

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: Propuesta de Negocio para la Implementación del Servicio
de Crowdfunding para las Micro y Pequeñas Empresas en Lima y Callao**

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

PRESENTADA POR:

Calderón Pinto, José Alberto DNI: 42186984

Espinoza Badillo, Kimberly Kelly DNI: 73203451

Leguía Escalante, Gustavo DNI: 70679618

Sayas Pacussich, Geraldine Milagros DNI: 07521507

Tocto Segura, Gabino Alexander DNI: 46883941

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier DNI: 44614140 ORCID: 0000-0002-4449-0086

JURADO

Bazán Tejada, Carlos Armando

López Orchard, Sergio Andrés

Arana Barbier, Pablo José

Santiago de Surco, agosto 2023

Declaración Jurada de Autenticidad


Yo, Pablo José Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Propuesta de Negocio para la Implementación del Servicio de Crowdfunding para las Micro y Pequeñas Empresas en Lima y Callao de los autores José Alberto Calderón Pinto, Kimberly Kelly Espinoza Badillo, Gustavo Leguía Escalante, Geraldine Milagros Sayas Pacussich; Gabino Alexander Tocto Segura, dejo constancia de lo siguiente:

El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 20/06/2023.

He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.

Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, agosto 2023

Apellidos y nombres del asesor:	
Arana Barbier, Pablo José	
DNI: 44614140	Firma
ORCID: 0000-0002-4449-0086	

Agradecimientos

Dedico esta tesis a mi esposa, por acompañarme en cada paso que doy, apoyarme incondicionalmente en todo este proceso y ser mi compañera de aventura y mi calma. A mis padres, quienes con su ejemplo y dedicación me han enseñado a motivarme a no desviarme de mis objetivos.

José Alberto Calderón Pinto

A mis abuelos, que me enseñaron que todo en la vida se puede lograr con esfuerzo y sacrificio. También me gustaría mencionar a mis tíos, porque siempre me aconsejaron y guiaron por el buen camino. A mis padres y hermana, por regalarme una hermosa familia llena de respeto, cariño y valores, factores que me forjaron como la persona que soy en la actualidad. Finalmente, a mi esposa y a mis dos pequeños hijos, por su entendimiento, tolerancia y paciencia para permitirme alcanzar este objetivo personal, el cual se convierte en una meta más de nuestra familia y del gran equipo que cada día vamos fortaleciendo.

Gustavo Leguía Escalante

A Dios por guiarme en todo momento. A mi pareja por ser mi principal motivador y apoyarme durante esta aventura y a mis padres quienes siempre me inculcaron que con arduo trabajo uno alcanza sus objetivos.

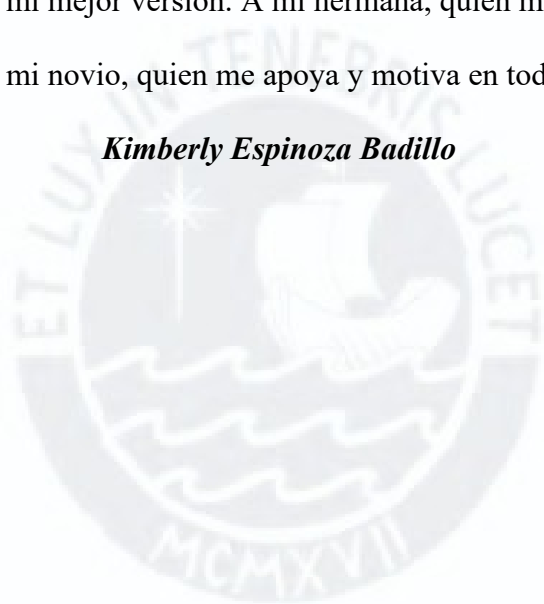
Geraldine Sayas

Dedico este trabajo de tesis a mis padres y mentor por su gran apoyo, también a nuestro asesor, profesores y compañeros de equipo por su orientación, aliento y conocimientos compartidos que fueron fundamentales para alcanzar este logro. Estoy agradecido por su contribución invaluable en mi camino hacia la excelencia académica.

Gabino A. Tocto Segura

A mis padres, que han sido mi mayor soporte y las personas que me incentivan ser mi mejor versión. A mi hermana, quien me da el soporte para poder realizar mis sueños y a mi novio, quien me apoya y motiva en todo momento.

Kimberly Espinoza Badillo



Dedicatoria

Agradecer a Dios, por brindarnos mucha salud y también la oportunidad de culminar con éxito una nueva etapa profesional en una universidad tan prestigiosa como CENTRUM PUCP. Asimismo, reconocer el soporte y comprensión de nuestras familias durante todo el desarrollo del programa y de nuestro trabajo de investigación. A todos los compañeros y profesores, que contribuyeron con sus conocimientos y enseñanzas en nuestro crecimiento personal y profesional, principalmente, a nuestro asesor Pablo Arana Barbier, por compartir sus conocimientos, experiencia y dedicación durante la elaboración del presente trabajo de investigación.

Finalmente, agradecer a todas las Mypes del país, las cuales han sido fuente de inspiración para nuestro trabajo de tesis. El Perú es un país de emprendedores y somos conscientes de las adversidades que atraviesan, sin embargo, nos enseñan que con esfuerzo y ganas de superación se pueden obtener grandes resultados. Los miembros del equipo conocen de cerca un emprendedor al cual admiramos y valoramos por el coraje que tienen de emprender en un país que con dificultades de financiamiento saben salir adelante.

Resumen Ejecutivo

Esta tesis busca evaluar y explorar de manera estratégica el potencial del *crowdfunding* como una herramienta de financiamiento para pequeños empresarios. El *crowdfunding* ha demostrado ser una alternativa viable y accesible para obtener capital para proyectos empresariales, superando las barreras tradicionales de financiamiento. Es así que, el *crowdfunding* es considerado como la máxima expresión, en términos de financiación, del crowdsourcing y se erige como una de las principales alternativas a la financiación bancaria (Natalia López Molero, Elena Hernández Gómez, & Antonio Juan Briones Peñalver, 2020). Por ello, en esta investigación, se examina cómo los pequeños empresarios pueden utilizar plataformas de *crowdfunding* para recaudar fondos de una comunidad en línea de inversores. Se analizan diferentes modelos de *crowdfunding* y se identifican las estrategias más efectivas para atraer inversores y alcanzar metas de financiamiento. Además, se presentan casos de estudio de pequeñas empresas que han logrado con éxito financiar sus proyectos a través del *crowdfunding*. Se analizan las estrategias utilizadas por estas empresas, como la creación de una propuesta atractiva, la comunicación efectiva con los inversores y la gestión de las recompensas ofrecidas. Los resultados de esta investigación proporcionan a los pequeños empresarios una comprensión sólida de cómo aprovechar el *crowdfunding* como una fuente de financiamiento, por ello, se brindan recomendaciones y consejos para incrementar las posibilidades de éxito durante dicho proceso.

En resumen, esta tesis ofrece una visión completa sobre cómo los pequeños empresarios pueden utilizar el *crowdfunding* como una herramienta efectiva de financiamiento. Los resultados y recomendaciones presentados en esta investigación serán de gran utilidad para los pequeños empresarios que buscan superar las barreras de financiamiento tradicionales y alcanzar el éxito en sus proyectos empresariales.

Abstract

This thesis seeks to strategically evaluate and explore the potential of Crowdfunding as a financing tool for small entrepreneurs. Crowdfunding has proven to be a viable and accessible alternative to obtaining capital for business projects, overcoming traditional financing barriers. In this research, we examine how small business owner entrepreneurs can use crowdfunding platforms to raise funds from an online community of investors. Is so, crowdfunding is considered the highest expression, in terms of financing, of crowdsourcing and stands as one of the main alternatives to bank financing (Natalia López Molero, Elena Hernández Gómez, & Antonio Juan Briones Peñalver, 2020).

Different crowdfunding models are analyzed and the most effective strategies to attract investors and achieve financing goals are identified. In addition, case studies of small companies that have successfully managed to finance their projects through crowdfunding are presented. The strategies used by these companies are discussed, such as creating an attractive proposal, communicating effectively with investors, and managing the rewards offered. The results of this research provide small business owners with a solid understanding of how to take advantage of crowdfunding as a source of financing, therefore, recommendations and advice were provided to increase the chances of success during this process.

In summary, this thesis offers a complete vision of how small entrepreneurs can use crowdfunding as an effective financing tool. The results findings and recommendations presented in this research will be very useful for small entrepreneurs seeking to overcome traditional financing barriers and achieve success in their business projects.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Definición del problema.....	1
1.1 Contexto en el que se determina el Problema de Negocio.....	2
1.2 Definición del Problema de Negocio	5
1.3 Sustento de la Relevancia del Problema a Resolver	6
1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio	7
1.5 Conclusiones	9
Capítulo II. Análisis del mercado	10
2.1 Descripción del mercado o industria.....	10
2.2 Análisis competitivo detallado.....	11
2.3 Cinco Fuerzas de Porter	14
2.3.1 Amenaza de nuevos competidores.....	14
2.3.2 Poder de negociación de los clientes.....	19
2.3.3 Poder de negociación de los proveedores	20
2.3.4 Rivalidad entre competidores existentes.....	21
2.3.5 Amenaza de productos sustitutos	22
Capítulo III. Investigación del usuario	24
3.1 Perfil del usuario	24
3.2 Mapa de experiencia de usuario.....	25
3.3 Identificación de la necesidad	27
Capítulo IV. Diseño del producto o servicio.....	30
4.1 Concepción del producto o servicio.....	30
4.1.1 Empatizar	30
4.1.2 Definir	32
4.1.3 Idear	32
4.1.4 Prototipar.....	33

4.1.5	Validar.....	33
4.2	Desarrollo de la narrativa (lienzos, narraciones, etc.).....	34
4.2.1	Diseño de metodológico.....	34
4.2.2	Encuestas y Entrevistas	35
4.2.3	Mapa de Empatía	37
4.3	Carácter innovador o novedoso del producto o servicio.....	38
4.4	Propuesta de valor.....	39
4.5	Producto mínimo viable	39
Capítulo V. Diseño del producto o servicio		42
5.1	Lienzo del modelo de negocio	42
5.2	Viabilidad del modelo de negocio	46
5.2.1	Estudio de mercado.....	46
5.3	Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio	49
5.4	Sostenibilidad del modelo de negocio	52
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable		54
6.1	Validación de la deseabilidad de la solución	54
6.1.1	Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	54
6.1.2	Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad y Usabilidad de la Solución.....	55
6.2	Validación de la factibilidad de la solución.....	56
6.2.1	Plan de Mercadeo.....	56
6.2.2	Plan de Operaciones.....	62
6.3	Validación de la viabilidad de la solución	64
6.3.1	Presupuesto de inversión.....	64
6.3.2	Análisis financiero	67
6.3.3	Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	71
Capítulo VII. Solución Sostenible.....		79

7.1	Relevancia social de la solución	83
7.2	Rentabilidad social de la solución.....	85
7.2.1	Evaluación Social del Proyecto.....	88
Capítulo VIII. Decisión e Implementación		91
8.1	Plan de Implementación y equipo de trabajo	91
8.2	Conclusión	93
8.3	Recomendaciones.....	94
Referencias.....		95
Apéndices.....		97



Lista de Tablas

Tabla 1 Amenaza de nuevos competidores.....	15
Tabla 2 Poder de negociación de los clientes.....	20
Tabla 3 Poder de negociación de los proveedores.....	21
Tabla 4 Rivalidad entre competidores existentes.....	22
Tabla 5 Amenaza de producto sustitutos.....	23
Tabla 6 Cantidad de Mypes en Lima y Callao del 2016 al 2020.....	46
Tabla 7 Cálculo de proyección de mercado objetivo.....	48
Tabla 8 Demanda potencial.....	49
Tabla 9 Atributos de la organización.....	51
Tabla 10 Principales metas ODS impactadas.....	53
Tabla 11 Crecimiento anual de mypes.....	57
Tabla 12 Cantidad de mypes segun nivel de ingreso.....	57
Tabla 13 Resumen de las características del perfil del empresario de una mype	58
Tabla 14 Presupuesto de Marketing (2023 - 2028) en soles.....	62
Tabla 15 Detalle de equipo administrativo.....	63
Tabla 16 Estimación de ingresos.....	65
Tabla 17 Requerimiento de recursos.....	66
Tabla 18 CAPEX - Inversión del modelo de negocio.....	67
Tabla 19 Escenario optimista: flujo de caja económica 2024-2028 (en soles).....	68
Tabla 20 Escenario conservador: flujo de caja económica 2024-2028 (en soles).....	69
Tabla 21 Escenario pesimista: flujo de caja económica 2024-2028 (en soles).....	70
Tabla 22 Cálculo del WACC.....	71
Tabla 23 Escenario optimista: flujo de caja del accionista 2024-2028 (en soles).....	75

Tabla 24 Escenario conservador: flujo de caja del accionista 2024-2028 (en soles)	76
Tabla 25 Escenario pesimista: flujo de caja del accionista 2024-2028 (en soles)	77
Tabla 7-1 Principales Metas ODS Impactadas	86
Tabla 27 TSRI – Índice de Relevancia Específica de la Meta	87
Tabla 28 Proyección de beneficios sociales en soles	89
Tabla 29 Proyección de costos sociales en soles	89
Tabla 30 VAN Social CreciendoFunding	90



Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa64
Figura 2 Diagrama gantt creciendofunding92



Capítulo I: Definición del problema

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2022), aseguró que el financiamiento local se volvería más costoso debido a las condiciones monetarias internacionales y locales más estrictas, así como a la incertidumbre política. El aumento del riesgo país se refleja en el incremento del precio de la cobertura contra el incumplimiento del pago de los bonos peruanos. Además, las agencias calificadoras de riesgo rebajaron la clasificación crediticia de Perú: Moody's en septiembre de 2021, Fitch Ratings en octubre de 2021 y Standard & Poor's en marzo de 2022.

Es así que, en la actualidad la disposición y acceso al financiamiento sigue siendo un factor complejo para las **Micro y Pequeñas Empresas (Mype)**. Por ello, la gran mayoría de Mypes no llegan a obtener los financiamientos esperados, ya que la carencia de credibilidad en sostenibilidad y desarrollo deja al descubierto la posibilidad de descartar y conseguir los retornos de inversión que puedan esperarse (Contell, 2013).

Por otro lado, se logró identificar que en el Perú el 40% del PBI lo aportan las mypes y alrededor del 43% de la población económicamente activa (PEA) es generado por estas; sumado a ello, el 86% son informales a lo cual da pie a generación de nuevas ideas y proyectos (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2022); por lo que el acceso al financiamiento para estos sectores resulta crucial para su desarrollo y el continuo aporte a la economía peruana. Sin embargo, algunas Mypes no pueden acceder al financiamiento tradicional debido a la falta de credibilidad, o; en su defecto, acceden bajo condiciones poco competitivas en el mercado.

En ese sentido, el presente documento de investigación se proyecta en identificar aquellos factores críticos de accesibilidad en cuanto a las fuentes de financiamiento para las Mypes, las cuales creen tener como una fuente directa a los sistemas financieros

tradicionales; sin embargo, es aquí donde se describen y perciben las distintas variables que hacen complejo esta accesibilidad, tales como, la falta de historial crediticio, conocimiento financiero del mercado, experiencia en el sector, entre otros; que limitan el panorama de sus necesidades reales y quienes pueden ser los principales actores a resolver esta problemática común. Y es aquí, donde se puede decir que se encuentran las distintas barreras de acceso a financiamiento y paradigmas en la búsqueda de soluciones prácticas y eficientes.

1.1 Contexto en el que se determina el Problema de Negocio

Durante los años 1993 y 2019, la economía peruana alcanzó un crecimiento anual promedio de 4,8%, mientras que, durante los años 2010 y 2019, creció a una tasa interanual de 4,5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020); sin embargo, en el año 2020, la economía peruana, así como las demás economías del mundo se vieron afectadas por la pandemia del COVID-19. Con respecto a la economía peruana, presentó una disminución significativa de 11.1% de su Producto Bruto Interno (PBI), impulsando al gobierno a diseñar y desarrollar un conjunto de medidas sanitarias para controlar su avance, lo cual incidió desfavorablemente sobre el desempeño regular de la actividad económica de nuestro país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021). Es importante precisar que, en el año 2022, cuando la pandemia estaba siendo controlada, el PBI de Perú todavía se encontraba entre cinco y siete puntos porcentuales por debajo del nivel que hubiese alcanzado en ausencia de pandemia, por lo que es seguro afirmar que los niveles de PBI podrían no regresar a los observados antes de la pandemia, afectando así el crecimiento potencial de la economía peruana, según informa el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021).

En esa misma línea, las actividades económicas que principalmente se vieron afectadas a causa de la pandemia fueron: restaurantes, transporte, almacenamiento, mensajería, servicios prestados a las empresas y comercio, sin embargo, hubo otros sectores de la economía que se beneficiaron con la pandemia, como: servicios financieros, seguros,

pensiones, telecomunicaciones, administración pública y defensa, entre los que destacan principalmente (El Comercio, 2020). No obstante, en términos generales el empleo disminuyó significativamente, reduciendo la población económicamente ocupada (PEA) en 13.00% (INEI, 2021).

En ese contexto, el gobierno estableció un programa global de compensación económica y asistencia con el fin de proteger a la población vulnerable y apoyar a las empresas privadas afectadas por la pandemia, que incluía transferencias en efectivo, postergación del pago de impuestos y garantías crediticias para el sector privado. Este programa habría movilizó recursos por un valor equivalente al 20% del PBI, sin embargo, a pesar de ese esfuerzo, la desaceleración de la actividad económica y el desempleo habrían producido un incremento de alrededor de seis puntos porcentuales en la pobreza monetaria, conduciendo a alrededor dos millones de personas a dicha condición (Ministerio de la Producción, 2022).

En línea con lo anterior, de acuerdo con cifras del INEI, en el año 2019, el sector informal proporcionó el 52,7% del empleo total de la economía peruana, cifras previas a la aparición de la pandemia. Asimismo, entre julio 2019 y junio 2020, la tasa de empleo informal fue de 74,3%, registrándose la mayor informalidad en mujeres, jóvenes (menores de 25 años de edad) y ocupados con baja calificación que laboraban en pequeñas unidades productivas, asimismo, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2022), para el año 2022, la informalidad habría incrementado debido a la reducción de la productividad de las empresas, lo que impacta en las condiciones laborales, estas cifras no solo revelan un panorama de informalidad y empleo particularmente impactado por la crisis económica, sino que también dejan interrogantes con respecto a cuán efectivas pueden ser las políticas de reactivación económica, financiamiento y promoción en estos tipos de entornos.

Tal como se puede apreciar, el Estado peruano ha ejercido un rol activo dentro de la reactivación económica de nuestro país, sin embargo, no solo los procesos de reactivación deben estar referidos con la asignación u obtención de créditos o facilidades para las diversas actividades económicas sino también con la innovación disruptiva, que genera una transformación total de un sector económico, ya sea industrial o empresarial, dado que, abre caminos a realizar nuevas prácticas de manera rápida y sencilla (López Casarín, 2022).

Sin duda, el contexto vivido va más allá de los efectos en la salud, obligando a las personas y países a pensar en otras formas para entablar relaciones sociales y educativas, así como para concebir nuevas sociedades y negocios, que tengan una mirada escalable y sostenible. Por ello, es importante facilitar el acceso de las personas a la tecnología para continuar mejorando la educación y mantener activo los procesos de trabajo vigentes, así como también para facilitar la creación de nuevos modelos de negocio que brinden nuevas alternativas, opciones y condiciones a los usuarios finales, además de apoyar a los diferentes gobiernos del mundo en mantener su crecimiento económico, sin embargo, también será importante el avance de los gobiernos digitales.

Por otro lado, es relevante destacar la inestabilidad política que afronta el Perú desde hace más de cuatro años por los constantes enfrentamientos que hay entre los poderes del estado, ejecutivo y legislativo, lo cual ha elevado la incertidumbre y desalentado las perspectivas de inversión, una situación que ha afectado negativamente la confianza de los inversionistas y ha socavado la resiliencia económica de Perú, afectando negativamente las perspectivas crediticias a mediano plazo, mencionó Jaime Reusche de Moody's Investors Service (2021), sin embargo, en la actualidad dicha situación continua, por lo que en el mes de marzo del año 2022, la calificadora Fitch Ratings señala que, el deterioro de las instituciones políticas del Perú, así como el resultante debilitamiento del panorama económico podría renovar una presión para una calificación negativa.

Finalmente, a puertas de culminar el año 2022, el Perú entro en una nueva crisis política debido a la vacancia presidencial y el intento de golpe de Estado que se llevó a cabo desde el ejecutivo, lo cual no tuvo impacto negativo sobre el tipo de cambio y la Bolsa de Valores de Lima superando positivamente dicho obstáculo (Infobae, 2022). Sin embargo, dicha crisis se agravó generando millones de soles de pérdidas diarias en distintos sectores de la economía, disminuyendo significativamente las proyecciones económicas realizadas por las entidades del sector público y privado. Es importante precisar que para el año 2023, las proyecciones económicas realizadas por diferentes instituciones consideran que el Perú podría crecer en el rango de 2.4 % y 3.9% (Infobae, 2022).

1.2 Definición del Problema de Negocio

De acuerdo a los resultados del reporte del 2021 de COMEXPERÚ sobre las mypes en el Perú, llega a la conclusión que las mypes trabajan en condiciones de baja competitividad, dando como resultado que la informalidad crezca a 86%, porcentaje sin variación durante la última década, manteniendo ciertas características que impactan en el desempeño de sus negocios, tales como, el 76% no lleva ningún registro de contable; el 81.7% de los trabajadores son familiares de los propietarios de los negocios de las mypes; el 87.1% de los trabajadores de estos negocios no se encuentra afiliados a un sistema de pensión y solo el 1.7% cuenta con un seguro de salud (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2022).

En la presente investigación, se identificó como problema principal la dificultad que atraviesan las mypes para obtener financiamiento, la cual se origina principalmente por tres razones. La primera, no cuentan con una contabilidad ordenada, debido a la poca importancia que le dan los empresarios que lideran las mypes para convertirse en formales, lo que les impide sustentar como van a asumir dicha responsabilidad. Segundo, no han generado un historial crediticio, en este sentido, no pueden ser evaluadas apropiadamente por las

instituciones financieras y como resultado, desaprueban su solicitud o en el mejor de los casos lo aprueban, pero a tasas elevadas, por esta razón los empresarios se han acostumbrado a obtener financiamiento informal con tasas elevadas. En tercer lugar, el tiempo, usualmente las instituciones financieras cumplen procesos de evaluación que conllevan en promedio dos o tres meses hasta el momento del desembolso, sobrepasando el tiempo esperado de las mypes, el empresario necesita el desembolso de financiamiento a la brevedad posible, sin embargo, las instituciones financieras no cumplen con estos plazos.

Las restricciones financieras en las mypes generan efectos negativos que impactan directamente sobre su productividad y operatividad, toda vez que reduce sus posibilidades de desarrollo, imposibilita la realización de nuevas y eficientes sistemas de operaciones innovadoras, así como disminuye el tamaño de sus operaciones y limita la oportunidad de acceder a créditos financieros en condiciones adecuadas, principalmente en términos de plazo y tasa.

1.3 Sustento de la Relevancia del Problema a Resolver

En el 2018, de acuerdo la Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP) las pequeñas y medianas empresas, aproximadamente aportan el 40% del PBI, convirtiéndose en las mayores impulsoras del crecimiento económico del país (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2018). En el 2021 la cuenta de ENAHO, elaborada por el INEI, muestra el crecimiento de la generación de ingresos para las mypes, las mismas que están relacionadas a sus mejoras en productividad y su demanda (Encuesta Nacional de Hogares, 2021).

Las mypes, en su búsqueda de financiamiento económico, recorren el camino tradicional, solicitando financiamiento a los bancos y cajas. Dentro de los requisitos solicitados, se evalúa dos puntos importantes: primero, una evaluación de riesgo de la viabilidad del proyecto; y segundo, tener un garante que respalde económicamente el financiamiento (Suarez, 2018). Ambos requisitos, son barreras que usualmente desacelera el

crecimiento de las Mypes, generando una gran pérdida de ingresos al estado y poniendo en riesgo la continuidad del negocio (Banco Mundial, 2016).

Es así, que la falta de liquidez de las Mypes obliga muchas veces buscar préstamos costosos para que sus operaciones diarias no dejen de funcionar. Es por ello, muy necesario el aumento en la oferta de servicios tecnológicos financieros que puedan cubrir demandas que un sector de la banca tradicional no está dispuesto a atender. Es por ello, que las mypes se enfrentan a nuevos retos y desafíos, siendo la adopción de herramientas tecnológicas otras de sus necesidades que requieren para competir en mejores condiciones en el mercado.

En ese orden de ideas, el problema de las mypes afecta significativamente en temas ambientales, sociales y de humanidad; por ello, tiene mucho impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), sobretodo en la ODS 5 “*Igualdad de género*”, ODS 8 “*Trabajo decente y crecimiento económico*”, ODS 9 “*Industria, innovación e infraestructura*” y ODS 13 “*Acción por el clima*”. Cabe señalar que las ODS son consideradas como objetivos ambiciosos, pero de implementación y ejecución necesaria para reducir las desigualdades y respetar el medio ambiente, de esa manera se va construyendo un mundo mejor (United Nations, 2018).

