

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab “MeApunto”, Propuesta para Promover el Desarrollo
Económico de las Mypes en el Perú**

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

PRESENTADA POR

Antonio Orosco Zumarán, DNI: 10676810

Manuel Panduro Villacorta, DNI: 40715252

Juan Carlos Torres Rojas, DNI: 47160060

Claudia Cecilia Vento Tavera, DNI: 10205010

ASESOR

Mayra Liuviana Vega Chica, Pasaporte:0918743105

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0003-4062-2106>

JURADO

Del Carpio Castro, Luis Alfonso - Presidente

Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo - Jurado

Vega Chica, Mayra Liuviana - Asesor

Surco, febrero 2023


Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Mayra Liuviana Vega Chica**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Modelo **ProLab “MeApunto”**, **Propuesta para Promover el Desarrollo Económico de las Mypes en el Perú**, de los autores **Antonio Orosco Zumarán, Manuel Panduro Villacorta, Juan Carlos Torres Rojas y Claudia Cecilia Vento Tavera**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21/03/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Surco, 21 de marzo de 2023

Apellidos y nombres de la asesora: <u>Vega Chica, Mayra Liuviana</u>	
Pasaporte: 0918743105	Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4062-2106	

Agradecimientos

Agradezco a todo el equipo que acompañó esta travesía y a los docentes de CENTRUM que nos ayudaron a redondear nuestra idea.

Antonio Orosco

Agradezco a la universidad por sus enseñanzas, así por la orientación académica para llevar a cabo el proyecto.

Manuel Panduro

Agradezco a Dios por haberme dado los padres que tengo, ya que gracias a ellos obtuve las enseñanzas para ser un hombre de bien y útil a la sociedad, a partir de priorizar la educación como un valor fundamental en mi desarrollo personal y profesional.

Juan Torres

Agradezco a Dios y mi familia por estar siempre presentes, a mis compañeros del grupo de la maestría por su soporte y apoyo constante, así como a CENTRUM por todos los conocimientos brindados.

Claudia Vento

Dedicatorias

A mi esposa Linet, a Evian y Romina, mis hijas; por todo su amor, apoyo y aguante. A mi hermano David por impulsarme siempre hacia el camino del conocimiento y a mis padres por su ejemplo de superación.

Antonio Orosco

Dedico este proyecto a mis padres, por el cariño y la paciencia en su orientación y motivación para seguir creciendo como profesional.

Manuel Panduro

A toda mi familia, en especial a mis padres, ya que gracias a ellos pude superar muchos obstáculos para acceder a una educación de calidad.

Juan Torres

A mis padres, mi esposo, mis hijos Miguel y Diego por su amor, paciencia y compañía en los momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, así como impulsarme siempre a salir adelante.

Claudia Vento

Resumen Ejecutivo

El problema identificado que se abordó comprende la dificultad que tiene el empresario de las mypes (micro y pequeñas empresas) de acceder de manera óptima al financiamiento, así como la escasa capacitación y asesoría en el desarrollo de sus actividades empresariales. De igual forma, una necesidad que se identificó y está relacionada con el problema expuesto, abarca la reducción de los costos en que incurren las entidades financieras en su etapa de prospección, siendo uno de ellos e importante el costo asociado a la evaluación del riesgo de los prospectos, entendiéndose a estos últimos como aquellos usuarios que son evaluados para acceder a un crédito.

El proceso de diseño de la solución al problema identificado incluyó el uso de la metodología ágil denominada Design Thinking. Al respecto, durante este proceso se validaron diversas hipótesis de deseabilidad del modelo de negocio, para lo cual se realizaron encuestas y entrevistas a los usuarios del ecosistema planteado, el cual abarca al empresario de las mypes y al ejecutivo de las entidades financieras, obteniéndose respuestas positivas sobre el uso de la solución. De igual manera, se validaron las hipótesis de factibilidad de las proyecciones de ventas, las cuales tenían estrecha relación con el presupuesto de marketing, utilizándose para ello la simulación de Montecarlo con escenarios de las variaciones de ventas y presupuestos. Asimismo, se validó la hipótesis de viabilidad financiera y necesidades de inversión que tendrá el proyecto de acuerdo con diversos escenarios de crecimiento.

Del análisis realizado, se concluye que MeApunto es un modelo de negocio capaz de generar valor económico y social producto de la interacción efectiva y ágil entre el empresario de las mypes y las entidades financieras, dado que se proyecta un VAN de S/ 1.5 millones, una TIR

de 81.1% y un VAN Social de S/666.9 miles. En ese sentido, se recomienda implementar el proyecto por su viabilidad económica y social.

Abstract

The identified problem that was addressed includes the difficulty that the Micro and Small Enterprise (MSE) entrepreneur has to optimally access financing, as well as the scarce training and advice in the development of their business activities. In the same way, a need that was identified and is related to the exposed problem, covers the reduction of the costs in which the financial entities incur in their prospecting stage, being one of them and important the cost associated with the evaluation of the risk of the prospects, understanding the latter as those users who are evaluated to access a loan.

