.00	S/ 4,500.00
1	Servicio de Limpieza		S/ 2,000.00	S/ 24,000.00	S/ 2,000.00
1	Servicio de Community Manager		S/ 1,200.00	S/ 14,400.00	S/ 1,200.00
1	Servicio de Sistema de Seguridad		S/ 126.27	S/ 1,515.24	S/ 126.27
14	Movilidad Mensual		S/ 200.00	S/ 33,600.00	S/ 2,800.00
	Total			S/ 127,515.24	S/ 10,626.27

Tabla 13*Gastos por Servicios*

Item	Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
1	Pago mensual de luz	S/ 500.00	
2	Pago mensual de agua	S/ 300.00	
3	Internet y Teléfono	S/ 150.00	
	Total	S/ 950.00	S/ 11,400.00

Tabla 14*Gastos por Útiles de Escritorio*

Cant.	Descripción	Costo s/IGV	Costo Mensual	Costo Anual
17	Block de notas (50 hojas)	S/ 3.00	S/ 51.00	
1	Caja de Lapiceros (50 unid)	S/ 5.00	S/ 15.00	
1	Caja de lápices (50 unid)	S/ 20.00	S/ 20.00	
1	Borrador (20 unid)	S/ 8.00	S/ 8.00	
0.1	Engrapador (10 unid)	S/ 120.00	S/ 12.00	
17	Cuaderno	S/ 5.00	S/ 85.00	
0.1	Perforador (10 unid)	S/ 120.00	S/ 12.00	
10	Archivador	S/ 9.00	S/ 90.00	
5	Pqte. Folder Manila (100 unid)	S/ 35.00	S/ 175.00	
5	Hojas A4 (millar)	S/ 22.00	S/ 110.00	
18	Resaltador	S/ 2.20	S/ 39.60	
	Total		S/ 617.60	S/ 7,411.20

Tabla 15*Gastos por Materiales Diversos*

Cant.	Material	Costo s/IGV	Costo Mensual	Costo Anual
5	Pqte. Papel higiénico	S/ 25.00	S/ 125.00	S/ 1,500.00
5	Jabón líquido	S/ 7.00	S/ 35.00	S/ 420.00
2	Escoba	S/ 12.00	S/ 24.00	S/ 288.00
2	Recogedor	S/ 8.00	S/ 16.00	S/ 192.00
2	Trapeador	S/ 14.00	S/ 28.00	S/ 336.00
2	Guantes	S/ 9.00	S/ 18.00	S/ 216.00
	Total		S/ 246.00	S/ 2,952.00

Tabla 16*Gastos por Uniformes*

Cant.	Descripción	Costo S/IGV		Costo Total	
36	Casacas	S/	70.00	S/	2,520.00
36	Polos	S/	35.00	S/	1,260.00
18	Tarjeta de identificación (1 Millar)	S/	45.00	S/	810.00
	Total	S/	150.00	S/	4,590.00

Tabla 17*Proyección de Gastos Operativos*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Operativo Lineal		149,278.44	155,249.58	161,459.56	167,917.94	174,634.66
Tasa de Crecimiento			4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Uniformes		4,590.00	4,590.00	4,590.00	4,590.00	4,590.00
Total Gasto Operativo		S/ 153,868.44	S/ 159,839.58	S/ 166,049.56	S/ 172,507.94	S/ 179,224.66

6.2.4. Simulaciones Empleadas para Validar la Factibilidad de la Solución.

Respecto a la validación de la factibilidad de la solución denominada “Financiero Chambero Emprendedor”, Se recurrirá al Análisis de la Simulación Montecarlo de los costos unitarios relacionados al proceso de adquirir nuevos clientes y al de mantener a los clientes cautivos. Los montos y costos relacionados al proceso de promoción y publicidad se encuentran detallados en la Plan de Mercadeo del presente capítulo. Para la simulación de Montecarlo se toman las siguientes variables: la primera es el costo de adquirir un nuevo cliente (CAC), el cual asciende a S/ 2.78 soles por cliente por año; y la segunda es el costo de mantener al cliente cautivo, el cual asciende a S/ 15.73 soles por cliente por año. En base a dichas variables, el simulador de Monte Carlo genera 5,000 posibles escenarios (pesimistas, neutros y optimistas) de los cuales opera con la desviación estándar y brinda una medida de eficiencia del Marketing aplicado en la solución. El simulador Monte Carlo (ver Figura 32),

arroja una eficiencia de 97.50%, el cual es interpretado como una alta eficiencia de las actividades de mercadeo.

Figura 32

Simulación Monte Carlo, Usando Análisis de Hipótesis

Simulación Monte Carlo Usando Análisis de Hipótesis			
	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	5.34	2.95	15.73
Desviación estándar	1.00	0.23	3.10
Primera simulación	3.31	3.43	11.20
Promedio	5.317		
Desviación estándar	0.992		
Mínimo	2.056		
Máximo	8.481		
Alta eficiencia: > 5.34	97.50%		
Análisis de sensibilidad	crecimiento	VTVC	CAC
	0.00	12.84	2.78
	0.05	13.48	2.78
	0.10	14.83	2.78
	0.15	17.05	3.20
	0.20	20.47	3.20
	Promedio	15.73	2.95
	DesyEstand	3.10	0.23

Por otro lado, para la validación adicional de la hipótesis, se ha empleado la simulación del showroom de herramientas y equipos tal como se muestra en la Figura 33, donde figuran marcas líderes y de prestigio a nivel nacional e internacional reconocidos por la mayoría de los trabajadores entrevistados, teniendo una amplia aprobación por parte de ellos. En este tipo de muestrarios, las personas interesadas podrán realizar pruebas de equipos y consultar las características y bondades que tiene cada uno de ellos.

Figura 33

Showroom de Herramientas y Equipos, Financiera Chambero Emprendedor



6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Para analizar la viabilidad de la microfinanciera “Chambero Emprendedor”, se debe adentrarse en la revisión del modelo financiero del negocio. Teniendo en cuenta que “Chambero Emprendedor” tiene un esquema financiero tradicional de colocación de fondos y cobro de intereses, pero con el elemento diferenciador de que no se entrega dinero en efectivo a los prestamistas, sino se entregan equipos y/o herramientas que mejorará la productividad de los clientes. Para este apartado el equipo ha propuesto dos hipótesis:

Hipótesis 1. La Financiera Chambero Emprendedor al ser un negocio ligado a la banca tradicional a nivel de colocación de créditos, pero con la diferenciación de que se entregan activos en vez de dinero líquido, va a obtener un VAN mayor a 5 millones de soles en los cinco años de evaluación del proyecto.

Hipótesis 2. La Financiera Chambero Emprendedor al ser un negocio orientado a un público objetivo emprendedor no formalizado por la banca tradicional, tiene un alto riesgo de incumplimiento de repagos, lo cual generará una alta tasa de morosidad. Por consiguiente, es

un proyecto que no generará un VAN mayor a los 2 millones de soles en los cinco años de evaluación del proyecto.

Para analizar y corroborar la validez o invalidez de dichas hipótesis, se procederá a integrar todos los presupuestos, ingresos y costos en un evaluador de proyectos financieros. Bajo este enfoque, en primer lugar, se analizará el presupuesto de inversión, el cual es un resumen de las necesidades de inversión en activos del emprendimiento. En segundo lugar, se analizarán los ingresos y costos relacionados al negocio; la generación de valor de este; y ratios de rentabilidad. Finalmente, se generarán simulaciones del modelo financiero del negocio, con el fin de demostrar los riesgos de generación de valor asociados y plantear posibles alternativas de mitigación.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión de la microfinanciera “Chambero Emprendedor” está compuesto por las siguientes partidas: Inversión en Activos Fijos, en el que se incluyen los costos de los activos (instalaciones físicas, equipos y mobiliario) asociados a la puesta en marcha del negocio; Inversión Preoperativa, relacionada a los gastos preoperativos que se deben asumir para poner en marcha el negocio; y la de Capital de Trabajo, referida al nivel de efectivo que el emprendimiento debería tener disponible para sostener sus operaciones. En base a dichas premisas, el presupuesto de inversión se muestra en la Figura 34.

Figura 34

Presupuesto de Inversión

Categoría	Monto
Inversión en Activos Fijos	S/ 52,741.53
Inversión Pre Operativa	S/ 32,823.72
CTO	S/ 1'583,851.12
Totales	S/ 1'669,416.37

De todas las partidas incluidas en el Presupuesto de Inversión, teniendo en cuenta el giro del negocio, la más resaltante es del Capital de Trabajo Operativo que asciende a S/ 1.6

MM. Dicha partida se calculó en base al ponderado de la cantidad de operaciones mensuales promedio, considerando como supuesto que todos los meses se generarán ingresos (por devolución de los 86 créditos activos) y salidas (por colocación de nuevos créditos) de capital. El detalle se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Cantidad de Operaciones Mensuales Promedio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Crédito [500-3,000]</i>		157.40	165.60	173.83	182.10	190.40
<i>Crédito [3,001-5,000]</i>		19.68	20.70	21.73	22.76	23.80
<i>Crédito [5,001-10,000]</i>		98.38	103.50	108.65	113.81	119.00
<i>Crédito [10,001-15,000]</i>		39.35	41.40	43.46	45.52	47.60

De la Tabla 18, se toman las cantidades de operaciones financieras (créditos colocados) diferenciadas por monto de colocación.

