

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



DecideMejor.pe

**Plataforma de Servicios Especializada en la Orientación Financiera de Trabajadores
Independientes Urbanos**

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

PRESENTADA POR

Raúl Robin Callirgos Velarde, DNI: 07612316

Nataly Victoria Díaz Sandoval, DNI: 41554672

Sabrina Celene Falcón García, DNI: 45836548

Fernando Javier Antonio Rodríguez Silva, DNI: 42654612

ASESORA

Anna Katarzyna Florek-Paszkowska, CE: 001712153

ORCID: 0000-0002-1249-5069

JURADO

Percy Marquina Feldman, Presidente

Jorge Benzaquen De Las Casas, Jurado

Anna Katarzyna Florek-Paszkowska, Jurado

Surco, mayo 2021

Agradecimiento

A nuestras familias por haber estado siempre presente para apoyar el esfuerzo de crecer profesionalmente.

A nuestros profesores por habernos demostrado que ante situaciones difíciles con esfuerzo y tenacidad todos los objetivos son posibles.

A nuestros colegas y jefes por la confianza al permitirnos combinar el esfuerzo académico con las responsabilidades laborales y familiares, por haber confiado en que fuimos capaces de cumplir todas las tareas satisfactoriamente.





Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación a todas aquellas personas que jamás se rindieron ante la adversidad y supieron reinventarse como seres humanos y profesionales para salir adelante y dar bienestar a sus familias

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de tesis desarrolla la creación e implementación de la plataforma virtual DecideMejor.pe, que brindará a los trabajadores independientes urbanos de Lima las herramientas necesarias para mejorar la administración y toma de decisiones de sus finanzas personales. Así, se fomentará la obtención de una adecuada calidad de vida futura al comparar y conocer mejor los productos financieros actuales a fin de garantizar sus objetivos de crecimiento económico.

Este proyecto, nace en un contexto donde la economía de los trabajadores independientes ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Sin embargo, producto de la reciente crisis de incertidumbre de la COVID 19, se experimentó un escenario económico complejo donde ejercer un mejor control y conocimiento financiero personal, se convirtió en una necesidad.

La investigación realizada para la creación de la solución, abarca un análisis sobre el perfil de trabajadores independientes, su comportamiento frente al ahorro y productos de inversión, y el impacto positivo y contribución de la solución a los objetivos de desarrollo sostenible. Además, muestra hallazgos relevantes como la necesidad de fuentes de información integradas, confiables, accesibles y de fácil comprensión para la toma de decisiones en la administración de sus recursos económicos.

Se determinó un modelo de negocio de generación de leads o potenciales clientes para las entidades financieras o de seguros, a través del cual la plataforma se convierte en un canal para que estos aliados estratégicos, logren captar clientes perfilados, con un interés en particular, sobre los productos y servicios que se ofrecen.

Como resultado final se logró diseñar un producto rentable y sostenible enfocado a brindar información sobre productos financieros.

Abstract

This thesis work develops the creation and implementation of the virtual platform DecideMejor.pe, which will provide urban independent workers in Lima with the necessary tools to improve the administration and decision-making of their personal finances. Thus, obtaining an adequate quality of future life will be promoted by comparing and learning more about current financial products in order to guarantee their economic growth objectives.

This project was born in a context where the economy of independent workers has shown sustained growth in recent years. However, as a result of the recent COVID 19 uncertainty crisis, a complex economic scenario was experienced where exercising better control and personal financial knowledge became a necessity.

The research carried out for the creation of the solution includes an analysis of the profile of independent workers, their behavior towards savings and investment products, and the positive impact and contribution of the solution to the sustainable development objectives. In addition, it shows relevant findings such as the need for integrated, reliable, accessible and easily understood sources of information for decision-making in the administration of its economic resources.

A business model to generate leads or potential clients was determined for financial or insurance entities, through which the platform becomes a channel for these strategic allies to attract profiled clients, with a particular interest, on the products and services offered.

As a final result, it was possible to design a profitable and sustainable product focused on providing information on financial products.

Tabla de Contenidos

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstract.....	v
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Contexto en el que se determina el problema del negocio	1
1.2 Definición del problema de negocio.....	5
1.3 Sustento de la relevancia del problema de negocio.....	6
1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio.....	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	9
2.1 Mapa de Literatura	9
2.2 Análisis de la Literatura vinculada al Problema de Negocio.....	11
2.2.1 Los trabajadores Independientes.....	11
2.2.2 Comportamiento del trabajador independiente frente al ahorro y a los productos de ahorro e inversión	15
2.2.3 Contexto económico, mercado de ahorro e inversión en el Perú.....	16
2.2.4 Conocimiento y elección de productos de ahorro e inversión.....	18
2.2.5 Objetivos de desarrollo sostenible relacionados a la solución.....	20
2.3 Aporte de la Literatura a la solución del Problema de Negocio	21

2.4 Conclusiones	23
Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio	24
3.1 Uso de la Metodología de Investigación Aplicada para la Solución del Problema de Negocio	24
3.1.1 Lienzos	24
3.1.2 Resumen del uso de la Metodología de Investigación Aplicada	38
3.1.3 Process Blueprint	39
3.1.4 Modelo de negocio Canvas.....	39
3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio	42
3.2.1 Elementos de la investigación científica.....	42
3.2.2 Contribución del Análisis de la literatura	42
3.2.3 Investigación cuantitativa	43
3.2.4 Aplicación y resultados del Focus Group	48
3.3 Definición de la solución al problema.....	52
3.3.1 Descripción general de la solución	52
3.3.2 Descripción general del modelo de negocio	57
3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio.....	58
3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio.....	60
3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio.....	61
3.6.1 Sostenibilidad social/ambiental	61
3.6.2 Sostenibilidad financiera	62
	viii
3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio.....	69
3.7.1 Plan de implementación.....	69

3.7.2 Presupuesto de Implementación	71
3.7.3 Factores clave para el éxito de la implementación	72
3.8 Métricas que definen el éxito de la Solución al Problema de Negocio	74
3.8.1 Lead	74
3.8.2 Ratio de conversión	74
3.8.3 Lead cerrado	74
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	75
4.1 Conclusiones	75
4.2 Recomendaciones	75
Referencias.....	77
Apéndices.....	84
Apéndice A: Preguntas para Entrevista a Profundidad.....	85
Apéndice B: Blueprint Process.....	86
Apéndice C: Matriz de Consistencia	87
Apéndice D: Resultados de la Encuesta	88
Apéndice E: Listado de entidades Financieras y de Seguros	95
Apéndice F: Porcentaje promedio a cobrar por colocación de productos financieros	96
Apéndice G: Sueldo estimado para personal de ventas	97
Apéndice H: Costo mensual por infraestructura en nube.....	98
Apéndice I: Costo de publicidad en Facebook.....	99
Apéndice J: Rentabilidad de cuentas de ahorro a plazo fijo	100
Apéndice K: Presupuesto de implementación de desarrollo de plataforma	101

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Presupuesto de Inversión</i>	63
Tabla 2. <i>Calculo de ingresos por lead</i>	65
Tabla 3. <i>Ingresos por publicidad</i>	65
Tabla 4. <i>Ingresos por lead cerrado</i>	66
Tabla 5. <i>Gastos Operativos</i>	66
Tabla 6: <i>Flujo de Caja Operativo</i>	68
Tabla 7. <i>Indicadores Financieros</i>	69
Tabla 8. <i>Desarrollo Web</i>	72
Tabla 9. <i>Constitución legal de la empresa</i>	72

Lista de Figuras

<i>Figura 1: Mapa de la Literatura</i>	10
<i>Figura 2: Lienzo de Dos Dimensiones</i>	25
<i>Figura 3: Lienzo Meta – Usuario</i>	27
<i>Figura 4: Lienzo Mapa de experiencia del usuario</i>	28
<i>Figura 5-1: Lienzo 6 x 6</i>	29
<i>Figura 5-2: Lienzo 6 x 6</i>	30
<i>Figura 6: Lienzo Matriz costo- impacto</i>	31
<i>Figura 7: Lienzo propuesta de valor</i>	32
<i>Figura 8: Marco de la metodología Design Thinking</i>	33
<i>Figura 9: Prototipo ágil</i>	36
<i>Figura 10: Marco de la metodología Lean Start Up</i>	37
<i>Figura 11: Primera versión del modelo de negocio</i>	41
<i>Figura 12: Focus Group</i>	49
<i>Figura 13: Versión final del modelo de negocio</i>	51
<i>Figura 14: Misión, visión y valores de la plataforma</i>	52
<i>Figura 15: Beneficios de la plataforma</i>	53
<i>Figura 16: Journey “Plan Personalizado- capacidad de Ahorro”</i>	54
<i>Figura 17: Journey “Plan Personalizado – sin capacidad de ahorro</i>	55
<i>Figura 18: Journey “Cotizar”</i>	56
<i>Figura 19: Journey “ABC”</i>	57

Capítulo I: Introducción

1.1 Contexto en el que se determina el problema del negocio

El inicio del siglo XXI marcó un hito en el desarrollo y crecimiento económico de Perú, luego de la crisis de corrupción descubierta con la caída del gobierno de Alberto Fujimori a finales del año 2000, la economía peruana inició un proceso de reconstrucción, que en los últimos 20 años, ha permitido afirmar, de acuerdo con el Banco Mundial [BM] (2020 pág. 1) “Después de una expansión robusta en la década previa, la economía peruana ingresó a una fase de mayor lentitud entre 2014 y 2019, en un contexto externo menos propicio. En el 2020, la crisis del COVID-19 tuvo un impacto importante”, y este panorama parece continuar en el presente año.

El informe presentado por el [BM et al.] (2020) señala que la economía peruana vivió dos momentos diferenciados de crecimiento económico, entre 2002 y 2013, con gran dinamismo, que significó 6.1% de crecimiento económico promedio anual del Producto Bruto Interno (PBI); y el segundo entre 2014 y 2019 con una expansión económica desacelerada a razón de 3.1% de crecimiento económico promedio anual del PBI. Sin embargo, señala el mismo informe, la situación global del país arrojó resultados positivos en cuando a la reducción de las tasas de pobreza mostrando que entre 2005 y 2013 6.4 millones de personas dejaron de ser pobres, debido principalmente al firme crecimiento del empleo y los ingresos. Aun cuando, a partir del 2014 hubo una desaceleración en la economía el impacto fue controlado debido, por un lado, a la prudencia con la que se manejó la política fiscal, monetaria y cambiaria; y de otro lado al aumento de la producción minera como consecuencia de la maduración de proyectos gestados durante los años anteriores, de acuerdo con el informe ya citado.

En este escenario, mirando la evolución de los indicadores de empleo, de acuerdo al estudio presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019) entre el período 2007 -2018 los trabajadores independientes incrementaron su participación de 34.8% en el 2007 a 37.4% en el 2018, precisando, el mismo informe, que en los dos últimos años los trabajadores que se encuentran en condición de independientes han incrementado su participación.

La definición de trabajador independiente que se aplicará en toda la investigación es la presentada en el Boletín Laboral, Año 19 (44), del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2015): “Trabajador independiente: es aquella persona que trabaja en forma individual o asociada, explotando una empresa, negocio o profesión, y que no tiene trabajadores remunerados a su cargo” (p.7).

De acuerdo con un reciente estudio publicado en el blog TrabajoDigno.pe, Quispe (2020) señala que, en relación con la categoría ocupacional, en la actualidad los asalariados privados y los independientes representan en conjunto, el 84% del total de perceptores de ingresos por trabajo al 2019. Agrega que en el caso de los independientes “poco más de la mitad se encuentra en una posición altamente vulnerable” (p.1), esto a raíz de la crisis originada por la pandemia de la COVID -19. Señala también, que según el tipo de empleo, los independientes, de los cuales 86.7% son informales (son informales por no estar registrados en Superintendencia Nacional de Administración Tributaria- SUNAT), tendrán acceso limitado a los bonos monetarios otorgados por el gobierno.

Para terminar de esbozar este panorama la Defensoría del Pueblo (2020), a través del Informe Especial N° 02-2020-DP, relacionado con la situación de la informalidad laboral en el Perú, menciona que, haciendo referencia a datos proporcionados por el Foro Económico

Mundial, Perú es el país que tiene más altas tasas de empleo informal, excluyendo el sector agrícola, en Latinoamérica.

Del mismo modo, haciendo referencia al informe del INEI sobre la evolución de indicadores de empleo precisa que en el 2018 el 72% de la Población Económicamente Activa (PEA) está empleada en el sector informal. La Defensoría del Pueblo señala que debido a la informalidad en el empleo las personas no cuentan con la protección ni los beneficios laborales contenidos en las normas que regulan dicha materia en el Perú. Es decir, sin seguro de salud, sin fondos previsionales y sin compensación por tiempo de servicios, para posibles contingencias de desempleo.

Existe, entonces, un segmento importante de trabajadores independientes, la mayoría de ellos informales, que en el contexto de bonanza económica del país cuentan con ingresos periódicos, que les permiten vivir con holgura económica en el presente, pero que sin embargo no tienen la capacidad para hacer crecer el dinero que destinan a sus ahorros, ya sea por falta de información o por falta de acceso a mercados financieros o de inversiones, confiables.

Para efectos de esta investigación dentro del grupo de trabajadores independientes en general el segmento al cual se enfoca son los llamados trabajadores independientes profesionales y de oficio, Casali y Peña (2012), sean formales o informales, es decir con o sin registro en SUNAT.

A ello habría que agregar que en la actualidad, y más aún en el contexto de la COVID 19, la opción de los peruanos por recurrir al sistema financiero no es su principal prioridad, de acuerdo con lo señalado por Schwartz (2019) se dice que en el Perú la tasa de bancarización es del orden del 43%, sin embargo la gran mayoría de ese 43% (2/3 partes al

menos) corresponde a cuentas-sueldo, obligadas a tener por los empleadores, y que a fin de mes los empleados retiran al 100%.

Si esto sucede a nivel de empleo formal para el caso de los independientes, que no tienen obligación de tener una cuenta bancaria para recibir sus ingresos la voluntad de usar el sistema financiero es mínima, siendo otro reto que vencer si se pretende generar una cultura de ahorro y/o inversión con fines de respaldo económico.

En la misma línea Schwarz (2019) señala tres posibles causas: el problema de acceso, originado por un sistema financiero local que aún no está diseñado para ser financieramente inclusivo; el costo de oportunidad del dinero originado por los bajos intereses que ofrece el sistema y que obliga a mirar con interés alternativas como la inserción de capital en negocios en movimiento de peruanos empresarios; y, por último, la percepción de riesgo que en muchos casos es nula pero que en otros se percibe con más riesgo al ser visible en el sistema financiero frente a posibles exigencias de carácter tributario o formales en general.

Frente a este escenario la presente investigación pretende contribuir a la generación de confianza en el mercado financiero, como una opción segura y de menor riesgo para ahorrar e invertir, y con ello lograr la consolidación económica de los trabajadores independientes con miras a su bienestar futuro personal y familiar.

El problema que buscamos resolver es: ***¿Cómo atender de manera eficiente la ausencia de conocimiento de parte de los trabajadores independientes urbanos con ingresos recurrentes, para optimizar de la mejor manera el uso de sus recursos económicos, en el ámbito geográfico de Lima Metropolitana 2020?***

1.2 Definición del problema de negocio

El problema planteado en la investigación es que los trabajadores independientes urbanos con ingresos recurrentes carecen de conocimiento para optimizar de la mejor manera el uso de sus recursos económicos. Para la definición del problema se tuvo en cuenta el lugar en donde se desarrolla, el momento en que se presenta y a quienes afecta. El desarrollo de ideas mediante el uso de la metodología de investigación aplicada permitió visualizar el problema, acotando el ámbito geográfico a Lima Metropolitana.

Según el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2015), como trabajo independiente se pueden realizar diversas actividades desde subsistencia hasta las profesionales. Los trabajadores independientes llegaron a alcanzar una participación de la población económicamente activa (PEA) del 38.7% a nivel urbano en el 2018 siendo la participación de los hombres mayor al de las mujeres durante los últimos 10 años según el [INEI] (2019). Esta última cifra evidencia que los trabajadores independientes representan una posición importante dentro de la población que impulsa la economía peruana sobre todo en las más importantes ciudades peruanas.

A partir del estudio de informalidad realizado por Rodríguez e Higa (2010) el trabajador independiente se puede clasificar en base al empleo informal en aquellos que no están registrados como persona natural o jurídica ante la SUNAT y aquellos que no tienen sistema de contabilidad para regir su actividad. La proporción de independientes informales del 2002 al 2008 mostró una tendencia constante manteniéndose mayor al 97%. Por otro lado, según Rentería (2015) la brecha de ingresos entre los trabajadores independientes formales y los trabajadores independientes informales se ha incrementado en la última década.

Siendo un segmento tan importante de la PEA, el manejo de sus finanzas tiene un impacto importante en la economía, no solo en el orden personal, sino en la economía en

general. De acuerdo con los mencionado por Belapatiño, Grippa y Perea (2017) en un estudio realizado sobre la informalidad laboral en el Perú se precisó que: “La informalidad laboral afecta negativamente el crecimiento económico, la productividad de los trabajadores y el bienestar social (dificulta el acceso al crédito y, al reducir la recaudación tributaria, induce una menor cobertura y calidad en la provisión de bienes y servicios públicos)” (p.1).

Como se señaló líneas arriba la gran mayoría de los trabajadores independientes que corresponden al segmento de la investigación forman parte de la informalidad laboral por lo que de manera conjunta a la implementación de soluciones para disminuirla, resulta necesario contribuir, a través de herramientas con información accesible y confiable, a consolidar la administración de sus recursos económicos.

La investigación intenta encontrar las principales causas relacionadas con la falta de información de esta situación y desarrollar herramientas que les permitan, de manera segura, administrar adecuadamente sus ingresos y proveerse de bienestar futuro para ellos y sus familias.

1.3 Sustento de la relevancia del problema de negocio

El problema de negocio es relevante ya que el grupo objetivo al que buscamos atender representa una gran parte de la población peruana. Según [INEI] (2019), los trabajadores independientes representaron casi el 40% a nivel nacional en el 2018, además de que, en los últimos once años, esta participación se ha mantenido constante. Esto demuestra la importancia de atender las necesidades y puntos de dolor de los independientes, que representan parte importante del aporte al PBI peruano.

A ello se debe agregar la necesidad de fortalecer la educación financiera de los trabajadores independientes con el propósito de generar independencia y seguridad en el manejo de sus recursos económicos. Desafortunadamente en Perú, comparado con otros

países de América del Sur la educación financiera es deficiente, de acuerdo con recientes mediciones realizadas por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA Communications] (2019) en Perú, éste se encuentra ubicado en el séptimo lugar, pues sólo un 28% los peruanos tienen habilidades y conocimientos financieros. El estudio precisa que contar con un buen nivel de educación financiera facilita la toma de buenas decisiones para adquirir productos de ahorro y/o inversión en el mercado financiero y consecuente encaminarse a consolidar la economía personal y familiar.

Esta necesidad no es ajena al Estado Peruano, con el liderazgo de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS) y el Ministerio de Educación (MINEDU) se viene implementado la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), a través del Plan Nacional para la Educación Financiera (PLANEF, 2015). En este documento se plantea de manera específica la necesidad de ejecutar acciones para fortalecer la educación financiera de los trabajadores al considerar que: “Los trabajadores tienen un mayor acceso a los productos y servicios financieros formales, pero muchos no aprovechan adecuadamente las oportunidades que estos ofrecen” (p.35). Cabe precisar que el documento hace referencia a trabajadores dependientes, sin embargo las mismas necesidades aparecen para los trabajadores independientes objeto del presente estudio pues dicho segmento tiene ingresos periódicos y del mismo modo carece de formación financiera. Resulta por lo tanto relevante contribuir a mejorar los índices de educación financiera en el país en el segmento de trabajadores independientes a través de canales de información accesibles y confiables.

Otro aspecto que sustenta la relevancia del problema es la integración de dicho problema a la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El problema planteado se integra principalmente a los Objetivos de Trabajo decente y crecimiento económico, y el de Reducción de las Desigualdades. Es así que a partir del estudio del presente problema, se

contribuirá con el esfuerzo global por lograr un desarrollo más próspero y sostenible de los países.

1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio

Si bien es cierto, no se ha encontrado en la literatura un estudio específico enfocado a demostrar que los trabajadores independientes urbanos en Perú carecen de conocimiento para optimizar el uso de sus recursos financieros, está suficientemente documentado que el índice de educación financiera en Perú es bajo, [BBVA Communications et al] (2019), y que la necesidad de cubrir esta deficiencia es prioritaria para el desarrollo del país con la implementación de políticas públicas como la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) plasmada de manera objetiva en el PLANEF et al. (2015).

Del mismo modo, está ampliamente documentado que en el ámbito del mercado laboral el 72% de la PEA en Perú está conformada por trabajadores informales [INEI et al.] (2019), segmento en el que están incluidos la gran mayoría de trabajadores independientes, que precisamente por la naturaleza de esa condición sufren de un alto grado de vulnerabilidad frente a situaciones como la emergencia sanitaria que se vive producto de la COVID-19, Quispe et al. (2020).

Estos dos escenarios, científicamente documentados, se relacionan con los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la investigación a través de la encuesta exploratoria, donde se verificó, entre otros resultados, que la mayor fuente de información para la toma de decisiones en el ámbito financiero no es técnica, sino más bien empírica: Las recomendaciones de amigos (pregunta 19), demostrando la necesidad de generar herramientas de información accesible y confiable, con sustento técnico para obtener soluciones sólidas y con el menor riesgo posible.

La encuesta exploratoria también permitió reconocer los principales motivadores para el ahorro como la reinversión de capital en sus negocios, la compra de propiedades y la educación de sus hijos; así como la intención de informarse adecuadamente para utilizar productos financieros como la inversión en fondos mutuos, cuentas de ahorro a plazo fijo y seguros de vida con devolución, entre otros. Información altamente valiosa, objetivamente sustentada, que sirvió como respaldo para el desarrollo de una solución al problema de negocio.

Como conclusión, las herramientas científicas utilizadas, sirvieron para delimitar el perfil del cliente, que reconoce la importancia del ahorro pero que, careciendo de información confiable y accesible, aleja el destino de su uso para generar reservas ante escenarios de crisis futuras o posibles oportunidades de crecimiento y/o rentabilización de sus recursos económicos; y corroborar que la solución al problema se debe orientar a atender la gran dificultad que existe en la falta de acceso a información confiable, que sea transparente y evidencie resultados positivos en el corto, mediano y largo plazo.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Mapa de Literatura

La investigación se dividió en cinco grandes temas, que a su vez fueron divididos en subtemas que permitieron profundizar de manera detallada en la búsqueda y análisis de la información: Figura 1

1. Los trabajadores Independientes. 2. Comportamiento del trabajador independiente frente al ahorro y a los productos de ahorro e inversión. 3. Contexto económico, mercado de ahorro e inversión en el Perú. 4. Conocimiento y elección de productos de ahorro e inversión. y 5. Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados al problema y a la solución

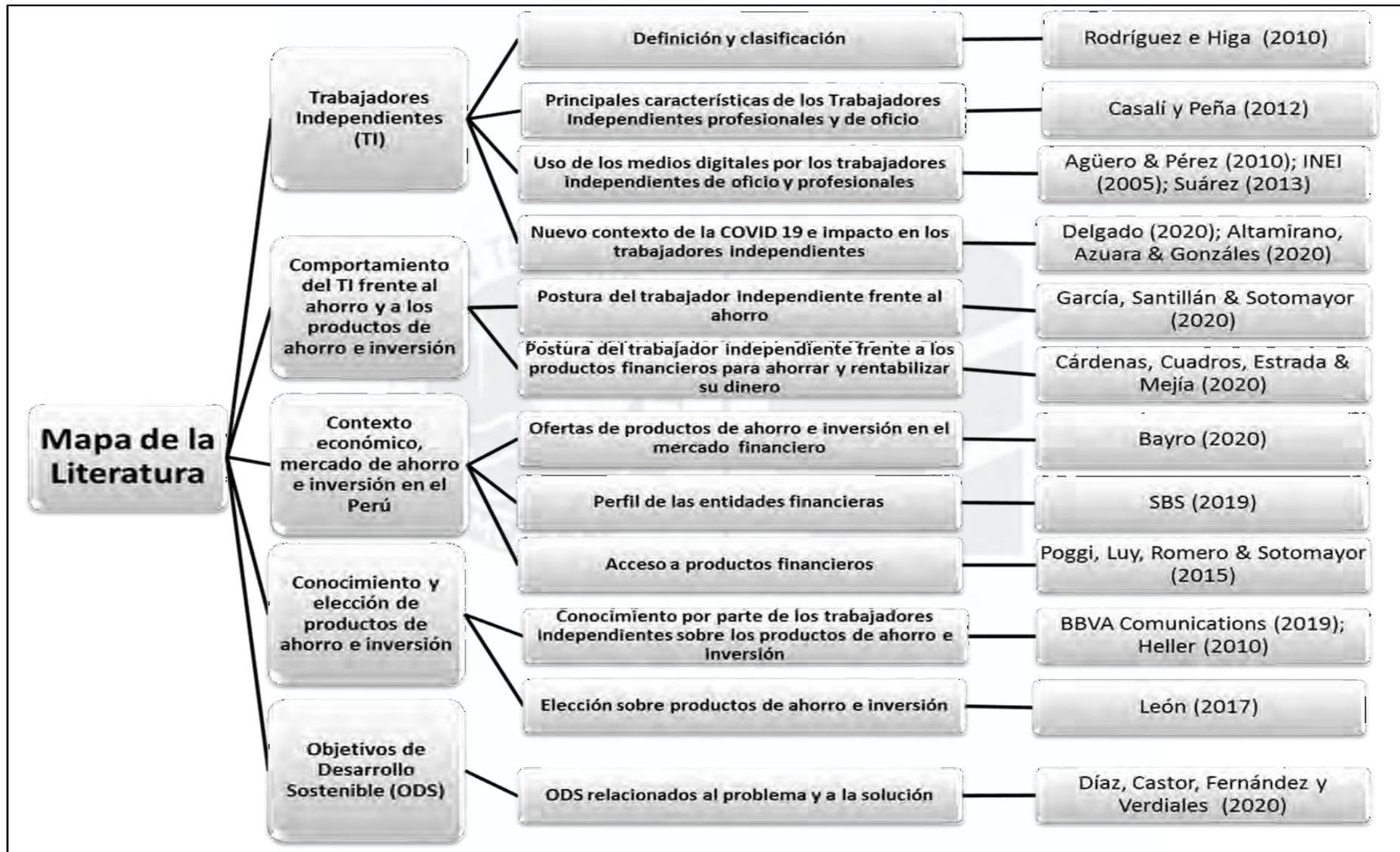


Figura 1: Mapa de la Literatura.