The process of designing the solution to the identified problem included the use of the agile methodology called Design Thinking. In this regard, during this process, various hypotheses of desirability of the business model were validated, for which surveys and interviews were carried out with the users of the proposed ecosystem, which includes the entrepreneur of the mypes and the executive of the financial entities, obtaining answers. positive about the use of the solution. In the same way, the feasibility hypotheses of the sales projections were validated, which were closely related to the marketing budget, using the Monte Carlo simulation with scenarios of sales and budget variations. Likewise, the hypothesis of financial viability and investment needs that the project will have according to various growth scenarios was validated.

From the analysis carried out, it is concluded that MeApunto is a business model capable of generating economic and social value as a result of the effective and agile interaction between the entrepreneur of the mypes and the financial entities, given that a NPV of S/ 1.5 million is

projected, an IRR of 81.1% and a Social VAN of S/666.9 thousand. In this sense, it is recommended to implement the project due to its economic and social viability.



Tabla de Contenido

Capítulo I. Definición del Problema	1
1.1 Contexto del Problema a Resolver	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	4
Capítulo II. Análisis del Mercado	7
2.1. Descripción del Mercado o Industria	7
2.1.1 <i>Análisis del Macroentorno (PESTE)</i>	8
2.1.1.1 Entorno Político y Legal.....	8
2.1.1.2 Entorno Económico.	9
2.2. Análisis Competitivo Detallado	11
Capítulo III. Investigación del Usuario	15
3.1 Perfil del Usuario	15
3.2 Mapa de Experiencia de Usuario	18
3.3 Identificación de la necesidad	18
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio	22
4.1 Concepción del producto o servicio	22
4.2 Desarrollo de la narrativa	27
4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio	29
4.3.1 <i>De la Innovación.</i>	29
4.3.2 <i>De la Disrupción.</i>	30
4.4 Propuesta de Valor	30
4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)	31
Capítulo V. Modelo de Negocio	41
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio	41
5.2 Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio	42

5.3 Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	43
5.4 Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio	44
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	46
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	46
6.1.1. <i>Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....</i>	46
6.1.2. <i>Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución</i>	47
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	48
6.2.1. <i>Hipótesis para Validar la Factibilidad de la Solución</i>	48
6.2.2. Plan de mercadeo	49
6.2.3. Plan de operaciones.....	57
6.2.4. <i>Simulaciones empleadas para validar las hipótesis</i>	59
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	60
6.3.1 <i>Hipótesis para la Viabilidad de la Solución</i>	60
6.3.2. <i>Presupuesto de Inversión</i>	61
6.3.3. <i>Análisis Financiero</i>	62
6.3.4. <i>Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis</i>	63
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	66
7.1 Relevancia Social de la Solución	67
7.2 Rentabilidad Social de la Solución	68
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	75
8.1 Plan de implementación y equipo de trabajo	75
8.2 Conclusiones	76
8.3 Recomendaciones.....	77

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Perú: Crédito Financiero a Mypes, por tipo de institución financiera, 2021..</i>	17
Tabla 2	<i>Fortalezas y Debilidades de la Competencia.....</i>	22
Tabla 3	<i>Matriz Costo – Impacto.....</i>	33
Tabla 4	<i>Estado de Resultado Financiero.....</i>	50
Tabla 5	<i>Flujo de Caja Financiero.....</i>	50
Tabla 6	<i>Objetivos Estratégicos.....</i>	56
Tabla 7	<i>Objetivos de Marketing.....</i>	57
Tabla 8	<i>Ventas.....</i>	58
Tabla 9	<i>Presupuesto de Marketing.....</i>	63
Tabla 10	<i>Cálculo del CAC y VTVC.....</i>	65
Tabla 11	<i>Simulación de la Eficiencia del Plan de Marketing.....</i>	66
Tabla 12	<i>Estructura de la Deuda.....</i>	67
Tabla 13	<i>Estructura de Socios.....</i>	68
Tabla 14	<i>Análisis Financiero.....</i>	68
Tabla 15	<i>Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....</i>	69
Tabla 16	<i>Resultados de Validar la Hipótesis de Negocio.....</i>	70
Tabla 17	<i>Me Apunto y su Vinculación con el ODS 8.....</i>	74
Tabla 18	<i>Consultas del Empresario de las Mypes.....</i>	76
Tabla 19	<i>Número de Prospectos del 2022 al 2026.....</i>	77
Tabla 20	<i>Beneficios Sociales.....</i>	77
Tabla 21	<i>Asesorías Anuales.....</i>	78
Tabla 22	<i>Costos Sociales.....</i>	78
Tabla 23	<i>Cálculo del VAN social.....</i>	79