En la Figura 35, se toman los tickets promedio de colocación de créditos, con el fin de hallar la necesidad de liquidez mensual. Esta necesidad mensual de liquidez se proyecta a la anualidad por la naturaleza de la colocación y recobro de los créditos que brinda “Chambero Emprendedor”.

Figura 35

Necesidad de Liquidez Mensual

	CAPITAL DE TRABAJO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crédito [500 - 3,000]		S/ 275,452.37	S/ 289,803.44	S/ 304,210.81	S/ 318,674.65	S/ 333,195.13
Crédito [3,001 - 5,000]		S/ 78,700.68	S/ 82,800.98	S/ 86,917.37	S/ 91,049.90	S/ 95,198.61
Crédito [5,001 - 10,000]		S/ 737,818.85	S/ 776,259.21	S/ 814,850.38	S/ 853,592.81	S/ 892,486.95
Crédito [10,001 - 15,000]		S/ 491,879.23	S/ 517,506.14	S/ 543,233.59	S/ 569,061.87	S/ 594,991.30
TOTAL		S/ 1'583,851.12	S/ 1'666,369.77	S/ 1'749,212.15	S/ 1'832,379.24	S/ 1'915,872.00
Var. CTO	-S/ 1'583,851.12	-S/ 82,518.64	-S/ 82,842.38	-S/ 83,167.09	-S/ 83,492.76	S/ 0.00
Rec. CTO						S/ 1'915,872.00

6.3.2. Análisis Financiero

El modelo financiero de “Chambero Emprendedor” se sustentan en las proyecciones y supuestos de la Figura 36.

Figura 36

Proyecciones y Supuestos

PROYECCIONES Y SUPUESTOS DEL MODELO CHAMBERO EMPRENDEDOR						
PRINCIPALES SUPUESTOS	FUENTES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TRABAJADORES INFORMALES JUNIN 2023						
Tasa de Crecimiento Poblacional	INEI, 2023		0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Cantidad de Trabajadores Informales Junin	MTPE, 2023	642,271	643,556	644,843	646,132	647,425
Aporte del Sector Construcción a la Producción Nacional						
% Aporte del Sector Construcción a la Producción Nacional	MVCS, 2024	5.60%	5.60%	5.60%	5.60%	5.60%
Cantidad de Trabajadores de CC Región Junin		35,967	36,039	36,111	36,183	36,256
Mercado Potencial		35,967	36,039	36,111	36,183	36,256
Mercado Disponible (Nº Personas que Tomarían el Servicio)						
% Uso de Servicios Financieros. Región Junin	SBS, 2023	35.0%	35%	35%	35%	35%
Mercado Disponible Total		12,592	12,617	12,643	12,668	12,693
Mercado Objetivo (Nº Operaciones Realizadas al Año por Persona)						
Número de Operaciones Financieras Promedio		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Mercado Objetivo Total		37,776	37,852	37,928	38,003	38,079
Objetivo de Mercado						
% Demanda Objetivo	Por criterio conservador	10.0%	10.5%	11.0%	11.5%	12.0%
Demanda Objetivo		3,778	3,974	4,172	4,370	4,570
Total Demanda Operaciones Financieras						
Operaciones Financieras por mes		3,778	3,974	4,172	4,370	4,570
Crédito [500-3,000]	Ponderado de Operaciones Tomado de Entrevistas en Profundidad	315	331	348	364	381
Crédito [3,001-5,000]		1889	1987	2086	2185	2285
Crédito [5,001-10,000]		236	248	261	273	286
Crédito [10,001-15,000]		1181	1242	1304	1366	1428
		472	497	522	546	571
Total Operaciones al año						
		3,778	3,974	4,172	4,370	4,570
PRECIO (TEA)						
Crecimiento por Inflación			4.95%	4.95%	4.95%	4.95%
Crédito [500-3,000]	SBS, 2023	41.03%	43.06%	45.19%	47.43%	49.78%
Crédito [3,001-5,000]		34.31%	36.01%	37.79%	39.66%	41.62%
Crédito [5,001-10,000]		30.25%	31.75%	33.32%	34.97%	36.70%
Crédito [10,001-15,000]		26.42%	27.73%	29.10%	30.54%	32.05%
PRECIO PROMEDIO PONDERADO		35.42%	37.17%	39.01%	40.94%	42.97%
PRECIO (MONTO PROMEDIO)						
Crecimiento por Inflación			0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Crédito [500-3,000]		1750	1750	1750	1750	1750
Crédito [3,001-5,000]		4000	4000	4000	4000	4000
Crédito [5,001-10,000]		7500	7500	7500	7500	7500
Crédito [10,001-15,000]		12500	12500	12500	12500	12500
MONTO PROMEDIO PONDERADO		5031	5031	5031	5031	5031
OTROS INGRESOS (% de las ventas)		0.0%	0%	0%	0%	0%

En base a los supuestos tratados en Figura 36, se muestra el Estado de Resultados en la Figura 37 (en Miles de Soles).

Figura 37

Estado de Resultados en Miles de Soles

ESTADO DE RESULTADOS						
(En Miles de Soles)						
Años	0	1	2	3	4	5
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		5,918	6,535	7,199	7,914	8,685
Crédito [500-3,000]		1,356	1,498	1,650	1,814	1,990
Crédito [3,001-5,000]		324	358	394	433	476
Crédito [5,001-10,000]		2,678	2,957	3,258	3,582	3,930
Crédito [10,001-15,000]		1,559	1,722	1,897	2,086	2,289
TOTAL COSTO VARIABLE		1,901	2,099	2,312	2,542	2,789
Costo Variables		1,901	2,099	2,312	2,542	2,789
Crédito [500-3,000]		331	365	402	442	485
Crédito [3,001-5,000]		94	104	115	126	139
Crédito [5,001-10,000]		885	978	1,077	1,184	1,299
Crédito [10,001-15,000]		590	652	718	789	866
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/		4,017	4,436	4,887	5,373	5,896
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN %		68%	68%	68%	68%	68%
GASTOS FIJOS	11	1,096	1,067	1,076	1,080	1,080
Gastos de Personal		824	824	824	824	824
Gastos de Capacitación		4	2	4	2	4
Gastos Operativos		154	160	166	173	179
Alquiler de local		18	18	18	18	18
Promoción y publicidad	11	49	49	49	49	49
Gastos de mantenimiento y seguros		4	4	4	4	4
Depreciación		11	11	11	11	2
Amortización		33				
GASTOS VARIABLES		190	200	210	220	230
Provisión de Incobrables		190	200	210	220	230
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(11)	2,731	3,169	3,601	4,073	4,586
Impuesto a la Renta	0	819	951	1,080	1,222	1,376
UTILIDAD NETA	(11)	1,912	2,218	2,521	2,851	3,210
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0%	68%	68%	68%	68%	68%
MARGEN UAI	0%	46%	48%	50%	51%	53%

A partir de la Utilidad Neta del Estado de Resultados, se hallan los Flujos de Caja Libre, Financiero y del Accionista (ver Figura 38).

Figura 38*Flujo de Caja en Miles de Soles*

FLUJO DE CAJA CHAMBERO EMPRENDEDOR (En Miles de Soles)						
DESCRIPCION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		1,912	2,218	2,521	2,851	3,210
(+) depreciación y amortización		43	11	11	11	2
FLUJO OPERATIVO	0	1,955	2,229	2,532	2,862	3,212
Inversión Activos Fijos	(53)	0	0	0	0	0
Inversión Pre Operativa	(33)					
Variación Capital de Trabajo	(1,584)	(83)	(83)	(83)	(83)	0
Recuperación Capital de Trabajo						1,916
FLUJO DE CAJA LIBRE	(1,669)	1,873	2,146	2,449	2,778	5,128
Tasa de Descuento	19%					
FCL DESCONTADO	(1,669)	1,574	1,515	1,453	1,385	2,149
Operaciones Financieras	0	1,267	66	66	67	67
Intereses	0	(152)	(160)	(168)	(176)	(184)
Escudo Fiscal	0	106	112	118	123	129
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	1,221	18	16	14	12
FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA	(1,669)	3,094	2,164	2,464	2,792	5,139
Tasa de Descuento	23%					
FCA DESCONTADO	(1,669)	2,516	1,430	1,324	1,220	1,825

Por último, en base al Flujos de Caja Libre y Flujo de Caja del Accionista, se hallan los Valores Actuales Netos Económico (VANe) y Financiero (VANf), respectivamente (ver Figura 39).

Figura 39*Valor Actual Neto Económico y Financiero*

<u>VANe a 5 años</u>	S/	6,406.78
<u>TIRe a 5 años</u>		124.9%
<u>VANf a 5 años</u>	S/	6,646.11
<u>TIRf a 5 años</u>		168.6%

En base a lo expuesto, se concluye que siendo el VANe de S/ 6.40 MM, el VANf de S/ 6.64MM y que la inversión en el año 0 de S/ 1.67 MM generan flujos futuros traídos a valor presente ascendientes a S/ 6.40 MM y S/ 6.64 MM respectivamente, el emprendimiento es viable y sostenible para ser implementado.

