

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Propuesta de un modelo de negocio para la implementación de una
plataforma de asesoría financiera digital dirigida a las MiPyMes**

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

PRESENTADO POR

Anchante Huamán, Fiorella Tatiana

Avila Pacaya, Brian Jordi

La Serna Jordán, Romina

Asesor: Sánchez Paredes, Sandro Alberto

Surco, Agosto 2020

Agradecimiento

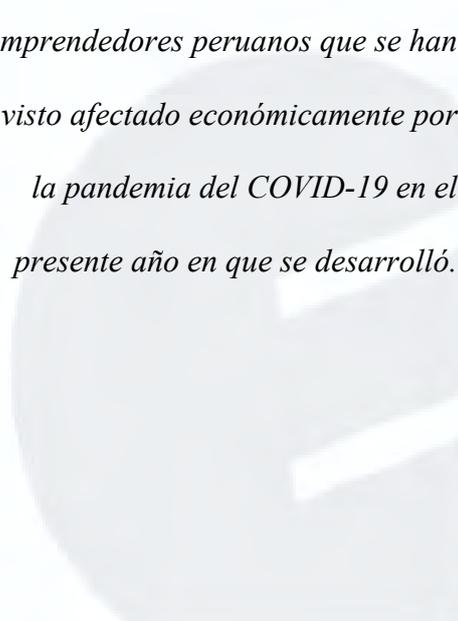
A Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional a lo largo de todo este tiempo invertido en nuestro desarrollo profesional. A nuestros profesores, quienes aportaron en nuestra formación.

A ellos dedicamos nuestro esfuerzo y superación, que sin lugar a duda será empleado para el bienestar de una sociedad justa.



Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a todos los emprendedores peruanos que se han visto afectado económicamente por la pandemia del COVID-19 en el presente año en que se desarrolló.



Resumen Ejecutivo

¿Sabías que el Perú ocupa el primer lugar en índice de espíritu emprendedor en Latinoamérica y es el quinto a nivel mundial? El emprendimiento en el Perú es hoy en día uno de los principales motores de crecimiento de la economía lo cual permite la creación de las micro, pequeña y medianas empresas (MiPyMes). Precisamente estas empresas contribuyen al 30% del PBI y al 60% de la PEA. Sin embargo, alrededor del 7.5% de estos negocios cierran anualmente debido a diversos factores, siendo uno de los más relevantes el factor financiero como la falta de liquidez que se relaciona directamente con una inadecuada gestión financiera.

El presente modelo de negocio busca contribuir al desarrollo económico de estas empresas a través de un servicio de asesoría financiera digital, que es una propuesta disruptiva, innovadora y exponencial que buscará llegar al 15.5% de MiPyMes de Lima Metropolitana en sus primeros dieciocho meses. Con este porcentaje de participación se evitará que al menos 65 mil empresas no cierren por falta de una adecuada gestión financiera durante el año, lo cual se puede traducir en que se evitará que al menos la tasa de desempleo crezca en un 0.40% y el PBI no llegue a caer en un 1.03%.

Por último, debido al impacto que tendrá esta propuesta sobre el segmento de emprendedores, más aún por el contexto actual de la reactivación económica del país, se estima una rentabilidad del 39.5% sobre la inversión en dieciocho meses, siendo el mes número cinco en el que generará utilidades positivas.

Abstract

Do you know that our country ranks first in the entrepreneurial spirit in Latin America and is fifth in the world? Entrepreneurship in Peru is today one of the main growth engines of our economy, which allows the creation of micro, small and medium-sized companies. Precisely these companies contribute 30% of GDP and 60% of PEA. However, around 7.5% of these businesses close annually due to various factors, one of the most relevant being the financial factor such as the lack of liquidity that is directly related to inadequate financial management.

Our business model searches to contribute to the economic development of these companies with a digital financial advisory service, which is a disruptive, innovative and exponential proposal that will find to reach 15.5% of these companies in Metropolitan Lima in its first eighteen months. With this percentage of participation it will be preventing at least 65 thousand companies from closing due to lack of adequate financial management during the year, which can translate into preventing at least the unemployment rate from growing by 0.40% and the GDP not reaching to drop by 1.03%.

Lastly, due to the impact that this proposal will have on the entrepreneur segment, even more so due to the current context of the country's economic recovery, it will be estimating a return of 39.5% on investment in eighteen months, being the fifth month in which will generate positive profits.

Tabla de contenido

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstract	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Contexto en el que se determina el problema a resolver.....	1
1.2. Presentación del problema a resolver.....	3
1.2.1. El problema a resolver	3
1.2.2. Sustento de la complejidad del problema a resolver.....	3
1.2.3. Sustento de la relevancia del problema a resolver	4
1.3. Sustento científico al problema a resolver	6
1.4. Conclusiones	7
Capítulo II: Revisión de la Literatura	8
2.1. Mapa de la literatura vinculada al problema	8
2.2. Análisis de la literatura vinculada al problema	9
2.3. Aportes de la literatura vinculada al problema.....	21
2.4. Conclusiones	22
Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema	24
3.1. Aplicación de metodologías ágiles para la solución mínima viable del problema ...	24
3.2. Aplicación de los elementos de la investigación científica para mejorar la solución del problema.....	32
3.3. Definición de la solución del problema.....	55
3.4. Discusión sobre la innovación disruptiva en la solución al problema	60
3.5. Discusión sobre la exponencialidad de la solución.....	62
3.6. Discusión sobre la sostenibilidad de la solución.....	66
3.6.1. Sostenibilidad social/ambiental	66
3.6.2. Sostenibilidad financiera.....	69
3.7. Implementación de la solución.....	76
3.7.1. Plan de implementación.....	76
3.7.2. Presupuesto de implementación.....	82
3.7.3. Factores clave para el éxito de la implementación	83

3.8. Métricas y resultados que confirmarán el éxito de la solución	86
3.9. Conclusiones	88
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	90
4.1. Conclusiones	90
4.2. Recomendaciones.....	92
Referencias.....	94
Apéndice A: Process Blueprint	103
Apéndice B: Pitch.....	104
Apéndice C: Preguntas de la encuesta	105
Apéndice D: Salarios para un asesor financiero en Lima.....	111
Apéndice E: Costo del servicio en la nube SaaS de Microsoft.....	111
Apéndice F: Costo en publicidad Facebook	112
Apéndice G: Alquileres.....	113
Apéndice H: Constitución de la empresa.....	114
Apéndice I: Costos Desarrollo Plataforma	115
Apéndice J: Tasas Efectivas Anuales en el sistema financiero	116
Apéndice K: Costo por recojo de documentos	117
Apéndice L: Costo por digitalización de documentos	118

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Composición porcentual de acceso al financiamiento según tipo de negocio</i>	5
Tabla 2. <i>Distribución de los entrevistados por rango de edad</i>	32
Tabla 3. <i>Distribución de los entrevistados por género</i>	33
Tabla 4. <i>Distribución de los emprendedores por grado de instrucción</i>	33
Tabla 5. <i>Distribución de los emprendedores según su sector económico</i>	34
Tabla 6. <i>Distribución en función al tiempo de vida del negocio</i>	35
Tabla 7. <i>Distribución en función al número de trabajadores</i>	35
Tabla 8. <i>Distribución por rango de ingresos mensual en promedio</i>	36
Tabla 9. <i>Distribución por rango de gastos mensual en promedio</i>	37
Tabla 10. <i>Distribución por emisión de comprobantes electrónicos</i>	37
Tabla 11. <i>Distribución por recepción de comprobantes electrónicos en compras</i>	38
Tabla 12. <i>Distribución de emprendedores que trabajan con contadores</i>	40
Tabla 13. <i>Distribución de acuerdo al grado de relación con el contador</i>	40
Tabla 14. <i>Distribución de emprendedores en función del pago por servicio contable</i>	41
Tabla 15. <i>Distribución en función a cómo los emprendedores toman decisiones financieras</i>	41
Tabla 16. <i>Distribución en función a cómo los emprendedores administran su información</i> ..	42
Tabla 17. <i>Distribución en función a la composición del capital de trabajo</i>	42
Tabla 18. <i>Distribución de acuerdo a si se le negó algún financiamiento</i>	43
Tabla 19. <i>Distribución de acuerdo a si experimentaron falta de liquidez</i>	44
Tabla 20. <i>Distribución de acuerdo al motivo por el que casi cierra el negocio</i>	44
Tabla 21. <i>Distribución de acuerdo al tipo de estrategias que emplea</i>	45
Tabla 22. <i>Distribución de acuerdo al impacto que ha tenido por el COVID-19</i>	45
Tabla 23. <i>Distribución de acuerdo a cómo está manejando la crisis</i>	46
Tabla 24. <i>Distribución de acuerdo a si tiene en mente acudir a una entidad financiera</i>	46

Tabla 25. <i>Distribución de acuerdo a si requiere de asesoría financiera</i>	47
Tabla 26. <i>Distribución de acuerdo a si desearía trabajar con clientes corporativos</i>	48
Tabla 27. <i>Distribución de acuerdo a si estaría dispuesto a usar las TICs en su negocio</i>	48
Tabla 28. <i>Distribución de acuerdo al rango que estaría dispuesto a pagar por el servicio</i> ...	49
Tabla 29. <i>Atributos escalares de acuerdo al ExO Canvas</i>	63
Tabla 30. <i>Atributos ideas de acuerdo al ExO Canvas</i>	65
Tabla 31. <i>Factores Macroeconómicos al cierre del 2017</i>	67
Tabla 32. <i>Contribución de las MiPyMes de Lima Metropolitana</i>	68
Tabla 33. <i>Impacto del cierre de MiPyMes al 2017</i>	68
Tabla 34. <i>Estimación de tasa de crecimiento por tipo de cliente</i>	70
Tabla 35. <i>Distribución del número de emprendedores peruanos por departamento</i>	71
Tabla 36. <i>Presupuesto de inversión</i>	71
Tabla 37. <i>Composición del Costo de Venta</i>	72
Tabla 38. <i>Costo mensual por tipo de asesor</i>	72
Tabla 39. <i>Detalle de los gastos operativos</i>	73
Tabla 40. <i>Métricas de rentabilidad financiera del proyecto</i>	76
Tabla 41. <i>Actividades de Pre-requisitos</i>	77
Tabla 42. <i>Actividades de Inicio</i>	78
Tabla 43. <i>Actividades de Desarrollo</i>	79
Tabla 44. <i>Costo para la constitución legal de la empresa</i>	82
Tabla 45. <i>Costo para el desarrollo e implementación de la plataforma digital</i>	83
Tabla 46. <i>Factores Clave de Éxito</i>	84

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de las MiPyMes formales, 2013-2017.....	2
<i>Figura 2.</i> Mapa de la Literatura.....	9
<i>Figura 3.</i> Lienzo de dos dimensiones.....	25
<i>Figura 4.</i> Lienzo meta-usuario	25
<i>Figura 5.</i> Lienzo mapa de experiencia del usuario.....	26
<i>Figura 6.</i> Lienzo matriz 6x6.....	26
<i>Figura 7.</i> Lienzo costo-impacto.....	27
<i>Figura 8.</i> Lienzo Propuesta de Valor.....	27
<i>Figura 9.</i> Prototipo Ágil	28
<i>Figura 10.</i> Modelo de Negocios – Canvas	30
<i>Figura 11.</i> Distribución en función al área del negocio que se necesita reforzar.....	38
<i>Figura 12.</i> Distribución en función al rubro financiero que se necesita reforzar	39
<i>Figura 13.</i> Focus Group Virtual	50
<i>Figura 14.</i> Modelo de Negocios – Canvas Final	54
<i>Figura 15.</i> Módulo de diagnóstico financiero	55
<i>Figura 16.</i> Módulo de alerta y cronograma de pagos.....	56
<i>Figura 17.</i> Módulo de Gestión del flujo de caja.....	57
<i>Figura 18.</i> Módulo de Asesoría en Financiamiento	57
<i>Figura 19.</i> Módulo de Análisis Financiero y Elaboración de Presupuesto	58
<i>Figura 20.</i> Módulo de Análisis de rentabilidad en proyectos de inversión.....	59
<i>Figura 21.</i> Módulo de comunicación con los asesores.....	60
<i>Figura 22.</i> Aplicación Teoría de la Innovación Disruptiva según Clayton Christensen.....	61

Capítulo I: Introducción

1.1. Contexto en el que se determina el problema a resolver

El problema de negocio se desarrolla en el contexto del mercado peruano, específicamente en las MiPyMes de ciudad de Lima. Las MiPyMes comprenden las micro, pequeñas y medianas empresas. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2020) refiere que la microempresa es la que registra ventas hasta 150 UITs, la pequeña empresa se ubica entre 150 y 1700 UITs, y la mediana empresa es la que presenta ventas anuales superiores a 1,700 UITs y hasta un monto máximo de 2,300 UITs. De acuerdo a la información de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT, 2020), el valor de la UIT en el 2020 asciende a S/ 4,300.00. Por otra parte, las MiPyMes en el Perú presentan las siguientes características:

- Son de espíritu emprendedor: De acuerdo al informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018) manifiesta que el Perú se ubica en el tercer puesto del ranking global de las 54 economías con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana, es decir el 24.6% de peruanos están involucrados en la puesta en marcha de un nuevo negocio o son dueños de uno con menor a tres años y medio de funcionamiento.
- Requieren mayor acceso al crédito: El Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2018) indica que solo el 6% de las MiPyMes tienen acceso al sistema financiero regulado. De acuerdo a un informe elaborado por Aprenda (2018) menciona que la mayoría de nuevos emprendimientos son liderados por jóvenes, quienes están convencidos que acceder a un crédito es una herramienta financiera de gran valor para el crecimiento de sus negocios.
- Son generadoras de empleo: Las MiPyMes son consideradas el motor de la economía peruana; de acuerdo al Ministerio de Producción (PRODUCE, 2018) refiere que 10 de

cada 100 personas de la PEA (población económicamente activa), ocupada son parte de una MiPyMes formal. Es por ello que alrededor del 60% de la PEA son generadas por las MiPyMes, razón por la cual se las considera como fuente generadora de empleo.

Al cierre del año, según cifras del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2018) indica que las MiPyMes representaron el 99.5% del sector empresarial formal en el Perú ascendiendo éstas a la suma de 1,900,000 empresas operando en el mercado peruano. De este total las micro concentran el 96.7%, las pequeñas el 3.2% y las medianas el 0.1%. Como se observa en la Figura 1, entre los periodos 2013 al 2017 existe un crecimiento en el total de MiPyMes formalizadas a nivel nacional, experimentando un crecimiento de 9.9% al cierre del 2017.

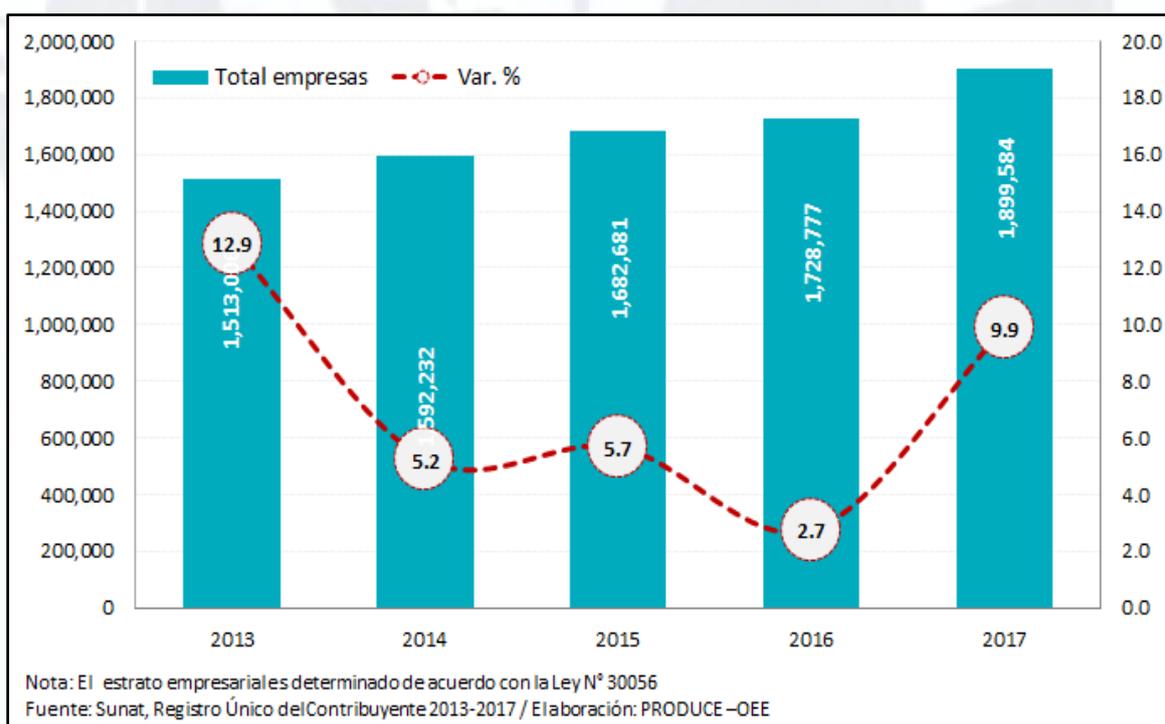


Figura 1. Evolución de las MiPyMes formales, 2013-2017. Tomado de las Estadísticas del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2018). Recuperado de <http://ogeie.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-MiPyMes>

1.2. Presentación del problema a resolver

1.2.1. El problema a resolver

El principal problema a resolver se basa en la falta de conocimiento que tienen muchos emprendedores, dueños de las MiPyMes, para realizar una adecuada gestión financiera que permita mejorar su desempeño empresarial y ser más rentables en el mediano plazo. Según Avolio, Mesones & Roca (2011) manifestaron que uno de los factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas son los factores administrativos entre los cuales se mencionan aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación. Estos factores ocasionan en muchos casos el fracaso de las MiPyMes, puesto que la falta de un adecuado control de información financiera impide entender la situación económica de la empresa, lo cual no permite tomar buenas decisiones para plantear objetivos de corto y largo plazo (Farfán, 2019). Alguna de las consecuencias de esta inadecuada gestión es la presencia de algunos problemas internos como un inadecuado control de la estructura de capital, errores en las proyecciones financieras, falta de conocimiento sobre la rentabilidad de su negocio; y otros factores externos como la falta de acceso a canales de financiamiento formales y oportunidades de crecimiento.

1.2.2. Sustento de la complejidad del problema a resolver

El problema es complejo debido a los siguientes factores: la falta de confianza de los emprendedores al momento de compartir su información financiera, el bajo uso de herramientas tecnológicas y una inadecuada educación financiera. La falta de confianza es la principal barrera que se encuentra inmersa en este problema. Esto debido a que existe una cultura de inseguridad por parte de los emprendedores en el Perú. Según Saavedra & Espíndola (2016), este factor hoy en día es una barrera y una de las características más comunes que presentan los dueños de las MiPyMes. Los emprendedores y propietarios son sensibles con la información y estrategias de sus negocios por el temor a robo de

información, fraude o estafa, por lo que normalmente no se atreven a compartir su planeación interna o estrategias a consultores o empleados externos a sus compañías.

Por otro lado, la mayoría de los emprendedores en el Perú no emplean herramientas tecnológicas dentro de sus actividades y procesos haciendo que muchas veces que el factor tecnológico no sea prioridad dentro de sus negocios. El uso de las TICs permite mejorar sustancialmente toda actividad administrativa dentro de las empresas, y en especial en las MiPyMes. Sin embargo, su uso dentro de estos negocios es muy bajo, ya que las herramientas existentes en el mercado son útiles para un tipo de empresa, pero no necesariamente puede serlo para otra (Maldonado, Martínez, García, Aguilera & Gonzales, 2010). Otro factor que contribuye a la complejidad del problema es la falta de educación financiera en el Perú. Según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2018), el conocimiento de los peruanos en temas financieros es muy bajo y menos del 5% conoce el concepto de tasa de interés, término muy importante para solicitar un crédito. La educación financiera es clave para una economía sostenible y para el desarrollo de un país.

1.2.3. Sustento de la relevancia del problema a resolver

El acceso al financiamiento es una de las consecuencias que más perjudica al crecimiento económico de las MiPyMes, ya que, al no llevar un adecuado control de información financiera como los Estados Financieros, el acceso al financiamiento se vuelve una gran barrera para el emprendedor. Avilés (2017) manifestó que la limitación al financiamiento bancario en las primeras etapas de una Pyme ocasionará que cualquier emprendimiento se vea afectado, ya que los resultados tendrán mayores costos para financiar activos requeridos en etapas tempranas y la inversión no se verá reflejada en el incremento del valor de la compañía (como es citado en Durendez & Rocca, 2017). Como se presenta en la Tabla 1, al cierre del 2017 solo el 6% de todas las MiPyMes registradas en SUNAT han tenido acceso a un crédito en el sistema financiero.

Tabla 1

Composición porcentual de acceso al financiamiento según tipo de negocio

	Número de empresas registradas en SUNAT	Número de empresas registradas en el SF Diciembre 2017	% Participación en el SF
Microempresa	1,836,848	83,839	4.6%
Pequeña	60,702	28,116	46.3%
Mediana	2,034	1,269	62.4%
MiPyMes	1,899,584	113,224	6.0%
Gran	9,245	5,292	57.2%
Total	1,908,829	118,516	6.2%

Nota: Adaptado de “Acceso al financiamiento según estrato, 2017”, por PRODUCE OEE, 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-MiPyMes>

Asimismo, otro de los factores es la falta de planificación estratégica y financiera. Los pequeños empresarios son generalmente los gerentes de quienes depende el éxito o fracaso organizacional del negocio. Según Hudson, Smart & Bourne (2001), las decisiones de los emprendedores se basan usualmente en su intuición y experiencia empresarial antes que en el análisis de información. Tienden a seguir una filosofía de reacción y adaptación que se enfoca en el corto plazo, desestimando una planificación estratégica de largo plazo. Este problema afecta a los emprendedores debido a que les genera barreras para ingresar a proveer a grandes empresas. Según Romero (2009), para que las grandes empresas establezcan vínculos con las MiPyMes, es necesario que estas presenten un nivel de profesionalización y eficiencia que les permita a las grandes empresas tener la seguridad de que contarán con productos con niveles de calidad, tecnología e innovación sin que represente un costo superior.

Finalmente, los emprendedores se enfrentan a problemas tributarios ante la SUNAT, ya que al iniciar sus operaciones se preocupan más de la parte comercial y en la producción que en la parte contable. Las consecuencias más frecuentes de no llevar una adecuada gestión tributaria de estos negocios son: legalización de los libros fuera de fecha, declaración de

impuestos fuera de los plazos establecidos, declaración de gastos que no son reconocidos como tal por la SUNAT y la no emisión de comprobantes de pagos. Todos estos factores conllevan en muchos casos a cobranzas coactivas por parte de la SUNAT, multas e intereses. Es por ello que el ente de fiscalización tributaria ha planteado soluciones estratégicas para facilitar el cumplimiento tributario (Gestión, 2016). De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT, 2017) el 70% de los cerca de dos millones de contribuyentes registrados no paga todos los impuestos que debería.

1.3. Sustento científico al problema a resolver

De acuerdo a Hernández (2014), los motores de ideas que impulsan la investigación científica son la inspiración, la oportunidad, la necesidad de cubrir “huecos de conocimiento”, la conceptualización y por último la necesidad de resolver una problemática. Es bajo este marco de trabajo que se decidió abordar el problema del manejo financiero en las MiPyMes puesto que representa para el grupo una fuente de inspiración y una oportunidad. En primer lugar, es fuente de inspiración para el grupo debido a que dos de los integrantes actualmente están emprendiendo un negocio propio. Ellos han experimentado problemas en el manejo de sus finanzas que han impedido el logro de sus objetivos de recupero de su capital y rentabilidad. Normalmente sus decisiones se toman en base a intuiciones y experiencia profesional del día a día sin un análisis de información financiera, y esto ha conllevado a que los resultados no sean los esperados. Por otro lado, representa una oportunidad para el equipo ya que se cuenta con un profesor de la maestría que está inmerso en el tema de Fintech y aplicaciones financieras para MiPyMes, motivo por el cual su experiencia ha sido de mucha ayuda para definir adecuadamente el problema. Se cuenta con contactos cercanos que tienen pequeñas empresas y que han relatado sus principales problemas, por lo que se considera también como una oportunidad para poder desarrollar esta problemática de primera mano. Por último, cubrimos la necesidad de resolver una

problemática de apoyar a las MiPyMes a gestionar adecuadamente sus finanzas a través de una adecuada asesoría financiera que les permita tener una continuidad sostenible en el tiempo de sus negocios. Razón por la cual muchas de estas empresas por falta de conocimiento o una mala gestión en estos temas terminan fracasando. El efecto de esto es que se pierden puestos de empleos generando un impacto negativo en el desarrollo de su entorno.

1.4. Conclusiones

En este capítulo se abordó el problema principal que aqueja a la mayoría de los emprendedores que se basa en la poca atención que le dan a la gestión de sus finanzas, así como la correcta administración de su información para poder tomar decisiones acertadas y acceder a oportunidades que ayuden al desarrollo de su negocio como el financiamiento formal. Por otra parte, se sustenta la complejidad del problema en tres factores que predomina en la mayoría de estas personas que son la falta de confianza para compartir su información, la falta de una adecuada educación financiera y en muchos casos el desconocimiento de las TICs, las cuales son herramientas que permiten generar ventajas competitivas.

Por último, se sustenta la relevancia del problema en base a las consecuencias que trae consigo una inadecuada gestión financiera que en muchos casos termina hasta con el cierre del propio negocio como resultado más extremo. Esta problemática aborda dos motores que impulsan al equipo a investigar a mayor detalle el tema de la MiPyMes puesto que representan una fuente de inspiración y oportunidad por el alcance e impacto que tendrá esta idea de negocio más aún sobre el contexto que se está viviendo debido al COVID-19.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1. Mapa de la literatura vinculada al problema

En esta sección se presentará el mapa de la literatura, cuyo objetivo es tener un marco conceptual para la investigación, lo cual permitirá conocer las conclusiones a las que previamente llegaron otros investigadores con respecto a términos relacionados a las causas del problema principal, desarrollo y solución de la gestión financiera de los emprendedores. La metodología usada en el presente capítulo es la propuesta por Marquina, Álvarez, Guevara y Guevara (MAGG, 2013). En la Figura 2 se presenta el Mapa de la Literatura relacionada al presente tema de investigación. Se empieza por conocer acerca de la MiPyMes, cómo es que estas aportan al crecimiento económico de un país y cuáles son sus principales características. Luego, pasamos a revisar los factores de fracaso financieros y no financieros en estos negocios. De estos dos grupos, se analizará a profundidad los factores financieros, dado que serán estos los motores que impulsarán al equipo a poder abordar el problema que se intentará resolver. Posteriormente se investigará acerca de aquellos factores de éxito financieros que impulsan a la mayoría de las MiPyMes a desarrollarse dentro de su entorno como lo son la aplicación de las TICs y una adecuada planeación y gestión financiera. Por último, se considera relevante investigar acerca de la sostenibilidad e innovación que tienen actualmente los emprendimientos que buscan solucionar problemas complejos como este caso.