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i>	23
Figura 2	<i>Matriz de Meta-Usuario</i>	25
Figura 3	<i>Guía de Entrevista al Usuario</i>	27
Figura 4	<i>Mapa Experiencia Usuario – Empresario MYPE</i>	28
Figura 5	<i>Mapa Experiencia Usuario – Analista entidad financiera</i>	29
Figura 6	<i>Matriz 6x6</i>	32
Figura 7	<i>Matriz Costo – Impacto</i>	34
Figura 8	<i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	35
Figura 9	<i>Mapa de Valor – Perfil del Usuario</i>	39
Figura 10	<i>Imagen 1 de Plataforma “MeApunto”</i>	41
Figura 11	<i>Imagen 2 de Plataforma “MeApunto”</i>	42
Figura 12	<i>Imagen 3 de Plataforma “MeApunto”</i>	42
Figura 13	<i>Imagen 4 de Plataforma “MeApunto”</i>	43
Figura 14	<i>Imagen 5 de Plataforma “MeApunto”</i>	43
Figura 15	<i>Imagen 6 de Plataforma “MeApunto”</i>	44
Figura 16	<i>Imagen 7 de Plataforma “MeApunto”</i>	44
Figura 17	<i>Imagen 8 de Plataforma “MeApunto”</i>	46
Figura 18	<i>Imagen 9 de Plataforma “MeApunto”</i>	47
Figura 19	<i>Imagen 10 de Plataforma “MeApunto”</i>	47
Figura 20	<i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	49
Figura 21	<i>Desarrollo de la Encuesta</i>	55
Figura 22	<i>Captación de Prospectos</i>	60
Figura 23	<i>Embudo Comercial</i>	61
Figura 24	<i>Mapa de Viaje</i>	63
Figura 25	<i>Mapa de Servicio</i>	64
Figura 26	<i>Flourishing Business Canvas</i>	73

Capítulo I. Definición del Problema

En el presente capítulo se inicia con el contexto y presentación del problema a resolver, y luego se sustenta la complejidad y relevancia que abarca la solución del mismo, atendiendo el problema del empresario de las mypes y la necesidad identificada de las entidades financieras.

1.1 Contexto del Problema a Resolver

Según la información proporcionada por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú-ComexPerú (2020), las mypes tienen una gran relevancia tanto a nivel cuantitativo como cualitativo en la estructura económica del Perú. Al respecto, a nivel cuantitativo esta relevancia se sustenta en las cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del 2020, de la cual se ha determinado que las mypes representaron el 95% de las empresas, y emplearon a un 26.6% de la Población Económicamente Activa (PEA), lo cual equivale a un 8% del Producto Bruto Interno (PBI). Asimismo, a nivel cualitativo, la relevancia de las mypes se refleja en el potencial e importancia que presentan para formar un tejido empresarial competitivo.

De lo señalado, se observa que las mypes tienen un papel protagónico en la actividad económica del país, cuyo impacto puede aumentar en la medida que cuenten con las condiciones para ello, no obstante, para que ello se materialice aún se presentan limitaciones estructurales y desincentivos. Al respecto, los esfuerzos de los distintos niveles del estado en relación a poder conseguir el incremento de la formalización y la productividad de este sector, no han alcanzado los resultados esperados.

Asimismo, es oportuno señalar que las mypes desarrollan sus actividades empresariales en condiciones que dificultan su desarrollo económico, siendo la limitación del acceso al crédito y las tasas elevadas del mismo, los principales obstáculos que las mypes encuentran en el sistema financiero, en concordancia a la percepción de alto riesgo de las

entidades financieras debido al alto grado de informalidad de este sector, la cual según datos de la Sociedad Nacional de Industrias (2021) ascendió a 84.2 % para el segundo trimestre del 2021.

Ahora bien, existen algunos aspectos que pueden sopesar la percepción de alto riesgo de las entidades en relación a las mypes, haciendo que el costo del crédito asociado a la atención de este sector pueda verse reducido. Al respecto, uno de estos aspectos es la tecnología, dado que su uso dentro de la industria financiera ha evolucionado y se promueve la innovación en productos y servicios con menores costos, lográndose con ello ser económicamente posible atender a más segmentos de la población (Soriano, 2017). No obstante, según Philippon (2017), para la mayoría de los usuarios, los servicios financieros tradicionales tienen costos muy altos y el avance tecnológico no ha producido cambio alguno, lo cual hace que se siga viendo limitada la atención a determinados segmentos. Sobre ello, es claro que el sector de las mypes es uno de estos segmentos, a quien a pesar que el sistema financiero le ofrece un mayor acceso que antes, aún resulta más costoso que otros segmentos y esto está muy relacionado con el riesgo que conllevan estas operaciones. En consecuencia, el aprovechamiento de la tecnología en los servicios financieros no se refleja de forma positiva en las condiciones de crédito que el sistema financiero oferta al sector de las mypes, dado que se aplican tasas elevadas a los segmentos de emprendimiento.

1.2 Presentación del Problema a Resolver

De acuerdo con lo señalado por el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2019), las dificultades o limitaciones que tienen las mypes para convertirse en unidades productivas son las siguientes: el acceso al financiamiento, elevados costos de intermediación financiera, escasa capacitación y asesoría, informalidad, cultura y conocimiento, y capacidad gerencial.

Al respecto, la dificultad que tiene el empresario de las mypes al enfrentarse a elevados costos de intermediación financiera, así como la escasa capacitación y asesoría que este cuenta en la ejecución de sus actividades empresariales, son dos aspectos que abarcan el eje central del problema a resolver.