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Viabilidad de la Solución

La estimación de la Demanda de Operaciones Financieras por tramo de monto colocado (ver Figura 40), fue validada en las Entrevistas a Profundidad realizadas al público objetivo de la “Financiera Chambero Emprendedor”

Figura 40

Estimación de Demanda de Operaciones Financieras

PRINCIPALES SUPUESTOS	FUENTES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Objetivo de Mercado							
% Demanda Objetivo	Por criterio conservador	10.0%	10.5%	11.0%	11.5%	12.0%	
Demanda Objetivo		3,778	3,974	4,172	4,370	4,570	
Total Demanda Operaciones Financieras		3,778	3,974	4,172	4,370	4,570	
Operaciones Financieras por mes	Ponderado de operaciones tomado de	315	331	348	364	381	Estimación de Demanda
<i>Crédito [500-3,000[</i>	Entrevistas en	1889	1987	2086	2185	2285	50%
<i>Crédito [3,001-5,000[</i>	Profundidad	236	248	261	273	286	6%
<i>Crédito [5,001-10,000[</i>		1181	1242	1304	1366	1428	31%
<i>Crédito [10,001-15,000[</i>		472	497	522	546	571	13%
Total Operaciones al año		3,778	3,974	4,172	4,370	4,570	

En base a dichas entrevistas, se pudo determinar que el 50% público objetivo, dado que no tienen experiencia financiera previa, optarían por los créditos de menor cuantía con el fin de generar historial crediticio e ir subiendo los montos solicitados, en base al comportamiento de los repagos que realizarán con sus primeros créditos.

Por otro lado, para poner a prueba el modelo financiero, se plantean tres escenarios probables (véase la Figura 41): el primer escenario prueba el incremento del 1 al 15% de la partida provisión de incobrables, el segundo escenario plantea que los ingresos se restringen

al 50% de lo proyectado inicialmente y el tercer escenario plantea el incremento del 1 al 20% de la partida provisión de incobrables.

Figura 41

Escenarios Probables

	ESCENARIOS (en miles de soles)							
	Escenario Normal		Escenario 1		Escenario 2		Escenario 3	
VANe a 5 años	S/	6,406.78	S/	218.31	S/	2,032.40	S/	-2,431.90
TIRe a 5 años		124.9%		22.4%		81.5%		-15.7%
VANf a 5 años	S/	6,646.11	S/	989.31	S/	2,246.48	S/	-1,446.81
TIRf a 5 años		168.6%		45.2%		116.5%		-6.3%
ROE Año 1		5.7		0.1		3.3		-2.6
ROI Año 1		2.15		1.03		1.65		0.47

En base al análisis de escenarios planteados, se concluye que el mayor riesgo del emprendimiento es el comportamiento de pago del público objetivo, pues al considerar altas provisiones por cuentas incobrables (15 y 20%) en los escenarios 1 y 3, genera que los indicadores de rentabilidad se desplomen, al punto de tornarse inviable en el escenario 3. Respecto a la restricción de las colocaciones al 50% del escenario 2, se visualiza que, si bien afecta el indicador de generación de valor actual neto (VANe y VANf), no genera que el proyecto se torne inviable. Por tal motivo, se sugiere que se tenga especial cuidado en generar planes de mitigación del riesgo de impago de parte del público objetivo.

Por último, los flujos de efectivo de nuestra solución fueron sometidos al Simulador de Monte Carlo. Teniendo los resultados en la Figura 42.

En base a la simulación de Monte Carlo, se han analizado 500 escenarios, dando como resultado un 0.00% de riesgo de pérdida.

Teniendo en cuenta los resultados financieros de la Financiera Chambero Emprendedor con un VANe de S/ 6.40 MM y VANf de S/ 6.64MM, se demuestra que la inversión en el año 0 de S/ 1.67 MM generan flujos futuros traídos a valor presente ascendientes a S/ 6.40 MM y S/ 6.64 MM respectivamente. Estos resultados, sometidos a la

Simulación de Montecarlo, arroja un resultado de 0.00% de riesgo. Se corrobora la Hipótesis 1 de viabilidad del proyecto.

Figura 42

Simulación Monte Carlo - VAN Chambero Emprendedor

Simulación Monte Carlo para el VAN de Chambero Emprendedor						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja neto	-1'669,416.37	3'094,233	2'163,876	2'464,432	2'791,891	5'139,305
Promedio ponderado de capital	23.00%					
Valor Actual Neto (VAN)	6'646,107.11					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	168.61%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Período de retorno (en años)	5					
Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	VAN-Prom	VAN-DE				
	8'144,339.04	1'603,685.29				
Primera simulacion	8'990,739.11					
VAN promedio simulado	8'002,990.42					
VAN desviación estándar simulada	1'657,500.77					
VAN mínimo	3'588,142.94					
VAN máximo	1'2623,271.91					
Riesgo de pérdida: VAN < 20,000	0.00%					
Análisis de sensibilidad	crecimiento	VAN				
	0.00	6'646,107.11				
	0.05	6'978,412.47				
	0.10	7'676,253.71				
	0.15	8'827,691.77				
	0.20	10'593,230.12				
	Promedio	8'144,339.04				
	DesvEstand	1'603,685.29				

Por último, se validan y corroboran las diferentes hipótesis planteadas por el equipo en base a la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto, se presenta el cuadro resumen en la Tabla 19.

Tabla 19

Hipótesis Planteadas en Base a Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Proyecto

	Hipótesis	Pruebas	Resultados	Estatus
Solución Deseable	Creemos que los trabajadores de construcción civil y afines desean que se les otorgue un crédito sin direccionamiento ni asesoría.	Sprint 1: Volante Informativo y Entrevista.	Atractivo, con falta de precisión en los requisitos y condiciones.	No aceptado
	Creemos que los trabajadores de construcción civil y afines desean que se le brinde un crédito direccionado a la compra de equipos y herramientas, se les asesore en el uso y mantenimiento.	Sprint 2: Ajuste de la Propuesta y Comunicación.	Mejora en la comunicación con el público objetivo con un lenguaje más coloquial. Aún faltan mejoras para mayor aceptación.	No aceptado
	Creemos que los trabajadores de construcción civil y afines desean que se le brinde un crédito direccionado a la compra de equipos y herramientas, luego se les asesore en el uso y mantenimiento de estos, teniendo la experiencia previa del contacto con estos activos.	Sprint 3: Video Informativo y Redefinición de la Marca.	Redefinición de la marca con un nombre más adecuado "Financiera Chambero Emprendedor", teniendo una mayor aceptación del público objetivo.	Hipótesis con mayor aceptación
Solución Factible	Creemos que los trabajadores de construcción civil y afines de la ciudad de Huancayo acceden al sistema financiero formal con facilidad.	Presentación de los volantes y videos.	No existe claridad en la propuesta, no hay un proceso explícito.	No aceptado
	Creemos que los trabajadores de construcción civil y afines de la ciudad de Huancayo acceden al sistema financiero formal sin importar los montos a financiar.	Presentación de los volantes, videos y explicación del proceso crediticio.	Se tiene una mejor concepción del producto ofrecido y la aceptación por un monto hasta S/ 15,000.00	Aceptado
	Creemos que trabajadores de construcción civil y afines de la ciudad de Huancayo acceden al sistema financieros formal, con montos menores a S/5,000,00 en consideración a la informalidad en el desarrollo de sus labores al prestar sus servicios.	Presentación de los volantes y videos, considerando un monto tope de S/5,000.00	No se llega a una aceptación por ser parte de lo mismo ofrecido por otras entidades financieras, falta la disrupción del producto.	No aceptado
Solución Viable	Creemos que la Financiera Chambero Emprendedor al ser un negocio ligado a la banca tradicional a nivel de colocación de créditos, pero con la diferenciación de que se entregan activos en vez de dinero líquido, va a obtener un VAN mayor a 5 millones de soles en los cinco años de evaluación del proyecto.	Evaluación Financiera de Proyectos Empresariales.	- VANe de S/ 6.40 MM - VANf de S/ 6.64MM	Hipótesis corroborada y aceptada
	Creemos que la Financiera Chambero Emprendedor al ser un negocio orientado a un público objetivo emprendedor no formalizado por la banca tradicional, tiene un alto riesgo de incumplimiento de repagos, lo cual generará una alta tasa de morosidad. Por consiguiente, es un proyecto que no generará un VAN mayor a los 2 millones de soles en los cinco años de evaluación del proyecto.	Simulación de Montecarlo.	Riesgo de pérdida (VAN<20,000) de 0.00%	No aceptado

Capítulo VII. Solución Sostenible

El análisis desarrollado enfatiza la relevancia social de la solución propuesta. Esta, se sostiene en las precisiones de los Objetivos de Desarrollo Social (ODS) y la Agenda 2030. Por lo que, tomando lo detallado en las metas “8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra” y “8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” del Objetivo N° 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Además, se presenta la relevancia social de la solución, así como la rentabilidad social de la solución propuesta.

7.1. Componentes de Flourishing Business Canvas.

El desarrollo del Flourishing Business Model Canvas, busca a partir del acercamiento al segmento objetivo construir la propuesta que conlleve al éxito del modelo de negocio. Para lo que, se identifica los aspectos, actores y recursos fundamentales teniendo en consideración el impacto en el medio ambiente (ver Figura 43).