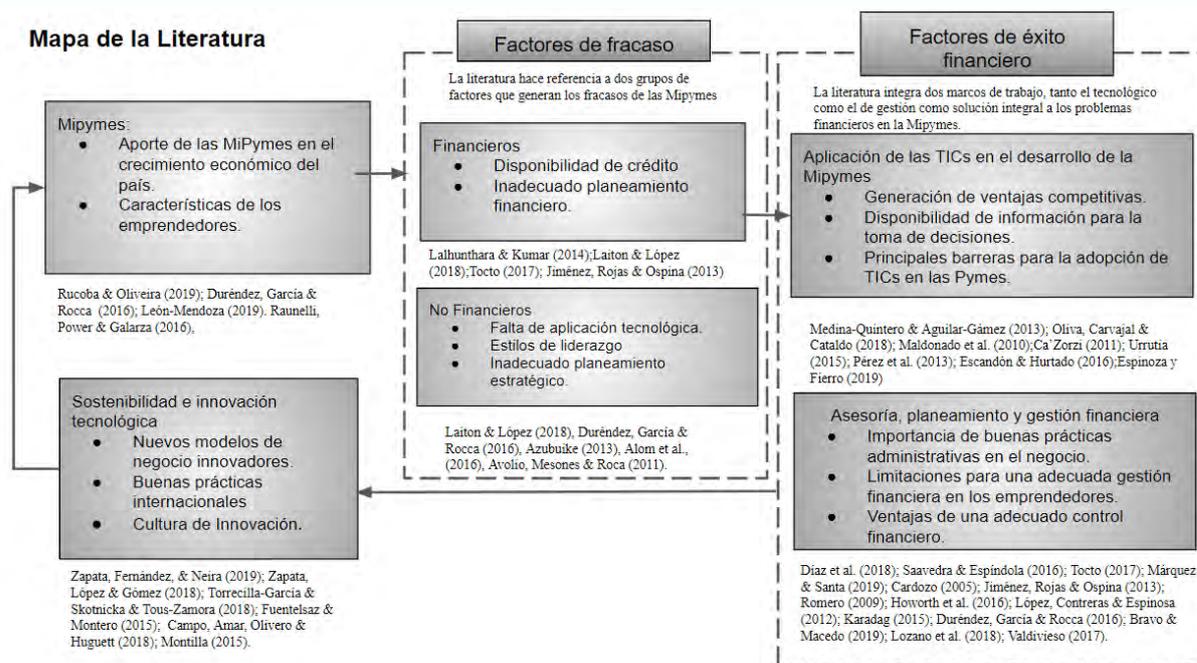


Figura 2. Mapa de la Literatura

2.2. Análisis de la literatura vinculada al problema

2.2.1. Las MiPyMes y su rol fundamental en la economía peruana

Los emprendimientos siempre han tenido un rol importante en la economía del Perú, sin embargo, hoy en día han cobrado mayor relevancia por el aporte que generan. Según Rucoba & Oliveira (2019) refirieron que la estructura empresarial del Perú está predominada por las Micro, Pequeña y medianas empresas; en adelante MiPyMes, quienes representan de manera conjunta el 99.6% del tejido empresarial del Perú. Asimismo, Ferraro & Stumpo (s.f) indicaron que el aporte de estas empresas al PBI es de 52%, por lo que tienen una gran participación dentro de la economía nacional (como es citado en Rucoba & Oliveira, 2019). Adicional a ello, aportan un 66.6% a los puestos de trabajo. Cravo, Becker & Gourlay (2014) indicaron que no solo representan un rol importante en nuestro país sino en todas las economías modernas por la riqueza que generan (como es citado en Duréndez, Rocca & García, 2016). Por otra parte, Gill, Biger & Nagpal (2011) afirmaron que los gobiernos reconocen cada vez más la importancia de éstas, por lo que se han creado políticas de Estado

que puedan ayudar a su consolidación y competitividad en el mercado (como es citado en Duréndez *et al.*, 2016)

El presente trabajo busca dar solución a las principales debilidades que tiene el emprendimiento empresarial en el Perú por la relevancia económica que hoy en día representan para el país. León–Mendoza (2019), en su artículo sobre emprendimiento empresarial y crecimiento económico del Perú, demostró mediante un estudio econométrico la hipótesis de que el emprendimiento empresarial es muy importante para el proceso de crecimiento económico. Se demostró que el buen crecimiento del PBI entre los años 2007-2017 estuvo asociado directamente con la actividad empresarial. Sin embargo, en el estudio se presentaron diferencias departamentales, estos asociados al nivel de competitividad de cada departamento.

2.2.2. El problema financiero en las MiPyMes como causa principal de los fracasos y mortalidad en las empresas

De acuerdo a Lalhunthara & Kumar (2014) sustentaron que el soporte financiero y la disponibilidad de crédito son los factores más importantes para los microempresarios. Estos autores realizaron un estudio para las empresas de la India en donde probaron que la principal causa del fracaso de los emprendimientos se atribuye directamente a un mal manejo de sus finanzas. Al igual que ocurre en Perú, este estudio demostró cómo los emprendedores durante el año creen que están llevando bien sus operaciones financieras; sin embargo, a finales de año cuando ven las cifras de cierre, la realidad es otra. Este problema se acentúa más en el contexto peruano ya que el sistema financiero no está completamente desarrollado y las facilidades bancarias son menores con respecto a otras economías. La imposibilidad de acceder a fuentes de financiamiento ocasiona que las empresas tengan flujos insuficientes y como consecuencia menos posibilidades para sobrevivir. Laiton & López (2018) refieren que,

en el caso del microempresario limeño, este antepone el uso de recursos propios antes de solicitar financiación externa por el elevado costo de capital que suponen estos préstamos.

Otros problemas de las MiPyMes mencionados en la literatura que continúan la línea financiera están asociados a la estructura de capital. Según Laiton & López (2018) se menciona que este tipo de empresas poseen índices de solvencia inadecuados generados por las altas deudas de clientes, baja rotación de cobranzas frente a una rápida frecuencia de pago de proveedores. Estos problemas financieros son críticos para los bancos por lo que es importante para ellos el contar con información financiera proyectada, hojas de balance general, estado de resultados y estados de producción y ventas, pero lamentablemente las MiPyMes no la tienen. Este insumo además de ser fundamental para los bancos es muy importante para la toma de decisiones; sin embargo, los empresarios al no contar con información financiera adecuada optan por la intuición acompañada de una gran influencia de la familia llevándolos a tomar decisiones inadecuadas. Una información contable confiable, suficiente, oportuna y precisa permitirá a estas empresas tomar decisiones financieras más apropiadas logrando un crecimiento sostenido sumado a algunos beneficios como buenas fuentes de financiación.

2.2.3. Principales características del perfil de los emprendedores que contribuyen al fracaso de sus negocios.

Según Raunelli, Power & Galarza (2016) manifestaron que las características más comunes que presentan este tipo de emprendedores son las siguientes:

- Los emprendedores son amantes del riesgo: Generalmente los empresarios pueden lidiar con el riesgo, muy por el contrario, cuando el riesgo se intensifica, deciden dejar el negocio inmediatamente.
- Los emprendedores suelen sobrestimar su negocio: Su alto espíritu emprendedor les origina sobrestimar sus flujos futuros invirtiendo todo su capital propio en estos

emprendimientos. Al no contar con una evaluación previa del proyecto, desconocen el periodo de recupero de su capital alentándolos a cerrar su negocio antes de lo esperado.

- Los emprendedores sobrestiman sus habilidades: Los emprendedores sin conocer mucho de temas de gestión, abren rápidamente los negocios. Como el mercado requiere de habilidades superiores a las que ellos tienen están expuestos a grandes pérdidas.

2.2.4. Factores de fracasos no financieros en las MiPyMes

A pesar de la importancia que otros autores les han dado a las finanzas para el desarrollo de las MiPyMes, existen estudios complementarios que hacen referencia a otras causas de fracaso y que es importante compartir en este trabajo a fin de que puedan contribuir a futuros estudios. A continuación, mencionaremos los principales problemas complementarios que se ha recogido de la literatura:

- Gestión de la planeación estratégica: Este aspecto es vital en la empresa y permite preparar a las organizaciones para situaciones que se presenten a futuro. La MiPyMes no cuentan con una elaboración de planes estratégicos, tienen una falta de visión de largo plazo y poco conocimiento de mercados. Este problema se da porque los empresarios no han cambiado su forma tradicional de administrar las empresas puesto que basan sus decisiones en la intuición y la experiencia (Laiton & López, 2018).
- La tecnología: Batra, Sharma, Dixit, Vora & Gupta (2015) refirieron que aquellas MiPyMes que apliquen la tecnología tendrán mayores probabilidades de tener éxito en cuanto a innovación y rendimientos (como es citado en Duréndez *et al.*, 2016). Las capacidades de innovación tecnológica son una importante fuente de crecimiento y una clave para el desarrollo de las empresas. Para esto se necesita el compromiso de todos los miembros de la organización (Azubuike, 2013).

- Los recursos humanos: Islam, Khan, Obaidullah & Alam. (2011) indicaron que las características individuales del dueño del negocio desempeñan un papel muy importante para el éxito del negocio (como es citado en Duréndez *et al.*, 2016). Una buena atención sobre sus productos y servicios con foco en los detalles es indispensable para estos pequeños negocios. Jasra, Hunjra, Rehman, Azam & Khan, (2011) mencionaron también la importancia del estilo de liderazgo, las habilidades para la toma de decisiones y la capacidad que gestión (como es citado en Duréndez *et al.*, 2016). Por otro lado, influye la edad, la educación y la formación empresarial de estos empresarios. (Alom, Moha, Abdul & Ferdous., 2016).
- Factores Operativos: Algunos factores identificados que limitan el crecimiento de estos negocios están relacionados con aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios. La fuerte competencia que rodea a estas empresas los obliga a desarrollar estrategias que les permita permanecer en el mercado. Algunas estrategias mencionadas son la diferenciación, segmentación de mercado y políticas de precio (Avolio *et al.*, 2011).

2.2.5. Influencia de las TICs en el desarrollo de las MiPyMes

Los sistemas de información han tomado cada vez más relevancia en el mundo de los negocios dado que permiten administrar de manera adecuada el uso de información para la toma acertada de decisiones. Asimismo, la información es un componente clave para la creación de ventajas competitivas que permite mejorar el rendimiento dentro de las organizaciones los cuales deben perdurar en el tiempo (Medina-Quintero & Aguilar, 2013). Es por ello que de acuerdo con Espinoza & Fierro (2019) refirieron que la tecnología de la información y la comunicación es un habilitador clave para la productividad y competitividad de una organización. Actualmente existe una insuficiente cantidad de trabajos que logran explicar el impacto de las TICs en empresas Latinoamericana y la escasez de estudios sobre

el tema aumenta cuando se busca determinar el impacto de las TICs en las Pymes (Oliva, Carvajal & Cataldo, 2018). Sin embargo, los trabajos revisados en contextos tanto chilenos, mexicanos y colombianos que en cierta medida se aproximan al contexto peruano, presentan similitudes en sus hallazgos y conclusiones en las cuales se puede resaltar que existe un efecto positivo de las TICs en el rendimiento de las Pymes sobre las ventas, costos e innovación organizacional (Oliva *et al.*, 2018).

Asimismo, permite una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la información, así como una mayor coordinación en la toma de decisiones (Maldonado *et al.*, 2010). Sin embargo, a pesar de la importancia que las MiPyMes le han dado al manejo de información muchas de estos negocios no llegan a visualizar el potencial estratégico de estas herramientas, Medina-Quintero & Aguilar (2013) refirieron que se podría estar perdiendo la oportunidad de poder darle continuidad al negocio a largo plazo con una visión de crecer y pasar a otro nivel de organización.

2.2.6. Principales barreras de la adopción de las TICs en las MiPyMes

Son de conocimiento las ventajas competitivas que genera la adopción de las TICs en la organización, sin embargo; no todas las empresas las tienen implementadas en sus negocios, en especial las MiPyMes, dado que existen determinadas barreras que muchas de ellas comparten en común lo cual no les permite adoptarlas para estar a la par de sus competidores y ser mejores. *“La visión a corto plazo y muchas veces focalizadas en acciones de sobrevivencia en las Pymes es una barrera cultural que limita su capacidad de pensar en soluciones estratégicas para el mediano y largo plazo.”* (Ca’Zorzi, 2011, p. 60). Esto debido a que, en la mayoría de los casos, el nivel de formación de los empresarios de estos negocios frente a las TICs es mínimo y hasta en otros casos completamente desconocidos. En consecuencia, cuando se le presenta algún proyecto de inversión para la implementación de alguna tecnología de información, al no tener claro el retorno sobre la inversión, el

empresario no considera prioritario invertir en estas tecnologías para su negocio (Urrutia, 2015). Por otra parte, Torres & Briones (2014) señalaron que existen desventajas que muchos de estos empresarios tienen en mente cuando escuchan hablar de tecnologías de información (como es citado en Urrutia, 2015).

En primer lugar, está el robo de información, puesto que sienten que compartir su información en herramientas creadas fuera de la empresa o al estar administradas por un tercero pone en un gran riesgo la información sensible de su negocio. En segundo lugar, está el alto costo tanto de adquisición como mantenimiento, dado que estas empresas no cuentan con la capacidad financiera, además de presentar en muchos casos limitaciones para acceder a créditos, ni con la capacidad operativa para desarrollar sistemas informáticos propios (Escandón & Hurtado, 2016). Finalmente, Torres & Briones (2014) refirieron que la disminución de empleos se da por la eliminación de tareas y procesos por sustitución de máquinas o automatización de métodos (como es citado en Urrutia, 2015).

Adicional a lo antes descrito, de acuerdo al Informe de eAPyme (2017) se indicó que otras barreras se relacionan con la abundante oferta de soluciones existentes en el mercado que han sido diseñado para grandes empresas y no se ajustan a las necesidades de las MiPyMes, lo cual hace notar la dificultad que tienen mucho de estos negocios al querer adaptarse a estas herramientas cuando lo que ellos buscan en realidad es que estas se adapten a ellos.

Así mismo, la resistencia al cambio se considera una barrera influyente para la adopción de estas herramientas tecnológicas dado que en mucha de estas empresas existen herramientas con muchos años de operatividad dando soporte al negocio y se teme que una mala implementación o integración de una nueva herramienta detenga la continuidad del mismo. Es por ello, que los cambios que producen las TICs plantean desafíos a la gestión de las MiPyMes (Pérez, Martínez, De Luis & Vela, 2013).

2.2.7. Importancia de la gestión financiera en las MiPyMes

Diversos autores de la literatura hacen énfasis en la importancia de mantener una buena gestión financiera. Tocto (2017) mencionó que si no aplicamos las finanzas podemos generar errores en la comercialización o manejo de capital, lo que causaría problemas para cumplir con las obligaciones financieras. El hecho de no contar con profesionales en finanzas en las empresas les impide realizar las estimaciones necesarias y proyecciones para la toma de decisiones que conlleve a beneficios económicos. Es inevitable el manejo de indicadores financieros, Ulloa (2015, p.6) afirmó que *“Todo emprendedor debe conocer las razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, todo lo anterior con la finalidad de hacer proyecciones del flujo de caja que tendrá la empresa para estar preparado y ver si habrá o no problemas de liquidez”* (como es citado en Márquez & Santa, 2019).

El manejo de las finanzas no es un tema relevante dentro de los primeros años de la mayoría de las pequeñas y mediana empresas (Cardozo, 2005). El hecho de que los flujos de entrada y salida de dinero no sean tan elevados llevan a manejar las finanzas por la experiencia y la intuición. Con el paso del tiempo las empresas enfrentan situaciones que les obliga a ordenarse financieramente; siendo esto un diferencial para la sostenibilidad o la quiebra (Jiménez, Rojas & Ospina, 2013). Asimismo, las finanzas no son sinónimo de manejo contable, si bien las empresas suelen contratar contadores para el manejo tributario, las finanzas suponen un tratamiento distinto ya que permiten tomar decisiones racionales respecto a distintos aspectos estratégicos como inversión, financiamiento, a corto y a largo plazo y el capital de trabajo (López, Contreras & Espinosa, 2012).

Según Gómez-Conde, López-Valeiras, Ripoll-Feliú & González Sánchez (2013) demostraron la relevancia del manejo de la contabilidad de costos, la planificación financiera y una gestión financiera para una adecuada toma de decisiones (como es citado en Duréndez et al., 2016). La literatura una vez más evidencia la relevancia de contar con una adecuada

gestión financiera y cómo su correcta aplicación puede llegar a que estas empresas se desarrollen en este entorno cada vez más competitivo.

Finalmente, según Montilla (2015) refirió que la correcta administración de las Pymes, permitirá que las gerencias puedan establecer planes y estrategias para un objetivo común. La falta de administración financiera, hace que las tomas de decisiones se realicen en base a experiencia acumulada e intuitiva, que en la mayoría de veces son tomadas sin el análisis y reflexión adecuada que pudiera dar lugar a equivocaciones.

2.2.8. Asesoría financiera en el desarrollo de las MiPyMes

Uno de los factores más comunes en el fracaso de las MiPyMes es la falta de una adecuada gestión financiera que permita realizar una planeación financiera a largo plazo cuando los requerimientos del negocio crecen. Esto debido a que los procesos en sus etapas iniciales no fueron diseñados de una manera adecuada. Por el contrario, la mayor parte de estos procesos han sido construidos en base en la propia experiencia del dueño a través de la prueba y el error. Sin embargo, *“cuando el negocio comienza a tener cada vez más requerimientos, el conocimiento empírico es insuficiente y se desaprovechan oportunidades de crecimiento”* (Bravo & Macedo, 2019, p. 19).

Esta problemática conlleva muchas veces al emprendedor a tener la necesidad de solicitar algún tipo de financiamiento para continuar con sus operaciones aceptando cualquier oportunidad financiera sin antes evaluar los riesgos de los diferentes productos y servicios financieros por lo que está propenso a incurrir en costos excesivos e innecesarios. Según Lozano, Soriano & Parra (2018) refirieron que la falta de conocimiento en estos temas podría llevar al emprendedor a excederse en su capacidad de pago y generarse un sobreendeudamiento, a no administrar adecuadamente sus ingresos personales y separarlas del negocio e incluso adquirir obligaciones (préstamos) con independientes o entidades por lo que incurre en altos costos y tasas de interés. En consecuencia, es clara la necesidad que

presentan las personas que dirigen este tipo de negocios aún más cuando requieren presentarse ante una entidad financiera, dado que deben tener claro las diferentes ofertas que existen y saber cuál es la más conveniente; además de tener la posibilidad de conocer los requerimientos de información que las entidades financieras observan cuando evalúan las operaciones, para así, fortalecer estos puntos y tener más posibilidad de lograr acceder a un crédito (Valdivieso, 2017).

2.2.9. El emprendimiento tecnológico y características de emprendedores innovadores

La nueva era tecnológica, ha traído consigo nuevos cambios de procesos y replanteamiento de sistemas en el mercado empresarial que ayudan a obtener mejores resultados y beneficios que antes no se conseguía con la metodología convencional. El emprendimiento tecnológico o las empresas de base tecnológica son aquellas nuevas empresas que se forman a partir de la aplicación de I+D (Investigación y Desarrollo) y se caracterizan por implementar la tecnología y automatización dentro de sus procesos.

Existen ciertas variables contextuales que describen el ecosistema del estudio del emprendimiento tecnológico. Según Zapata, Fernández & Neira (2019) estos son:

- Compromiso gubernamental y empresarial: Este factor implica un compromiso general de gobiernos y empresas con el financiamiento suficiente a la I+D.
- Disponibilidad de fuentes de financiamiento: La importancia de que las empresas incluyan en sus inversiones proyectos tecnológicos.
- Cambio idiosincrático: Los nuevos emprendedores representan los modelos de referencia.
- Soporte tecnológico: Equipo capacitado para el desarrollo de infraestructuras.
- Reorientación formativa- laboral: Generación de conocimiento y habilidades de gestión para mejorar la calidad laboral.

- Acceso a las redes de contactos: Este acceso es clave para el acercamiento a grandes mercados e importantes inversionistas.

Según Zapata et al., (2018) afirmaron que *“Existen ciertos determinantes individuales del emprendimiento tecnológico en Sudamérica que contribuyen a la comprensión de las nuevas empresas de base tecnológica en pro de su impulso para fomentar en la región economías que se basen en la innovación”* (p.1).

Esta teoría reafirma la posición del equipo, correspondiente al cambio de gestión que deben hacer los emprendedores hoy en día para que logren sus objetivos financieros. Seguir la ideología del emprendimiento tecnológico, ayudará a estas pequeñas empresas a tener una visión de sus operaciones distinta y actualizada.

Según Zapata *et al.* (2019), uno de los factores individuales que más contribuye al desarrollo de iniciativas emprendedoras es la educación ya que la generación de empresas tecnológicas, requiere de conocimientos técnico- científicos. Otros factores importantes son las habilidades personales que el emprendedor potencial cree poseer. Si bien es cierto, se sabe que uno de los mayores fracasos de las MiPyMes es la falta de educación, esta es sin duda uno de los factores más importantes para este tipo de iniciativas y visiones tecnológicas en sus negocios. Sin embargo, las habilidades personales también lo son, por lo que se considera que no existe mayor barrera de no invertir en una herramienta tecnológica que el propio miedo a avanzar y crecer. Los autores Torrecilla-García, Skotnicka & Tous-Zamora (2018) manifestaron que se debe conocer y asumir la necesidad de crear nuevos modelos de negocios que permitan lograr estabilidad ante los ciclos económicos. El objetivo de esta solución es que las MiPyMes peruanas sean sostenibles y que el índice de fracasos disminuya en el tiempo, de tal manera que permita aportar de manera positiva y gradual al crecimiento económico del país.

Al responder la siguiente pregunta: ¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores? Se puede tomar como referencia datos que se derivan del informe GEM una encuesta a nivel mundial que mide cuáles son las características y actitudes de los emprendedores en diversos países del mundo. (Fuentelsaz & Montero, 2015).

Los resultados indican que estos son los factores y características por lo que algunos emprendedores son más innovadores:

- La edad y género de los emprendedores no influyen.
- Los ingresos muestran un impacto positivo y significativo en las inversiones en innovación y desarrollo.
- El miedo al fracaso tiene una influencia negativa en el nivel de innovación.
- La confianza en sí mismo tiene un efecto positivo en la innovación.
- Las personas con mayor nivel educativo, tienen una mayor facilidad para innovar.
- Los emprendedores de los países situados en estadíos de desarrollo más avanzados son más innovadores.
- Las redes de contacto muestran un efecto positivo.

Como lo confirmó Fuentelsaz & Montero (2015): *“El papel de la innovación juega un rol fundamental para el desarrollo de las naciones” (p.14)*. Es por ello que los emprendedores peruanos deben darle la importancia que la innovación requiere dentro de sus actividades.

2.2.10. Emprendimiento e innovación como motor del desarrollo sostenible de los países

“Pensar en un desarrollo sostenible es un tema que obliga a tener en cuenta aspectos económicos, sociales y medioambientales, frente a los cuales se presenta la necesidad de generar una cultura emprendedora como eje principal para conseguir un crecimiento

económico sostenible en línea que incluya una mayor cohesión y justicia social”. (Campo, Amar, Olivero & Huhuet, 2018, p. 2).

Es importante entender que el emprendedor ocupa un papel protagónico de la sostenibilidad con cualidades que le ayuden a identificar ciertas variables de oportunidad de negocio basadas en la sostenibilidad. Las actividades de emprendimiento en todos los países, se han convertido en el inicio que determina el desarrollo y crecimiento sostenible de las naciones y a medida que se crean y nacen nuevas empresas, se disminuyen los índices de desempleo. Se deben otorgar fáciles accesos a herramientas innovadoras que ayuden a que estas empresas sean más sostenibles ya que aportan positivamente en el crecimiento y desarrollo económico del país.

2.3. Aportes de la literatura vinculada al problema

El aporte de la literatura básicamente se centra en confirmar la posición del equipo sobre la problemática que tienen los emprendedores al carecer de conocimientos financieros. El acceso al crédito según Lalhunthara & Kumar (2014), es una de las consecuencias más relevantes que origina el problema ya que les impide crecer en el mediano plazo. Esto genera que busquen otros medios informales para sobrevivir, endeudándose a costos de capital muy elevados y, por ende, impactando de manera negativa sus flujos.

Asimismo, la literatura nos ayuda a entender las características comunes de los emprendedores que contribuyen al fracaso de sus negocios. Laiton & López (2018) mencionan que estas empresas carecen de una buena gestión financiera, como un inadecuado manejo de las cobranzas, problemas para realizar adecuadas proyecciones financieras y ausencia de reportes básicos en general como son el estado de resultados y un balance general.

Por otro lado, si bien los autores revisados como Lalhunthara & Kumar, Laiton & López, Raunelli, Power & Galarza confirmaron el problema financiero como causa principal

de fracaso de los emprendimientos, otros autores como Duréndez, Azubuike, Avolio y el mismo Laiton & López mencionan otros problemas que afrontan estas empresas, como son la carencia de planeación estratégica, falta de tecnología, debilidad en los recursos humanos y factores operativos. Es importante saber que otros autores anteponen otros motivos de fracaso a los financieros.

Adicionalmente la literatura, entre la cual se destaca algunos autores como Espinoza & Fierro, hacen referencia a la importancia de las tecnologías de información para estos negocios, así como las barreras que tienen los emprendedores para utilizarlas. La falta de conocimiento en cuanto al factor tecnológico hace muchas veces que no se logre crear ventajas competitivas que ayuden a impulsar su negocio. Esto permite entender que hoy en día existe una brecha importante dentro de estos negocios en relación al uso de las tecnologías de información por parte de los emprendedores. Por último, algunos autores como Medina-Quintero & Aguilar, Pérez, Martínez, De Luis & Vela, mencionan a la tecnología y aplicación de la innovación en nuevos negocios como ventajas competitivas hoy en día para el desarrollo económico de los emprendedores, lo cual es importante porque confirma la relevancia de la digitalización de gestión de procesos como propuesta de solución.

2.4. Conclusiones

La conclusión del capítulo de la revisión de la literatura básicamente resalta la importancia de las MiPyMes para el desarrollo de la economía nacional y la preocupación que existe por la supervivencia de estas dado que cada vez es mayor su contribución al crecimiento económico de la sociedad. Asimismo, también se sostiene que estas empresas actualmente afrontan muchas debilidades lo cual les genera altos índices de mortandad. La mayoría de los autores revisados coinciden en la falta de gestión financiera como principal causa de fracaso. Sin embargo, algunos autores hacen referencia a otras causas no financieras.

Por otro lado, la literatura menciona sobre la influencia que hoy en día tienen las TICs en estas empresas, pero también alertan sobre el rechazo que tienen los emprendedores hacia la adopción de las mismas. Por último, este capítulo pone en contexto la importancia de que los emprendedores mantengan una buena gestión financiera, así como la necesidad de incorporación de la tecnología dentro de sus negocios.



Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema

3.1. Aplicación de metodologías ágiles para la solución mínima viable del problema

La aplicación de metodologías ágiles es un enfoque que nace con la finalidad de obtener soluciones de negocios con menor tiempo de respuesta y con una mejor adaptación hacia el usuario en comparación a los métodos tradicionales que recurren a una investigación netamente científica (Figueroa, Solís & Cabrera, 2007). La aplicación de esta metodología permitió como grupo redefinir el problema, agrupar y categorizar a los usuarios, identificar el perfil de usuario, conocer sus puntos de dolor para luego proceder a identificar aquellos *quick-wins* (victorias rápidas) que se podrían abordar en un corto plazo para hacer frente a este problema de forma tal que se pudiera aliviar muchos puntos de dolor por parte de los usuarios. Esto se pudo lograr mediante la realización de 23 entrevistas dirigidas a emprendedores de Lima. En base a los resultados de las entrevistas se elaboró un prototipo ágil para abordar el problema y este fue validado y aprobado por todos los entrevistados.

3.1.1. Lienzos

Como se muestra en la Figura 3, el lienzo de dos dimensiones desarrolla el pensamiento abductivo que permitió graficar en qué consistía actualmente el problema a abordar: poca información para toma de decisiones, mucho papeleo, elevados costos y desconocimiento de finanzas por parte de los emprendedores. Asimismo, ayudó al equipo a visualizar que esperábamos de esta solución: Una herramienta amigable, segura y confiable para la toma de decisiones.

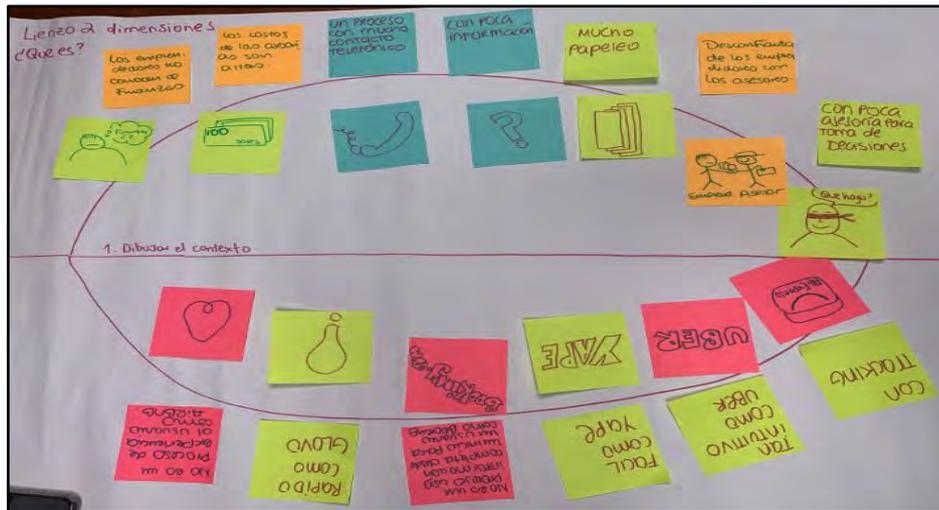


Figura 3. Lienzo de dos dimensiones

Según la Figura 4, el lienzo meta-usuario se elaboró con ayuda de las entrevistas realizadas que permitió al equipo identificar el perfil del usuario. Se identificó que el usuario meta es de sexo femenino, de 30 años, soltera y que actualmente tiene problemas de liquidez en su negocio. Estos no pueden ser resueltos dado que no cuenta con conocimientos financieros.

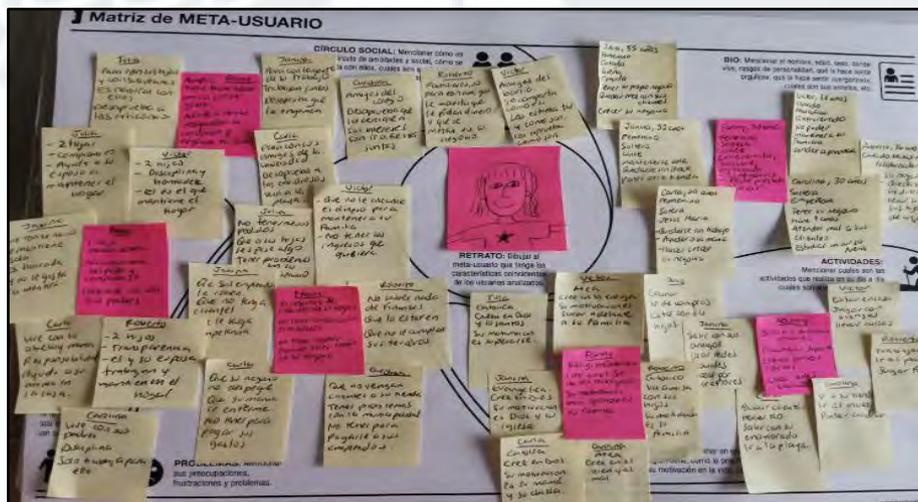


Figura 4. Lienzo meta-usuario

De acuerdo a la Figura 5, el lienzo Mapa de experiencia del usuario permitió identificar los puntos positivos que experimentan los emprendedores: crecimiento de su negocio y buenos ingresos, así como los puntos críticos como son las faltas de visibilidad del negocio y

problemas de liquidez. Esto en algunos casos, los hace recurrir a un asesor financiero cuyo presupuesto por el servicio es muy elevado para poder afrontarlo, motivo por el cual deciden seguir su intuición empeorando la situación del negocio.



Figura 5. Lienzo mapa de experiencia del usuario

De acuerdo a la Figura 6, esta matriz identificó aquellos *quick-wins* que generarían que la herramienta pueda cubrir las necesidades del emprendedor. Entre las más importantes se identificó la generación de reportes financieros, alerta de gestión de impuestos, cuadros de mando con indicadores financieros y una asesoría financiera digital.



Figura 6. Lienzo matriz 6x6

De acuerdo con la Figura 7, este lienzo identificó aquellas soluciones de la herramienta que tendrían un alto impacto sobre los usuarios a un bajo costo como la generación de cuadros de mando; las soluciones con alto impacto y alto costo como es la asesoría financiera digital, así como aquellas que deberíamos evitar por tener un bajo impacto en el usuario como es la asesoría financiera presencial.

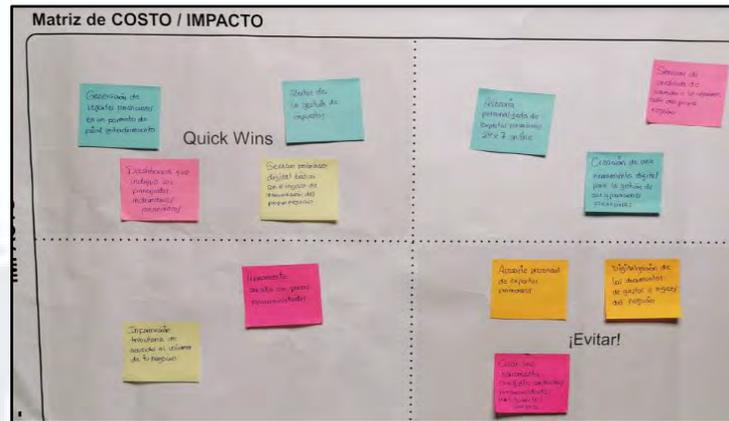


Figura 7. Lienzo costo-impacto

Según a la Figura 8, este lienzo permitió conocer aquellos generadores de beneficios que se producen al contar con la herramienta como es un ahorro de tiempo y menores costos para el emprendedor, además de los aliviadores de desventajas como son un mejor entendimiento del negocio y un acompañamiento para la toma de decisiones. Todo esto con la finalidad de ofrecer un producto o servicio que genere beneficios para el usuario.

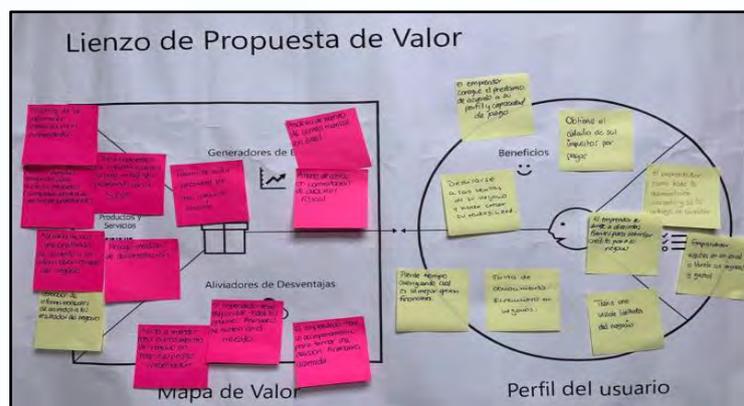


Figura 8. Lienzo Propuesta de Valor

Como se muestra en la Figura 9, en base a las 23 entrevistas se desarrolló el prototipo ágil con la finalidad de mostrar a los usuarios en versión de maqueta, las principales funcionalidades que tendría la herramienta las cuales incluyen el cálculo de impuestos, el flujo de caja, ratios financieras, estado de ganancias y pérdidas entre otros. El prototipo ágil tuvo aceptación por el 100% de los usuarios, sin embargo; ellos manifestaron su interés por no solo visualizar una versión en maqueta sino una herramienta con mejor detalle para poder ver cómo se verían los resultados de una empresa en la aplicación. Por otro lado, se recomendó la inclusión de un video tutorial, el cual te enseñe todos los pasos a seguir para no tener inconvenientes con el uso de la plataforma.

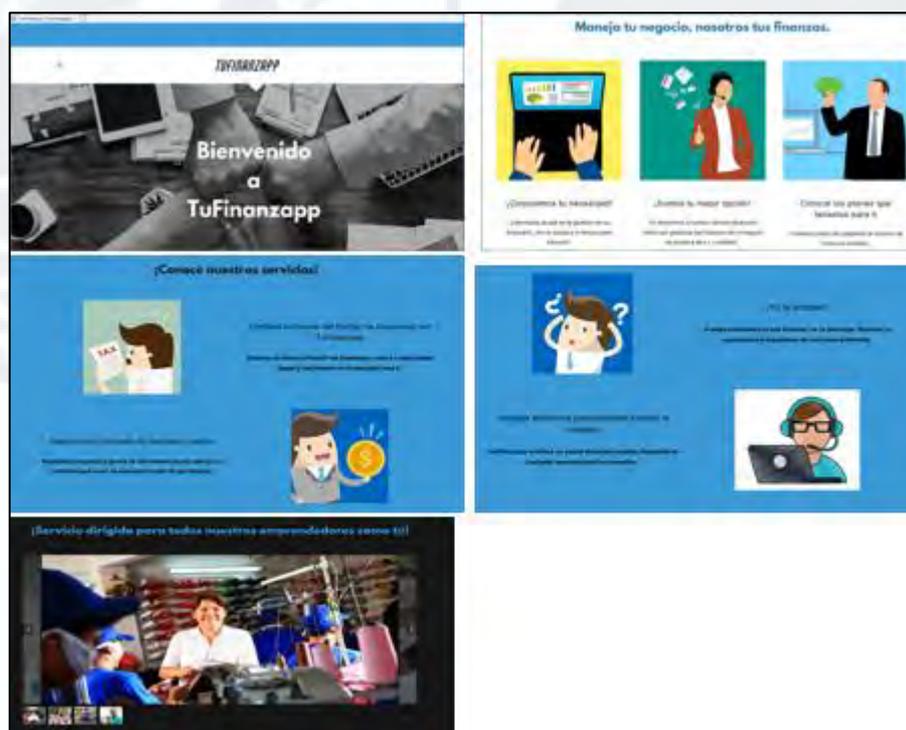


Figura 9. Prototipo Ágil

3.1.2. Process Blueprint

Este diagrama fue de mucha utilidad ya que antes del desarrollo del curso aún se tenían algunas dudas de cómo trabajaría la plataforma. Con esta herramienta se pudo identificar las evidencias físicas frente al usuario, las formas en que ellos interactúan con la herramienta, los

procesos que están visibles al usuario y los procesos que están detrás de la solución; así como todas las actividades de soporte. (Ver Apéndice A)

3.1.3. Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio desarrollado en Metodologías Ágiles permitió al equipo identificar a los socios clave como es la SUNAT, los proveedores tecnológicos, influencers, entidades financieras para una posible financiación del proyecto, centros de emprendimiento e innovación y contadores freelance. Las actividades claves indispensables para el éxito de esta propuesta de negocio son principalmente la consultoría y asesoría contable y financiera digital, el procesamiento de información en línea, las alertas y métricas de negocio, el recojo de información, los reportes financieros y contables junto con los análisis de los resultados mensuales del negocio. Los recursos claves están compuestos principalmente por **la** fuerza de ventas que tenga conocimientos financieros, el staff de técnicos financieros y contables, desarrolladores web y toda la infraestructura tecnológica para el mantenimiento de la plataforma. Muy importante el hecho de conocer la propuesta de valor hacia los emprendedores la cual implica el ahorro de tiempo y dinero a través de un servicio digital, la consultoría en línea y una mejora en la gestión de los negocios otorgando mayor visibilidad financiera por medio de reportes y alertas. La forma de manejar las relaciones con clientes será netamente digital: línea de consultas, chats en línea, Whatsapp, buzón de sugerencias, correo de contacto y redes sociales. Asimismo, la manera de comunicar el servicio será a través de telemarketing, redes sociales, ferias y visitas presenciales. El segmento de mercado a atacar son las MiPyMes ubicadas en Lima. Por otro lado, el tema de costos básicamente comprende el mantenimiento de la plataforma, las planillas, la publicidad, un local en espacio compartido entre otros. Por último, los ingresos se compondrán principalmente por la venta de paquetes básico, intermedio y full.

De acuerdo a la Figura 10, se muestra el Canvas elaborado bajo la metodología ágil.

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> -SUNAT. -Proveedores tecnológicos. -Influencers (a través de la publicidad). -Entidad financiera: BBVA para financiación de proyecto. -Centros de emprendimiento e innovación. -Contadores freelance 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Consultoría y apoyo contable y financiera personalizada y digital. -Procesamiento de información en línea. -Alertas y métricas de gestión financiera del negocio. -Seguimiento y asesoría financiera de resultados mensuales del negocio. -Generación de reportes contables y financieros diarios y mensuales de acuerdo a la actividad de su negocio. -Recojo de documentos 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesoría financiera personalizada a través de un servicio digital. -Ahorro de tiempo y costos para emprendedores. -Implementación de consultoría en línea a través del uso del chat administrados por consultores y contadores certificados. -Mejoramos la gestión financiera y la rentabilidad del negocio dándole visibilidad a través de indicadores que le ayuden a tomar las mejores decisiones. 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> -Línea de consultas. -Chat en línea. -Buzón de sugerencias. - “Whatsapp: comunidad de emprendedores” -Correo de contacto. -Vía redes sociales. 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> -Emprendedores Mypes (mediana y pequeñas empresas) que tengan una actividad activa de sus negocios principalmente en Lima. <p>Plan básico</p> <p>Dirigido a Mypes que perciban un ingreso de ventas mensual menor a 5,000 soles</p> <p>Plan intermedio</p> <p>Dirigido a Mypes que perciban un ingreso de ventas mensual entre 5,000 y 20,000 soles</p> <p>Plan full</p> <p>Dirigido a Mypes que perciban un ingreso de ventas mayor a 20,000 soles mensual.</p>
<p>Cost Structure </p> <p><u>Costos fijos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantenimiento de la plataforma. (Servidores, servicios Cloud) -Internet -Sueldo al personal administrativo. -Sueldo a los contadores y técnicos. -Alquiler de local o espacio compartido. (Wework) <p><u>Costos variables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Comisión de la fuerza de ventas -Comisión a contadores freelance por servicios especiales. -Publicidad del servicio. 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos por suscripciones a la plataforma y aplicación. -Ingresos por servicios especiales y adicionales. 		

Figura 10. Modelo de Negocios – Canvas

3.1.4. Pitch

El pitch es la ventana de presentación hacia los potenciales clientes y tendrá la finalidad de dar a conocer que la propuesta de solución es una de las primeras en el servicio de asesoría financiera virtual, y que, mediante el uso de la herramienta mediante métricas, alertas y reportes, los emprendedores podrán tener mayor visibilidad para hacer crecer sus negocios. Este primer acercamiento con el público objetivo será por redes sociales, exclusivamente Facebook e Instagram. (Ver Apéndice B)

3.1.5. Resumen de la aplicación de metodologías ágiles

Antes de iniciar esta metodología, la idea de negocio estaba orientada únicamente al tema de manejo de impuestos. Al entrevistar a los 23 usuarios se concluyó que este problema no representaba algo crítico para ellos debido a que confiaban su información a familiares o recomendados. Sin embargo, un punto de dolor que se logró identificar fue la falta de conocimiento y manejo financiero. Ningún contador ofrecía este servicio como complemento al cálculo de impuestos. Este problema para manejar sus finanzas se presentó en la mayor cantidad de los entrevistados, todos ellos seguían un mismo patrón; ser muy expertos en su tema de negocio, pero carecer de tiempo para dedicarse a la gestión del mismo.

La visibilidad que se dará al emprendedor para que pueda tomar las mejores decisiones empleando pocos recursos en cuanto a tiempo y dinero será parte de la propuesta de valor. Por otro lado, la aplicación de metodologías ágiles permitió que en un corto tiempo se pueda afinar el problema de negocio que se quería abordar, elaborar un producto mínimo viable y recibir retroalimentación de los usuarios obteniendo aprendizajes para poder afinar la solución.

3.2. Aplicación de los elementos de la investigación científica para mejorar la solución del problema

3.2.1. Aplicación y resultado del cuestionario

Para recopilar información se decidió realizar una muestra por conveniencia enviando un cuestionario virtual a grupos de emprendedores en redes sociales y compartiendo la misma a nuestra red de contactos que tiene un emprendimiento propio. Con esto se esperaba tener un alcance representativo debido a la coyuntura actual en la que se dio. Como resultado final al corte de una fecha establecida sólo se obtuvo la respuesta de 68 emprendedores ubicados en Lima Metropolitana quienes respondieron un número de 30 preguntas divididas en tres etapas (conocimiento el negocio, gestión financiera e impactos de COVID 19) y cuyos resultados se presentan en esta sección del documento. Las preguntas de la encuesta realizada se adjunta en el Apéndice C.

En primera instancia, se quiso conocer la variable demográfica de edad y género de los emprendedores encuestados. Se consideró importante conocer estos datos pues permitirá saber qué papel juega cada uno en las preguntas que se realizaron para deducir un patrón. A continuación, se presentarán los resultados de estas preguntas en las siguientes tablas:

Tabla 2

Distribución de los entrevistados por rango de edad

Rango de edad	Nº entrevistados	Composición
20 a 30 años	18	26.47%
31 a 40 años	24	35.29%
41 a 50 años	21	30.88%
51 a más años	5	7.35%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 2, los resultados arrojan que el 61.76% de los emprendedores encuestados (26,47% entre 20 a 30 años y 35.29% entre 31 a 40 años) tienen un rango de edad de 20 a 40 años. Este resultado brinda una idea clara de lo que se debe ofrecer en la

solución tecnológica para emprendedores de estas edades: herramienta amigable, confiable, didáctica e innovadora.

Tabla 3

Distribución de los entrevistados por género

Género	N° entrevistados	Composición
Femenino	22	32.35%
Masculino	46	67.65%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 3, se obtuvo como resultados que el 65.75% son de género masculino, mientras que sólo un 34.3% son de género femenino. Sin embargo, a pesar de estos resultados finales, la idea de solución está dirigida a ambos géneros.

Así mismo, de acuerdo a la literatura mencionada en el capítulo anterior, saber el grado de instrucción de los encuestados ayudará al presente trabajo de investigación a tener un mayor alcance de qué tanto conocimiento tiene los emprendedores en cuanto a la gestión de empresas y/o finanzas y cómo lo estarían aplicando en sus negocios. A continuación, se mostrará los resultados de esta pregunta en la Tabla 4:

Tabla 4

Distribución de los emprendedores por grado de instrucción

Grado de Instrucción	N° entrevistados	Composición
Secundaria	2	2.94%
Técnico Superior	19	27.94%
Universitario completo	26	38.24%
Post grado	21	30.88%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 4, se obtuvo como resultados que el 97.06% de los emprendedores encuestados tienen estudios superiores (27.94% con estudios de técnico superior, 38.24% con estudios universitarios completos y 30.88% con estudios de postgrado). Estos resultados permiten identificar que estas personas podrán interactuar con la solución con mayor facilidad.

Fue importante conocer también en qué tipo de sector se encuentran los emprendedores encuestados (prestación de bienes o servicios) por lo que se incluyó esta pregunta en la encuesta realizada. A continuación, se presentará los resultados de esta pregunta detallada en la Tabla 5:

Tabla 5

Distribución de los emprendedores según su sector económico

Sector económico	N° entrevistados	Composición
Servicios generales	13	19.12%
Alimentos y Bebidas	10	14.71%
Consultoría	7	10.29%
Moda	6	8.82%
Belleza	6	8.82%
Inmobiliario	5	7.35%
Catering	3	4.41%
Consumo masivo	3	4.41%
Telecomunicaciones	3	4.41%
Arte	2	2.94%
Automotriz	2	2.94%
Transporte	2	2.94%
Educación	1	1.47%
Fitness	1	1.47%
Importaciones	1	1.47%
Informática	1	1.47%
Minería	1	1.47%
Música	1	1.47%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 5, se observa que el sector más común entre los emprendedores encuestados son consultoría, servicios generales, alimentos y bebidas, lo cual muestra una proporción del 43.28% del total (10.29% del rubro de consultoría, 14.71% del rubro de alimentos y bebidas y 19.12% del rubro de servicios generales). Gracias a estos resultados, se podrá segmentar a los clientes dependiendo de la necesidad que el sector económico en el que se desarrolla lo demande.

Conocer el tiempo de vida de los negocios de los emprendedores encuestados, ayudará a conocer la antigüedad de los mismos y qué tanta información histórica acumulada almacena, ya que se necesitará ingresar en la herramienta para presentarles resultados financieros pasados y así puedan compararse con resultados actuales y visualizar tendencias. A continuación, se mostrará los resultados de esta pregunta realizada a los 68 emprendedores:

Tabla 6

Distribución en función al tiempo de vida del negocio

Tiempo de vida del negocio	N° empresas	Composición
Menos de 1 año	6	8.82%
Entre 1 a 2 años	10	14.71%
Entre 2 a 5 años	22	32.35%
Más de 5 años	30	44.12%
Total	68	100.00%

Según la Tabla 6, un 91.98% de los encuestados tienen sus negocios entre dos años a cinco y más, (14.71% entre 1 a 2 años, 32.25% entre 2 a 5 años y 44.12% más de 5 años); por lo que se identifica un escenario de emprendedores con gran información histórica de sus finanzas por la antigüedad de la actividad de sus operaciones.

En cuanto a la cantidad de personas que laboran en cada emprendimiento, se quiso conocer si los emprendedores encuestados trabajan de manera independiente o con un equipo de trabajo que puedan dividirse las tareas y responsabilidades del negocio. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 7

Distribución en función al número de trabajadores

N° de trabajadores en el negocio	N° entrevistados	Composición
Soy independiente	19	27.94%
Menos de 5 personas	24	35.29%
Entre 5 a 15 personas	14	20.59%
Más 15 personas	11	16.18%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 7, las cifras son bastante proporcionales ya que un 27.94% de los emprendedores encuestados son independientes, un 35.29% son menos de cinco personas, 20.59% son entre 5 a 15 personas y un 16.18% mantienen un equipo con más de 15 personas. Estos resultados ayudarán a tomar en cuenta que no se puede ofrecer el mismo servicio a emprendedores independientes y los que cuentan con equipo, ya que el primero ve todos los temas en su negocio y se debe facilitar su uso, brindándoles la mayor cantidad de ayuda (recojo de documentos, cálculo de impuestos, ingreso de gastos y egresos, etc.), mientras los que sí cuentan con un equipo de trabajo y existe una adecuada determinación de funciones, podrían usar la herramienta para servicios más complejos.

Continuando con la recopilación de datos, se conocerá el rango mensual de ingresos de los emprendedores ya que ayudará a clasificarlos de mejor manera para conocer si son micro, pequeña o medianas empresas y cuáles serían los mejores planes que debemos ofrecer para cada uno de ellos. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8

Distribución por rango de ingresos mensual en promedio

Rango de ingresos promedio mensual	N° entrevistados	Composición
De 1,000 a 5,000 soles	20	29.41%
De 5,000 a 10,000 soles	15	22.06%
De 10,000 a 20,000 soles	12	17.65%
De 20,000 a más	21	30.88%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 8, estos resultados arrojan porcentajes muy proporcionados, por lo que debemos ofrecer una herramienta tecnológica completa que pueda ser manejada desde el negocio que gana S/ 1,000 mensuales hasta el que gana más de S/ 20,000.

Así como los ingresos de los emprendedores, también se quiso conocer el rango mensual de gastos de las empresas, ya que ayudará a conocer qué tan proporcional se encuentra en

cuanto al rango de ingresos mensual de los emprendedores encuestados. A continuación, se presentará los resultados:

Tabla 9

Distribución por rango de gastos mensual en promedio

Rango de gastos promedio mensual	N° entrevistados	Composición
De 1,000 a 5,000 soles	36	52.94%
De 5,000 a 10,000 soles	11	16.18%
De 10,000 a 20,000 soles	10	14.71%
De 20,000 a más	11	16.18%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 9, un 52.94% de rango de gastos va de 1,000 a 5,000 soles mensual, dato que ayuda a saber que los emprendedores tienen costos bajos cada mes, por lo que la herramienta tiene que estar acorde a sus proyecciones de egresos, estando dentro del rango para que puedan invertir en una asesoría financiera virtual.

En cuanto a la emisión de comprobantes electrónicos por parte de los emprendedores, creemos que son datos importantes que ayudan a saber cuántos emprendedores encuestados ya emiten boletas electrónicas en sus negocios y cuántos aún no. Los resultados se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 10

Distribución por emisión de comprobantes electrónicos

Emisión de comprobantes electrónicos	N° entrevistados	Composición
No	13	19.12%
Sí	55	80.88%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 10, los resultados muestran que la gran cantidad de emprendedores encuestados (80.88%), ya emiten boleta y facturas electrónicas, lo cual simplifica la recolección de información para la alimentación en la herramienta tecnológica a ofrecer como solución al problema planteado. Contar con información electrónica, hace que el ingreso de información a la herramienta sea más rápida y segura para los emprendedores.

La encuesta también tuvo como propósito conocer el tipo de comprobante que reciben al momento de hacer compras para sus negocios. Los resultados se mostrarán a continuación:

Tabla 11

Distribución por recepción de comprobantes electrónicos en compras

Tipo de comprobantes recibido en compras	Nº entrevistados	Composición
Electrónico	39	57.35%
Físico	29	42.65%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 11, existe aún un gran número de emprendedores que reciben comprobantes físicos al momento de realizar las compras para su negocio, (42.65% de los emprendedores encuestados). Por lo que este dato ayuda a fortalecer el proceso de recojo de documentación física como parte del proceso de alimentación de información en la herramienta tecnológica.