1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio

Durante el año 2022 en el Perú, la población en edad de trabajar (PET) fue de 25.6 millones, de los cuales solo el 72.4% se encuentran participando activamente en la economía, siendo el 73.1% personas entre 14 y 49 años, este último grupo de peruanos aumentan aproximadamente en 1.5% cada año (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022). De acuerdo a lo indicado por Sunat, las mypes aumentaron 76% en el 2021 contra el año 2020; sin embargo, el crecimiento formal de las mypes se dio en un 58%, y las informales un 86%, 1.6 pp. (puntos porcentuales) por encima de lo registrado en el 2020, mostrando un crecimiento mayor de las empresas informales contra las formales.

En función a las características que afectan el rendimiento de las Mypes, se puede resaltar que el 47% de los microempresarios disponían por lo menos de un producto financiero formal, mientras que el 25% optaba por métodos informales de ahorro. Además, el 76% de estas empresas no llevaba un registro adecuado de sus cuentas y el 81.7% de los empleados eran miembros de la familia del propietario del negocio. Estos datos revelan ciertas mejoras en aspectos específicos de las mypes durante el año 2021, siendo especialmente notorio el incremento en el uso de productos financieros formales, ya que en 2020 solo el 39% de los emprendedores de mypes los empleaban, lo que representa una diferencia de ocho puntos porcentuales en comparación con 2021 (ComexPerú, 2021).

En relación a la distribución de las mypes, según su tipo de actividad, se observa que un 47% tanto de las mypes formales como informales se enfocaron en el sector de servicios. Un 36% de estas empresas se dedicaron al comercio, mientras que un 14% estuvo involucrado en actividades de producción. En cuanto a la distribución geográfica a nivel nacional, se destaca que la ciudad de Lima concentró aproximadamente el 11.5% del total de mypes. El norte del país, que abarca los departamentos de Piura, Lambayeque, La libertad, Piura, San Martín, Loreto y Ucayali, junto a Ica y Arequipa, representaron entre el 4% y el 8% del total de mypes. El resto de las mypes se encuentran dispersas en todo el territorio peruano, siendo la sierra central la región con la menor proporción de estas empresas.

En América Latina, las fintech, empresas que ofrecen servicios financieros mediante el uso de tecnologías de información, están desempeñando un papel fundamental en la reducción de la brecha de financiamiento en las Mypes al ayudarlas a desarrollar resiliencia y hacer frente a algunos de los peores impactos económicos de la pandemia mundial (Super Intendencia de Banca y Seguros y AFP, 2018). Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo a 540 empresas, clientes de 34 plataformas fintech en Brasil, México, Colombia, Perú, Argentina y Chile, mostraron que el 75% de las empresas

encuestadas eran Mypes, lo cual respalda la hipótesis de que las fintech son un elemento fundamental en el ciclo de financiación de las empresas más pequeñas. Así mismo, el estudio destaca que previo a recibir el financiamiento de las fintech, los microempresarios habían intentado conseguir fondos a través de bancos, aunque solo aproximadamente la mitad había recibido y aceptado una oferta. De hecho, las Mypes revelaron que no habían logrado obtener financiamiento que no sea de fintech, y que estas obtuvieron un impacto en el aumento de la productividad, y reducción en sus costos. Finalmente, la situación regulatoria actual de los seis países cubiertos por el estudio, reconocieron la importancia de los legisladores y reguladores de la región para facilitar el acceso de las Mypes a las finanzas digitales, apoyar el desarrollo de la industria fintech y adoptar marcos regulatorios innovadores y habilitantes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022)

1.5 Conclusiones

El financiamiento a través de deuda, más conocido como apalancamiento financiero, es un mecanismo que utilizan las empresas para aumentar su inversión principalmente en capital de trabajo. En el caso de las Mypes, se espera que estas crezcan con sus propios recursos; sin embargo, en la realidad, se observa que estas no generan lo suficiente para mantenerse o crecer, por lo cual, es fundamental contar con financiamiento de terceros. Así mismo, estudios en Latinoamérica, demuestran la viabilidad del desarrollo de las fintech y el impacto positivo en su desarrollo y sostenibilidad a lo largo del tiempo en las Mypes.

Capítulo II. Análisis del mercado

En el presente capítulo se realiza la descripción y evaluación del mercado o industria sobre el que se desarrollará la propuesta de modelo de negocio. Asimismo, se ha realizado el análisis respectivo para poder determinar las potenciales oportunidades y las posibles amenazas que se podrían presentar en el mercado y que afectarían positiva o negativamente al modelo de negocio.

2.1 Descripción del mercado o industria

Según la Ley N° 28015, las Micro y Pequeñas Empresas se definen como unidades económicas que pueden adoptar diferentes formas de organización o gestión empresarial, y que además se dedican a diversas actividades, tales como la extracción, transformación, producción, comercialización de bienes, o prestaciones de servicios (Ley N° 28015, 2003). Por otro lado, en un informe de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú clasifica a las mypes por el tipo de actividad empresarial tales como la extracción de materias primas o producción de servicios y bienes. El primer lugar lo ocupan las mypes dedicadas a brindar servicios, por ejemplo, contables, consultorías, entre otros, y representan 47% del sector. Como segundo lugar, se ubican las que se dedican al comercio que representan el 32% del sector, dominadas por las bodegas o farmacias, 14% a la producción y el 3% se a la producción y comercio (COMEXPERU, 2022). En la actualidad, el 99.5% de las empresas formales en el Perú son mypes, según cifras del BCRP el 50.4% de los créditos emitidos en noviembre de 2021 fueron colocados a las mypes. Es importante enfatizar que existen alrededor de 2.1 millones de mypes en el Perú, dentro de las cuales encontramos 95.6% son microempresas, el 3.8% pequeñas empresas y el 0.1% medianas empresas (Ministerio de la Producción, 2022). Por el contrario, una de las características clave de las mypes es que solo el 47% de ellas emplea al menos un producto financiero formal, y el 25% opta por técnicas de

ahorro informal. Además, más del 76% de las empresas no mantienen ningún registro contable (ComexPerú, 2022).

En la actualidad existen tres regímenes tributarios para las mypes, las cuales son: el régimen único simplificado (RUS), el régimen especial de renta (RER) y el régimen mype tributario (RMT), todos están caracterizados por mantener límites en función a las ventas o utilidades. Las características de los tres regímenes conllevan a que las mypes inviertan sus esfuerzos en mantenerse en el régimen de menor límite debido a que tienen impuestos reducidos; asimismo, evitan llevar una contabilidad compleja. En este contexto las mypes se concentran en los regímenes de menores tasas impositivas y menor complejidad contable (El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, 2021).

2.2 Análisis competitivo detallado

En un estudio realizado por Torres, Guerrero y Paradas en 2017, se indica que las pequeñas y medianas empresas utilizan diversas fuentes de financiamiento con el propósito de estimular su crecimiento. Estas fuentes abarcan recursos propios, autofinanciamiento, generación de ingresos a través de operaciones internas, aportes de socios, emisión de acciones y adquisición de recursos externos mediante la generación de deudas a corto, mediano o largo plazo. Por lo tanto, se puede clasificar las fuentes de financiamiento empresarial de la siguiente manera:

- **Financiación interna:** Se refiere a los recursos generados internamente por la empresa, los cuales incluyen las ganancias no repartidas.
- **Financiación externa:** Se trata de contribuciones financieras provenientes de fuentes externas a la empresa, tales como las aportaciones de los accionistas a través del capital social, así como el financiamiento obtenido de terceros que se convierten en acreedores de la empresa, como por ejemplo los préstamos bancarios.

Además, se destaca la diferenciación del financiamiento en función de su plazo de duración, clasificándolo en corto y largo plazo, como se detalla a continuación:

1. Financiamiento a corto plazo:

- a. Financiamiento espontáneo: Son aquellas que se generan de forma orgánica a través de las operaciones diarias de la empresa. Estas fuentes incluyen las cuentas por pagar, que representan el crédito comercial ofrecido por los proveedores, permitiendo al comprador realizar el pago de los bienes en una fecha posterior a su entrega.

Según se menciona, esta fuente es de gran importancia para todas las empresas, especialmente para aquellas de menor tamaño. Además, se encuentran los gastos acumulados, que son las sumas de dinero que la empresa adeuda y están pendientes de pago, como por ejemplo los salarios y los impuestos.

- b. Financiamiento negociado: Son las que provienen de fuentes externas y no se generan automáticamente, lo que implica que se debe seguir un proceso formal para acceder a ellas. Dentro de este tipo de financiamiento se encuentran los papeles comerciales, que son pagarés no garantizados y a corto plazo emitidos generalmente por grandes corporaciones para obtener fondos en el mercado de dinero. Asimismo, se considera financiamiento negociado a las líneas de crédito otorgadas por instituciones financieras, las cuales suelen establecerse por un periodo de un año y su renovación se evalúa a través de la presentación de la información financiera por parte del cliente, con el objetivo de revisar la evolución de la empresa. Estas líneas de crédito pueden ser garantizadas o no garantizadas.

2. Financiamiento a largo plazo:

- a. Financiamiento interno: Se menciona que las empresas tienen la posibilidad de obtener financiamiento a largo plazo a través de la retención de utilidades.
- b. Financiamiento externo: Se señala que la empresa tiene la opción de obtener financiamiento externo a largo plazo a través de la emisión de acciones y bonos en el mercado de capitales. Este tipo de financiamiento está dirigido principalmente a empresas de gran envergadura. Además, las empresas pueden buscar financiamiento a largo plazo a través de préstamos con instituciones financieras para, por ejemplo, adquirir activos fijos. Estos préstamos son pagados mediante el flujo de efectivo de la empresa durante varios años y cuentan con un cronograma de pagos estructurado de acuerdo con la capacidad de pago de la empresa.

En el contexto peruano, la ley actualizada 28015, específicamente en el Título V, Capítulo II, Artículo 31, tiene como objetivo principal promover el acceso de las micro y pequeñas empresas (mypes) al mercado financiero y al mercado de capitales. Esta legislación busca fomentar la expansión, fortaleza y descentralización de dichos mercados. Como resultado, las mypes en Perú tienen la oportunidad de acceder a diversas fuentes de financiamiento a través de bancos, cajas municipales, entidades financieras, Fintech y subsidios tanto del estado como del sector privado. Algunas de estas fuentes de financiamiento incluyen programas como Innovate Perú, Wayra Perú, empresas de factoring, cooperativas, entre otras. Sin embargo, a pesar de la existencia de estas opciones de financiamiento, la mayoría de las mypes enfrentan dificultades para acceder a ellas debido a la alta informalidad en la que operan. Como resultado, muchas de estas empresas terminan

recurriendo a préstamos de familiares o a préstamos personales en entidades financieras, pero a menudo a tasas poco competitivas (Ministerio de la Producción, 2017).

2.3 Cinco Fuerzas de Porter

Mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, se ha llevado a cabo el análisis de la industria del crowdfunding en Lima Metropolitana y Callao. El objetivo es determinar la atracción del mercado con relación a potenciales cambios que pueden presentarse en el entorno. Estos cambios representan oportunidades y amenazas directas para la rentabilidad del modelo de negocio del crowdfunding.

En su libro "Estrategia Competitiva", Porter plantea que el potencial de rentabilidad de una empresa está determinado por cinco fuerzas principales. Estas fuerzas son el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Según Porter, el análisis de estas fuerzas permite evaluar la atractividad de un mercado y proporciona información valiosa para el desarrollo de estrategias competitivas.

A pesar que este método considera factores externos, tales como problemas ajenos a la empresa, es recomendable para analizar factores del mercado actual donde se desempeña el producto; factores como decisiones del gobierno de turno o condiciones ambientales. Por ello, es importante considerar este modelo como parte un análisis de posicionamiento para afrontar las duras condiciones del mercado actual (5 fuerzas de porter, 2023).

2.3.1 Amenaza de nuevos competidores

El análisis de atractividad del sector (amenaza de nuevos competidores), nos muestra que es bueno al analizarse las barreras de entradas al sector tal como se muestra en la tabla 1. Si bien nuestra oferta es diversificada en productos tecnológicos, se debe tener un desempeño eficiente, alcanzando niveles óptimos de productividad para la empresa y resolviendo las necesidades de nuestros clientes con eficacia, con la mejor relación costo beneficio.

Tabla 1
Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Evaluación de factores					Cree que este factor representa una	
	Mm	M	R	B	b	oportunidad (O) o una amenaza (A)	
	1	2	3	4	5	O	A
Probabilidad de lograr economías de escala		X					X
Grado de diferenciación de los ofertantes			X			X	
Disponibilidad de productos en el mercado			X			X	
Disponibilidad de capital para ingresar al mercado					X	X	
Regulación del sector				X		X	
Capacidad de acceso a los canales de distribución		X					X
Acceso a nuevas tecnologías					X	X	
Posicionamiento de la marca			X			X	
Organización del sector			X			X	
Requerimientos para ingresar a la industria				X		X	
Resultados = 3.40, Nivel de Atractividad = Bueno							

A continuación, se presenta algunas de las plataformas que usan el crowdfunding como metodología de financiamiento colectivo

2.3.1.1 Afluenta.pe

Esta plataforma de crowdfunding es una de las más populares en Perú y se enfoca principalmente en las finanzas colaborativas. Es una empresa de origen argentino y opera en varios países de América, incluyendo Brasil, Colombia y México. Un aspecto destacado de esta plataforma es su segmentación de clientes en siete niveles, según su evaluación, y ofrece beneficios diferentes a cada nivel.

La plataforma proporciona sugerencias a posibles inversores, sugiriendo montos y plazos a prestar considerando los perfiles de los participantes, lo que les permitirá diversificar su cartera y obtener una rentabilidad promedio anual del 22.6% según *todocrowdlending* (2019). Además, la página web cuenta con un simulador de inversiones que ayuda a los inversores a proyectar sus ganancias y calcular sus futuros pagos.

2.3.1.2 Prestamype

Esta empresa con sede en Perú se especializa en préstamos hipotecarios que se facilitan a través del modelo P2P (Peer-to-Peer), así como en servicios de consultoría financiera. El porcentaje de rentabilidad anual varía entre 12% y 14%, basando su operación en el concepto de redes de pares, lo que permite a los usuarios utilizar sus propiedades inmobiliarias como garantía para obtener financiamiento. Se requiere que el valor de la propiedad sea al menos el doble del monto del préstamo solicitado. Este enfoque proporciona un valor significativo para la empresa, lo que la posiciona como una opción preferible en comparación con otras alternativas de préstamos disponibles.

El proceso de préstamo en esta empresa sigue la siguiente estructura: la empresa actúa como intermediaria entre dos particulares, quienes establecen un préstamo directamente entre ellos. La duración del préstamo suele ser de uno a dos años, con una inversión inicial mínima de 22.000 soles. El prestatario es responsable de pagar una tasa de interés fija mensualmente, la cual se deposita directamente en la cuenta bancaria del inversionista. Todos estos términos y condiciones se detallan en un contrato entre ambas partes. Adicionalmente, en su página web, *Prestamype* indica que, en caso de incumplimiento de pago, se ejecutará la garantía hipotecaria sin incurrir en gastos adicionales, y el proceso de ejecución tiene un tiempo promedio de cinco meses (*Todo Crowdlending*, 2019).

2.3.1.3 Difondy – Crowdfunding Inmobiliario Perú

Su sitio web los presenta como la principal plataforma peruana que permite a las personas realizar inversiones directas en pequeñas y medianas empresas con un sólido historial de solvencia.

El mecanismo de este sistema de préstamo es similar a otras formas de apoyo financiero colectivo, como el crowdfunding o el crowdlending. En este proceso, los usuarios participan en un proceso de licitación competitivo para prestar dinero a las empresas. Estos negocios tienen la opción de permanecer en el anonimato, aunque es más beneficioso para ellos revelar su identidad. Una vez que se presenta la solicitud de préstamo y comienza la subasta, el préstamo se puede procesar y adquirir dentro de un mes.

Difondy proporciona a los inversores servicios integrales de gestión de préstamos, así como una plataforma que ofrece información actualizada sobre todos los aspectos de su cartera de préstamos, incluidos los pagos y cualquier incidencia, generando un porcentaje de rentabilidad anual promedio del 13%. Para garantizar la confianza de los inversores, todas las empresas que subastan en la plataforma tienen un mínimo de dos años de actividad comercial y su contabilidad se encuentra totalmente al día.

2.3.1.4 AgroInvesting

El mercado principal de esta empresa de crowdlending en particular está dirigido a los productores agrícolas. Dicho mercado está en búsqueda de crédito para adquirir ya sea tecnología agrícola o capital de trabajo. Al invertir, no solo se alcanza un mayor nivel de rentabilidad, sino que se contribuye al crecimiento de uno de los sectores más cruciales del país. El sitio web de Agroinvesting afirma que los inversores pueden esperar una tasa de rendimiento anual promedio del 21.3% (Todo Crowdlending, 2019). Por otro lado, los inversores recibirán una garantía en forma de hipoteca o bienes muebles como parte del proceso de financiación. Esta garantía será liberada por Agroinvesting una vez que el productor haya pagado la totalidad del préstamo (Todo Crowdlending, 2019).

Su fórmula es la siguiente: El inversionista debe de abonar el mínimo de S/.20 mil, por lo que recibirá de acuerdo a la cantidad prestada a los clientes. Se clasifica a los clientes en perfiles de acuerdo a su riesgo crediticio. De acuerdo a la página web TodoCrowdlending, la empresa Agroinvesting ha diseñado 04 grandes grupos donde los inversionistas pueden participar con los siguientes montos bases:

- Para procesos de optimización del agua y riego tecnificado, se requiere una inversión de S/. 20,000.
- Para explorar la posibilidad de eliminar el hambre en el mundo mediante el uso de invernaderos automatizados, se requiere un presupuesto de S/. 25,000.
- Para financiamiento agropecuario el monto del capital de trabajo, se requiere el monto de S/. 30,000.
- Para maquinarias, vehículos y tecnologías amigables con el medio ambiente, el monto puede ser subsidiado hasta S/. 30,000.

2.3.1.5 Thaski.pe

Esta plataforma de nacionalidad peruana pertenece a la Universidad del Pacífico y tiene como finalidad alentar a las empresas que están trabajando por el desarrollo del Perú.

Además, considera a las empresas que poseen operaciones altamente rentables y son socialmente responsables y amigables con el medio ambiente (Universidad del Pacífico, 2018).

Esta es una plataforma de crowdfunding peruana, que es responsable de vincular a inversores con estas empresas en desarrollo. Los inversores son individuos con excedentes o altos patrimonio, y a través de los clubes de inversores, comienzan a aparecer (por lo tanto, tienen la oportunidad de poner dinero en empresas que representan riesgos), tienen el potencial de alto crecimiento (Todo Crowdlending, 2019).

2.3.2 Poder de negociación de los clientes

El análisis de atractividad del sector (Poder de negociación de los clientes), nos muestra que es bueno. Al analizarse el sector muestra brechas muy grandes por cubrir necesidades de financiamiento y acceso al crédito lo que resulta bueno para una plataforma de negocio tal como se muestra en la tabla 2. Nuestra plataforma prevé ser ese nexo entre oferentes de capital y el otro sector que aún no es atractivo por el sector financiero tradicional ya sea por las condiciones propias que caracteriza a nuestra economía como los altos índices de informalidad y también los bajos índices de bancarización que tiene el país. Por lo tanto, la contribución que dan los clientes al negocio es significativa ya que son la razón de ser de la existencia y éxito del negocio.

Tabla 2
Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Evaluación de factores					Cree que este factor representa una	
	Mm	M	R	B	b	oportunidad (O) o una amenaza (A)	
	1	2	3	4	5	O	A
Grado de concentración de las ventas				X			X
Disponibilidad de productos o bienes sustitutos			X			X	
Diferenciación de productos o servicios ofrecidos por los clientes			X			X	
Amenaza de colusión en las empresas del sector		X					X
Existencia de clientes importantes				X		X	
Amenaza de integración hacia atrás de los clientes				X		X	
Amenaza de integración hacia adelante de los clientes				X		X	
Resultados = 3.42, Nivel de Atractividad = Bueno							

2.3.3 Poder de negociación de los proveedores

El análisis de atractividad del sector (Poder de negociación de los proveedores), nos muestra que es bueno al ser este un negocio directamente ligado a la tecnología y que estos son los principales proveedores del negocio como desarrolladores de software, inteligencia artificial, adopción de chatbots, Implementación de blockchain etc. lo que hace buena la sinergia como se muestra en la tabla 2. También están las entidades reguladoras y las calificadoras de riesgo que nos permite tener un panorama de certeza sobre la situación y comportamiento crediticio de nuestros socios.

Tabla 3
Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Evaluación de factores					Cree que este factor representa una oportunidad (O) o una amenaza (A)	
	Mm	M	R	B	b	O	A
	1	2	3	4	5		
Numero de proveedores		X					X
Oferta de sustitutos		X				X	
Disponibilidad de productos en el mercado		X				X	
Disponibilidad de capital para ingresar al mercado					X	X	
Costo de cambiar de proveedores				X		X	
Amenaza de integración hacia adelante		X					X
Amenaza de integración hacia atrás					X	X	
Disponibilidad de sustitutos			X			X	
Resultados = 3.12, Nivel de Atractividad = Bueno							

2.3.4 Rivalidad entre competidores existentes

El análisis de atractividad del sector (Rivalidad entre competidores existentes), es bueno tal como se ve en la tabla 4. La plataforma ofrece servicios innovadores tal es así que su reglamentación de ley (regulación) en el caso de nuestro país recién se ha dado (mayo 2021), permitiendo dar un mejor dinamismo a las finanzas y los créditos sobre todo en sectores Pymes.

Tabla 4
Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores existentes	Evaluación de factores					Cree que este factor representa una	
	Mm	M	R	B	b	oportunidad (O) o una amenaza (A)	
	1	2	3	4	5	O	A
Cuantos competidores existen en el sector				X		X	
Como es el crecimiento de la industria				X		X	
Diferenciación de productos oferentes			X			X	
Características del servicio					X	X	
Nivel de penetración de la competencia				X		X	
Nivel de aceptación social							
Competidores directos							
Interés estratégico			X			X	
Resultados = 3.9, Nivel de Atractividad = Bueno							

2.3.5 Amenaza de productos sustitutos

El análisis de atractividad del sector (Amenaza de productos sustitutos), es bueno tal como se ve en la tabla 5. El acceso al crédito en nuestro país es muy limitado y eso debido a factores básicamente como la alta regulación por parte del estado, haciendo que la oferta crediticia sea muy limitada en comparación con países como Suiza o Panamá que siendo países muy pequeños (habitantes) en comparación al nuestro, tiene una oferta crediticia 18 y 6 veces más grande respectivamente, haciendo que los costos promedio del crédito sean muy bajos (2% y 6% de interés) y en nuestro caso una tasa promedio de 19%, sumado una clase política desinformada y populista, que cree que los costos de los créditos (tasa de interés) se puede bajar vía Ley. Lo que hace que alternativas como la que ofrece nuestra plataforma se

convierta en atractiva para atender a un sector que la banca tradicional no desea atender incluido las microfinancieras, ya sea por cuestiones como la alta tasa de morosidad o los altos índices de informalidad que caracteriza a nuestra economía.

Tabla 5
Amenaza de producto sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Evaluación de factores					Cree que este factor representa una oportunidad (O) o una amenaza (A)	
	Mm	M	R	B	b	O	A
	1	2	3	4	5		
Costo de cambio de bien sustitutos				X		X	
Rentabilidad y poder dominio del sustituto				X		X	
Evaluación de sustitutos que satisfacen necesidad similar			X			X	
Precio de los sustitutos					X	X	
Estrategias de desarrollo comercial del bien sustitutos				X		X	
Valor añadido de diferenciación del bien sustitutos			X			X	
Resultados = 3.8, Nivel de Atractividad = Bueno							

Capítulo III. Investigación del usuario

Esta sección comprende el procedimiento empleado para establecer el perfil, así como las experiencias y necesidades del usuario, desde la perspectiva del emprendedor y del inversor. Asimismo, contempla las actividades, anhelos, alegrías y frustraciones que presentan dichos usuarios. Del mismo modo se describen las situaciones positivas y negativas que han experimentado en cada momento de su propia historia, así como las necesidades que tienen previsto resolver.

3.1 Perfil del usuario

Durante el trabajo de campo, se han identificado los siguientes perfiles de usuario:

- **Emprendedor, persona natural entre 18 a 55 años:** Lucy es una mujer profesional de 49 años, soltera, que se preocupa por su bienestar y el de su familia (ver Apéndice A). Actualmente, reside en el distrito de Santiago de Surco y, trabaja de lunes a sábado, por lo que aprecia el poco tiempo libre que tiene durante la semana. Acostumbra a levantarse muy temprano para trabajar de manera presencial, dado que su empresa no aprueba el trabajo remoto. En lo que respecta al trabajo, la pandemia afectó negativamente su carga laboral, por lo que vio la necesidad de buscar nuevas oportunidades mediante la creación de un emprendimiento orientado a la adquisición de artículos factibles desde el punto de vista tecnológico. En su tiempo libre le gusta viajar, compartir vivencias con su sobrina de seis años y jugar con sus mascotas, así como reunirse con amigos, de igual manera siempre se encuentra en constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. En cuanto tuvo la oportunidad realizó un viaje a la feria comercial de cantón en China con el objetivo de identificar ideas novedosas que pueda implementar en el Perú con costos competitivos y sin necesidad de intermediarios. Constantemente se capacita en

herramientas tecnológicas que la ayuden a fortalecer sus conocimientos, tales como; social networking, e-commerce y comercio exterior.