Sobre ello, y a razón de poder detallar el problema citado, se puede señalar en relación al primer aspecto que, esta comprende la necesidad del empresario de las mypes de acudir a cada entidad financiera de manera presencial o virtual a efectos de solicitar un crédito, y se agudiza como ya se ha mencionado con la oferta de condiciones del crédito, la cual abarca varios factores: tasas elevadas, el estancamiento de la línea de crédito o incluso la negación del mismo. De esta manera, se aprecia que el empresario de las mypes carece de información en tiempo real sobre qué entidad financiera aceptaría brindarle un crédito según los parámetros financieros que él proponga. Además, el empresario de las mypes asume los costos asociados al proceso que se incurre para ser admitido por las entidades financieras, siendo estos por ejemplo los asociados al transporte y el dinero que percibiría si dedicaría el tiempo que usa para solicitar un préstamo en una actividad rentable, invirtiendo por tanto recursos económicos que podrían ser destinados a su ámbito personal o familiar, perjudicando así su bienestar. Al respecto, se pone de manifiesto el gran valor que resultaría reducir dichos costos, dado que si el costo del crédito se reduce, los hogares cuentan con un mayor número de opciones para mejorar sus vidas (Conger et al., 2009).

Por otro lado, en relación al segundo aspecto, es importante precisar que el empresario de las mypes al tener una escasa capacitación y asesoría en las actividades empresariales que ejecuta, lo hace propenso a obtener un mayor riesgo crediticio, lo cual es analizado por las entidades financieras y, por tanto, la oferta de las condiciones de crédito se mantiene poco competitivas e incluso se hacen más desfavorables.

En ese sentido, el problema identificado comprende la dificultad que tiene el empresario de las mypes de acceder de manera óptima al financiamiento, así como la escasa capacitación y asesoría en el desarrollo de sus actividades empresariales, lo cual en suma hace que su desarrollo económico se vea limitado.

De la misma forma, según lo expresado por Conger et al. (2009) el corazón de la revolución microfinanciera es la reducción de los costos, lo cual hace que sea posible prestar más barato y tener como resultado una ampliación del uso del crédito. Sobre esto último, se advierte también una de las necesidades de las entidades financieras, la cual comprende la reducción de los costos en que incurren estas en su etapa de prospección, incluyendo dentro de estos al costo asociado a la evaluación del riesgo de los prospectos, considerado este un costo principal.

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

En relación a la complejidad del problema a resolver, se puede indicar que el problema es complejo porque presenta un alto grado de dificultad para ser resuelto, dado que se requirió de un equipo colaborativo que permitiera recoger las necesidades de acceso óptimo al crédito del empresario de las mypes y las necesidades que el ejecutivo de las entidades financieras tiene al ofertar sus productos financieros, a fin de entender claramente el contexto y las particularidades del problema, lo cual permita analizar las causas y plantear una solución eficaz a través de un modelo de negocio, mediante el cual se consiga beneficiar a ambas partes.

Sobre la relevancia del problema a resolver, en principio se puede señalar que el problema identificado es relevante porque este refleja una situación desfavorable en la que el sector de las mypes no logra el progreso esperado, lo cual se presenta a través de la afectación a los empresarios de las mypes en su desarrollo económico, dado que estos tienen la

dificultad de acceder de manera óptima al financiamiento, así como una escasa capacitación y asesoría en el desarrollo de sus actividades empresariales.

Asimismo, un aspecto que suma a sustentar la relevancia del problema a resolver, viene a ser el hecho de que el objetivo de la potencial solución al problema identificado, el cual es “fomentar el crecimiento de los empresarios las mypes, al brindarles un acceso óptimo a servicios financieros y una adecuada capacitación y asesoría”, se encuentra alineado a uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS, siendo este el *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*, incluyendo para tal efecto las metas 8.2, 8.3 y 8.10, tal como se señala a continuación:

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose **en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.**

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

8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y **ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.** (Naciones Unidas, s. f., párr. 12)

Al respecto, del énfasis puesto en los párrafos anteriores, se puede notar que el objetivo de la potencial solución se alinea a la meta 8.2 dado que se espera mejorar la productividad económica de los empresarios de las mypes, siendo este un sector con un alto valor añadido y en el que se da un uso intensivo de mano de obra.

Asimismo, se alinea a la meta 8.3 debido a que se busca fomentar el crecimiento de las mypes, mejorando su acceso a los servicios financieros.

De igual forma, se alinea a la meta 8.10 porque se pretende ampliar el acceso a los servicios financieros para más personas mediante el fortalecimiento de las capacidades de las entidades financieras.

Finalmente, otro aspecto a considerar dentro de la relevancia del problema, es el impacto exponencial que persigue la potencial solución, dado que se espera que esta se pueda replicar a un mayor número de empresarios de las mypes a nivel nacional (incluso a nivel internacional) a través del tiempo, teniendo en cuenta que las mypes representan un sector económico con un alto valor añadido y un uso intensivo de mano de obra, según lo indicado en las cifras de la ENAHO del 2020, en la cual se señaló que las mypes representaron el 95% de las empresas peruanas cuyas ventas anuales representaron el 8% del PBI (ComexPerú, 2020).

Capítulo II. Análisis del Mercado

En el presente capítulo se describe el mercado al que aplicará la propuesta MeApunto, y luego se realiza el análisis de la competencia comprendida por las plataformas Fintech del mercado, mediante el cual se muestra el potencial existente de las mypes y las entidades financieras.

2.1. Descripción del Mercado o Industria

El mercado objetivo abarca al total de empresarios que dirigen una mype y el total de ejecutivos de las entidades financieras.