La investigación empezó por conocer a los trabajadores independientes desde su definición, clasificación y perfil del trabajador independiente en el Perú para luego centrarse en los trabajadores independientes profesionales y de oficio. Luego se expusieron las principales características de este segmento, su uso de las tecnologías de información y comunicación y se analizó el impacto de la COVID-19 en sus trabajos y las oportunidades que surgieron ante este contexto.

Seguidamente se revisaron la postura y el comportamiento de los trabajadores independientes urbanos frente al ahorro y la inversión, se analizaron la oferta de productos de ahorro e inversión en el mercado financiero y el perfil de las entidades que los ofrecen. Luego se revisó la información de productos financieros de ahorro e inversión a la que tenían acceso los trabajadores independientes urbanos.

Posteriormente se investigó sobre el conocimiento por parte de los trabajadores independientes en relación con los productos de ahorro e inversión y se expuso los factores y elementos que intervenían en su toma de decisiones.

Por último, se seleccionó los objetivos de desarrollo sostenible relacionados con el problema de negocio.

2.2 Análisis de la Literatura vinculada al Problema de Negocio

2.2.1 Los trabajadores Independientes

Según define el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo el trabajador independiente es aquel que trabaja en forma individual con un negocio, empresa o profesión sin planilla de trabajadores, y que en algunos casos puede estar asociado [MTPE et al.] (2015), y esta definición es la base de la investigación.

Los trabajadores independientes se pueden clasificar bajo diversos factores, según Casalí y Peña et al. (2012) en términos socioeconómicos comprenden desde profesionales hasta trabajadores de subsistencia y en cuanto a su perfil sociodemográfico predominan los jóvenes con bajos niveles educativos y cuya actividad principal se desarrolla en zonas urbanas, a diferencia de otras categorías ocupacionales como patrono/empleador y asalariado, entre otros. La investigación se enfoca en todos los trabajadores independientes urbanos con ingresos recurrentes a excepción de los de subsistencia.

La información recogida en la encuesta nacional de hogares elaborada por el [INEI et al.] (2019) recoge información de los trabajadores independientes que trabajan por cuenta propia y a los empleadores o patronos. En cuanto a sus características según sexo en su mayoría son hombres (57.2%), por edad el mayor número de independientes tiene más de 25 años y el 85.2% no cuenta con Registro Único de Contribuyente (RUC). Considerando los datos de esta encuesta, los trabajadores independientes que son personas naturales o no tienen registro en SUNAT la mayoría no lleva un registro o cuentas de su negocio (73%), el 25.8% mantiene apuntes o anotaciones personales, lo cual evidencia que no llevan un control de sus ingresos y gastos. Estos datos fueron tomados en cuenta en el desarrollo de la investigación.

En lo que respecta a los ingresos promedio de los trabajadores independientes, si se considera lo informado por el [INEI et al.] (2019) el ingreso promedio mensual del trabajador independiente a nivel nacional ascendió a 1,035.4 soles. Se debe tener en cuenta que los ingresos promedio consideran a los trabajadores independientes de diversas edades, nivel educativo y sectores de ocupación. La investigación se centrará en los trabajadores independientes con una capacidad adquisitiva que les permita tener excedentes y ahorrar.

Considerando que el acceso a información y tecnología son importantes para el desarrollo de las actividades económicas de los trabajadores independientes, Agüero y Pérez

(2010) analizan los resultados de la encuesta nacional de hogares del 2008 y observan que en los hogares de trabajadores independientes y empleadores o patronos con un máximo de 10 personas la tenencia de teléfonos fijos es limitada (24-37%) predomina la de teléfonos móviles (52-66%) y la de Internet es menor (5-12%) este último debido a escasos ingresos (demanda) y porque los no pobres no acceden o no usan internet por el tema de edad como uno de los factores. Además, consideran que la falta de demanda de Internet puede deberse también al desconocimiento del servicio.

En línea con lo mencionado anteriormente, según [INEI et al.](2019) en el año 2018 el 38.2% de los trabajadores independientes tienen acceso a Internet, en su mayoría son hombres y jóvenes 14-24 años, cuentan con educación superior y en gran parte no llevan un registro o cuentas de los movimientos de su actividad. Estos datos fueron importantes en el desarrollo de la investigación y en la elaboración de la solución planteada.

En base a los resultados de la encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza del INEI (2005) ejecutada entre el 2003 y el 2004, el 31.5% de trabajadores independientes jefes de hogar tienen acceso a tecnologías de información y comunicación. Esto evidencia un mercado potencial sobre el cual desarrollar la propuesta de negocio.

Un modelo a tener en cuenta para replicar en Lima Metropolitana es el uso de la banca electrónica en España que muestra un potencial crecimiento y una oportunidad de mercado latente para las diferentes opciones de soluciones financieras por medio de la banca electrónica. Conforme al estudio de Suárez (2013) internet es el canal más eficiente de comercialización y distribución de productos financieros debido a los bajos costos operativos por medio de un modelo de negocio en base a canales de distribución no presenciales y debido al rápido crecimiento de las finanzas electrónicas.

La propuesta de negocio se desarrolla en medio de una pandemia originada por el virus COVID-19 el cual ha tenido un impacto muy significativo en la economía del país. La investigación contempla este escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo, tomando en cuenta además el impacto de la COVID-19 en la economía peruana. Según Jaramillo y Ñopo (2020) en base a los datos recogidos del INEI y ENAHO 2018, del total de la PEA ocupada el 37.4% son independientes o auto empleados y de éstos el 85.9% son informales (sin RUC). Se presenta como los hogares más vulnerables a los impactos de la pandemia, a los independientes o auto empleados por carecer de protección laboral, donde los informales se verán afectados y encontrarán restricciones para desempeñar sus trabajos y de igual forma los formales también se verían afectados, aunque hay que considerar que este grupo cuenta con la protección de beneficios sociales laborales.

La economía a nivel mundial se ha visto afectada por la pandemia originada por la COVID-19 y ha repercutido en el mercado laboral, en esa línea Altamirano, Azuara y González (2020) reflexionan sobre su impacto en pequeñas y medianas empresas de América Latina y El Caribe, y Llorente (2020) analiza su impacto en España y en los sectores más vulnerables. Este contexto ha generado que las personas se adapten a cambios en el entorno laboral y ello implicó un mayor uso de tecnologías y de modalidades de trabajo para los trabajadores independientes. Santillán (2020) considera que, ante las medidas de aislamiento derivadas por la pandemia, el teletrabajo es el esquema de trabajo utilizado por los trabajadores mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación, y que posteriormente, este modelo de trabajo seguirá siendo adoptado en las empresas.

El Gobierno Peruano ha adoptado diversas políticas para contrarrestar la crisis desatada por la COVID-19 buscando atender las necesidades de la población. Delgado (2020) analiza la desigualdad presente en la evolución de la pandemia y las respuestas del Gobierno. Entre las acciones del Gobierno menciona los bonos para trabajadores independientes y para

las familias que no tengan miembros en planilla, sin embargo, la clase media emergente agota sus ahorros y adquiere préstamos de consumo. Además, comenta que se prevé pérdida de empleos en la mediana y pequeña empresa por lo que se necesitarán efectivas políticas de inclusión laboral. Por otro lado, el BBVA (2020) considera que esta pandemia motivó que las personas destinaran mayor parte de sus recursos al ahorro, mostraran mayor interés en productos financieros de ahorro y control sobre sus gastos. Esto representa una oportunidad para los trabajadores independientes en cuanto al ahorro en productos financieros por medio de herramientas tecnológicas, y es importante el rol del Estado mediante políticas que fomenten una mayor cultura financiera.

2.2.2 Comportamiento del trabajador independiente frente al ahorro y a los productos de ahorro e inversión

En lo que se refiere al comportamiento y la postura del trabajador independiente frente al ahorro y los productos de inversión, en el documento *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú*. (Departamento de Análisis y Micro finanzas- Superintendencia Adjunta de Estudios Económicos, 2017) se presenta un conjunto de datos relacionados con el perfil de la población peruana frente a sus hábitos, y su conducta frente a los servicios del Sistema Financiero Peruano. Datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Determinantes del Ahorro Voluntario en el Perú: Evidencia de una Encuesta de Demanda. En este documento de trabajo de la SBS, los autores García, Santillán y Sotomayor (2020) analizan cuáles son las determinantes, en Perú, para que las personas decidan ahorrar. Así mismo se enfoca en los motivadores para ahorrar en el Sistema Financiero. Estos temas están directamente relacionados con los objetivos de la investigación, pero lo más importante es la actualidad de este documento, que facilita tener un panorama vigente del

comportamiento de las personas en Perú, y en especial el segmento de trabajadores independientes.

En lo que se refiere a la tendencia al ahorro, Bayro (2020), como parte del análisis del papel de las cajas municipales de ahorro y crédito en la captación de recursos económicos, menciona que las personas comprendieron que sus ahorros deben destinarse a respaldar operaciones de inversión o adquisición de bienes, orientarlos a proyectos y negocios que les proporcionen estabilidad y les brinden expectativas de desarrollo.

En la publicación *Determinantes del Bienestar Financiero. Evidencia para América Latina*, de la Corporación Andina de Fomento, los autores Cárdenas, Cuadros, Estrada y Mejía (2020), presentan un análisis sobre el bienestar financiero en América Latina, a través de mediciones del indicador, y presenta conclusiones relacionadas con el comportamiento y resultados de los usuarios frente a productos de ahorro formal, la injerencia de la educación financiera con el bienestar financiero, las variables que afectan el bienestar financiero, y la posibilidad de la implementación de programas de inclusión y educación financiera.

2.2.3 Contexto económico, mercado de ahorro e inversión en el Perú

Como estudio de las ofertas de producto del mercado financiero, la SBS (2019) detalla la estructura de los sistemas financieros a disposición de los peruanos, destacando la banca múltiple, las empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, entre otras. Y, a pesar de haber crecido sosteniblemente en su acceso a la población, no lo son de uso. Tan solo a nivel de Sudamérica, comparados internacionalmente nos encontramos en el quinto lugar.

En línea con lo mencionado anteriormente, León (2017) establece a las cajas municipales de ahorro y crédito como la principal institución de oferta financiera formal para

las micro, pequeñas y medianas empresas y entre su oferta de productos a los préstamos, depósitos y otros.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (s.f) en su página web incluye una sección destinada para ciudadanos en donde se exponen los distintos tipos de seguro y productos financieros de depósito que se ofrecen en el mercado, en donde destacan las cuentas de ahorro, las cuentas de plazo fijo, cuenta sueldo y cuenta CTS (Compensación por Tiempo de Servicios). En la solución planteada se contemplan estos productos financieros. En la misma sección se exponen los diferentes tipos de seguros y para efectos de la propuesta se contemplarán aquellos seguros con componentes de ahorro.

Bayro (2020) describe un panorama aún lleno de barreras para la cultura del ahorro, especialmente para las clases sociales medias y bajas (niveles socioeconómicos C y D). Encontrándose aún en una reconstrucción de confianza, la cual fue mermada en años anteriores por esquemas de estafa como el ocurrido con Centro Latinoamericano de Asesoramiento Empresarial (CLAE), entre otros.

A pesar de ello la SBS expone un escenario positivo, en el que el sistema financiero ha tenido un crecimiento diversificado, desarrollando nuevos mercados destacando el del sector micro financiero y notables progresos en la inclusión financiera [SBS] (2015). La solución está orientada al sector de independientes, en donde se encuentra gran número de pequeños y microempresarios.

En lo que respecta al acceso a los productos financieros de ahorro e inversión por parte de los trabajadores independientes, se debe tener en cuenta que existen barreras en cuanto a informalidad en la forma de administrar adecuadamente sus ingresos. El Instituto de Estudios Peruanos [IEP] (2001) y la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2020), mencionan algunas de las principales formas de financiamiento informal: Préstamos de

familiares, amigos o vecinos, agiotistas, casas de empeño, juntas o panderos, créditos de proveedores, inclusive de Organismos No Gubernamentales (ONG) entre otros.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI et al.] (2019) al 2018 sólo el 27.7% de los trabajadores independientes ha usado o tiene acceso a servicios del sistema financiero formal, el 26.6 % utiliza recursos no formales de financiamiento siendo las principales modalidades la junta, préstamos o ahorro en casa. Estas son variables importantes que considerar en el desarrollo de la investigación.

Aparicio & Jaramillo (2014) en su investigación *Determinantes de la inclusión al sistema financiero Cómo hacer para que el Perú alcance los mejores estándares a nivel internacional* destacan los principales determinantes que impactan en el acceso al sistema financieros de los países a nivel mundial y cómo esto pueda ayudar a una mayor inclusión financiera en el Perú. Resalta lo importante que es que las instituciones financieras tengan la información crediticia de los deudores lo cual les permitirá expandir sus servicios financieros. Esto está relacionado con la investigación en cuanto a la información recolectada y compartida con las instituciones financieras y de seguros sobre el perfil de los trabajadores que accedan a la plataforma de servicios en busca de opciones de ahorro e inversión.

2.2.4 Conocimiento y elección de productos de ahorro e inversión

En lo que respecta al conocimiento que tienen los trabajadores independientes sobre los productos de ahorro e inversión, la SBS en su *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú* del año 2017, [SBS] (2017) menciona que a nivel nacional la población tiene bajo conocimiento de la banca por internet y el celular como canales de atención dado que el 31% conoce los servicios por internet y el 26% los servicios por celular de los cuales 38% y 33% pertenecen al área urbana.

Esta misma encuesta reveló que en lo que respecta al conocimiento de conceptos financieros como tasa de interés (lo que respecta a su cálculo), riesgo y diversificación el conocimiento de la población fue de 19%, 75% y 42% respectivamente, donde el mayor conocimiento se centraba en el área urbana. Esta información revela el bajo conocimiento de canales de atención virtuales y de conceptos financieros asociados a productos de ahorro e inversión.

Rojas (2017) presenta como se encuentra el financiamiento a pequeñas, medianas y nuevas empresas en América Latina y expone las dificultades que atraviesan las pequeñas y medianas empresas para acceder al financiamiento y analiza las fallas del sistema financiero. Por parte de la demanda, menciona la falta de conocimiento de los beneficios y de todas las fuentes disponibles de financiamiento y la percepción de que sus requerimientos serán rechazados, por lo que no aplican. Esta información revela que la falta de información sobre productos financieros es un problema no solo de Perú, sino que está presente en el sistema financiero a nivel global.

Si se hace referencia a la situación de las mujeres en particular, Heller (2010) analiza la realidad y el aporte de las mujeres emprendedoras de América Latina y El Caribe al desarrollo. Establece que las mujeres deben tener acceso a los recursos materiales como el crédito, la propiedad, el dinero, la educación y el conocimiento del mundo empresarial, sin embargo, han sido excluidas históricamente de todo esto. Menciona que se deben crear estrategias para empoderar, dar autonomía y equidad a las mujeres de la región y eliminar las desigualdades y así permitir a las mujeres tomar las mejores decisiones y emplear sus recursos efectivamente. Esto evidencia que hay obstáculos y limitaciones que deben enfrentar los emprendedores y en este caso en particular, las mujeres independientes.

El rol del regulador ha sido importante en la inclusión financiera en Perú, León (2017) menciona que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP ha requerido mejoras constantes de las instituciones financieras reguladas que trabajan con las micro, pequeñas y medianas empresas, esto se traduce en que el número de colocaciones ha aumentado y en menor medida los depósitos.

2.2.5 Objetivos de desarrollo sostenible relacionados a la solución

Esta investigación espera que con la implementación de una herramienta financiera que permita a los trabajadores independientes: 1) elaborar un plan personalizado de ahorro, 2) mejorar sus finanzas personales y 3) elegir el producto de ahorro e inversión asociado a su perfil y objetivo de ahorro; se aborden dos de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) que forman parte de la agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible [ONU] (s.f.). El primero es el de trabajo decente y crecimiento económico y como parte de las metas de este objetivo se establece: *“fortalecer la capacidad de las instituciones financieras para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos”*. La propagación de la COVID-19 a nivel mundial ha afectado negativamente el crecimiento económico de los países y por ello se establecieron estrategias para la recuperación económica.

Este objetivo y su aporte a la comunidad son evaluados por Díaz, Castor, Fernández y Verdiales (2020) en donde se analizan los retos y las metas que forman parte de este objetivo. Al respecto la solución busca que los trabajadores independientes accedan a productos financieros de ahorro e inversión de los cuales antes no tenían conocimiento y pueda disfrutar de los beneficios y optimizar sus recursos económicos. De esta forma se promueve un crecimiento económico más sostenible para este sector de la población.

El otro objetivo es reducción de las desigualdades, y una de las metas que propone la [ONU] (s.f.) es promover la inclusión social, económica y políticas de todas las personas. La propuesta espera atender esta meta en particular brindando la mejor información al trabajador independiente sobre productos de ahorro e inversión que le permitan conocer y acceder los productos financieros que ofrecen las entidades financieras y cajas municipales de ahorro y crédito. Esto va de la mano con la inclusión financiera que se persigue a nivel mundial, Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC] (2018) resalta el rol inclusivo de las cajas municipales de ahorro y crédito donde se persigue un mayor acceso, uso y calidad de los servicios financieros por parte de los emprendedores, entre otros.

2.3 Aporte de la Literatura a la solución del Problema de Negocio

La solución planteada al problema de negocio es la implementación de una plataforma web que integre de manera inteligente la mejor opción de productos de ahorro e inversión para el trabajador independiente y que cumpla con el objetivo de maximizar sus recursos económicos considerando los importes que serán destinados al ahorro e inversión en términos de cantidad de dinero, horizonte de tiempo y perfil. Se recogió literatura relacionada a las características del segmento de trabajadores independientes, su comportamiento frente al ahorro y a los productos de ahorro e inversión, la oferta de estos productos en el mercado y las entidades que los ofrecen, el conocimiento que tienen sobre los productos y los factores que intervienen en sus decisiones de ahorro e inversión y por último los objetivos de desarrollo sostenible que se espera alcanzar.

En cuanto a la decisión de que la plataforma web brinde información sobre las diversas opciones existentes en la actualidad, sobre ahorro e inversión, se tiene el objetivo de que la adquisición de dichos productos publicados, cumplan la tarea de proveer al trabajador independiente el respaldo económico para el cumplimiento de sus objetivos y logro de su bienestar.

En relación con los productos de ahorro e inversión, según García, Santillán y Sotomayor (2020) en un estudio de determinantes para el ahorro voluntario de la SBS, éste tiene una gran importancia ya que les permite a las familias invertir en educación, suavizar su consumo en el tiempo, atender emergencias y cubrir de mejor manera la incertidumbre. En tal sentido, que los trabajadores independientes adquieran productos de ahorro e inversión, les permitiría proveerse de herramientas que les permitan gestionar eficientemente sus finanzas y rentabilizar sus recursos económicos.

En relación con la dotación de información, sobre productos financieros y de ahorro, se pone en relevancia la importancia del conocimiento y la información al momento de la adquisición de dichos productos. En la investigación de la SBS se plantea que existe una mayor probabilidad de ahorrar si es que se tiene más información sobre dichos productos de ahorro (García *et al.*, 2020).

Reforzando el objetivo fundamental de la solución, el [BBVA Research] (2013) concluye que, a nivel de consenso de la literatura, la inclusión financiera es un factor determinante para un mayor bienestar. El uso de servicios financieros es una herramienta que optimiza la administración del dinero, pero que aún es difícil para segmentos vulnerables. Así, el buen uso de los servicios financieros disponibles permite contar con respaldo económico y atender necesidades puntuales. La [SBS] (2015), soporta esta posición concluyendo la importancia en el desarrollo económico del país. La solución plantea el uso eficiente de los recursos y su optimización.

El ahorro es otro elemento importante en el desarrollo de la solución de la investigación por ello resultan relevantes considerar las determinantes del ahorro voluntario. La Superintendencia de Banca y Seguros a través de una investigación (García *et al.*, 2020), presenta un análisis de las determinantes del ahorro en el Perú de manera actualizada,

incluyendo la demanda de servicios financieros y el nivel de cultura financiera. Este estudio fue relevante para el planteamiento de la solución al problema de negocio.

2.4 Conclusiones

El análisis de la literatura soporta los puntos de dolor encontrados y sirven de base para la solución que proponemos al problema identificado. La literatura revisada evidenció que si bien el actual contexto de pandemia frente al virus COVID-19, presentó limitantes en las actividades económicas de los trabajadores independientes, fomentó un mayor ahorro y uso de tecnologías de la información.

Se evidenció un bajo uso de la banca por internet a nivel nacional y un limitado conocimiento de los productos financieros de ahorro e inversión que ofrecen las entidades financieras y de seguros, además, el desconocimiento de conceptos básicos relacionados a temas financieros es aún alto. Esta situación se revierte mediante estrategias de inclusión financiera que permitan a los trabajadores independientes acceder a servicios financieros mediante los cuales puedan administrar eficientemente su dinero.

En línea con lo previamente mencionado, por medio de una mayor inclusión financiera se genera un mayor conocimiento de los productos de ahorro e inversión lo cual favorecerá al uso de herramientas de gestión de recursos económicos que es parte de la solución planteada. Menos de la tercera parte de los independientes utiliza el sistema financiero formal y gran parte de ellos no lleva un control de sus ingresos y gastos, pero a la vez tienen acceso a herramientas de tecnología de la información y comunicación lo cual evidencia un mercado potencial para la propuesta de negocio.

Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio

3.1 Uso de la Metodología de Investigación Aplicada para la Solución del Problema de Negocio

Para dar solución al problema de negocio, se utilizó la metodología de investigación aplicada, que se enfocó principalmente en adaptarse a las necesidades del usuario, centrándose en su experiencia, además de optimizar los ciclos de creación de soluciones, ahorrando tiempo y dinero. El enfoque se basó principalmente en los lienzos para el diagnóstico del problema y el desarrollo de la solución. En la misma línea se aplicaron las herramientas metodológicas: Design Thinking y Lean Start Up, que sirvieron para crear una solución innovadora para el problema planteado.

Para el uso de la metodología de investigación aplicada se utilizaron, en primer lugar, los seis lienzos para identificar claramente el problema y potenciales soluciones. Así mismo, se utilizó la metodología Design Thinking: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar para el desarrollo de una solución innovadora. Se realizaron 12 entrevistas a profundidad que permitieron profundizar los puntos de dolor y crear un prototipo ágil para dar solución al problema. Finalmente se aplicó también la metodología Lean Start Up que permitió a partir del prototipo, crear el producto mínimo viable y hacer las iteraciones necesarias a fin de testear la solución con los usuarios y adaptarla a las necesidades principales.

3.1.1 Lienzos

Lienzo de dos dimensiones

El lienzo de dos dimensiones, que se presenta en la figura 2 permitió desplegar el “Pensamiento abductivo y creativo”. Los resultados de este lienzo permitieron tener un primer acercamiento de lo que representa y no representa el problema planteado. Por un lado, el hallazgo del problema: trabajadores independientes con poca información de cómo

administrar mejor sus recursos económicos, sin un plan de ahorro personal sostenido y con poca información para tomar decisiones sobre productos financieros de ahorro e inversión, Por otro lado, la situación ideal de lo que no es el problema: trabajadores independientes con suficientes conocimientos para administrar mejor sus recursos económicos y con información disponible y clara para tomar decisiones sobre productos financieros de ahorro e inversión.