- **Inversores, persona natural entre 18 a 55 años:** Los préstamos a las mypes son parte de la diversificación de recursos de aquellos inversores que les gusta arriesgar, por ello los inversores son personas con conocimientos suficientes para entender los riesgos de realizar inversiones en mypes de reciente creación y con cierto grado de maduración. Renzo, es un joven de 30 años, vive en el distrito de Jesús María (Ver Apéndice B). Es una persona bastante metódica y disciplinada, así como expeditiva, Renzo se ha especializado con el tiempo y de forma empírica a invertir en el mercado de valores. Acostumbra a levantarse muy temprano, se prepara para iniciar su jornada laboral, revisa su agenda, organiza su día, y de inmediato revisa el comportamiento del mercado a través de los principales indicadores claves de rendimiento, minimizando su riesgo e incrementando sus opciones de obtener rentabilidad a través de sus decisiones de inversión.

3.2 Mapa de experiencia de usuario

El mapa de experiencia de usuario es una herramienta que permite expresar mediante palabras, gráficos y el uso de emojis, la experiencia del usuario en cada punto de contacto que tiene con el servicio de la empresa y permite expresar lo que sienten, piensan y la forma en que actúan en cada momento dentro del recorrido del cliente: antes, durante, y después de su experiencia (ver Apéndice C).

Dentro de este mapa se detallan diferentes momentos del cliente, para ello se ha hecho uso de la herramienta de storytelling, la cual permite dar voz al usuario a través de la narración de su experiencia diaria. En esta oportunidad con la historia de Lucy se pudo crear

un vínculo emocional la cual permitió identificar diversos *insights*, los que se detallan a continuación:

Perfil 1 – Cliente. Lucy es una emprendedora que trabaja de manera independiente, en un horario bastante intensivo, con una carga laboral muy fuerte, dedica la mayor cantidad de su tiempo a trabajar en su emprendimiento y constantemente se capacita en aspectos vinculados con el desarrollo de plataformas digitales, dado que está acostumbrada a realizar muchas transacciones por esa vía. Es una persona que siente mucho cariño por las mascotas y el medio ambiente. Sin embargo, no puede llevar una vida saludable y tampoco tiene tiempo para hacer deporte debido a sus complicados horarios de trabajo, sin embargo, hace lo posible por mantener un buen estado de salud, cumpliendo con todos los cuidados del caso, incluyendo la colocación de todas las vacunas contra el COVID-19.

Perfil 2 – Inversor. Renzo, es un trabajador dependiente que cuenta con horarios flexibles, y está enfocado en desarrollar su cartera de inversiones debido a que le gusta investigar sobre nuevas opciones de inversión, ya sea en el mercado de capitales o en novedosas plataformas tecnológicas de inversiones que le ofrezcan mayor rentabilidad a su dinero. Luego del trabajo procura siempre pasar tiempo con su novia y mascota, así como visitar a su familia.

A partir de lo descrito para Lucy y Renzo, se han identificado dos experiencias positivas para el usuario dentro de la historia (*storytelling*), tal como se detalla a continuación:

Perfil 1: Cliente

Momento 1: Contacta a una institución financiera con actitud positiva para solicitar un préstamo de capital de trabajo.

Momento 2: Lucy busca nuevas fuentes de financiamiento entre sus familiares, amigos y prestamistas para acceder a capital de trabajo, consiguiendo algunas veces, el préstamo requerido.

Perfil 2: El usuario

Momento 1: Renzo, en el trabajo proyecta una imagen de confianza y sostiene una excelente relación con cada uno de sus clientes, además de ser una persona bastante agradecida con todo lo que le ofrecen.

Momento 2: Renzo disfruta del tiempo en familia, conversa todo el tiempo con ellos, desde que se levanta a desayunar hasta que regresa de trabajar, en todo momento los mantiene informados de lo que ocurre y realiza durante el día.

Por otro lado, tal como se muestra en el mapa de experiencia, ambos perfiles atraviesan momentos críticos, es decir presentan experiencias negativas en el usuario dentro de la historia (*storytelling*). Por ejemplo, Lucy, tiene un perfil con cinco momentos críticos, tal como se detalla a continuación:

Perfil 1: Lucy

Momento crítico 1: Lucy, se preocupa por la cantidad de requisitos que le solicita la institución financiera para acceder a un préstamo de capital de trabajo.

Momento crítico 2: Lucy trabaja arduamente por lograr conseguir la lista de requisitos solicitados por la institución financiera, lo cual le genera mayor nivel de estrés afectando principalmente su salud.

Momento crítico 3: Lucy después de un gran esfuerzo no logró cumplir con todos los requisitos que solicitó la institución financiera, en consecuencia, el préstamo es denegado, esto le genera frustración y mayor nivel de estrés, lo que conlleva a afectar su salud.

3.3 Identificación de la necesidad

Luego de identificar los momentos críticos de cada perfil del usuario, se realizó un análisis independiente para poder responder la siguiente pregunta ¿Cuál es el problema más relevante que se busca solucionar? Por lo cual, el objetivo es:

Necesidades. Se identifica la necesidad del usuario a partir del objetivo, los cuales se detallan a continuación:

1. Las mypes necesitan tener acceso a financiamiento.
2. Las mypes necesitan incrementar sus ventas.
3. Las mypes necesitan mantener liquidez.
4. Las mypes necesitan acceder a asesorías para su negocio.
5. Las mypes necesitan diversificar su cartera de productos y/o servicios.

Preguntas generadoras. Este punto se desarrolló tomando en consideración la Matriz 6x6, la cual recoge cada una de las necesidades identificadas en el punto anterior a través de la generación de seis preguntas con sus respectivas soluciones (ver Apéndice D), tal como se muestra a continuación:

Pregunta 1: ¿Cómo se puede contribuir al acceso al financiamiento de las mypes?

Respuesta 1: Ofrecer el servicio de Crowdfunding que les ayude a acceder a una alternativa de financiamiento flexible y de fácil acceso, mediante una plataforma digital confiable, fácil de utilizar y con resultados asegurados.

Pregunta 2: ¿Cómo se les ayuda a incrementar sus ventas?

Respuesta 2: Ofrecerles el servicio de capacitación de calidad, específica y dirigida a la problemática identificada, en este caso incrementar las ventas.

Pregunta 3: ¿De qué manera se les ayuda a ser rentables?

Respuesta 3: Ofrecerles acompañamiento financiero, mediante especialistas en el rubro del negocio del emprendedor.

Pregunta 4: ¿Cómo se les puede ayudar mantener su liquidez?

Respuesta 4: Ofrecerles un abanico de opciones de fuentes de financiamiento, así como asesorándolos en convertirse formales.

Pregunta 5: ¿Cómo se les puede ayudar con asesorías?

Respuesta 5: Ofrecerles un asesor con sólidos conocimientos en negocios, quién será en nexo entre los especialistas de cada área del negocio y el emprendedor.

Pregunta 6: ¿Cómo se les ayuda a diversificar su cartera de productos y servicios?

Respuesta 6: Brindarles información relevante de los competidores, mediante el benchmarking identificar las mejores opciones para ofrecer al mercado.



Capítulo IV. Diseño del producto o servicio

El presente capítulo contempla la propuesta de solución disruptiva con componentes tecnológicos, que será desarrollada mediante la aplicación de una serie de metodologías ágiles y de investigación científica que permitirán estructurar adecuadamente el problema, diseñar el producto y dimensionar el público objetivo que se beneficiará del servicio que se tiene previsto brindar. Por ello, se han utilizado lienzos, encuestas, herramientas estadísticas y financieras para obtener resultados que sustenten la toma de decisiones respecto a la mejor estrategia que se debe llevar a cabo para implementar la solución que cubrirá las necesidades del sector de la micro y pequeña empresa.

4.1 Concepción del producto o servicio

Con el propósito de desarrollar una solución al problema de negocio, se empleó la metodología ágil *Design Thinking*, la cual se basa en la creación de soluciones innovadoras las cuales son aplicables a casos reales de negocio, considerando el entorno en que interactúan los emprendedores, las entidades financieras y el contexto actual de la economía peruana.

4.1.1 Empatizar

Se dio inicio identificando a los usuarios para luego empatizar con estos, empresarios con negocios que recién inician o que ya se encuentran en el mercado y tienen problemas para acceder a créditos financieros. Tras conocer el perfil del usuario, se elaboraron las guías de entrevistas mediante un brainstorming de posibles preguntas abiertas y no estructuradas a fin de entablar una conversación y conocer a fondo al usuario.

El muestreo que se ha utilizado en la presente investigación es de tipo probabilístico, toda vez que, se ha calculado la muestra representativa de la población, que en este caso son los micro y pequeños empresarios, a través de la siguiente fórmula:

Donde cada variable tiene los siguientes valores numéricos:

Z = Nivel de confianza de 95% que equivale a 1.96

N = Total de la población de Lima y Callao = 27,000

p = Variable de observación, que en este caso es del 5% = 0.05

q = variable de observación, $q = 1 - p$, es decir, $1 - 0.05 = 0.95$

E = Error de estimación, que equivale a 0.05

Luego del cálculo realizado, se obtuvo que se debía encuestar a 378 mypes con el objetivo de validar el problema previamente identificado, así como para desarrollar y diseñar la propuesta de solución. Asimismo, el número total de población representa a los distritos que cuentan con mayor número de emprendimientos y negocios a nivel de Lima Metropolitana y Callao, incluyendo a los distritos del sector socioeconómico A, los mismos que se detallan a continuación: Lima Cercado, Santiago de Surco, La Victoria, San Martín de Porres, Los Olivos, Comas, Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Chorrillos, San Juan de Lurigancho, Ate, Santa Anita, Callao Cercado, Ventanilla y Bellavista. Asimismo, el número total de población representa a los distritos que cuentan con mayor número de emprendimientos y negocios a nivel de Lima Metropolitana y Callao (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

Los datos se recolectaron a través de la realización de encuestas que se encuentran en el Apéndice H, que fueron llevadas a cabo por seis encuestadores que de manera presencial interactuaron con las mypes. A partir de la información recopilada mediante las encuestas y de la información histórica existente en el INEI y la SBS, se construyó una base de datos para realizar estimaciones y proyecciones para definir la propuesta de solución.

Los resultados obtenidos se muestran a detalle en el Apéndice J, en donde se concluye que el 84.7% de las mypes encuestadas, les gustaría recibir financiamiento a través del crowdfunding. Asimismo, el 50% de entrevistados señaló que las mayores dificultades para el

acceso al financiamiento tradicional fue el exceso de documentación exigida por parte de las entidades financieras.

4.1.2 Definir

El problema objetivo de los empresarios mypes se definió luego de haber empatizado con los usuarios a través de entrevistas. Entre las necesidades del usuario, se encontró que el 50% de los encuestados no cumple con la documentación exigida, el 16.7% de los encuestados no cuentan con inmuebles para hipotecar, el 15.6% no cuenta con historial crediticio, el 11.9% no cuenta con experiencia en el mercado, y el 5.8% tienen problemas para demostrar sus ingresos a nivel contable (ver Apéndice J).

4.1.3 Idear

Una vez definido el problema, se realizó un brainstorming para responder a las preguntas generadoras, las cuales fueron redactadas sobre la matriz 6x6 (Apéndice D). De estas ideas, se seleccionaron las seis potenciales soluciones más viables, las cuales son: crowdfunding, capacitación constante, acompañamiento financiero, acceso al financiamiento, asignación de un asesor y finalmente, benchmarking.

Luego de identificar las seis potenciales soluciones, se utilizó la Matriz Costo – Impacto, la cual ayudó a determinar los *Quick-Wins*, las cuales se detallan a continuación:

Respuesta 1: (Crowdfunding) Ofrecer el servicio de Crowdfunding que les ayude a acceder a una alternativa de financiamiento flexible y de fácil acceso, mediante una plataforma digital confiable, fácil de utilizar y con resultados asegurados.

Respuesta 2: (Capacitación constante) Ofrecerles el servicio de capacitación de calidad, específica y dirigida a la problemática identificada, en este caso incrementar las ventas.

Respuesta 3: (Acompañamiento financiero) Ofrecerles acompañamiento financiero, mediante especialistas en el rubro del negocio del emprendedor.

Respuesta 4: (Acceso al financiamiento) Ofrecerles un abanico de opciones de fuentes de financiamiento, así como asesorándolos en formalizar sus negocios.

Respuesta 5: (Asignarle un asesor) Ofrecerles un asesor con sólidos conocimientos en negocios, quién será el nexo entre los especialistas de cada área del negocio y el emprendedor.

Respuesta 6: (Benchmarking) Brindarles información relevante de los competidores, mediante el benchmarking para identificar las mejores opciones que ofrecer al mercado.

De acuerdo a la Matriz Quick Wins, en donde se evalúa las soluciones que tienen mayor impacto y menor costo son el acceso al financiamiento, benchmarking y crowdfunding.

4.1.4 Prototipar

Se dio prioridad a las ideas más importantes tomando en cuenta el impacto que generaría en el usuario y el costo que representaría para el equipo, con lo cual se buscó consolidar las ideas creando el prototipo de una plataforma web de crowdfunding. En la plataforma web se podrá encontrar información sobre los proyectos financiados, como quienes conforman el accionariado, el tipo de negocio de la empresa, la etapa del proyecto y el plan de negocio del proyecto.

Así mismo, se encontrará información sobre cómo participar como inversionista y cómo participar como emprendimiento; es decir, las bases y condiciones para acceder a ambos perfiles. Finalmente, se encontrará información actualizada sobre el nivel de avance de la inversión, así como, el avance del proyecto por etapas.

4.1.5 Validar

Una vez terminado los prototipos, se procedió a mostrar los mismos a los usuarios entrevistados, con lo cual se obtuvo retroalimentación para el prototipo. Dentro del feedback recibido se encontró inconsistencias tales como falta de claridad en el sector de cada empresa,

mayor claridad para el perfil del inversor, mayor dinamismo con la plataforma para poder invertir de una manera más ágil y amigable. Finalmente, los usuarios nos recomendaron hacer una versión para aplicativo móvil, el cual se ha tomado en consideración para ser desarrollado.

4.2 Desarrollo de la narrativa (lienzos, narraciones, etc.)

En este apartado se detallan algunos puntos clave que dan inicio al contexto de la solución a desarrollar. Asimismo, estos ítems complementan mucho la identificación sobre el conocimiento del usuario y sus distintas problemáticas, lo cual permite tener una lógica clara y concisa de cómo se llegará a la solución final.

Como parte del desarrollo del servicio, se ha abordado el diseño metodológico, el cual responde a tener un marco de referencia científico de cómo se desarrollará la solución y el resto de sus componentes. Las herramientas utilizadas en la investigación fueron mediante entrevistas y encuestas (ver Apéndice I), con la finalidad de entender y validar los supuestos de la investigación e identificar las necesidades reales de los usuarios. Finalmente, se elaboró el mapa de empatía (ver Apéndice G), el cual describe de una manera más directa y práctica, lo que los usuarios podrían estar pensando, haciendo, viendo y oyendo, para así poder tener un enfoque más específico a sus necesidades y como estas serán abordadas.

4.2.1 Diseño de metodológico

De acuerdo a un artículo de Agudelo y Aigner (2008), la investigación experimental se diferencia de la no experimental por la manipulación intencional de las variables independientes, es decir; el primero, afecta el experimento por variables o factores experimentales que se emplean para comparar los resultados obtenidos; mientras que el segundo solo observa situaciones ya existentes sin manipular de manera deliberada las variables que posteriormente serán analizadas. Tomando en consideración los referidos conceptos, se deduce que la investigación utilizada es de tipo no experimental, toda vez que,

únicamente se ha apreciado la realidad que tienen los micro y pequeños empresarios respecto al financiamiento y uso de plataformas tecnológicas para luego analizar sus efectos y poder determinar premisas que contribuyan con el desarrollo de la solución del problema previamente identificado. Es importante señalar que la recolección de datos se hizo en un solo tiempo y momento, dicha situación se alinea al concepto de investigación no experimental transversal.

4.2.2 Encuestas y Entrevistas

Se elaboró una encuesta con nivel de ficha técnica con cuarenta y cuatro preguntas, que tenía los siguientes objetivos específicos:

1. Generar indicadores que permitan conocer la condición de los emprendedores y como estos enfrentan el acceso al crédito en el sistema financiero tradicional.
2. Efectuar diagnósticos sobre las condiciones y restricciones que se tienen en el acceso al crédito formal.
3. Servir de fuente de información para la toma de decisión en el asesoramiento técnico al sistema de plataformas crowdfunding.
4. Permitir la comparabilidad de las actividades económicas de los negocios encuestados.

Las hipótesis que se presentan a continuación se plantearon con la finalidad de que sean validadas luego de que se procese toda la información generada durante las entrevistas con los micro y pequeños empresarios.

Hipótesis

1. Los micro y pequeños empresarios tienen serios inconvenientes para acceder al financiamiento.

2. Los emprendimientos en Lima Metropolitana y Callao son liderados por mujeres.
3. Los micro y pequeños empresarios solicitan financiamiento a entidades bancarias, cajas municipales y rurales.
4. Los micro y pequeños empresarios prefieren solicitar préstamos informales en lugar de préstamos formales.
5. Las tasas de interés son la principal referencia que tienen los micro y pequeños empresarios al momento de solicitar un préstamo financiero.
6. La documentación exigida por las diferentes entidades financieras es la principal limitante para acceder al financiamiento por parte de los micro y pequeños empresarios.
7. Los micro y pequeños empresarios no conocen acerca del financiamiento a través del crowdfunding.

Para validar las mencionadas hipótesis, en el apéndice A se muestran la cantidad y naturaleza de las preguntas determinadas, las mismas que fueron abordadas por los encuestadores a cada micro y pequeño empresario ubicado en los distritos de Lima Metropolitana y Callao.

En esa línea, luego del procesamiento de información, se validaron las hipótesis planteadas:

- Los micro y pequeños empresarios tienen serios inconvenientes para acceder al financiamiento.
- La mayoría de los emprendimientos en Lima Metropolitana y Callao son liderados por mujeres.
- La mayor cantidad de micro y pequeños empresarios solicitan financiamiento a entidades bancarias, seguido de cajas municipales y rurales.

- Los micro y pequeños empresarios prefieren solicitar préstamos formales en lugar de informales.
- Los micro y pequeños empresarios al momento de solicitar un préstamo financiero utilizan como principal criterio la tasa de interés, seguido de los plazos de pago.
- La excesiva documentación requerida por las diversas instituciones financieras es la principal barrera que enfrentan los micro y pequeños empresarios al intentar acceder a financiamiento.
- Los emprendedores y dueños de micro y pequeñas empresas tienen poco conocimiento sobre el financiamiento a través del crowdfunding, pero están abiertos a recibir asesoramiento y financiamiento utilizando este método.

4.2.3 Mapa de Empatía

El mapa de empatía es una herramienta que ayuda a comprender mucho mejor la realidad y el día a día de muchos usuarios, es así que esto permite tener un panorama mucho más enfocado a las necesidades que la solución podrá abordar; asimismo, la herramienta nos brinda un proceso estratégico de los principales enfoques y perspectivas. (ver Apéndice G).

Respondiendo a los siguientes apartados:

- ¿Qué ve?: Este punto permite tener el entendimiento y comprensión sobre lo principal que el usuario podría estar viendo a su alrededor.
- ¿Qué escucha?: En este apartado nos facilita la comprensión de las posibles influencias que pueda recibir el usuario, tendencias, referencias.
- ¿Qué piensa y siente?: Con este ítem nos da a saber cómo piensa y sienten nuestros usuarios, no solo respecto al objetivo definido como mapa de empatía, sino también enfocado a sus principales preocupaciones y aspiraciones.

- ¿Qué dice y que hace?: Este enfoque nos permite fijarnos en los comportamientos del usuario, en su forma de expresar o comunicar las cosas, ya sea en sus prácticas habituales y en lo que hace en su día a día.
- Por otro lado, en la parte inferior de la herramienta nos brinda una mirada más clara de cómo abordar rápidamente las situaciones en cuanto a nuestro ecosistema de trabajo.
- ¿Qué esfuerzos hace?: Aquí se hace referencia a qué obstáculos y dudas debe superar el usuario para acceder a producto novedoso.
- ¿Qué resultados obtiene?: Principalmente se enfoca a adentrarnos en los resultados que obtiene el usuario mediante nuestra solución.

4.3 Carácter innovador o novedoso del producto o servicio

En el presente trabajo, se desarrolla un negocio disruptivo sin perder de vista las tendencias actuales de soluciones tecnológicas del mercado bursátil. El crowdfunding, como forma de financiamiento colectivo, tiene una historia relativamente corta en Perú, ya que llegó al país en el año 2013. Sin embargo, en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento y ha ganado una mayor aceptación y popularidad en el mercado peruano.

En enero del 2020, el Poder Ejecutivo emitió el Decreto de Urgencia 013-2020, el cual promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y startups, este decreto constituyó el primer gran paso hacia la regulación del crowdfunding en donde se establece los modelos de financiación participativa que se regulan y las disposiciones generales relativas a las obligaciones y requisitos a los que están sujetas las Sociedades Gestoras de plataformas de financiación participativa.

Estas plataformas son administradas por sociedades anónimas (Sociedades Anónimas) que son supervisadas y reguladas por la Superintendencia del Mercado de Valores del Perú (SMV) (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2022).

4.4 Propuesta de valor

En el presente capítulo, se desarrollará una propuesta de valor en base a la identificación de las necesidades del usuario (ver Apéndice E). De esta manera, se ha identificado que entre las principales necesidades de las mypes, cuentan con limitado acceso al financiamiento, el cual dificulta el desarrollo de los negocios. Es así, que muchas de estas empresas optan por acceder a préstamos como persona natural en donde las tasas y comisiones son elevadas, o en su defecto, acuden a préstamos informales.

Con base en los factores identificados en el perfil del usuario, se propone la implementación de una plataforma digital de Crowdfunding como valor añadido. Esta plataforma brindará financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) a través de un sistema de recolección de fondos por parte de inversionistas, quienes recibirán una tasa de interés por cada proyecto en el que inviertan. Además, la plataforma ofrecerá asesoría financiera especializada y presentará de manera completa y precisa la información cualitativa y cuantitativa de las empresas, con el objetivo de potenciar sus negocios y aumentar sus ingresos. De esta forma, se superarán obstáculos como la falta de acceso a crédito formal y se obtendrán tasas competitivas de mercado; exposición a fuentes de financiamiento y mayor exposición de empresas como empresarios para networking.

4.5 Producto mínimo viable

Para la obtención del producto mínimo viable (*PMV*), se han realizado una serie de iteraciones con la finalidad de determinar las funcionalidades o características que deberá contener la primera versión del producto de *crowdfunding*. Para ello, se identificó que el producto va dirigido a las mypes (micro y pequeños empresarios) y personas con excedentes

de liquidez (inversores). Ambos cumplen el rol de cliente e interactúan entre sí de manera indirecta; es decir, el inversor proporciona recursos económicos a las mypes por medio de la plataforma, y a cambio, este recibe una tasa de interés.

Una vez identificado a los usuarios, se realizó un brainstorming sobre las funcionalidades del *PMV*, con lo cual se hicieron las preguntas qué debe, debería y podría tener la plataforma web de crowdfunding. La primera pregunta permite identificar los requisitos mínimos que debe tener la solución en función a lo que el cliente necesita; es así como se ha identificado que la plataforma debe ser confiable, segura y accesible. La segunda pregunta, permite identificar las funcionalidades que se deben desarrollar según la necesidad de los usuarios; es así, que se definió que la plataforma debería contar con amplia información sobre el crowdfunding, ratios de inversión, datos del mercado entre otros, por ello, este ecosistema digital debería ser amigable e intuitiva para las mypes y los inversionistas. Finalmente, la última pregunta nos permite identificar aquellas funcionalidades que los clientes desean tener en el *PMV* y la viabilidad a corto, mediano o largo plazo según los recursos que se cuente, tanto a nivel de personal como económico. De esta manera, la plataforma contaría con un gestor en la nube para poder archivar toda la información que se maneje, así como historial de inversiones, crediticio y financiero, entre otros, para así poder enviar reportería sobre el avance de los proyectos e inversiones y seguimiento de otras acciones.

Posteriormente, según los análisis realizados sobre las alternativas que los clientes buscan y que han estado recurriendo para resolver sus necesidades, nos permitió ahondar e identificar aquellos elementos y características que se deben considerar de manera activa para el desarrollo del *PMV*, tales como: contactabilidad entre usuarios del ecosistema, contenido de valor que sume a las inversiones y proyectos, visibilidad sobre el detalle de los proyectos, notificaciones relevantes, asistentes virtuales que faciliten la operativa, entre otras

funcionalidades que permitan dar practicidad a los movimientos de los usuarios dentro del ecosistema.

Por otro lado, se plantean acciones relevantes con la información recaudada sobre la competencia y alternativas de financiamiento, y con esto se podrá decir que habrá más opciones de implementación y funcionalidades; asimismo, la plataforma tendrá constantes cambios y mejoras en la medida que se vayan cumpliendo los objetivos esperados.

Finalmente, el diseño de la solución cumple con los requerimientos mínimos extraídos como insights de los clientes y de la investigación realizada, asimismo, se busca cumplir con las expectativas de interacción hacia el cliente, es decir que esta pueda realizar el registro, revisión del perfil personal, proyectos, vista de ratios de proyectos del mercado dentro del ecosistema, así como las interacciones que pueda tener el inversor al momento de invertir en cualquier proyecto que este pueda ver rentable (Detalles del prototipo: ver Apéndice H).