Respecto al total de empresarios que dirigen una mype, se ha considerado las cifras al cierre de diciembre 2021 publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (s. f.-b), las cuales se muestran en la Tabla 1, en la cual se observa que se tiene el registro aproximado de 3.3 millones de deudores correspondientes a empresarios que dirigen una mype, distribuidos a lo largo del territorio nacional. En consecuencia, el producto que se pretende lanzar está dirigido a más de 3 millones de empresarios, número que en el 2022 puede haber aumentado debido a la liberación progresiva de las restricciones por la pandemia por COVID-19.

Asimismo, respecto al total de ejecutivos de las entidades financieras, se ha considerado la información proporcionada por la SBS, (s. f.-a) a noviembre de 2021, de la cual se tiene que hay 2,105 sucursales de entidades financieras que facilitan créditos a los empresarios de las mypes, y asumiendo que en promedio cada sucursal cuenta con 10 ejecutivos, en total podemos estimar que aproximadamente se tiene 21,050 ejecutivos de entidades financieras, a los cuales se pretende llegar como usuarios del producto que se pretende lanzar.

Tabla 1

Perú: Crédito Financiero a Mypes, por Tipo de Institución Financiera, 2021

Institución Financiera		Crédito Financiero		Clientes deudores	
Tipo	Número	Millones de soles	Porcentaje	Número	Porcentaje
Banca múltiple	1	13,342	24%	783,381	24%
Financieras	7	10,202	19%	981,872	30%
CMAC	12	29,286	53%	1'363,885	41%
CRAC	5	1,812	3%	127,003	4%
Edpyme	3	289	1%	39,654	1%
Total	28	54,931	1	3'295,795	1

Nota. CMAC = Cajas Municipales de ahorro y crédito; CRAC = Cajas Rurales de Ahorro y

crédito; Edpyme = Entidad de desarrollo para la pequeña y microempresas. Adaptado de “Información por Tipo de Institución Financiera,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, s. f.-b (https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_). Información de dominio público.

2.1.1 Análisis del Macroentorno (PESTE)

2.1.1.1 Entorno Político y Legal. En abril de 2022 el nivel de aprobación de la gestión del presidente Pedro Castillo registró uno de los valores más bajos en lo que va de su mandato, siendo este del 26%, este resultado reflejó las respuestas de los encuestados en relación a las preguntas sobre la detención de sus familiares, el incremento de los conflictos sociales, el rumbo del país y el liderazgo desempeñado (Ipsos, 2022).

Por otro lado, de acuerdo con el ranking de Competitividad Global elaborado por el IMD - International Institute for Management Development (2021), el Perú ha descendido al puesto 58 de 64 países evaluados.

Respecto a la regularización de las Fintech en el Perú, desde febrero 2022, entró en vigencia el reglamento propuesto por la SBS para la realización temporal de actividades en Modelos Novedosos, lo cual demuestra un avance al disponer que las empresas pueden realizar sus operaciones de manera digital si ya se encuentran autorizadas para realizarlas.

2.1.1.2 Entorno Económico. La calificación crediticia del Perú, tanto en moneda extranjera como moneda local se redujo a BBB y BBB+, luego de haber estado en BBB+ y A- respectivamente (S&P Global Ratings, 2022). Asimismo, en relación al crecimiento económico, durante el cuarto trimestre del 2021, el Producto Bruto Interno (PBI) registró un crecimiento de 3.2%, sin embargo, dicha tasa representa la más baja en el año (Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2022).

A su vez, en relación a la inflación y operación del sistema financiero en el Perú, tomando los datos proporcionados por el Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2021), se puede señalar información importante. Por un lado, la tasa de inflación en el 2021 cerró en 6.4%, siendo esta la tasa más alta de los últimos 13 años y muy por encima del rango meta: entre 1% y 3%. Por otro lado, las colocaciones del sistema financiero tienen un crecimiento del 2.1% a setiembre del 2021, comparado con setiembre 2020, lo cual se debe a la recuperación y reactivación económica, y en algunos casos a la adecuada gestión del riesgo de liquidez de las empresas de mayor tamaño ante la incertidumbre política.

De la misma forma, de acuerdo con lo expuesto por Vodanovic (2021), el Perú se perfila como uno de los países más atractivos para la industria Fintech regional por el alto grado de personas no incluidas al sistema financiero, por los avances de conectividad y uso del celular, así como por las políticas y regulaciones promotoras por parte del Estado.

2.1.1.3 Entorno Social. De acuerdo con lo señalado en el informe denominado “Microscopio Global de 2020: El papel de la inclusión financiera en la respuesta frente a la COVID-19”, elaborado por el EIU-Economist Intelligence Unit (2020), el Perú se ha ubicado en el segundo lugar de 55 países evaluados, respecto a contar con un entorno propio para lograr la inclusión financiera. Además, de acuerdo con los resultados del Índice de Inclusión Financiera (IIF) obtenidos por Credicorp (2021) en Perú, la mayoría (87%) de peruanos aseguró que tiene conocimiento de al menos un producto financiero formal, no obstante, el

70% ha señalado que no cuenta con ningún producto de crédito, y el 26% ha indicado que no tiene ningún seguro.

El empleo formal total a nivel nacional aumentó 6.5% en enero 2022, respecto al mismo mes de 2021, continuando la tendencia de recuperación (BCRP, 2022). En el tercer trimestre del 2021, el acceso a Internet en los hogares de los peruanos aumentó en 9.6 puntos porcentuales con respecto al mismo trimestre del año anterior, alcanzando el 55% (INEI, 2021).