Así mismo, el lienzo de dos dimensiones permitió esbozar, potenciales soluciones, entre las que se destacan talleres de educación financiera para enseñar a los independientes a manejar de manera óptima sus recursos económicos y la creación de una plataforma con información clara e integrada, para ayudar a los trabajadores independientes, a decidir sobre los productos financieros de ahorro e inversión existentes en el mercado.

1 2 DIMENSIONES (2D)

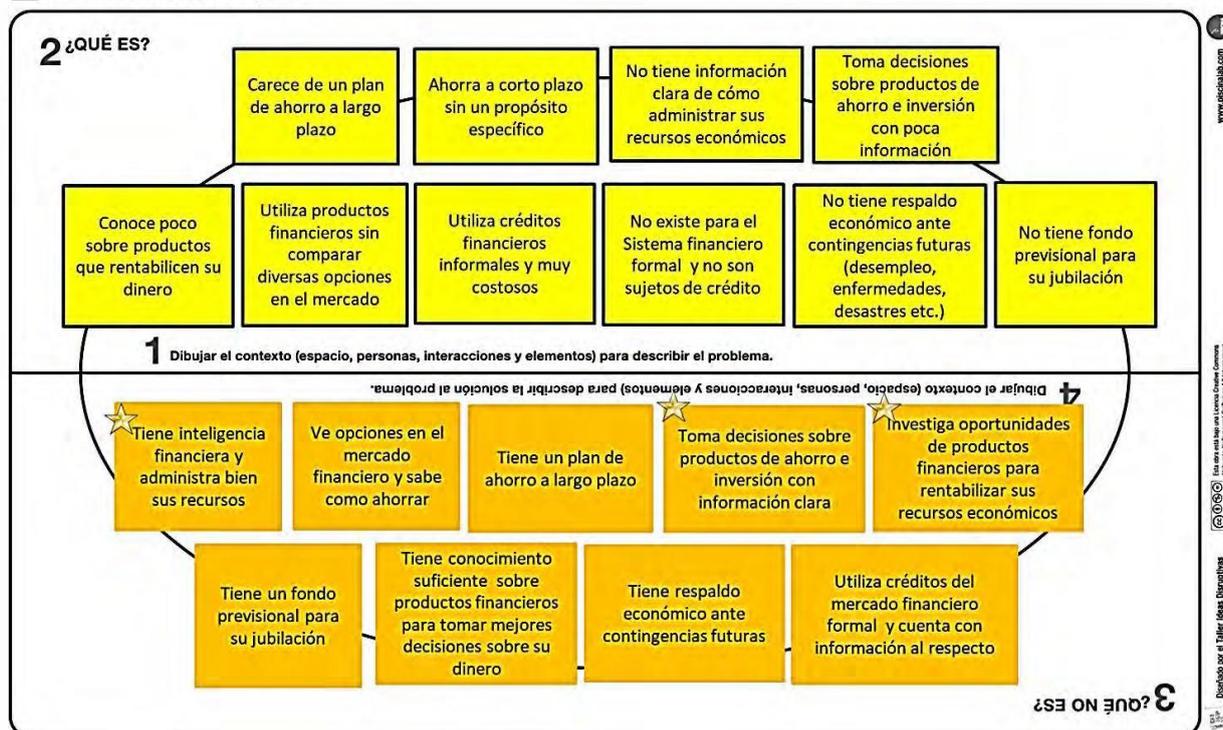


Figura 2: Lienzo de Dos Dimensiones.

Análisis de contexto del problema

Para la siguiente herramienta, a partir de un análisis de contexto, se identificó dónde, cuándo y a quién afecta el problema Se obtuvo los siguientes hallazgos:

- El problema se desarrolla en todo el Perú, pero para efectos de la investigación, se definió principalmente la zona urbana de Lima.
- El problema se presenta cuando el trabajador independiente tiene disposición de un excedente de dinero y debe decidir sobre qué destino debe darle: pierde la oportunidad, al no saber necesariamente cómo optimizar sus recursos económicos.
- Ocurre cuando el trabajador independiente, que podría tener un plan de ahorro personal a largo plazo, no lo ejecuta de manera sostenida.
- El trabajador independiente no tiene suficiente información sobre productos financieros de ahorro e inversión, para destinar el dinero que tiene disponible.
- Los canales regulares de información sobre productos financieros de ahorro e inversión que tiene a disposición son poco claros, muy técnicos o no compilan la información de todos los productos disponibles.
- El problema afecta al trabajador independiente y a su familia, sin la oportunidad de administrar mejor sus recursos económicos, y contar con ahorros disponibles a largo plazo.

Lienzo meta-usuario

En el lienzo meta-usuario que se muestra en la figura 3, se definió el perfil del usuario meta: masculino, de 35 años, cabeza de familia con hijos, con estudios superiores, trabajador independiente de oficio o con negocio propio, con ingresos recurrentes producto de su actividad económica, y cuenta con dinero excedente para ahorrar. Le interesa su futuro y está dispuesto a ejecutar acciones para preverlo. Entre sus principales problemas no tiene conocimiento de cómo optimizar sus finanzas personales, y hacer que el dinero excedente con el que cuenta se rentabilice mejor a través de productos financieros.

3 Matriz de META-USUARIO

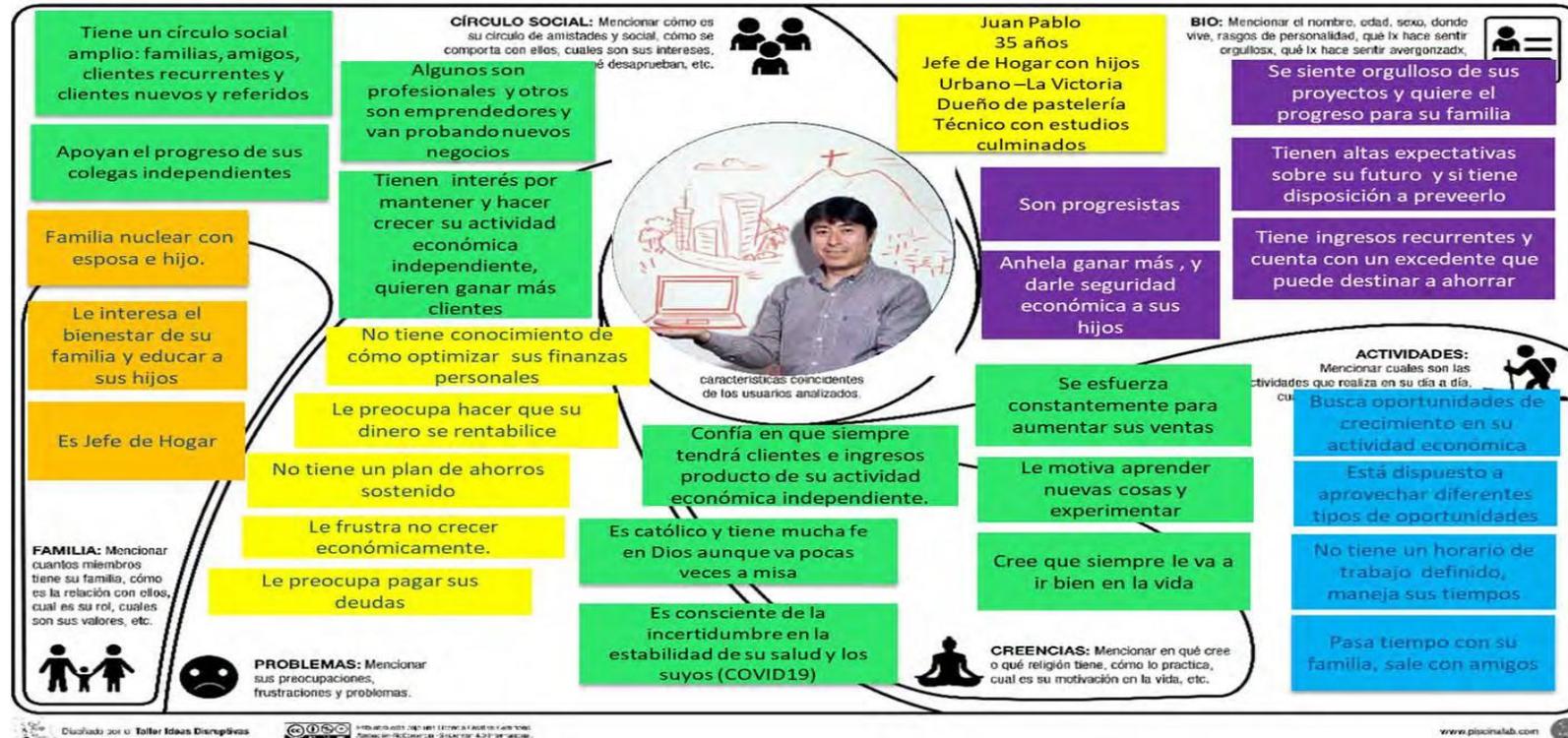


Figura 3: Lienzo Meta – Usuario.

Lienzo mapa experiencia del usuario

El lienzo mapa de experiencia del usuario, que se muestra en figura 4, permitió identificar los momentos positivos y negativos del sujeto de estudio. Como reflexión final de este lienzo, si bien es cierto el usuario meta dispone de un excedente de dinero, producto de su actividad económica, no necesariamente tiene conocimiento de cómo administrar mejor dicho excedente y muchas veces pierde la oportunidad de haber ahorrado e invertido de manera óptima. Además, si bien es cierto tiene excedentes que puede destinar al ahorro, no necesariamente lleva un

control de sus finanzas personales, perdiendo la oportunidad de haberla administrado mejor, con información clara y un diagnóstico de su situación actual.

	ANTES		HOY				FUTURO		
Momentos y Acciones	Decide realizar una actividad económica independiente	Su actividad económica le empieza a generar ganancias	No tienen un control o seguimiento de sus ingresos y gastos personales	No tiene un plan de ahorros personal, ni un propósito claro para ahorrar o invertir	Cuenta con un dinero disponible producto de su actividad económica y debe decidir qué hacer con este	Las opciones de información que obtiene para tomar decisiones financieras no son muy claras	Pierde la oportunidad de ahorrar	Pierde la oportunidad de invertir	No cuenta con ahorros que pudo haber utilizado para situaciones complejas
Pensamientos	"Tengo una idea de negocio que puede ser bastante rentable. Ya cuento con el dinero para ponerla en marcha"	"Mi negocio está creciendo. Debo buscar nuevas formas de hacerlo más sólido, como formalizar procesos, otras líneas de negocio"	"Es importante llevar un control de mis ingresos y gastos personales pero no lo hago"	"Tengo un ingreso adicional pero lo destinaré en la primera urgencia que sea necesaria. Dependerá mucho del monto excedente"	"No conozco lo suficiente para saber dónde ahorrar o invertir el dinero que tengo disponible"	"No comprendo muchas de las opciones para crecer mi dinero. Tomaré la decisión en base a lo que me sugiera mi banco, o mis amigos me aconsejen".	"Ya no veo disponible esa opción de ahorro con buena oferta. Ahora no tengo tanto tiempo para que pueda mi dinero se rentabilice"	"Pude haber rentabilizado mi dinero antes, pero no super cómo hacerlo"	"Si hubiera ahorrado, no estuviera pasando por esta situación"
Emociones	"Me siento emocionado y muy optimista porque puedo hacer realidad mi sueño de pastelería. Con las ganancias podré reinvertir y brindar soporte a mi futura familia."	"Me siento esperanzado en que mi negocio crecerá, y siento que puedo tomar riesgos"	"Me siento confiado en que luego podré administrar mejor mi dinero"	"Me siento seguro porque siempre existirán formas de ahorrar o invertir".	"Siento incertidumbre de no saber cuáles son las mejores opciones para destinar los fondos que tiene disponible"	"Me siento confundido porque no comprendo la información que me brindan. Me da cierta inseguridad si es la mejor opción".	"Me siento frustrado por perder la oportunidad de una forma ordenada de ahorro. Me da algo de envidia ver cómo amigos ha logrado ahorrar mejor"	"Me siento frustrado por perder la oportunidad de haber rentabilizado mi dinero. Siento envidia porque otros si lo hicieron"	"Me siento triste porque pude haber tomado mejores decisiones"
Positivos									
Negativos									

Figura 4: Mapa de experiencia del usuario.

Lienzo 6x6

El lienzo 6x6 que se muestra en las figuras 5-1 y 5-2, contribuyó con la identificación de aquellos quick wins que generarían que la solución planteada pueda cubrir las necesidades principales del trabajador independiente. Entre las principales soluciones se destacaron una plataforma online que: otorgue de manera inteligente la mejor opción de producto financiero que pudiera adquirir, en función a su capacidad de ahorro, que tenga información de los principales términos financieros, e información interactiva que le permita tener novedades de los productos de ahorro e inversión existentes en el mercado.

Objetivo: Desarrollar una solución que permita al trabajador independiente urbano, con ingresos recurrentes, contar con información disponible y herramientas que le permitan tomar decisiones adecuadas sobre sus finanzas personales						Necesidades:					
						El trabajador independiente necesita de un plan de ahorros a mediano y largo plazo, que pueda monitorear fácilmente					
						El trabajador independiente necesita de información clara sobre opciones de ahorro e inversión de su dinero					
						El trabajador independiente necesita de información más concreta e integrada sobre opciones de ahorro e inversión en el mercado					
						El trabajador independiente necesita sentir confianza al momento de decidir sobre una opción de ahorro e inversión					
						El trabajador independiente necesita estar al día sobre opciones de ahorro e inversión disponibles en el mercado					
El trabajador independiente necesita asesoría sobre cómo administrar mejor sus finanzas personales											
Preguntas Generadoras:						A partir de las necesidades, plantear 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: "¿Cómo podríamos...? Evite que las respuestas sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (solución fuera del objetivo)					
1.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente tenga un plan de ahorros a mediano y largo plazo, que pueda monitorear fácilmente ?		2.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente tenga información clara sobre opciones de ahorro e inversión de su dinero ?		3.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente tenga información más concreta e integrada sobre opciones de ahorro e inversión en el mercado?		4.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente sienta confianza al momento de decidir sobre una opción de ahorro e inversión?		5. ¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente esté al día sobre opciones de ahorro e inversión existentes en el mercado?		6.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente sepa como administrar mejor sus finanzas personales?	
Brindarle una herramienta didáctica que le brinde la opción de crear un plan de ahorros e inversión con alertas		Un canal tutorial que pueda brindarle de manera básica nociones financieras y opciones de inversión		Crear una plataforma que integre de manera inteligente la mejor opción de productos de ahorro e inversión		Explicar con mayor detalle y un lenguaje más claro y preciso la información de las entidades bancarias sobre productos de ahorro e inversión		Crear una suscripción que le permita al trabajador independiente acceder a novedades sobre opciones de inversión y rentabilidad		Brindarle alguna herramienta que le permita llevar el control de sus ingresos y gastos	
Talleres o consultorías de inteligencia financiera personalizada de acuerdo a su necesidad específica.		Crear un página que pueda brindarle un información simple de los distintos productos financieros.		Crear un bot personalizado con conocimiento de productos financieros para que asesore al trabajador independiente		Crear un espacio de información interactiva sobre términos utilizados por entidades bancarias u otros , para que el trabajador independiente se encuentre más familiarizado y pueda tomar decisiones más informado		Crear un espacio de información interactiva en un portal que le permite al trabajador independiente estar informado acerca de las novedades de productos de inversión		Brindarle una herramienta que le permita llevar el control de un presupuesto mensual de ahorros	

Figura 5-1: Lienzo 6 x 6.

1.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente tenga un plan de ahorros a mediano y largo plazo, que pueda monitorear fácilmente ?	2.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente tenga información clara sobre opciones de ahorro e inversión de su dinero ?	3.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente tenga información más concreta e integrada sobre opciones de ahorro e inversión en el mercado?	4.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente sienta confianza al momento de decidir sobre una opción de ahorro e inversión?	5. ¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente esté al día sobre opciones de ahorro e inversión existentes en el mercado?	6.¿Cómo podríamos lograr que el trabajador independiente sepa como administrar mejor sus finanzas personales?
Crear un servicio colectivo (o con grupos pequeños homogéneos) para que pueda compartir y moitorear sus planes de ahorro.	Desarrollar un proyecto social con el estado para que el trabajador independiente precise una capacitación obligatoria.	Crear una plataforma que compare la mayoría de productos financieros del mercado para que el trabajador pueda tomar una mejor decisión.	Crear un buzón de dudas que le otorgue al trabajador independiente la opción de hacer consultas antes de adquirir cualquier producto de ahorro e inversión	Hacer que el trabajador independiente se suscriba a Bancos y otras entidades que le otorguen inforación de opciones de ahorro e inversión	Brindarle asesoría sobre cómo gestionar adecuadamente el endeudamiento con entidades bancarias o endeudamiento de otro tipo
Un servicio que, de acuerdo a sus necesidades, pueda encontrar la opción de producto financiero que calce con su necesidad de ahorro	Crear un proyecto social con exponentes importantes del mundo de las finanzas para brindar clases magistrales sobre opciones de ahorro e inversión	Un portal que anuncie los productos financieros de todas las entidades financieras y los mantenga como un directorio integrado para que el trabajador pueda encontrar la información de manera fácil.	Hacer un workshop que ayude a conocer a todas las entidades del mercado que ofrecen productos de ahorro e inversión	Crear cursos especializados orientados a asesorar al trabajador independiente sobre opciones de ahorro e inversión en el mercado	Brindarle asesoría sobre cómo evaluar riesgos al momento de tomar decisiones sobre sus finanzas personales
Un producto financiero que descuenta obligatoriamente (puede ser por débito automático) un monto mensual para que sienta el compromiso de ahorrar a mediano y largo plazo	Invitar a insttuciones financieras a que puedan facilitar su información simple en una web que las recopile	Una fuerza de ventas comercial que ofrezca asesoría personalizada y brinde una terna de las mejores opciones en base a un propósito de ahorro e inversión pre definido	Mostrar testimonios de personas que anteriormente han adquirido opciones de ahorro e inversión con entidades financieras	Crear un espacio de información que mantenga informado al trabajador independiente acerca de las rentabilidades de los productos de inversión existentes en el mercado	Ayudarle a definir un propósito claro de ahorro y un plan específico en función a dicho objetivo
Una plataforma online que cree, de manera amigable y didáctica un plan de ahorro en base a sus necesidades	Crear un aplicativo o plataforma que tenga un glosario y ejemplos de conceptos básicos de finanzas y términos comunes en los productos financieros del mercado	Crear un modelo de negocio en el que el trabajador ingrese un tipo predefinido de plan de ahorro e inversión y las instituciones financieras puedan verificar esta intención y puedan contactarlo para brindarle alguna oferta o producto específico para este plan	Que la Asociación de Bancos del Perú Asbanc , cree un canal especializado en absolver consultas, antes de que el trabajador independiente obtenga un producto financiero	Que la Asociación de Bancos del Perú Asbanc , cree un canal especializado para mantener al día al trabajador independiente sobre los distintos productos de ahorro e inversión existentes en el mercado	Asesorarle sobre cómo hacer compras " inteligentes" para evitar gastar más de lo requerido
1	2	3	4	5	6
Una plataforma online que cree, de manera amigable y didáctica un plan de ahorro en base a sus necesidades, y le ayude con el seguimiento de la ejecución a dicho plan	Crear un aplicativo o plataforma que tenga un glosario y ejemplos de conceptos básicos de finanzas y términos comunes en los productos financieros del mercado	Plataforma que integre la mejor opción de productos de ahorro e inversión para el trabajador independiente y que le otorgue de manera inteligente la mejor opción en función a su capacidad de ahorro y elección de un plan	Crear un espacio de información interactiva sobre términos utilizados por entidades bancarias u otros , para que el trabajador independiente se encuentre más familiarizado y pueda tomar decisiones más informado	Crear un espacio de información interactiva en un portal que le permite al trabajador independiente estar informado acerca de las novedades de productos de inversión	Orientándolo sobre las alternativas que brinda el mercado en cuanto a fondos y opciones de ahorro e inversión a largo plazo y productos sobre fondos previsionales que cumplan la misma función

Figura 5-2: Lienzo 6 x 6.

Matriz costo-impacto

La matriz costo-impacto que se muestra en el figura 6, permitió identificar entre las opciones identificadas, aquella que generara un mayor impacto al menor costo. La solución elegida se definió como una plataforma online que permitiera al trabajador independiente definir de manera inteligente y en función a su capacidad de ahorro, la mejor opción de productos de ahorro e inversión del mercado financiero. Se desestimaron las opciones de asesoría personalizada y presencial por ser muy costosas, además de que la situación actual afectada por el virus SARS-CoV-2 ha hecho que la transformación y crecimiento del uso de medios digitales pase de 5 años a sólo 1 año (Deloitte, 2020).

Impacto Alto	Quick Wins	Planificar
	<p>Plataforma que integre la mejor opción de productos de ahorro e inversión para el trabajador independiente y que le otorgue de manera inteligente la mejor opción en función a su capacidad de ahorro y elección de un plan</p>	<p>Una fuerza de ventas comercial que ofrezca asesoría personalizada y brinde una terna de las mejores opciones en base a un propósito de ahorro e inversión pre definido.</p>
		
Impacto Bajo	Delegar	Evitar
	<p>Espacio de información interactiva sobre términos utilizados por entidades bancarias u otros , para que el trabajador independiente se encuentre más familiarizado y pueda tomar decisiones más informado</p>	<p>Una plataforma online que cree, de manera amigable y didáctica un plan de ahorro en base a sus necesidades, y le ayude con el seguimiento de la ejecución a dicho plan</p>
	<p>Crear un espacio de información interactiva en un portal que le permite al trabajador independiente estar informado acerca de las novedades de productos de inversión</p>	
	Costo Bajo	Costo Alto

Figura 6: Matriz costo - impacto.

Lienzo propuesta de valor

El lienzo propuesta de valor, que se muestra en figura 7, permitió identificar los generadores de beneficios en la solución tales como el acceso a información integrada, la claridad en la información para que pueda tomar mejores decisiones sobre productos de ahorro e inversión. Por otro lado, los aliviadores de desventajas como información disponible en la plataforma para entender los términos del mercado financiero, y el hecho de no perder la oportunidad de ahorrar e invertir por no conocer de los productos financieros en el mercado. El lienzo propuesta de valor permitió definir cuáles serían los productos y servicios de la solución: Análisis y diagnóstico de perfil de ahorro, sugerencia de mejor producto financiero que se adapte al perfil, servicio de búsqueda de productos financieros de ahorro e inversión, además de un espacio que le permitirá tener acceso a las mejores sugerencias de cómo elaborar un adecuado plan de ahorros y sugerencias para hacer que dicho plan se ejecute de manera sostenida. Los servicios serían gratuitos para el usuario.

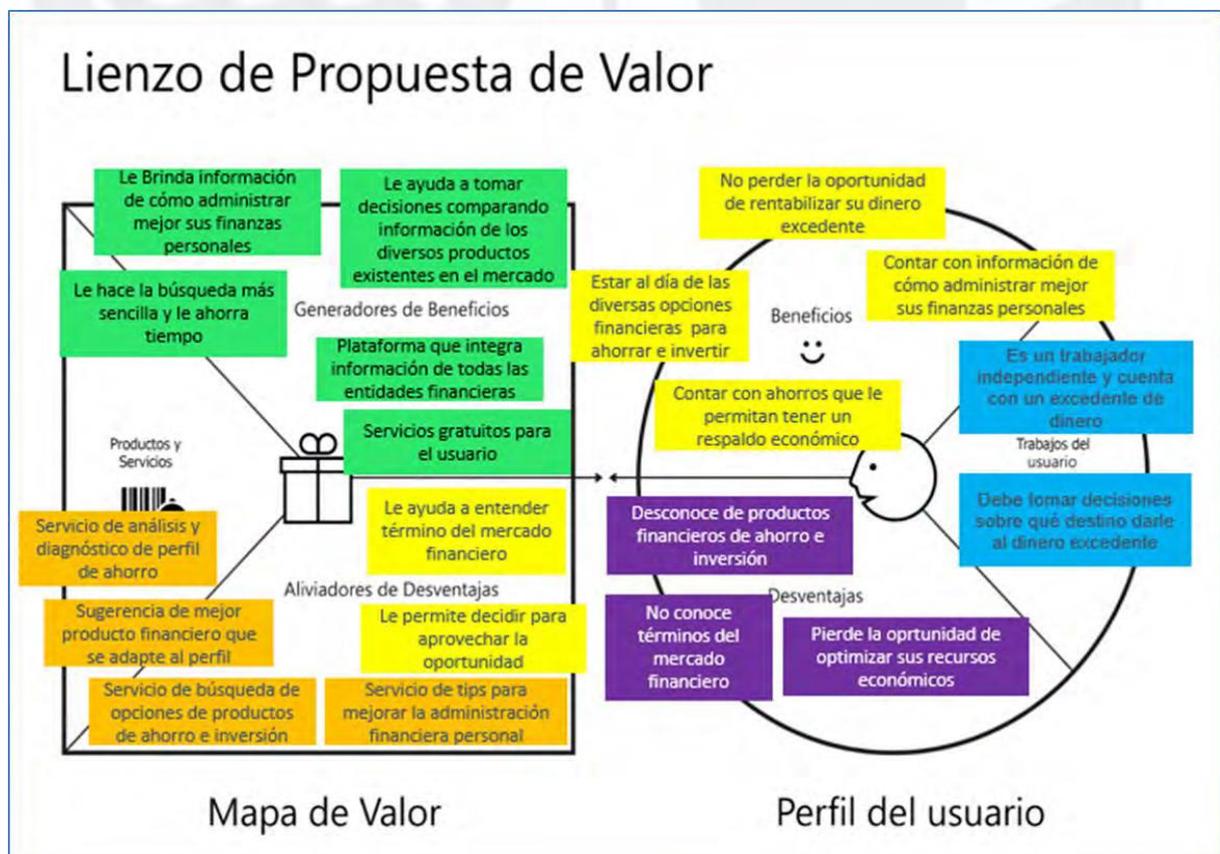


Figura 7: Lienzo propuesta de valor

Todos los lienzos descritos anteriormente sirvieron para la aplicación de la metodología Design Thinking. En la figura 8 se aprecia las etapas de dicha metodología y su integración con los lienzos.