Capítulo V. Diseño del producto o servicio

5.1 Lienzo del modelo de negocio

Para el presente proyecto se ha elegido la metodología *Business Model Canvas*, la cual es una herramienta que permite plasmar el modelo de negocio en una sola hoja, consta de nueve bloques los cuales contienen la siguiente información: propuesta de valor, segmentos de cliente, canales de distribución y comunicaciones, relación con los clientes, fuentes de ingresos (incluye los sistemas de pago aceptados), recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos. En tal sentido, el modelo de negocio del proyecto propuesto es presentado de acuerdo con la metodología *Business Model Canvas* (ver Apéndice F).

Propuesta de valor

Mypes:

- Se propone brindar una solución a las mypes para acceder a financiamiento de forma rápida y segura, con el objetivo de superar los problemas económicos y poder cumplir con las necesidades de crecimiento mediante la inversión y/o capital de trabajo para cubrir necesidades operativas.
- Brindar una plataforma a las mypes y emprendedores que les sirve de vitrina para exponer sus proyectos con el objetivo de conseguir financiamiento.
- Entrenamiento empresarial, mediante asesorías con expertos financieros.
- Facilitar el vínculo con alianzas estratégicas.
- Networking empresarial.

Inversionistas:

- Brindar una solución que permita a los inversionistas invertir sus excedentes de dinero en una plataforma segura, con el objetivo de obtener retornos más altos del mercado.

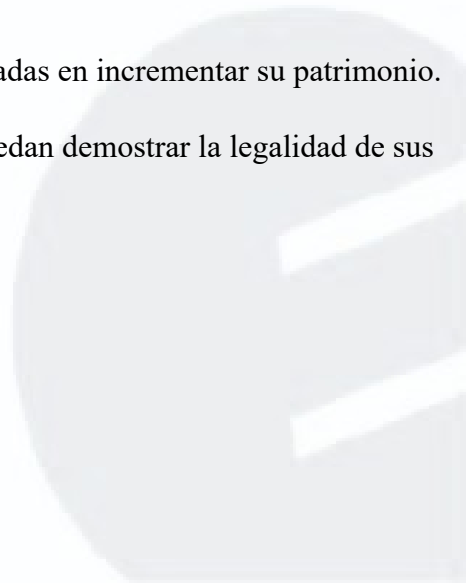
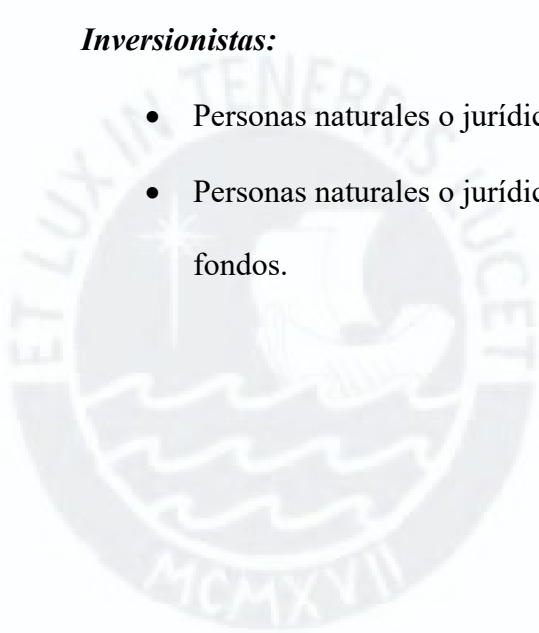
- Acceder a un portafolio de negocios que brinden opciones de inversión con diferentes rentabilidades en función al riesgo del negocio.
- Acceder a información clara y precisa de las opciones de negocios a invertir.

Segmentos de clientesMypes:

- Microempresarios formales.
- Pequeños empresarios.
- Emprendedores.

Inversionistas:

- Personas naturales o jurídicas interesadas en incrementar su patrimonio.
- Personas naturales o jurídicas que puedan demostrar la legalidad de sus fondos.



Canales de distribución y comunicación

- El canal de comunicación tanto para las mypes como inversores será mediante canales digitales que puedan ser utilizados desde un teléfono o laptop con conexión internet. De igual manera se contará con una oficina física para reuniones con estos de ser necesario.

Relación con los clientes

- La relación con las mypes e inversores será clave, con el objetivo de retener y captar nuevos inversores, de la misma manera que las mypes sientan confianza y seguridad de obtener el financiamiento.
- Los clientes corresponden a los usuarios de la aplicación y plataforma web, en el caso de las mypes son personas naturales o jurídicas dueños de negocios o emprendedores con proyectos nuevos, para el caso de los inversores, son personas naturales o jurídicas que demuestren la legalidad de sus fondos.

Fuentes de ingresos

- Comisión aplicada a los inversores y mypes.
- Asesoría financiera a las mypes.
- Evaluación crediticia a las mypes.
- Renovación de publicación de proyectos a las mypes.
- Publicidad dentro de nuestra App y plataforma web.

Recursos claves

- Los recursos humanos son los recursos claves para que se pueda concretar el modelo de negocio y la capacidad de estos para desarrollar el mejor plan de marketing que logre materializar los objetivos. Por otro lado, el proveedor responsable del desarrollo de la plataforma web y App y todo lo que implique la seguridad, así como las pasarelas de pago y mantenimiento de estas.

Actividades claves

- Las actividades claves luego de los recursos humanos y desarrollo de la plataforma web y App, están relacionados al marketing de la aplicación, con el objetivo de lograr la exponencialidad deseada.
- Atraer inversores con el objetivo que financien los proyectos de mypes con una rentabilidad deseada. De igual manera atraer a las mypes o emprendedores con proyectos nuevos interesados en obtener financiamiento rápido y seguro.
- Crear una aplicación y plataforma web segura, amigable y dinámica que permita generar un dialogo constante con el back office. Desarrollar una web atractiva que permita conseguir más leads y convertirlos en clientes.
- Marketing por redes sociales.
- Generar networking con gremios de mypes.

Socios Claves

- Entidades públicas y privadas.
- Gremio de emprendedores.
- Inversionistas.

Estructura de costos

- Desarrollo y mantenimiento continuo de la app y plataforma web.
- Publicidad y marketing para dar a conocer la solución.
- Gastos administrativos y operativos para mantener la operatividad del negocio.
- Personal calificado para la evaluación crediticia de los proyectos de las mypes, así como, el ingreso de inversores.

5.2 Viabilidad del modelo de negocio

5.2.1 Estudio de mercado

5.2.1.1 Mercado disponible

El universo de Mypes formales de Lima y Callao que al año 2020 asciende a 830,607 Mypes son considerados como el mercado disponible. Sin embargo, con respecto al periodo anterior representa una disminución en 24.32%, lo cual es entendible por el contexto de pandemia que obligo a muchas empresas al cierre y posterior quiebra.

Tabla 6

Cantidad de Mypes en Lima y Callao del 2016 al 2020

Año	Mypes en Lima	Mypes Callao	Total
2020	776241	54366	832627
2019	1019441	78120	1099580
2018	955060	73168	1030246
2017	817792	64403	884212
2016	770971	54821	827808

Fuente: Ministerio de la Producción

Elaboración: Propia

5.2.1.2 Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo se ha considerado los resultados de la encuesta realizada al sector Mypes, para esto se considera indicadores como el nivel de formalidad que alcanza al 76.2% y la aceptación de querer recibir financiamiento vía crowdfunding que alcanza al 84.7% de los encuestados. Por lo que, el mercado objetivo estaría conformado por el 84.7% de 830,607 del mercado disponible que corresponde a 703,524 Mypes. Hay que tener en cuenta que esta cifra afectada por la pandemia podría subir significativamente en los próximos años gracias a la reactivación y apertura de la economía.

- **Demanda estimada**

- La tasa de crecimiento promedio de las Mypes (Lima y Callao) en los últimos tres años (2016-2019) fue de 10.04%, Considerando que el año 2020 se vio una caída significativa de -24.32% producto del contexto de pandemia y sus efectos sobre la economía; por lo que se considerara el crecimiento promedio de 10.04% para la proyección del periodo (2021-2024).
- Cada Mype del mercado objetivo representa por lo menos una solicitud de crédito 703,524 Mypes, la frecuencia de los créditos será de 2 créditos al año.
- Ante un aumento del 1% del PBI, la demanda de crédito creció en 0.51%, en el periodo (2007-2020). En la proyección a largo plazo (2021-2024) se logró notar un crecimiento significativo de 13.36% por año del crédito bancario (Fuente primaria) (cuadro de Excel en anexos)
- El nivel de bancarización en los últimos tres años (2018-2021) ha tenido un crecimiento promedio de 10.6%. Considerando que el periodo (2020-2021) se tuvo una tendencia a la baja en los niveles de bancarización (Fuente: Ipsos, Elaboración propia)
- Los montos de los préstamos estarían sujetos a criterios propio del evaluador como: Liquidez, proyección de flujo de caja, nivel de endeudamiento, y el criterio visual que es el más importante ya que se compara la situación financiera con lo que realmente se puede visualizar al momento de hacer la visita de campo, siendo este un factor determinante para fijar el monto que se le asignara a la Mype. En este caso los cálculos se han hecho con los datos obtenidos de la encuesta, considerando hasta un

33% de los ingresos netos anualizados de las Mypes. (ver cuadro de ingresos netos de la encuesta)

- Se estima que las solicitudes de préstamo que se recibirá el primer año será de por lo menos el 2% del mercado, seguido de 4% el segundo año, 6% el tercer año y 8% el cuarto año. Información recabada a expertos en la industria del Fintech. (Crowdfunding - Fuente primaria)

5.2.1.3 Proyección de mercado objetivo

Para obtener la demanda del mercado objetivo en el periodo 2021 –2024 se ha realizado la proyección del mercado objetivo (2020). Para esto se está considerando la tasa de crecimiento promedio que han tenido las Mypes de 10.04% en los periodos (2016 -2019), sin considerar el año 2020 ya que estuvo compuesto por situaciones anómalas sobre todo en los aspectos económicos.

Tabla 7

Cálculo de proyección de mercado objetivo

Nivel de ingreso	T.C	MO	MO	MO	MO	MO
		2020	2021	2022	2023	2024
Hasta 5000	10.04%	394,677	434,311.12	477,925.37	525,919.43	578,733.14
De 5001 a 10000	10.04%	206,836	227,606.82	250,463.47	275,615.43	303,293.19
De 10001 a 30000	10.04%	79,498	87,481.32	96,266.34	105,933.57	116,571.59
De 30001 a 50000	10.04%	13,367	14,709.34	16,186.47	17,811.95	19,600.65
Mas de 50001	10.04%	9,146	10,064.46	11,075.15	12,187.33	13,411.20
Total		703,524.00	774,173.06	851,916.80	937,467.71	1,031,609.77

M=Mercado, O = Objetivo, B= Base Fuente: Ministerio de la Producción, Elaboración propia
Fuente: Elaboración propia

3.1.1.1 Estimación de préstamos proyectados 2021 – 2024

Con los cálculos de proyección del mercado objetivo es que se elabora la estimación de los préstamos anuales que son afectados por las tasas de crecimiento de las Mypes, del crédito bancario y de la bancarización.

Tabla 8

Demanda potencial

Año	Mercado objetivo. Préstamo en un año	Dos préstamos al año por Mype	Proyección solicitudes del mercado	Número de solicitudes anuales	Porcentaje de Mypes formales 76.2%	Demanda de préstamo solicitado (s/)
2021	774,173.05	1,548,346.10	2%	30,966.92	23,596.79	89,773,728
2022	851,916.80	1,703,833.60	4%	68,153.34	51,932.85	197,501,526
2023	937,467.70	1,874,935.41	6%	112,496.12	85,722.05	325,879,038
2024	1,031,609.77	2,063,219.54	8%	165,057.56	125,773.86	477,956,598
Total	3,595,167	7,190,335		376,674	287,026	1,091,110,890

T= Tasa, C= Crecimiento, My= Mype, Cb= Crédito bancario, B=Bancarización. Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el estudio de mercado contemplan una alta probabilidad de éxito del modelo de negocio a ser implementado, sin embargo, estos elementos clave deben ser medidos a través del cálculo de los principales indicadores de rentabilidad, los cuales determinan la viabilidad económica y financiera del negocio.

5.3 Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

De acuerdo a Salim Ismail, Yuri Van Geest y Michael Malone (2014), las organizaciones exponenciales tienen la capacidad de generar resultados significativamente más altos que aquellas que tienen una visión y comportamiento tradicional. Es importante

precisar que la exponencialidad está asociada al uso estratégico y eficiente de la tecnología, es decir, la tecnología es un actor principal en la estructura y desarrollo del negocio teniendo la capacidad de mejorar el servicio ofrecido, el cual se basa principalmente en la agilidad, accesibilidad y bajo costo, incrementando de esa manera la atracción e interés del público objetivo.

El Propósito Transformador Masivo (PTM) define una organización como exponencial cuando cumple la mayor cantidad de atributos externos e internos, establecidos a través de los acrónimos SCALE e IDEAS, respectivamente.

Las siglas SCALE hacen referencia a las características externas de una organización exponencial, mientras que el acrónimo IDEAS está relacionado con los mecanismos que se gestionan internamente de manera eficiente y cautelosa.

En ese sentido, el modelo de negocio cumple con los siguientes atributos:

Tabla 9
Atributos de la organización

Atributos	Cumple	No Cumple
Atributos SCALE		
Staff on Demand (Personal bajo demanda).	X	
Community & Crowd (Comunidad y seguidores).	X	
Algorithms (Algoritmos).	X	
Leased Assets (Activos pasivos).		X
Engagement (Compromiso).	X	
Atributos IDEA		
Interface Processes (Proceso de interfases).	X	
Dashboards (Tableros de información).	X	
Experimentation (Experimentación).		X
Autonomy (Autonomía).	X	
Social Technologies (Tecnología social).		X

En conclusión, el modelo de negocio que se pretende implementar cumple con cuatro atributos SCALE y tres atributos IDEA, por lo que se puede considerar como una organización exponencial, dado que cumple con la mayor cantidad de características establecidas, teniendo la capacidad de generar un ritmo acelerado de crecimiento mediante la generación de valor al público consumidor objetivo.

5.4 Sostenibilidad del modelo de negocio

Los consumidores cada vez están más involucrados en el cuidado del medio ambiente y es así como eligen compañías que incorporen en su filosofía de negocio principios de sostenibilidad y responsabilidad social. Un negocio es considerado como sostenible cuando su misión y visión están asociados con el desarrollo económico, social y del medio ambiente. Creciendo Funding, es un modelo de negocio sostenible que impacta y contribuye al cumplimiento del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

(ODS 5) Igualdad de género. Creciendo Funding utilizará la tecnología para el desarrollo de una plataforma web y en segunda fase el App, con la finalidad de impulsar el acceso de los jóvenes y adultos. Asegurar la igualdad de oportunidades y liderazgo de la mujer.

(ODS 8) Trabajo decente y crecimiento económico. Creciendo Funding busca mediante la tecnología ser una herramienta rápida y confiable para ayudar a las mypes y/o emprendedores a cumplir sus objetivos mediante el acceso al capital de trabajo.

(ODS 9) Industria, Innovación e infraestructura. Creciendo funding busca la apertura al sistema financiero, la cadena de valor y de mercados a las mypes y emprendedores que no son sujetos a crédito en una institución financiera tradicional.

(ODS 13) Acción por el clima. Creciendo funding busca ser una alternativa que no demande impresión de contratos ni documentos, gestionar los documentos electrónicos tiene su propia huella ecológica. La utilización de un hosting verde aportara en la reducción del gasto energético. Finalmente, las reuniones virtuales aportaran en reducir los traslados de los clientes a las oficinas aportando en la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero en el Perú.

Tabla 10
Principales metas ODS impactadas

Meta	Indicador
5.b	Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres
8.1	Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados
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
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
8.7	Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas
8.10	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.
9.3	Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados
13.2	Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales

Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

6.1 Validación de la deseabilidad de la solución

6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Las hipótesis que se presentan a continuación se plantearon con la finalidad de que sean validadas luego de que se procese toda la información generada durante las entrevistas con los micro y pequeños empresarios.

1. Los micro y pequeños empresarios tienen serios inconvenientes para acceder al financiamiento.
2. Inversionistas que buscan proyectos y soluciones donde invertir de una manera rápida y segura.
3. Los emprendimientos en Lima Metropolitana y Callao son liderados por mujeres.
4. Los micro y pequeños empresarios solicitan financiamiento a entidades bancarias, cajas municipales y rurales.
5. Los micro y pequeños empresarios prefieren solicitar préstamos informales en lugar de préstamos formales.
6. Las tasas de interés son la principal referencia que tienen los micro y pequeños empresarios al momento de solicitar un préstamo financiero.
7. La documentación exigida por las diferentes entidades financieras es la principal limitante para acceder al financiamiento por parte de los micro y pequeños empresarios.
8. Los micro y pequeños empresarios no conocen acerca del financiamiento a través del crowdfunding.

Para validar las mencionadas hipótesis, en el apéndice I se muestran la cantidad y naturaleza de las preguntas determinadas, las mismas que fueron abordadas por los

encuestadores a cada micro y pequeño empresario ubicado en los distritos de Lima Metropolitana y Callao.

En esa línea, luego del procesamiento de información, se validaron las hipótesis planteadas:

1. Los micro y pequeños empresarios tienen serios inconvenientes para acceder al financiamiento.
2. La mayoría de los emprendimientos en Lima Metropolitana y Callao son liderados por mujeres.
3. La mayor cantidad de micro y pequeños empresarios solicitan financiamiento a entidades bancarias, seguido de cajas municipales y rurales.
4. Los micro y pequeños empresarios prefieren solicitar préstamos formales en lugar de informales.
5. Los micro y pequeños empresarios al momento de solicitar un préstamo financiero utilizan como principal criterio la tasa de interés, seguido de los plazos de pago.
6. El exceso de documentación exigida por las diferentes entidades financieras es la principal limitante que tienen los micro y pequeños empresarios para acceder al financiamiento.
7. Los micro y pequeños empresarios no conocen acerca del financiamiento a través del crowdfunding, sin embargo, está dispuesto a recibir asesoría y financiamiento mediante dicho medio.

6.1.2 Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad y Usabilidad de la Solución

Con la finalidad de validar la deseabilidad y usabilidad de la plataforma de crowdfunding, se realizó un focus group mediante la plataforma virtual de Google Meet con

una duración alrededor de una hora liderada por los integrantes de la tesis y se contó con la participación de diez microempresarios. En el focus group se identificaron los problemas de financiamiento que presentan las mypes y se presentó la propuesta de crowdfunding, explicando el concepto y la dinámica entre inversos y mype. Posterior a ello, se presentó la plataforma de Creciendo Founding en donde se simuló bajo el perfil de mype, la interacción con la plataforma. Finalmente, se dieron a conocer las percepciones y recomendaciones de los usuarios, obteniendo una aceptación por parte de estos.

6.2 Validación de la factibilidad de la solución

La factibilidad de la solución propuesta por el modelo de negocio, se valida con el siguiente plan de mercadeo y el plan de operaciones.

6.2.1 Plan de Mercadeo

Para el plan de mercaderero, se presentan los objetivos comerciales, divididos en: objetivos de mercadeo, segmentación del mercado objetivo y escalabilidad y marketing mix.

6.2.1.1 Objetivos de mercadeo

Los objetivos del Plan de Mercadeo son; Obtener una participación en el mercado del 10% al quinto año de iniciado operaciones en Perú, obtener un crecimiento del 30% en ventas anuales y un EBITDA no menor al 5% versus las ventas a partir del tercer año.

6.2.1.2 Segmentación del mercado Objetivo

Para segmentar el mercado objetivo que podría estar interesado en adquirir nuestro servicio mediante la app, se realizó el modelamiento de crecimiento de nuestra población hasta el año 2028.

Para dicho cálculo se determinó el % de crecimiento anual (López, 2019), de las mypes creadas en el territorio peruano, entre el año del 2016 y 2019. De este cálculo se obtuvo 10.04% como factor de crecimiento anual.

Tabla 11
Crecimiento anual de mypes

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	Crecimiento
Cantidad de mypes	825,792	882,195	1,028,228	1,097,561	825,792	Promedio
Crecimiento Anual	-	6.83%	16.55%	6.74%	-24.76%	10.04%

Para proyectar el mercado potencial se consideró la cantidad de pymes creadas en el año 2020 de acuerdo con su nivel de ingreso (Ver Tabla 6.2). De este cálculo se determinó que para el año 2024 se tendrá un mercado cautivo de 1'135,206 mypes y para el año 2028 1'512,267 mypes.

Tabla 12
Cantidad de mypes según nivel de ingreso

Nivel de ingreso	T.C	MO	MO	MO	MO	MO
		2020	2021	2022	2023	2024
Hasta 5000	10.04%	394,677	434,311.12	477,925.37	525,919.43	578,733.14
De 5001 a 10000	10.04%	206,836	227,606.82	250,463.47	275,615.43	303,293.19
De 10001 a 30000	10.04%	79,498	87,481.32	96,266.34	105,933.57	116,571.59
De 30001 a 50000	10.04%	13,367	14,709.34	16,186.47	17,811.95	19,600.65
Mas de 50001	10.04%	9,146	10,064.46	11,075.15	12,187.33	13,411.20
Total		703,524.00	774,173.06	851,916.80	937,467.71	1,031,609.77

M=Mercado, O = Objetivo, B= Base Fuente: Ministerio de la Producción, Elaboración propia
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que las mypes son parte fundamental del empresariado peruano y a su vez, son influenciadas por el mismo entorno económico que definen sus ventas, todas ellas poseen características físicas y de tipo de empleo, muy diferentes, versus otros tipos de empresarios.

Entender estas características es importante para comprender su situación en el año 2023 y definir sus comportamientos financieros; y con ello, definir los segmentos a intervenir.

De acuerdo a la Sociedad Nacional de Comercio Exterior del Perú, en el informe del 2021 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2022) sobre las mypes peruanas, muestra que los dueños de las empresas están entre las edades de 42 y 43 años. Además, el 51% de dueños de mypes son jefes de hogar, lo que muestra que sus ingresos y desempeño de sus negocios, influyen 100% en sus hogares.

Así mismo, el empresario de mype se ubica dentro del sistema financiero y posee costumbres de ahorro con métodos formales y tiende a formalizar sus operaciones en su negocio. El 47% de los empresarios de mypes poseían al menos un producto financiero y el 53.1% creó su propia empresa como consecuencia de necesidades o motivaciones económicas.

Tabla 13

Resumen de las características del perfil del empresario de una mype

Características del perfil del empresario de las mypes
Edad entre 42 y 43 años
47 % tiene algún producto financiero
25% emplea algún método de ahorro informal
51% son jefes de hogar
53.1% creó su propia empresa por necesidad económica

Con esta información se elaborará las estrategias de marketing para capturar y mantener a clientes.

6.2.1.3 Escalabilidad

La escalabilidad dentro de una empresa se puede considerar como una de sus características para poder adaptarse a los cambios que se dan en el mercado, sin que ésta pierda valor y pueda incrementar sus ingresos sin aumentar sus costos.

La escalabilidad de la empresa se basa en:

- Realizar de forma constante el análisis de ingresos de nuevos competidores.
- Mantener una Oferta amplia, mediante la actualización de los servicios de acuerdo a los movimientos económicos del mercado.
- Ofrecer mecánicas de Promociones y/o descuentos, buscando fidelización de clientes.
- Garantizar la excelencia en el servicio brindando seguridad de información, facilidad de operación, disponibilidad de comunicación 24 horas; y así, mantener y atraer a clientes.

6.2.1.4 Marketing Mix

6.2.1.4.1 Producto

CreciendoFunding plataforma digital de crowdfunding provee como solución a empresarios de mypes para la obtención de financiamientos para proyectos de crecimiento o capital de trabajo y a personas individuales a invertir.

La empresa cumple la función de intermediaria, entre el inversor y el empresario, buscando que el préstamo sea directo entre las dos partes (el prestamista y el solicitante). El solicitante deberá abonar los intereses en cuotas al inversionista, cuya tasa de interés estará plasmado en un contrato entre las dos partes. Para ello, la plataforma presentará las siguientes características:

- Presentación: La plataforma se será visualizada mediante una página web.
- Nombre de la Plataforma: CreciendoFunding

- Dirección web: www.CreciendoFunding.com.pe
- Diseño del logotipo de la plataforma: El logo será de color azul, tendrá el nombre de la plataforma y la imagen de un rayo con color blanco de relleno, para diferenciar el fondo.
- Experiencia de recorrido: La web tendrá una interacción de forma intuitiva, que permita explorar toda la página de forma fácil y atractiva.
- Confianza: Los datos, tanto de los solicitantes e inversionistas, se encontrarán cifrados para mantener una privacidad digital para evitar accesos no autorizados.
- Flexibilidad de operatividad: El cliente tendrá la posibilidad de editar datos como su ubicación, forma de pago, preferencias visuales y promociones.
- Costo: Los solicitantes deberán abonar S/.1500 por derecho de ingreso, S/.350 por la evaluación crediticia (por única vez) y S/150 por asesoría financiera.
- Alcance: Se lanzará la plataforma para los empresarios con operaciones en el territorio peruano.