Continuando con la recopilación de datos de los encuestados, se quiso conocer el área del negocio que quisieran reforzar los emprendedores para así demostrar que uno de los grandes problemas se ubica en la parte financiera. Para ello se obtuvo los siguientes resultados presentados en la Figura 11:

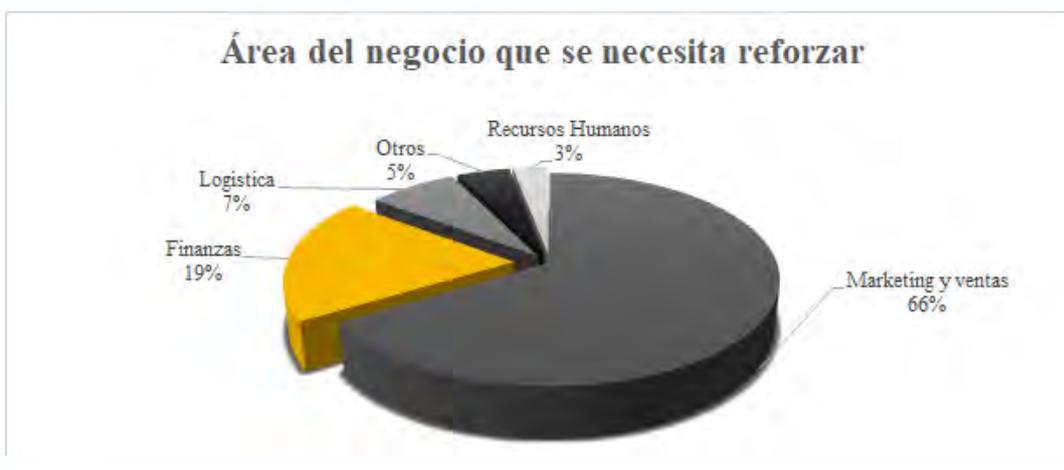


Figura 11. Distribución en función al área del negocio que se necesita reforzar

De acuerdo a la Figura 11, luego del área de marketing y ventas con un 66%, los emprendedores encuestados sienten la necesidad de reforzar el área de finanzas de sus negocios para el crecimiento de los mismos ya que presentan un 19% del total de los 68 encuestados, respuestas que ayudan a reforzar la propuesta de solución para esta área del negocio.

En cuanto al rubro financiero de los emprendedores encuestados, se quiso conocer cuál es el que más les preocupa dentro de sus operaciones financieras obteniendo como resultado que la rentabilidad de sus negocios es lo que más les preocupa y quisieran mejorar. Esto ayudará a implementar todas estas opciones de reportes dentro de la herramienta tecnológica. Los resultados se pueden visualizar en la Figura 12:



Figura 12. Distribución en función al rubro financiero que se necesita reforzar

De acuerdo a la Figura 12, el rubro financiero que los emprendedores encuestados quisieran reforzar más es la rentabilidad ya que representa un 35%, luego le sigue el flujo de caja con un 28%, financiamiento con un 26% y por último el manejo de impuestos con un 10%. Esto ayudará al equipo a implementar todas estas opciones de reportes dentro de la herramienta tecnológica.

Existe un porcentaje alto de emprendedores que usan servicios contables usualmente para la declaración de sus impuestos, pero no para reportes financieros que los ayuden a una visualización adecuada de operaciones financieras en un determinado tiempo. Por ello, se

realizó esta pregunta para conocer si los emprendedores encuestados trabajan actualmente con contadores, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12

Distribución de emprendedores que trabajan con contadores

La empresa trabaja con un contador	N° entrevistados	Composición
No	15	22.06%
Si	53	77.94%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 12, existe un porcentaje de 77.94% que sí trabajan con un contador, mientras que un 22.06% no contratan estos servicios. Con esto se podrá saber si los emprendedores ya conocen sobre estos tipos de servicio y puedan entender de mejor manera la solución.

Conocer el grado de confianza que tienen los emprendedores con sus contadores, permitirá construir el mismo nivel o mejor cuando accedan a esta herramienta tecnológica como parte de la solución a sus problemas financieros. Se obtuvieron los siguientes resultados a esta pregunta:

Tabla 13

Distribución de acuerdo al grado de relación con el contador

Relación con el contador	N° entrevistados	Composición
Amistad	6	11.32%
Familiar	6	11.32%
Otros	9	16.98%
Recomendado	32	60.38%
Total	53	100.00%

De acuerdo a la Tabla 13, el mayor porcentaje de relación es el de recomendados ya que representa un 60.38%, por lo que se buscará que los clientes tengan la mejor impresión y experiencia de los servicios, para que así puedan recomendar el aplicativo y se puedan obtener mayor cantidad de usuarios suscritos.

Para conocer qué precios se debe ofrecer en cada paquete de la membresía en la solución presentada, se necesita saber cuánto pagan actualmente los emprendedores encuestados para considerarlo como una base, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14

Distribución de emprendedores en función del pago por servicio contable

Rango de pago por el servicio contable	N° entrevistados	Composición
50 a 100 soles	10	18.87%
100 a 200 soles	14	26.42%
200 a 300 más	29	54.72%
Total	53	100.00%

Según la Tabla 14, un total de 54,72% pagan entre 200 a 300 soles por lo que el plan premium tendrá un costo cercano a este rango. Por otro lado, un 26.42% pagan en un rango de 100 a 200 soles y por último un grupo de 18.87% paga de 50 a 100 soles por servicios contables actualmente.

Con respecto a cómo los emprendedores toman decisiones dentro de sus negocios, se quiso conocer en base a qué tipo de información se basan para los mismos, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 15

Distribución en función a cómo los emprendedores toman decisiones financieras

Base para tomar alguna decisión financiera	N° entrevistados	Composición
Información financiera	24	35.29%
Intuición o experiencia	44	64.71%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 15, un 64.71% de emprendedores encuestados toman las decisiones sobre el futuro de su negocio en base a intuiciones y experiencia, y de acuerdo a la literatura antes mencionada, las decisiones en base a esta información no son las mejores.

Con el uso de esta herramienta, este grupo de emprendedores tomarán de mejor manera sus decisiones a partir de información financiera confiable y segura para lograr sus objetivos.

Para conocer cómo llevan actualmente el control de la gestión financiera de los negocios de los emprendedores encuestados, se formuló una pregunta que ayude a conocer este dato a detalle. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 16

Distribución en función a cómo los emprendedores administran su información

Forma en que administra la información	N° entrevistados	Composición
Manejo de un Excel sencillo.	37	54.41%
Tengo un sistema propio.	15	22.06%
En un cuaderno o apuntes.	13	19.12%
Otros	3	4.41%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 16, más de la mitad de los emprendedores encuestados (54,41%) llevan el control de sus operaciones financieras en un Excel y se considera que no es la mejor manera de llevar su información o proyecciones del negocio. Otro gran porcentaje ya cuenta con un sistema propio y otro último lleva un control en cuadernos o apuntes donde anotan ventas, compras, entre otros. Esto certifica que los emprendedores no invierten en herramientas financieras que le den mayor visibilidad de sus negocios.

Conocer la estructura de capital actual de los negocios de los emprendedores encuestados, ayudará a conocer qué tipo de opciones financieras son mejores para ellos y para mejorar su liquidez. Gracias a esta pregunta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 17

Distribución en función a la composición del capital de trabajo

Estructura del capital de trabajo	N° entrevistados	Composición
Financiamiento	7	10.29%
Ambos	23	33.82%
Capital propio	38	55.88%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 17, un 55.88% utilizan recursos propios para el funcionamiento de sus negocios, y sólo un 10.29% usan fuentes de financiamiento. Esta herramienta contará con la mejor asesoría financiera que aporte valor a las decisiones que tengan que tomar con una amplia información de: tasas, mejores bancos, plazos y cronogramas de pago que necesitarán saber para mejorar su estructura de capital y puedan hacer crecer sus negocios.

Entrando un poco a las barreras y problemáticas actuales que presentan los emprendedores encuestados, se formuló una pregunta en cuanto a los rechazos de préstamos que en alguna oportunidad hayan presentado. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18

Distribución de acuerdo a si se le negó algún financiamiento

Financiamiento denegado	N° entrevistados	Composición
No	41	60.29%
Si	27	39.71%
Total	68	100.00%

Según la Tabla 18, un 60.29% no ha tenido rechazos frente a solicitudes de financiamiento ante los bancos mientras que un 39.71% si ha obtenido rechazos. Con esta pregunta se buscó medir la intención de los emprendedores de obtener un financiamiento de manera bancarizada. Se identificó que existe menos de la mitad de los emprendedores encuestados que requerirán de una asesoría financiera para optar por un financiamiento bancario disminuyendo las posibilidades de rechazos.

Continuando con la recopilación de datos, se quiso conocer a detalle si los emprendedores encuestados presentaban actualmente alguna falta de liquidez en sus negocios, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 19

Distribución de acuerdo a si experimentaron falta de liquidez

Falta de liquidez en el negocio	N° entrevistados	Composición
No	20	29.41%
Si	48	70.59%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 19, estos resultados muestran la gran barrera que sus negocios han atravesado alguna vez por la falta de liquidez. Se observa que un 70.59% de los emprendedores encuestados han presentado este inconveniente y ayudará a sustentar la solución propuesta como iniciativa de mejora de la gestión financiera de estos empresarios para el buen desarrollo y crecimiento de sus negocios.

Otro factor importante a conocer, es saber los motivos por los cuales estos negocios en alguna oportunidad estuvieron a punto de cerrar, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 20

Distribución de acuerdo al motivo por el que casi cierra el negocio

Motivo por el que casi cierra el negocio	N° entrevistados	Composición
COVID-19	7	28.00%
Falta de liquidez	5	20.00%
Problemas con los clientes	4	16.00%
Situación económica del país	3	12.00%
Estacionalidad	3	12.00%
Falta de estrategias	2	8.00%
Problemas personales	1	4.00%
Total	25	100.00%

Según la Tabla 20, un 28% de los encuestados han tenido la necesidad de cerrar sus negocios debido a la pandemia actual del COVID-19 y en un segundo lugar se tiene la falta de liquidez con un 20%. Estos motivos de quiebrés que han presentado los emprendedores encuestados a lo largo de sus actividades comerciales ayudarán a priorizar las asesorías financieras que se ofrecerá en la herramienta tecnológica poniendo foco a información

relevante que los emprendedores deberán conocer para mejorar y guiarlos en la toma de sus decisiones.

De acuerdo a la planeación estratégica de los negocios de los emprendedores encuestados, se formuló esta pregunta para conocer si las estrategias se enfocan a un corto o largo plazo. Gracias a ello, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21

Distribución de acuerdo al tipo de estrategias que emplea

Estrategia dentro de la empresa	N° entrevistados	Composición
Corto plazo	45	66.18%
Largo plazo	23	33.82%
Total	68	100.00%

Según la Tabla 21, un 66.18% realizan sus proyecciones a corto plazo, mientras que un 33.82% lo realizan a largo plazo. Estos resultados demuestran que la proyección que realizan los emprendedores encuestados mayormente es a corto plazo, lo cual no está mal, porque se sabe que los empresarios viven de los ingresos del día a día y toman decisiones en base a ello. Pero también se considera importante hacer proyecciones a largo plazo, ya que esto generará ventajas competitivas para sus negocios.

Debido a la actual pandemia, se quiso conocer si había impactado financieramente o no los negocios de los emprendedores encuestados. Gracias a esta pregunta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 22

Distribución de acuerdo al impacto que ha tenido por el COVID-19

Impacto por COVID-19	N° entrevistados	Composición
No	14	20.59%
Si	54	79.41%
Total	68	100.00%

Según la Tabla 22, un 79.41% si presentan problema de liquidez, mientras que un 20.59% no han tenido impacto. Lo que da como alternativa presentar un plan de mejora en la

herramienta tecnológica que pueda guiar a estos emprendedores a poder saber qué hacer con sus flujos y cómo pueden salir adelante a pesar de las crisis que se puedan presentar.

Siguiendo con el análisis del estado de los negocios debido a la pandemia, se formuló esta pregunta para saber si estos negocios afectados saben cómo manejar la crisis financiera de sus operaciones, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 23

Distribución de acuerdo a cómo está manejando la crisis

Conoce como manejar esta crisis	N° entrevistados	Composición
No	32	47.06%
Sí	36	52.94%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 23, los resultados muestran igualdad entre ambas opciones. Un 52.94% sí sabe cómo manejar la crisis ocasionada por el COVID-19, mientras que un 47.06% no. Se pondrá atención en aquellos empresarios encuestados que no saben cómo manejar actualmente la falta de liquidez de sus negocios debido a esta crisis, presentándole todas las opciones que hoy en día el gobierno y los bancos han puesto a disposición como reprogramaciones de deudas, aplazamientos de pago de impuestos, préstamos con bajas tasas, entre otros.

Se buscó conocer también si debido a esta pandemia, los emprendedores piensan acudir a una entidad financiera para reactivar sus negocios y no llegar a cerrarlos, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 24

Distribución de acuerdo a si tiene en mente acudir a una entidad financiera

Tiene pensado ir a una entidad financiera	N° entrevistados	Composición
No	39	57.35%
Sí	29	42.65%
Total	68	100.00%

Tal como se observa en la Tabla 24, Un 57.35% de emprendedores encuestados contestaron que sí requieren adquirir financiamientos bancarios para poder sobrellevar la crisis actual, dato que ayudará a reforzar esta funcionalidad en la plataforma. Es importante recalcar que sus obligaciones dependen de sus ingresos y que muchas veces al no tener un buen plan estratégico que los ayuden a poder sobrellevar este tipo de situaciones inciertas, hace que no tengan la liquidez suficiente para poder cumplir con sus responsabilidades

Continuando con el análisis del comportamiento de los encuestados, se quiso conocer si es que sienten la necesidad de contar con una asesoría financiera para re potenciar sus negocios, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 25

Distribución de acuerdo a si requiere de asesoría financiera

Requiere de asesoría financiera	N° entrevistados	Composición
No	8	11.76%
Si	60	88.24%
Total	68	100.00%

De acuerdo a la Tabla 25, los resultados muestran que más de un 88.24% de los emprendedores encuestados sienten la necesidad de contar con asesorías financieras para poder mejorar y salvar la liquidez de sus negocios en estos tiempos de crisis. Es por ello que Finanzapp será la mejor opción financiera que los ayudará a tener los mejores planes de acción.

Hoy en día las grandes empresas ya trabajan con un gran número de emprendedores, y éstos le piden mucha información financiera para que puedan ser considerados dentro de sus licitaciones. A continuación, se mostrará los resultados de esta pregunta planteada:

Tabla 26

Distribución de acuerdo a si desearía trabajar con clientes corporativos

Desea trabajar con clientes corporativos	N° entrevistados	Composición
No	6	8.82%
Sí	46	67.65%
Ya trabajo con clientes corporativos.	16	23.53%
Total	68	100.00%

De acuerdo con la Tabla 26, un 67.6% de los emprendedores encuestados contestaron que sí desearían trabajar con clientes corporativos, los que da la seguridad que al usar esta herramienta tecnológica, tendrán grandes oportunidades para poder lograrlo.

Otro objetivo del cuestionario fue conocer si los encuestados estaban dispuestos a pagar por algún tipo de herramienta tecnológica para su gestión financiera y se obtuvieron los resultados como se muestra en la Tabla 27:

Tabla 27

Distribución de acuerdo a si estaría dispuesto a usar las TICs en su negocio

Dispuesto a usar TICs en su negocio	N° entrevistados	Composición
No	7	10.29%
Sí	61	89.71%
Total	68	100.00%

De acuerdo en la Tabla 27, un 89.71% de emprendedores encuestados están dispuestos a pagar y usar algún tipo de TIC para la gestión financiera de su negocio. Número representativo que asegura la gran acogida que tendrá la solución planteada.

Por último, se formulará la pregunta que ayudará a conocer el rango de precios que estarían dispuestos a pagar los emprendedores de adquirir alguna herramienta digital, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 28

Distribución de acuerdo al rango que estaría dispuesto a pagar por el servicio

Rango de precio a pagar por el servicio	N° entrevistados	Composición
De 100 a 200 soles mensual	22	32.35%
De 200 a 300 soles mensual	12	17.65%
De 50 a 100 soles mensual	25	36.76%
No estoy dispuesto a pagar.	9	13.24%
Total	68	100.00%

Según la Tabla 28, la preferencia de importes de rango de precios que los emprendedores están dispuestos a pagar va desde 50 a más de 200 soles. Dichas proporciones ayudarán a formular y segmentar el flujo financiero para el cálculo de potenciales clientes.

3.2.2. Aplicación y resultados de la muestra del prototipo (Focus Group)

El Focus Group o grupos focalizados se realizó cumpliendo con los requisitos presentados en la literatura. De las 68 encuestas realizadas, se seleccionaron nueve emprendedores que no se conocían entre sí y, con el apoyo de un moderador (Brian Avila), se pudo controlar las preguntas y discusiones para poder conocer sus ideas u opiniones sobre el prototipo que se les fue enviado previamente.

Las preguntas realizadas fueron cuatro. La primera pregunta, estuvo orientada a confirmar si el prototipo aportaría valor a su negocio según la revisión previa. Los participantes mencionaron que el aporte lo visualizan al tener un mejor control de pago de impuestos y documentos contables, previniendo alguna sanción legal que les perjudique la liquidez del negocio. Además, al tener el detalle de los pagos, entenderían más sobre el importe a pagar. Asimismo, mencionaron la oportunidad de contar con una herramienta tecnológica que pueda reemplazar las asesorías financieras y contables con las que cuentan hoy en día. Por otro lado, la oportunidad de trabajar en línea con profesionales que aseguren la correcta gestión de las proyecciones y resultados financieros.

La segunda pregunta buscó conocer las funcionalidades más importantes de la herramienta concluyendo que lo más valorado es el manejo de flujo de caja, el manejo de impuestos, las alertas de vencimiento de impuestos, tipos de cambio entre otros. También consideraron indispensable el diagnóstico y reportes financieros y, sobre todo, la asesoría virtual. Por otra parte, la tercera pregunta trató sobre los puntos de mejora a implementar en la herramienta. Se mencionó que es necesario tener mayor claridad de los servicios de cada paquete, mayor detalle sobre cómo se efectuaría el pago de impuestos (si estaría a cargo de Finanzapp o del usuario), meses de prueba para probar el servicio, tutoriales explicando la importancia de cada botón de la plataforma ya que algunos desconocen del tema financiero, y lo más importante que cada servicio o asesoría sea personalizado de acuerdo al rubro de cada emprendedor.

La última pregunta permitió conocer los bloqueantes por los cuales no contratarían el servicio, obteniendo como respuesta el temor al uso de herramientas tecnológica, tener claro los beneficios de usar la plataforma que actualmente no logran percibir, desconocimiento del uso de la plataforma y la actual coyuntura del Covid-19 que les impide asumir nuevos gastos por falta de liquidez.

En la Figura 13 presentada a continuación se visualiza la pantalla del Focus Group realizado el día Domingo 19 de abril del 2020, a las seis de la tarde.



Figura 13. Focus Group Virtual. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ahvLfKK0uDQ&feature=youtu.be>

3.2.3. Elementos de la investigación científica aplicadas en el proyecto de investigación

La investigación científica ayudó a profundizar de mejor manera los siguientes puntos:

- **Importancia del planteamiento del problema:** Se logró ahondar en la complejidad y relevancia del planteamiento del problema; demostrando científicamente porque debía ser resuelto. Para ello se recurrió a muchas fuentes científicas, datos históricos y artículos que pudieron sustentar el problema ya definido.
- **Motores para resolver un problema:** Asimismo, se logró identificar cuáles fueron los motores que llevaron al equipo a elegir este problema concluyendo que la principal motivación es la inspiración por ser emprendedores y la oportunidad que se encontró al estar en constante relación con ellos. Por todo eso se sabe la necesidad existente de abordar este problema.
- **Revisión de la literatura del problema:** Se considera que éste que ha sido el mayor aporte al trabajo de investigación, ya que se logró encontrar temas relacionados en la literatura existente que sustentan que uno de los principales factores que afectan el desarrollo de las MiPyMes se dan en los temas financieros. La metodología de búsqueda de referencias con buscadores confiables, el uso de palabras clave y sobre todo el uso de la data más reciente, permitió llegar a más estudios que no se logró identificar en el curso de Metodologías Ágiles. Se logró descubrir que esta problemática actual de los emprendedores no solo es un tema que está inmersa en las empresas en Perú o América Latina; es un tema mundial que diversos autores han investigado y que han sido de utilidad para la investigación. Se realizó una búsqueda profunda de aquella bibliografía relacionada al problema, al proceso y a la solución con el reto de poder identificar aquellas ideas que lograrán ser un aporte para este trabajo.

- Revisión de la literatura de la solución del problema: En cuanto a la solución, si bien en la actualidad no exista una propuesta similar a la planteada por el grupo, existen numerosos ensayos que ayudaron a mejorar la propuesta ya que por ejemplo se sabe qué reportes piden los bancos para acceder a un financiamiento o cuales son las problemáticas financieras en las que el equipo deberá enfocarse.
- Metodologías de recolección de datos para resolver el problema: En primer lugar, mencionar que sin una adecuada revisión de la literatura no se hubiese podido reformular las preguntas del cuestionario ya que al redactar las preguntas se buscó que las respuestas que se obtuvieron ayudarán a tener mayor sustento de que el problema estudiado se encuentra validada con la literatura. Cada pregunta del cuestionario ha sido desarrollada en forma crítica, conociendo el propósito de cada pregunta y qué resultados y aportes traería para la investigación. Cabe mencionar que el cuestionario ha sido ampliado con preguntas más dirigidas a los problemas financieros de los emprendedores de modo de poder desarrollar algo más a la medida de sus necesidades.

Como conclusión se considera que la aplicación de investigación científica ha sido muy enriquecedora para el reforzamiento del pensamiento crítico y sobre todo para una mejor metodología de investigación. La retroalimentación y crítica constructiva que en todo momento se ha recibido, ha servido para poder identificar aquellos vacíos que tenía esta investigación y que podrían ser cuestionados por el jurado.

3.2.4. Modelo de Negocio final

A continuación, se muestra la versión final del Modelo Canvas redefinido con la aplicación de la investigación científica. Esta versión final a diferencia de la primera versión excluye a la fuerza de ventas como recursos clave, ya que la nueva propuesta considera llegar a los clientes a través de un programa de referidos y redes sociales. Por otro lado, se eliminan a los técnicos contables quienes ingresaban los documentos, los cuales serán reemplazados

por una empresa experta en digitalización cuyo cobro es por documento. Asimismo, se redefinió las relaciones con los clientes incluyendo las sesiones virtuales, aprovechando el escenario actual, lo cual se visualiza una posición de mayor aceptación.

En el cuadrante de canales se excluye toda aquella forma de llegar al cliente que implique contacto físico como son las ferias y visitas presenciales, reemplazándolo por canales netamente digitales. En el tema de los segmentos de clientes se profundiza para qué segmento está dirigido cada paquete, ya que se tiene ya definido con qué servicios contará cada uno. Por último, en el tema de costos reemplaza un sueldo fijo + variable de los asesores, por un costo fijo; el cual permite tener un mejor control de los gastos sobre las asesorías. Todos estos cambios en el modelo de negocio tienen la finalidad de que el servicio se vuelva más digital con el fin alcanzar mayor exponencialidad. A continuación, en la Figura 14 se muestra el nuevo modelo de negocio Canvas.

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> -SUNAT, -Proveedores tecnológicos. -Entidad financiera: BBVA para financiación de proyecto. -Proveedores logísticos. -Centros de emprendimiento e innovación. -Asesores financieros freelance. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Consultoría y apoyo contable y financiera personalizada y digital con los resultados mensuales del negocio. -Alertas y métricas de gestión financiera del negocio. -Generación de reportes contables y financieros mensuales de acuerdo a la actividad de su negocio. - Generación de contenido audiovisual que apoyen al entendimiento de los resultados. 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesoría financiera personalizada a través de un servicio digital. -Ahorro de tiempo y costos para emprendedores. -Implementación de un chat via WhatsApp administrado asesores financieros para consultas personalizadas. -Mejoramos la gestión financiera y la rentabilidad del negocio dándole visibilidad a través de indicadores que le ayuden a tomar las mejores decisiones. 	<p>Customer Relationships </p> <p>Plataforma web de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sesiones virtuales con el asesor. -Chat en línea. -Buzón de sugerencias. - “Whatsapp: comunidad de emprendedores” -Correo de contacto. -Vía redes sociales. 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> -Emprendedores MiPymes que tengan una actividad activa de sus negocios principalmente en Lima. <p>Plan básico: ¿Cómo estás? Dirigido a MiPymes que deseen contar con servicios de diagnóstico contable y financiero del negocio. Precio S/ 120.00 (mensual)</p> <p>Plan intermedio: Visión a CP Dirigido a MiPymes que deseen contar con servicios del plan básico y asesoría en financiamiento y gestión de flujo de caja. Precio S/ 250.00 (mensual)</p> <p>Plan premium: Visión a MP y LP Dirigido a MiPymes que deseen contar con servicios del plan intermedio y asesoría en inversión de proyectos y seguimiento de presupuesto. Precio S/ 400.00 (mensual)</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Costos fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesores financieros (Nivel 1, 2 y 3). - Mantenimiento de la web y plataforma. - Uso de la nube. - Alquiler de local y servicios generales. - Gastos administrativos. (sueldo de personal). <p>Costos variables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recojo de documentos físicos. - Digitalización de documentos contables. - Publicidad en Facebook e Instagram. 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos por suscripciones de los tres planes ofrecidos en la plataforma y aplicación. -Ingresos por servicios especiales y adicionales. 		

Figura 14. Modelo de Negocios – Canvas Final

3.3. Definición de la solución del problema

3.3.1. Descripción general de la solución

La propuesta de valor como solución al problema de negocio es brindar un servicio de asesoría financiera digital mediante una plataforma web para aquellas personas que tienen la necesidad de gestionar adecuadamente las finanzas de sus negocios y no cuentan con el tiempo y/o el conocimiento necesario para poder hacerlo por sí mismos. Revisando la literatura reforzamos la idea que el no llevar adecuadamente una gestión en esta área del negocio muchas veces pone en riesgo su continuidad a lo largo del tiempo por falta de capital, liquidez o una inadecuada proyección en sus ingresos y gastos.

La solución se compone de un primer paquete de herramientas digitales que busca compartir con el emprendedor el análisis de la situación financiera del negocio a partir de su propia información. De esta manera poder brindarle las recomendaciones adecuadas para tomar buenas decisiones con el fin de mejorar sus resultados financieros. Esta funcionalidad del prototipo se muestra en la Figura 15.