Así mismo, como parte de la metodología se realizaron entrevistas para profundizar los puntos de dolor y a partir de ello elaborar el prototipo ágil.

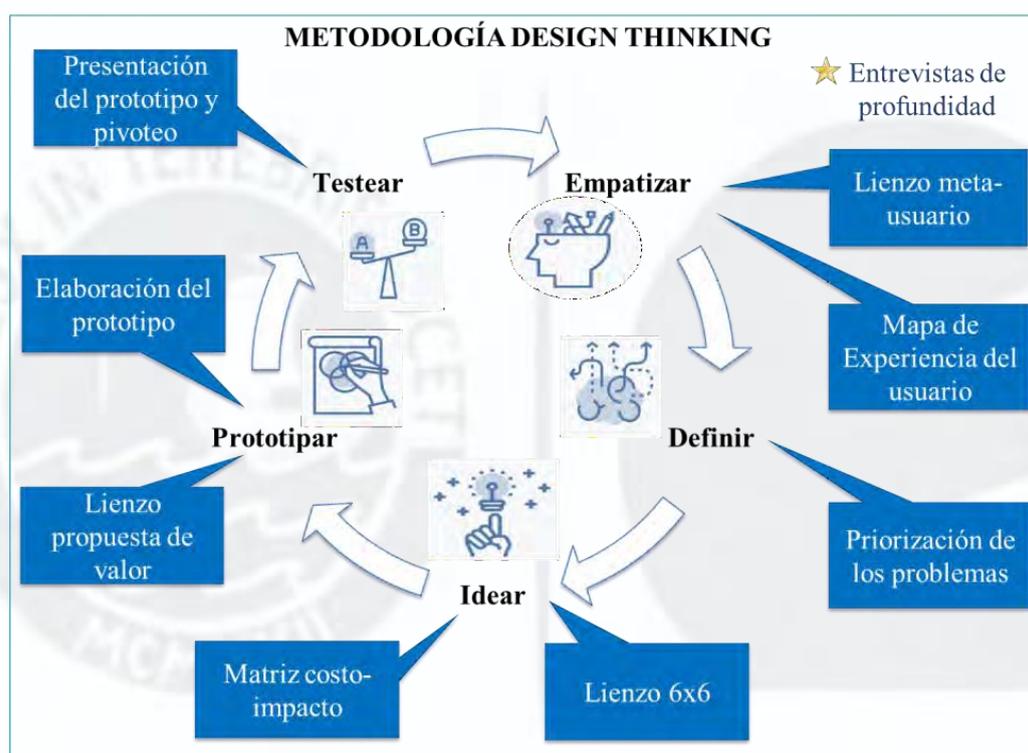


Figura 8: Marco de la metodología Design Thinking.

Con relación a las entrevistas a profundidad, se realizaron 12 entrevistas a trabajadores independientes urbanos de 30 a 45 años. La principal hipótesis planteada fue que los trabajadores independientes, sujetos del presente estudio si contaban con dinero excedente el cual podían disponer para ahorrar e invertir. Así mismo que dichos trabajadores independientes, si bien es cierto ahorran, no necesariamente la administración de sus finanzas era óptima, por otro lado, que no conocían lo suficiente de productos de ahorro e inversión, perdiendo de esa manera la oportunidad de rentabilizar mejor su dinero. Para estas

entrevistas a profundidad, se elaboraron una serie de preguntas que ayudaron a profundizar los puntos de dolor. Las preguntas que se utilizaron para estas entrevistas a profundidad se encuentran en el apéndice A.

Los principales hallazgos de las entrevistas fueron:

- La mayoría de los entrevistados eran solteros, sin hijos.
- La mayoría era independiente de oficio o con negocio propio
- Tenían ingresos recurrentes producto de su actividad económica, pero que era fluctuante dependiente del desempeño del negocio.
- Su nivel educativo era en su mayoría superior técnico, no necesariamente se desempeñaban en el mismo rubro de su educación formal.
- En cuanto a su administración financiera personal, efectivamente si gestionaban sus finanzas procurándose un dinero que podían destinar al ahorro. Sin embargo, reconocían que podría ser mejor. La mayoría se dio una calificación intermedia cuánto se le preguntó por esta gestión.
- De los que destinaban dinero a ahorrar, la gran mayoría destinaban entre 10% a 20% al ahorro. Sin embargo, cuándo se les preguntó si tenían un fondo de emergencia para situaciones complejas, la mayoría no lo tenía, lo que denotaba que el ahorro efectuado podía ser para fines a corto plazo como invertir en sus negocios, por ejemplo.
- Sí conocían los productos financieros más comunes existentes en el mercado, no obstante, no conocían todas las alternativas y rendimientos de los productos financieros.
- Para la mayoría era complejo entender los términos financieros de los bancos.

- Cuando tomaban decisiones sobre productos financieros, usualmente acudían a amigos cercanos y/o a cada institución bancaria lo cual le podía demandar más tiempo y esfuerzo.
- En general calificaban como intermedio la confianza que tenían sobre las entidades financieras bancarias y de seguros.

En función a los hallazgos, los aprendizajes validados fueron:

- El perfil del meta usuario no necesariamente es padre de familia. En las entrevistas realizadas la mayoría de los entrevistados no tenía hijos y sus motivaciones estaban centradas en hacer crecer sus negocios.
- Contrastando los resultados con la hipótesis planteada, los sujetos de estudio si lograban procurarse un ahorro, producto de su actividad económica, sin embargo, al colocarse una calificación intermedia cuando se les preguntó por la administración de sus finanzas personales, se contrasta que hay una oportunidad de mejora, haciendo que no pierdan la oportunidad de gestionar sus finanzas personales de manera óptima.
- Por otro lado, también se validó que el sujeto de estudio conoce poco sobre los productos financieros de ahorro e inversión disponibles en el mercado.
- Finalmente, información nueva que se agregó, producto de la investigación, fue que el sujeto de estudio no confía mucho en la información que le brindan los bancos y las empresas aseguradoras, lo cual denota la importancia de agregar un lenguaje sencillo e información clara y precisa para trasladar los beneficios de los productos financieros.

Posterior a la realización de las entrevistas y la realización de los lienzos, se elaboró el prototipo ágil el cual se muestra en la figura 9.



Figura 9: Prototipo ágil

En complemento a la metodología Design Thinking, se incorporó la metodología Lean Start Up, figura 10, que permitió a partir del prototipo crear un producto mínimo viable, y a partir de la retroalimentación de los usuarios meta seguir adecuando el producto.

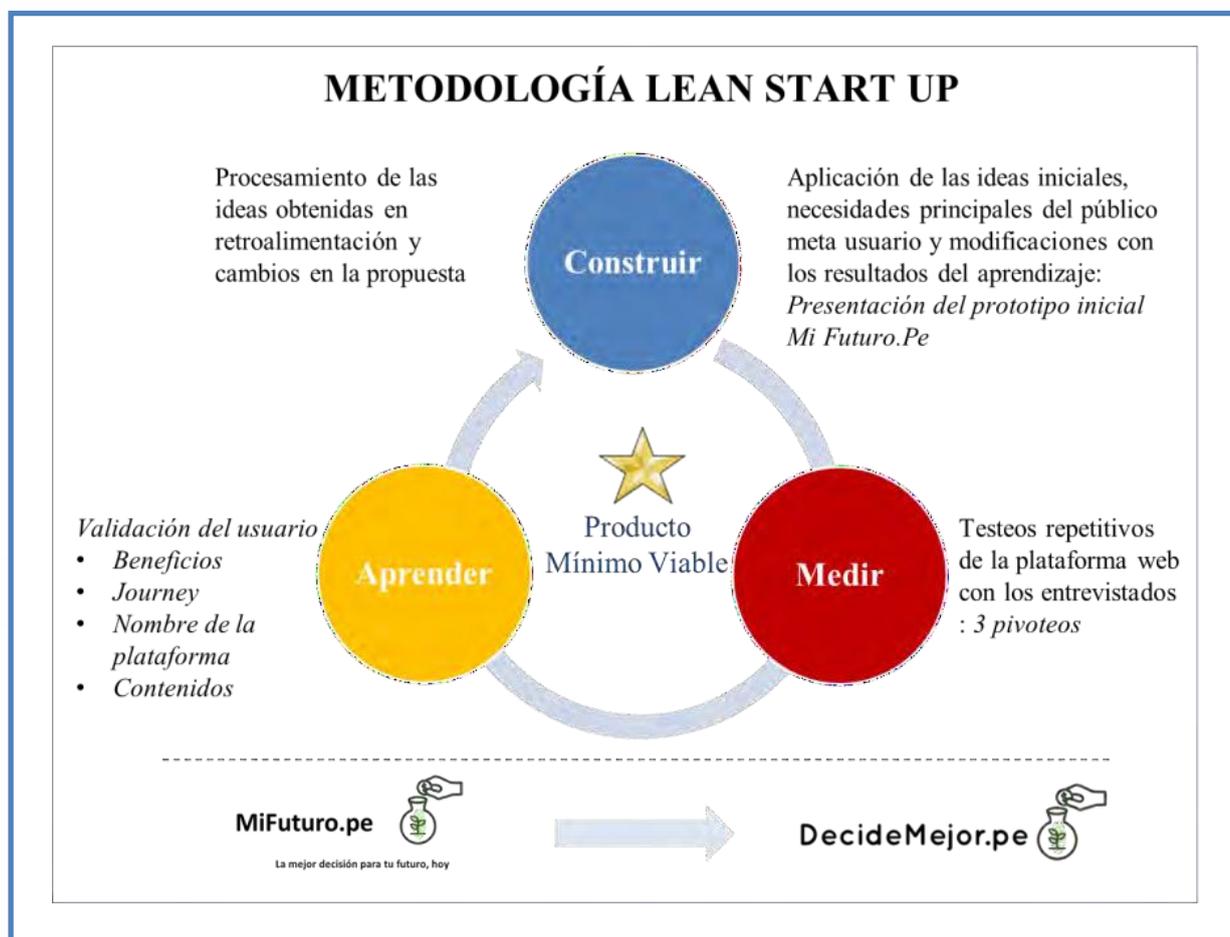


Figura 10: Marco de la metodología Lean Start Up.

A partir de esta metodología, se obtuvo la siguiente retroalimentación:

- A los usuarios meta les pareció interesante como se abordó el interés de su necesidad por ayudarles a crear un plan de ahorro y optimizar mejor sus recursos económicos.
- Sugirieron añadir calculadoras para ingresar todo el detalle de gastos que tienen y tener finalmente el output de gastos distribuidos por categorías.

- Otro aspecto que sugirieron fue añadir otros productos, que además de ayudarles a ahorrar, les ayudara a protegerse frente a imprevistos. Este aspecto ayudó a revalidar como productos ofrecidos los seguros de vida con devolución y ahorro.
- También sugirieron añadir otros productos que ayudaran a optimizar la forma en que gastan. Mencionaron específicamente los créditos universitarios, o los préstamos hipotecarios, productos que obtienen la gran mayoría de personas en algún momento de su vida, y que requieren orientación para saber cuál es la mejor opción.
- En cuanto a la forma de la plataforma, sugirieron que la página debería tener información más interactiva, lo cual validó que se debe tener material audiovisual para llamar la atención del usuario.
- Finalmente, en cuanto al nombre, que inicialmente se definió como MiFuturo.pe se observó que la percepción del usuario era que la página estaba enfocada en opciones para el futuro a largo plazo, sin embargo, se definió que la funcionalidad de la página estaba centrada en ayudar al usuario a decidir con información disponible, sobre opciones de corto, mediano o largo plazo. En consecuencia, también se hizo una redefinición del nombre a DediceMejor.pe.

3.1.2 Resumen del uso de la Metodología de Investigación Aplicada.

Cuando se empezó a abordar el problema planteado, las hipótesis que tenía el equipo de trabajo se enfocaron en que los trabajadores independientes no tenían un plan de ahorros personal estructurado, y poco conocimiento de los productos financieros de ahorro e inversión existentes en el mercado, para procurarse un ahorro a corto, mediano, o largo plazo, además de rentabilizarlo. Con esta metodología se validó que los sujetos de estudios, si ahorran, pero aceptaban que podían haber administrado de mejor manera sus finanzas, por lo que sí estaban interesados en recibir consejos y sugerencias de cómo hacerlo. Otro aspecto

importante que se validó fue el poco conocimiento que tienen de los conceptos financieros y de los productos de ahorro e inversión existentes en el mercado. Cuando deben tomar la decisión sobre productos de ahorro e inversión, usualmente recurren a sugerencias de amigos y/o a sitios web de las instituciones financieras para comparar cual es la mejor opción.

En los pivoteos, se validó que la solución planteada, ayudaba a ahorrar tiempo y esfuerzo en la búsqueda de la mejor opción para su necesidad de ahorro. Finalmente, como retroalimentación en el uso de las metodologías se planteó que la solución no sólo incluyera productos de ahorro e inversión, sino que también otro tipo de productos sobre los cuales las personas toman decisiones, tales como los créditos hipotecarios.

3.1.3 Process Blueprint

La utilización de esta herramienta, que se muestra en el apéndice B, contribuyó con la mejora del diseño de la página, ya que, a través de la definición clara de los procesos, es posible tener una mejor idea del diseño que se adecue a los puntos de interacción con el usuario. Así se definió, que, al ser una herramienta completamente digital, es importante el soporte y mantenimiento 24x7, para mantener un adecuado performance y evitar caídas durante su uso. Así mismo su diseño claro y sencillo, hará que el journey del usuario sea mucho más sencillo durante su navegación, además de la capacidad de respuesta inmediata a los requerimientos del usuario: mailing de confirmación de inscripción de usuario y/o respuesta a informe de perfil de ahorro.

3.1.4 Modelo de negocio Canvas

A continuación, en la figura 11, se muestra la elaboración de la primera versión del modelo de negocio. La elaboración de esta herramienta permitió precisar variables para hacer tangible el negocio. Por un lado, el segmento de clientes, enfocado en los trabajadores independientes urbanos de 30 a 45 años, con capacidad de ahorro y en búsqueda de formas de

optimizar el uso de sus recursos económicos. La propuesta de valor al meta usuario basado en un servicio gratuito que le otorga la posibilidad de generarse un diagnóstico y perfil de ahorro, así como acceder a información integrada y de fácil entendimiento sobre productos financieros de ahorro e inversión. Los canales definidos para el delivery del servicio son la plataforma web, así como un canal de atención para dudas y consultas a través de WhatsApp, las cuales deberán estar siempre disponibles.

Los socios estratégicos clave serían las instituciones financieras y de seguros, que proporcionarán los productos que se encontrarán a disposición en la plataforma. Los recursos claves serían la plataforma robusta y con buen diseño que facilite el journey al meta-usuario y las actividades clave, serían todas las actividades de marketing y publicidad para captación de clientes en la plataforma, así como la relación constante con los socios estratégicos de negocio. Los canales de publicidad para captación de clientes serán las redes sociales.

En lo relacionado a los aspectos económicos, se requiere de una inversión inicial para la creación de la plataforma web, y posteriormente los costos operativos del negocio, que están asociados también básicamente al mantenimiento de la plataforma y costos de publicidad para captación de más usuarios. La forma de generar ingresos será de tres formas específicas: por captación de usuarios que generan base de datos y leads para las instituciones financieras y de seguros, la segunda por publicidad destacada de los bancos y aseguradoras que deseen tener espacio preferencial en la página, y la tercera por clientes que cierran el proceso y desean adquirir un producto, las instituciones financieras deben pagar una comisión por producto cerrado.

BUSINESS MODEL CANVAS

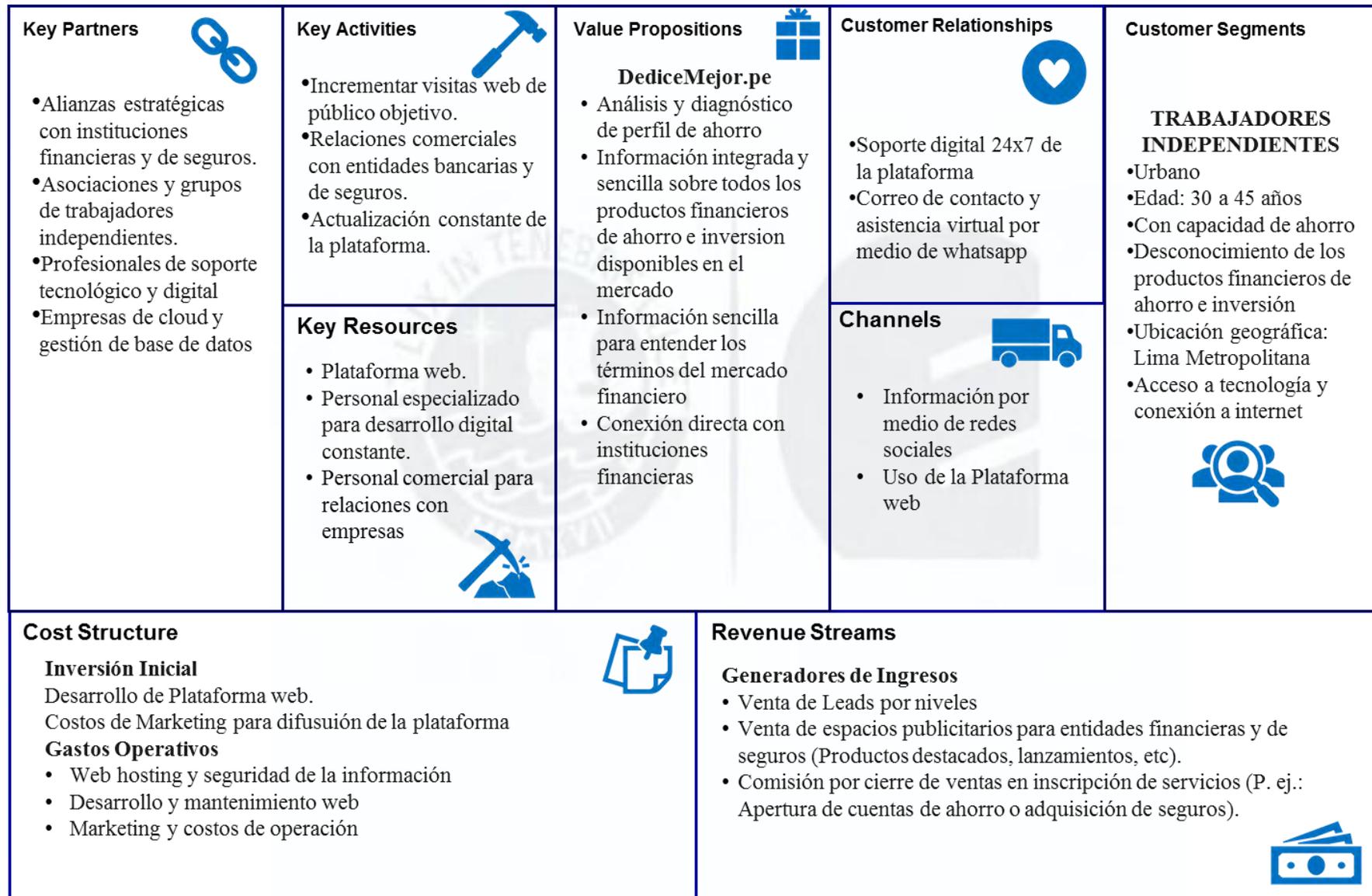


Figura 11: Primera versión del modelo de negocio.

3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio

3.2.1 Elementos de la investigación científica

Según Hernández & Sampieri (2014) uno de los motores de la investigación científica es “*la necesidad de resolver una problemática*”. Así, la idea del presente trabajo de investigación nació a partir de la necesidad de resolver las problemáticas de una de las fuerzas laborales más importantes en el Perú, como es la fuerza laboral independiente. Si bien es cierto existe información y antecedentes del problema de negocio a investigar, tal como se precisa en el análisis de la literatura, lo que no se logró hallar es exactamente una alternativa de solución similar a la propuesta en el presente trabajo de investigación, lo que evidencia la necesidad de opciones innovadoras y diferentes para los problemas de este grupo objetivo.

3.2.2 Contribución del Análisis de la literatura

El análisis de la literatura soporta los puntos de dolor encontrados y sirven de base para la solución que se propone al problema identificado en los trabajadores independientes. La literatura revisada mostró que la pandemia ocasionada por el virus COVID-19 fomentó un mayor ahorro y uso de tecnologías de la información, a pesar de las barreras y limitantes en el desarrollo de sus actividades económicas.

Se evidenció un bajo uso de la banca por internet a nivel nacional y un limitado conocimiento de los productos financieros de ahorro e inversión que ofrecen las entidades financieras y de seguros, asimismo, hay una falta de conocimiento de conceptos básicos relacionados a temas financieros. Esta situación se revierte mediante estrategias de inclusión financiera que permitan a los trabajadores independientes acceder a servicios financieros mediante los cuales puedan administrar eficientemente sus recursos económicos.

En línea con lo previamente mencionado, por medio de una mayor inclusión financiera se genera un mayor conocimiento de los productos de ahorro e inversión y ello permitirá un mayor uso de herramientas de gestión de recursos económicos, lo cual se relaciona a la solución planteada. Menos de la tercera parte de los independientes utiliza el sistema financiero formal y gran parte de ellos no lleva un control de sus ingresos y gastos, pero a la vez tienen acceso a herramientas de tecnología de la información y comunicación lo cual evidencia un mercado potencial para la presente propuesta de negocio.

3.2.3 Investigación cuantitativa

Para esta etapa de la investigación, se construyó la matriz de consistencia (apéndice C), que contribuyó con el marco metodológico y la ejecución de la investigación cuantitativa aplicada. Se realizaron en total 25 preguntas y se obtuvo el resultado de 108 encuestas completadas. El perfil del entrevistado fue: trabajador independiente urbano, con ingresos recurrentes, de Lima Metropolitana, edades entre 25 y 45 años. El detalle de las preguntas y resultados de la encuesta se encuentran en el apéndice D. A continuación, se describen los principales hallazgos:

Perfil del entrevistado

En esta primera sección se consideró importante conocer el perfil demográfico y económico del sujeto de estudio, con la finalidad de validar que la solución planteada respondiera a las características del grupo objetivo dominante:

- Del total de los entrevistados, más del 60% se encuentra entre los 31 a 44 años, es decir son en gran proporción milenials. El 20% predominante restante, se encuentra entre los 25 a 30 años.
- En cuanto al género, la población entrevistada estuvo balanceada, siendo un 53% varones y un 47% mujeres.

- En cuanto al estado civil y la carga familiar, más del 60% son solteros y no tienen hijos.
- En relación con el nivel educativo, más del 70% de los entrevistados tenía una educación de nivel superior- profesional.
- Finalmente, en cuanto al ingreso promedio mensual, el 23% tiene ingresos entre 2,500 y 4,500 soles y alrededor del 35% tiene ingresos mayores a 4,500 soles.

Como resultados relevantes de esta primera sección y aportes a la investigación, se tuvo que el perfil del usuario meta es principalmente milenials, lo cual valida que la solución sea digital, así mismo el usuario meta puede ser hombre o mujer. La educación resultante fue principalmente de nivel superior o técnico, lo cual valida que a pesar de que el usuario meta tiene poco conocimiento de productos financieros, tiene una visión más amplia y está dispuesto a aprender. Finalmente, en cuanto al nivel de ingresos que percibe, que se encuentra en su mayoría por encima de los 2,500 soles, se valida que el sujeto de estudio tiene una capacidad adquisitiva que probablemente le permite ahorrar.