6.2.1.4.2 Plaza

La plataforma CreciendoFunding será localizada mediante una dirección web en internet, la cual podrás ingresar desde cualquier dispositivo con conexión a internet. La plataforma estará disponible para mypes con operaciones en el territorio peruano. A mediano plazo, se buscará su aplicación a App para descarga en Google play de Android y AppStore de Apple.

6.2.1.4.3 Promoción

La estrategia de promoción tiene como objetivo principal dar a conocer la marca CreciendoFunding. Las redes sociales (Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter y TikTok)

serán los principales canales de difusión; ya que, nos permiten contabilizar en tiempo real, el número de visitas y de suscripciones los distintos fanpage.

Se publicarán videos cortos atrayentes, que muestren el concepto principal de la plataforma que es el ganar – ganar, y que estimulen a visitar la página web.

Se considerará publicidad POP (point of purchase) e impresa, así como también paneles luminosos, las cuales deberán ser repartidas varios puntos de la ciudad, con foco en los centros bancarios, universidades, conglomerados empresariales y ferias de emprendedores.

La publicidad estará acompañada de un código QR que lleve a los empresarios hacia la página web, con el objetivo que los empresarios conozcan la marca.

6.2.1.4.4 Presupuesto de Marketing

En esta sección se detalla el presupuesto del marketing que se usará para el lanzamiento y mantenimiento de las campañas.

Tabla 14
Presupuesto de Marketing (2023 - 2028) en soles

	2023 (Inicial)	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Producto						
<i>Google adwords - analítica</i>	400	400	400	400	400	400
<i>Fee mensual mantto de hosting</i>	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
<i>Consultorias</i>	833	833	833	833	833	833
Publicidad						
<i>Diseño de afiches</i>	850	850	850	850	850	850
<i>Impresión de afiches (5 millares)</i>	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
<i>Video de Lanzamiento - Promocional</i>	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<i>Feed Facebook - Twitter</i>	570	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
<i>Feed YouTube</i>	570	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
<i>Feed LinkedIn</i>	570	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
<i>Feed TikTok</i>	570	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280
Total	15,563	22,403	22,403	22,403	22,403	22,403

Nota: Información obtenida en base a las cotizaciones realizadas a posibles proveedores.

6.2.2 Plan de Operaciones

6.2.2.1 Instalaciones y localización

La instalación de la oficina administrativa tendrá localización en Lima, deberá ser de aproximadamente 100 m² y estar ubicada cerca de los distritos financieros, tales como San Isidro, Surco o San Borja, donde el precio mensual del m² oscila entre S/. 27 y S/. 36, de acuerdo al informe del BCR sobre Indicadores de Mercado Inmobiliario (Banco Central de Reserva, 2023).

La oficina deberá tener servicios de uso básico, como luz, agua e internet, por lo que se debe considerar un mantenimiento de pintura, cableado de redes y un acondicionamiento para ubicar los servidores de redes, con un costo total promedio de S/35,000.

6.2.2.2 Equipos

Para el arranque de la empresa, se designó un presupuesto para la compra de diez laptops, ya que se requerirá efectuar reuniones de trabajo dentro y fuera de la oficina principal. Los equipos portátiles deberán tener los siguientes mínimos requisitos: Pantalla de 15.6”, 1 Tb de disco duro de memoria, un procesador Intel Core i5 y i7, RAM de 8Gb y un procesador de 2.5 Ghz. También se requerirá de equipos celulares, con la capacidad de poder ejecutar la apertura de la plataforma vía web.

Tabla 15

Detalle de equipo administrativo

Activo	Cantidad	Costo	Costo Total
Laptop Core i7	5	3,300	16,500
Laptop Core i5	5	1,800	9,000
Implementación del local	1	35,000	35,000
Desarrollo de la plataforma web	1	50,000	50,000
Equipos celulares	5	750	3,750
Inversión total			114,250

6.2.2.3 Recursos Humanos

La empresa tendrá dos áreas principales, la de Administración y Legal. El área de Administración contará con dos analistas de TI, dos analistas crediticios, un analista financiero y un analista de marketing. La jefatura legal, dará el soporte ante las normas de las entidades reguladoras como la SBS, BCR INDECOPI o ASPEC.

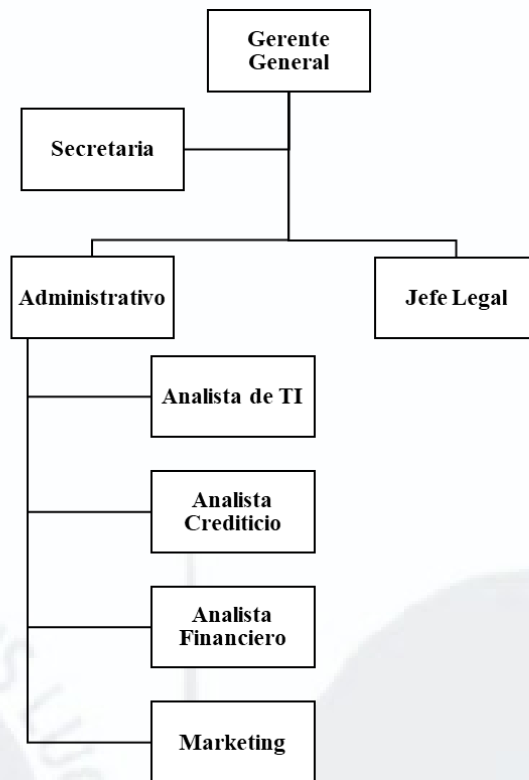


Figura 1

Organigrama de la empresa

6.3 Validación de la viabilidad de la solución

6.3.1 Presupuesto de inversión

6.3.1.1 Ingresos

Se ha previsto generar ingresos mediante la prestación de servicios asociados al core business del presente proyecto, los cuales mediante la aplicación de ciertos supuestos serán proyectados para el periodo 2024 - 2028:

Tabla 16
Estimación de ingresos

Ingresos Mypes	Importe	Mínimo	Máximo	Periodo
Evaluación Crediticia	S/. 350	-	-	En caso sea aprobado, el costo incluye la publicación del proyecto, el cual tendrá una vigencia de 60 días. En caso no sea aprobado, se le emitirá un informe de resultados.
Desembolso	15.00%	S/. 300	S/. 700	-
Renovación de publicación	S/ 150	-	-	La publicación solo tendrá una vigencia de 60 días en la plataforma web. El precio cubre la actualización de la información de la empresa en caso lo amerite.
Asesoría (potencial ingreso)	S/. 150	S/. 1,500	-	Horas hombre
Ingresos Inversor	Importe	Mínimo	Máximo	Periodo
Administración de fondos	0.80%	-	-	TEA. Cada inversor solo podrá invertir por proyecto hasta el 20% del financiamiento. Contratación mínima por proyecto: S/400.00 Contratación máxima por proyecto: S/3,000

6.3.1.2 Presupuesto de Egresos

Del mismo modo, para el presente proyecto se ha considerado de manera mensual los gastos administrativos de la plantilla, la cual asciende a S/. 46,045.00. (ver Tabla 5).

Tabla 17
Requerimiento de recursos

Cargo	Haberes	Asignación familiar	CTS	Gratificación	Vacaciones	Essalud	Total Costo
			8.33%	16.67%	8.33%	9.00%	
Gerente General	S/. 10,000	S/. 75.00	S/.839.58	S/. 1,679.17	S/. 839.58	S/.906.75	S/.14,340
Jefe legal	S/. 5,000	S/. 75.00	S/. 422.92	S/. 845.83	S/. 422.92	S/.456.75	S/. 7,223
Administrativo	S/. 3,000	S/. 75.00	S/. 256.25	S/. 512.50	S/. 256.25	S/.276.75	S/. 4,377
TI	S/. 3,500	S/. -	S/.291.67	S/. 583.33	S/. 291.67	S/.315.00	S/.4,982
Marketing	S/. 2,500	S/. -	S/. 208.33	S/. 416.67	S/. 208.33	S/. 225.00	S/. 3,558
Analista crediticio	S/. 3,500	S/. -	S/. 291.67	S/. 583.33	S/. 291.67	S/.315.00	S/. 4,982
Analista financiero	S/. 3,500	S/. -	S/. 291.67	S/. 583.33	S/. 291.67	S/.315.00	S/. 4,982
Secretaria	S/. 1,050	S/. 75.00	S/. 93.75	S/. 187.50	S/. 93.75	S/.101.25	S/. 1,601
Total	S/. 32,050	S/. 300.00	S/. 2,696	S/. 5,392	S/. 2,696	S/. 2,912	S/.46,045

Por otro lado, la inversión inicial comprende todos los tangibles e intangibles necesarios para iniciar con la operatividad y funcionamiento del proyecto, la misma que asciende a la suma de S/. 119,100.00. En la tabla siguiente se muestra la inversión inicial (CAPEX):

Tabla 18
CAPEX - Inversión del modelo de negocio

Inversión en activos fijos	
Equipos de computo	S/. 25,500
Actividades iniciales	S/. 35,000
Alquiler y garantía (2 meses)	S/. 7,000
Desarrollo de la App	S/. 50,000
Hosting y servicios web	S/. 600
Creación de empresa y constitución	S/. 1,000
Total inversión inicial	S/. 119,100

6.3.2 Análisis financiero

Del mismo modo, en el presente proyecto, se ha estimado el flujo de caja económico para los cinco primeros años de operación, contemplando los distritos de Lima y Callao como parte de la demanda estimada (público objetivo) para el despliegue de nuestras operaciones. En ese sentido, para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se debe considerar los escenarios optimista, conservador y pesimista, se ha considerado las ventas en unidades (ver Apéndice G) en nuevos soles para el período 2024-2028

Tabla 19

Escenario optimista: flujo de caja económica 2024-2028 (en soles)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		16,050,252.02	32,531,078.11	49,451,141.41	66,819,259.99	84,644,409.45
Costo de venta	119,100.00	14,787,468.33	29,971,634.52	45,560,480.10	61,562,129.37	77,984,851.77
Margen bruto	-119,100.00	1,262,783.68	2,559,443.59	3,890,661.31	5,257,130.61	6,659,557.68
Gastos administrativos		385,581.00	385,581.00	385,581.00	385,581.00	385,581.00
Gastos de personal financiero		139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67
Gastos de tecnología		139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67
Gastos de publicidad		49,816.67	49,816.67	49,816.67	49,816.67	49,816.67
EBITDA		548,412.68	1,845,072.59	3,176,290.31	4,542,759.61	5,945,186.68
Depreciación		109,682.54	369,014.52	635,258.06	908,551.92	1,189,037.34
EBIT		438,730.15	1,476,058.07	2,541,032.25	3,634,207.69	4,756,149.35
Impuestos		129,425.39	435,437.13	749,604.51	1,072,091.27	1,403,064.06
Depreciación		109,682.54	369,014.52	635,258.06	908,551.92	1,189,037.34
NOPAT		677,838.08	2,280,509.72	3,925,894.82	5,614,850.88	7,348,250.74
Inversión	-119,100.00					
Flujo de Caja Libre	-119,100.00	677,838.08	2,280,509.72	3,925,894.82	5,614,850.88	7,348,250.74

Tabla 20

Escenario conservador: flujo de caja económica 2024-2028 (en soles)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		8,025,126.01	16,265,539.05	24,725,570.70	33,409,629.99	42,322,204.72
Costo de venta	119,100.00	7,393,734.17	14,985,817.26	22,780,240.05	30,781,064.69	38,992,425.88
Margen bruto	-119,100.00	631,391.84	1,279,721.79	1,945,330.65	2,628,565.31	3,329,778.84
Gastos administrativos		385,581.00	385,581.00	385,581.00	385,581.00	385,581.00
Gastos de personal financiero		139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67
Gastos de tecnología		139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67
Gastos de publicidad		49,816.67	49,816.67	49,816.67	49,816.67	49,816.67
EBITDA		-82,979.16	565,350.79	1,230,959.65	1,914,194.31	2,615,407.84
Depreciación		-16,595.83	113,070.16	246,191.93	382,838.86	523,081.57
EBIT		-66,383.33	452,280.64	984,767.72	1,531,355.45	2,092,326.27
Impuestos		-19,583.08	133,422.79	290,506.48	451,749.86	617,236.25
Depreciación		-16,595.83	113,070.16	246,191.93	382,838.86	523,081.57
NOPAT		-102,562.24	698,773.58	1,521,466.13	2,365,944.16	3,232,644.09
Inversión	-119,100.00					
Flujo de Caja Libre	-119,100.00	-102,562.24	698,773.58	1,521,466.13	2,365,944.16	3,232,644.09

Tabla 21

Escenario pesimista: flujo de caja económica 2024-2028 (en soles)

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		2,675,042.00	5,421,846.35	8,241,856.90	11,136,543.33	14,107,401.57
Costo de venta	119,100.00	2,464,578.06	4,995,272.42	7,593,413.35	10,260,354.90	12,997,475.29
Margen bruto	-119,100.00	210,463.95	426,573.93	648,443.55	876,188.44	1,109,926.28
Gastos administrativos		385,581.00	385,581.00	385,581.00	385,581.00	385,581.00
Gastos de personal financiero		139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67
Gastos de tecnología		139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67	139,486.67
Gastos de publicidad		49,816.67	49,816.67	49,816.67	49,816.67	49,816.67
EBITDA		-503,907.05	-287,797.07	-65,927.45	161,817.44	395,555.28
Depreciación		-100,781.41	-57,559.41	-13,185.49	32,363.49	79,111.06
EBIT		-403,125.64	-230,237.65	-52,741.96	129,453.95	316,444.22
Impuestos		-118,922.06	-67,920.11	-15,558.88	38,188.91	93,351.05
Depreciación		-100,781.41	-57,559.41	-13,185.49	32,363.49	79,111.06
NOPAT		-622,829.12	-355,717.18	-81,486.33	200,006.35	488,906.33
Inversión	-119,100.00					
Flujo de Caja Libre	-119,100.00	-622,829.12	-355,717.18	-81,486.33	200,006.35	488,906.33

6.3.3 Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para realizar las proyecciones del flujo de caja por cada escenario, se han establecido los siguientes supuestos: número de solicitudes al año y porcentaje de solicitudes del público objetivo. Por ejemplo, en el escenario optimista, se ha asumido que solo el 1% del público objetivo realizará una solicitud de crédito al año; en el escenario conservador, se ha asumido que el 2% del público objetivo realizará dos solicitudes de crédito al año; mientras que en el escenario optimista se ha considerado que el 3% del público objetivo realizará tres solicitudes al año.

6.3.3.1 Indicadores de rentabilidad

La viabilidad del proyecto se ha realizado mediante la evaluación financiera anual de los ingresos, egresos, inversión, impuestos, entre otros. Asimismo, para restar los flujos de caja futuros se ha utilizado el *Weight Average Cost of Capital* (WACC) como una tasa de descuento, y que a su vez representa el costo de oportunidad del negocio. Cabe precisar que el WACC, está compuesto de las siguientes variables:

Tabla 22
Cálculo del WACC

Tasa impositiva (impuestos)	30%
Rentabilidad requerida de los accionistas	12%
Costo efectivo del Banco	10%
% de aporte de capital	30%
% de deuda	70%
Costo de la deuda (después de impuestos)	7.05%
CCPP (WACC)	8.59%

Finalmente, Con dicha información se calculó los indicadores de rentabilidad del proyecto, que ayudarán a tomar la decisión final. Dos de los indicadores calculados para

determinar la rentabilidad y viabilidad del presente negocio son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Los resultados que se obtuvieron luego de realizar los cálculos correspondientes fueron los siguientes:

6.3.3.1.1 Escenario Conservador

De acuerdo con el análisis de Flujo de Caja Económico para este escenario en particular, los hallazgos revelaron que la tasa interna de retorno (TIR) se encuentra en **75.27%**, el valor presente neto (VAN) es de **S/. 5 409 253.46**, y el período de recuperación (PAYBACK) es de un año y cuatro meses, lo que significa que los fondos invertidos se recuperarán después de este período. Con base en estos indicadores, se puede concluir que este proyecto es una inversión rentable, ya que tiene el potencial de generar retornos sobre la inversión.

6.3.3.1.2 Escenario Optimista

Los resultados de flujo de caja económico para este escenario, muestran que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es: **102.00%**, que el VAN es de: **S/. 14 408 645.24**, y tiene un PAYBACK de un año y dos meses, es decir el dinero invertido se recuperará a partir de ese periodo. Por lo tanto, tomando en cuenta los resultados de los indicadores, se determina que el proyecto si es rentable, puesto que es posible obtener ganancias con la inversión realizada.

6.3.3.1.3 Escenario Pesimista

Los resultados del Flujo de Caja Económico en este escenario indicaron que la tasa interna de retorno (TIR) es: **-14.86%**, valor actual neto (VAN) de: **S/. -590,341.05**. En ese sentido, en este escenario el proyecto no es rentable. Cabe precisar que en este escenario no es posible un recuperar el dinero invertido.

6.3.3.2 Flujo de Caja del Accionista

De acuerdo al análisis del punto anterior, el Flujo de Caja Libre permite determinar la rentabilidad del proyecto, sin embargo, también es necesario realizar el cálculo del Flujo de Caja del Accionista (FCA) para saber cuánto sería la retribución de todos accionistas de la empresa, tomando en consideración la disponibilidad de efectivo que ha generado la empresa.

En ese sentido, a partir del Flujo de Caja Libre se ha realizado el cálculo del flujo de caja del accionista (FCA), por lo que se ha descontado el efectivo del préstamo solicitado y sus respectivas amortizaciones, así como los gastos financieros o intereses producidos como efecto de dicho préstamo. Asimismo, para obtener un incremento en el flujo de efectivo de los accionistas, se ha considerado un escudo fiscal del 30%, lo que permitirá un ahorro en el pago de impuestos o una disminución en el pago del impuesto a la renta.

Es importante precisar que la inversión del negocio está compuesta del 70% de deuda, lo que representa el porcentaje de efectivo del préstamo. El porcentaje del gasto financiero o del interés de la deuda es del 5%, sin embargo, en términos prácticos solo se está pagando el 4%, debido al ahorro que se produce como efecto directo del escudo fiscal en el flujo de caja calculado.

De manera adicional a lo señalado anteriormente, se ha determinado la rentabilidad de los accionistas utilizando como tasa de descuento el modelo del CAPM, tal como se muestra en la siguiente fórmula: $R_i = R_f + B (R_m - R_f)$

Donde:

R_i = Rendimiento (rentabilidad) esperada por la empresa

R_f = Rendimiento (rentabilidad) libre de riesgo

B = Beta del mercado

R_m = Riesgo del mercado

R_f = Riesgo país expresado en términos porcentuales

$R_m - R_f$ = Prima de riesgo

Para determinar el riesgo país (R_f) se ha utilizado la tasa de los bonos del tesoro americano (MarketWatch, 2023), el cual se encuentra en dólares americanos, por lo que ha tenido que ser convertido a soles. Por otro lado, el beta del mercado, ha sido calculado sobre la base del valor del beta desapalancado de la industria Servicios Financieros No bancarios y de seguros (Damodaran, 2023), el mismo que ha tenido que ser apalancado con la estructura de deuda/patrimonio de la empresa, a través de la siguiente ecuación: $B_{lev} = B_{unlev} * (1 + (1 - T) * (D/E))$. Finalmente, para el valor de la prima de riesgo se ha considerado el Equity Risk Premium de Perú (Damodaran, 2023) por ello, no ha sido necesario realizar su cálculo a través de la fórmula respectiva ($R_m - R_f$).

En ese sentido, sobre la base de la explicación realizada en el párrafo precedente y, reemplazando cada una de las variables en la fórmula del CAPM con los valores correspondientes, se obtiene lo siguiente: $R_i = R_f + B (R_m - R_f)$

$$R_f = 3.72\%$$

$$B = 97.43\%$$

$$R_m - R_f = 8.70\%$$

Reemplazando los valores en la fórmula inicial, se obtiene el siguiente resultado:

$$R_i = 0.3715 + 0.9743333333 * (0.0870)$$

$$R_i = 12.19\%$$

A partir del cálculo del CAPM, se ha elaborado el Flujo de Caja del Accionista (FCA) para cada uno de los escenarios planteados con anterioridad, tal como se muestra a continuación:

Tabla 23

Escenario optimista: flujo de caja del accionista 2024-2028 (en soles)

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Libre	- 119,100.00	677,838.08	2,280,509.72	3,925,894.82	5,614,850.88	7,348,250.74
Efectivo del préstamo	83,370.00					
Amortizaciones al crédito		-S/15,087.87	-S/15,842.26	-S/16,634.38	-S/17,466.09	-S/18,339.40
Gasto financiero		-S/4,168.50	-S/3,414.11	-S/2,621.99	-S/1,790.27	-S/916.97
Escudo fiscal		1250.55	1024.23	786.60	537.08	275.09
Flujo de Caja Financiero	- 35,730.00	659,832.26	2,262,277.58	3,907,425.05	5,596,131.60	7,329,269.46

Tabla 24

Escenario conservador: flujo de caja del accionista 2024-2028 (en soles)

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Libre	- 119,100.00	- 102,562.24	698,773.58	1,521,466.13	2,365,944.16	3,232,644.09
Efectivo del préstamo	83,370.00					
Amortizaciones al crédito		-S/15,087.87	-S/15,842.26	-S/16,634.38	-S/17,466.09	-S/18,339.40
Gasto financiero		-S/4,168.50	-S/3,414.11	-S/2,621.99	-S/1,790.27	-S/916.97
Escudo fiscal		1250.55	1024.23	786.60	537.08	275.09
Flujo de Caja Financiero	- 35,730.00	- 120,568.06	680,541.45	1,502,996.36	2,347,224.88	3,213,662.81

Tabla 25

Escenario pesimista: flujo de caja del accionista 2024-2028 (en soles)

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Libre	- 119,100.00	- 622,829.12	- 355,717.18	- 81,486.33	200,006.35	488,906.33
Efectivo del préstamo	83,370.00					
Amortizaciones al crédito		-S/15,087.87	-S/15,842.26	-S/16,634.38	-S/17,466.09	-S/18,339.40
Gasto financiero		-S/4,168.50	-S/3,414.11	-S/2,621.99	-S/1,790.27	-S/916.97
Escudo fiscal		1250.55	1024.23	786.60	537.08	275.09
Flujo de Caja Financiero	- 35,730.00	- 640,834.94	- 373,949.31	- 99,956.10	181,287.06	469,925.05

Con dicha información se han calculado los indicadores de rentabilidad del accionista, es decir, la retribución de los accionistas del proyecto. Los indicadores de rentabilidad calculados para determinar la rentabilidad de los accionistas son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), utilizando un 12% como tasa de descuento, que corresponde al costo de oportunidad (COK) o rentabilidad requerida de los accionistas.

6.3.3.2.1 Escenario Conservador

Los resultados del Flujo de Caja Financiero en este escenario indican que la tasa interna de retorno (TIR) es: **102.75%**, valor actual neto (VAN) de: **S/. 4,751,330.78**. Por lo tanto, el VAN sería la retribución exigida por los accionistas del proyecto.

6.3.3.2.2 Escenario Optimista

Los resultados del Flujo de Caja Financiero en este escenario indican que la tasa interna de retorno (TIR) es: **117.00%**, valor actual neto (VAN) de: **S/. 12,772,323.57**. Por lo tanto, el VAN sería la retribución exigida por los accionistas del proyecto.

6.3.3.2.3 Escenario Pesimista

Los resultados del Flujo de Caja Financiero en este escenario indican que la tasa interna de retorno (TIR) es: **-16.00%**, valor actual neto (VAN) de: **S/. -595,997.74**. Por lo tanto, en este escenario, los accionistas no tendrían ningún tipo de retribución.

Capítulo VII. Solución Sostenible

El *Flourishing Business Canvas*, se ha utilizado como herramienta para llevar a cabo un modelo de negocio responsable desde la perspectiva social, priorizando tres sectores: medio ambiente, sociedad y economía. Esta herramienta responderá a 14 preguntas que contienen la siguiente información: actores de ecosistemas, necesidades, stakeholders, relaciones, canales, valor de co-creación, valor de co-destrucción, alianzas, gobernanzas, recursos, actividades, existencias biofísicas, servicios de ecosistema, objetivos, costos y beneficios. A continuación, se presenta el *Flourishing Business Canvas* con información de la propuesta del modelo de negocio (ver Apéndice K).

Objetivos

Se busca brindar una solución a todas las mypes para acceder a financiamiento de forma rápida y segura, con el objetivo de superar los problemas económicos y poder cumplir con las necesidades de crecimiento mediante la inversión y/o capital de trabajo para cubrir necesidades operativas.

Costos

- Desarrollo y mantenimiento continuo de la app y plataforma web.
- Publicidad y marketing para dar a conocer la solución.
- Gastos administrativos y operativos para mantener la operatividad del negocio.
- Personal calificado para la evaluación crediticia de los proyectos de las mypes, así como, el ingreso de inversores.

Beneficios

- Colaborar en la necesidad de capital de trabajo para las mypes.
- La empresa generará sus fuentes de ingreso de la empresa a partir de la comisión por el importe desembolsado a la mype, el cual dependerá de la participación de los inversores el porcentaje flat es del 6% del desembolso.

- Asesoría financiera a las mypes.
- Evaluación crediticia a las mypes.
- Renovación de publicación de proyectos a las mypes.
- Publicidad dentro de nuestra App y plataforma web.

Grupos de interés

- Microempresarios formales.
- Pequeños empresarios.
- Emprendedores.
- Personas naturales o jurídicas interesadas en rentabilizar su capital, proveedores, colaboradores y socios.
- Enfocados en Lima metropolitana y Callao.