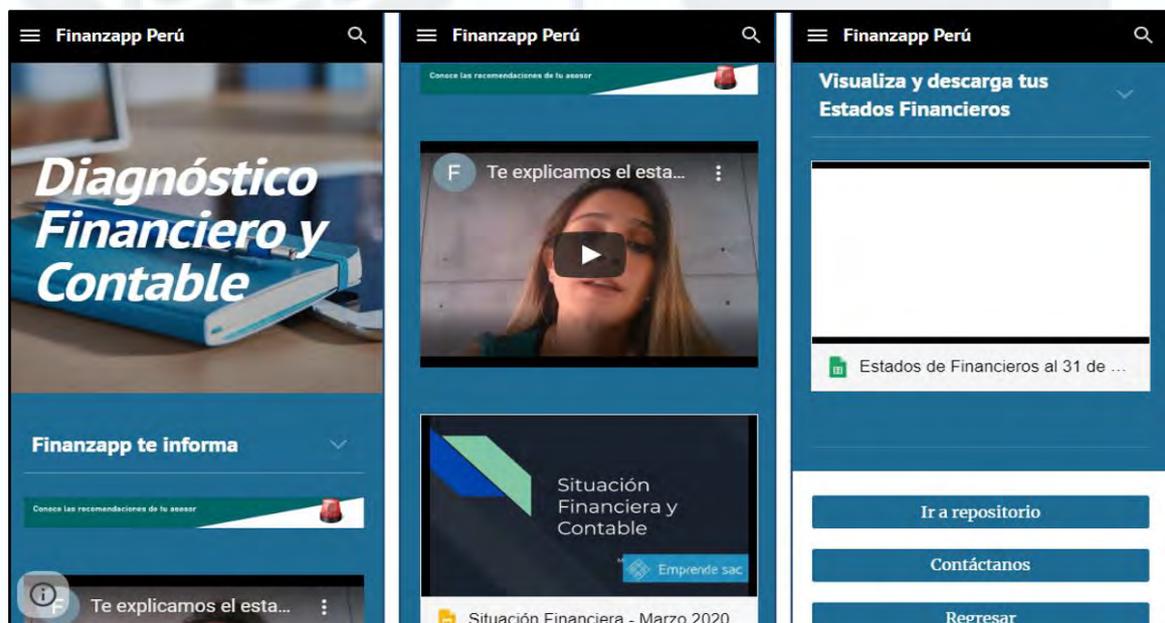


Figura 15. Módulo de diagnóstico financiero. Tomado del Prototipo actual de Finanzapp. Recuperado de <https://sites.google.com/view/finanzapper/mi-cuenta/diagn%C3%B3stico-financiero-y-contable>

Por otra parte, se buscará brindar al emprendedor una herramienta que lo ayude a gestionar sus obligaciones financieras con terceros como la SUNAT, entidades financieras y proveedores con el fin de evitar cualquier gasto financiero innecesario y pueda así anticiparse a los pagos futuros con el fin de no quedarse sin liquidez. Adicional a ello, tiene disponible los canales para poder realizar cualquier tipo de consulta sobre algún pago o penalización que alguna de las entidades antes mencionadas pueda estar tratando de aplicar. Esta funcionalidad del prototipo se muestra en la Figura 16.

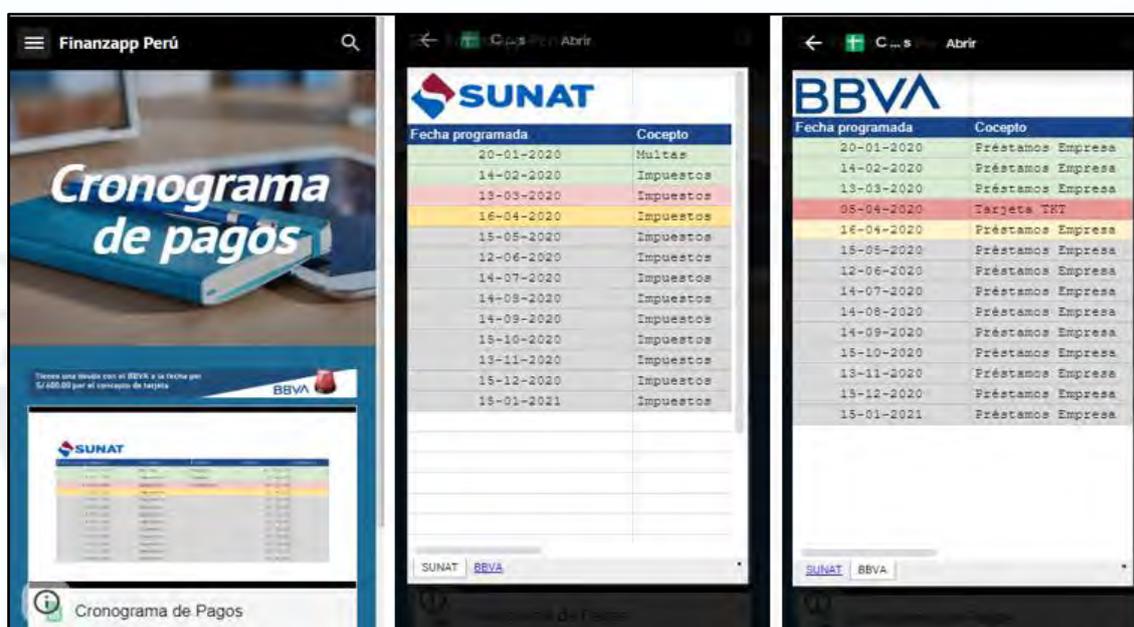


Figura 16. Módulo de alerta y cronograma de pagos. Tomado del Prototipo actual de Finanzapp. Recuperado de <https://sites.google.com/view/finzapper/mi-cuenta/cronograma-de-pagos>

El segundo paquete tiene una visión de corto plazo ya que brinda además de todo lo ofrecido en el primer paquete, una asesoría en la gestión del flujo de caja. Busca controlar mediante un registro los ingresos y gastos que realiza durante el mes. Así mismo alertar de las cuentas por pagar y por cobrar durante el día y tener disponible la información de estos flujos que deberán hacerse efectivos durante el mes. Esta funcionalidad del prototipo se muestra en la Figura 17.

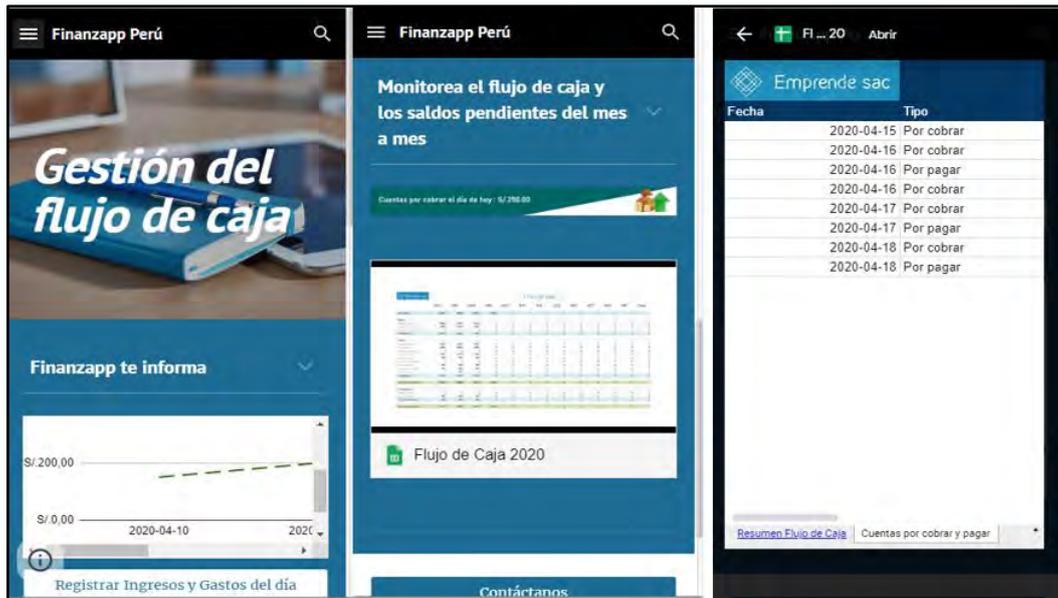


Figura 17. Módulo de Gestión del flujo de caja. Tomado del Prototipo actual de Finanzapp. Recuperado de <https://sites.google.com/view/finzapper/mi-cuenta/gesti%C3%B3n-flujo-de-caja>

Por otra parte, se le brinda una asesoría en materia de financiamiento en donde el emprendedor envía una solicitud con las necesidades actuales de capital de trabajo, se analiza las mejores opciones en el mercado para luego recomendarle la mejor opción mediante la plataforma digital. Esta funcionalidad del prototipo se muestra en la Figura 18.

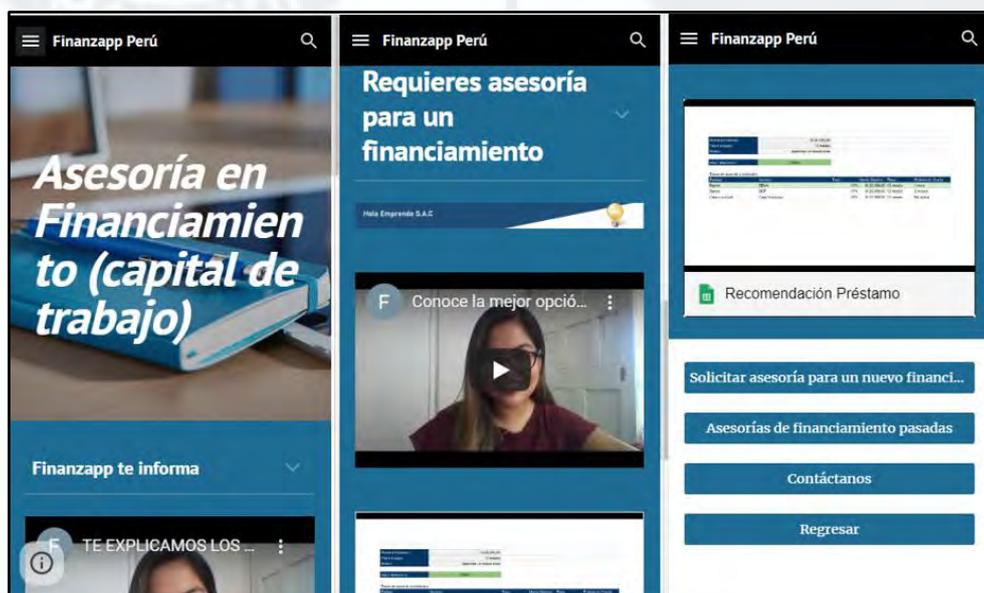


Figura 18. Módulo de Asesoría en Financiamiento. Tomado del Prototipo actual de Finanzapp. Recuperado de <https://sites.google.com/view/finzapper/mi-cuenta/asesor%C3%ADa-en-financiamiento>

Finalmente se ofrece un tercer paquete con visión a largo plazo, que además de todos los servicios antes mencionados (en el paquete uno y dos), se compone por el servicio de la elaboración y seguimiento del presupuesto anual del negocio. Este presupuesto se construirá de la mano con el emprendedor conociendo sus objetivos y apoyado en el conocimiento del negocio mediante sesiones virtuales. Una vez terminado el presupuesto, este estará disponible en la plataforma para su seguimiento, así como las recomendaciones que se realizará mes a mes. Esta funcionalidad del prototipo se muestra en la Figura 19.



Figura 19. Módulo de Análisis Financiero y Elaboración de Presupuesto. Tomado del Prototipo actual de Finanzapp. Recuperado de <https://sites.google.com/view/finanzapper/mi-cuenta/an%C3%A1lisis-financiero-y-presupuesto>

Por último, se le brindará una asesoría que busca el estudio de la rentabilidad sobre los proyectos de inversión que el emprendedor piensa implementar en su negocio. Este estudio medirá la factibilidad financiera de la misma y brindará recomendaciones de viabilidad y rentabilidad para que se pueda tomar una decisión mucho más acertada en base a información real y supuestos. Esta funcionalidad del prototipo se muestra en la Figura 20.



Figura 20. Módulo de Análisis de rentabilidad en proyectos de inversión. Tomado del Prototipo actual de Finanzapp. Recuperado de <https://sites.google.com/view/finzapper/mi-cuenta/an%C3%A1lisis-de-rentabilidad-en-proyectos-de-inversi%C3%B3n>

3.3.2. Proceso final de Finanzapp

Esta plataforma web brindará la opción de suscribirse a uno de los tres planes (básico, standard y premium). El usuario podrá migrar de un plan a otro cuando lo desee. Por otro lado, cualquiera de los planes ofrecerá el servicio básico del análisis financiero y contable del negocio para conocer la situación actual del mismo. Para ello se deberá contar con la información financiera del emprendedor para lo cual se solicitará ingrese una fecha en la plataforma durante la primera semana como máximo para programar el recojo de toda la documentación necesaria. Esto comprende sus boletas y facturas tanto como de ventas como de compras; así como sus cronogramas de pagos de entidades financieras y las cuentas por pagar y cobrar a proveedores y clientes respectivamente. Toda esta información deberá seguir todas las políticas de privacidad y seguridad al momento de ser entregadas hasta ser cargadas al sistema para luego ser devueltas.

Por otro lado, contaremos con un servicio logístico tercerizado quienes se encargarán de la digitalización de esta información a destajo ingresando los datos a la base de datos. Una vez cargada la información del negocio, los asesores financieros contratados, empezarán a

validar las cifras de los estados financieros que se generará en automático para armar las recomendaciones del mes y compartir esta información con los clientes que manejen. Así mismo este grupo de asesores serán responsables de resolver cualquier duda o participar de reuniones con el usuario cuando éste lo requiera. Para ello, se atenderán las consultas puntuales mediante el canal de Whatsapp. Si el cliente requiere de una orientación más especializada y de acuerdo al plan al que esté suscrito se le atenderá mediante sesiones de reuniones virtuales por la plataforma de Google Meet. Dicha funcionalidad se muestra en la Figura 21.



Figura 21. Módulo de comunicación con los asesores. Tomado del Prototipo actual de Finanzapp. Recuperado de <https://sites.google.com/view/finzapper/mi-cuenta/cont%C3%A1ctanos>

3.4. Discusión sobre la innovación disruptiva en la solución al problema

La innovación disruptiva es un concepto introducido por Clayton Christensen, profesor de Harvard en el año 1997. Este, refiere al proceso por el cual un producto o servicio impulsado por la tecnología ingresa a un mercado en forma modesta en un principio, pero con la finalidad de revolucionar una determinada industria. Por otro lado, se logra que los no

consumidores se muestran dispuestos a adquirir el producto o servicio por las nuevas características que estos poseen. Separando estos conceptos, entiéndase a la innovación como la posibilidad de mejorar un producto o servicio agregando valor al modelo de negocio actual, mientras que la disrupción ocurre cuando empresas emergentes utilizando la tecnología desplazan a la forma tradicional de hacer negocios. (Christensen & Euchner, 2011)

En la Figura 22 se muestra el desarrollo de los seis puntos clave de la teoría de la innovación disruptiva empresarial expuesta por Christensen. A partir de este análisis se concluye que esta solución es innovadora dado que buscamos mejorar el actual servicio que los contadores brindan a los emprendedores, la cual se limita al cálculo de impuesto, dejando de lado la importancia de un correcto manejo de sus finanzas.

Teoría de la Innovación Disruptiva según Clayton Christensen		
Nuevos Segmentos de Mercado menos exigentes	Conversión de no consumidores en consumidores	Mejora de productos actuales
Actualmente se cuenta con un mercado de asesorías contables presenciales quienes ofrecen básicamente el servicio de cálculo de impuestos. Los contadores tradicionales consiguen a sus clientes por recomendaciones y referencias. Al contar con una herramienta digital, se podrá llegar a nuevos segmentos de mercado como son todas las empresas virtuales que están acostumbrados a llevar sus actividades de manera digital.	Según las encuestas realizadas, el 78.3% de los emprendedores cuentan con servicios contables. Nuestro modelo de negocios que agrega la cobertura de las necesidades financieras, logrará llegar a ese porcentaje restante. Dada la coyuntura actual del COVID-19, los emprendedores están buscando soluciones más eficaces y a corto plazo para sus negocios, de esta manera nos será más fácil penetrar un importante porcentaje del mercado actual	Nuestro modelo de negocio no es estático ya que al ser una plataforma digital podríamos agregar o eliminar módulos de acuerdo a las necesidades del mercado potencial.
Disrupción constante	Innovación como experimento a pequeña escala.	Creación de negocios distintos a lo común.
Nuestro modelo de negocio tiene la flexibilidad de poder cambiar a lo largo del tiempo. Por ejemplo, inicialmente se contará con un staff de asesores que atenderán a las empresas; es decir, nuestra solución tendrá un gran componente digital. Con el tiempo, por ejemplo, podríamos utilizar algoritmos (obtenidos de toda la recolección de data de las empresas) para poder lograr digitalizar nuestra solución de manera completa e inteligente cambiando así nuestro modelo de negocios a un modelo de autoservicio.	Inicialmente la solución estará dirigida a los emprendedores de Lima Metropolitana, para luego abarcar el resto del Perú. La idea es a futuro, con la consolidación de nuestro producto poder atender cualquier tipo de empresa.	En un principio se buscará que el mercado de asesorías financieras y contables se consolide de manera digital y que los emprendedores puedan vencer la desconfianza ante esta solución. Esto generará que las empresas cambien su manera de hacer negocios y se agreguen a la plataforma nuevas soluciones de RRHH, marketing, operaciones etc.

Figura 22. Aplicación Teoría de la Innovación Disruptiva según Clayton Christensen

En ese sentido, se buscará brindar un valor agregado dentro de este rubro como son los servicios de presupuestos, financiamiento, evaluación de proyectos y análisis de la situación de la empresa que es de suma importancia para asegurar una adecuada salud financiera para los emprendedores. Actualmente ningún contador ofrece esta solución integral considerada indispensable hoy en día teniendo en consideración la falta de liquidez que hay en el

mercado. Por otro lado, la forma de llegar al público será 100% digital, lo que permitirá llegar a un mercado desatendido de emprendedores digitales que tienen otra forma de hacer negocios.

Por otra parte, bajo la misma línea de análisis de la innovación se concluye que esta solución es disruptiva ya que se busca generar confianza y eliminar completamente las asesorías presenciales, para ser reemplazado por una plataforma en donde se encuentre toda la información contable y financiera necesaria que incluye videos explicativos, sin dejar de tener un soporte humano especializado que les de seguridad. Según el modelo propuesto, la disrupción consiste en iniciar el cambio en pequeña escala, por lo que se iniciará con el segmento de emprendedores de Lima, para luego abarcar provincias. Una vez comprobado el éxito del modelo, y con la experiencia adquirida, se podrá abarcar cualquier tipo de empresa. Además, no es un modelo estático, pues al ser un software permitirá agregar o eliminar módulos de acuerdo a las necesidades de los clientes con la posibilidad de innovar siempre en los servicios ofrecidos.

Por otro lado, la disrupción será constante ya que permitirá cambios en el modelo de negocio si el mercado lo requiere. Por ejemplo, el uso de algoritmos que analicen la data de los clientes a lo largo de los primeros años permitirá en un mediano plazo migrar a un software 100% digital, reduciendo el recurso humano en esta solución.

3.5. Discusión sobre la exponencialidad de la solución

El Propósito de Transformación Masiva (MTP) es transformar el servicio de asesoría financiera tradicional haciendo uso de herramientas digitales que permita llegar de una forma directa, fácil y confiable a la mayor parte de emprendedores de Lima Metropolitana quienes son dueños de las MiPyMes. Esto dentro de un corto periodo de tiempo. Potenciaremos la gestión actual de sus finanzas con la ayuda de las tecnologías de información y la experiencia de asesores financieros cuando lo necesiten. Se apunta a este mercado dado que este

segmento de empresas, que representan alrededor del 95% de empresas a nivel nacional, no sabe cómo manejar sus finanzas a medida que la empresa empieza a crecer.

Esta solución será exponencial dado que se cumplirá con seis de los diez atributos en las que se compone el ExO Canvas, herramienta que permite identificar la exponencialidad de una solución. De acuerdo a Palao, Lapierre & Ismail (2019), señalaron que una vez definido el Propósito de Transformación Masiva (MTP) e identificado la fuente de abundancia (i.e. emprendedores de las MiPyMes que no cuenta con algún tipo asesoría financiera dentro del Perú) se debe proceder a conectar los atributos con los que será posible medir la exponencialidad. Estos atributos se agrupan en Atributos Escalares (SCALE) que buscan acceder a esa abundancia identificada y en Atributos Ideas (IDEAS) que buscan ofrecer diferentes enfoques sobre cómo gestionar esta abundancia.

Una vez explicado la forma de medir la exponencialidad de una solución, se comenzará por cubrir el primer grupo de atributos. Como se muestra en la Tabla 29 los atributos escalares que sustenten la exponencialidad de la solución serán:

Tabla 29

Atributos escalares de acuerdo al ExO Canvas

Atributos Escalares
Comunidades y seguidores
Algoritmos
Compromiso

Estos atributos escalares se basan en la información a la que se puede tener acceso. Actualmente la información acerca de la MiPyMes en el Perú es escasa debido a que, según el Diario Gestión (2019), cerca del 72% del empleo en el Perú es informal. Es por ello que esta información acerca de la MiPyMes será el motor para poder medir estos atributos escalares puesto que la solución deberá recolectar la información financiera del negocio del emprendedor como el principal recurso clave para poder realizar un diagnóstico de cómo va el negocio. Con ello se podrá generar una gran fuente de información que al ser agregada por

sectores se podrá compartir con instituciones que deseen estudiar estos sectores a mayor detalle.

Por otro lado, en base a la información de los clientes se podrá segmentarlos de acuerdo al sector en el que desarrollan sus actividades económicas para poder crear comunidades digitales en donde estos puedan interactuar. Serán en estas comunidades donde se podrán generar nuevas iniciativas y necesidades que se aprovechará como oportunidades para poder ofrecer nuevos productos y mejorar los existentes. A medida que crezca estas comunidades digitales, esto se convertirá en un canal para atraer nuevos clientes y convertir a los clientes actuales en seguidores. Actualmente muchas de estas MiPyMes si bien utilizan las redes sociales solo lo hacen para tener presencia en un medio digital, pero sin el interés de interactuar entre ellas.

Otro atributo que permitirá alcanzar la exponencialidad será el uso de algoritmos. A medida que se cuente con una mayor información histórica por cada negocio podremos emplear técnicas de *machine learning* dentro de la plataforma para poder lograr gestionar un tipo de inteligencia artificial que será capaz de aprender el comportamiento financiero de cada negocio. Con ello se buscará que el servicio de diagnóstico financiero y recomendaciones lo realice la misma plataforma para ofrecer un servicio de autogestión personalizado para cada emprendedor. En cuanto al compromiso, al buscar crear comunidades digitales en donde estas empresas puedan interactuar podrán dar recomendaciones a sus proveedores o clientes que sienta la necesidad de gestionar adecuadamente sus finanzas. Así mismo cualquier duda, sugerencia o reclamo podrán ser atendido dentro de esta comunidad como muestra del compromiso de ofrecer un servicio con atención instantánea. Con ello se buscará crear credibilidad y otorgar poder al usuario para que su retroalimentación ayude a mejorar la solución.

Una vez cubiertos los atributos escalares se procede a revisar los atributos ideas cuyo fin es gestionar estas abundancias. Para este caso, se buscará alcanzar tres de los cinco atributos de esta línea como se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30

Atributos ideas de acuerdo al ExO Canvas

Atributos Ideas
Cuadros de mando
Experimentación
Tecnologías Sociales

El primero de estos atributos serán los cuadros de mando. Esto debido al gran volumen de información sensible que se deberá gestionar de la mejor forma y la cual deberá estar disponible de manera oportuna para los asesores con el fin de poder ofrecer un buen servicio. Para ello se organizará esta información para poder hacer un seguimiento adecuado a cada empresa. Asimismo, estos cuadros de mando servirán para poder medir métricas de la solución para poder detectar puntos de mejora. A medida que crezca el número de usuarios, estos tableros ayudarán a gestionar de forma adecuada toda la información que se recibirá, así como poder medir el impacto que una nueva idea pudiera tener sobre los clientes ya existentes.

Es en este punto donde se abordará el segundo atributo idea que es la experimentación. Se liberará todas las funcionalidades de la plataforma por una semana cada dos meses para que todos los usuarios puedan experimentar el potencial completo que la herramienta puede ofrecer a su negocio. En base a ello habrá más personas que querrán hacer una actualización de su servicio inicial de acuerdo al valor encontrado en esa semana. Así mismo a través de las comunidades digitales, al recoger las necesidades de un determinado sector o segmento de clientes, se podrá ofrecer nuevas líneas de servicios a parte de la financiera como marketing, ventas entre otras.

Por último, el tercer atributo de exponencialidad que se cumplirá será el de Tecnologías Sociales, y es que esta solución se basa en una interacción a través de estos ambientes de trabajo digitales como las sesiones virtuales vía Google Meet, así como el almacenamiento de toda la información de los emprendedores en la nube cumpliendo con las medidas de seguridad informática. Al ser una solución que busca ser más digital que presencial, este factor clave está implícito en este modelo de negocio. Es por ello que este componente permitirá llegar a más clientes sin importar el lugar en donde se ubiquen. Y de acuerdo al contexto que atravesamos por el COVID-19 resulta ser el factor que detonará la exponencialidad de esta solución puesto que mucho de estos emprendedores necesitan algún tipo de asesoría financiera para poder reactivar sus negocios en plena coyuntura.

3.6. Discusión sobre la sostenibilidad de la solución

3.6.1. Sostenibilidad social/ambiental

El modelo de negocio propuesto como solución al problema es sostenible socialmente porque cumple con la Objetivo de Desarrollo Sostenible número ocho: “Trabajo decente y crecimiento económico”. Este objetivo está directamente relacionado con la generación de empleo, mejora de las condiciones laborales y el acceso a los servicios financieros de la sociedad. Dicho esto, se considera que esta idea de negocio está dirigida al impulso y apoyo del crecimiento económico de los emprendedores, permitiéndoles mejorar los accesos financieros para hacer crecer sus ingresos, acumular activos y realizar inversiones productivas como componentes esenciales para el crecimiento económico sostenido e inclusivo de sus negocios.

El trabajo cumple con esta esta ODS gracias a esta meta:

“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.”