2.1.1.4 Entorno Tecnológico. En el 2021 el Perú aumentó seis posiciones con respecto al año anterior en el Global Innovation Index (GII) [Índice de Innovación Global], ubicándose en el puesto 70 entre 132 países (Dutta et al., 2021). Asimismo, según lo señalado por ComexPerú (2021), a nivel mundial el Perú se sitúa en el tercil inferior en el ranking de los índices de competitividad de infraestructura digital, los cuales evalúan la cobertura y calidad de distintos servicios de infraestructura digital, siendo estos índices internacionales y estandarizados, a saber: el Pilar de adopción de TIC dentro del Índice de Competitividad Global (ICG), del Banco Mundial; el Índice Global de Conectividad, de Huawei; el Índice de Internet Inclusivo, proporcionado por The Economist Intelligence Unit; el Índice Global de Speedtest, de Ookla y el Índice de Conectividad Móvil, brindado por GSMA.

2.1.1.5 Entorno Ecológico. De acuerdo con lo señalado por Ramírez et al. (2021), el Perú se ha ubicado en el puesto 10 en el Ranking de la Sustentabilidad al 2021, en el cual se evaluó el progreso general hacia la sustentabilidad de 11 países de Latinoamérica, mediante la medición de 12 dimensiones (con sus respectivos valores de ponderación), siendo estas: Emisiones de Gases de Efecto Invernadero-GEI (21%), Matriz energética (13%), Calidad del aire (10%), Biodiversidad y bosques (9%), Institucionalidad y legalidad (8%), Recursos hídricos (7%), Recaudación y gasto en protección ambiental (7%), Tratados y compromisos

(7%), Contaminación agrícola (6%), Eventos y desastres ambientales (4%), Conflictos ambientales-sociales (4%), y Manejo de residuos sólidos y líquidos (4%).

En ese sentido, dado que el país ha ocupado uno de los últimos lugares en Latinoamérica según el ranking mencionado, es oportuno que se opte por limitar el uso de recursos que impactan negativamente al medio ambiente, por lo que, la disminución del uso de papel es una opción importante a tomar en cuenta. Al respecto, esto se puede dar al sustituir el empleo del papel por el uso de recursos digitales, lo cual se viene dando en el país gracias al uso de la banca por internet, el cual llegó al 65% (Ipsos, 2021).

De lo expuesto, la propuesta de Fintech que se aborda en el presente documento, la cual corresponde a un servicio 100% digital (por internet), resulta una opción que se alinea al uso de recursos digitales antes mencionado.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

De la estructura competitiva del mercado se puede destacar la presencia de las Fintech, las cuales pueden ser de distintos tipos, tales como:

- *Préstamos*: Operación que pone a disposición una determinada cantidad de dinero para financiamiento, utilizando plataformas digitales.
- *Pagos y transferencias*: Envío de dinero de una cuenta a otra, ya sea de manera nacional o internacional, para realizar transferencias o pagos (pasarelas).
- *Cambio de Divisas*: Intercambio de monedas dependiendo del tipo de cambio.
- *Financiamiento Participativo*: Red de financiamiento colectivo en el cual se presta dinero en pequeñas cantidades a favor de los interesados.
- *Gestión de finanzas empresariales*: Plataforma digital que permite gestionar a entes o personas jurídicas el manejo de sus recursos, activos y pasivos.
- *Seguros*: Plataforma digital que permite contratar seguros.
- *Puntaje crediticio*: Evaluación y asignación de puntaje crediticio a personas naturales.

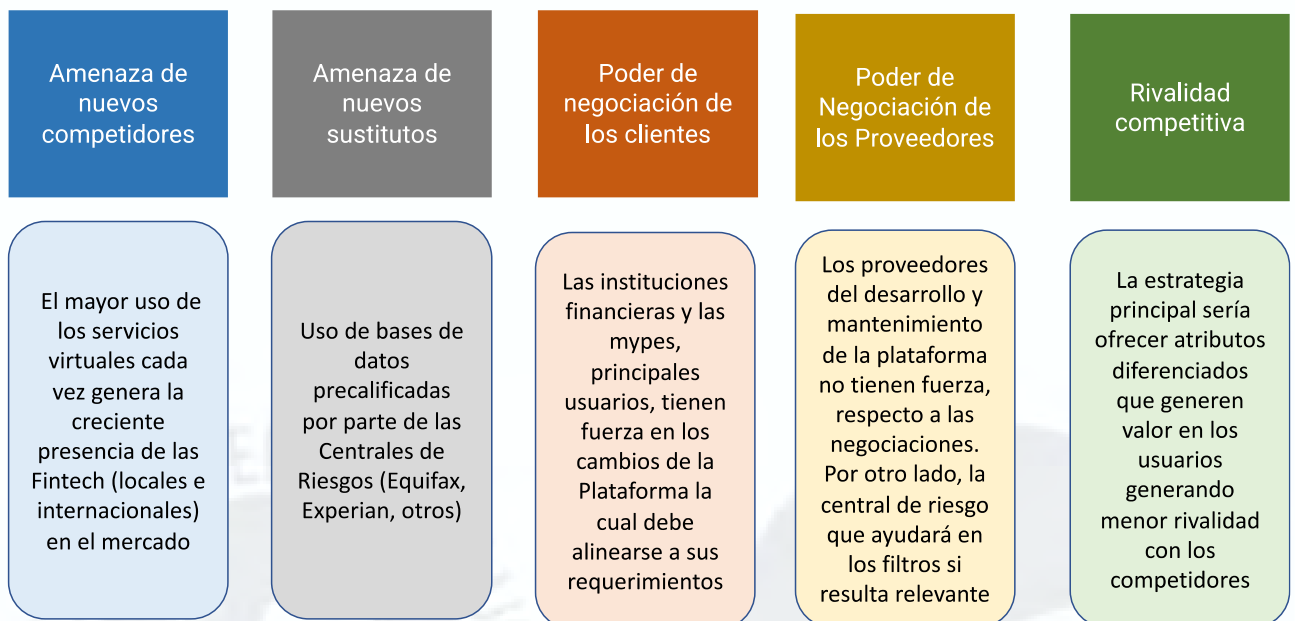
- *Gestión de finanzas personales*: Plataforma digital que permite gestionar a las personas naturales su dinero, además de facilitar la toma de decisiones financieras.
- *Marketplace de préstamos y/o ahorros*: Plataforma digital que conecta a instituciones financieras con personas naturales o jurídicas con interés en obtener préstamos o abrir una cuenta de ahorros.
- *Inversiones*: Plataforma digital que facilita a inversionistas a tomar mejores decisiones de inversión