Relaciones

- La relación con las mypes e inversores será clave, con el objetivo de retener y captar nuevos inversores, de la misma manera que las mypes sientan confianza y seguridad de obtener el financiamiento.
- Los usuarios de la aplicación y plataforma web, corresponden para el caso de las mypes a personas naturales o jurídicas dueños de negocios o emprendedores con proyectos nuevos, para el caso de los inversores pueden ser personas naturales o jurídicas que demuestren la legalidad de sus fondos.
- Las relaciones que se buscan son colaborativas y brindar un soporte en las operaciones de los usuarios, logrando generar un vínculo emocional y una experiencia memorable durante todo el *journey* del servicio.

Canales

- El canal de comunicación tanto para las mypes como inversores será a través de canales digitales, donde el único requisito es tener conexión a internet para

que puedan ser utilizados desde un teléfono o laptop, según la comodidad de cada usuario. De igual manera se contará con una oficina física para reuniones con estos de ser necesario.

Actores del Ecosistema

- Gremio de emprendedores.
- Mypes
- Organizaciones de apoyo a la mype.

Necesidades

- Mypes: Mantener su actividad productiva y/o incrementar sus ventas.
- Inversor: Maximizar el rendimiento de su inversión, de manera segura y a corto plazo.

Recursos

- El recurso humano y su capacidad para desarrollar el mejor plan de marketing que logre materializar los objetivos. Por otro lado, el proveedor responsable del desarrollo del entorno web y App y todo lo que implique la seguridad y mantenimiento de esta.

Actividades

- Se tienen actividades claves como las de capacitación de recurso y el desarrollo de las plataformas web y App, pero también tenemos las actividades relacionadas al marketing de la aplicación, con el objetivo de lograr la exponencialidad deseada.
- Atraer inversores con el objetivo que financien los proyectos de mypes con una rentabilidad deseada. De igual manera atraer a las mypes o emprendedores con proyectos nuevos interesados en obtener financiamiento rápido y seguro.

- Crear una aplicación y plataforma web segura, amigable y dinámica que permita generar un dialogo constante con el back office. Desarrollar una web atractiva que permita conseguir más leads y convertirlos en clientes en clientes.
- Marketing por redes sociales.
- Generar networking con gremios de mypes.

Gobernanza

- Auditorías internas.
- Oficial de cumplimiento ante la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).
- Evaluación Net Promoter Score (NPS) con el objetivo de medir la lealtad de los clientes.
- Encuesta a los los clientes, tanto mypes como inversores.

Alianzas

- Gremio de emprendedores.
- Inversionistas.
- Entidades públicas y privadas interesadas en el desarrollo de las mypes.

Stock biofísico

- Recursos Humanos a través de los asesores financieros.

Servicios ecosistémicos

- Implementar el área de gestor documental de documentos digitales para reducir el impacto ambiental, lo que involucra la fabricación como el uso de este.
- Utilizar plataformas digitales para las reuniones con los clientes para aportar en la reducción del uso de transporte y así apoyar en la reducción de la huella de carbono.

Co-creación de valor

- Brindar una plataforma a las mypes y emprendedores que les sirve de vitrina para exponer sus proyectos con el objetivo de conseguir financiamiento.
- Entrenamiento empresarial, mediante asesorías con expertos financieros.
- Facilitar el vínculo con alianzas estratégicas.
- Networking empresarial.

Destrucción de valor

- Competencia actual del mercado.

7.1 Relevancia social de la solución

Cerca del 60% de los consumidores no tienen problemas por pagar más por un producto de una empresa social (Accion por el hambre, 2023), por ello, CreciendoFunding es consciente que los consumidores cada vez le dan mayor valor a las organizaciones que incorporan políticas alineadas con el cuidado del medio ambiente e impacto social, en esta línea CreciendoFunding ha identificado su colaboración con cuatro objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Los ODS que intervienen en la ejecución del modelo de negocio son:

- *(ODS 5.b) Igualdad de género.* (Naciones Unidas, 2019) CreciendoFunding, a través de la tecnología se asegura que todo el equipo de trabajo, por sobre todo las mujeres cuenten con un equipo móvil y de ser necesario un ordenador.
- *(ODS 8.1) Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados* (Naciones Unidas, 2019). CreciendoFunding busca apoyar a las mypes desatendidas por el sistema financiero tradicional, a su vez con esta ayuda las mypes contribuirían en el PBI del país.

(ODS 8.2) Trabajo decente y crecimiento económico (Naciones Unidas, 2019)

CreciendoFunding busca elevar los niveles de productividad de sus clientes (mypes) ofreciéndoles facilidades para acceder a un crédito de capital de trabajo y así lograr el crecimiento y competitividad de estos emprendedores.

(ODS 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 (Naciones Unidas, 2019).

CreciendoFunding busca promover la formalización de las mypes mediante una asesoría financiera tributaria para que se ordenen y puedan calificar a un crédito de capital de trabajo.

(ODS 8.7) Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas (Naciones

Unidas, 2019). CreciendoFunding indirectamente colabora en la esclavitud financiera ya que las mypes cuentan con una alternativa de financiamiento que puedan reemplazar los préstamos en condiciones abusivas a personas independientes.

(ODS 8.10) Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos (Naciones Unidas, 2019).

CreciendoFunding busca colaborar en el número de sucursales de bancos comerciales para que los adultos emprendedores puedan acceder a un crédito.

- *(ODS 9.3) Industria, innovación e infraestructura:* CreciendoFunding, tiene como propósito aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas a los servicios financieros, como principal objetivo créditos asequibles logrando de esta manera la integración en las cadenas de valor y los mercados de las mypes.
- *(ODS 13.2) Acción por el clima:* CreciendoFunding, incorporó a sus políticas de responsabilidad social empresarial, acciones para ayudar a reducir la huella de carbono, incorporando el área de gestor documental de documentos digitales para reducir el impacto ambiental, lo que involucra la fabricación como el uso de este, en esta misma línea prescindir de las reuniones presenciales y migrar a las plataformas digitales.

7.2 Rentabilidad social de la solución

La rentabilidad de CreciendoFunding se ha medido con el “Índice de relevancia específica de la meta (TSRI) que se determina mediante el número de las metas de ODS impactadas y el problema material específico al número total de las metas de las ODS” (Betti, G., Consolandi, C., y Eccles, R. G., 2018).

$$TSRI = \frac{\text{Metas de ODSi movilizadas por la solución}}{\text{Total de metas de ODSi}} * 100\%$$

De las 34 metas correspondientes a las ODS impactadas por CreciendoFunding se han identificado siete que tienen un impacto directo en la propuesta de negocio. (ver Tabla 7-1), con las cuales se ha trabajado para determinar el TSRI.

Tabla 0-1
Principales Metas ODS Impactadas

Meta	Indicador
5.b	CreciendoFunding, mediante el uso de la tecnología, las mypes podrán acceder a la web para solicitar un préstamo, dándole mayor enfoque a las mujeres emprendedoras peruanas.
8.1	CreciendoFunding, mediante los préstamos de capital de trabajo a las mypes podrán aportar en el crecimiento del producto interno bruto.
8.2	CreciendoFunding, apoyará a las mypes peruana mediante préstamos de capital de trabajo lo cual les permitirá modernizar e innovar sus negocios.
8.3	CreciendoFunding, ayudara a las mypes con asesorías financieras de tal manera que estas tengan un orden tributario y puedan aplicar a un préstamo de capital de trabajo.
8.7	CreciendoFunding, mediante el préstamo que se brindara a las mypes que no pueden aplicar a una institución financiera tradicional, dejaran la esclavitud financiera con prestamistas particulares informales que aplican tasas abusivas.
8.10	CreciendoFunding, se sumará a las instituciones financieras para brindar financiamiento a las mypes.
9.3	CreciendoFunding, mediante el acceso al financiamiento de las mypes tendrán la oportunidad de integrarse en los mercados financieros.
13.2	CreciendoFunding, implementara el área de gestor documental de documentos digitales para reducir el impacto ambiental, lo que involucra la fabricación como el uso de este.

Luego de realizar los cálculos del TSRI, los resultados evidencian que las metas impactadas en CreciendoFunding aseguran un negocio sostenible (ver Tabla 7-2).

Tabla 2
TSRI – Índice de Relevancia Específica de la Meta

ODS impactada	N° de Metas de ODS	N° de Metas de ODS implicadas	TSRI
5	9	1	11%
8	12	4	33%
9	8	1	13%
13	5	1	20%

Para realizar el cálculo de la rentabilidad social de CreciendoFunding se compararon los beneficios sociales con los costos sociales atribuibles al proyecto de negocio. Los beneficios sociales incrementan el bienestar de las mypes atendidas con la ejecución del modelo de negocio que tiene previsto brindar el servicio de financiamiento a través del crowdfunding.

La implementación del presente proyecto generará los siguientes beneficios sociales para las mypes: ahorro por eficiencia fiscal o planeamiento tributario, mayor acceso a financiamiento, ahorro de costos operativos e incremento de las ventas.

Por otro lado, se ha establecido el costo de emisión de CO₂ por kilogramo generado por las emisiones indirectas de GEI asociadas a la electricidad como un costo social de CreciendoFunding, de acuerdo al siguiente detalle:

- El uso de laptops asignado a los recursos humanos de CreciendoFunding.
- El uso de servidores SAS.

De acuerdo con el Anexo N° 11 de la Directiva N° 001-2019-EF/63.01 del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019), el costo social de emisión de CO₂ por tonelada es de US\$ 7.17 (tipo de cambio de S/4.00= para los proyectos de inversión, mientras que el costo de emisión de CO₂

en nuevos soles por Kg es de S/0.029. El detalle de los cálculos realizados para cada factor asociado a la generación de CO₂ se encuentra en el Apéndice O. Asimismo, en las Tablas 12 y 13 se muestra el resumen con los beneficios y costos sociales, respectivamente.

7.2.1 Evaluación Social del Proyecto

La evaluación social del proyecto se ha realizado aplicando la metodología Costo – Beneficio dado que los beneficios sociales pueden valorizarse, es decir, pueden ser expresados en términos monetarios

Los indicadores de rentabilidad social que se calculan con esta metodología son el Valor Actual Neto Social (VANS) y la Tasa Interna de Retorno Social (TIRS). Cabe precisar que todo proyecto de inversión es rentable socialmente cuando el VANS es mayor a cero y la TIRS es mayor a la Tasa Social de Descuento vigente, que es del 8%.

De Acuerdo al Anexo N° 11 de la Directiva N° 001-2019-EF/63.01 del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019), la Tasa Social de Descuento General vigente es de 8%.

Utilizando el flujo de beneficios y costos sociales, se procede a calcular el VANS y la TIRS del proyecto. Es importante señalar que el VANS refleja el valor del flujo de beneficios netos del proyecto, mientras que la TIRS es la máxima tasa de descuento social que hace que el VANS sea igual a cero.

Tabla 3
Proyección de beneficios sociales en soles

Años	Ahorro por eficiencia fiscal (planeamiento tributario)	Mayor acceso a financiamiento	Ahorro de costos operativos	Incremento de las ventas	Beneficios Totales
1	2,455.20	360.00	24,552.00	245,520.00	272,887.20
2	2,700.72	432.00	27,007.20	270,072.00	300,211.92
3	2,970.79	518.40	29,707.92	297,079.20	330,276.31
4	3,267.87	622.08	32,678.71	326,787.12	363,355.78
5	3,594.66	746.50	35,946.58	359,465.83	399,753.57

Tabla 4
Proyección de costos sociales en soles

Año	1	2	3	4	5
Costo de emisión CO₂ Laptops Personal Administrativo	19,980.63	41,599.67	86,610.51	180,323.08	375,432.66
Costo de emisión CO₂ Servidor SAS	5,678.88	5,909.63	6,151.93	6,404.16	6,666.73
Costo Social Total	25,657.51	47,509.30	92,762.44	186,727.24	382,099.39

En el siguiente cuadro se muestra el cálculo del Valor Actual Neto Social (VANS) y la Tasa Interna de Retorno Social (TIRS) a partir de la diferencia de los beneficios y costos sociales identificados y cuantificados previamente.

Tabla 5
VAN Social CreciendoFunding

	Costos Sociales	Beneficios Incrementales	Flujo Neto
1	25,657.51	252,404.40	226,746.89
2	47,509.30	272,887.20	225,377.90
3	92,762.44	300,211.92	207,449.48
4	186,727.24	330,276.31	143,549.07
5	382,099.39	363,355.78	-18,743.61
		VANS	660,612
		TIRS	68%

Como se puede observar, el cálculo del de Costo – Beneficio tiene los siguientes resultados: el VANS es de S/. 2, 017,927.00, una TIRS de 25.00%. En ese sentido, los indicadores de rentabilidad son favorables desde la perspectiva económica y social, por lo que el proyecto es rentable socialmente .

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En ese último capítulo se presenta el plan de trabajo desarrollado con sus respectivos recursos, actividades y plazos para su implementación. Asimismo, se mencionan las conclusiones y las recomendaciones necesarias para iniciar con el despliegue del modelo de negocio.

8.1 Plan de Implementación y equipo de trabajo

De acuerdo al plan de implementación del proyecto, el despliegue del modelo de negocio se llevará a cabo durante el último trimestre del año 2023, donde los primeros dos meses se realizará la ejecución de los requisitos para constituir legalmente la empresa. También se procederá al alquiler de las oficinas y su respectivo acondicionamiento. También se realizará el acercamiento en las administraciones de los conglomerados empresariales para la búsqueda de permisos para la publicidad.

Entre el tercer mes hasta el cuarto mes, se realizará la contratación del recurso humano de las áreas de sistemas y marketing, para que, a partir del quinto mes, comenzar con la ejecución de acciones de ciberseguridad y sobre el lanzamiento del producto.

De acuerdo con el diagrama de Gantt, que se observa en la Figura 8-1, todas las actividades serán ejecutadas progresivamente para dar inicio al proyecto desde el sexto mes.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Pre-Requisitos																									
Constitución legal de la empresa	GS + JC + GL	█	█																						
Solicitud de préstamo bancario para capital de trabajo	KE + GS		█																						
Alianzas estratégicas con conglomerados empresariales	JC + GT			█	█	█	█																		
Inicio																									
Contratación de Personal Soporte (Administración y Marketing)	GL									█	█	█													
Alquiler de local para oficinas administrativas	JC									█	█	█													
Adquisición de herramientas de trabajo y mobiliario	JC + GT									█	█	█													
Contratación de programadores de software y páginas web	GT									█	█	█													
Contratación de proveedores de actividades de marketing	GS									█	█	█													
Compra de materiales de marketing	KE									█	█	█													
Desarrollo de plataforma web																									
Programación y diseño de plataforma web	GT													█	█										
Puesta en marcha de la plataforma web	GT														█	█									
Marcha blanca de la plataforma y levantamientos de incidencias	GT + JC + GL														█	█									
Desarrollo del Plan de Marketing																									
Lanzamiento del plan de marketing	GY																								
Creación de cuentas en redes sociales	GY																								
Producción de Videos promocionales de lanzamiento	JC + KE + GS + GL + GT																								
Desarrollo de Plan de Operaciones																									
Plan de Inducción y capacitaciones a Analistas crediticios	KE																								
Visitas a empresarios en conglomerados empresariales para captar usuarios	JC + KE + GS + GL + GT																								
Creación de video de capacitación para manejo de página web	KE + GT																								
Inicio de Operaciones																									
Puesta en marcha de CreciendoFunding	JC + KE + GS + GL + GT																								

JC: José Calderón
 KE: Kimberly Espinoza
 GS: Geraldine Sayas
 GL: Gustavo Leguía
 GT: Gabino Tocto

Figura 2
Diagrama gantt creciefunding

8.2 Conclusión

1. El plan de negocios fue elaborado en base a las metodologías ágiles y herramientas de elaboración de proyectos como Lienzos, Canvas y Quick Wins. Dentro de esta revisión, se ha comprobado lo esencial que es conocer el perfil de los usuarios potenciales para elaborar un servicio diferenciado de obtención de financiamiento y obtención de ganancias mediante inversiones compartidas.
2. Se logra validar que la metodología del crowdfunding mediante una plataforma web en fase de prueba, para un grupo de empresarios mypes, logra una aceptación aceptable, por lo que el producto puede ser considerado viable para establecer el inicio de un plan comercial.
3. Se logra comprobar que el un modelo de negocio elaborado es disruptivo porque crea una nueva forma de conexión en el ámbito de negocios, con el objetivo de satisfacer un mercado de empresarios mypes con falta de oportunidades para obtener capital.
4. CreciendoFunding es consciente que los consumidores cada vez le dan mayor valor a las organizaciones que incorporan políticas alineadas con el cuidado del medio ambiente e impacto social, en esta línea, se busca contribuir en el fortalecimiento de la no discriminación por género, otorgar atención a las mypes desatendidas por el sistema financiero actual, ofreciendo facilidades de inclusión financiero y generación de trabajo mediante la formalización ante la ley. Todo esto, bajo el soporte tecnológico, buscando disminuir el uso de recursos físicos que impacten al medio ambiente.
5. Finalmente, el modelo de negocio demuestra un impacto social actual, porque, busca fomentar la integración de la cadena de valor y los mercados

económicos. Ya que, por un lado, fortalece la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar los accesos a servicios bancarios; y por otro lado, incentiva el acceso de las mypes al sistema financiero, con lo cual, cierra el círculo de valor.

8.3 Recomendaciones

1. Ejecutar el plan de negocios elaborado al término del programa de MBA, respetando las fechas y secuencias, ya que se ha comprobado su viabilidad y su impacto positivo en la economía peruana.
2. Revisar la alianza con entidades financieras del estado, como el Ministerio de Economía o de Producción, para que a través de sus políticas públicas, puedan impulsar el desarrollo y ejecución de proyectos como este.
3. Se debe considerar los aspectos políticos internos y externos, ya que, como se ha visto en los últimos años, estos aspectos impactan en el crecimiento económico del país; por lo que, se debe considerar cambios estratégicos sobre la marcha del modelo de negocio. La revisión periódica de solicitantes de inversión y de financista, deberá estar acorde a lo planificado, para estar atentos a los flujos de caja proyectados.

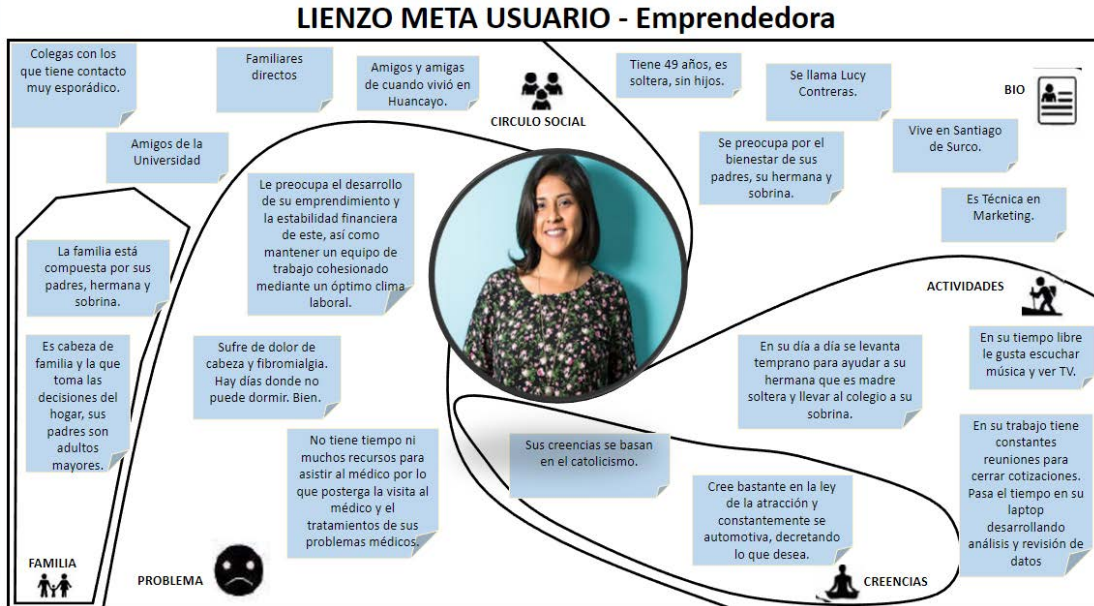
Referencias

- Cambridge Center for Alternative Finance [CCAF]. (2022). *The SME Access to Finance: A Deep Dive into LATAM's Fintech Ecosystem*. Cambridge: Cambridge Centre for Alternative Finance. Retrieved 2022
- Congreso de la Republica del Perú. (2003, 03 de julio). *Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. Diario Oficial El Peruano.
- Cuesta, C., Fernández de Lis, S., Roibas, I., Rubio, A., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2014). *Crowdfunding en 360°: alternativa de financiación en la era digital*. BBVA, Lima. Retrieved April 22, 2022, from <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/01/Observatorio-Economía-Digital.pdf>
- Desarrollo, B. I. (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Retrieved from <file:///C:/Users/User/Downloads/Fintech-en-America-Latina-y-el-Caribe-un-ecosistema-consolidado-para-la-recuperacion.pdf>
- El Peruano. (2021, mayo 20). Reglamento de la Actividad de Financiamiento Participativo Financiero y sus Sociedades Administrativas. *El Peruano*, p. 4. Retrieved from <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2021/05/20/1954665-1/1954665-1.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, julio 10). *INEI*. Retrieved from INEI: <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Ministerio de la Producción. (2021). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2021*. Lima: Ministerio de la Producción. Retrieved from <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1063-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2021>

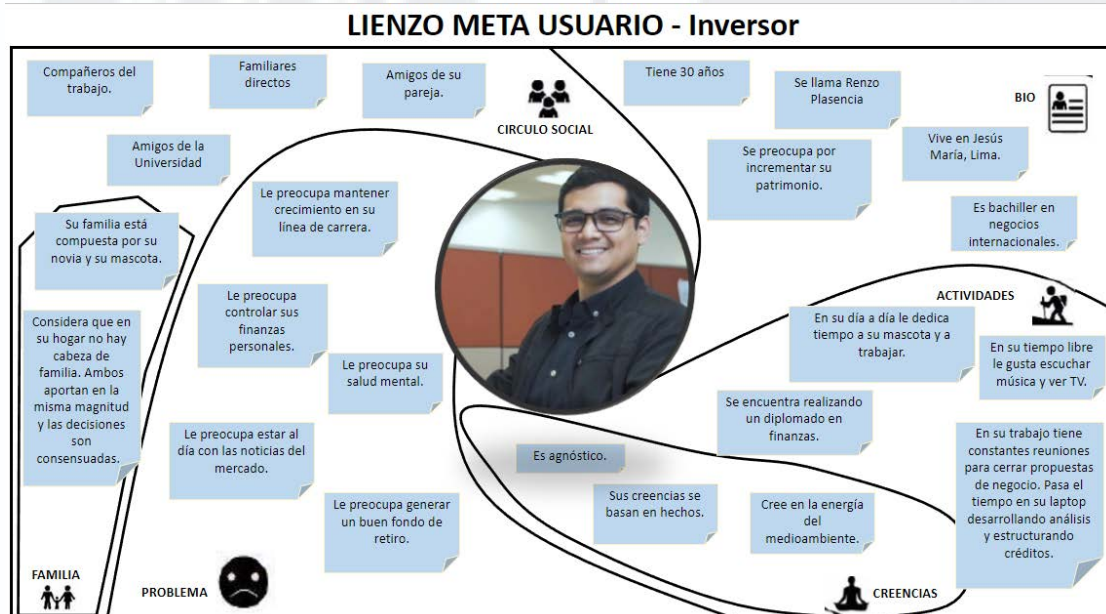
- Quevedo, G. (2022, julio 12). *LexLatin*. Retrieved noviembre 09, 2022, from LexLatin:
<https://lexlatin.com/entrevistas/desarrollo-fintech-open-banking-equity-crowdfunding-argentina#:~:text=%E2%80%9CEn%20la%20Argentina%2C%20a%20diferencia,ha%20sancionado%20una%20Ley%20Fintech>
- Reátegui, C. (2020, enero 24). *Semana Económica*. Retrieved noviembre 10, 2022, from *Semana Económica*: <https://semanaeconomica.com/legal-politica/marco-legal/crowdfunding-nueva-norma-permitira-mas-inversion-y-creditos-para-mypes-y-startups>
- Rojas, Laura. (2017, Julio). *Situación del Financiamiento a PYMES y Empresas Nuevas en América Latina*. Retrieved from *Situación del Financiamiento a PYMES y Empresas Nuevas en América Latina*:
<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1076/FINANCIAMIENTO%20A%20PYMES%20y%20EMPRESAS%20NUEVAS%20EN%20AL-300617.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suarez, N. (2018). *Impactos del Financiamiento para las Mypes en el sector comercio en el Perú: caso "Negocios del Valle Service Express SAC"*. Lima: Universidad de Piura.
Retrieved Noviembre 07, 2022, from
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3642/TSP_AE-L_015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Super Intendencia de Banca y Seguros y AFP. (2018, setiembre). *SBS Informa*. Retrieved julio 23, 2023, from *SBS Informa*: https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/boletin-semanal/2018/b_s_35-2018.pdf