Una de las funcionalidades más importantes de Finanzapp es el acceso y facilidad que le da a los emprendedores en cuanto al financiamiento y negociaciones bancarias para el beneficio y crecimiento económico de sus negocios, esto a través de las asesorías financieras y consultas permanentes que estarán disponibles en la plataforma web como se ha explicado anteriormente. Se fortalecerá la capacidad de las MiPyMes para mejorar e iniciar relaciones con sus socios claves más importantes en su largo camino como son las entidades financieras. Para medir el impacto de esta solución sobre esta ODS, recopilamos datos macroeconómicos al cierre del 2017 tanto del PBI como la PEA los cuales se muestran a continuación:

Tabla 31

Factores Macroeconómicos al cierre del 2017

Factores Macroeconómicos	Nivel Nacional	Fuente
PBI al 2017 (millones)	689,277	BCRP - INEI
PEA al 2017 (miles)	16,511	INEI
Representación de las MiPyMes	96.20%	PRODUCE
Participación de las MiPyMes en la PEA (2017)	60%	PRODUCE
Participación de la MiPyMes en el PBI (2017)	30%	PRODUCE
Número empresas que cerraron en el 2017 (miles)	148	INEI
Estimación de MiPyMes que cerraron en el 2017 (miles)	143	Estimación

Nota: Adaptado de los datos publicados por PRODUCE OEE, INEI, BCRP del año 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-MiPyMes>, https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf, https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_1.pdf

A partir de esta información macroeconómica, se pudo conocer el aporte que tienen las MiPyMes de Lima Metropolitana sobre estos factores, debido a que este es el segmento al que estará dirigido esta solución. En la Tabla 32 se muestra la contribución de estas empresas:

Tabla 32

Contribución de las MiPyMes de Lima Metropolitana

Distribución de los factores macroeconómicos	Nivel Nacional	Lima Metropolitana
Número de MiPyMes al 2017 (miles)	1900	870
Impacto en indicadores macroeconómicos	100.00%	45.80%
Aporte de las MiPyMes al PBI 2017 (millones)	206,783	94,655
Aporte de las MiPyMes a la PEA 2017 (miles)	9,907	4,535
MiPyMes que cerraron en el 2017 (miles)	143	65

Nota: Adaptado de los datos publicados por PRODUCE OEE del año 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-MiPyMes>

Con este nivel de información, se busca medir el impacto económico que tienen las empresas que cierran. De acuerdo a la Tabla 30, alrededor de 143 mil empresas que cierran son MiPyMes. De estas, 65 mil pertenecen a Lima Metropolitana. Con esta información podemos estimar cuál fue el impacto económico del 2017 como se detalla en la Tabla 33

Tabla 33

Impacto del cierre de MiPyMes al 2017

Impacto del cierre de MiPyMes al 2017	Nivel Nacional	Lima Metropolitana
PBI (millones)	15,513	7,101
PEA (miles)	743	340
% PBI	2.25%	1.03%
% PEA	4.50%	0.40%

Por otra parte, se estima que en el mes dieciocho, desde el lanzamiento de Finanzapp, la plataforma brindará el servicio de asesoría financiera digital a 134,781 MiPyMes. Es a partir de este mes en adelante que se podría evitar que el impacto económico de las 65 mil MiPyMes que cerraron en el 2017 sobre el PBI y la PEA vuelva a presentarse. Es decir, se podría evitar que la PEA caiga en un 0.40%, lo cual representa 340 mil puestos de trabajos que no se perderán por el cierre de este tipo de negocios. Asimismo, se podría evitar que el PBI nacional no llegue a caer en un 1,03% en su variación anual.

3.6.2. Sostenibilidad financiera

La exponencialidad del proyecto se basará en el programa de referidos que PayPal implementó en el año 2000 consiguiendo una tasa de crecimiento de clientes entre el 7 al 10% de forma diaria (Veerasamy, 2020). Según David O Sacks, director de operaciones de PayPal, esta estrategia consistió en brindar incentivos económicos a los clientes que recomendaran los productos y lograran que nuevos clientes se suscriban a la plataforma. Cabe señalar que en el año 2000 el uso de internet no era tan significativo como lo es actualmente. Asimismo, no existían redes sociales que ayudasen a impulsar dicha estrategia puesto que la comunicación se compartía a través de correos electrónicos y blogs.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), en Lima Metropolitana el 90.8% de personas mayores de 17 años accede a Internet. Esto sumado al uso de redes sociales que actualmente se viene dando y por el contexto actual hace pensar que llegar a tener una tasa de crecimiento del 7% diario sea posible. Sin embargo, debido a la capacidad de recursos y el nivel de servicio que se espera brindar a los usuarios en los primeros 18 meses hace que se plantee un escenario optimista con una tasa de crecimiento controlada del 3.5%. Actualmente el mercado de las Fintech en el Perú se ha desarrollado aceleradamente en los últimos años haciendo que pase de un número de 74 a 150 en el 2019 y se estima que al cierre del 2020 cierre con 200 Fintech (Cámara de Comercio de Lima, 2020). Esto ha hecho que los bancos impulsen el desarrollo de sus aplicaciones para competir en este mercado. Y debido al contexto actual que se atraviesa por la pandemia ha hecho que aplicaciones como Plin o Yape crezca alrededor de un millón de usuarios en menos de cinco meses (Gestión, 2020). Es por ello que nuestro objetivo en un periodo de dieciocho meses es alcanzar a tener un número de 134,781 MiPymes suscrito en la plataforma.

La tasa de crecimiento considerada para cada uno de los paquetes fue construida en base a las preguntas realizadas como parte de la recopilación de datos. En base a este

cuestionario, se obtuvo como resultado que, de los 68 emprendedores encuestados, sólo 58 están dispuestos a pagar por el uso de esta plataforma, y de este total se obtuvieron los siguientes resultados como se muestra en la Tabla 34:

Tabla 34

Estimación de tasa de crecimiento por tipo de cliente

Tipo de cliente	Participación	Tasa de crecimiento
Básico	45%	1.58%
Estándar	34%	1.19%
Premium	21%	0.74%
Total	100%	3.50%

Según esta tabla y de acuerdo a la pregunta 30 de la encuesta realizada a 68 emprendedores, sólo 58 respondieron que sí estarían dispuestos a pagar por este producto. De los cuales, sólo un 45% está dispuesto a asumir el costo de lo que sería el paquete básico (50 a 100 soles). Un 34% está dispuesto a asumir el costo de lo que sería el paquete estándar (100 a 200 soles). Y sólo un 21% estaría dispuesto a pagar más de 200 soles. Por lo que se ha considerado una proporción para calcular la tasa crecimiento de clientes para cada paquete de acuerdo al 3.50% diario.

Se elaboró una proyección de flujo de efectivo correspondiente a la inversión, ingresos, costos y gastos que incurrirá el proyecto en 18 primeros meses de funcionamiento del mismo. Se considera esta cantidad de meses porque en este último mes se estima brindar el servicio de Finanzapp a un 15.58% del total de emprendedores activos y formales en Lima Metropolitana (134,781 clientes). Según el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2017), el número de emprendedores en Lima al cierre del 2017 fue de 869,537 tal como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Distribución del número de emprendedores peruanos por departamento

Departamentos	N° MiPyMes	Participación
Lima	869,537	45.78%
Arequipa	106,234	5.59%
La Libertad	100,589	5.30%
Piura	84,675	4.46%
Cusco	74,056	3.90%
Resto de departamentos	664,493	34.98%
Total	1,899,584	100.00%

Nota: Adaptado de “Concentración sectorial y territorial de las MiPyMes, 2017”, por PRODUCE OEE, 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-MiPyMes>

Con esto se demuestra y sustenta la exponencialidad del producto en este período. A continuación, se describe cada bloque por el que estará compuesto el flujo financiero.

3.6.2.1. Inversión

Para el flujo financiero se está considerando una inversión de S/.19,710 como se puede visualizar en la tabla adjunta se detalla a nivel macro los conceptos en que se deberá invertir y cuyo desarrollo estará explicado en el plan de implementación.

Tabla 36

Presupuesto de inversión

Inversión Inicial	Monto	
Desarrollo web	S/	14,385.00
Creación legal de la empresa	S/	825.00
Oficina	S/	3,000.00
Publicidad x 3 meses antes del lanzamiento	S/	1,500.00
Total	S/	19,710.00

3.6.2.2. Ingresos

Los ingresos están en función de la cantidad de clientes mensuales por tipo de paquete, multiplicado por el precio de cada paquete cuyos precios son de S/.120.00 para el básico, S/.250.00 para el estándar y S/.400.00 para el premium.

3.6.2.3. Costo de Ventas

El costo de venta se compone de los siguientes servicios y programas que se va a adoptar de acuerdo al modelo de negocio tal y como se muestra en la Tabla 37:

Tabla 37

Composición del Costo de Venta

Costo de Venta
Servicio de recojo de documentos
Ingreso de información a la plataforma
Pago por honorario a los asesores
Descuento por programa de referidos

El servicio de recojo de documentos tiene un costo promedio en el mercado de S/12.00 por empresa (ver Apéndice K). Por otra parte, se estima un costo promedio de S/.30.00 por el ingreso de estos documentos a la plataforma por empresa (ver Apéndice L). Para el primer servicio la cotización se realizará con empresas como Prosegur o Hermes que tienen más tiempo y confianza en el mercado. Por otro lado, para el segundo servicio se buscará cotizar estos precios con empresas como Everis o Hermes. El tercer servicio clave que se deberá pagar son los costos de los asesores financieros. El pago estará en función al servicio que ofrecerán según la cartera de clientes que les toque atender, los cuales pueden ser servicios básicos, estándar o premium. A continuación, en la Tabla 38 se muestra los pagos mensuales que se harán por medio de recibos por honorarios a estos asesores:

Tabla 38

Costo mensual por tipo de asesor

Recurso	Costo Mensual
Asesor básico	S/ 960.00
Asesor estándar	S/ 1,500.00
Asesor premium	S/ 2,000.00

Cabe mencionar que el costo promedio mensual de un asesor en el mercado es de S/.1800.00 como se puede encontrar en bolsas de trabajo en línea como se adjunta en el Apéndice D.

Finalmente, el último costo será la del programa de incentivo por referencia, que buscará impulsar para atraer a nuevos clientes a partir de los ya existentes. Tal como lo mencionamos líneas arriba, se considera implementar esta estrategia de acuerdo al modelo que actualmente sigue PayPal. Para Finanzapp, este programa busca tener una efectividad del 90% sobre los clientes actuales en cada mes. Es decir, por cada diez clientes que se tenga, nueve de ellos lograrán referir al menos un cliente. Una vez que se haga efectivo el ingreso de estos nuevos clientes por referencia, se le otorgará un descuento del 20% en el pago del siguiente mes al cliente que lo refirió. Es bajo este programa que se buscará llegar a una exponencialidad en la cantidad de los usuarios dentro de los dieciocho primeros meses.

3.6.2.4. *Gastos Operativos*

A continuación, en la Tabla 39 se describen los gastos operativos que se incurrirán mes a mes para poder dar los niveles de servicios esperados de la plataforma. Estos gastos tienen tanto el componente tecnológico como humano para poder asegurar la operatividad de Finanzapp.

Tabla 39

Detalle de los gastos operativos

Gastos Operativos mensuales	Monto	
Mantenimiento de la plataforma	S/	350.00
Uso de la nube (espacio de infraestructura tecnológica)	S/	2,170.00
Publicidad Facebook	S/	1,500.00
Alquiler de local y servicios generales	S/	1,500.00
Gastos administrativos	S/	6,000.00
Total	S/	11,520.00

De acuerdo a la propuesta enviada por parte del desarrollador que se contactó, parte de la inversión inicial para el desarrollo se hará efectiva hasta que se entregue la plataforma. Luego de los tres meses consecutivos tras la puesta en marcha, se pagará un importe de S/2,625.00 mensualmente. En este periodo el desarrollador entrará en la fase de monitoreo y solución de alguna incidencia de manera inmediata para asegurar el nivel de servicio de la

plataforma. Pasado este periodo cobrará una mensualidad de S/350.00 para cubrir el mantenimiento que sea necesario.

En cuanto a la infraestructura tecnológica sobre la que se desplegará la plataforma, esta será contratada como SaaS (Software as a Service) la cual tiene un precio promedio en el mercado de S/2,170. Los proveedores en los que se estará dispuestos a contratar serán Microsoft o Google. (ver Apéndice E). El gasto en la publicidad en Facebook será de S/1500 mensuales los seis primeros meses y permitirá la publicación de tres contenidos al mes, teniendo un alcance de 2300 personas cada una. A partir del mes siete se elevará ese gasto a S/3000.00 lo cual permitirá elaborar seis contenidos por mes (ver Apéndice F)

El alquiler de local cuya ubicación será en Jirón Gonzales Prado en Surquillo con un costo incluido el mantenimiento de S/1500.00 (ver Apéndice G) y los gastos administrativos compuestos por el sueldo de los tres administradores cuyo monto asciende a S/2000.00 cada uno. A continuación, se presenta el flujo proyectado a dieciocho meses.

3.6.2.5. Flujo Financiero Proyectado a dieciocho meses

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
N° de clientes totales		76	110	167	252	388	592	923	1,445	2,239	3,533	5,509	8,741	13,904	21,184	33,824	53,282	85,337	134,781
N° clientes básicos (1.58% diario)		41	63	102	163	264	421	682	1,105	1,763	2,857	4,558	7,385	11,966	18,504	29,982	47,829	77,497	123,628
N° clientes estándar (1.19% diario)		22	31	45	64	93	133	193	280	401	582	834	1,210	1,755	2,456	3,562	5,105	7,405	10,613
N° clientes premium (0.74% diario)		13	16	20	25	31	38	48	60	75	94	117	146	183	224	280	348	435	540
N° de asesores totales		7	9	12	18	26	38	57	86	131	202	310	486	765	1,154	1,825	2,853	4,537	7,121
N° asesores solo básicos		3	4	6	9	14	22	35	56	89	143	228	370	599	926	1,500	2,392	3,875	6,182
N° asesores solo estándar		2	3	4	6	8	12	17	24	34	49	70	101	147	205	297	426	618	885
N° asesores solo premium		2	2	2	3	4	4	5	6	8	10	12	15	19	23	28	35	44	54
Inversión	-19,710																		
Desarrollador Web e Implementación	-12,250																		
Uso de la nube (espacio de infraestructura tecnológica)	-2,135																		
Presupuesto de implementación	-5,325																		
Ingresos		15,620	21,710	31,490	45,560	67,330	98,970	149,290	226,600	341,810	525,940	802,260	1,247,100	1,947,870	2,924,080	4,600,340	7,154,930	11,324,890	17,704,610
Ingreso x servicio básico (S/.120)		4,920	7,560	12,240	19,560	31,680	50,520	81,840	132,600	211,560	342,840	546,960	886,200	1,435,920	2,220,480	3,597,840	5,739,480	9,299,640	14,835,360
Ingreso x servicio estándar (S/.250)		5,500	7,750	11,250	16,000	23,250	33,250	48,250	70,000	100,250	145,500	208,500	302,500	438,750	614,000	890,500	1,276,250	1,851,250	2,653,250
Ingreso x servicio premium (S/.400)		5,200	6,400	8,000	10,000	12,400	15,200	19,200	24,000	30,000	37,600	46,800	58,400	73,200	89,600	112,000	139,200	174,000	216,000
Costo de Ventas	-9,072	-15,654	-23,028	-34,642	-51,724	-78,960	-121,918	-188,110	-287,548	-451,696	-696,110	-1,103,648	-1,745,866	-2,601,676	-4,199,932	-6,547,452	-10,492,934	-16,408,902	
Gastos en recojo de información		-912	-1,320	-2,004	-3,024	-4,656	-7,104	-11,076	-17,340	-26,868	-42,396	-66,108	-104,892	-166,848	-254,208	-405,888	-639,384	-1,024,044	-1,617,372
Servicio Ingreso de documentos		-2,280	-3,300	-5,010	-7,560	-11,640	-17,760	-27,690	-43,350	-67,170	-105,990	-165,270	-262,230	-417,120	-635,520	-1,014,720	-1,598,460	-2,560,110	-4,043,430
Sueldo total de asesor básico		-2,880	-3,840	-5,760	-8,640	-13,440	-21,120	-33,600	-53,760	-85,440	-137,280	-218,880	-355,200	-575,040	-888,960	-1,440,000	-2,296,320	-3,720,000	-5,934,720
Sueldo total de asesor estándar		-3,000	-4,500	-6,000	-9,000	-12,000	-18,000	-25,500	-36,000	-51,000	-73,500	-105,000	-151,500	-220,500	-307,500	-445,500	-639,000	-927,000	-1,327,500
Descuento por clientes referidos básicos			-744	-1,224	-1,848	-2,928	-4,416	-7,152	-11,280	-17,160	-27,960	-42,672	-69,816	-111,528	-157,248	-273,024	-420,288	-692,400	-1,068,000
Descuento por clientes referidos estándar			-1,550	-2,550	-3,850	-6,100	-9,200	-14,900	-23,500	-35,750	-58,250	-88,900	-145,450	-232,350	-327,600	-568,800	-875,600	-1,442,500	-2,225,000
Descuento por clientes referidos premium			-400	-480	-720	-960	-1,360	-2,000	-2,880	-4,160	-6,320	-9,280	-14,560	-22,480	-30,640	-52,000	-78,400	-126,880	-192,880
Utilidad Bruta		6,548	6,056	8,462	10,918	15,606	20,010	27,372	38,490	54,262	74,244	106,150	143,452	202,004	322,404	400,408	607,478	831,956	1,295,708
Gastos Operativos		-13,795	-13,795	-13,795	-11,520	-11,520	-11,520	-13,020	-13,020	-13,020	-13,020	-13,020	-13,020	-16,020	-16,020	-16,020	-16,020	-16,020	-16,020
Mantenimiento de la plataforma		-2,625	-2,625	-2,625	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350
Uso de la nube (espacio de infraestructura tecnológica)		-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170	-2,170
Publicidad Facebook		-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
Alquiler de local y servicios generales		-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500
Gastos administrativos		-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-9,000	-9,000	-9,000	-9,000	-9,000	-9,000
Utilidad Operativa	-19,710	-7,247	-7,739	-5,333	-602	4,086	8,490	14,352	25,470	41,242	61,224	93,130	130,432	185,984	306,384	384,388	591,458	815,936	1,279,688

Finalmente, de acuerdo al flujo, se obtienen los siguientes indicadores financieros los cuales aseguran la sostenibilidad financiera del proyecto.

Tabla 40

Métricas de rentabilidad financiera del proyecto

Métricas de rentabilidad	
TIR	39.5%
VAN	S/.2,544,740
PAYBACK	MES 5

Cabe mencionar que la tasa de descuento se ha considerado teniendo en cuenta la tasa promedio que actualmente las entidades financieras ofrecen a sus clientes por un depósito a plazo por ese periodo de tiempo que en promedio es del 2.7% anual. (ver Apéndice J)

Comparando esta tasa del 2.7% con la Tasa Interna de Retorno del proyecto que asciende a 39%, se tiene un mejor beneficio financiero en invertir en este proyecto. Así mismo se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de S/2,544,740 que supera la inversión que vamos a realizar. Por último, en el quinto mes obtendremos una recuperación financiera dentro del flujo por lo que estos indicadores apoyan la rentabilidad financiera del proyecto.

3.7. Implementación de la solución

El cronograma tiene como responsables a cada integrante del equipo (tres personas) quienes asumirán distintas tareas y actividades semanales a desarrollar para el cumplimiento de las implementaciones acordadas. Se fijará una semana de inicio y fin para cumplir con dichas responsabilidades establecidas en la proyección del plan del proyecto.

3.7.1. Plan de implementación

El plan de implementación es un cronograma de planes a corto plazo que tiene como responsables a cada integrante del equipo quienes asumirán distintas tareas y actividades semanales a desarrollar para el cumplimiento de las implementaciones acordadas. En este

plan se fijará una semana de inicio y fin para cumplir con dichas responsabilidades establecidas dentro del proyecto.

Tal como observa en la Tabla 41, la primera etapa del plan de implementación a desarrollar serán los Pre requisitos, que se caracterizan por las actividades base para dar inicio al proyecto de manera correcta. Estas actividades son internas y los tres integrantes del equipo serán responsables de estas actividades ya que las decisiones a tomar en cada uno de ellos se realizarán en conjunto:

Tabla 41

Actividades de Pre-requisitos

Pre-requisitos
Revisión del modelo de negocio
Asignación de responsabilidades
Definición de recursos a utilizar
Revisión de presupuesto
Definición de objetivos
Creación legal de la empresa

La actividad inicial se realizará en la primera semana del mes de Julio con la revisión final del modelo del negocio del proyecto a elaborar, en la cual se resaltarán la propuesta de valor del producto y el rumbo que debe seguir de acuerdo a los ítems resaltados en el modelo Canvas. Luego de ello, en la segunda semana del mismo mes, se asignarán las responsabilidades y tareas correspondientes al desarrollo del proyecto para cada integrante del equipo, los cuales se tendrán que cumplir en un plazo determinado.

En la definición de recursos a utilizar se listarán todo lo que se necesitará para iniciar con cada actividad. Esta tarea está a cargo de los tres integrantes del equipo y se analizarán los recursos físicos y humanos que se necesitarán a lo largo del proyecto, tales como: computadoras, celulares, oficina para reuniones, útiles de oficina, entre otros.

En la revisión del presupuesto se detallará cada gasto que se asumirá dentro de todo el proyecto a desarrollar, donde se tendrá en cuenta los desembolsos que se realizarán tanto en

el plan de implementación, como en la inversión y el desarrollo de la idea de negocio. La definición de objetivos va de la mano con la asignación de actividades que cada integrante del equipo tiene a su cargo ya que cada tarea debe estar acorde con los objetivos que se espera en cada etapa del proyecto. Estos objetivos deben estar alineados con el modelo de negocio.

Y, por último, se deberá realizar la creación legal de la empresa de acuerdo a lo determinado por las entidades del estado peruano (Sunat y Sunarp) para que el proyecto avance de manera correcta y cumpliendo con todos los requisitos y lineamientos que toda nueva empresa debe seguir.

Una vez concluido con las actividades de Pre-Requisitos a la implementación de la solución se empezará con las actividades de búsqueda de recursos tanto humanos como tecnológicos para el desarrollo y construcción de la idea de negocio. Estas actividades serán las de inicio tal como se muestran en la Tabla 42:

Tabla 42

Actividades de Inicio

Inicio
Búsqueda de asesores financieros
Búsqueda de programadores de Software
Búsqueda de proveedores para procesos administrativos (marketing, recojo de documentos, registro de facturas, oficina, etc.)
Evaluación de costos y contratos a cerrar

Se realizará la búsqueda de asesores financieros quienes serán los recursos clave frente a los clientes. Es por esta razón que esta actividad es crítica para contar con el mejor talento humano que brinde un servicio de calidad. Para ello se dedicará un tiempo de cuatro semanas y cada miembro del equipo estará a cargo de buscar un determinado tipo de asesor de acuerdo al servicio que se va a ofrecer, la principal responsable de asegurar esta actividad es Romina La Serna. En paralelo se realizará la búsqueda de analistas y programadores con experiencia

en desarrollo de plataformas digitales, así como la mejor opción de infraestructura tecnológica en la nube para asegurar la estabilidad de la plataforma. Esta actividad tendrá una duración de cuatro semanas y estará a cargo de Brian Avila.

Así mismo se realizará la búsqueda de proveedores para los procesos administrativos como el recojo de documentos, registro de facturas, así como la búsqueda del local donde se ubicará físicamente la empresa y proveedores externos de otros servicios como marketing. Esta actividad tendrá una duración de cuatro semanas y estará a cargo de Fiorella Anchante. Una vez concluido estas tres actividades claves se procederá a la evaluación de los costos que demandará la contratación de todos estos recursos necesarios para conciliar entre todos las mejores opciones y dar paso a la fase de desarrollo cuyas actividades se detallan a continuación:

Tabla 43

Actividades de Desarrollo

Desarrollo
Contratación de servicios tecnológicos
Contratación de recursos para desarrollo de la plataforma
Pruebas de módulos plataforma fase I
Pruebas de módulos plataforma fase II
Pruebas de módulos plataforma fase III
Entrevistas con asesores financieros postulantes
Contratación y capacitación de asesores en la plataforma
Contratación y capacitación de empresa digitalizadora de documentos

Teniendo ya realizadas las actividades de inicio que consisten en la búsqueda de posibles candidatos para los aspectos tecnológicos, financieros, así como proveedores, procedemos ya a contratar a estas personas. La contratación de servicios tecnológicos comprende la infraestructura física de almacenamiento (Google o Microsoft), un analista programador, así como un desarrollador web cuyas tareas ya han sido predefinidas en el flujo financiero. Por otro lado, tendremos las pruebas de los 3 módulos iniciando por las pruebas del servicio básico con duración de cuatro semanas, para luego iniciar con las pruebas del

estándar y el premium con duración de tres semanas cada una. Asimismo, se iniciará la etapa de las entrevistas para poder seleccionar a los 42 asesores financieros que iniciaran el primer mes siempre y cuando logremos captar la demanda esperada para dicho periodo, así como la contratación de la empresa de digitalización de documentos ya sea Hermes, Prosegur, Everis, Manpower, Adecco entre otras posibles candidatas.

Como última etapa está las actividades de operaciones que inicia con la captación de clientes previo al lanzamiento de la plataforma. Este método será netamente con colocación de pauta a través de Facebook ya que, por la coyuntura actual, las visitas presenciales quedan descartadas en este corto plazo. Cabe mencionar que para esta actividad se han destinado casi dos meses en donde se conseguirá como mínimo 70 clientes para iniciar con la prueba y lanzamiento del sistema.

3.7.2. Presupuesto de implementación

Para la implementación de la plataforma, como ya se describió en el punto de sostenibilidad financiera, se hará una inversión de S/.19,710 considerando los siguientes costos que se detallarán en esta parte del documento.

Para la creación legal de la empresa se requerirá hacer el trámite de inscripción en la Notaría y luego paralelamente ir a la SUNAT y a SUNARP. El único trámite que no tiene costo es de inscripción en SUNAT. (Ver Apéndice H)

Tabla 44

Costo para la constitución legal de la empresa

Constitución Legal de la Empresa	Precio	
Derechos notariales	S/	700.00
Derechos Registrales	S/	100.00
Trámite en Sunarp	S/	25.00
Total	S/	825.00

Para el desarrollo e implementación de la plataforma digital se requerirá de un analista - desarrollador web. Esta persona será la encargada de construir los módulos de cada servicio que se busca ofrecer. Por otra parte, se deberá contar con un diseñador web quién deberá centrarse en la experiencia del usuario para que esta sea amigable al momento de interactuar con la plataforma. Así mismo deberá contratarse el servicio de infraestructura tecnológica en la nube para poder hacer todos los desarrollos con los recursos que esto requiere. El costo total para el desarrollo e implementación de la plataforma digital asciende a S/.14,385 (Ver apéndice I). A continuación, se detalla el costo de cada recurso antes mencionado:

Tabla 45

Costo para el desarrollo e implementación de la plataforma digital

Costo para el desarrollo e implementación de la plataforma digital	Precio	
Analista - Desarrollador Web	S/	10,500.00
Diseñador Web	S/	1,750.00
Uso de la nube (espacio de infraestructura tecnológica desarrollo)	S/	2,135.00
Total	S/	14,385.00

En cuanto a la captación de clientes para el inicio del mes de prueba, se realizará la búsqueda de publicidad en primera instancia mediante Facebook donde se impulsarán promociones digitales de contenido de la página de Finanzapp administrada por los miembros del equipo. La publicidad se filtrará por los usuarios de las MiPyMes existentes en esta red social que, según la investigación realizada, y como se muestra en el Apéndice F, existe un total de 6,400,000 aproximadamente con este perfil (empresarios, MiPyMes, mayoristas, Founder, etc.).