Comportamiento hacia el ahorro

En esta segunda sección se consideraron preguntas para entender el comportamiento de los trabajadores independientes, con relación a su administración financiera personal y con relación al ahorro. A continuación, los principales hallazgos:

- En cuanto a su administración financiera personal, casi el 50% indicó que su administración financiera personal era regular y el 40% que era buena.
- El 68% de los entrevistados ha buscado formas de mejorar su administración financiera personal.
- Sólo el 35% utiliza una herramienta que le permita controlar sus ingresos y gastos.
- Del total de los entrevistados, el 100% considera que es importante ahorrar

- El 80% de los entrevistados indica que ahorró de manera habitual algo de sus ingresos. El 40% destina entre el 10% y el 20% a ahorrar, mientras que más del 20% destina menos del 10% de sus ingresos al ahorro.
- En cuanto a los objetivos a los cuales destinan sus ahorros, las tres opciones más resaltantes fueron: más del 60% indicó que ahorra para invertir y generar más, así mismo el 40% también ahorra principalmente para comprar una propiedad y entre el 10% y el 20% para otros objetivos como comprarse algo que les gusta, irse de vacaciones, terminar sus estudios, para su vejez, o la educación de sus hijos.
- En relación con lo qué hacían con el dinero que ahorraban, el 60% indicó que lo guardaba en una entidad bancaria, el 34% también lo invertía en algún negocio suyo y el 23% lo invierte en algún producto financiero.

Como resultados relevantes de esta segunda sección, y aportes a la investigación, se tuvo que la mitad de los entrevistados considera que su administración financiera personal era regular y gran parte no utiliza una herramienta para controlar sus ingresos y gastos, lo cual valida que hay oportunidad de mejora en este aspecto, y la solución planteada puede agregar valor. Así mismo si más de la mitad de los entrevistados ha buscado en algún momento formas de mejorar su administración financiera personal, y todos consideran que es importante ahorrar, se valida que el usuario está dispuesto y valora recibir sugerencias de cómo mejorar su administración financiera personal. La conducta de ahorro resultante fue que la mayor parte sí ahorra una porción de sus ingresos, y lo hace a corto, mediano y largo plazo, destinando en su mayoría hasta el 20% de sus ingresos percibidos, esto último valida que el usuario si ahorra y está dispuesto a destinar una gran porción al ahorro. Finalmente, también la investigación validó que los usuarios en su mayoría, sí guardan su dinero en entidades bancarias, lo cual muestra la disposición al uso de este tipo de productos bancarios.

Sobre productos financieros

En esta tercera sección, se consideraron preguntas para entender el comportamiento de los independientes con relación al uso de los productos financieros. Los principales hallazgos fueron:

- Casi el 90% de los entrevistados en algún momento sí adquirió un producto financiero
- El 68% había obtenido tarjetas de crédito, el 52% también préstamos personales y el 62% cuentas de ahorro. Sólo un 22% fondos mutuos y 20% seguros de vida. Otros con menos del 16% obtuvieron créditos vehiculares, hipotecarios y estudiantiles.
- Más del 62% indica que sí tuvo opción de comparar productos de la misma categoría antes de adquirirlos, pero entre el 44% y 45% recurrió a referencias de amigos y páginas web de los bancos.

Como resultados relevantes de esta tercera sección y aportes a la investigación se obtuvo que gran parte de los entrevistados sí usaron alguna vez un producto financiero, principalmente cuentas de ahorro, préstamos personales y tarjetas, lo que valida la disposición de uso de estos productos. Así mismo, la mayor parte de los entrevistados si tuvo la disposición a comparar el producto antes de obtenerlo, aunque en su mayoría hayan acudido a consejos de amigos, esto valida que la opción de comparación de la propuesta de solución si sería valorada por el usuario, sobre todo si se considera que es información objetiva.

Sobre disposición de uso de la solución planteada

En esta última sección se hicieron preguntas con la finalidad de validar la solución planteada. Los principales hallazgos fueron:

- El 92% estaría dispuesto a utilizar una plataforma que integre las mejores opciones de productos financieros y que le ayude a comparar para tomar mejores decisiones.
- Entre los aspectos que se valoraría de la plataforma, en orden de importancia se definió que en primer lugar los entrevistados valoran que sea fácil de comprender, en segundo lugar, que tenga información clara, en tercer lugar, que tenga información audiovisual y finalmente la asesoría personalizada.
- Entre los productos que les interesaría encontrar en la plataforma, los entrevistados señalaron que en primer lugar les gustaría encontrar cuentas de ahorro, en segundo lugar, inversiones en fondos mutuos, en tercer lugar, seguros con devolución y finalmente créditos hipotecarios.
- En cuanto a los aspectos que toma en cuenta al momento de adquirir un producto financiero se destacó en primer lugar la confianza en la institución, en segundo lugar, la simplicidad en los trámites, en tercer lugar, la seguridad del retorno. Así mismo otros aspectos fueron la información sencilla y disponible, la digitalización de la institución y la claridad de la información.
- Finalmente, en cuanto a las instituciones financieras en las que más confían, los entrevistados destacaron en primer lugar a los Bancos, en segundo a las Cajas de ahorro y crédito, en tercer lugar, a las empresas aseguradoras y finalmente las cooperativas.

Como resultados relevantes de esta última sección y aportes a la investigación, se valida que los usuarios si estarían dispuestos a utilizar la alternativa de solución, así mismo aspectos que se recogen son los atributos que deberían tener la plataforma como un “journey sencillo” e información clara. Así mismo se revalida los productos a considerar en la plataforma como son las cuentas de ahorro, fondos mutuos, seguros de vida y créditos

hipotecarios. Finalmente, también se obtuvo inputs de la importancia de la reputación de las instituciones financieras y de seguros con las cuales se esté dispuesto a trabajar.

3.2.4 Aplicación y resultados del Focus Group

Para terminar de validar el prototipo de la solución planteada, se realizó un focus group virtual. De las 108 encuestas realizadas, se eligió a 7 trabajadores independientes para participar de esta sesión y conocer sus opiniones acerca del prototipo. La pantalla del focus group se muestra en la figura 12.

En la primera parte de la sesión se les presentó la plataforma y se le explicó a modo de tutorial el uso de esta. Paso siguiente, se le realizó *una primera pregunta que se enfocó en conocer si el prototipo era de su agrado y que funcionalidades valoraban más*. Los independientes señalaron que les agradaba que la plataforma mostrara un journey sencillo, así mismo resaltaban la claridad y lo intuitivo de dicho journey. En cuanto a las funcionalidades que valoraron más, destacaron el hecho de que la plataforma consolidaba, en un solo canal, información de productos financieros, disponibles en el mercado, lo cual les ahorra tiempo, les facilitaba contar con más información y decidir fácilmente. Así mismo destacaron la funcionalidad en la que se le daba la oportunidad de tener un diagnóstico de ahorro y acceder a información de cómo mejorara sus finanzas personales. Finalmente, les pareció útil que la plataforma tuviera información de diversos términos del mercado financiero, lo cual les ayudaría a tomar decisiones más informados.

La segunda pregunta estuvo enfocada en conocer los puntos de mejora de la plataforma. Los independientes señalaron que les gustaría que las opciones del menú de “Cotizar” y “Plan de ahorro” tengan comentarios a manera de tutorial para saber a qué hacía referencia cada uno, así mismo señalaron que en la opción en la que se colocaban los plazos, estos fueran más variados, ya que podían desear ahorrar a corto, mediano o largo plazo.

La tercera pregunta estuvo enfocada en conocer los bloqueantes por los cuales no entrarían a la plataforma. Los independientes señalaron para esta pregunta, que no les gustaría que después de haber utilizado la página sus datos fuesen utilizados de manera indiscriminada, es decir los llamasen luego para ofrecerles otros productos en el que ellos no están interesados.

Finalmente, la última pregunta, estuvo enfocada en saber si aceptan de manera general el prototipo mostrado y si están dispuestos a adquirir productos financieros a través de esta. Las respuestas fueron positivas, ya que el 100% aceptó el producto.



Figura 12: Focus Group Virtual. Recuperado de <https://vimeo.com/512729297>

3.2.5 Modelo de negocio final Canvas

A continuación, en la figura 13 se muestra la última versión de modelo de negocio Canvas. A partir de la investigación científica se identificó la importancia de enfocarse en el personal comercial para realizar actividades intensivas de marketing que incrementaran el número de personas que visitarán la página, así mismo como parte de los inputs del focus group, los usuarios señalaron la importancia de no sólo ganar popularidad y mayor cantidad de visitas, sino reputación, por lo cual se decidió adicionar a los canales publicidad en foros y programas de emprendimiento que permitieran tener un mayor alcance y poder trasladar al público usuario la misión y visión del negocio. En cuanto al segmento de clientes se amplió el alcance de sólo Lima a zonas urbanas de todo el Perú. Se consideró las zonas urbanas por tener características similares, a diferencia de la zona rural. Finalmente, también se agregó en la estructura de costos los gastos administrativos que cubrirán salarios del equipo administrador del proyecto.

BUSINESS MODEL CANVAS

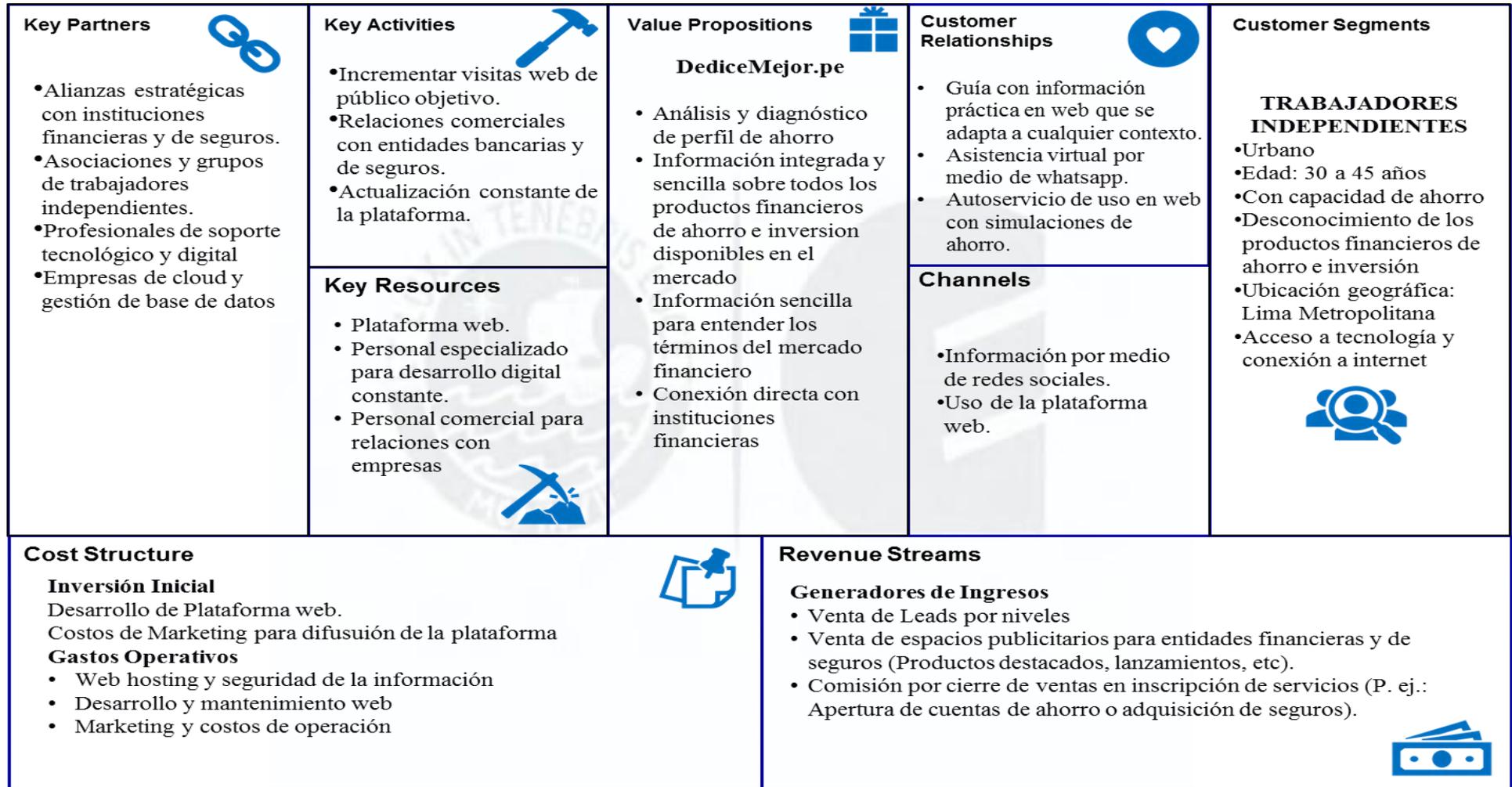


Figura 13: Versión final del modelo de negocio.

3.3 Definición de la solución al problema

3.3.1 Descripción general de la solución

La propuesta de valor planteada como respuesta al problema de negocio es la creación de una plataforma web que tiene información integrada de productos de ahorro e inversión, permitiendo acceder al trabajador independiente a dicha información para que tome decisiones de manera informada. El principal aliviador de desventajas es precisamente, la información que se otorga para que el trabajador independiente no pierda la oportunidad de ahorrar e invertir por no conocer productos financieros y opciones disponibles en el mercado. Otros beneficios que se destacan de la solución también son la claridad y utilidad de la información y el ahorro de tiempo al otorgarle al trabajador independiente directamente sugerencias que le ahorran la complejidad de decidir sobre este tipo de productos.

La misión, visión y valores se detallan en la figura 14.



The image shows a screenshot of the DecideMejor.pe website. The navigation bar at the top includes the logo, 'Inicio', 'Nosotros' (underlined), 'Tu Plan', 'Ahorra e Invierte', 'ABC', a search icon, and 'Mi Cuenta'. The main content area has a dark blue background. On the left, under the heading 'Nosotros', there is a video player showing a woman speaking, with the DecideMejor.pe logo in the top right corner of the video. Below the video is the text: 'Dale "Play" y descubre la forma más simple de administrar tu dinero.' To the right of the video, the section 'Somos DecideMejor.pe' contains the text: 'DecideMejor.pe es una plataforma que te enseña y te ayuda a administrar de la mejor manera tus ingresos. Integramos información seleccionada de productos de ahorro e inversión, de las mejores instituciones financieras, para ponerlas a tu disposición de forma simple y dinámica.' Below this is the 'Visión y Misión' section with the text: 'Queremos ser reconocidos como el mejor servicio de asesoramiento financiero para todos los independientes del Perú. Con ayuda de nuestros aliados estratégicos brindaremos a nuestros usuarios las mejores herramientas para tomar mejores Decisiones sobre productos financieros.' At the bottom right is the 'Valores' section with the text: 'Nuestra determinación se rige por la objetividad, la honestidad, el compromiso y la equidad.'

Figura 14: Misión, visión y valores de la plataforma. Tomado del prototipo actual de DecideMejor.pe. Recuperado de <https://youtu.be/AxbrqNkuLbE>

La descripción de los beneficios en el prototipo se detalla en la figura 15.



Figura 15: Beneficios de la plataforma. Tomado del prototipo actual de DecideMejor.pe. Recuperado de <https://youtu.be/AxbrqNkuLbE>

A continuación, se describe el journey y las funcionalidades de la plataforma. La primera parte del journey para el usuario consiste en el “Plan personalizado”, en esta funcionalidad, el usuario inicia ingresando su perfil, es decir sus datos básicos de contacto e información de su ingreso promedio mensual, como segundo paso ingresa información de sus gastos por conceptos, como tercer paso la página le devuelve una distribución de gastos mensual por concepto y así mismo le diagnostica si el usuario tiene o no tiene capacidad de ahorro. En caso la persona tuviera capacidad de ahorro la página lo deriva al siguiente paso para elegir a su aliado financiero en dónde se le muestra los diversos productos de ahorro e inversión disponibles, las instituciones que las ofrecen y la principales características del producto. Así mismo estos productos se muestran según sea la mejor opción en orden descendente. Finalmente, si el usuario decide adquirir el producto, termina el journey llenando la información de sus datos para que sea contactado. Este journey es detallado en la figura 16.



Figura 16: Journey "Plan Personalizado- capacidad de Ahorro". Tomado del prototipo actual de DecideMejor.pe. Recuperado de <https://youtu.be/AxbrqNkuLbE>

En caso en el que, en este Journey, el usuario se diagnostica con que no tiene capacidad de ahorro, la plataforma lo deriva a las sugerencias de cómo hacer para mejorar sus finanzas personales. A continuación, se detalla lo descrito en la figura 17.

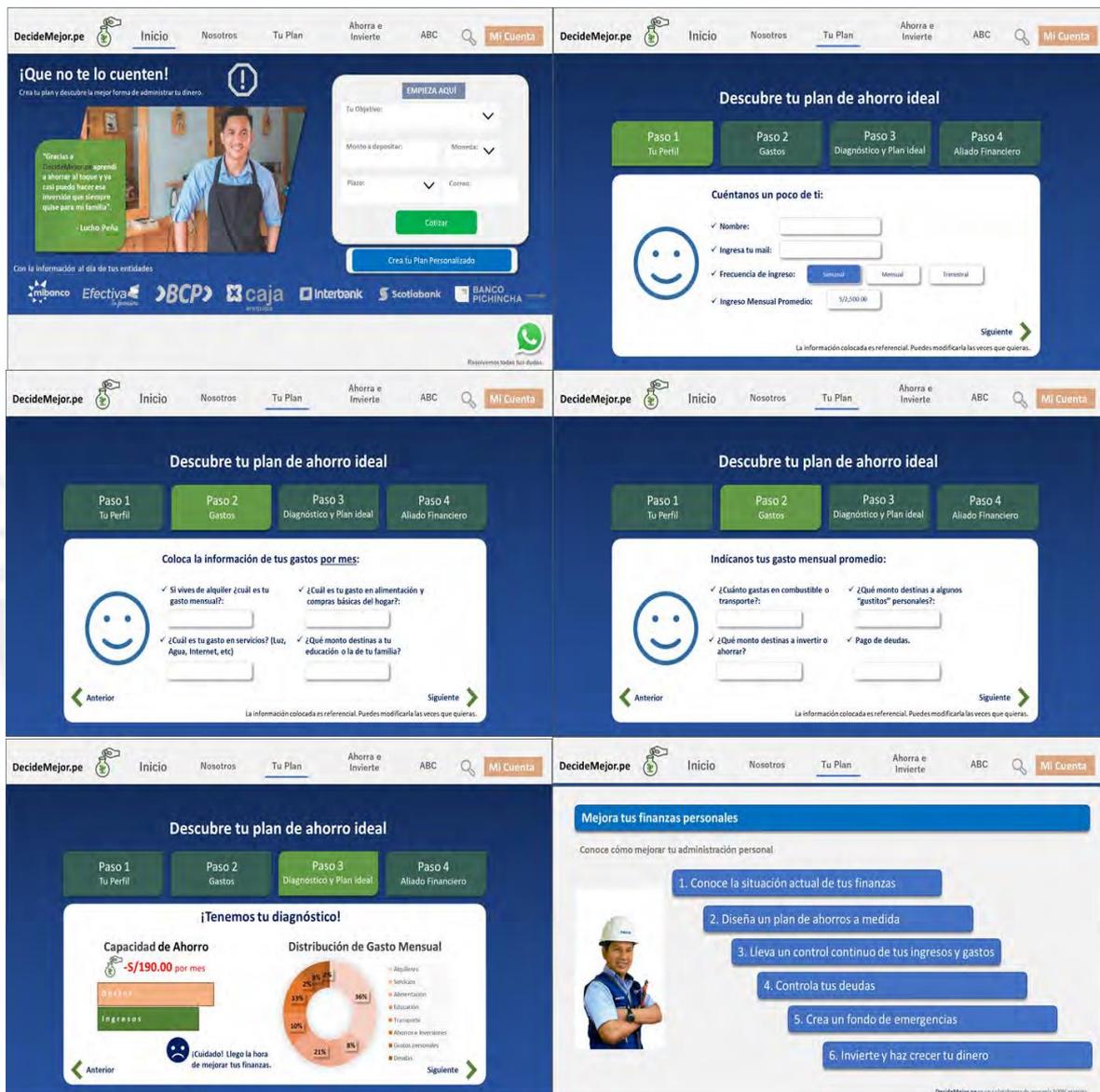


Figura 17: Journey “Plan Personalizado – sin capacidad de ahorro. Tomado del prototipo actual de DecideMejor.pe. Recuperado de <https://youtu.be/AxbrqNkuLbE>

La segunda parte del Journey del usuario consiste en “cotizar”, en esta funcionalidad el usuario inicia indicando su objetivo de ahorro, así mismo el importe a depositar, la moneda y el plazo. La plataforma le devolverá las cinco mejores opciones de productos financieros que brinden rentabilidades al importe de ahorros que desee depositar. Si lo desea podrá

visualizar las principales condiciones del producto. Así mismo tendrá la opción de acceder a todos los tipos de productos como fondos y seguros de vida con devolución. Finalmente, el usuario termina el Journey y en caso dese adquirir el producto llena un formulario para que lo contacten. En la figura 18 se adjunta este Journey en la página.



Figura 18: Journey “Cotizar”. Tomado del prototipo actual de DecideMejor.pe. Recuperado de <https://youtu.be/AxbrqNkuLbE>

Finalmente, la tercera parte del Journey, consiste en la sección de consejos, donde el usuario podrá encontrar conceptos asociados a los productos del mercado financiero, así como también consejos para mejorar sus finanzas personales. A continuación, se detalla en la figura 19 el Journey descrito.



Figura 19: Journey “ABC”. Tomado del prototipo actual de DecideMejor.pe. Recuperado de <https://youtu.be/AxbrqNkuLbE>

3.3.2 Descripción general del modelo de negocio

El modelo de negocio consiste en capturar información de los usuarios para la generación de “leads” o potenciales clientes para entidades financieras o de seguros. Así la plataforma DecideMejor.pe se convierte en un canal a través del cual sus aliados estratégicos logran obtener clientes perfilados con un interés en particular sobre los productos que oferta la plataforma. La plataforma se alimentará de información en línea de tasas y condiciones de productos de las entidades bancarias o de seguros. Actualmente el sector bancario ha revolucionado la forma en la que captura a sus clientes, así una de las opciones modernas es el inbound marketing que se transforma en una excelente opción pues se trata de conectar con clientes de manera natural, sin ser intrusivos en la publicidad (SeoGenial, 2020).

DecideMejor.pe se convierte en un excelente canal para captar clientes, pues además de ser gratuito, atrae a usuarios con un interés en particular. La plataforma está diseñada para solucionar el punto de dolor de usuarios en relación con la falta de conocimiento de

productos de ahorro e inversión, la forma en la que se aborda su punto de dolor, hace que se capture al cliente de una forma distinta.

Para una primera etapa el prototipo construido tendrá a disposición los siguientes productos: cuentas de ahorro a plazo fijo, fondos mutuos, seguros de vida de ahorro con devolución y préstamos hipotecarios. Este último, si bien es cierto no es un producto de ahorro o inversión, se incluyó a sugerencia de los usuarios en la investigación aplicada.

Las alianzas estratégicas se realizarán con entidades financieras que cuenten con seguro de depósito y estén autorizadas a realizar captación de depósitos, así mismo las Aseguradoras que vendan los seguros de vida de ahorro y devolución serán las autorizadas por la SBS. El listado de estas entidades financieras y de seguros se encuentra en el apéndice E.

La operación mensual consistirá en la captación de leads, a través del uso de la plataforma por parte de los usuarios, quienes dejan sus datos y autorizan el uso de estos. Dichos leads serán compartidos con las entidades financieras. Así mismo para aquellos usuarios que estén interesados finalmente en obtener un producto, su contacto será compartido con la entidad financiera quien se encargará de contactar al cliente.

Semanalmente DecideMejor.pe hará seguimiento del cierre de venta con dichos contactos y la entidad financiera.

3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio

El modelo de negocio presentado es una plataforma que permite a los trabajadores urbanos independientes acceder a herramientas comparativas sobre productos financieros y asesoría para la generación de un plan de ahorro a fin de administrar eficientemente sus recursos económicos.

La solución desarrollada es disruptiva porque satisface una necesidad no atendida de los trabajadores independientes de acceder a información actualizada y útil que le permita contar con herramientas y opciones para tomar decisiones de ahorro e inversión con relación a sus recursos económicos. Esto les permitirá generar un respaldo económico para afrontar contingencias futuras ya sea por necesidades económicas, atender su salud y la de su familia o con fines previsionales. La fórmula propuesta es brindar una herramienta virtual web que le permita diagnosticar su situación financiera actual considerando sus ingresos y detalle de gastos y, en base un comparativo de opciones de maximización de ingresos al desplegarse distintas opciones de productos financieros, brinde confianza y seguridad a los clientes al momento de elegir sobre las mejores opciones en términos de ahorro e inversión.

Adicionalmente, esta plataforma integra información de las principales instituciones financieras, detallando las principales características como tasas, condiciones y beneficios de retorno. Es importante que los trabajadores independientes tengan el conocimiento y la información al momento de elegir los productos de ahorro, lo cual se plantea en la investigación de la SBS, ya que al acceder a más información habrá mayor posibilidad de ahorrar (García, A. et al, 2020). De igual forma es importante que tengan conocimiento de productos de seguros, según Camargo y Furst (2014), ya que uno de los principales factores que influye en la demanda de estos productos es el entendimiento de éstos y sus beneficios.

Por otro lado, se dinamiza el mercado financiero a través de la canalización de fondos hacia las entidades financieras quienes reciben mayores cantidades de efectivo que luego inyectan al mercado financiero.