Apéndices

Apéndice A. Lienzo Usuario1



Apéndice B. Lienzo Usuario2



Apéndice C. Mapa de Experiencia de Usuario

Mapa de EXPERIENCIA de USUARIO

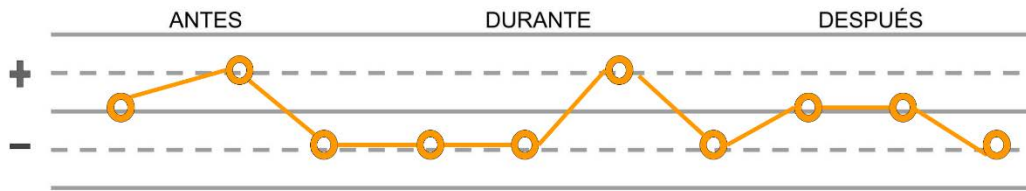
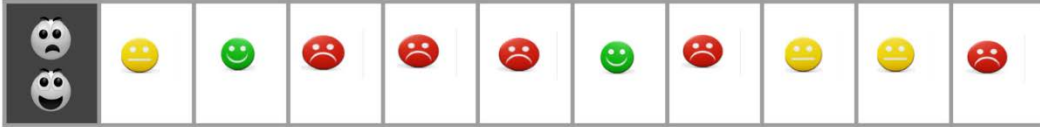
Storyboard / Momentos y Acciones






Pensamientos

	Necesita capital de trabajo para hacer crecer su negocio.	Solicita un préstamo a una entidad financiera tradicional.	La institución financiera le pide una lista de requisitos	Preocupada por recabar lo requisitos que solicita el banco.	No logró cumplir el 100% de los requisitos y el Banco le negó el préstamo	Busca nuevas fuentes de financiamiento o a familiares, amigos y prestamistas.	Consigue que el préstamo a una tasa de interés alta.	Preocupada porque no le alcanza para pagar el préstamo.	Abrumada por cumplir con los pedidos y pagar el préstamo.	Evalúa cerrar su emprendimiento.
--	---	--	---	---	---	---	--	---	---	----------------------------------

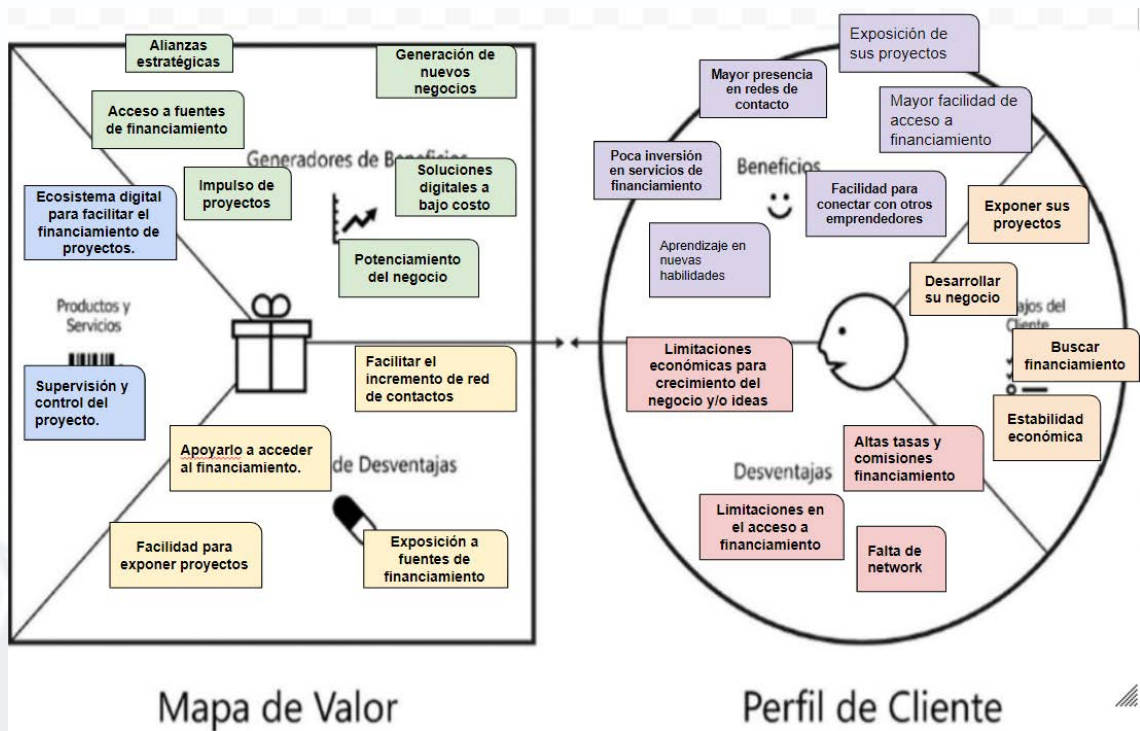
Emociones



Apéndice D. Matriz 6x6

 OBJETIVO ¿Cuál es el problema más relevante que queremos resolver? Proveer una alternativa de financiamiento a las mypes.		 NECESIDADES				¿Cuáles son las necesidades específicas de los usuarios?	
		Acceso a financiamiento.	Incrementar las ventas.	Incrementar la rentabilidad.	Mantener liquidez.	Asesoría sobre el negocio.	Diversificación de cartera de productos y/o servicios.
 PREGUNTAS GENERADORAS							
¿Cómo podemos contribuir al acceso al financiamiento?	¿Cómo los ayudamos a incrementar sus ventas?	¿De qué manera los ayudamos a ser rentables?	¿Cómo los ayudamos a mantener su liquidez?	¿Cómo los ayudamos con la asesoría?	¿Cómo los ayudamos a diversificar su cartera de productos y/o servicios?		
Contacto con fondos de inversión.	Capacitación constante.	Acompañamiento financiero.	Acceso al financiamiento.	Promoviendo el networking.	Prospección de proveedores.		
Asesoría financiera.	Conectándonos con el sector público.	Establecer presupuestos.	Control de ingresos y gastos.	Brindándole contenido sobre gestión de negocios.	Benchmarking.		
Accesos a programas de inversión del estado	Promoviendo el networking.	Administración de inventarios.	Gestión de cobranzas.	Asignándole un asesor.	Acceso a ferias.		
Crowdfunding	Facilidades para publicitar sus productos en la plataforma.	Reportes de ingresos y gastos.	Establecer políticas de inventarios y créditos.	Creación de Manual de Procesos.	Asociarse a círculos de negocio o Cámara de Comercio de Lima.		
Crowdfunding	Capacitación constante.	Acompañamiento financiero.	Acceso al financiamiento.	Asignándole un asesor.	Benchmarking.		
6 IDEAS SELECCIONADAS							

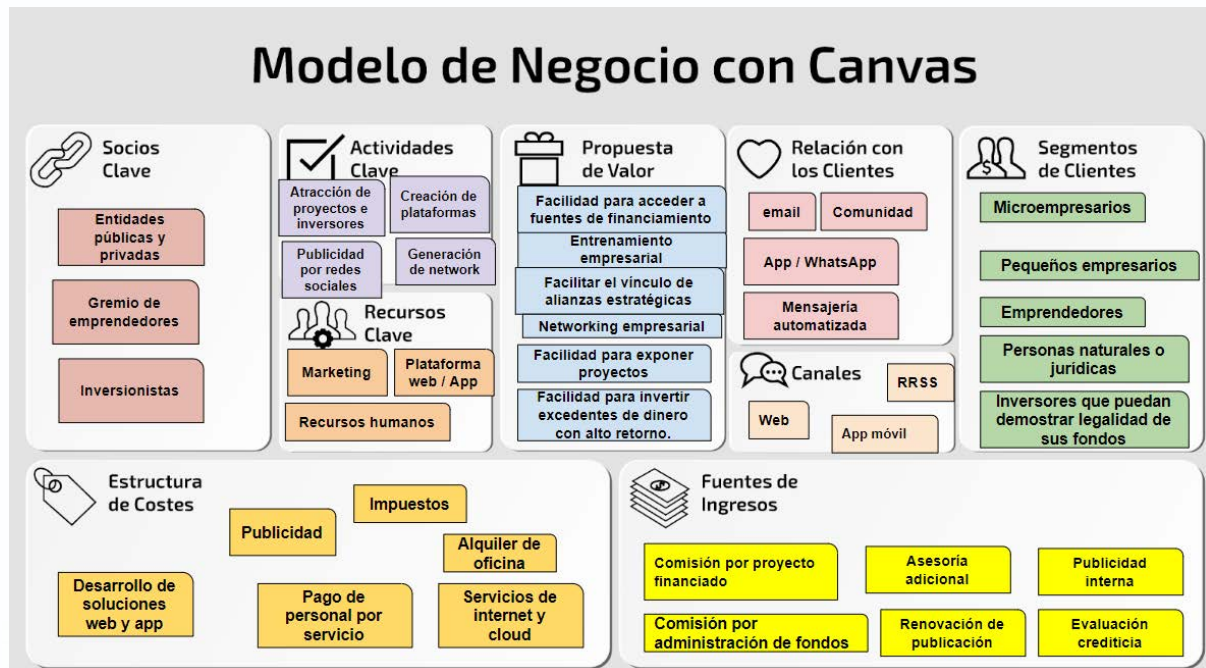
Apéndice E. Propuesta de Valor



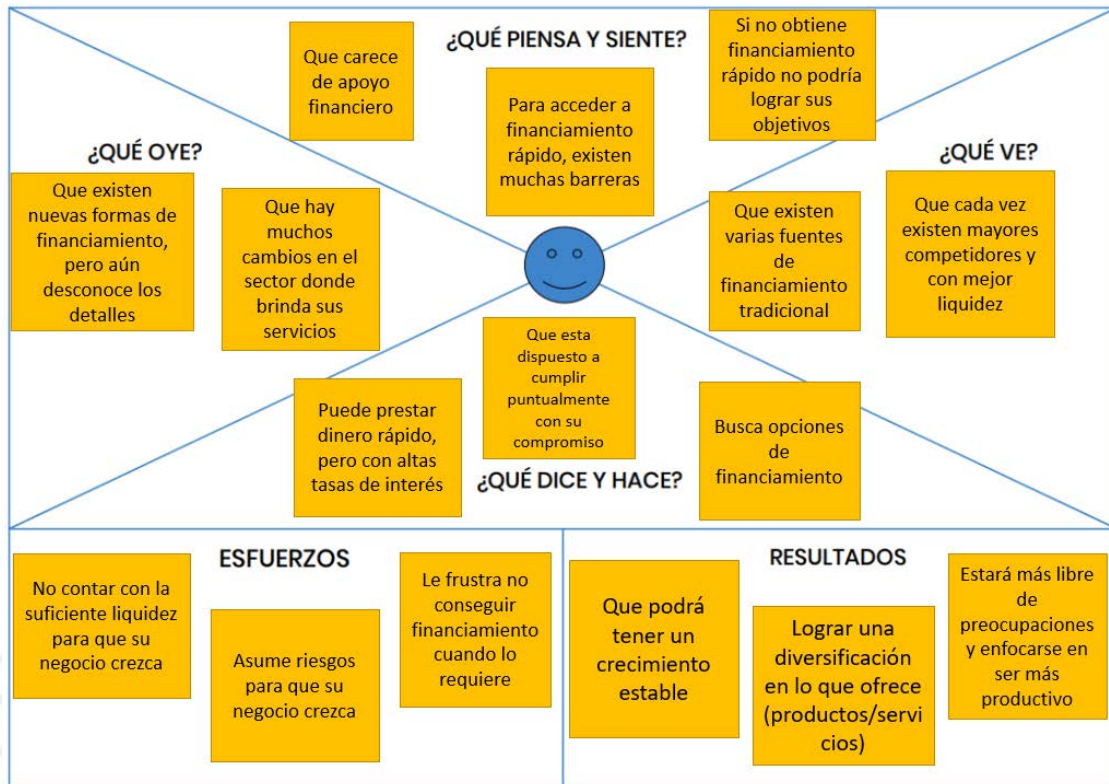
Mapa de Valor

Perfil de Cliente

Apéndice F. Business Model Canvas



Apéndice G. Mapa de Empatía



Apéndice H. Prototipo de la Solución (PMV)

Página de inicio

CreciendoFunding Inicio Conócenos Proyectos Contacto Inicio de Sesión Registrarse

¡Consigue ese apoyo financiero ahora!

10x Level

- ¿Buscas hacer crecer tu negocio y no cuentas con el capital que necesitas? o
- ¿Buscas generar ingresos ayudando a crecer negocios?

Llegaste al lugar indicado...

★★★★★
Somos una organización joven que busca generar y desarrollar un ecosistema de financiamiento colectivo ágil y robusto para las MYPES.

Financiamiento MYPE

Sabías que el 56% de MYPES no tienen acceso a financiamiento

Impuestos MYPE

Se reduce el IGV al 8% para las MYPES del sector turismo

Trámites MYPE

MYPES pagarán 25% menos en trámites para registrar marcas de productos y servicios.

CreciendoFunding

Newsletter

Inicio Nosotros Como Funciona Comunidad

Términos de uso Políticas de Privacidad

Preocupas Frecuentes Contactanos

© 2022-2023 Todos los derechos reservados

Pestaña sobre detalles de la organización

CreciendoFunding Inicio Nosotros Proyectos Contacto Inicio de Sesión Registrarse

¿Cuál es nuestro proposito?

Impulsar un ecosistema financiero colaborativo con la finalidad de poder brindar financiamiento y generar rentabilidad con inversiones rápidas.

Conócenos

misión · visión · valores

MISIÓN

Colaborar en el crecimiento de las MyPES mediante financiamiento colaborativo

VISIÓN

Ser el principal sistema de financiamiento colaborativo que conecta las MyPES con inversores.

NUESTROS VALORES

- TRANSPARENCIA** - Honestidad y claridad en todas las operaciones.
- INTEGRIDAD** - Actuar siempre con ética y honestidad.
- COMPRÓMETIDO** - Cada día con dedicación.
- RELACION** - No dejamos a nadie atrás, siempre vamos de la mano.
- INNOVACIÓN** - Constantemente buscando nuevas formas de hacer las cosas.

CreciendoFunding **Newsletter**

Inicio **Nosotros** Como Funciona Comunidad Preguntas Frecuentes Contactarnos

Terminos de uso Políticas de Privacidad Facebook LinkedIn Instagram

© 2022-2023 Todos los derechos reservados

Sección proyectos (vista general)

CreciendoFunding Inicio Nosotros **Proyectos** Contacto Inicio de Sesión Regístrate

¿Como Funciona?

Aquí te mostramos como hacerlo rápido.

Como Funcionamos

1. Registro
2. Ingreso con tu documento de identidad para la evaluación
3. Evaluación
4. Inicio del contrato de suscripción de acciones
5. Suscripción
6. Cierre del contrato de suscripción de acciones
7. Emisión de acciones
8. Cierre del contrato de suscripción de acciones
9. Cierre del contrato de suscripción de acciones

Ventajas de la Plataforma

- Administración simplificada de proyectos
- Calificación de proyectos
- Membresía comunitaria entre los usuarios

Algunos Proyectos...

Busca Por:

Carreteras rurales

Carreteras rurales

Comercio Minorista

Comercio Minorista

Barbacoas y otros productos

Barbacoas y otros productos

CreciendoFunding Reservados

Inicio **Nosotros** Como Funciona Comunidad ¿Preguntas Frecuentes ¿Contactarnos

Terminos de uso Políticas de Privacidad © 2022-2023 Todos los derechos reservados

Sección de contacto (contactabilidad del usuario por dudas o consultas)

CreciendoFunding Inicio Nosotros Proyectos Contacto [Inicio de Sesión](#) [Registrarse](#)

¡Comunícate con nosotros!

Start getting massive engagement from real people on Instagram with the best in class grows automation tools

¿Tienes dudas y quieres resolverlas?
Esríbenos aquí!

Nombres Apellidos

Email Teléfono

Elige un tipo de usuario
Selecciona una opción

Mensaje

Aceptar Mensaje y condiciones

ENVIAR

CreciendoFunding

Inicio **Nosotros** Como Funciona Comunidad

Terminos de uso Políticas de Privacidad

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Facebook LinkedIn Instagram

» Preguntas Frecuentes
» Contactarnos

© 2000-2022. All Rights Reserved

Login de usuario para inicio sesión y registro



Perfiles de registro (Inversionista y Mype)



Formulario de registro para Inversionista y Mype

Registro de Nuevo Inversionista

Nombres

Apellidos

Documento de Identidad

Fecha de Nacimiento

Numero de celular

E-mail

Nueva contraseña

Repetir nueva contraseña

Términos y Condiciones

Registrarse

[Atrás](#)

Registro de Nueva Mype / Usuario

Razón Social

RUC

Nombres

Apellidos

Fecha de Nacimiento

Numero de celular

E-mail

Nueva contraseña

Nueva contraseña

Términos y condiciones

Registrarse

Panel para Usuario Inversionista

Bienvenido Usuario Inversionista!

Usuario Alejandra
alejandra@creciendofunding.pe

Configuración

Información de Perfil: 85% [Completa tu Perfil](#)

Subscripción

Créditos

Administración de Usuario

Rentabilidad del Periodo

Últimos 6 meses

Mes	Rentabilidad
Enero	~350K
Febrero	~400K
Marzo	~350K
Abril	~550K
Mayo	~250K
Junio	~450K

Billetera Digital

Saldo actual: **S/ 10,500**

Saldo invertido: **S/ 3,500**

¿En que están invirtiendo otros inversionistas?

TOP 5

Nombre del Proyecto	Fecha limite	Avance
Ecommerce natural	10/08/2023	20 %
Barbería al paso	05/07/2023	23 %
Laptops express	01/06/2024	30 %
Dulces al paso	07/01/2024	50 %
Pet shop express	12/09/2023	67 %

Top de Inversiones

- Comida rápida: S/ 2,000 (on track)
- Farmacia Express: S/ 1,500 (on track)

Panel para Usuario Mype

Bienvenido Usuario Mype!

Usuario María
mariamype@creciendofunding.pe

Configuración

Información de Perfil: 70% [Completa tu Perfil](#)

Subscripción

Invoice

Administración de Usuario

Actividad

Transferencias

Mi billetera

Ratios

Últimos movimientos

- Redes sociales: 4 transacciones, S/250
- Materiales primarios: 3 transacciones, S/500
- Car Fuel: 1 transacción, S/200
- Alquiler: 1 transacción, S/310

Mi proyecto

Fecha limite del proyecto: 06/06/2023

Donut chart: S/ 2,500

Cronograma financiero

October 2021

Dom	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Sab
31	30	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	1	2

10:00-13:00: Primera ronda de inversión

Panel de configuración de usuario Mype (para subir documentación formal)

The screenshot shows the 'Configuración' (Configuration) page for a user named Alejandra. The page is divided into several sections:

- Información de Perfil:** A progress indicator shows 85% completion. A button labeled 'Completa tu Perfil' is visible.
- Subscripción:** A link to manage subscriptions.
- Documentación:** A link to manage documentation.
- Administración de Usuario:** A link to manage the user account.
- Administración de Usuario (User Management):**
 - Perfil:** Fields for Name, Surnames, and Email address. The name 'Erika Perez' and email 'erika.pz@gmail.com' are shown.
 - Contraseña:** A field for the password, with a note that the email address is 'dmatarack@gmail.com'.
 - Notificaciones:** A toggle for 'Ratific will send you notifications'.
 - Zona Horaria:** A note that the time zone is currently set to 'Pacific Time (US)'.
 - Deactive account:** A button labeled 'Deactivate' with a note: 'If you no longer want to receive emails...'.

Bandeja de correo para confirmaciones y comunicación interna

The screenshot shows the 'Bandeja Principal' (Main Inbox) in the Mype system. The inbox contains several promotional emails and notifications. The left sidebar shows the 'Bandeja Principal' with 4 items. The main content area displays a list of emails with the following details:

From	Subject	Time
Mis Inversiones	Celebrate right this Holiday	10:41 PM
Validación de documentos	Build prototypes without code	12:01 PM
Apple	Introducing Apple Music	11:59 AM
L'Oréal	Don't miss \$14.95 specials this week	10:30 AM
Tramite legal	New booking Summer 2021	5:49 AM
Soey	Your account with us	6:17 PM
Facebook	New Friend Request from Gerald Ford	Apr 25
Johnson & Johnson	Like a baby's bottom	Apr 25
IBM	Welcome to our mailing list	Apr 25
Bank of America	Plans for tonight? We're waiving ATM fees	Apr 25
The Walt Disney Co.	COVID-19 Update	Apr 24
Louis Vuitton	Looks like you forgot something	Apr 23
Starbucks	We want your feedback	Apr 23
eBay	Happy Birthday Perk	Apr 23

Perfil público de la Mype / Usuario emprendedor

The screenshot shows a public profile for Erika Perez, an entrepreneur. The profile includes a navigation menu on the left, a search bar at the top, and a main content area with sections for 'Experiencias', 'Sobre mi', and 'Experiencias'. The 'Sobre mi' section contains a bio: 'Licenciada en Psicología, me considero una persona muy emprendedora y muy entusiasta, actualmente me encuentro cursando un diplomado en administración de negocios, y me gustaría encontrar aliados estratégicos con quien compartir mis conocimientos y aspiraciones.' The 'Experiencias' section lists a role as 'Ejecutiva Comercial' at 'Plaza Vera Full-time' from Feb 2015 to May 2019. The right sidebar shows 'Compartir perfil & URL', 'Ver detalles sobre visitas' (19 views, 36 followers), and a list of 'People also viewed'.

Pestaña para agendas, reuniones y sesiones de acuerdo

The screenshot displays the 'Reuniones' (Meetings) tab, showing a list of upcoming meetings. The list includes details such as the meeting name, date, time, and status. The 'Próximas' (Upcoming) section shows four meetings: 'Proyecto Ecommerce' (Jan 8 09:30), 'Coordinación equipo' (Jan 8 09:45), 'Coordinación Team Funding' (Jan 8 10:15), and 'Reunión TA' (Jan 8 10:30). A 'Contactos' (Contacts) sidebar on the right lists several individuals with their profile pictures and names.

Sección de contenido (Comunidad)

Ultimas novedades

Financiamiento MYPE
Sabias que el 56% de MYPES no tienen acceso a financiamiento

Impuestos MYPE
Se reduce el IGV al 8% para las MYPES del sector turismo

Tramites MYPE
MYPES pagarán 25% menos en trámites para registrar marcas de productos y servicios.

Comunidad

Sara All 20/02/2023
★★★★★
Muy buen contenido y encuentro lo que necesito.

Bruno Watson 24/02/2023
★★★★★
La información que compartes me es de mucha utilidad, y me gustaría que sigas publicando y compartiendo conocimientos.

Luis Ramirez 05/05/2023
★★★★★
Un espacio super potente donde coexistir y aprender.