La inversión mensual de la publicidad en Facebook será de S/ 500.00 donde llegaremos entre 2,700 a 7,900 personas al día. El total del costo para los tres meses del plan de implementación (octubre, noviembre y diciembre) será de S/ 1,500.00 (el sustento de estas cifras se encuentra en el Apéndice F).

Por otro lado, para toda la parte de planificación y entrevistas alquilaremos un local en el distrito de Ate Vitarte cuyo precio será de S/.351.00 por los seis meses que dure toda la fase de planificación e implementación de la solución. El sustento de este precio se encuentra en el Apéndice G.

3.7.3. Factores clave para el éxito de la implementación

Los factores clave para el éxito de la implementación, se caracterizan por las actividades, costos de servicio o producto adquirido y responsabilidades descritas en el plan

que los miembros del equipo deberán cumplir para asegurar el cumplimiento de cada punto propuesto y lograr el lanzamiento de la plataforma en enero del 2021.

Para ello, en la Tabla 46 se presentan el listado de los factores claves para el éxito que se ha considerado con el fin de poder cumplir así con los tiempos estimados que durará la implementación del proyecto (seis meses a partir de Julio 2020):

Tabla 46

Factores Clave de Éxito

Factores Clave de Éxito
Normativas de la Pymes
Cumplimiento en tiempos de Fase de reactivación
Requisitos actuales para la creación de empresas
Funcionamiento de Notarías
Empresa logística (motorizados)
Nivel de oferta de desarrolladores web por la coyuntura
Asesores contratados no se retiren e incumplan contratos
Correcto funcionamiento de la seguridad de información
Creación de servicios digitales bajo el mismo modelo de negocio
Disponibilidad de todos los miembros del equipo

Dentro de los factores de éxito presentados en la tabla se considera de gran importancia el hecho de que la legislación y normativa tributaria no cambie durante la fase de desarrollo de la plataforma ya que la generación de reportes contables será diseñada en base a los reglamentos actuales exigidos por la SUNAT, por lo que, si el gobierno dictase una medida de emergencia en cualquier fase de producción, esto demandaría más días para que se elaboren los ajustes en la plataforma. Luego de ello, de acuerdo a los mensajes y decretos supremos publicados por el Estado peruano, se deberán cumplir las fechas establecidas para las reactivaciones económicas de las empresas y así asegurar que los proveedores funcionen correctamente y podamos contar con sus servicios para cumplir con las fechas de la implementación del proyecto.

Actualmente los requisitos para crear legalmente una empresa están descritos en la página web de la SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos), los cuales

deberán mantenerse en los próximos meses para iniciar la inscripción legal de Finanzapp. Asimismo, la entidad deberá ofrecer sus servicios a través de medios digitales para no retrasar esta actividad de inscripción. Adicional a ello, las notarías deberán ofrecer sus servicios a través de canales digitales en la medida que esté permitida y así cumplir con la creación legal del proyecto y los demás requisitos que se necesiten para poner en funcionamiento todas las actividades de la nueva empresa (permiso municipal para la oficina, Inscripción de escritura Pública, etc.).

De acuerdo a la coyuntura actual, el servicio de recojo de documentos deberá cumplir con los estándares que solicita el gobierno. Es por ello que se buscarán empresas que cumplan con estos protocolos y ofrezcan esas medidas de seguridad a los clientes. Este factor será clave para la implementación puesto que la carga de información del negocio es una actividad crítica para poder ofrecer un servicio de calidad. Así mismo, bajo del contexto actual, la demanda de desarrolladores web está en aumento, dado que muchas MiPyMes están siendo forzadas a operar dentro del comercio electrónico y necesitan contar con el canal digital para hacerlo. Esto podría afectar a la implementación puesto que obliga a poder cerrar un contrato en el corto plazo con la empresa que desarrollará la plataforma para poder establecer realmente las fechas en que se entregará cada módulo que se buscará ofrecer y lograr salir al mercado en las fechas previstas.

Por otro lado, el compromiso de los asesores contratados será fundamental para la implementación del modelo de negocio. Se elaborará un contrato de locación de servicios por un periodo de renovación por cada tres meses que los asesores deberán cumplir. Con esto podrán hacer uso la información que les brindará la plataforma de manera confidencial con el fin de brindar una asesoría de calidad a los clientes de manera continua. Por otra parte, bajo el contexto actual, estas personas deberán tomar las medidas necesarias para evitar estar expuestos a cualquier tipo de contagios que no permita cumplir con sus actividades. Otro de

los factores claves de éxito será el tema de la seguridad de la información debido a que se trabajará con la información sensible de cada empresa. Es por ello que el equipo se deberá regir y cumplir con todas las normas legales y técnicas actuales acerca de la seguridad de información para poder así evitar cualquier tipo de fuga y poder detectar cualquier ataque a la plataforma cuando ésta entre en funcionamiento. La confianza y confidencialidad de la información es un atributo clave que está dentro de la propuesta de valor. Asimismo, actualmente se ve la tendencia por hacer negocios digitales ya que evidentemente hay un cambio de comportamiento de consumo, por lo que el hecho que la pandemia continúe originará que los contadores y asesores financieros busquen reinventarse cambiando su manera de trabajar con los clientes, ofreciendo servicios diferenciados que antes no incluían en sus paquetes. De ser este el caso, deberíamos rediseñar nuevamente la plataforma con servicios más innovadores y nuevamente habría que extender los tiempos de desarrollo.

Por último, la fase de implementación requiere un gran involucramiento de los tres miembros del grupo ya que cada uno está encargado de alguna parte clave del proceso (contratación de proveedores, contratación de asesores etc.). Una mayor demanda de trabajo en sus labores actuales, algún problema de salud, o simplemente algún retraso en las actividades asignadas generará una demora en el lanzamiento de la plataforma.

3.8. Métricas y resultados que confirmarán el éxito de la solución

Estas métricas ayudarán a evaluar y monitorear el éxito de Finanzapp a través de la evaluación de medidas cuantificables proyectadas de acuerdo a los 18 primeros meses del inicio del proyecto.

3.8.1. Ticket de captación de clientes:

Esta métrica mide el porcentaje de emprendedores que se espera captar al término del mes 18. La finalidad de este resultado, es asegurar y demostrar en qué porcentaje del total de emprendedores existentes en Lima Metropolitana llegarán a suscribirse a Finanzapp para

conocer el alcance del proyecto. Para calcular ello, se requiere conocer la cantidad de emprendedores existentes en Lima y el número de clientes que usarán Finanzapp al término del mes 18.

- Cantidad de emprendedores en Lima: 869,537 (Según PRODUCE, 2017)
- Cantidad de clientes suscritos en Finanzapp en el mes 18: 134,781 (Según el Flujo)
- Total % de captación de clientes: 15.5% (Cálculo: Cantidad de clientes suscritos/Cantidad de emprendedores en Lima)

Esto demuestra que esta métrica mide el éxito del proyecto ya que estará cubriendo un grupo importante, que es el del 15.5% del total de emprendedores en Lima Metropolitana en los 18 primeros meses, un gran número de cobertura para el inicio de este nuevo servicio en el mercado.

3.8.2. Ticket promedio en los primeros dieciocho meses de operación:

Esta métrica mide el ingreso promedio por módulo desarrollado y se calcula dividiendo los ingresos de los usuarios hasta el mes 18 entre la cantidad de transacciones realizadas en el mismo periodo. Cabe mencionar que el plan básico tiene dos servicios al mes, el estándar cuatro y el premium seis. Este indicador es importante ya que asegurará que el mix por tipo de cliente se alinea con el proyectado.

Se espera que en los primeros 18 meses de funcionamiento, los clientes de Finanzapp gasten en una sola transacción S/ 54.60:

- Ventas totales en 18 meses: S/ 44,383,070
- N° de transacciones en 18 meses: 812,914
- Total, ticket promedio (Cálculo: Ventas totales /N° de transacciones): S/.54.60

De tener una cifra menor a la estimada indicará que los clientes que se están captando, están migrando hacia el plan básico por lo cual tendríamos que estructurar nuevamente la estrategia de captación de clientes.

3.8.3. Porcentaje de clientes nuevos por programa de referidos:

Esta métrica medirá la efectividad del programa de referidos que se basa en el actual modelo de PayPal. Por cada nuevo cliente que ingrese como referido, se le asignará un descuento del 20% al cliente antiguo que lo refirió. De acuerdo al modelo implementado en el flujo, esperamos que a lo más el 90% de los nuevos clientes sea por este programa. Sin embargo, si el porcentaje es menor y se mantiene la cantidad estimada por cada mes, esto generaría menores costos y se obtendría mayores resultados.

Los cálculos que aseguran el éxito de esta solución deberán cumplir:

- $(\text{Número de nuevos clientes por programa de referido al mes}) / (\text{Número de nuevos clientes al mes}) \leq 90\%$

Y también deberá cumplirse

- $\text{Número de nuevos clientes al mes} \geq \text{Número de nuevos clientes estimados}$

3.9. Conclusiones

El capítulo tres resume el aporte de las metodologías ágiles en la solución de negocio. El uso de las herramientas como los lienzos, prototipo, Canvas, Pitch y Process Blueprint permitió identificar claramente el modelo de negocio, propuesta de valor y el segmento al que estará dirigido. Se pudo identificar, además, el grado de aceptabilidad de la solución con las entrevistas realizadas a los potenciales usuarios. Como complemento, se aplicaron los elementos de la investigación científica, los cuales ayudaron a llegar a una muestra mayor de usuarios. Mediante el uso del cuestionario se afinó el prototipo el cual fue presentado a un grupo focal obteniendo retroalimentación valiosa para garantizar el éxito de la solución.

Asimismo, el capítulo describe la solución de negocio detallando las funcionalidades de la plataforma y los tipos de paquetes con los que ésta contará. Por otro lado, hace una breve explicación de la cadena de valor; es decir, como funciona esta solución desde el recojo de documentos hasta la entrega del producto terminado al cliente.

En el capítulo, además, se discute la innovación, disrupción, exponencialidad y sostenibilidad ambiental y financiera de la idea de negocio concluyendo que la plataforma cumple con todas esas características. Se busca que la solución además de mejorar la propuesta actual del mercado, desplace al método tradicional por las cuales se llevan a cabo las asesorías contables y financieras. La actual coyuntura ayudará a acelerar este objetivo, creciendo a un ritmo exponencial de manera sostenible y rentable.

Adicional a ello, se describe el plan de implementación el cual tiene una duración de siete meses y un costo aproximadamente de S/.17.0000. Cualquier cambio en los factores de éxito identificados podría retrasar el proyecto o aumentar los costos. La situación actual contribuye en gran medida a que estos factores tengan mayor sensibilidad por lo que se debe contar con planes de contingencia.

Por último, se exponen las métricas y resultados que permitirán establecer indicadores a corto plazo para medir la efectividad de la solución, todos estos alineados al flujo financiero y a los supuestos tomados. Cualquier desviación de estos indicadores, permitirá rápidamente cambiar las estrategias para poder garantizar la rentabilidad del proyecto.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

- El presente trabajo aborda el problema de la inadecuada gestión financiera en las MiPyMes, la cual es una de las principales causas del fracaso y quiebra como se analizó en la literatura. Hoy en día la gran mayoría de estas empresas no cuentan con los reportes financieros necesarios para una adecuada toma de decisiones, por lo que pensar en el crecimiento a largo plazo es una posibilidad casi nula para ellas. Esto además les genera problemas externos como la imposibilidad de acceder a financiamiento y también la barrera de poder ser proveedores de grandes empresas.
- El dueño del negocio por desconocimiento o falta de tiempo no realiza un adecuado planeamiento financiero en la empresa, lo que muchas veces lo obliga a solo desarrollar las actividades diarias que logren cumplir con sus expectativas y demandas en el corto plazo sin tener clara una visión estratégica hacia donde podría dirigir el rumbo de la empresa. La falta de información clara y oportuna de su negocio no le permite tomar decisiones acertadas y solo se limita a seguir su instinto y juicio experto.
- El uso de herramientas tecnológicas dentro de las MiPyMes brinda acceso a muchas oportunidades de negocio para poder llevar una adecuada gestión tanto en procesos operativos como en los administrativos logrando crear ventajas competitivas sobre otros dentro de su sector. Es por ello, que contar con una herramienta de asesoría financiera digital como la que se propone permitirá al emprendedor entender mejor la situación financiera de su negocio, con lo cual podrá plantear estrategias para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo, evitando sanciones tributarias y gastos financieros innecesarios. Con toda su

información en orden, clara, transparente y un buen estado de situación financiera tendrá menos inconvenientes al momento de solicitar cualquier producto financiero que le permita hacer crecer su negocio.

- La revisión de la literatura sustenta la problemática actual que viven los emprendedores en cuanto a la deficiente gestión financiera de sus negocios y la necesidad de contar con herramientas que aporten en el crecimiento de los mismos. Gracias a la metodología de búsqueda de referencias recientes (a través de artículos, tesis, revistas, noticias, etc.) de distintos autores, se pudo llegar a más estudios que no se logró identificar al inicio del trabajo en cuanto al análisis del problema, proceso y solución del negocio.
- La creación de un prototipo para poder transmitir esta propuesta de valor fue un hito muy importante dado que se planteó el reto de materializar las ideas de tal forma que el usuario final logró identificar si la solución satisfacía las necesidades en temas financieros por las que su negocio atravesaba. Realizar encuestas y convocar un Focus Group fue enriquecedor para conocer de primera fuente los puntos de mejora que se debieron considerar. Esto ayudó al equipo de investigación a tener mayor visibilidad sobre las necesidades y preocupaciones reales de los emprendedores.
- Las metodologías ágiles utilizadas al inicio del desarrollo del presente trabajo demostraron que para entender el problema que se debió abordar, era muy importante conocer quién iba a ser el usuario, para poder así empatizar con el mismo y conocer sus necesidades. Luego de ello, poder presentar una solución mínimo viable mediante un prototipo ágil para poder recibir una retroalimentación con el fin de seguir avanzando. Esto fue una pieza fundamental y punto de partida, para luego complementarlo con la aplicación de la investigación científica en

donde se logró reafirmar la relevancia del problema y la necesidad abordarlo con una solución innovadora.

- Se debe contar con un equipo altamente preparado para poder atender de manera adecuada a los emprendedores. Si bien el recojo y procesamiento de los datos no será una tarea complicada, es responsabilidad de los asesores el poder transmitir de manera adecuada y entendible la situación financiera del negocio, así como las recomendaciones que se brindarán con el fin de que estas empresas logren crecer en el tiempo de una manera adecuada.

4.2. Recomendaciones

- En el mediano plazo y de acuerdo al contexto actual, se recomienda hacer la integración digital al 100% de los comprobantes de compra y venta con la plataforma. Esto debido a que se espera que en un futuro todas estas empresas realicen sus transacciones de compra y venta por medios digitales lo cual permitirá tener una mejor integración con la SUNAT. Con ello se logrará automatizar el proceso de ingreso de información dentro de la plataforma de una manera segura, confiable y de calidad para los usuarios. Así mismo se promoverá el uso de menos papel con el fin de contribuir a la conservación del medio ambiente haciendo que la solución sea más sostenible.
- Es necesario y fundamental que los emprendedores manejen y controlen de manera ordenada sus documentos de compras y ventas para avalar el ingreso de los mismos en la herramienta tecnológica con el fin de poder brindar una información confiable para que puedan tomar decisiones más acertadas.
- Se sabe que actualmente este segmento presenta mucha desconfianza al usar estas aplicaciones, por lo que se deberá poner foco en el canal de ventas que es por donde se comunicará la oferta de valor de modo que el potencial cliente al

escuchar la propuesta comercial no le genere ningún tipo de temor o dudas al contratar el servicio.

- Se debe tener en cuenta que debido al crecimiento que tendrán los emprendedores gracias al uso de esta herramienta, también se deberá crecer con sistemas más completos y robustos. La idea será ser escalables con los clientes.
- El presente trabajo buscó demostrar que la gestión financiera es una de las principales causas de fracaso de las MiPyMes. Sin embargo, la literatura hace referencia a otras causales de fracaso como son una falta de planeamiento estratégico, una inadecuada gestión de mercadeo, recursos humanos, operaciones sumadas a la falta tecnología. Esto además se pudo reafirmar en las encuestas donde se evidenció la necesidad de las empresas de reforzar su área de marketing y ventas además de las finanzas. Se recomienda investigar estas causales adicionales de fracaso en futuros estudios a fin de contribuir a la disminución de la mortandad de estas empresas.
- Las personas a cargo de estas empresas deben adoptar una visión a mediano plazo que les permita llevar de manera sostenible la continuidad de su negocio dentro del sector en el que se desarrollan. Para ello, se deben tomar decisiones estratégicas en función a la información real de sus negocios. Así mismo poder encontrar soluciones que logren abordar de forma exitosa todas sus preocupaciones.

Referencias

- Aguirre, J.C. & Flores, M.C. (2018). El emprendimiento en Latinoamérica. *Revista Espacios*. 39(32), 110-256. doi: 10.4067/S0718-52862018000200157
- Alom, Fardous, Moha Asri Abdullah, Abdul Rashid Moten, & S. M. Ferdous Azam (2016). Success factors of overall improvement of microenterprises in Malaysia: an empirical study. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0050-2>
- Aprenda (2018). *Solo el 30% de jóvenes empresarios accede al crédito en entidades financieras*. Recuperado de: <http://aprenda.com.pe/solo-el-30-de-jovenes-empresarios-accede-al-credito-en-entidades-financieras/>
- Asociación eAPyme. (2017). *Transformación digital en las pymes y los autónomos españoles*. Recuperado de: http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1519819754661_Informe_eAPyme_2017_Transformacion_digital_en_las_pymes_y_los_autonomos_esp%C3%B1oles.pdf
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 22(2011), 1-10.
- Azubuiké, Vera M. U. (2013). Technological Innovation Capability and Firm's Performance in New Product Development. *Communications of the IIMA*, 13(1), 43-56.
- Bravo, C. & Macedo, M. (2019). *Empresa consultora especializada en Gestión Financiera para pequeñas y medianas empresas en Lima* (Tesis de posgrado). Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.

- Ca'Zorzi, A. (2011). Las TIC en el desarrollo de la Pyme: Algunas experiencias de América Latina. *Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo*.
- Cámara de Comercio de Lima (2020). *La expansión de las Fintech en el Perú*. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r914_2/informe%20especial.pdf
- Campo, L., Amar, P. Olivero, E., Huhuet, S. (2018). Emprendimiento e innovación como motor del desarrollo sostenible: Estudio bibliométrico (2006- 2016). *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 24(4). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28059581003/28059581003.pdf>
- Cardozo. A. (2005). *PYME's, pequeña y mediana empresa: intuición y método*. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial.
- Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2018/global-entrepreneurship-monitor-peru-2017-2018/>
- Christensen, C., & Euchner, J. (2020). Managing disruption: An interview with clayton christensen. *Research-Technology Management*, 63(3), 49-54.
doi:10.1080/08956308.2020.1733890
- Díaz, H., Sosa, M. & Cabello, M. (2018). Desempeño financiero y prácticas administrativas en las microempresas mexicanas: un análisis con redes neuronales artificiales. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-16.
- Duréndez, A., Rocca, E. (2017). Factores determinantes que explican el acceso a la financiación bancaria: un estudio empírico en empresas peruanas. *Small Business International Review*, 1(1), 11-34.

- Duréndez, A., Rocca, E. & García, D. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la MiPyMes: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52-68. doi: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
- Escandón, D. & Hurtado, A. (2016). El uso de las TICs en las PYMES exportadoras. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 183-205. doi: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.1382>
- Espinosa, A. & Fierro, X. (2010). *El impacto de las TICs en el desempeño de las Pymes en la Maná - Provincia de Cotopaxi - Ecuador* (Tesis de grado). Universidad Técnica Particular de Loja Ecuador.
- Farfán, J y Mosquera, C. (2019). Desarrollo metodológico de un sistema de administración y control de riesgos financieros en MiPyMes. *Revista CIES*, 10 (2), 67-68.
- Figueroa-Díaz, R, Solís, C., & Cabrera, A. (2007). Metodologías Tradicionales vs Metodologías Ágiles. Recuperado de: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2897.3206>
- Fuentelsaz, L. & Montero, J. (2015). What makes some entrepreneurs more innovative? [¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?] *Universia Business Review*, 2015(47), 14-31. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6285886>
- Hudson, Mel, Smart Andi & Bourne Mike (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Informalidad laboral de Perú bajó apenas un punto porcentual el 2019 y llegó a 72%. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-de-peru-bajo- apenas-un-punto-porcentual-el-2019-y-llego-a-72-noticia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Demografía empresarial en el Perú: II trimestre 2019*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Población de 6 y más años de edad que hace uso del servicio de internet, según frecuencia de uso y ámbitos geográficos*.

Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>

Jiménez, J., Rojas F. y Ospina H. (2013). La Importancia del Ciclo de Caja y el Cálculo del Capital de Trabajo en la Gerencia PYME. *Clío América*, 13, 48-63.

Karadag, H. (2015). Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40.

Laiton Ángel, S., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (85), 163-179. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>

Lalhunthara & Kumar, N. (2014). Financial Problems of Microenterprises in Mizoram: Issues and Dimensions. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 11(2), 7-20.

Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2583607>

León-Mendoza, J.C (2019). Emprendimiento empresarial y crecimiento económico para en Perú. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 429-439.

doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3331>

- López, A., Contreras, R., y Espinosa, R. (2012). The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness. *Global Journal Of Business Research*, 6(2), 93-103.
- Lozano, I., Soriano, S. & Parra, V. (2018). *Creación de una empresa de asesoría financiera* (tesis de grado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
- MAGG (2013). *Proceso secuencial de la revisión de literatura*. Lima: Centrum, Pontificia
- Maldonado, G., Martínez, M., García, D., Aguilera, L. & González, M. (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*. 18(47),57-65.
- Medina-Quintero, J. M., & Aguilar , P. E. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PYMES. *Cuadernos de Administración*, 29(49). Recuperado de: <https://link-gale-com.ezproxy.ulima.edu.pe/apps/doc/A348569469/IFME?u=ulima&sid=IFME&xid=a81747c5>
- Mejía, A. (2013) *Plan de negocios para la creación de una empresa que ofrezca servicios en línea a las pymes para administrar y analizar información financiera*. (tesis de pregrado). Universidad de la Sabana, Chia, Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10818/7533>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019), *El Poder Ejecutivo promulgó hoy la Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/component/content/article?id=3262%&I=>

- Ministerio de la Producción (2018). *Estudios económicos: Estadística MIPYMES*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-MiPyMes>
- Ministerio de la Producción (2017). *Las MiPyMes en cifras 2017*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-MiPyMes-en-cifras-2017>
- Montilla Pareja, A. (2015). Importancia para las pymes venezolanas del uso de los sistemas de soporte a la toma de decisiones. *Negotium*, 11(31), 91-111. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/66fd/3007e809131df7744e87fd5bf5d10e791320.pdf>
- Naciones Unidas (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Oliva R, Carvajal, K. & Cataldo, A. (2018). Impacto de TI en las pequeñas y medianas empresas ¿es su efecto moderado por la intensidad de uso de TI de la industria? *Journal of Technology Management & Innovation*,13(2).
- Palao, F., Lapierre, M., & Ismail, S. (2019). *Transformación Digital*. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=rUzBDwAAQBAJ&pg=PT80&lpg=PT80&dq=como+usar+exocanvas&source=bl&ots=jI6U-lfs1n&sig=ACfU3U3U4Z0tFatThA3VCusaHTrOplr6lA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiOw9uh_uvpAhUqH7kGHewFAZEQ6AEwBXoECAwQAQ#v=onepage&q=como%20usar%20exocanvas&f=true
- Pérez, M., Martínez, A., De Luis, P. & Vela, J. (2013). *Las TIC en las Pymes: Estudio de resultados y factores de adopción*. Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España.

- Raunelli, J. C., Power, M., & Galarza, F. (2016). Why do entrepreneurs leave the market? An explanation from experimental economics in Peru. *Economía*, 39(77), 187-228.
doi:<https://doi.org/10.18800/economia.201601.005>
- Romero, I. (2009). PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*, XXIV, 199-216.
- Rucoba, D., & Olivera, R. (2019). *La profesionalización de la gestión financiera y su influencia en el crecimiento empresarial de una mediana empresa: Caso de estudio*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Saavedra, M. & Espíndola, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las Pyme de TI de México. *Ciencias Administrativas*, (8). Recuperado a partir de:
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2465>
- Socorro Márquez, F., & Santa Álvarez, G. (2019). Análisis teórico de los mitos financieros del emprendimiento. *Tendencias*, 20(2), 182-202.
<https://doi.org/10.22267/rtend.192002.120>
- Sunat asesoró a 450,000 pymes para evitar cobranzas coactivas de tributos. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sunat-asesoro-450-000-pymes-evitar-cobranzas-coactivas-tributos-113808-noticia/>
- Sunat: Al menos 3 de cada 10 empresas formales no paga impuestos. *Radio Programa del Perú*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/sunat-al-menos-3-de-cada-10-empresas-formales-no-paga-impuestos-noticia-1062602>
- Superintendencia de Banca y Seguros (2018), *Educación: Menos del 5% de la población peruana tiene conocimientos financieros*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tu->

dinero/finanzas-personales/educacion-5-poblacion-peruana-conocimientos-financieros-232878-noticia/?ref=gesr

Superintendencia de Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2020). *Unidad Impositiva Tributaria – UIT*. Recuperado de:
<http://www.sunat.gob.pe/indicestosas/uit.html>

Tocto, A. (2017) *Finanzas para emprendedores, su importancia en la información financiera*. (tesis de pregrado). Universidad Laica “VICENTE ROCAFUERTE” de Guayaquil, Guayaquil, Colombia. Recuperado de:
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1298>

Torrecilla-García, J. & Skotnicka, A. G., & Tous-Zamora, D. (2018). How do entrepreneurs perform? managing profile of technologybased entrepreneurship. [¿Cómo actúan los emprendedores? Perfil de gestión del emprendimiento tecnológico] *Espacios*, 39(11)
 Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p27.pdf>

Universidad Católica del Perú.

Urrutia, M. (2011). *Barreras para el uso e implementación de las tecnologías de información y la comunicación (TIC) en las MiPyMes colombianas*. Universidad de San Buenaventura. Cartagena, Colombia.

Valdivieso, L. (2017). *Propuesta de asesoría orientada al financiamiento de las pymes con el sector financiero*. (Tesis de posgrado). Universidad EAFIT, Bogotá, Colombia.