7.1.1. *Objetivos*

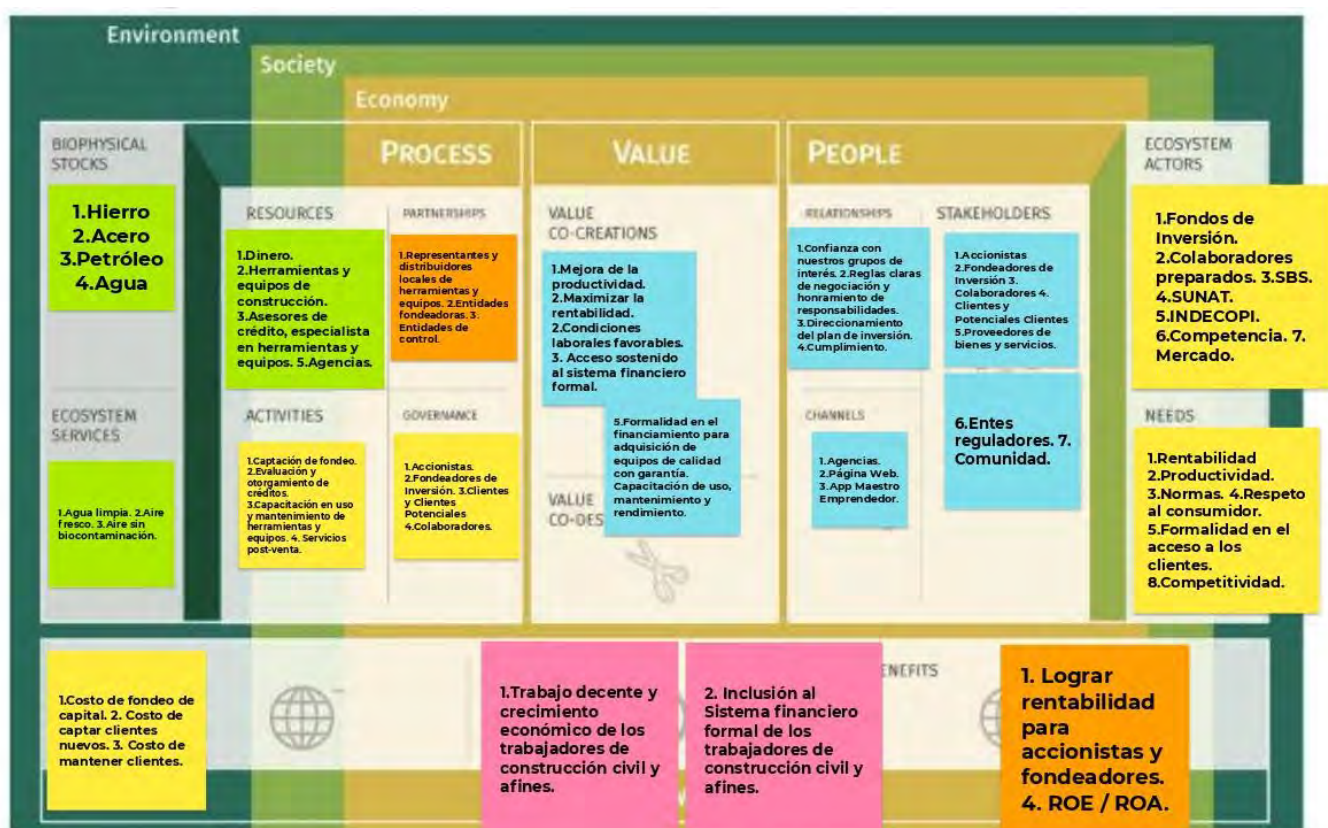
Los objetivos del emprendimiento de negocio son los siguientes:

- La inclusión al Sistema Financiero formal de los trabajadores no profesionales independientes de construcción civil y afines de la Provincia de Huancayo, promoviendo un trabajo decente y el crecimiento económico.
- Lograr la rentabilidad deseada en base al cobro de los intereses y comisiones, así como en la recuperación del capital prestado.

- Generar impacto positivo en el medio ambiente con la disminución de los desperdicios de materiales de construcción y herramientas malogradas.

Figura 43

Flourishing Business Canvas



7.1.2. Beneficios

En base a los objetivos perseguidos por la propuesta, se plantean los siguientes indicadores para la medición de los beneficios del modelo de negocio:

- Porcentaje de trabajadores de construcción civil insertados en el sistema financiero formal de la Provincia de Huancayo. VAN Social.
- Mejora de la productividad de los trabajadores de la construcción civil que cuentan con el beneficio del financiamiento.
- Margen Bruto, Margen Neto, VAN Económico, VAN Financiero, ROE, ROA; que da mantener la inversión de los accionistas e inversionistas.

7.1.3. Costos

Costo del fondeo de capital, dividendo de accionistas, costos operativos, costos de servicios de terceros, estos mismos para captar nuevos clientes y mantener a los que se tengan.

7.1.4. Actores del Ecosistema

- Fondeadores de inversión, aportantes de capital dispuesto a invertir en la propuesta por una tasa atractiva de retorno.
- Trabajadores de Construcción Civil, mercado objetivo conformado por las personas emprendedoras que brindan servicios en el rubro de construcción civil, en su mayoría peones, operarios y oficiales (Asesor Empresarial, 2021).
- Entes reguladores y de control, por ejemplo, la SBS organismo encargado de la regulación y supervisión del Sistema Financiero de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones en el Perú (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2021). También, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI): Se encargan de la protección de los derechos de los consumidores financiero.
- Competidores formales e informales, diversidad de instituciones financieras que realizan operaciones financieras enmarcadas en el financiamiento a los microempresarios, reguladas por la SBS. Se suman los informales, usureros, prestamistas de cobros diarios que realizan operaciones financieras a altas tasas de interés, sin ningún control.
- Proveedores de herramientas y equipos: socio estratégico en colocación de los créditos.

7.1.5. Necesidades

- Generar rentabilidad para los fondeadores, “Chambero Emprendedor” buscará maximizar el valor de las inversiones de sus accionistas y honrará sus obligaciones a tiempo y valor pactado con sus prestamistas.
- Se busca con el financiamiento mejorar la productividad de los trabajadores de construcción civil, “Chambero Emprendedor” cubre esta necesidad.
- Cumplir lo establecido por los entes reguladores y de control como la SBS brindando las facilidades e información necesaria para el público objetivo y la misma SBS. Además, respecto al INDECOPI, garantiza que se respetará el cumplimiento de las normas de protección al consumidor y no se efectuará competencia desleal.
- Mantener estándares de calidad y oportunidad frente a la competencia disminuyendo la actividad de usura en el sector de construcción civil. También, ingresará como un actor más dentro del sistema de microfinanzas de la Provincia de Huancayo, tomando una participación de mercado de la ya existente y ampliando el alcance del mercado al rubro de construcción civil.
- Alianza estratégica con los proveedores de las herramientas y equipos.

7.1.6. Grupos de Interés

Los stakeholders identificados por Financiera “Chambero Emprendedor” son los siguientes:

- Accionistas.
- Entidades de fondeo.
- Colaboradores.
- Clientes y Potenciales Clientes.

- Proveedores de Bienes y Servicios.
- Empresas de venta de Herramientas y Equipos.
- Comunidad.

7.1.7. Relaciones

Las relaciones que se buscan mantener por cada stakeholder son las siguientes:

- **Accionistas:** Relación de confianza en la inversión que realizan. Esto contribuye a que puedan realizar mayores aumentos de capital o reinversión de utilidades.
- **Entidades de fondeo:** Relación de confianza en que el fondeo que otorgan a la Financiera “Chambero Emprendedor” será devuelto en el tiempo y forma pactadas. Esto contribuye a que puedan seguir otorgando el fondeo necesario para la ampliación del negocio.
- **Colaboradores:** Generación de reglas claras tanto de los deberes de los colaboradores con la Financiera “Chambero Emprendedor” y con las obligaciones que tiene la misma en retribuir su trabajo. Esto contribuye a que los trabajadores brinden sus conocimientos y fuerza laboral para lograr los objetivos empresariales.
- **Clientes y Potenciales Clientes:** Relación de confianza al momento de la evaluación y desembolso de los créditos. Esto contribuye a que el cliente sienta la necesidad de honrar su compromiso de pago asumido con la Financiera “Chambero Emprendedor” y continúen según su crecimiento económico con mayores financiamientos.
- **Proveedores de Bienes y Servicios:** Relación de confianza en el pago oportuno de los bienes y servicios que prestan. Esto contribuye a que los proveedores entreguen sus bienes y servicios a la Financiera “Chambero Emprendedor” con la

calidad, cantidad y en el tiempo pactado. Con ello la Financiera “Chambero Emprendedor” puede continuar sus operaciones de manera ininterrumpida.

- Comunidad: Relación de armonía con el vecindario y respecto por los recursos compartidos.

7.1.8. Canales

- Agencias: Espacio físico en donde el público objetivo podrá tener contacto directo con los asesores especializados de crédito en compra de herramientas y equipos de construcción. Se propone que las agencias se encuentren en los distritos de El Tambo y Chilca, zonas donde vive la mayoría del público objetivo.
- Página Web: Espacio virtual en donde el público objetivo podrá obtener información de la entidad financiera; tipos de crédito; fichas técnicas de las herramientas y equipos que se promocionan; simulador de créditos; presentación de requisitos; y caja de solicitud de contacto, donde podrán dejar sus datos para que los asesores de crédito los contacten.
- Aplicativo Maestro Emprendedor: Aplicativo de teléfono celular, donde los clientes podrán tener acceso a una amplia cantidad de información sobre herramientas y equipos que ofrecen las marcas aliadas. Se incluye la opción de tener contacto directo con alguno de los asesores de crédito para que puedan planificar la compra y financiamiento de las necesidades del cliente. Como valor añadido, el aplicativo brinda la opción, a los clientes, de generar contactos con clientes potenciales que buscan el servicio de construcción de sus proyectos inmobiliarios familiares.
- Redes sociales, donde se tendrá presencia a partir de compartir las mejores experiencias de los clientes que ya cuentan con el servicio.