En ese contexto, del mercado de las Fintech, Me Apunto entrará a competir dentro de las plataformas digitales que conectan a entidades financieras con personas naturales o jurídicas (Marketplace de préstamos: B2C), con lo cual es necesario realizar el análisis de las estrategias de los potenciales competidores; por lo que, de la información recogida en 4ToldFinTech USA LLC (s. f.), experian (s. f.) y PrestaMype (s. f.), se señala las fortalezas y debilidades de los principales competidores en la Tabla 2.

Del análisis del mercado y el entorno se ha realizado además la evaluación de los competidores directos e indirectos en función de las oportunidades y amenazas que representan, realizando dicha evaluación mediante las cinco fuerzas de Porter, obteniéndose el siguiente resultado que se muestra en la Figura 1.

Tabla 2*Fortalezas y Debilidades de la Competencia*

Tipo de Fintech	Fortalezas	Debilidades
<i>Hola Préstamo</i>		
Plataforma que realiza convenios con entidades financieras, cuyas reglas de negocio se ingresan a la plataforma, las cuales permiten prospectar clientes.	Plataforma digital que aplica inteligencia artificial para la captación y seguridad de los datos.	Vulnerabilidad a la ciberdelincuencia, la cual puede manifestarse mediante estafas, ofreciendo créditos y exigiendo cuotas de pago para tener acceso a un producto financiero.
<i>Busca Crédito</i>		
Marketplace que pertenece a una de las más grandes centrales de riesgo (Experian), trabaja en convenio con entidades financieras y establecen reglas de negocio para la captación de prospectos	Conocimiento del sector financiero, ya que cuenta con convenios marco previos brindando información financiera.	Trabajan con base de datos de clientes cuya información no se encuentra actualizada, ya que no cuenta en su totalidad con la venia de los clientes para usar su información.
<i>PrestaMype</i>		
Conecta micro y pequeños empresarios que necesitan un préstamo para su negocio con inversionistas que buscan un mayor retorno de sus ahorros.	Cronogramas de amortización a la medida del cliente y asesoría personalizada.	Exige tener una propiedad inmobiliaria en Lima Metropolitana y Callao inscrita en SUNARP.

Figura 1*Las 5 Fuerzas de Porter*

Capítulo III. Investigación del Usuario

En el presente capítulo se desarrolla el perfil del usuario, siendo este el empresario de las mypes, presentando sus motivaciones, el motor de su emprendimiento; así como también los dolores y falta de conocimiento de temas importantes y estratégicos que le pueden ayudar a seguir creciendo.

3.1 Perfil del Usuario

Empresario de las mypes que tiene la dificultad de acceder de manera óptima al financiamiento, así como escasa capacitación y asesoría en temas relacionados a educación financiera, contabilidad, mercadeo y otros, lo cual limita sus oportunidades en el mundo de los negocios.

Al respecto, el arquetipo de nuestro usuario se aprecia en la Figura 2, de la cual se puede indicar que es un tanto diverso ya que podemos encontrar personas con diferentes niveles socioeconómicos. Sobre ello, podemos indicar que nuestro usuario se caracteriza por ser una persona persistente en cumplir sus objetivos, tiene una edad promedio de 30 a 50 años, es padre o madre de familia, se siente orgulloso(a) de lo logrado, su anhelo es sacar adelante a su familia, su día transcurre en su empresa o negocio, comparte tiempo con su familia, siendo esta su principal motivación, dentro de sus problemas están el crecimiento lento de su negocio, las bajas ventas, sus pagos de fin de mes y la falta de tiempo, principalmente para su familia.