Vargas, C. (2015). Prospectiva Tecnológica como ventaja competitiva para la gestión financiera en las Pymes. *Redes De Ingeniería*, 6.
 doi:<https://doi.org/10.14483/2248762X.8647>

Veerasamy, V. (14 de mayo de 2020). The PayPal Growth Strategy That Catapulted Them To Success [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<https://www.referralcandy.com/blog/paypal-referrals/>

Yape vs PLIN en cuarentena. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2020/06/yape4-plin4.html/?ref=gesr>

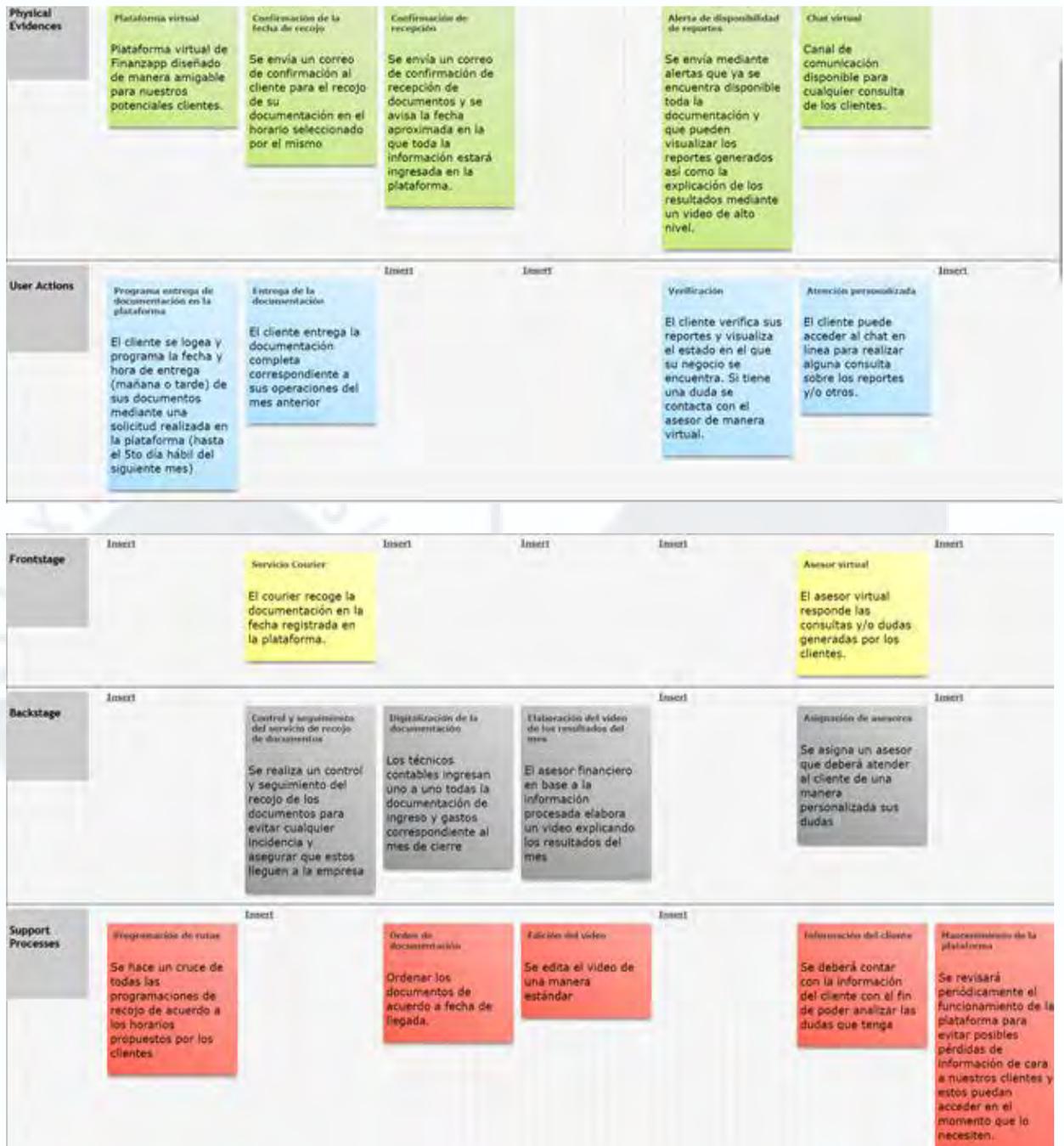
Zapata, G., Fernández, S. & Neira, I. (2019). Factores contextuales del emprendimiento tecnológico. *Revista de economía mundial*, 53, 179-202. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7206480>

Zapata, G., López, S. F., & Gómez, I. N. (2018). El emprendimiento tecnológico en Suramérica: Una aproximación a sus determinantes individuales. *Perfiles*

Latinoamericanos, 26(52) doi:10.18504/pl2652-003-2018

Apéndice A: Process Blueprint



Apéndice B: Pitch

TuFinanzapp



1era plataforma virtual que brinda asesoría financiera para emprendedores.



Te brindamos apoyo para hacer crecer tu negocio



Obten métricas y alertas para que tomes las mejores decisiones.



Asesoría virtual personalizada en el momento que la necesites.

Visítanos en
<https://tusfinanzapp.godaddysites.com/>

Apéndice C: Preguntas de la encuesta

Primera sección de la encuesta: Bienvenida



Hola emprendedor, queremos conocer de tus necesidades!

Sólo te tomará unos minutos, agradecemos desde ya tu valioso tiempo!

Siguiente

Segunda sección de la encuesta: Conocer acerca del emprendedor y su negocio

Queremos conocer un poco más de ti y de tu negocio



1. ¿Cuál es tu rango de edad? *

- 20 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a más años

2. ¿Cuál es tu género? *

- Femenino
- Masculino

Segunda sección de la encuesta: Conocer acerca del emprendedor y su negocio

3. ¿Cuál es tu grado de instrucción? *

- Primaria
- Secundaria
- Técnico Superior
- Universitario completo
- Post grado

4. ¿En qué rubro te encuentras? (ejemplo: moda, belleza, alimentos, transporte, servicios generales etc) *

Tu respuesta _____

5. ¿Cuánto tiempo tiene tu negocio en el mercado? *

- Menos de 1 año
- Entre 1 a 2 años
- Entre 2 a 5 años
- Más de 5 años

6. ¿Cuál es el rango mensual de tus ingresos? *

- De 1,000 a 5,000 soles
- De 5,000 a 10,000 soles
- De 10,000 a 20,000 soles
- De 20,000 a más

7. ¿Cuál es el rango mensual de tus gastos? *

- De 1,000 a 5,000 soles
- De 5,000 a 10,000 soles
- De 10,000 a 20,000 soles
- De 20,000 a más

8. ¿Cuántas personas forman tu equipo de trabajo? *

- Soy independiente
- Menos de 5 personas
- Entre 5 a 15 personas
- Más 15 personas

Segunda sección de la encuesta: Conocer acerca del emprendedor y su negocio

9. ¿Emites boletas o facturas electrónicas? *

- Sí
- No

10. La mayoría de tus comprobantes de compra son del tipo: *

- Físico
- Electrónico

Tercera sección de la encuesta: Conociendo acerca de sus necesidades

Es momento de conocer de tus necesidades



11. ¿Cuál de estas áreas de tu negocio te gustaría reforzar? *

- Marketing y ventas
- Logística
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Otros

12. En cuanto al rubro financiero, ¿cuál de estos temas te preocupa más? *

- Flujo de caja (Manejo de entradas y salidas de dinero)
- Financiamiento (Capital de trabajo)
- Generación de presupuesto
- Manejo de impuestos
- Rentabilidad (retorno sobre la inversión)

Tercera sección de la encuesta: Conociendo acerca de sus necesidades

13. ¿Tienes algún Contador? *

- Sí
- No

14. Si tu respuesta es sí, ¿Cuál es tu relación?

- Amistad
- Familiar
- Recomendado
- Otros

15. ¿En que rango se ubica el pago de servicios prestados por el contador?

- 50 a 100 soles
- 100 a 200 soles
- 200 a 300 más

16. ¿En qué te basas para tomar decisiones sobre tu negocio? *

- Información financiera
- Intuición o experiencia

17. ¿Cómo gestionas la información financiera de tu negocio? *

- Manejo de un excel sencillo.
- Tengo un sistema propio.
- En un cuaderno o apuntes.
- Otros

18. ¿Cómo está conformado tu capital de trabajo? *

- Capital propio
- Financiamiento
- Ambos

Tercera sección de la encuesta: Conociendo acerca de sus necesidades

19. ¿Alguna vez te han rechazado un préstamo para tu negocio? *

- Sí
- No

20. ¿Alguna vez, la falta de liquidez fue una barrera para invertir en el crecimiento de tu negocio? *

- Sí, no contaba con capital.
- No, se pudo manejar.

21. ¿Tu negocio ha tenido algún riesgo de quiebre? Si tu respuesta es si, por favor compartir el motivo

Tu respuesta

22. Las estrategias que planteas en tu organización son del tipo: *

- Corto plazo
- Largo plazo

Cuarta sección de la encuesta: Conociendo el contexto actual

Somos conscientes del impacto que el COVID19 genera en la gestión financiera de tu negocio



23. Debido a COVID 19, ¿Tu negocio presenta problemas de liquidez? *

- Sí, esto nos afecta
- No, lo tengo controlado

Cuarta sección de la encuesta: Conociendo el contexto actual

24. ¿Sabes como manejar el tema actual de tu deuda a terceros bajo este escenario? *

- Sí
- No

25. ¿Estás pensado acudir a una entidad financiera para solicitar algún crédito que te ayude a sobreponerte de esta crisis? ¿Conoces cuál es la mejor opción? *

- No
- Sí

26. ¿Te gustaría contar con asesoría financiera que ayude a mejorar la liquidez de tu negocio? *

- Sí
- No

27. ¿Te gustaría trabajar con clientes corporativos (empresas grandes)? *

- Sí
- No
- Ya trabajo con clientes corporativos.

28. ¿Estarías dispuesto a utilizar una herramienta tecnológica en tu negocio que ayude a la gestión de tus finanzas? *

- Sí
- No

29. En caso tu respuesta sea negativa, ¿cuál sería el bloqueante para no utilizarlo?

Tu respuesta _____

30. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una asesoría virtual financiera?

- De 50 a 100 soles mensual
- De 100 a 200 soles mensual
- De 200 a 300 soles mensual
- No estoy dispuesto a pagar.

Apéndice D: Salarios para un asesor financiero en Lima



Apéndice E: Costo del servicio en la nube SaaS de Microsoft

Costo utilizado recomendado para el proyecto (\$ 627.80/ mes)

La última generación de la serie A, Av2 estándar, tiene un rendimiento de CPU similar y un disco más rápido. Adecuada para cargas de trabajo de desarrollo, servidores compilación, repositorios de código, sitios web y aplicaciones web de tráfico bajo, Av2 estándar también funciona con microservicios, primeros experimentos con produ pequeñas bases de datos.

INSTANCIA	NÚCLEOS	RAM	ALMACENAMIENTO TEMPORAL	PRECIO	UN AÑO DE RESERVA (AHORRO EN PORCENTAJE)	TRES AÑOS DE RESERVA (AHORRO EN PORCENTAJE)
A1v2	1	2,00 GB	10 GB	~\$47,45/mes	--	--
A2v2	2	4,00 GB	20 GB	~\$99,28/mes	--	--
A4v2	4	8,00 GB	40 GB	~\$208,7800/mes	--	--
A8v2	8	16,00 GB	80 GB	~\$438/mes	--	--
A2mv2	2	16,00 GB	20 GB	~\$142,35/mes	--	--
A4mv2	4	32,00 GB	40 GB	~\$299,3000/mes	--	--
A8mv2	8	64,00 GB	80 GB	~\$627,80/mes	--	--

Apéndice F: Costo en publicidad Facebook

Forma de captar usuarios	Segmentar usuarios en redes sociales
<p>Impulsar publicación</p> <p>OBJETIVO</p> <p>¿Qué resultados le gustaría conseguir con esta publicación?</p> <ul style="list-style-type: none"> Consigue que más personas reaccionen a tu contenido, lo comenten y lo compartan Interacciones con una publicación · Desde S/4 por día Conéctate y chatea con clientes potenciales Mensajes · Desde S/4 por día <p>BOTÓN</p> <p>Elige dónde quieres que las personas te envíen mensajes</p> <ul style="list-style-type: none"> Messenger WhatsApp Business 	<p>Segmentación detallada</p> <p>Incluir personas que coinciden con</p> <p>Comportamientos > Actividades digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> Pequeños empresarios <p>Datos demográficos > Empleo > Cargos</p> <ul style="list-style-type: none"> Business Owner Business Owner/Engineer Co-Founder and COO Comerciante Director general Dueño <p>Agrega datos demográficos, intereses o comportamientos Sugerencias Explorar</p> <p>Excluir personas o Acotar público</p> <p>El tamaño de tu público es definido. ¡Bien hecho!</p> <p>Tamaño del público potencial: 6.400.000 personas</p> <p>Espejitos Amplio</p> <p>Cancelar Guardar</p>
Costo mensual por alcance de publicada en Facebook (S/500)	
<p>Duración</p> <p>Días: <input type="text" value="30"/> Fecha de finalización: <input type="text" value="30/6/2020"/></p> <p>Presupuesto total</p> <p>S/500,00</p> <p>Alcance estimado</p> <p>2.700 - 7.900 personas al día (de 0-800000)</p> <p>Limita el público o aumenta el presupuesto para llegar a las personas que te importan.</p> <p>Gastarás S/16,66 por día. Este anuncio estará en circulación durante 30 días, hasta el 30 jun 2020.</p>	

Apéndice G: Alquileres

Costo de centro de planificación



Alquiler de Oficina en Ate

Ate Vitarte, Lima

13 m² totales 13 m² techados

Hub empresarial cunsac - oficina de diversas áreas, con área de recepción, hall a de espera, area de iluminación artificial, servicios higiénicos; áreas comunes como centro de convenciones, etc. Con equipos de primera y adecuados acabados, cuatro pisos de altura, identificación externa por empres...

Ow

S/ 531

(USD 160)

+ S/ 2 Mantenimiento

Publicado hace 141 días

[Contactar](#)

Costo de centro para atención al público

Ordenar por:

Relevantes

Recién publicados

Ver más v

1 Inmuebles



Alquilo Oficina en Tercer Piso a Pasos de La Via Expresa

Jiron Gonzales Prado, Surquillo, Lima

49 m² totales 49 m² techados 1 Dormitorio 1 Baño

Alquilo oficina en Jr. Gonzales Prado a pasos de la vía expresa en 3er piso, posibilidad de sacar licencia. Cerca a tiendas restaurantes, oficinas. Ideal para cualquier rubro, o como almacén. Servicios de agua y luz con contómetro. Intercomunicador Mantenimiento S/50. 00Incremento 5%...

RE/MAX
Vision

S/ 1,500

(USD 440)

Publicado hace 16 días

[Contactar](#)

Apéndice H: Constitución de la empresa

Costo por derechos notariales (S/.700), derechos registrales (S/.100)


 Escurra, Rosa <rescurra@notariapaino.com.pe>

 La Serna Romina;
  San Martín Mayra

Re: Costo de constitución de empresa

Estimada Romina

una constitución de sociedad con unas 12 de hojas el costo es de S/ 700 los derechos notariales los derechos registrales la suma de S/ 100 con un capital mínimo y un solo gerente

Saludos cordiales,

--

Consulte el estado de su contrato [aquí](#)



Rosa Escurra
 Av. Aramburú 668 Surquillo- Lima 34
 Central IP: (511) 6185151 - Anexo 152
 Correo: rescurra@notariapaino.com.pe
 Web: www.notariapaino.com.pe

Horario de atención
 Verano: 9:00 am a 6:00 pm
 Invierno: 9:00 am a 7:00pm




Costo de trámite en Sunarp (S/.20.00)


 Menú
 GESTION
¿Cómo registrar o constituir una empresa

reserva online, acércate a la Oficina Registral correspondiente al domicilio de la Persona Jurídica para presentarlo y efectuar el pago correspondiente. El costo del derecho de trámite es de S/ 20.00 .

También puedes hacerlo presencialmente en 4 pasos

- Busca un nombre disponible y acércate a una oficina registral de SUNARP más cercano o un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC).

Solo debes pagar S/5.00 para saber si el nombre de tu futura empresa está disponible y el resultado se entrega en un promedio de 20 a 30 minutos.

Apéndice I: Costos Desarrollo Plataforma

Presupuesto en Recursos Humanos

14/6/2020

Correo de Bbva.com - Plan de trabajo



BRIAN JORDI AVILA PACAYA <brian.avila@bbva.com>

Plan de trabajo

2 mensajes

Grenville Tryon <gtryonp@gmail.com>

25 de abril de 2020, 10:01

Para: BRIAN JORDI AVILA PACAYA <brian.avila@bbva.com>

Buenos días, Bryan.

Plan de trabajo para el proyecto finanzapp:

Recursos humanos:

- a-Un analista de sistemas senior con conocimiento contable
- b-un programador
- c-un diseñador WEB
- d-un community manager
- e-un digitador

Recursos físicos:

- Un servidor
- IP estatico
- Internet con ancho de banda empresarial
- Medio magnetico de respaldo

Tiempo:

- Plazo estimado de desarrollo 2 meses
- Plazo estimado de estabilizacion 6 meses

Entregables:

- Sistema WEB finanzapp
- Sistema Backend finanzapp
- Pagina facebook
- Pagina Instagram
- Pagina linkedin
- Chat whatsapp

El costo es:

desarrollo:

- a (fulltime) costo por mes US 1,000
- b (fulltime) costo por mes US 500
- c (halfime) costo por mes US 250
- d (halfime) costo por mes US 250
- e (No)

estabilizacion

- a (halfime) costo por mes US 1,000
- b (fulltime) costo por mes US 500
- c (halfime) costo por mes US 250
- d (fulltime) costo por mes US 500
- e (fulltime) costo por mes US 300

Recomendaciones para la implementación

Pienso que esto es lo que puedes definir en tu plan de trabajo para un proyecto de estas características.

Detalles y comentarios:

<https://mail.google.com/mail/u/4?ik=aaf67a1d71&view=pt&search=all&permthid=thread-f%3A1664957186353551367&siml=msg-f%3A1664957...> 1/2

14/6/2020

Correo de Bbva.com - Plan de trabajo

Para poder presentar un diagnóstico financiera y contable del sistema entiendo que primero vas a necesitar tener la capacidad de realizar una contabilidad (cuando menos básica). En el contexto actual la información que se recoge de los negocios pymes para elaboración contable comprende un 50-60% de la información necesaria. La otra parte de esta información no es obtenida en documentos cuando menos en una primera etapa por desconocimiento del usuario del tipo de información que te debe brindar o que esta en capacidad de obtener. (p.e. el dinero de la renta de su negocio -empresa- que es a la vez su vivienda -personal-, que paga en efectivo sin recibo y a veces complementa haciendo canje con productos). Debes estimar en unos 60 días la adaptación de un usuario al método de trabajo hasta que se haga fiables. Con esto va a tener probablemente el 60% en la contabilidad permanentemente diseñador que precisión de un proyecto es y la neOtro elemr en este ento a considera La información que vas a tener hara necesario usar un sistema de contabilidad para procesar toda la información (entendiendo que el sistema de contabilidad está fuera del ámbito de este proyecto) se necesita desarrollar una interfase que permita extraer la información contable de un sistema y ponerla en este sistema o permitía que un digitador (un nuevo miembro en el equipo) cargue dicha información y le haga un control de calidad a su digitación. Se necesitará de un community manager* que alimente las redes sociales (facebook, instagram, linkedin, whatsapp: actualmente el método de difusión mas horizontal que existe) y que mantenga alimentados a estos sitios y con información rápida y amable.

Deberían considerar en una segunda etapa (sugiero poerlo incluso como parte del proyecto original) la posibilidad que esta información alimente a la SUNAT con la información contable y financiera de sus clientes, con lo que su sistema sera mucho mas atractivo: estaran brindandole al usuario el valor agregado de encargarse de la gestión SUNAT de sus clientes.

*Community manager: Para el caso de la interrelación con clientes deberán crear un pequeño instructivo de respuestas tipo para usuarios definiran las respuestas que se darán a las preguntas que lleguen catalogandolas del orden de operaciones y ventas

Apéndice J: Tasas Efectivas Anuales en el sistema financiero

Interbank (2020-06-14)

Depósito a plazo

Tu simulación por:
S/15,000.00

Selecciona tu mejor alternativa: A mayor plazo ganas más

2 años 2.4% TREA	S/15,728.64 Ganarás S/ 728.64
----------------------------	---

Elige otro plazo

¿Qué pasa si retiro mi dinero antes del plazo establecido?

Simular otro monto

Lo quiero

Scotiabank (2020-06-14)

¿Cuánto quieres depositar?
Soles

¿Por cuánto tiempo?
2 años Tasa (TREA) 2.70%

¿Cuándo quieres recibir la ganancia?
Al vencer el plazo

Al vencer el plazo tendrás en total
S/15,820.93

Al vencer el plazo habrás ganado
S/ 820.93 (monto referencial)

[← Volver](#) [Continuar →](#)

BBVA (2020-06-14)

Simulación de las ganancias [Ver glosario de términos](#)

1. Completa los siguientes datos para hacer la simulación

Tu Depósito a Plazo Fijo no te cobra mantenimiento, ni comisiones.

Elige el tipo de moneda de tu inversión

Soles Dólares

Ingresa el monto a invertir (Desde S/ 2,000 soles)

S/

Elige cómo recibir tu ganancia (Pago de intereses)

Simular

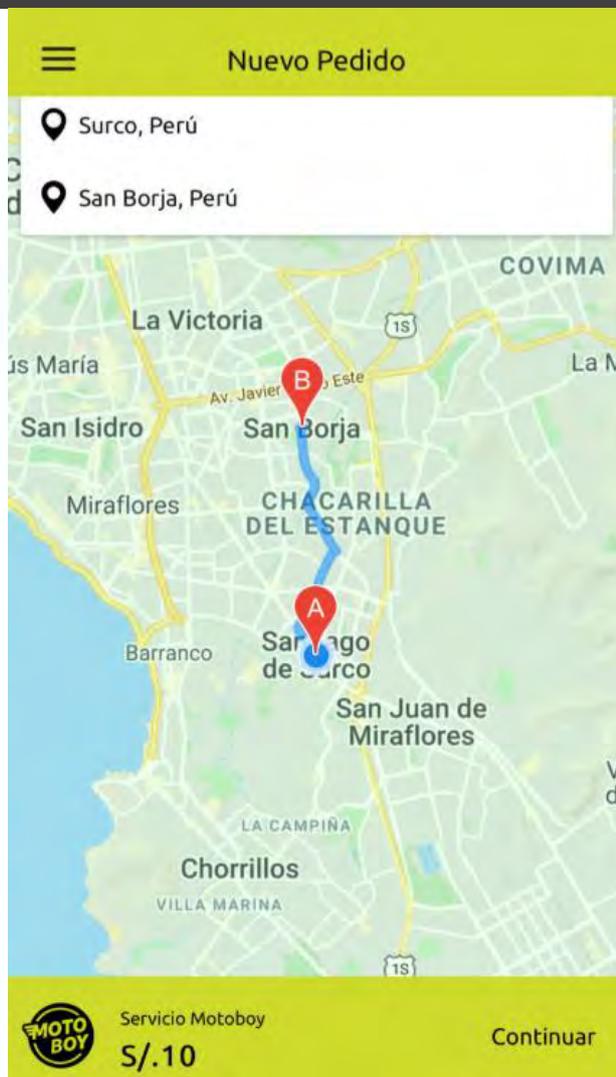
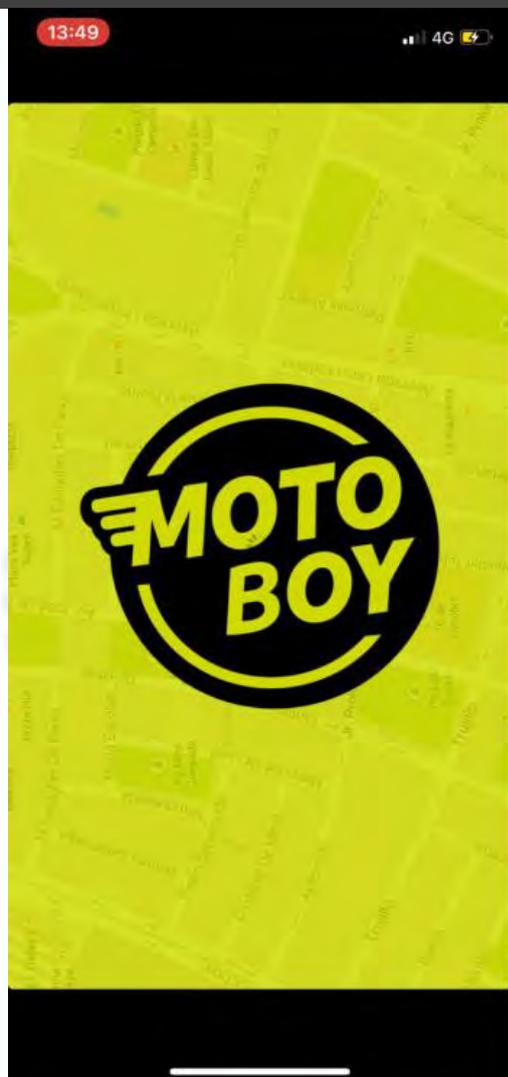
2. Elige el plazo de tu Depósito a Plazo Fijo

Si eliges un plazo mayor, tendrás mayores ganancias.

<input type="radio"/> 6 meses	TREA 1.20%	Ganancia Total S/ 91.23
<input checked="" type="radio"/> 1 año	TREA 1.35%	Ganancia Total S/ 205.32
<input type="radio"/> 2 años	TREA 1.70%	Ganancia Total S/ 521.60
<input type="radio"/> 3 años	TREA 2.20%	Ganancia Total S/ 1,026.45

Apéndice K: Costo por recojo de documentos

Costo de envío al centro de operaciones (S/.10) en promedio



Apéndice L: Costo por digitalización de documentos

Proforma de digitalización de documentos Hermes (S/. 0.23 x documento)		
HERMES 		
H.T.B. GPO - BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)		
DETALLE DE FACTURACION		
CLIENTE :	340	COTIZACION FINANZAPP
USUARIO:	12814	
SERVICIO:	139	GESTION DE PROCESOS DE INFORMACION
MODALIDAD :	159	GESTION DE PROCESOS DE INFORMACION
OPERACION :	CD10	VERIFICACION, DIGITACION Y DIGITALIZACION
PERIODO :	DEL	01/03/20
	AL	31/03/20
Proceso	Tarifa	Unidad
Apertura, Clasificación y Digitalización de Documentos	0.23	Por imagen
Registro Manual de Codigos de Barra en el sistema de Backus	0.13	Por código de barra
Custodia temporal de documentos no valorada	0.12	Por caja/día
Salida / Reingresos de documentos	1.61	Por códigos de barras
Valija mediana (hasta 07 kg)	68.39	Por valija (02 unidades por punto)
Volumen menor o igual a 17,000 Registros Contabilizados		
Cumplimiento (Menor o igual 88%)	0.23	x documento contabilizado
Cumplimiento (Mayor que 88% - Menor o igual 93%)	0.28	x documento contabilizado
Cumplimiento (Mayor que 93% - Menor o igual 98%)	0.30	x documento contabilizado
Cumplimiento (Mayor que 98%)	0.38	x documento contabilizado