7.1.9. Co-Creaciones de Valor

- Accionistas: Maximizar la rentabilidad de su inversión.
- Entidades de fondeo: Maximizar la rentabilidad de las operaciones financieras que realizan.
- Colaboradores: Sueldos justos, línea de carrera y buen ambiente laboral.
- Clientes y Potenciales Clientes: Mejorar su productividad con el financiamiento de herramientas y equipos; entrega de herramientas y equipos de calidad; capacitación en el uso, mantenimiento y rendimiento de éstas; y permitir el acceso al sistema financiero mediante la colocación de créditos.
- Empresas de venta de Herramientas y Equipos: Canal comercial adicional y ampliación de mercado.

7.1.10. Co-Destrucciones de Valor

- Financiamiento informal, se acortará su campo de acción de operaciones de usura en el sector de la construcción civil y afines.
- Competencia actual: Se competirá por mercado actual de préstamo de dinero para compra de herramientas con la propuesta innovadora de mejora de la productividad en base al financiamiento de herramientas y equipos al sector de construcción civil y afines. Se toma parte del mercado objetivo actual de las microfinancieras y se incluyen nuevos sujetos de crédito para su ampliación.
- Mercado informal de herramientas y equipos: Se acortará la compra de herramientas y equipos en el mercado informal, los cuales no ofrecen las garantías necesarias de operatividad y durabilidad.

7.1.11. Gobernanza

- **Accionistas:** Se busca informar a los accionistas sobre los resultados de los planes estratégicos y operativos de la Financiera “Chambero Emprendedor” aprobados por el directorio. También, se permite que los accionistas propongan y decidan el destino de la empresa.
- **Entidades de fondeo:** Se informa acerca del buen gobierno corporativo de la Financiera “Chambero Emprendedor” y de los indicadores de pago y morosidad.
- **Clientes y Potenciales Clientes:** Se busca generar la confianza necesaria en la evaluación de los créditos y la capacidad de pago de estos.
- **Colaboradores:** Se informa acerca de las normas, procedimientos y estatutos que deben de cumplir para llegar a los objetivos trazados por la alta dirección. Se les brinda sueldos justos, línea de carrera y un adecuado ambiente laboral para que desarrollen sus actividades de la mejor manera.

7.1.12. Asociaciones

Según el modelo de negocio y el segmento de clientes identificado, se plantean las siguientes asociaciones clave:

- a. Representantes de las marcas de herramientas y equipos de construcción:
 - ✓ STANLEY
 - ✓ MAKITA
 - ✓ DEWALT
 - ✓ BOSCH
 - ✓ BLACK AND DECKER
- b. Distribuidores Locales de Herramientas y Equipos de Construcción:
 - ✓ Ferretería PIANTO

- ✓ Ferretería OSPINA
- ✓ EDIPESA
- ✓ FIVCO
- ✓ INNOVA Grupo Ferretero

c. Entidades fondeadoras: accionistas, banca de segundo piso, entre otras instituciones.

7.1.13. Recursos

En base a la propuesta de valor descrita y al segmento de cliente identificado, se requieren los siguientes recursos clave:

- ✓ Dinero: Recurso económico que servirá para el desembolso de los créditos que solicitan los clientes. Se requiere una gran solvencia económica para poder iniciar con un negocio crediticio.
- ✓ Asesores de Crédito: Talento humano que será el eje fundamental para la evaluación de los potenciales clientes; colocación de los créditos; la coordinación de las capacitaciones; entrega de las herramientas y equipos; y recupero de carteras morosas.
- ✓ Especialista de Herramientas y Equipos: Recurso Humano que se encargará de brindar su asesoría técnica a los clientes que deseen adquirir una determinada herramienta o equipo.
- ✓ Agencias: Recurso físico que servirá de canal principal para todas las transacciones crediticias de la institución, la demostración de productos, capacitaciones de los clientes y el pago de los créditos de parte de estos.

7.1.14. Existencias Biofísicas

Para las operaciones se requieren los siguientes recursos biofísicos:

- ✓ Hierro
- ✓ Acero
- ✓ Petróleo

- ✓ Agua

7.1.15. Actividades

En base a los recursos clave identificados en el modelo de negocio, se proponen las siguientes actividades clave:

a. Dinero:

- ✓ Captación de fondos de inversión (nuevos inversionistas).
- ✓ Captación de fondos de entidades financieras (bancos, cajas, cooperativas, entre otros).

b. Asesores de Crédito:

- ✓ Proceso de selección de asesores de crédito con conocimientos técnicos del rubro de construcción.
- ✓ Capacitación en el uso y mantenimiento de herramientas y equipos de construcción.
- ✓ Capacitación en atención al cliente, técnica de ventas y evaluación crediticia lateral.
- ✓ Proceso de captación de nuevos clientes y clientes potenciales.
- ✓ Proceso de bonificación por cumplimiento y superación de metas.

c. Especialista de Herramientas y Equipos:

- ✓ Proceso de selección de especialistas de herramientas y equipos de construcción con conocimientos técnicos certificados en el rubro de construcción.
- ✓ Capacitación en atención al cliente y técnica de ventas.
- ✓ Capacitación especializada en características específicas de las herramientas y equipos; aplicaciones en el rubro de construcción; y en el uso y mantenimiento.

- ✓ Proceso de bonificación por la colocación de ciertas marcas de herramientas y equipos.

d. Agencias:

- ✓ Proceso de atención al cliente en agencias.
- ✓ Proceso de implementación de agencias.
- ✓ Proceso de implementación de sala de exhibición de productos.
- ✓ Proceso de pagos en agencias.

7.1.16. Servicios de los Ecosistemas

- ✓ Agua limpia.
- ✓ Aire fresco.
- ✓ Aire sin bio-contaminación.

7.2. Relevancia Social de la Solución

Se ha de seguir la línea de trabajo que se enfoca en promover mayor efectividad y productividad al dotar al público objetivo de herramientas de trabajo. En tanto, es para los trabajadores informales de construcción civil, para quienes el proyecto representa una opción de crecimiento sostenido y un reconocimiento a sus habilidades y capacidades.

Puesto que, convierte al público objetivo en unidades productivas que han de contribuir al crecimiento del país. Esta contribución, busca sumar esfuerzos al propósito de promover el trabajo decente y el crecimiento económico. Es así que, mejoraran los estándares de vida de estos.

De acuerdo con los lineamientos para el cálculo del Índice de Relevancia Social (IRS), es necesario evaluar el impacto generado por el modelo de negocio en los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este cálculo se realiza en dos etapas:

1. **Determinación de los ODS Impactados.** Chambero Emprendedor incide directamente en un ODS.

2. **Intensidad del Impacto en las Metas.** Se identifica la cantidad de metas movilizadas dentro del ODS seleccionado y se divide entre el total de metas del mismo ODS.

En el caso de la Financiera Chambero Emprendedor, el modelo de negocio impacta en el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. De las 12 metas establecidas para este ODS, se incide directamente en dos de ellas:

Meta 8.2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. En tanto, contrastado con el propósito del proyecto este busca dotar al público objetivo con herramientas para mejorar sus tiempos de trabajo.

Meta 8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. Asimismo, la propuesta orienta la inclusión financiera como apoyo a las actividades productivas carentes de oportunidades de crecimiento al no contar con herramientas y equipos que permita optimizar tiempos y fortalecer capacidades que son casi siempre aprendidas de manera empírica.

El enfoque está en promover a los trabajadores de construcción civil un trabajo mejor realizado, con mejora de sus habilidades.

7.2.1. Movilización y contribución

Indicadores.

- Incremento en el número de trabajadores independientes que acceden a financiamiento formal.

- Porcentaje de beneficiarios que ingresan al sistema financiero formal mediante la intervención de la financiera.
- Tasa de crecimiento del ingreso promedio de los usuarios.

Movilización.

- Implementación de microcréditos para adquisición de herramientas de construcción.
- Creación de talleres de capacitación en uso eficiente de recursos y herramientas.
- Alianzas estratégicas con entidades financieras para reducir barreras de acceso al crédito.

7.2.2. Cálculo del Índice de Relevancia Social (IRS)

Utilizando la fórmula del TSRI, donde la relación es entre las metas impactadas y el total de metas de los ODS impactados, se obtiene un IRS = 16.7%, tal como se puede observar en la Figura 44.

Figura 44

Índice de Relevancia Social de la Meta (IRS)

$$IRS = \frac{\text{Metas Impactadas}}{\text{Total de Metas del ODS}} \times 100$$

Para Chambero Emprendedor:

- N° total de metas del ODS 8: 12.
- N° de metas impactadas: 2.
- IRS: $\frac{2}{12} \times 100 = 16.7\%$.

Este índice refleja la intensidad del impacto en las metas del ODS seleccionado, consolidando a Chambero Emprendedor como un modelo de negocio sostenible con un enfoque claro en la mejora de las condiciones de trabajo y acceso a oportunidades económicas para trabajadores del sector construcción.

7.3. Rentabilidad Social de la Solución

especto a la rentabilidad social de la solución “Financiera Chambero Emprendedor”, se han identificado dos grandes ahorros a nivel de flujos de efectivo del público objetivo y dos costos sociales relacionados a los procesos de evaluación, desembolso y entrega de las H&E a los clientes.