Motiva el cambio de la naturaleza conductual del trabajador independiente que está orientada al ahorro a muy corto plazo, a la reinversión inmediata de sus ganancias en sus

negocios sin generar reservas personales. A la vez, permite que se genere ahorro que conlleva a inversión y con ellos se dinamiza la economía

3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio

El crecimiento económico de Perú está detenido por la coyuntura del COVID 19, siendo las proyecciones de recuperación en el mediano y largo plazo aún inciertas. La solución planteada en la presente investigación está enfocada a resolver las necesidades de mejor administración de los recursos económicos de los trabajadores independientes y la obtención de respaldo en servicios salud, previsionales y/o seguros que produzcan bienestar.

Bajo esta premisa la presencia de trabajadores independientes, en tanto y cuanto, la economía peruana se estabilice, permanecerá en el mercado laboral, y con una tendencia a crecer. En otras palabras, las posibilidades de contar con empleo sujeto a los beneficios laborales de Ley no se esperan en el corto plazo y por lo tanto el sector independiente, en crecimiento, tendrá la necesidad de procurarse bienestar.

Por ello podemos afirmar que la exponencialidad de la solución es previsible y estaría relacionada con los siguientes factores:

- Aumento del porcentaje de trabajadores independientes dentro del mercado laboral, con una porción importante de trabajadores independientes informales.
- Mercado de empleo bajo el régimen laboral regular restringido.
- Solución diseñada con una perspectiva enfocada al trabajador independiente, pero escalable a cualquier usuario que tenga ingresos periódicos y desee tener asesoría y acompañamiento para administrar mejor sus recursos económicos.

La solución planteada es exponencial porque la naturaleza de los servicios propuestos aplica a cualquier usuario que, teniendo ingresos periódicos, tenga la necesidad de invertir su

dinero excedente, para contar con respaldo económico a futuro; y tenga interés en contar con productos que procuren su bienestar y el de su familia, como seguros de salud, fondos previsionales, seguros de vida, seguros educativos, contra catástrofes etc.

Las características del producto, si bien es cierto, están diseñadas para ser accesibles y sensibles a las necesidades del perfil del trabajador independiente peruano, sus contenidos no excluyen la participación de cualquier usuario interesado en aprovechar los servicios que brinda la plataforma.

3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio

3.6.1 Sostenibilidad social/ambiental

La implementación de DecideMejor.pe está alineada con dos objetivos de desarrollo sostenible: Por un lado, el octavo objetivo de desarrollo sostenible: Trabajo decente y crecimiento económico. Aporta a la décima meta de este objetivo, que consiste en fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros. Así mismo, también se encuentra alineado al décimo objetivo de reducción de desigualdades y aporta a la tercera meta que consiste en garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados.

El modelo de negocio planteado tiene como visión convertirse en la plataforma más importante a la cual acceden los trabajadores independientes para informarse y tomar decisiones sobre productos de ahorro e inversión, así esto contribuye al objetivo de trabajo decente y crecimiento económico pues aporta al crecimiento del número de personas que utilizan un producto financiero, además de motivar la conducta de ahorro lo cual les genera un respaldo económico. Y, por otro lado, contribuye con el objetivo de reducción de desigualdades pues al acceder a DediceMejor.pe se está democratizando el acceso a la información, además de contribuir con la educación financiera de los trabajadores independientes.

Es importante mencionar también que el grupo objetivo al que se destina el proyecto es una de las fuerzas laborales más grandes del Perú, por lo tanto, el impacto social esperado incidiría en el 41.5% de la población económicamente activa.

3.6.2 Sostenibilidad financiera

El modelo de negocio está sustentado en el inbound marketing, que se trata de vender, pero ofreciendo contenido de interés que respondan a las dudas de los usuarios (SeoGenial, 2020). Así DecideMejor.pe se convierte en un excelente canal que atrae usuarios interesados y perfilados en obtener los productos bancarios y de seguros. Así mismo debido a la revolución digital, el “buyer’s journey” es realizado en un 66% al 90% por el propio consumidor (Impulse, 2018), lo que significa que el consumidor investiga, compara y decide antes de comprar, lo que exige crear nuevos canales centrados en el cliente.

DecideMejor.pe se convierte en un aliado estratégico y canal de ventas lo que sustenta la fuente de ingresos y la disposición para pagar por parte de los Bancos y aseguradoras a cambio de recibir información de potenciales clientes. El modelo de negocio de DecideMejor.pe tendrá sostenibilidad financiera en la medida que logre capturar la mayor cantidad de usuarios visitantes y transformar dichos leads a clientes efectivos que consumen alguno de los productos ofertados en la plataforma.

Para sustentar la exponencialidad del proyecto, se utilizará como referencia el caso de éxito de la Start Up Hipos, que es una empresa mexicana cuyo concepto de plataforma de venta de productos financieros es similar aconsejando a sus potenciales leads en la toma de decisiones al momento de adquirir un crédito hipotecario. Así esta empresa en los 18 meses obtuvo un total de 380,000 visitas orgánicas y logró un ratio de conversión de leads a clientes del 2.5% (SeoGenial, 2020). Para efectos del modelo de negocio de DecideMejor.pe se

tomará como referencia un máximo de 350,000 mil visitas, distribuidos en los primeros 18 meses y se utilizará el 50% de referencia del ratio de conversión de leads a clientes.

Cabe precisar que el público objetivo para la generación de leads son los trabajadores independientes urbanos, con acceso a internet que según [INEI et al.] (2019) ascendía a 3 millones trescientos, cincuenta y un mil para el 2018. El target objetivo propuesto para el total de leads generados representa sólo un 10% del total de trabajadores independientes con acceso a internet.

Para el primer mes en operaciones, luego de la marcha blanca, se espera llegar a un total de 5,000 leads o potenciales clientes, lo cual se logrará a partir del alcance en publicidad en redes. Dicha inversión para realizar publicidad en redes espera tener un alcance o cobertura de más de setenta mil personas con el perfil esperado.

A continuación, se describe el detalle del presupuesto para la elaboración del flujo financiero:

Inversión

Para la implementación del proyecto se consideró una inversión inicial compuesta principalmente por desarrolladores y costos de nube para la infraestructura tecnológica, así como los costos pre-operativos para la constitución de la empresa y costos de publicidad. La implementación de la plataforma se ejecutará en un plazo de mes y medio.

Tabla 1. *Presupuesto de Inversión*

Inversión inicial	Importe	
Desarrollo de la plataforma	S/	23,080.00
Nube AWS	S/	3,278.23
Constitución de la empresa	S/	1,110.00
Publicidad por dos meses antes del lanzamiento	S/	3,000.00
Total	S/	30,468.23

Ingresos

Para la generación de ingresos se tendrán tres formas: por un lado, la captación de usuarios que generan leads y llegan a completar el formulario 1 de datos de contacto, por otro lado, la publicidad destacada de bancos y aseguradoras que solicitan tener un espacio dentro de la plataforma, y finalmente la transformación de leads a clientes, es decir aquel usuario que no sólo completó el formulario de contacto, sino que además desea obtener el producto.

Para la obtención de ingresos totales por lead, primero fue necesario hallar el precio por lead que las entidades bancarias y de seguros estarían dispuestos a pagar. Según Teenvio (2018), la forma de calcular el costo por lead se obtiene dividiendo el total de costo por publicidad y otros gastos relacionados al esfuerzo de conseguir un nuevo cliente, entre el total de nuevos clientes adquiridos. Es así que, para calcular el costo por lead que está dispuesto a pagar un banco o una aseguradora, se utilizó principalmente como referencia el costo total de publicidad online del sector en un año. Según CPI (2019), el total de gasto en publicidad del Perú fue de quinientos ochenta y tres millones de dólares, de los cuales ciento dieciséis millones se destinaron a publicidad en internet. Así mismo considerado que según Marketing disruptivo (2016), el 9% del total se destina a finanzas y seguros, entonces el sector gastaría en total un aproximado de diez millones y medio de dólares.

En cuanto al nuevo número de clientes registrados para el sector banca, según Andina (2019), se precisa que el número de usuarios que tienen al menos un producto financiero creció en casi medio millón de personas. Se precisa que para hacer el cálculo debe considerarse el número de personas antes del ratio de conversión, que para efectos de este ejercicio será de 2.5%. A continuación, se detalla el cálculo en la tabla 2

Tabla 2. *Calculo de ingresos por lead*

Cálculo de ingresos por lead	Importe	
Total de inversión en publicidad online en un año	S/	35,049,960.00
Número de nuevos clientes en un año	S/	495,500.00
Número de nuevos clientes en un año / ratio de conversión 2.5%	S/	19,820,000.00
Costo por Lead	S/	1.77

El costo por lead resultante fue de S/1.77 que es lo que se tomará de referencia para hacer las proyecciones de ingresos por lead.

Para la obtención de ingresos por espacio publicitario, se ha considerado como premisa que al menos el 8% de las entidades financieras con las que se trabajará, desean pagar por un espacio publicitario en la página, es decir 4 empresas. Esto ocurrirá en el mes 10 en el que se espera tener mayor cantidad de visitantes a la página. Tomando en cuenta que las empresas grandes puedan gastar en publicidad alrededor de diez mil dólares mensuales, y destinando sólo 5% de ese presupuesto a un espacio publicitario, lo que se esperaría ganar por publicidad y por empresa es quinientos dólares. A continuación, se detalla el cálculo en la tabla 3.

Tabla 3. *Ingresos por publicidad*

Ingresos por publicidad	Importe	
Importe que gasta la gran empresa por publicidad en USD		\$10,000.00
Importe que gasta la gran empresa por publicidad en S/	S/	36,000.00
Importe esperado 5%	S/	1,800.00
Total de ingresos mensual por 4 empresas	S/	7,200.00

Finalmente, para la obtención de ingresos por clientes que cierre el proceso, se ha calculado un ingreso estimado unitario por lead cerrado. Así se ha estimado que en productos de seguros de vida se tendrá una colocación promedio por persona de novecientos sesenta soles, y en cuanto a productos bancarios como cuentas a plazo fijo, fondos mutuos, y créditos

hipotecarios una colocación promedio por persona de quinientos soles. A partir de ello y según se muestra en el apéndice F, la tasa a cobrar será de 2.50% por producto a cobrar.

Así mismo con la finalidad de hallar el mix de venta se consideró un estimado de 40% para colocación de seguros de vida y un 60% para productos bancarios, ello debido a que según la encuesta realizada en el trabajo de investigación los productos con mayor aceptación fueron primero los productos bancarios y luego los seguros de vida. A continuación, se detalla el cálculo para la obtención del ingreso por producto en la tabla 4.

Tabla 4. *Ingresos por lead cerrado*

Ingresos por lead cerrado	Importe colocación	Comisión por lead 2.5%
Ingreso promedio por lead- producto bancario	S/ 500.00	S/ 12.50
Ingreso promedio por lead- producto seguro de vida	S/ 960.00	S/ 24.00

Costo de ventas

El costo de ventas únicamente está compuesto por un personal comercial que será el encargado realizar y mantener las relaciones comerciales y estratégicas con las entidades financieras. El sueldo asignado para este personal es de S/3,043 mensual, según se sustenta en la bolsa de trabajo de CompuTrabajo. Ver el apéndice G.

Gastos operativos

A continuación, se detallan los gastos operativos mensuales, necesarios para la ejecución del proyecto, en la tabla 5.

Tabla 5. *Gastos Operativos*

Gastos operativos	Importe
Mantenimiento de la plataforma	S/ 6,800.00
Nube AWS	S/ 2,185.49
Publicidad redes	S/ 1,500.00
Gastos administrativos	S/ 4,800.00
Total	S/ 15,285.49

Para el mantenimiento de la plataforma se contratará a un desarrollador web que se encargará de hacer mantenimientos correctivos y preventivos a la plataforma, así como mejoras constantes, especialmente durante los primeros meses de lanzamiento de la plataforma, en la que se pueden presentar la mayor cantidad de incidencias.

Así mismo para los costos de infraestructura se ha definido, utilizar infraestructura en nube, por ser de alta disponibilidad. El detalle del cálculo del costo asociado para la capacidad necesaria y por mes se encuentra en el apéndice H.

Para la publicidad en redes, se ha destinado S/1,500 soles tanto para Facebook, Instagram y Google. La inversión en publicidad es fundamental si se quiere llegar a la cantidad de trabajadores independientes del “lead target”. Así, según el apéndice I con S/800 de inversión en Facebook se logra tener un alcance de alrededor de setenta y cinco mil personas con el perfil buscado.

Finalmente, en los gastos administrativos se ha considerado S/1,200 que serán los salarios de las cuatro personas fundadoras de la empresa. El total asciende a S/4,800 mensual y se ejecutará desde el mes 8, en que el flujo de caja es positivo.

Se precisa que no se necesitará un local para que la empresa funcione, debido a la coyuntura actual se realizará un trabajo totalmente remoto. Así mismo la declaración de impuestos, y gestión contable será ejecutada por el equipo administrador.

Luego de la descripción de los ingresos, costos de ventas, y gastos operativos, se presenta a continuación la elaboración del flujo de caja operativo a 18 meses.

Flujo de caja operativo proyectado a 18 meses

Tabla 6: Flujo de Caja Operativo

Conceptos	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	
Lead				5,000	5,750	6,613	7,604	8,745	10,494	12,593	15,111	18,134	21,760	26,113	31,335	37,602	45,122	54,147	73,058	
Ratio de conversión	1.25%																			
Lead cerrado		-	-	63	72	83	95	109	131	157	189	227	272	326	392	470	564	677	913	
Producto Bancario	60.00%	-	-	38	43	50	57	66	79	94	113	136	163	196	235	282	338	406	548	
Producto Seguro de Vida	40.00%	-	-	25	29	33	38	44	52	63	76	91	109	131	157	188	226	271	365	
Inversión	- 30,468																			
Desarrollo Web	- 23,080																			
Nube AWS	- 3,278																			
Constitución de la empresa	- 1,110																			
Publicidad	- 3,000																			
Ingresos		-	-	9,911	11,397	13,107	15,073	17,334	20,801	24,961	37,153	43,144	50,333	58,959	69,311	81,733	96,640	114,528	152,014	
Ingreso unitario por Lead	1.77	-	-	8,842	10,168	11,694	13,448	15,465	18,558	22,269	26,723	32,068	38,481	46,178	55,413	66,496	79,795	95,754	129,198	
Ingreso unitario Lead cerrado																				
Producto Bancario	S/12.50	-	-	469	539	620	713	820	984	1,181	1,417	1,700	2,040	2,448	2,938	3,525	4,230	5,076	6,849	
Producto Seguro de Vida	S/24.00	-	-	600	690	794	913	1,049	1,259	1,511	1,813	2,176	2,611	3,134	3,760	4,512	5,415	6,498	8,767	
Ingresos por publicidad											7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	
Costo de ventas		- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	
Encargado de ventas y relaciones comerciales		- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	- 3,043	
Utilidad bruta		- 3,043	- 3,043	6,868	8,354	10,064	12,030	14,291	17,758	21,918	34,110	40,101	47,290	55,916	66,268	78,690	93,597	111,485	148,971	
Gastos operativos		-	-	- 10,485	- 10,485	- 10,485	- 10,485	- 10,485	- 15,285	- 15,285	- 15,285	- 15,285	- 15,285	- 15,285	- 15,285	- 15,285	- 15,285	- 15,285	- 15,285	
Mantenimiento de la plataforma		-	-	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	- 6,800	
Nube AWS		-	-	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	- 2,185	
Publicidad redes		-	-	- 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		-	-	-	-	-	-	-	- 4,800	- 4,800	- 4,800	- 4,800	- 4,800	- 4,800	- 4,800	- 4,800	- 4,800	- 4,800	- 4,800	
Utilidad operativa		- 30,468	- 3,043	- 3,043	- 3,618	- 2,131	- 421	1,545	3,806	2,472	6,633	18,825	24,816	32,004	40,631	50,983	63,405	78,312	96,200	133,685

A partir del flujo de caja operativo se obtuvieron los indicadores financieros que se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. *Indicadores Financieros*

<u>Indicadores financieros</u>	
Valor Actual Neto (VAN)	S/477,438
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20%
<u>PAY BACK</u>	<u>MES 11</u>

Para el valor actual neto se utilizó la tasa de descuento del 5% que es la máxima rentabilidad de una cuenta de ahorro a plazo fijo en el mercado según se muestra en el apéndice J.

La TIR resultante fue de 20%, que resulta mayor a la tasa de descuento del 5%, por lo tanto, es un proyecto que resulta rentable y atractivo para cualquier inversión.

El recupero es de 11 meses, debido principalmente a que la evolución de leads que generan los ingresos es progresiva.

3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio

El producto final de la solución desarrollada en la investigación está contenido en una plataforma virtual de servicios. Para llegar a ese producto se ha diseñado una estrategia que requiere la elaboración de un plan de implementación, el planteamiento de un presupuesto, y la evaluación de las condiciones de éxito de la propuesta.

3.7.1 Plan de implementación

La implementación del producto final requiere atender la creación de la persona jurídica y el desarrollo de la solución en un entorno virtual. Ambos procedimientos pueden ir de manera simultánea hasta “unirse” al momento de la puesta en marcha del producto final.

Creación de la Persona Jurídica (3 semanas)

La empresa será una Sociedad Anónima Cerrada, por ser la figura societaria que más se acerca a los fines del negocio, de acuerdo con el artículo 234 y siguientes de la Ley General de Sociedades. Creada la persona jurídica deben iniciarse los trámites para obtener

el Registro Único de Contribuyente RUC. Por la naturaleza del negocio la posibilidad de acceder un régimen tributario especial no es factible.

Los estatutos de la persona jurídica incluyen la distribución de responsabilidades ejecutivas al interior de la empresa por parte de los socios, o la posibilidad de trasladar esas responsabilidades a empleados ejecutivos. Junto con ello se debe diseñar el modelo de operación administrativa, incluyendo las modalidades de contratación del personal en el corto y mediano plazo, la elaboración del reglamento interno de trabajo y demás regulaciones internas de índole administrativo y logístico para el funcionamiento del negocio.

Finalmente, como parte de la existencia de la persona jurídica queda habilitado el camino para iniciar el proceso de inscripción de marca y nombre del producto a fin de resguardar los intereses del negocio frente a un entorno de libre competencia.

Desarrollo de la Solución (6 semanas)

De manera simultánea con la creación de la persona jurídica debe iniciarse el proceso de desarrollo de la solución y la organización. Para ello, se establecerán cuatro gerencias o departamentos importantes: *Tecnologías de la Información (TI)*, para iniciar la ejecución web, búsqueda de la información financiera, manejo de big data y desarrollo; *Legal y Responsabilidad Social*, a cargo de asegurar el cumplimiento de regulaciones sobre uso de información, relaciones con entidades financieras y aliados que permitan el cumplimiento de los planes de sostenibilidad social de la relación con los ODS; *Comercial y Marketing*, para el desarrollo de contenidos, diseño del plan de marketing, estrategia de posicionamiento en el mercado, perfilamiento del personal necesario para mantenimiento y sostenibilidad del producto, evaluación e incorporación de aliados estratégicos en el mercado financiero, búsqueda e incorporación productos publicitados por la solución, análisis e implementación de los espacios físicos mínimos indispensables para el lanzamiento del negocio, con proyección de escalabilidad, análisis de los canales de financiamiento para el desarrollo de

la solución, y su sostenibilidad en el corto y mediano plazo; y, finalmente, la parte *Administrativa y Financiera*, que controlará la estabilidad y control económico del negocio.

El desarrollo de la solución requiere además de un período de prueba, “marcha blanca” de al menos dos semanas, para evaluar los escenarios de impacto ante la salida al mercado del producto final y anticipar, en lo posible, situaciones de crisis para prever posibles alternativas de solución.

Lanzamiento al Mercado

Una vez concluidas estas dos etapas, el producto final estaría listo para operar en el mercado y tener detrás de su funcionamiento el soporte necesario para atender la demanda de los clientes enfocado en una estrategia de crecimiento constante. Se desplegarán las metas comerciales y el control de métricas principales.

Para asegurar el tráfico del portal el mix de marketing estará enfocado en pautas publicitarias en redes. A pesar de ello, serán más relevantes las relaciones comerciales con instituciones financieras y de seguros, y relaciones públicas para presentar el proyecto. El objetivo será incrementar el nivel de reputación de la marca a fin de multiplicar el uso de las herramientas y suscripciones para la generación de base de datos.

3.7.2 Presupuesto de Implementación

Para el presupuesto de implementación, tal como se describió en la sostenibilidad financiera del proyecto se destinará S/ 30, 468. Para adquirir estas cifras, se solicitó la cotización de un consultor experto en desarrollo y tecnologías de la información, según se evidencia en el apéndice K.

Para el desarrollo web se requerirán los siguientes recursos, según se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. *Desarrollo Web*

Desarrollo web		Importe
Analista de base de datos	S/	5,300.00
Diseñador Web	S/	3,800.00
Desarrollador Web	S/	6,100.00
Analista programador Web	S/	6,800.00
Certificado digital	S/	1,080.00
Total	S/	23,080.00

El costo de infraestructura será de S/3,278. El consultor experto realizó la recomendación del costo asociado a la capacidad requerida mensual según se evidencia en el apéndice H. El costo total corresponde a 1.5 meses.

El presupuesto estimado de constitución de la empresa corresponde a los gastos de inscripción de la empresa y registro de marca. A continuación, en la tabla 9, se describen los costos asociados.

Tabla 9. *Constitución legal de la empresa*

Constitución legal de la empresa		Importe
Derechos notariales	S/	535.00
Trámites en SUNARP	S/	25.00
Inscripción de marca en INDECOPI	S/	550.00
Total	S/	1,110.00

Finalmente, el costo de publicidad necesario será de S/3,000 antes del lanzamiento de la plataforma, durante dos meses.

3.7.3 Factores clave para el éxito de la implementación

Los factores clave para el éxito de la implementación del proyecto son los siguientes:

- Información siempre actualizada: La información de la plataforma web debe ser permanentemente actualizada con la data del sistema financiero y de seguros. Los usuarios deben tener acceso a la información más reciente que se ajuste a los

parámetros elegidos y acortar los tiempos de respuesta ante el lanzamiento de nuevos productos financieros o modificaciones de los ya existentes.

- Alianzas estratégicas: Se deberán formalizar acuerdos comerciales con entidades financieras y de seguros, que ofrezcan productos de ahorro y de inversión. Los acuerdos deben contemplar todos los servicios brindados entre las partes: información actualizada y disponible sobre los productos de ahorro e inversión. Por parte de la compañía: captación de usuarios que generan base de datos y leads, espacios publicitarios destacados en la plataforma web, y captación de clientes que cierran el proceso y adquieren un producto. Las instituciones financieras y de seguros deben pagar una comisión por producto cerrado y por los servicios brindados por la compañía.
- Gestión de la seguridad de información: La información de los clientes o posibles clientes recopilada en la plataforma web es sensible y confidencial por lo que será importante contar con sistemas robustos que impidan la fuga de información y accesos no autorizados.
- Creación de confianza en la plataforma web: La plataforma debe contar con credibilidad, consecuencia de la construcción de una adecuada reputación y un efectivo Plan de Marketing. Un factor relevante es contar con la retroalimentación de los clientes para mejorar constantemente la plataforma, y mantener una red de respaldo.
- Para la implementación de la plataforma web y su posterior continuidad es necesario contar con la participación del siguiente personal a cargo de actividades clave: asesor legal, administrador, encargado del marketing y relaciones públicas y una persona a cargo de la seguridad y tecnología de la información.

3.8 Métricas que definen el éxito de la Solución al Problema de Negocio

Las métricas que definirán el éxito del proyecto se describen a continuación:

3.8.1 Lead

Es el número de potenciales clientes que visitarán la página. La métrica objetivo para este lead se ha definido en trescientos setenta y nueve mil durante los 18 primeros meses, tomando como benchmarking el caso de éxito de Hipos, empresa mexicana de similar modelo de negocio. Se espera llegar a este número visitantes realizando publicidad en redes, para lo cual se ha destinado un presupuesto. Así mismo parte de las labores que realizará el encargado de ventas y relaciones comerciales será concretar visitas a espacios de emprendimiento en la que se tenga la oportunidad de publicitar la plataforma y llegar a una mayor cantidad de usuarios. Cabe precisar que se considera un lead, a aquel visitante que no sólo ingreso a la página, sino que además realizo los journey y llenó los primeros formularios de datos.

3.8.2 Ratio de conversión

Es el porcentaje de visitantes que se convierten en clientes y adquieren un producto en la plataforma. Se definió que el ratio de conversión sería de 1.25%, tomando como referencia el caso de éxito de Hipos que tenía un ratio de conversión de 2.5%. Se definió llegar a un ratio de conversión de al menos el 50% del ratio de Hipos.

3.8.3 Lead cerrado

Es el número de visitantes multiplicado por el ratio de conversión. Para el presente proyecto se definió un target de leads cerrados de cuatro mil setecientos cuarenta clientes que concretan una venta y adquieren un producto, esto para un período de 18 meses.