Panel de Analytics en los proyectos de la plataforma

My Stats

Panel de analytics

Lista de negocios

Logo	Nombre	Valor	Cambio
SAW	SAW Contratos	\$/ 202.24	+132
SAW	SAW Contratos	\$/ 16.48	+6.52
SAW	SAW Contratos	\$/ 82.84	+139
SAW	SAW Contratos	\$/ 248.16	+12.55
SAW	SAW Contratos	\$/ 262.08	+2.19

Tráfico por WebSite

Google

YouTube

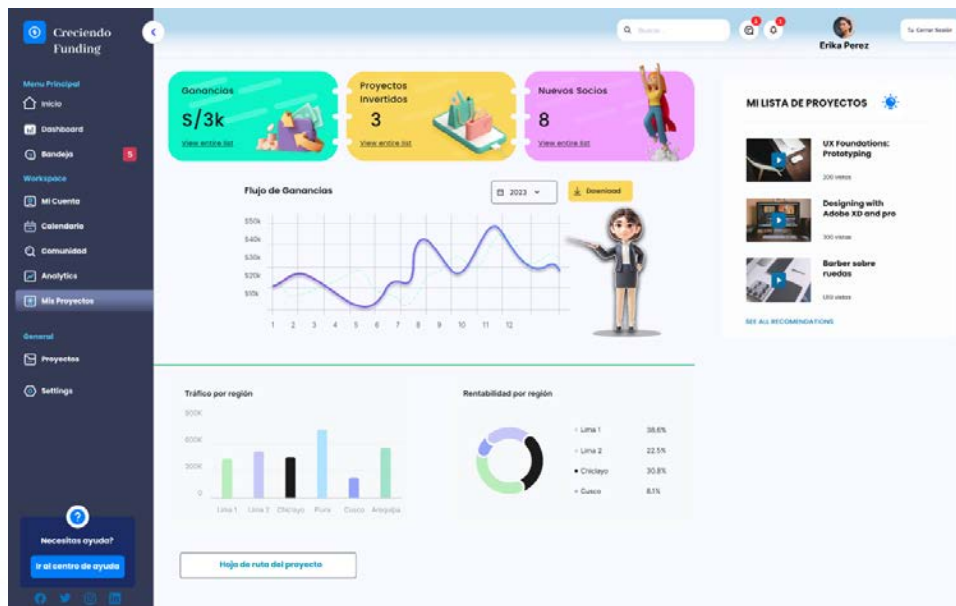
Instagram

Pinterest

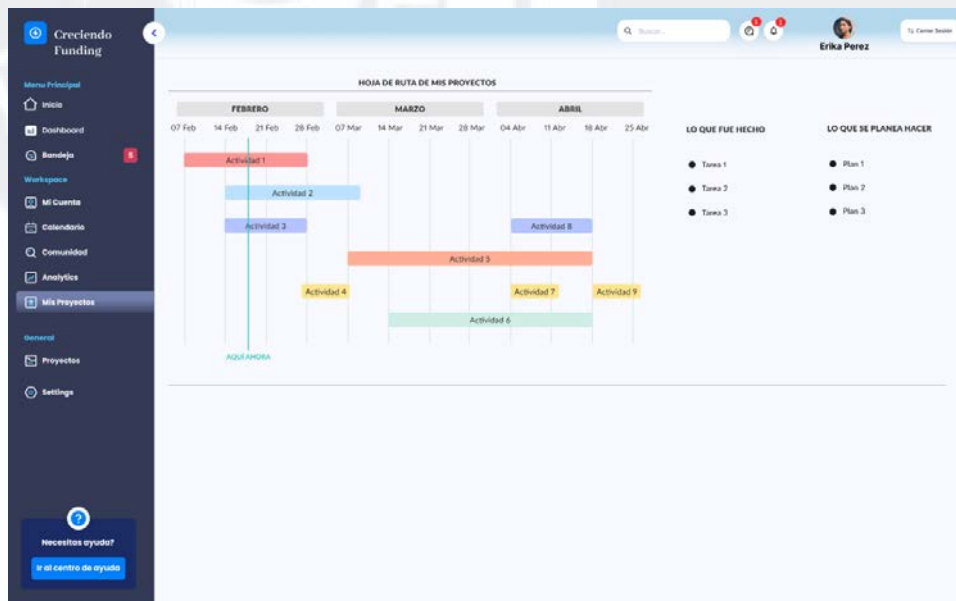
Facebook

Twitter

Panel de Proyectos en los que está invirtiendo el inversionista



Panel de Hoja de Ruta de los proyectos



Panel de proyectos aleatorios a invertir

The dashboard features a dark sidebar with navigation options: Inicio, Dashboard, Bandeja, Workspace, Mi Cuenta, Calendario, Comunidad, Analytics, and Mis Proyectos. The main content area is titled 'Busca Por:' and includes filters for Sector, Fecha De Vencimiento, % Rentabilidad, and Más Relevante. Three projects are listed:

- Casas todos terreno:** Proyecto que busca crear casas que soporten algunos posibles desastres naturales. Tipo de proyecto: Busca. Fecha de vencimiento: Busca. % recaudado: 48%. Meta: \$2000. Ver +
- Ecommerce Natural:** Proyecto que busca crear casas que soporten algunos posibles desastres naturales. Tipo de proyecto: Busca. Fecha de vencimiento: Busca. % recaudado: 63%. Meta: \$1000. Ver +
- Barbería sobre ruedas:** Proyecto que busca crear casas que soporten algunos posibles desastres naturales. Tipo de proyecto: Busca. Fecha de vencimiento: Busca. % recaudado: 35%. Meta: \$1000. Ver +

On the right, a summary box shows: TOTAL DE PROYECTOS: 42 (Publicados), 17 (Iniciados), 3 (En espera). Below this is a 'USUARIOS ONLINE' section with profiles of Darlene Black, Theresa Steward, Brandon Wilson, and Kylie Fisher. A circular timer indicates '12Hrs Remaining'.

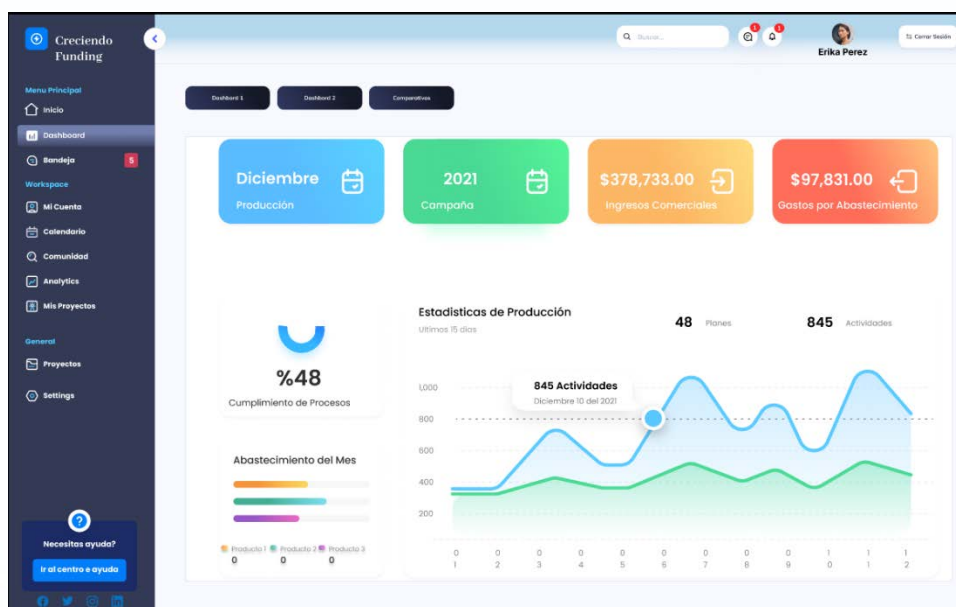
Panel con detalles del proyecto y confirmaciones e interacciones de inversión

The project details page for 'Barbería sobre ruedas' (Cortes de cabello para todos) shows a video player and the following investment details:

- Valoración:** S/0
- Inversionistas:** 0
- Precio por acción:** S/0
- Inversión Mínima:** S/500
- Rentabilidad:** 9%
- Capital:** Tipo de Oferta
- Oferta máxima:** S/1,500
- Días para invertir:** 20

A '¿Respondiendo preguntas clave?...' section contains dropdown menus for '¿Para que necesitan la inversión?', '¿Cuál es su aspiración como negocio?', and '¿Cuál es su experiencia en el rubro?'. Below this is a '¿Quiénes forman el equipo?' section with profiles for Sarah K. (Lider Comercial), Michael L. (Gerente General), and Lauren M. (Lider de Operaciones). A 'Proyecciones de Rentabilidad' chart shows a line graph with data points for Mon, Tue, Wed, Thu, Fri, Sat, and Sun, indicating a projected increase from approximately 15% to 25%.

Panel de análisis general sobre la plataforma y algunos proyectos



Apéndice I. Guía de encuesta a dueños de Mypes

FICHA TECNICA

Encuesta para emprendedores y las condiciones de su financiamiento

1 Localización del negocio Departamento: 1 Provincia: 2 Distrito: 3	2 Nombre	3 Edad 18---- 25 1 26 ---- 35 2 35 ---- 45 3 45 ---- + 4	4 Género: Masculino: = 1 Femenino: = 0	5 Grado de instrucción: Primaria = 1 Secundaria = 2 Técnico = 3 Universitario = 4 Ninguno = 5
6 Cargo dentro del negocio Administrador = 1 Gerente = 2 Dueño = 3 Otro: = 4	7 ¿Trabaja en alguna empresa o lugar diferente a su negocio? SI = 0 NO = 1	8 Estado Civil: Soltero = 1 Casado = 2 Divorciado = 3 Conviviente = 4	9 ¿Quiénes dependen económicamente de usted? Pareja 1 Hijo 2 Padres 3 Hermanos: 4 Ninguno 5 Otros: 6	10 ¿La empresa es formal? SI = 1 NO = 0
11 Actividad del negocio 1 Fotografía 2 Transporte 3 Bares, discote 4 Bazar 5 Bodega 6 Cabinas 7 Manufactura	8 Fabrica muebles 9 Farmacia 10 Ferretería 11 Fotocopia 12 Librería 13 Licorería 14 Mueblería	15 Panadería 16 Peluquería 17 Técnico tv 18 Taller mecani 19 Zapatero 20 Restaurantes 21 Taller compu	22 venta repuesto 23 Venta de telas 24 Venta de hilos	12 Organización de la empresa: Perso natural = 1 SA = 2 SAC = 3 SCRL = 4 EIRL = 5
13 ¿Tiene licencia? SI = 1 NO = 0	15 tiempo actividad 1 = 1 2 = 2 3 = 3 4 = 4 Mas 4 años = 5	16 El negocio es Propio = 1 Alquilado = 2 Prestado = 3 Regalado = 4 Otros = 5	17 ¿El motivo por el cual inició este negocio? No encontró trabajo = 1 Tiene mejores ingresos = 2	Quiero ser independiente = 3 Por tradición familiar = 4
14 ¿tiene internet? SI = 1 NO = 0				

<p>18 ¿Cómo inicio sus actividades?</p> <p>Ahorro propio = 1 Prreta banco = 2 Prés informal = 3 Pres familiar = 4</p>	<p>19 ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?</p> <p>1 -- 5 = 1 5 --- 10 = 2 10 - 15 = 3 15 a más = 4</p>	<p>20 ¿A cuánto asciende sus ventas o ingresos mensuales?</p> <p>Menos 5,000 = 1 5,000 y 10,000 = 2 10,000 y 30,000 = 3 30,000 y 50,000 = 4 Más d 50,000 = 5</p>	<p>21 ¿Cuál considera es principal necesidad?</p> <p>Incrementar mis ventas = 1 Conseguir mejores proveedores = 2</p>	<p>Acceder a financiamiento = 3 Formalizar mi negocio = 4 Capacitación y asesoría = 5</p>
<p>22 ¿Cuenta con algún sistema o plataforma tecnológica para gestionar su negocio de manera automática? SI = 1 - NO = 0</p>	<p>23 En caso la respuesta sea SI, ¿Qué tipo de sistema o plataforma tecnológica utiliza para gestionar su negocio?</p>	<p>Sist Contable = 1 ERP = 2 Marketplace = 3 Aplicación para venta = 4 Otro = 5</p>	<p>24 ¿Pertenece a alguna organización entre mype con fines empresariales?</p> <p>SI = 1 - NO = 0</p>	<p>25 Si la respuesta es SI,</p> <p>Asociación = 1 Cooperativa = 2 Consorcio = 3 Grupo sin personería jurídica para realizar operaciones empresariales = 4</p>
<p>26 Si la respuesta es no?</p> <p>Limita mi capacidad de decisión = 1 Limita mi acceso a los servicios = 2</p>	<p>Pérdida de confidencialidad = 3 No recibiría beneficios = 4 Falta de conocimiento = 5</p>	<p>27 ¿Recibe capacitación? SI = 1 - NO = 0</p> <p>28 De ser NO la rpt</p> <p>Desconocimiento=1 Recursos =2 Falta interés =3 Fato tiempo =4 Falta inform =5</p>	<p>29 ¿Sabe que instituci prestación servicios d financiamiento para las MYPE?</p> <p>Bancos = 1 Cajas muni = 2 Cajas rurales = 3 ONG = 4 Otro: = 5</p>	<p>30 ¿Qué criterios considera para tomar la decisión de solicitar financiamiento?</p> <p>Tasas de interés = 1 Plazos de pago = 2 Garantías = 3 Prestigio de la entidad = 4 Recomendación =5</p>
<p>31 ¿Ha solicitado algún tipo de financiamiento para su negocio en los últimos años? Si = 1 - NO = 0</p>	<p>32 En caso la respuesta sea SI, ¿Estuvo conforme con el financiamiento recibido? SI = 1 - NO = 0</p>	<p>33 En caso la respuesta sea NO, ¿Por qué no está conforme con el financiamiento recibido?</p> <p>Le otorgaron menos monto al que solicitó = 1 Altos intereses = 2 Altas comisiones = 3 No le dieron en el momento solicitado = 4 No le dieron periodo de gracia = 5</p>		
<p>34 En su experiencia, ¿cuáles son las dificultades que tienen los micro y pequeños empresarios para acceder al crédito?</p> <p>Cumplir con la documentación exigida = 1 Presentar garantías (hipotecas, prendas, avales, otros) = 2 Poco tiempo para el funcionamiento del negocio = 3 Demostrar los ingresos de la empresa = 4 Calificaciones en centrales de riesgo = 5</p>		<p>35 ¿Ha pertenecido a algún grupo que realicen préstamo de servic financieros para sus miembros? SI = 1 NO = 0</p>	<p>36 En caso la respta sea SI, Especificar:</p> <p>Amigo =1 Familiar = 2 Desconocido = 3 Otro = 4</p>	

37 ¿Alguna vez ha recurrido a prestamos informales? SI = 1 – NO = 0,	38 Sabe usted que es el crowdfunding SI = 1 NO = 0	39 De ser su rpta SI , participaría de un crédito via el crowdfunding? SI = 1 NO = 0	40 ¿Le gustaría recibir asesoría sobre el sistema de crowdfunding? SI = 1 NO = 0	41 Recomendaría el sistema de crédito crowdfunding a sus conocidos SI = 1 NO = 0
42 Cuántas horas le gustaría recibir capacitación a la semana 2 -- 5 = 1 5 -- 8 = 2 8 -- 10 = 3	43 En que horarios le gustaría recibir la capacitación Mañana = 1 Tarde = 2 Noche = 3	44 En cursos o temas le gustaría recibir capacitación Formalización =1 Compra estatal=2 Exp e import = 3	Gestión financiera Marketing = 4 Recursos humano 5 Atenció al cliente 6 Marcas y franquic 7 Transformación digital =8 uso eficiente del tiempo = 9	Adaptación al cambio = 10 Contabilidad = 11 Impuestos = 12 Planillas = 13 Logística = 14

Objetivo de la encuesta

- Generar indicadores que permitan conocer la condición de los emprendedores y como estos enfrentan el acceso al crédito en el sistema financiero tradicional
- Efectuar diagnósticos sobre las condiciones y restricciones que se tienen en el acceso al crédito formal
- Servir de fuente de información para la toma de decisión en el asesoramiento técnico al sistema de plataformas crowdfunding.
- Permitir la comparabilidad de las actividades económicas de los negocios encuestados

Cobertura

La encuesta se realizó en el ámbito de los distritos Lima Metropolitana y la Provincia constitucional del Callao

Duración del Trabajo de Campo

El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 22 y el 26 de Junio del 2021

Población objetivo

La población de estudio está definida como el conjunto de negocios seleccionados de forma aleatoria en los distritos de Lima Metropolitana y el Callao

Diseño y marco muestra

Marco muestral:

El marco muestral para la selección de la muestra lo constituye el informe técnico del INEI (Demografía empresarial en el Perú) y la información estadística proveniente de la encuesta nacional de hogares ENAHO.



Apéndice J. Resultados de la encuesta

Fuente de Información Secundaria

Perfil del solicitante de créditos

Información obtenida del estudio realizado por la Superintendencia de Bancas y Seguro (SBS) diciembre 2019-2020

- La tenencia de créditos según el género a nivel nacional es mujeres 40.88% y varones 43.83; a nivel Lima y Callao mujeres 45.56% y varones 55.95%.
- El nivel de deuda según el género a nivel nacional es mujeres 50.25% y varones 49.75%; a nivel de Lima y Callao es mujeres 49.945 y varones 50.58%.
- Numero de deudores Mype (persona natural) 2.244 millones con un monto de deuda de 40,976 millones y como persona jurídica 127 mil con un monto de deuda de 13,274 millones.
- Motivación para el ahorro a nivel nacional: gastos inesperados 52%, sin motivo específico 44%, gastos en vejez 37%, necesidades futuras de educación 27%, pagar deudas 22%, viajar 16%, comprar o mejorar viviendas 15%, comprar electrodomésticos 14%, iniciar negocio propio 10%, otros 10%
- Distribución nacional de modalidad del ahorro: Solo fuera del sistema financiero 66%, solo dentro del sistema financiero 21%, dentro y fuera del sistema financiero 12%.
- Porcentaje en la información de la elección de productos financieros al 2019: 16% elige productos financieros con información especializada, 40% elige productos financieros con información general, 43% realiza una elección sin información, 1% no opina

Fuente de Información Primaria

Los datos a continuación son los resultados de la encuesta.

◆ **Edad, Genero, Estado civil, Grado de instrucción.**

Edad del emprendedor					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18--25	55	14,6	14,6	14,6
	26--35	127	33,6	33,6	48,1
	35--45	98	25,9	25,9	74,1
	46--60	98	25,9	25,9	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Genero del emprendedor					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	190	50,3	50,3	50,3
	Masculino	188	49,7	49,7	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Grado de instrucción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	9	2,4	2,4	2,4
	Secundaria	180	47,6	47,6	50,0
	tecnico	83	22,0	22,0	72,0
	Universitario	105	27,8	27,8	99,7
	Ninguno	1	,3	,3	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Estado civil					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	2	,5	,5	,5
	Soltero	169	44,7	44,7	45,2
	Casado	110	29,1	29,1	74,3
	Divorciado	19	5,0	5,0	79,4
	Conviviente	78	20,6	20,6	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

- Los resultados de la encuesta con respecto a la edad muestran que el grueso de emprendedores se encuentran en edades de entre los 26 a 35 años que representa el 33.6% de encuestados y el menor número de emprendedores se encuentran en edades de entre los 18 a 25 años que representan el 14.6% de los encuestados.
- Con respecto al género se encuentra dividido en porcentajes similares con una participación de 50.3% para mujeres y 49.7% para varones.
- Los emprendedores que tuvieron un grado de instrucción de nivel secundaria fueron los que más emprendimiento tuvieron con una participación de 47.6%, seguido de los que tienen formación universitaria con 27.8%.
- Por el lado del estado civil, fueron los solteros con mayor iniciativa de emprendimiento con 44.7%, seguido de los casados con 29.1%. en la participación.

◆ **Cuenta con licencia, Tiempo de actividad, Actividad del negocio, Condicion de la empresa, Propiedad del negocio.**

Cuenta con licencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	90	23,8	23,8	23,8
	Si	288	76,2	76,2	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Tiempo de actividad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Un año	59	15,6	15,6	15,6
	Dos años	58	15,3	15,3	31,0
	Tres años	49	13,0	13,0	43,9
	Cuatro años	24	6,3	6,3	50,3
	Mas de 4 años	188	49,7	49,7	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Actividad del negocio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fotografía	9	2,4	2,4	2,4
	Transporte	8	2,1	2,1	4,5
	Bazar	34	9,0	9,0	13,5
	Bodega	52	13,8	13,8	27,2
	Cabinas	2	,5	,5	27,8
	Manufactura	6	1,6	1,6	29,4
	Fabrica de muebles	3	,8	,8	30,2
	Farmacia	8	2,1	2,1	32,3
	Ferreteria	17	4,5	4,5	36,8
	Fotocopias	3	,8	,8	37,6
	Libreria	8	2,1	2,1	39,7
	Licorerias	3	,8	,8	40,5
	Muebleria	16	4,2	4,2	44,7
	Panaderia	10	2,6	2,6	47,4
	Peluqueria	8	2,1	2,1	49,5
	Tecnico de tv	3	,8	,8	50,3
	Taller mecanico	7	1,9	1,9	52,1
	Zapatero	23	6,1	6,1	58,2
	Restaurantes	18	4,8	4,8	63,0
	Taller computadoras	4	1,1	1,1	64,0
	Venta repuestos	21	5,6	5,6	69,6
	Venta de telas	19	5,0	5,0	74,6
	Venta de hilos	8	2,1	2,1	76,7
Otros	88	23,3	23,3	100,0	
Total		378	100,0	100,0	

Propiedad del negocio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Propio	186	49,2	49,2	49,2
	Alquilado	179	47,4	47,4	96,6
	Prestado	2	,5	,5	97,1
	Otros	11	2,9	2,9	100,0
	Total		378	100,0	100,0

- Entre los negocios encuestados se encontro que el 76.2% contaba con licencia de funcionamiento.
- Los negocios encuestados con mayor tiempo de actividad superaban los 4 años que representaba que representaba el 47.9%
- Los negocios con mayor frecuencia fueron las bodegas con una presencia del 52% , seguida de los bazares con una presencia del 34%. Si bien la alternativa Otros acumulo un 88% de los encuestados solo tuvieron frecuencias iguales o menores a tres.
- La mayoría de los emprendedores habian iniciado su negocio en un local propio con 49.2% , seguido de un local alquilado con un 47.4%.

♦ **Capital de inicio de actividades, Ingresos mensuales, Principal necesidad.**

Capital de inicio de actividades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ahorro propio	257	68,0	68,0	68,0
	Credito bancario	80	21,2	21,2	89,2
	Prestamo informal	4	1,1	1,1	90,2
	Prestamo familiar	37	9,8	9,8	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Ingresos mensuales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hasta 5000	212	56,1	56,1	56,1
	5001 - 10000	111	29,4	29,4	85,4
	10001 - 30000	43	11,4	11,4	96,8
	30001 - 50000	7	1,9	1,9	98,7
	mas de 50001	5	1,3	1,3	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Principal necesidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incrementar ventas	249	65,9	65,9	65,9
	Conseguir mejores proveedores	49	13,0	13,0	78,8
	Acceder a financiamiento	33	8,7	8,7	87,6
	Formalizar el negocio	19	5,0	5,0	92,6
	Capacitacion y asesoria	28	7,4	7,4	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

- Los negocios encuestados mostraron que el capital inicial con el que iniciaron sus actividades fue capital propio en un 68%, seguido de préstamo bancario con 21.2%,
- *En cuanto al nivel de ingreso , el grueso estuvo en aquellas Mypes que tenían ingresos netos mensuales hasta 5,000 mil soles mensuales que representa el 56.1%
- La principal necesidad de las Mypes fue el como incrementar las ventas con 65.9%. Esta necesidad toma fuerza porque encuentran dificultades para el acceso al financiamiento que es el 33%.

◆ **Prestadora financiamiento a Mype, Criterios a considerar para solicitar financiamiento, Recurre a préstamos informales, Dificultades de las Mypes para solicitar financiamiento.**

Prestadora financiamiento a Mype					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bancos	311	82,3	82,3	82,3
	Cajas municipales	36	9,5	9,5	91,8
	Cajas rurales	2	,5	,5	92,3
	Otros	29	7,7	7,7	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Criterios a considerar para solicitar financiamiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tasa de interes	290	76,7	76,7	76,7
	Plazos de pago	37	9,8	9,8	86,5
	Garantias	19	5,0	5,0	91,5
	Prestigio entidad	5	1,3	1,3	92,9
	Recomendacion	27	7,1	7,1	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Recurre a prestamos informales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	245	64,8	64,8	64,8
	Si	133	35,2	35,2	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Dificultades de las mypes para acceso al financiamiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cumplir con documentacion exigida	189	50,0	50,0	50,0
	Presentar hipotecas	63	16,7	16,7	66,7
	Poco tiempo de funcionamiento del negocio	45	11,9	11,9	78,6
	demostrar los ingresos de la empresa	22	5,8	5,8	84,4
	Calificaciones en centrales de riesgo	59	15,6	15,6	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

- Las Mypes que recurren a financiamiento lo solicitan a entidades bancarias en un 82.3%. seguido de las cajas municipales y cajas rurales en un 9.55% y 5% respectivamente.
- El principal criterio que toma en cuenta las Pymes son la tasa de interes en un 76.7%, seguido de los plazos de pago en un 9.8% , por recomendación en un 7.1%.
- Las Mypes en su mayoría recurren a préstamos formales siendo el 64.8% de ellos y 35.2% a préstamos informales , a pesar de menor el porcentaje de préstamos informales sigue siendo muy alto y eso se debe a los altos indices de informalidad que caracteriza a nuestra economia que se a asentado por el contexto de pandemia.
- Se encontro tambien que las mayores dificultades para el acceso al financiamiento fue el exceso de documentacion exigida por las entidades en un 50%, lo que llamo mucho la atencion fue que al 16.7% se le pidiera como

garantía de préstamo las propiedades del solicitante, un 15.6% consideraba que no accedía al crédito por encontrarse reportado como dudoso y deficiente, un 11.9% encontró que su dificultad era el poco tiempo que tenía el negocio en funcionamiento y un 5.8% era demostrar los ingresos de la empresa, este último toma sustento cuando en la encuesta de Enaho del 2013 a 21,514 trabajadores independientes arrojó que el 70.43% no lleva ningún tipo de cuentas, un 23% lo lleva por medio de apuntes y registros, un 3.36 usaba libros y registros de sunat y solo un 1.03% realizaba el registro por medio de un sistema contable.

♦ **Cuenta con internet, sabe que es el crowdfunding, gustaría recibir asesoría sobre crowdfunding, recomendaría el sistema crowdfunding a sus conocidos.**

Cuenta con internet					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	191	50,5	50,5	50,5
	Si	187	49,5	49,5	100,0
	Total	378	100,0	100,0	
Sabe que es el Crowdfunding					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	365	96,6	96,6	96,6
	Si	13	3,4	3,4	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

Gustaria recibir asesoria sobre Crowdfunding					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	58	15,3	15,3	15,3
	Si	320	84,7	84,7	100,0
	Total	378	100,0	100,0	
Recomendaria el sistema Crowdfunding a sus conocidos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	69	18,3	18,3	18,3
	Si	309	81,7	81,7	100,0
	Total	378	100,0	100,0	

- Hoy en día el uso del internet en el mundo de los negocios no deberian de ir por cuerdas separadas, esta encuesta revelo que solo el 49.5% se vale del uso del internet para su negocio y 50.5% no lo utiliza.
- Era de suponer que gran parte de la poblacion no sabe en que consiste la modalidad de financiamiento via crowdfunding es asi que el 96.6% de emprendedores encuestados lo desconoce y solo un 3.4% lo ha escuchado pero nadie aun ha solicitado ese tipo de financiamiento.
- A pesar que el 96.6% no sabe que es el crowdfunding, hay un 84.7% de emprendedores que les gustaria recibir asesoria y financiamiento via crowdfunding y un 81.7% que tambien recomendaria la modalidad de crowdfunding.

Apéndice K