7.3.1. Beneficios Sociales

Primer Beneficio. Para hallar el primer beneficio se ha tomado como referencia base el promedio total operaciones activas proyectadas para el primer año del Plan Financiero, las cuales son 3778 operaciones crediticias en total. También, se ha tomado el promedio ponderado del ticket por operación, el cual es S/ 5,031.00 y la Tasa Efectiva Anual promedio que la “Financiera Chambero Emprendedor” cobra por dichas operaciones, la cual es 35.42%. Esta información ha sido contrapuesta con la Tasa Efectiva Anual (**CMAC Cusco, 2024**) promedio de Caja Cusco del presente año (ver Tabla 20), para operaciones de uso, montos y periodos similares, la cual es 47.65%.

Tabla 20

TEM y TEA de Crédito Mil Oficinos - Caja Cusco

	TEM	TEA
Crédito [300 - 999]	3.58%	52.51%
Crédito [1,000 - 2,999]	3.48%	50.76%
Crédito [3,000 - 4,999]	3.29%	47.47%
Crédito [5,000 - 7,999]	3.19%	45.76%
Crédito [8,000 - 9,999]	2.95%	41.75%
TEA Promedio		47.65%

El hallazgo del primer beneficio (ver Tabla 21), determina un ahorro de S/ 2'343,577.65 por año para el público objetivo.

Tabla 21*Cálculo de Beneficio Financiera Chambero Emprendedor*

	Financiera Chambero Emprendedor	Préstamos similares de CRAC y Otros
Monto de Préstamo Promedio	S/ 5,031.00	S/ 5,031.00
Tasa Anual Promedio	35.42%	47.75%
Intereses Generados por cada Operación Activa	S/ 1,781.98	S/ 2,402.30
Proyección de Ventas Anuales (Cant. de Préstamos)	3778	3778
Proyección Anual de Ventas	S/ 6'732,321.20	S/ 9'075,898.85
Beneficio Financiera Chambero Emprendedor (por Ahorro en Tasa)	S/ 2'343,577.65	

Este primer beneficio social se obtiene entre la comparación de la proyección anual de ventas de las operaciones crediticias entre la “Financiera Chambero Emprendedor” y la competencia directa como Cajas Metropolitanas, Entidades Financieras y otros.

Segundo Beneficio. El segundo beneficio identificado se obtiene entre la comparación del tiempo de atención en el proceso de evaluación, desembolso y entrega de las H&E al público objetivo de “Financiera Chambero Emprendedor”; y el tiempo de evaluación y desembolso de los créditos de la competencia directa e indirecta. Dado que el público objetivo está relacionado al sector construcción, se toma como referencia el precio del jornal diario (ver Figura 45), del Convenio Colectivo de la Construcción Civil entre la CAPECO y la Federación de Trabajadores de Construcción Civil (Gobierno del Perú, 2024).

Figura 45*Escala Salarial Construcción Civil*

	Jornal Básico (por día)
Operario	S/ 84.70
Oficial	S/ 66.45
Peón	S/ 59.80
Promedio Jornal	S/ 70.32

Se toma el costo promedio del jornal básico de S/ 70.32 y se divide entre ocho horas de labor, teniendo como resultado el costo de S/ 8.79 por hora hombre.

Para el cálculo, se han tomado como referencia los tiempos de atención desde que el público objetivo solicita el crédito hasta que se le entrega la H&E, en el caso de “Financiera Chambero Emprendedor”; y hasta que se desembolsa el dinero, en el caso de la competencia directa o indirecta. En el caso de “Financiera Chambero Emprendedor”, se ha planificado que el tiempo de atención no debería exceder las 12 horas, dado que contamos con un soporte tecnológico para las evaluaciones crediticias en línea, mediante sistemas de información interconectadas con las bases de datos y bases de datos externas. Por otro lado, en base a las entrevistas a profundidad, se toma como referencia que la competencia toma un tiempo de 24 horas para completar el proceso de desembolso (ver Figura 46). Las cantidades de operaciones anuales se mantienen en 3778 para ambos casos.

Figura 46

Beneficio por Ahorro de Tiempo de Espera Anual

Tiempo entre Solicitar, Desembolsar y Entregar Herramientas				
	Financiera Chambero Emprendedor		Otras Financieras del Mercado	
Tiempo de Atención Solicitud de Crédito (en horas)		12		24
Jornal Promedio (por día)	S/	70.32	S/	70.32
Jornal Promedio (por hora)	S/	8.79	S/	8.79
Costo de Tiempo de Espera (por operación)	S/	105.48	S/	210.96
Cantidad de Operaciones (Anual)		3778		3778
Total Valorización de Tiempo de Espera (Anual)	S/	398,503.44	S/	797,006.88
Beneficio por Ahorro de Tiempo de Espera (Anual)	S/	398,503.44		

Se observa que la solución aporta un beneficio de S/ 398,503.44 en ahorro de tiempo de espera del público objetivo. Esto se traduce en que los usuarios del servicio tienen un ahorro de tiempo en horas hombre que pueden ser utilizadas para generar mayores ingresos en sus emprendimientos. Los beneficios sociales totales se muestran en la Tabla 22.

Tabla 22*Beneficios Sociales Financiera Chambero Emprendedor*

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Financiera Chambero Emprendedor (por Ahorro en Tasa)	S/ 2'343,577.65	S/ 2'343,577.65	S/ 2'343,577.65	S/ 2'343,577.65	S/ 2'343,577.65
Beneficio por Ahorro de Tiempo de Espera (Anual)	S/ 398,503.44	S/ 398,503.44	S/ 398,503.44	S/ 398,503.44	S/ 398,503.44
Beneficio Social Total (por año)	S/ 2'742,081.09	S/ 2'742,081.09	S/ 2'742,081.09	S/ 2'742,081.09	S/ 2'742,081.09

7.3.2. Costos Sociales

Para el caso del análisis de los costos sociales, se han identificado los relacionados a los impactos negativos para el medio ambiente por el uso continuo de laptops, servidores web y sistemas de información que soportan las operaciones.

Para determinar los cálculos, se debe precisar que el Precio Social de Carbono en el país es de USD 30.00 por tonelada de CO₂ (Pica-Tellez y otros, 2024), este costo ha sido dividido entre mil para hallar el costo por kilogramo de CO₂ y se ha multiplicado por el tipo de cambio promedio para llegar al costo por kilogramo en Soles. El costo hallado es de S/ 0.12 PEN/kgCO₂ para este año (ver Tabla 23).

Tabla 23*Precio Social en Monóxido de Carbono CO₂*

Precio Social de la Tonelada de CO ₂ Perú 2024			
Precio Social por TN de CO ₂ Perú 2024	\$	30.00	USD/tCO ₂
PSC por kg de CO ₂	\$	0.03	USD/kgCO ₂
PSC por kg de CO ₂ (al TC Promedio)	S/	0.12	PEN/kgCO ₂

Costo Social 1. El primer costo social identificado es el uso de laptops por cada operación de crédito realizada con la solución. Se debe de tener en cuenta la siguiente premisa: la vida útil de una laptop es de 4 años, la cual con 8 horas de uso diario produce 91 kilogramos de CO₂ (CIRCLEWISE, 2024). Con dicha información obtenemos una media de

0.03159722 kg/h de CO². El proceso de crédito hace un uso de laptops en promedio 4 horas por cada operación realizada. Por consiguiente, se emite 0.13 kg de CO² por cada crédito otorgado (ver Tabla 24).

Esto nos arroja un total de S/ 55.87 soles de emisiones de gases de efecto invernadero por cada año de operación.

Tabla 24

Costo Social Uso de Laptop

Costo Social Uso de Laptop para Proceso de Crédito		
Vida útil de Laptop	4	años
CO2 Mínimo producido en vida útil	32	kg
CO2 Máximo producido en vida útil	91	kg
Días por año	360	días
Tiempo de Uso Diario	8	horas
CO2 Promedio por Hora Uso de Laptop	0.03159722	kg/h
Cantidad de Horas Uso en Proceso Crediticio	4	horas
CO2 Total por cada Proceso Crediticio (Laptop)	0.13	kg

Costo Social 2. El segundo costo social identificado es relacionado al uso de servicios web para el soporte de las operaciones crediticias de Financiera Chambero Emprendedor. Tener en cuenta que el uso de servicios web emite 0.055 kg de CO² por hora de uso. Teniendo en cuenta que los procesos crediticios utilizan 4 horas de servicios web en promedio por cada operación realizada, se tiene un resultado de 0.22 kg de CO² por cada operación crediticia otorgada (ver Tabla 25).

Tabla 25

Costo Social por Uso Servicio Web

Precio Social de la Tonelada de CO ² Perú 2024			
Precio Social por TN de CO ² Perú 2024	\$	30.00	USD/tCO ²
PSC por kg de CO ²	\$	0.03	USD/kgCO ²
PSC por kg de CO ² (al TC Promedio)	S/	0.12	PEN/kgCO ²

Esto arroja un total de S/ 97.25 soles de emisiones de gases de efecto invernadero por cada año de operación. En base a dicho análisis, los costos sociales asociados a las operaciones son mostrados en la Tabla 26.

Tabla 26

Costos Sociales en Operaciones

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Operaciones	3778	3778	3778	3778	3778
CO2 Total por cada Proceso Crediticio (Laptop)	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
CO2 Total por cada Proceso Crediticio (Servicios Web)	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22
Total de CO2 por Año (en kg.)	1308.66	1308.66	1308.66	1308.66	1308.66
PSC por kg de CO2 (al TC Promedio)	S/ 0.12	S/ 0.12	S/ 0.12	S/ 0.12	S/ 0.12
Costo Social Total (por Año)	S/ 153.11	S/ 153.11	S/ 153.11	S/ 153.11	S/ 153.11

7.3.3. Cálculo del VAN Social

En base a los beneficios y costos expuestos, Se tiene como resultado el siguiente Valor Actual Neto Social (ver Figura 47).