La concreción de los target de las métricas mencionadas será fundamental para hacer viable la sostenibilidad financiera del proyecto.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- El mercado financiero peruano carece todavía de canales atractivos para el usuario que les dé acceso a información que promueva el uso de productos financieros para generar rentabilidad con menor riesgo.
- Los trabajadores independientes necesitan informarse adecuadamente para administrar mejor sus recursos económicos y aprovechar posibles oportunidades de ahorro y/o inversión y así procurarse bienestar para el futuro.
- Hay disposición de los trabajadores independientes hacia el ahorro y la inversión.
- Las herramientas de investigación aplicadas, demostraron que el segmento de estudio prefiere tomar decisiones para ahorrar y/o invertir, después de obtener información clara y confiable. Ello evidencia la utilidad de la solución propuesta en esta investigación.
- Los trabajadores independientes están dispuestos a utilizar una plataforma virtual que les provea de información comparativa, que les permita perfilar su capacidad de ahorro y que les proponga alternativas de ahorro y/o inversión.

4.2 Recomendaciones

- Integrar en una segunda fase información de otros productos financieros para cubrir una mayor demanda de las necesidades de información de los trabajadores independientes.
- Profundizar los alcances de la investigación para acceder a un grupo mayor de usuarios como por ejemplo trabajadores dependientes.
- Incorporar en una siguiente fase nuevas soluciones tecnológicas a la plataforma virtual para que, en un contexto disruptivo, se genere mayor valor a los clientes.

- Implementar políticas públicas para incentivar la formalización de los trabajadores independientes, dirigidas a mejorar su status tributario y su acceso a los mercados financieros.
- Promover que otros emprendimientos se enfoquen a resolver las necesidades de los trabajadores independientes.



Referencias

- Agüero, A. & Pérez, P. (2010). *El uso de internet de los trabajadores independientes y microempresarios en el Perú*. Proceedings of the 4th ACORNREDECOM Conference Brasilia, D.F. Consulta: 28 de mayo del 2014. Recuperado de <http://www.acornredec.com.org/papers/acornredec.com2010aguero.pdf>
- Alvarado, J., Portocarrero, F., Trivelli, C., Gonzales, E., Galarza, F. y Venero H. (2001). *El Financiamiento Informal en el Perú*. Lima: COFIDE.
- Altamirano, A., Azuara, O. y Gonzáles S. (2020). *¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe..* Banco Interamericano de Desarrollo.
- Andina (2019). *Inclusión financiera: 9.91 millones de adultos tienen algún producto o servicio*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-inclusion-financiera-991-millones-adultos-tienen-algun-producto-o-servicio-782223.aspx>
- Aparicio, C. y Jaramillo, M. (2014) *Determinantes de la inclusión al sistema financiero ¿Cómo hacer para que el Perú alcance los mejores estándares a nivel internacional?* Revista de temas financieros. 10 (1) 1-35.
- ASBANC (s.f.) *Costo del crédito bancario vs crédito informal*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VS%20%20INFORMAL_20131022090301349.pdf
- Banco Mundial, (Abril 2020), *El Banco Mundial en Perú: Perú, Panorama General*. En <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Bayro, G. (2020) *Cajas municipales impulsan la universalización de los servicios financieros básicos*. El Microfinanciero. (57) p.14-15

BBVA (2020). *El ahorro aumenta en los tiempos de coronavirus en Perú*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/el-ahorro-aumenta-en-los-tiempos-del-coronavirus-en-peru/>

BBVA Research, (2013). *Determinantes De La Inclusión Financiera En Perú*. N° 13/31. Madrid: Cámara N., Peña X. y Tuesta D

BBVA Communications, (2019). *Sólo un 24% de peruanos poseen un buen nivel de educación financiera*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/pe/solo-un-24-de-peruanos-poseen-un-buen-nivel-de-educacion-financiera/>

Belapatiño, V., Grippa, F. y Perea, H. (2017). *Perú Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla*. En Observatorio Económico Perú, BBVA, 9 de enero 2017. Recuperado de: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>

Cárdenas, S., Cuadros, P., Estrada, C. & Mejía, D. (2020). *Determinantes del Bienestar Financiero. Evidencia para América Latina*. En serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. N° 36/2020. Corporación Andina de Fomento CAF, Banco de Desarrollo de América Latina.

Casalí P. & Peña H. (2012). *Los trabajadores independientes y la seguridad social en el Perú*. Lima, Perú: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1907.pdf>

Camargo, A., Furst, L. (2014). *Fomento del acceso a los seguros en el Perú: Cambios en el entorno de los seguros en beneficio de la población poco y no atendido*. Investigación publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS).

Recuperado de:

https://a2ii.org/sites/default/files/reports/fomento_del_acceso_a_los_seguros_en_el_peru.pdf

CPI (2019). *Inversión publicitaria 2019*. Recuperado de:

https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_publicitaria_2019_n01_2020_a.pdf

Defensoría del Pueblo. (2020). *Estado de Emergencia Sanitaria: El problema de la informalidad laboral en una economía confinada*. En Serie Informes Especiales N° 02-2020-DP, <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Serie-de-Informes-Especiales-N%C2%B0-02-2020-DP-Problema-de-la-informalidad-laboral-en-una-economia-confinada.pdf>

Delgado, D. (2020). *La COVID-19 en el Perú: una pequeña tecnocracia enfrentándose a las consecuencias de la desigualdad*. Fundación Carolina España. Recuperado de:

<https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/05/AC-26.-2020.pdf>

Díaz B., Cástor M., Fernández C., Verdiales D. (2020) *ODS 8 El trabajo decente y las aportaciones de la comunidad internacional*. Instituto Universitario de Estudios Internacionales y Europeos Francisco de Vitoria. Colección electrónica, n° 12.

Deloitte (2020). *Covid 19, un acelerador de la transformación digital*. Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

- Federación peruana de cajas municipales de ahorro y crédito (2018) *El rol inclusivo de las cajas municipales*. El Microfinanciero. (48) p.5-7.
- García, A., Santillán, R., & Sotomayor, N. (2020). *Determinantes del ahorro voluntario en el Perú: Evidencia de una encuesta de demanda*. Superintendencia de Banca, Seguros y administradoras privadas de fondos de pensiones (SBS). Lima, Perú
- Gestión (2019). *¿Qué son las metodologías ágiles y cuánto pueden ayudar a su organización?* Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/son-metodologias-agiles-ayudar-organizacion-nnda-nnlt-263341-noticia/>
- Heller, L. (2010, enero). *Mujeres emprendedoras en América Latina y El Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. CEPAL. Mujer y desarrollo. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/S0900676_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- INEI (2005). *Tecnologías de información y comunicaciones en los hogares, Enaho 2003-2004*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Inf/Lib5169/Lib5169.pdf
- INEI (2019), *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingreso por Departamento, 2007 – 2018*, pp 25. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/ibro.pdf
- Jaramillo, M. y Ñopo, H. (2020). *COVID-19 y shock externo: impactos económicos y opciones de política en el Perú*. Lima: GRADE, 2020. (Documentos de Investigación, 107).

- Jaramillo, M. y Ñopo, H. (2020). *El impacto del Covid-19 sobre la economía peruana*. Economíaunam, (17), p. 136-146.
- León, J. (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú: experiencia de la banca de desarrollo*. En Documentos de Proyectos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas LC/TS.2017/116. Impreso en Naciones Unidas, Santiago S.17-01089
- Llorente, R (2020). *Impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo: un análisis de los colectivos vulnerables*. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Universidad de Alcalá - España. Serie documentos de Trabajo 02/2020
- Marketing disruptivo (2016). *¿Cuánto se invierte en medios publicitarios en el Perú?*. Recuperado de: <http://marketing-disruptivo.com/inicio/que-hace-marketing-disruptivo/cuanto-se-invierte-en-medios-publicitarios-en-el-peru>
- Impulse (2018). 4 casos de éxito de Inbound Marketing en Banca y Seguros. Recuperado de: <https://blog.impulse.pe/4-casos-de-exito-de-inbound-marketing-en-banca-y-seguros>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2015). *El trabajador independiente del Perú*. Boletín de economía laboral Año 19 (44). Recuperado de: https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_44.pdf
- ONU (s. f.) *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Plan Nacional de Educación Financiera [PLANEF] (2015). Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/Portals/3/PLANEF.pdf>

- Poggi, J., Luy, M., Romero, L. y Sotomayor, N. (2015) *Sistema financiero peruano 1990-2014: manteniendo el equilibrio entre desarrollo y la estabilidad financiera*. Revista de temas financieros. 101(1) 1-32.
- Quispe, Sergio. (Junio 2020) *Las MYPES, los trabajadores informales y los independientes entre los más afectados por el COVID-19*. En Blog TrabajoDigno.pe.
<http://trabajodigno.pe/las-mypes-los-trabajadores-informales-y-los-independientes-entre-los-mas-afectdos-por-el-covid-19/>
- Rentería, J. (2015) *Brechas de ingresos laborales en el Perú urbano: una exploración de la economía informal*. Instituto de estudios peruanos. Lima, Perú. Recuperado de:
https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/785/5/reneria_%20brechasdeingresos.pdf
- Rodríguez, J. & Higa, M. (2010). *Informalidad, empleo y productividad en el Perú*. Recuperado de: <http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/353.pdf>
- Rojas, L. (2017, Julio). *Situación del financiamiento a PYMES y empresas nuevas en América Latina*. CIEPLAN. Recuperado de:
<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1076/FINANCIAMIENTO%20A%20PYMES%20y%20EMPRESAS%20NUEVAS%20EN%20AL-300617.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santillán, W. (2020). *El Teletrabajo en el COVID -19*. Número Especial Desafíos Humanos ante el COVID - 19 abril - octubre 2020. CienciAmérica, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 65-76, mayo 2020. ISSN 1390-9592.
- Seogenial (2020). *Marketing Bancario: Estrategias para captar clientes por Internet*. Recuperado de: <https://seogenial.com/marketing-bancario-digital/>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

Gutiérrez, César, Romaní, Franco, Wong, Paolo, & Del Carmen Sara, José. (2018).

Brecha entre cobertura poblacional y prestacional en salud: un reto para la reforma de salud en el Perú. Anales de la Facultad de Medicina, 79(1), 65-70.

<https://dx.doi.org/10.15381/anales.v79i1.14595>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones

(2019). *Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones

(2017). *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú.* Recuperado de

<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>

Superintendencia de Banca y Seguros (s.f.) SBS para ciudadanos. Recuperado de

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

Schwarz, M. (17 de marzo de 2019). *¿Desconfianza o idiosincrasia financiera en el Perú?*

Business Empresarial. Recuperado de

<http://www.businessempresarial.com.pe/desconfianza-o-idiosincrasia-financiera-en-el-peru>

Teenvio (2018). *¿Cuál es el valor de un lead?* Recuperado de:

<https://www.teenvio.com/es/consejos/cual-es-el-valor-de-un-lead/>



Apéndices



Apéndice A: Preguntas para Entrevista a Profundidad

Preguntas para entrevistas a profundidad

1. ¿En los últimos meses ha gastado más de lo que gana?
2. ¿Ahorra parte de su dinero, qué porcentaje destina al ahorro, y para qué ahorra?
3. ¿Tiene un fondo de emergencia que le permita asumir situaciones complejas personales?
4. En los últimos 5 años ha tenido algún problema económico complejo, que lo ha llevado a recurrir a algún financiamiento?
5. ¿Actualmente, lleva un control de sus finanzas? ¿Utiliza alguna herramienta?
6. ¿Aporta a un fondo de jubilación? ¿Tiene algún tipo de seguro?
7. Del 1 al 5 ¿cómo administraría su administración financiera personal?
8. Ha recurrido a información de cómo administrar mejor sus finanzas personales?
9. ¿Ha utilizado alguna vez algún producto financiero de ahorro o inversión? Si es sí, ¿Cómo tomó la decisión, si es no ¿Por qué?
10. ¿Cuándo busca información de temas financieros, a qué medios recurre?
11. Confía en la información que le brindan los bancos y aseguradoras?



Apéndice B: Blueprint Process

BLUEPRINT PROCESS						
	Inicio		Durante			Fin
EVIDENCIA FÍSICA	Plataforma Web DecideMejor.pe	Canal de atención dudas Whatsapp	Menú: cotizar	Menú: plan de ahorro personalizado	Menú de creación de cuenta y/o formulario para creación de Lead	Correo de confirmación de creación de cuenta y/o recepción de formulario
ACCIONES DEL CLIENTE	Ingresa a la pág Web e interactúa con las opciones de la página de inicio	Accede a consultar por Whatsapp en caso de dudas	Busca la opción de ahorro e inversión que desea	Ingresa sus datos para obtener su perfil de ahorro y sugerir la mejor opción	Crea su usuario y deja sus datos de registro (nombres, correo, teléfonos, y producto de su interés)	Recepción del correo de confirmación y espera
Línea de Interacción						
ONSTAGE CONTACT		Respuestas on line dentro de un máximo de dos horas, para absolver cualquier duda o consulta		Envío a su correo electrónico del diagnóstico de ahorro: Informe de perfil		Correo de bienvenida a la página y confirmación de cuenta y/o recepción de datos e interés por adquisición de producto
Línea de Visibilidad						
BACKSTAGE CONTACT	Búsqueda de aliados financieros. Cierre de convenios		Actualización de data de productos financieros, tasas y rentabilidades en repositorio	Creación de gráficas interactivas para presentación de perfil de ahorro	Revisión, análisis y manejo de base de datos diaria. Creación de leads por niveles para las instituciones financieras	Envío de data de clientes a las instituciones financieras, que quieren adquirir el producto y seguimiento de cierre exitoso
Línea de Interacción Interna						
SISTEMAS DE SOPORTE	Mantenimiento continuo de la Web, actualización de contenidos	Gestión de seguridad de la información	Soporte continuo de base de datos en nube	Mantenimiento continuo a las lógicas de programación para perfil de ahorro	Uso de herramientas para gestión y procesamiento de información	

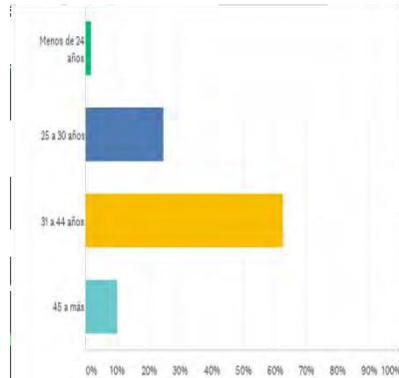
Apéndice C: Matriz de Consistencia

"AUSENCIA DE CONOCIMIENTO DE PARTE DE LOS TRABAJADORES INDEPENDIENTES URBANOS, CON INGRESOS RECURRENTE, PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LA ÓPTIMA GESTIÓN DE SUS RECURSOS ECONÓMICOS - LIMA METROPOLITANA 2020"				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
¿De qué manera la asesoría y educación, sobre productos de ahorro e inversión, le otorgaría al trabajador independiente urbano, opciones y herramientas para la toma de decisiones sobre el óptimo uso de sus recursos económicos?	Investigar de qué manera la asesoría y educación, sobre productos de ahorro e inversión, le otorgaría al trabajador independiente urbano, opciones y herramientas para la toma de decisiones sobre el óptimo uso de sus recursos económicos	La asesoría y educación, sobre productos de ahorro e inversión, le otorgaría al trabajador independiente urbano, opciones y herramientas para la toma de decisiones sobre el óptimo uso de sus recursos económicos		Enfoque de la investigación: Cuantitativo 1. Estudio cuantitativo Diseño de estudio: No experimental - Transeccional- tipo descriptivo Área de estudio: Trabajadores independientes urbanos, con ingresos recurrentes, de Lima Metropolitana Población y muestra: Trabajadores independientes urbanos, con ingresos recurrentes, de Lima Metropolitana. Edad entre 25 y 45 años . Muestra: 108 personas Canal de investigación: Virtual Herramienta: Survey Monkey Premium Herramienta para procesamiento de información: Análítica de datos de Survey Monkey
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS		
1. ¿Cómo impacta no tener un plan de ahorros e inversión definido en la toma de decisiones sobre el óptimo uso de sus recursos económicos?	1. Determinar como impacta no tener un plan de ahorros e inversión definido en la toma de decisiones sobre el óptimo uso de sus recursos económicos	1. Tener un plan de ahorros e inversión definido contribuirá positivamente en la decisión sobre el óptimo uso de sus recursos económicos	Independiente: Decisión sobre el óptimo uso de sus recursos económicos Variables dependientes: - Plan de ahorros - Conocimiento de productos - Claridad de la información	
2. ¿Cómo impacta no conocer los productos de ahorro e inversión en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de sus recursos económicos?	2. Determinar cómo impacta no conocer los productos de ahorro e inversión en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de sus recursos económicos	2. Conocer los productos de ahorro e inversión contribuirá positivamente en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de sus recursos económicos		
3. ¿Cómo impacta no tener claridad de la información sobre productos de ahorro e inversión en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de sus recursos económicos?	3. Determinar cómo impacta no tener claridad de la información sobre productos de ahorro e inversión en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de sus recursos económicos	3. Tener claridad sobre los productos de ahorro e inversión contribuirá positivamente en la toma de decisiones sobre el uso óptimo de sus recursos económicos		

Apéndice D: Resultados de la Encuesta

P1: ¿Cuál es tu rango de edad?

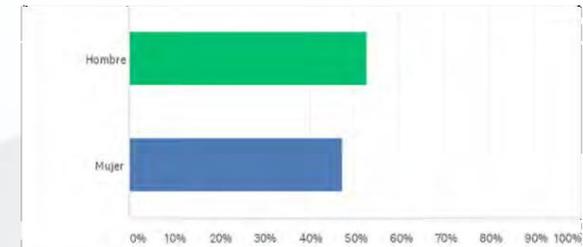
Respondidas: 108 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Menos de 24 años	1.85%	2
25 a 30 años	25.00%	27
31 a 44 años	62.96%	68
45 a más	10.19%	11
TOTAL		108

P2: Género

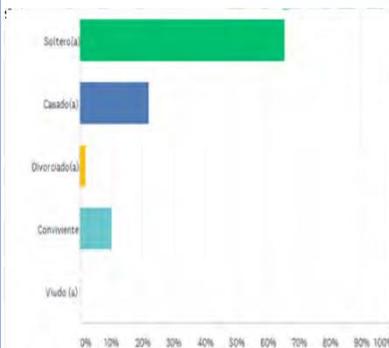
Respondidas: 108 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Hombre	52.78%	57
Mujer	47.22%	51
TOTAL		108

P3: Estado Civil

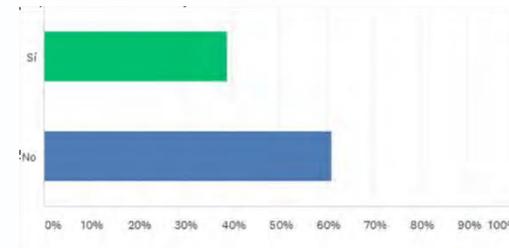
Respondidas: 108 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Soltero(a)	65.74%	71
Casado(a)	22.22%	24
Divorciado(a)	1.85%	2
Conviviente	10.19%	11
Viudo (a)	0.00%	0
TOTAL		108

P4: ¿Tiene hijos?

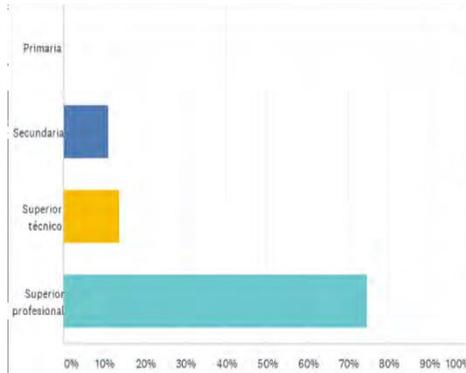
Respondidas: 108 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Sí	38.89%	42
No	61.11%	66
TOTAL		108

P5: ¿Cuál es tu nivel educativo?

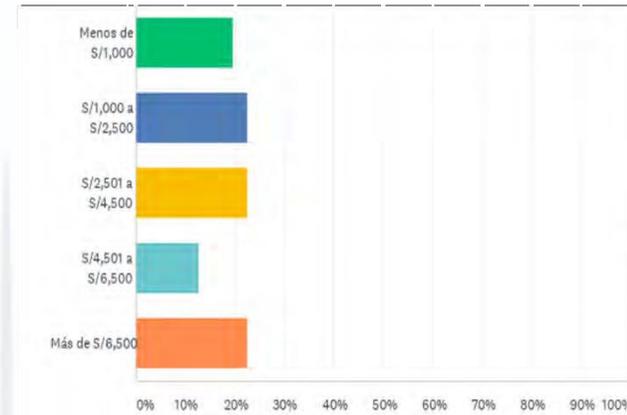
Respondidas: 108 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Primaria	0.00% 0
Secundaria	11.11% 12
Superior técnico	13.89% 15
Superior profesional	75.00% 81
TOTAL	108

P6: ¿Cuál es su ingreso promedio mensual? (En soles)

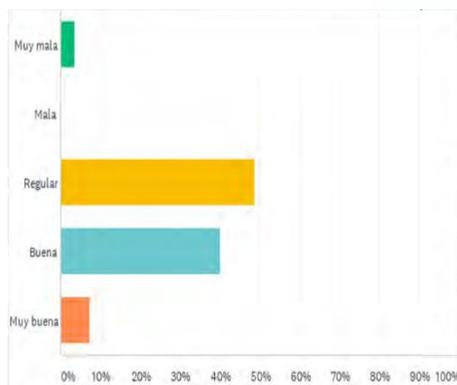
Respondidas: 102 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Menos de S/1,000	19.61% 20
S/1,000 a S/2,500	22.55% 23
S/2,501 a S/4,500	22.55% 23
S/4,501 a S/6,500	12.75% 13
Más de S/6,500	22.55% 23
TOTAL	102

P7: Finalmente, del 1 al 5 ¿cómo calificarías tu Administración financiera personal?

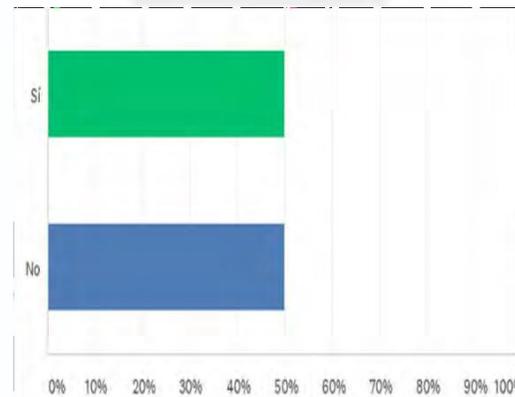
Respondidas: 82 Omitidas: 26



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Muy mala	3.66% 3
Mala	0.00% 0
Regular	48.78% 40
Buena	40.24% 33
Muy buena	7.32% 6
TOTAL	82

P8: ¿Cuentas con un plan de ahorro personal a futuro?

Respondidas: 82 Omitidas: 26



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí	50.00% 41
No	50.00% 41
TOTAL	82

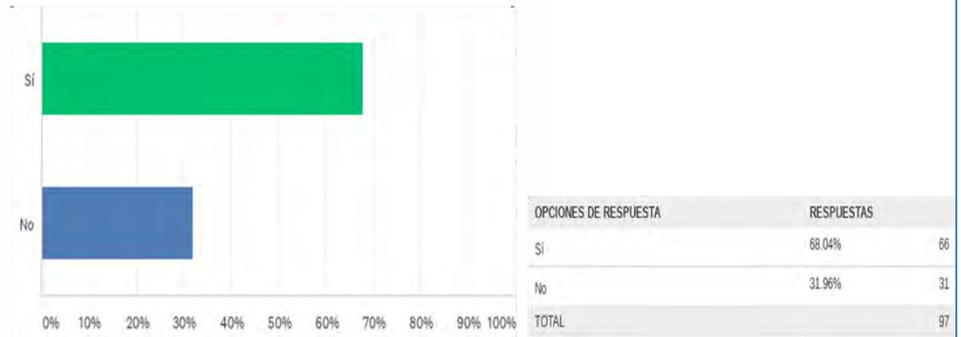
P9: ¿Utilizas alguna herramienta que le permita controlar sus ingresos y gastos?

Respondidas: 97 Omitidas: 11



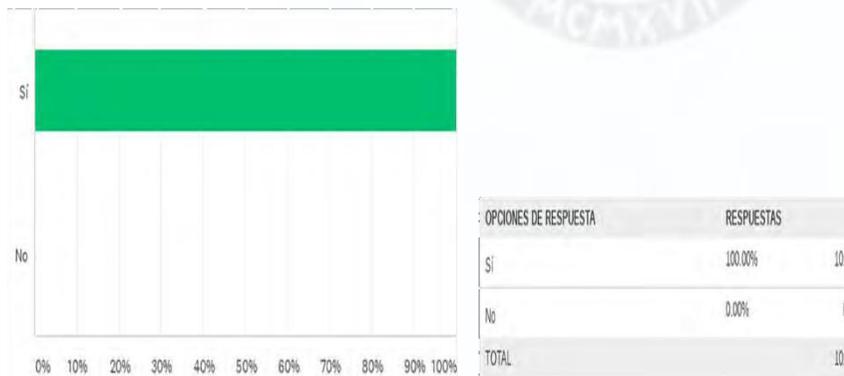
P10: En los últimos 5 años, ¿has buscado formas de mejorar su administración financiera personal?