Figura 47

Valor Actual Neto Social – Financiera Chambero Emprendedor

Año	VAN Social Financiera Chambero Emprendedor					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Social Total (por año)		2'742,081.09	2'742,081.09	2'742,081.09	2'742,081.09	2'742,081.09
Costo Social Total (por Año)		-S/ 153.11	-S/ 153.11	-S/ 153.11	-S/ 153.11	-S/ 153.11
Flujo Social	-1'669,416.37	2'741,927.98	2'741,927.98	2'741,927.98	2'741,927.98	2'741,927.98
Flujo Social Descontado	-1'669,416.37	2'741,927.98	2'741,927.98	2'741,927.98	2'741,927.98	2'741,927.98
Tasa de Descuento	19%					
VAN Social	S/ 12'040,223.51					

Con el resultado de 12.04 millones de soles se puede inferir que Financiera Chambero Emprendedor es una solución socialmente rentable, pues los generadores de beneficios sociales (ahorros al público objetivo) es mayor que los impactos sociales negativos generados por los procesos.

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En este capítulo se presenta el plan de implementación para la puesta en marcha del negocio, detallando las etapas clave, las tareas a realizar, los recursos asignados y los costos asociados. Además, se describe la estructura del equipo de trabajo, destacando las responsabilidades específicas de cada miembro en las áreas de marketing, finanzas, operaciones, administración y recursos humanos.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

8.1.1. *Objetivos del Plan de Implementación*

El objetivo del plan de implementación es coordinar y ejecutar todas las actividades necesarias para lanzar el negocio de manera eficiente, asegurando que cada etapa del proyecto se complete dentro de los plazos y presupuestos establecidos.

8.1.2. *Descripción de las Etapas del Proyecto*

El proyecto se divide en varias etapas fundamentales:

Planificación. Incluye el desarrollo del plan de negocio y la investigación de mercado, estableciendo la viabilidad del negocio y su potencial en el mercado.

Contratación. Esta etapa se centra en la publicación de vacantes y la selección del personal necesario para las operaciones del negocio.

Capacitación. Involucra la formación inicial del personal y la realización de talleres prácticos para asegurar que el equipo esté preparado para sus roles.

Operación. Equipamiento de la tienda y apertura al público, marcando el inicio de las actividades comerciales.

8.1.3. *Equipo de Trabajo*

El equipo de trabajo está compuesto por miembros clave que jugarán un rol fundamental en la ejecución del proyecto:

Shelene Dávila (Marketing). Desarrollará y liderará las estrategias de marketing, garantizando la visibilidad del negocio en el mercado y la atracción de clientes.

Kenny Castro (Finanzas). Gestionará todos los aspectos financieros, asegurando que el negocio se mantenga dentro del presupuesto y maximizando la rentabilidad.

Dulio Delgado (Operaciones). Supervisará las operaciones diarias de la tienda, incluyendo la logística, inventario y atención al cliente, asegurando una operación eficiente.

Meryori Vargas (Administración y Recursos Humanos). Gestionará la administración diaria del negocio y se encargará de la contratación, formación y gestión del personal, alineando las prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos del negocio.

8.1.4. Cronograma

Se presenta un diagrama de Gantt, véase Figura 48, que muestra el cronograma completo del proyecto. Este cronograma permitirá a los miembros del equipo visualizar el progreso del proyecto y hacer ajustes si es necesario.

8.1.5. Monitoreo y Evaluación

Un sistema de monitoreo y evaluación será implementado para seguir el progreso del proyecto. Esto incluirá reuniones periódicas del equipo para revisar los avances, identificar problemas potenciales y realizar los ajustes necesarios para asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto dentro del tiempo y presupuesto asignados.

Figura 48

Cronograma de Implementación Financiera "Chambero Emprendedor"

Actividades	Duración	Responsable	Semana														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Planificación																	
Desarrollo del Plan de Negocio																	
Análisis Financiero	1 Semana	Kenny Castro	■														
Proyección de Ventas	1 Semana	Kenny Castro		■													
Evaluación de Riesgos	1 Semana	Kenny Castro			■												
Investigación de Mercado																	
Análisis de Competencia	1 Semana	Shelene Dávila	■														
Encuestas a Clientes Potenciales	1 Semana	Shelene Dávila		■													
Identificación de Segmentos de Mercado	1 Semana	Shelene Dávila			■												
Contratación																	
Publicación de Vacantes																	
Redacción de Descripciones de Puestos	1 Semana	Meryori Vargas	■														
Publicación en Plataformas de Empleo	2 Semanas	Meryori Vargas		■	■												
Recepción de Candidatos	1 Semana	Meryori Vargas				■											
Selección de Personal																	
Entrevistas Iniciales	1 Semana	Meryori Vargas					■										
Evaluaciones Técnicas	1 Semana	Meryori Vargas						■									
Decisión Final y Contratación	1 Semana	Meryori Vargas							■								
Capacitación																	
Formación Inicial																	
Programación de Cursos	1 Semana	Meryori Vargas					■										
Preparación de Materiales de Capacitación	1 Semana	Meryori Vargas						■									
Ejecución de Sesiones de Capacitación	1 Semana	Meryori Vargas							■								
Talleres Prácticos																	
Prácticas Simuladas	1 Semana	Meryori Vargas								■							
Evaluación del Desempeño en Talleres	1 Semana	Meryori Vargas									■						
Revisión y Retroalimentación	1 Semana	Meryori Vargas										■					
Operación																	
Equipamiento de la Tienda																	
Adquisición de Equipos	3 Semanas	Dulio Delgado				■	■	■									
Instalación de Infraestructura	4 Semanas	Dulio Delgado					■	■	■	■							
Pruebas Operativas	2 Semanas	Dulio Delgado										■	■				
Apertura al Público																	
Plan de Promoción de Apertura	2 Semanas	Dulio Delgado												■	■		
Evento de Inauguración	1 Semana	Dulio Delgado														■	■
Evaluación de la Primera Semana de Operación	1 Semana	Dulio Delgado															■

8.2. Conclusiones

1. El plan de marketing del proyecto "Chambero Emprendedor" se enfoca en atender a un segmento desatendido en el mercado financiero: los trabajadores del sector construcción en la ciudad de Huancayo que no pueden acceder a créditos formales debido a la falta de documentación que acredite sus ingresos. Esta propuesta de valor se basa en una estrategia de Océano Azul, lo que permite que la empresa opere en un espacio de mercado sin competencia directa. El plan establece objetivos claros como incrementar la formalización de emprendimientos

en el sector, mejorar el posicionamiento de la marca y establecer alianzas estratégicas con proveedores.

2. En un mundo globalizado, el uso de mano de obra en el campo de la construcción se está volviendo obsoleto, por tal motivo, se están implementando herramientas, equipos y maquinarias los cuales ayudan para mejorar el índice de desempeño al igual que el rendimiento del personal. De la misma forma, el público objetivo tiene conocimiento de tales avances, pero, al tener cargas familiares y otros no cuentan con el dinero suficiente para la adquisición de dichos dispositivos para un mejor desempeño.
3. El acceso al sistema financiero formal del público objetivo, constituye para ellos una oportunidad de crecimiento económico sostenido, en la medida que reciben el beneficio de acceder a herramientas y equipos que incrementen su productividad. De esta manera, podrán generar un ingreso mayor y en concordancia con sus esfuerzos y experiencias. Lo precisado, conllevará a que sus familias eleven su calidad de vida.
4. Financiera Chambero Emprendedor es un proyecto empresarial viable, pues el proyecto logra un VANe de S/ 6.40 MM y VANf de S/ 6.64MM. Estos resultados demuestran que la inversión en el año 0 de S/ 1.67 MM generan flujos futuros traídos a valor presente ascendientes a S/ 6.40 MM y S/ 6.64 MM respectivamente. Estos resultados dan por demostrada la hipótesis de viabilidad financiera del proyecto. También, la viabilidad financiera del proyecto fue sometida a la simulación del Montecarlo arrojando como resultado un riesgo de 0.00%.

8.3. Recomendaciones

1. Continuar con el enfoque en marketing digital y fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores de herramientas. Seguir aprovechando el programa de referidos y las campañas segmentadas en redes sociales para captar más clientes dentro del sector construcción, manteniendo siempre el compromiso con la mejora de la calidad de vida de los usuarios.
2. Brindar las facilidades al público objetivo con créditos e intereses accesibles y acorde al mercado, para así, puedan obtener sus herramientas y/o equipos deseados. Al mejorar su rendimiento se le facilitará un mayor ingreso y un pronto pago del crédito.
3. Promover el acceso al sistema financiero formal a mercados similares de oficios y rubros afines, permitirá que un porcentaje mayor de la población aun carente del acceso al sistema financiero formal lo logre como oportunidad de mejora de su productividad promoviendo así un trabajo decente. Además, los apartará de las consecuencias negativas que podría generar el contraer un pasivo de la competencia informal como usureros, prestamistas extranjeros, entre otros.
4. A nivel de viabilidad financiera del proyecto, se recomienda mantener el enfoque en el comportamiento de repago del público objetivo, pues es un riesgo álgido por considerar para el logro de los resultados favorables del proyecto o para el fracaso de este. Es necesario que la Financiera Chambero Emprendedor realice campañas impulso de pronto pago o pago puntual para que dicho riesgo sea mitigado. En la medida que el público objetivo tenga un buen comportamiento de pago, conlleva a que el rendimiento marginal de la inversión (fondeos iniciales) sea incremental aplicando el principio de interés compuesto.