Respondidas: 97 Omitidas: 11



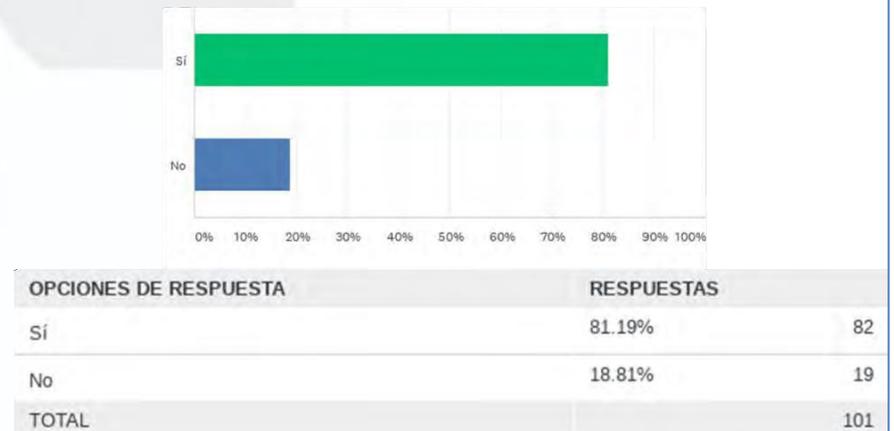
P11: En general, ¿consideras importante ahorrar?

Respondidas: 101 Omitidas: 7



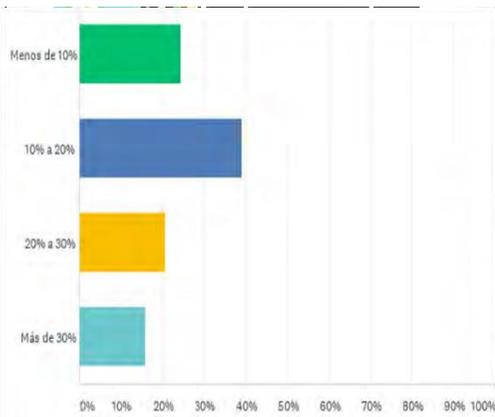
P12: En la práctica, ¿ahorras de manera habitual algo de sus ingresos?

Respondidas: 101 Omitidas: 7



P13: ¿Cuánto es el porcentaje de ahorros que destina a ahorrar?

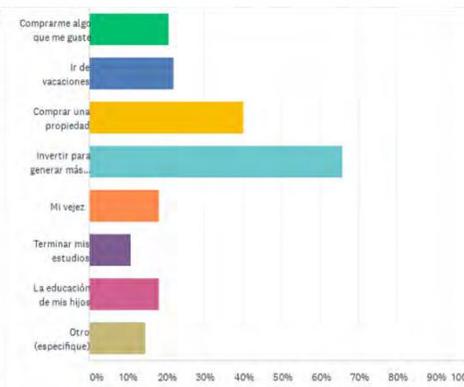
Respondidas: 82 Omitidas: 26



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Menos de 10%	24.39% 20
10% a 20%	39.02% 32
20% a 30%	20.73% 17
Más de 30%	15.85% 13
TOTAL	82

P14: Los ahorros personales con los que cuenta en estos momentos ¿A qué objetivo responden? Marque hasta 3 opciones.

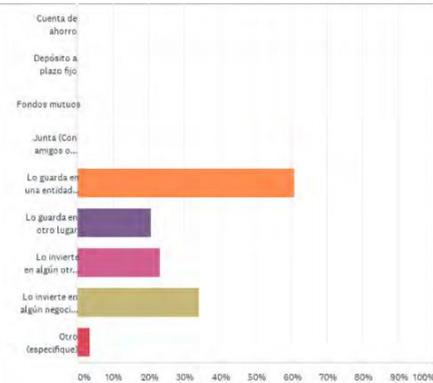
Respondidas: 82 Omitidas: 26



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Comprarme algo que me guste	20.73% 17
Ir de vacaciones	21.95% 18
Comprar una propiedad	40.24% 33
Invertir para generar más ingresos	65.85% 54
Mi vejez	18.29% 15
Terminar mis estudios	10.98% 9
La educación de mis hijos	18.29% 15
Otro (especifique)	14.63% 12
Total de encuestados:	82

P15: ¿Qué hace con el dinero que ahorra? (Puede marcar más de una opción).

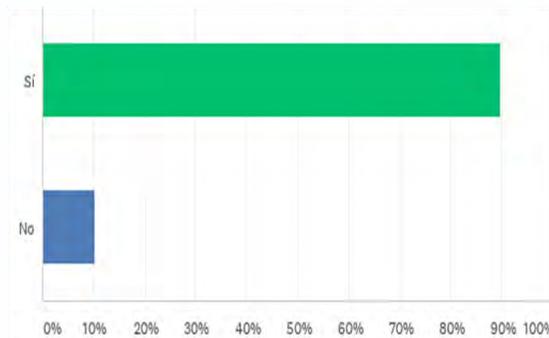
Respondidas: 82 Omitidas: 26



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Cuenta de ahorro	0.00% 0
Depósito a plazo fijo	0.00% 0
Fondos mutuos	0.00% 0
Junta (Con amigos o familiares)	0.00% 0
Lo guarda en una entidad	60.98% 50
Lo guarda en otro lugar	20.73% 17
Lo invierte en algún otro tipo de producto financiero	23.17% 19
Lo invierte en algún negocio o el suyo	34.15% 28
Otro (especifique)	3.66% 3
Total de encuestados:	82

P16: Alguna vez ¿adquiriste algún producto(s) financiero(s)?

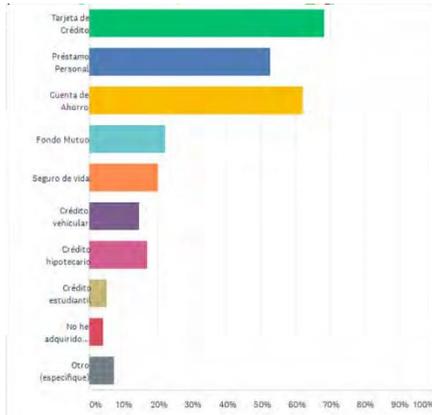
Respondidas: 97 Omitidas: 11



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí	89.69% 87
No	10.31% 10
TOTAL	97

P17: Indícanos qué productos financieros adquiriste: (Puedes marcar uno o más).

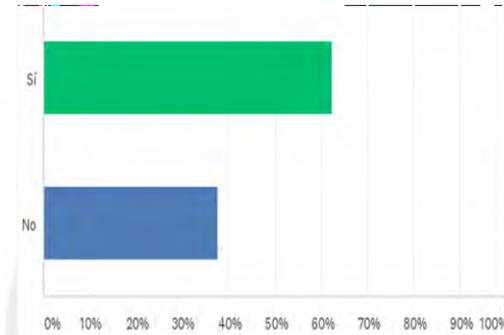
Respondidas: 95 Omitidas: 13



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Tarjeta de Crédito	68.42% 65
Préstamo Personal	52.63% 50
Cuenta de Ahorro	62.11% 59
Fondo Mutuo	22.11% 21
Seguro de vida	20.00% 19
Crédito vehicular	14.74% 14
Crédito hipotecario	16.84% 16
Crédito estudiantil	5.26% 5
No he adquirido ningún producto de ahorro o inversión.	4.21% 4
Otro (especifique)	7.37% 7
Total de encuestados: 95	

P18: Cuando decidiste adquirirlos, ¿tuviste la oportunidad de comparar la información con otros productos de la misma categoría para saber si elegiste la mejor opción?

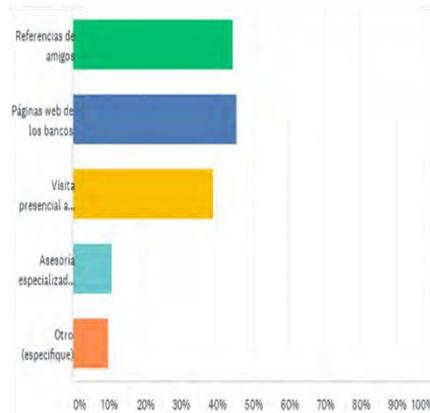
Respondidas: 93 Omitidas: 15



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí	62.37% 58
No	37.63% 35
TOTAL	93

P19: ¿A qué fuentes ha recurrido para tomar esta decisión?

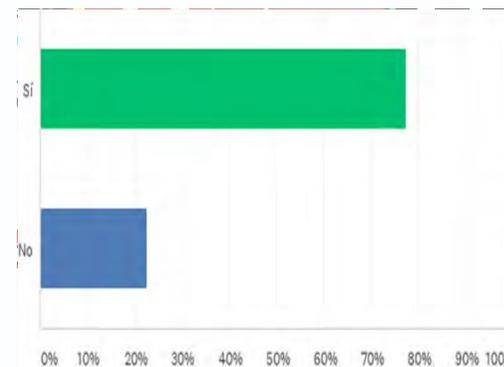
Respondidas: 92 Omitidas: 16



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Referencias de amigos	44.57% 41
Páginas web de los bancos	45.65% 42
Visita presencial al Banco	39.13% 36
Asesoría especializada (Broker)	10.87% 10
Otro (especifique)	9.78% 9
Total de encuestados: 92	

P20: La información que recibiste en estas fuentes ¿fue clara y fácil de entender?

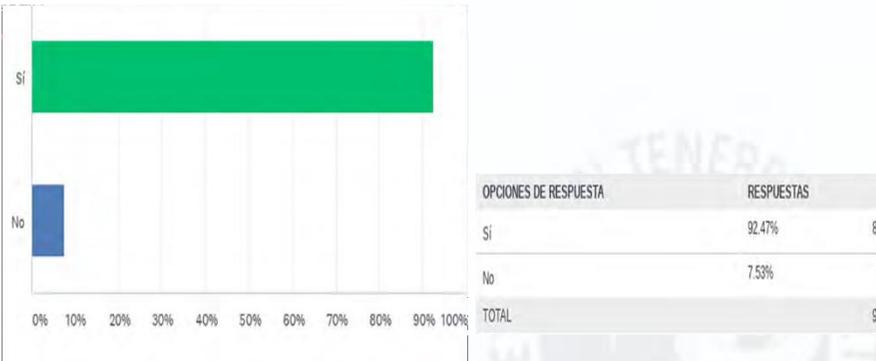
Respondidas: 93 Omitidas: 15



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí	77.42% 72
No	22.58% 21
TOTAL	93

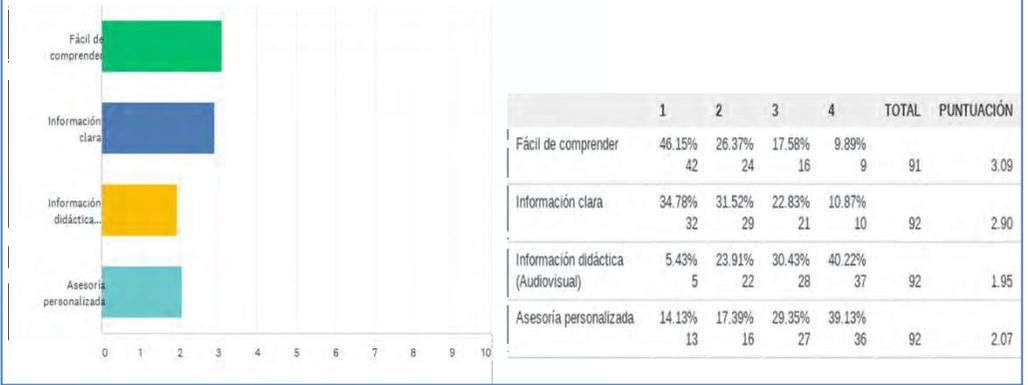
P21: ¿Estarías dispuesto a utilizar una plataforma digital que integre y compare las mejores opciones de productos financieros en el mercado? A fin de ayudarte a tomar mejores decisiones sobre tus ahorros.

Respondidas: 93 Omitidas: 15



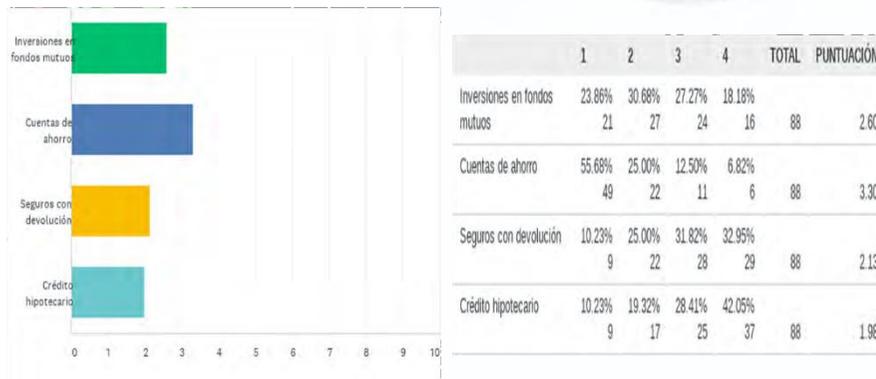
P22: ¿Qué valorarías más en esta plataforma? (Colócalas en orden de importancia siendo la primera la más importante).

Respondidas: 92 Omitidas: 16



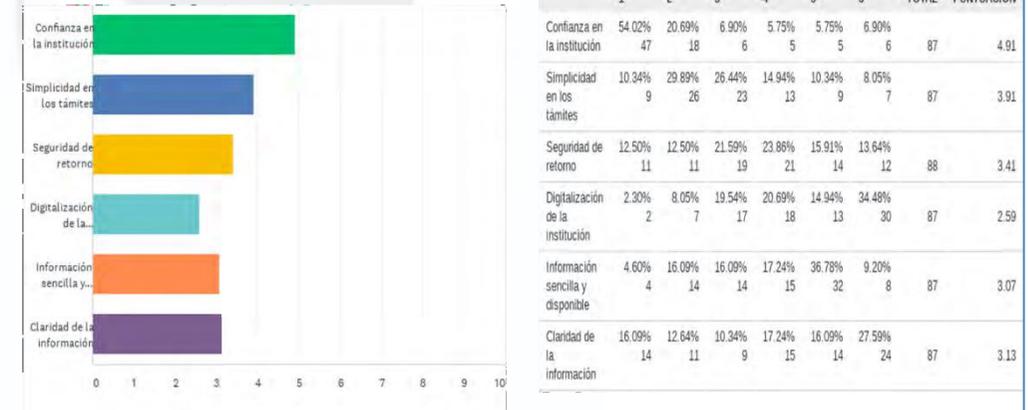
P23: ¿Qué tipo de productos financieros te parecen más importantes a encontrar en esta plataforma? (Colócalos en orden de importancia siendo la primera la más importante).

Respondidas: 88 Omitidas: 20



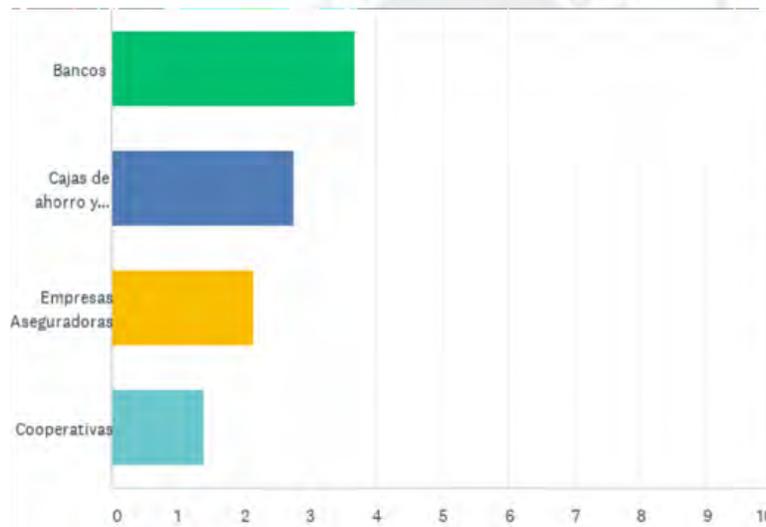
P24: ¿Qué consideras importante al momento de adquirir algún producto financiero? (Colócalas en orden de importancia siendo la primera la más importante).

Respondidas: 88 Omitidas: 20



P25: ¿Cuál de estas instituciones financieras te brindan más confianza? (Colócalas en orden siendo la primera la que te brinda más confianza y la última menos confianza).

Respondidas: 86 Omitidas: 22



	1	2	3	4	TOTAL	PUNTUACIÓN
Bancos	78.82%	14.12%	4.71%	2.35%	85	3.69
Cajas de ahorro y crédito	13.95%	51.16%	31.40%	3.49%	86	2.76
Empresas Aseguradoras	3.53%	30.59%	44.71%	21.18%	85	2.16
Cooperativas	4.71%	3.53%	18.82%	72.94%	85	1.40

Apéndice E: Listado de entidades Financieras y de Seguros

Banco	Financiera	Caja Municipal de Ahorro y Crédito	Caja Rural de Ahorro y Crédito	Empresas de Seguros
BANCO AZTECA	COMPARTAMOS FINANCIERA	CMAC CUSCO	CRAC CENCOSUD SCOTIA	INTERSEGURO
BBVA	CREDISCOTIA	CMAC AREQUIPA	CRAC LOS ANDES	RIMAC SEGUROS
BANCO DE COMERCIO	FINANCIERA CONFIANZA	CMAC SULLANA	CRAC RAIZ	LA POSITIVA
BANCO DE CREDITO	FINANC. CREDINKA	CMAC DEL SANTA	CRAC SIPAN	MAPRFRE PERU
BANCO FALABELLA	FINANCIERA EFECTIVA	CMAC HUANCAYO	CRAC DEL CENTRO	PACÍFICO SEGUROS
BANCO GNB	FINANCIERA OH	CMAC ICA	CRAC INCASUR	LA POSITIVA
BANBIF	FINANC. PROEMPRESA	CMAC MAYNAS	CRAC PRYMERA	
INTERBANK	FINANCIERA QAPAQ	CMAC PAITA		
BANCO PICHINCHA		CMAC PIURA		
BANCO RIPLEY		CMAC TACNA		
SANTANDER PERU		CMAC TRUJILLO		
CITIBANK DEL PERU		CMCP LIMA		
MIBANCO				
SCOTIABANK PERU				

Apéndice F: Porcentaje promedio a cobrar por colocación de productos financieros

RE: Consulta sobre comisiones de productos bancarios -Call Center  Recibidos 

 **Andrea Mairy Medina Romero** dom, 14 feb 13:25 (hace 11 horas)  
para mí ▾

Hola Sabrina,

Efectivamente, somos uno de los principales canales de un gran Banco, colocamos sus productos financieros en el mercado a través de la venta telefónica. En promedio ganamos en comisiones entre 1% a 2.5% aproximadamente del total del monto desembolsado.

Saludos,

Valtx

Andrea Medina Romero

Dirección de Administración y Finanzas
Planeamiento Financiero y Control de Gestión

Apéndice G: Sueldo estimado para personal de ventas

CompuTrabajo  [Candidatos](#) [Reclutadores](#) [Empresas](#) [Salarios](#) [Blog](#)

[Inicio](#) > [Salarios](#) > Salarios de Jefe de ventas

Salario de Jefe de ventas en Perú

¿Cuál es el sueldo de Jefe de ventas?

El sueldo medio para el puesto de Jefe de ventas en Perú es de S/. 3.042,96 al mes
La información es una estimación a partir de 355.415 fuentes obtenidas de las empresas, usuarios y empleados en los últimos 12 meses.

Media salarial

S/. 3.042,96 al mes



Apéndice H: Costo mensual por infraestructura en nube

Services		Estimate of your Monthly Bill (\$ 607.08)	
Estimate of Your Monthly Bill <input checked="" type="checkbox"/> Show First Month's Bill (include all one-time fees, if any)			
Below you will see an estimate of your monthly bill. Expand each line item to see cost breakout of each service. To save this bill and input values, click on 'Save and Share' button. To remove the service from the estimate, jump back to the service and clear the specific service's form.			
Export to CSV		Save and Share	
<input type="checkbox"/>	<u>Amazon EC2 Service (US East (N. Virginia))</u>		\$ 602.43
	Compute:	\$ 572.43	
	EBS Volumes:	\$ 30.00	
	EBS IOPS:	\$ 0.00	
	EBS Throughput	\$ 0.00	
<input type="checkbox"/>	<u>AWS Data Transfer In</u>		\$ 0.00
	US East (N. Virginia) Region:	\$ 0.00	
<input type="checkbox"/>	<u>AWS Data Transfer Out</u>		\$ 8.91
	US East (N. Virginia) Region:	\$ 8.91	
<input type="checkbox"/>	<u>AWS Support (Basic)</u>		\$ 0.00
	Support for all AWS services:	\$ 0.00	
	Free Tier Discount:		\$ -4.26
	Total Monthly Payment:		\$ 607.08

Apéndice I: Costo de publicidad en Facebook

The screenshot displays the Facebook Ads Manager interface for a campaign named "Ecolution All". The interface is divided into several sections:

- Top Navigation:** Includes "Me gusta", "Comentar", and "Compartir" buttons.
- Buttons:** "Ver todo" and "Crear nuevo" buttons are visible.
- Duración (Duration):** A warning icon indicates "Aumenta la duración" (Increase duration). The text states: "Los anuncios que están en circulación durante al menos 4 días tienden a obtener mejores resultados." Below this, the duration is set to "Días 3" with minus and plus icons, and the "Fecha de finalización" (End date) is "16 feb 2021".
- Resultados diarios estimados (Estimated daily results):** Shows "Personas alcanzadas" (Reach) as "26,2 mil - 75,7 mil" and "Interacción con la publicación" (Post interaction) as "3,8 mil - 11 mil".
- Resumen del pago (Payment summary):** States "Tu anuncio estará en circulación durante 3 días." and "Presupuesto total S/800,00 PEN".
- Presupuesto total (Total budget):** Shows "Alcance estimado: 26,2 mil - 75,7 mil personas por día" and a large blue display of "S/ 800,00" with an edit icon. A slider bar is visible at the bottom.

Apéndice J: Rentabilidad de cuentas de ahorro a plazo fijo

En **Rankia** queremos seguir ayudándote con el mejor contenido formativo ¡**Descubre nuestro próximo curso online!** [Accede al cont](#)

Blog Depósitos a plazo fijo y CTS

[Índice](#)

	Entidad	Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA) (%)
¿Qué son los depósitos a plazo?		
¿Cómo funcionan los depósitos a plazo?		
Depósito a plazo fijo: tasa de interés y montos	Raíz	5%
Riesgo Beneficio:	Financiera Credinka	4.80%
Plazos:	Banco Ripley	4.25%
Penalidades:	CRAC Los Andes	4.10%
Elegir en qué moneda:		
Regístrate ahora >>> Podrás preguntar todas tus dudas sobre plazos fijos y otros productos bancarios. Además tendrás acceso a contenido exclusivo y recibirás información sobre lo último y más relevante del momento.	Financiera Qapaq	4%
	CMCP Lima	4%
	Financiera Confianza	4%
	Banco Azteca	3.90%

Apéndice K: Presupuesto de implementación de desarrollo de plataforma

Consulta ppto para desarrollo Web - Mensaje (HTML)

Archivo Mensaje Ayuda Buscar

Marcar como no leído Buscar Zoom Insights Add card to Trello Update Trello card

Consulta ppto para desarrollo Web

 Luis Antonio Levano Quispe
Para Sabrina Celene Falcon Garcia

Responder Responder a todos Reenviar

domingo 14/02/2021 14:41

Hola Sabrina,

Para la construcción de la plataforma se necesita en promedio un mes y medio.

Te detallo los recursos que necesitarías para el desarrollo, y los sueldos aproximados:

- Analista de base de datos → \$5,300
- Diseñador Web → \$3,800
- Desarrollador Web → \$6,100
- Analista programador Web → \$6,800

En cuanto a infraestructura, lo recomendable sería usar nube por ser de alta disponibilidad. Te detallo el costo recomendado a utilizar desde la implementación y costo de operación mensual.

Services **Estimate of your Monthly Bill (\$ 607.08)**

Estimate of Your Monthly Bill
 Show First Month's Bill (include all one-time fees, if any)

Below you will see an estimate of your monthly bill. Expand each line item to see cost breakout of each service. To save this bill and input values, click on 'Save and Share' button. To remove the service from the estimate, jump back to the service and clear the specific service's form.

Export to CSV Save and Share

Amazon EC2 Service (US East (N. Virginia))		\$ 602.43
Compute:	\$ 572.43	
EBS Volumes:	\$ 30.00	
EBS IOPS:	\$ 0.00	
EBS Throughput:	\$ 0.00	
AWS Data Transfer In		\$ 0.00
US East (N. Virginia) Region:	\$ 0.00	
AWS Data Transfer Out		\$ 0.91
US East (N. Virginia) Region:	\$ 0.91	
AWS Support (Basic)		\$ 0.00
Support for all AWS services:	\$ 0.00	

Escribe aquí para buscar

01:18
15/02/2021