Referencias

- Agencia EFE. (4 de Setiembre de 2020). Informalidad financiera, otra arista a la que Perú hace frente en pandemia. *Diario Gestión Perú*, pág. Digital.
<https://gestion.pe/peru/informalidad-financiera-otra-arista-a-la-que-peru-hace-frente-en-pandemia-noticia/>
- Asesor Empresarial. (2021). *Régimen de Construcción Civil*. Lima: ENTRELINEAS S.R.L.
https://mep.pe/intranetvirtual/Constitucion-y-Fomalizacion/tramites_tributarios/MEP_Contabilidad_TramitesTributario_RegimenDeConstruccionCivil.pdf
- BID Mejorando Vidas. (2014). <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/quien-maneja-mejor-el-dinero-el-o-ella/>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review - América Latina*, 6.
- Centro Terwillger de Innovación en Vivienda. (2019). *Una aproximación al mundo de los trabajadores de la construcción y su entorno*. Lima: CITV PERÚ.
<https://www.ctivperu.org/wp-content/uploads/2023/10/Una-Aproximacion-al-Mundo-de-los-Trabajadores-de-la-Construccion-y-su-Entorno-producto3.pdf>
- Chavez Vera, K. J., Alderete Velita, J. J., Rosas-Prado, C., & Urbina Cárdenas, M. (Abril-Junio de 2023). Emprendimiento peruano: Factores e intervenciones que facilitan su desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 483-495.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8920565.pdf>
- CIRCLEWISE. (15 de 07 de 2024). *GO CIRCLEWAIS*. ¿Cuál es la huella de carbono de un ordenador portátil?: <https://es.gocirclewise.com/blog/wat-is-de-co2-uitstoot-van-een-laptop>
- CMAC Cusco. (25 de 07 de 2024). *Caja Cusco*. Campañas Caja Cusco: <https://www.cmac-cusco.com.pe/campanias>

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2023). *Reporte Política Nacional de Inclusión Financiera del Perú: Enero 2023 - Junio 2023*. Lima: CMIF.

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/EST_SISFIN_BOLET/Reporte%20Semestral%20de%20Avances%20PNIF%20-%202023%20I%20.pdf

Conger, L., Inga, P., & Webb, R. (2009). *El Árbol de Mostaza*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

De Soto, H. (2019). *El misterio del capital*. Lima: Editorial Planeta Perú S.A.

<https://www.foruq.com/books/es/xyz/2/El-Misterio-Del-Capital-Hernando-De-Soto.pdf>

Economipedia. (2020). *Haciendo Fácil la economía*.

<https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

El Peruano. (06 de 05 de 2024). *Construcción habría crecido 3.8%*.

<https://www.elperuano.pe/noticia/242901-construccion-habria-crecido-38>

Financiera Efectiva. (10 de 07 de 2024). *EFFECTIVA: TU FINANCIERA*. Tarifario de Productos Crediticios: [https://www.efectiva.com.pe/wp-](https://www.efectiva.com.pe/wp-content/uploads/2019/10/Tarifario-de-Productos-Crediticios-31-de-mayo.pdf)

[content/uploads/2019/10/Tarifario-de-Productos-Crediticios-31-de-mayo.pdf](https://www.efectiva.com.pe/wp-content/uploads/2019/10/Tarifario-de-Productos-Crediticios-31-de-mayo.pdf)

GEM Global. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. Londres: GEM.

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51377>

Gestión. (18 de 03 de 2013). La importancia de las Microfinanzas. *Economía y Finanzas*.

Gestión. (31 de 05 de 2024). *Nueve de cada 10 viviendas en clase media son autoconstruidas*.

<https://gestion.pe/economia/nueve-de-cada-10-viviendas-en-clase-media-son-autoconstruidas-grade-construccion-noticia/>

Gobierno del Perú. (27 de 07 de 2024). *Noticias SUNAFIL*. Sunafil: Operarios de construcción civil deben recibir un jornal de S/ 84.70:

<https://www.gob.pe/institucion/sunafil/noticias/855752-sunafil-operarios-de-construccion-civil-deben-recibir-un-jornal-de-s-84-70>

Grupo VERONA. (7 de Setiembre de 2020). *Informalidad financiera: Otra brecha de la pandemia*. <https://grupoverona.pe/informalidad-financiera-otra-brecha-de-la-pandemia/>

Guevara, H., & Simons, H. (2011). *La innovación financiera y su impacto en la función del Administración Financiero*. Ide@s CONCYTEG, 6 (68).

Instituto de Estudios Peruanos. (2023). *El mercado de créditos informales en el Perú: Enero 2022*. Lima: IPE. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2023/06/IPE-El-mercado-de-creditos-informales-en-el-Peru.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Setiembre de 2021). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento, 2007-2020*. Lima: INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1820/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (12 de Julio de 2021). *PERÚ: SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE*. INEI: <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/fin-de-la-pobreza>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Junín: Compendio Estadístico 2023*. Lima: INEI. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6203805/5468931-compendio-estadistico-junin-2023.pdf?v=1713298057>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Perú: Indicadores del Mercado Laboral a nivel departamental y de principales ciudades, 2022*. Lima: INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Producción y Empleo Informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2022*. Lima: INEI.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5634048/4990510-produccion-y-empleo-informal-en-el-peru-cuenta-satelite-de-la-economia-informal-2022%282%29.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *PERÚ: Comportamiento de los Indicadores del Mercado Laboral a nivel Nacional y en 26 ciudades. Primer Trimestre 2024*. Lima: INEI.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6350623/5575916-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-26-ciudades-primer-trimestre-2024.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (15 de Abril de 2024). *PERÚ: SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE*. INEI: <https://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/trabajo-decente-y-crecimiento-economico>

Instituto Peruano de Economía. (2013). *Aprendiendo Economía*.

<https://www.ipe.org.pe/portal/sectores-productivos/>

Instituto Peruano de Economía. (2024). *Construcción habría crecido 6.6% en el primer trimestre*. Lima: IPE. [https://www.ipe.org.pe/portal/construccion-habria-crecido-66-en-el-primer-](https://www.ipe.org.pe/portal/construccion-habria-crecido-66-en-el-primer-trimestre/#:~:text=En%20total%2C%20el%20IPE%20estima,de%207.9%25%20durate%20el%202023.)

[trimestre/#:~:text=En%20total%2C%20el%20IPE%20estima,de%207.9%25%20durate%20el%202023.](https://www.ipe.org.pe/portal/construccion-habria-crecido-66-en-el-primer-trimestre/#:~:text=En%20total%2C%20el%20IPE%20estima,de%207.9%25%20durate%20el%202023.)

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. (A. d. Hassan, Trad.) Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Ministerio de Producción. (2021). *Ministerio de Producción*.

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2024). *PERÚ: Evolución Mensual de la Actividad del Sector Construcción (PBI de Construcción): 2017 - 2024*. Lima:

MVCS. https://ww3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica/62_PBI-CONSTRUCCION.pdf

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Reporte de empleo formal en la Región Junín a noviembre 2023*. Lima: MTPE.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5919354/5249642-12-junin.pdf?v=1708644215>

Organización Internacional para las Migraciones. (2015). *Migraciones Internas en el Perú*.

(A. Sánchez Aguilar, Ed.) Lima: OIM.

https://peru.iom.int/sites/peru/files/Documentos/Migraciones_Internas.pdf

Pica-Tellez, A., Dittborn, R., Cid, F., & Frenette, E. (2024). *Informe Final: Cálculo del Precio Social del Carbono para el Perú*. Lima: Sustainability Solutions Group.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Precio_Social_Carbono.pdf

Plattner, H. (2018). Mini guía: una introducción al Design Thinking + bootcamp bootleg.

Guía del proceso creativo, 5.

Radio Nacional. (30 de Marzo de 2024). *Sector construcción crecería un 5.8 % por segundo mes consecutivo en 2024*. Radio Nacional:

<https://www.radionacional.gob.pe/noticias/economia/sector-construccion-creceria-un-58-por-segundo-mes-consecutivo-en-2024>

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., . . . Chin, N. (2005).

Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 205-231.

RPP Noticias. (15 de 09 de 2021). *Economía peruana se expandió*.

<https://rpp.pe/economia/economia/informalidad-cuales-son-los-sectores-donde-se-concentran-la-mayoria-de-empleos-informales-noticia-1353248>

Sánchez Griñán Caballero, J. F. (2017). *Un modelo de negocio financiero inclusivo: El caso de Financiera Efectiva*. Lima: PUCP.

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10276/SANCHEZ_GRI%C3%91AN_CABALLERO_JAVIER_MODELO_NEGOCIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). *Global*

Entrepreneurship Monitor. Perú 2018-2019. Lima: Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor.

https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM%202019.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (20 de 08 de 2021). *SBS*. Quienes Somos:

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

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2021). *Superintendencia de Banca, Seguros y*

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

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *PERÚ: Reporte de Indicadores de*

Inclusión Financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones 2023.

Lima: SBS. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2023/Diciembre/CIIF-0001-di2023.PDF>

Tenorio Manayay, D. (2020). El empleo informal en el Perú: Una breve caracterización 2007-

2018. *Pensamiento Crítico*, 51-75.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/econo/article/view/18477/1551>

3