Asimismo, para conocer mejor el perfil del usuario se han realizado algunas entrevistas a los posibles usuarios, 20 en total, todos ellos con la disposición de participar en las mismas como parte del proceso de levantamiento de información, mediante el soporte de una guía elaborada para tal fin, considerando el problema. La matriz Meta-Usuario elaborada es un compendio de lo recogido en las entrevistas ejecutadas, en las cuales se formularon las preguntas contenidas en la Figura 3.

Sobre las entrevistas realizadas, los criterios contemplados en la elaboración de las preguntas fueron: conocer el entorno familiar, lo cual es importante ya que refleja la voluntad de pago y aspiraciones del cliente en un futuro cercano. Adicionalmente, se creyó importante conocer la personalidad del empresario como individuo aportante a la sociedad. Finalmente se consultó sobre el manejo de sus finanzas y sobre lo que necesita para crecer de manera más sostenida.

La información recogida en estas entrevistas permitió establecer un perfil general del usuario, del que se puede concluir que es una persona luchadora por cumplir sus objetivos, siendo constante en los momentos difíciles y en algunos casos temerosos de convertirse en empresas formales debido a aspectos como pago de impuestos y otros, ya que esto no afecta su financiamiento de capital de trabajo porque las entidades especializadas en microfinanzas juegan su rol acercándolo al crédito.

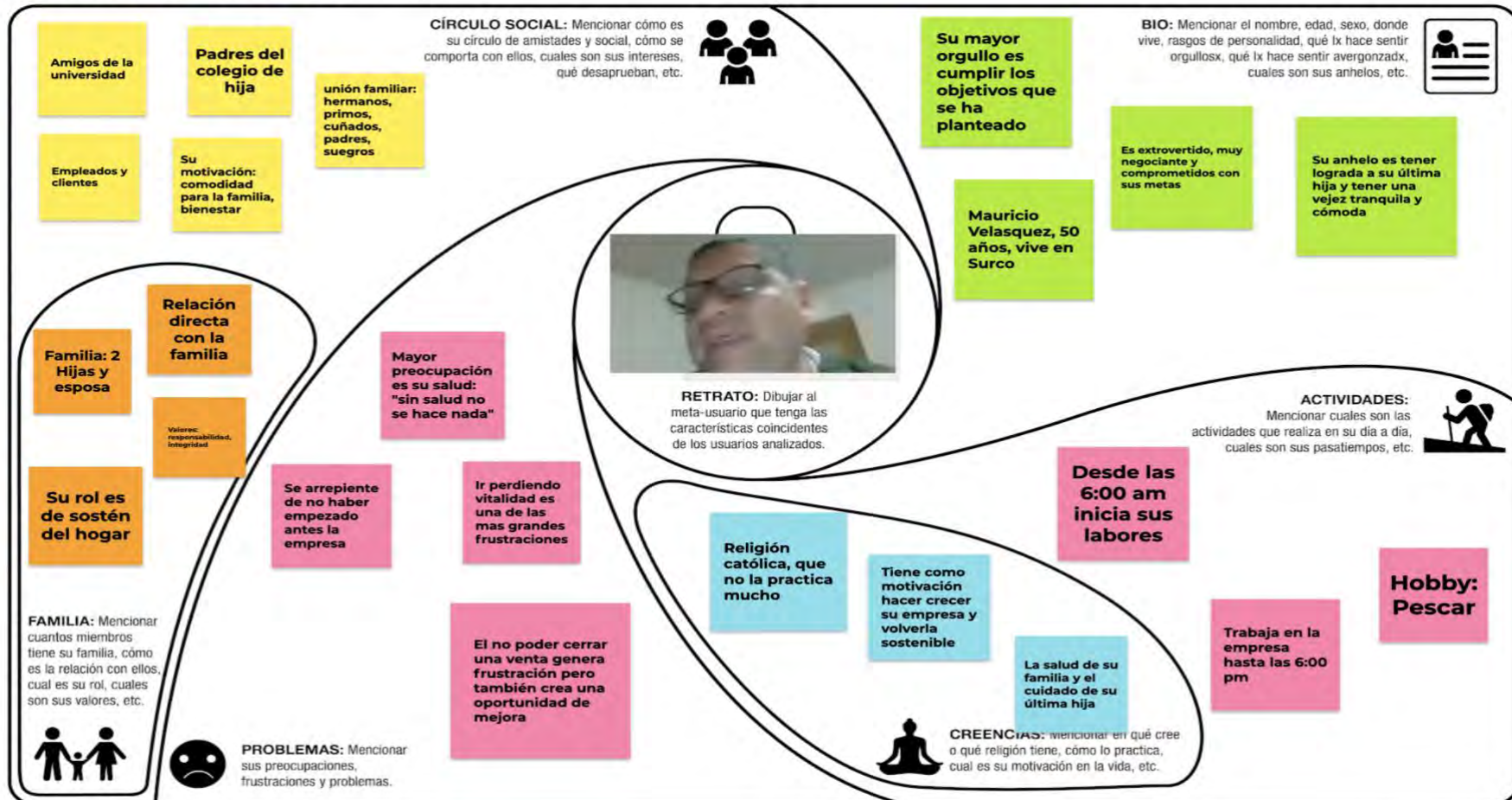
Como aspecto relevante a considerar de las entrevistas realizadas se tiene que la cultura financiera del empresario de las mypes ha mejorado; sin embargo, aún hay mucho por trabajar desde el lado del sobreendeudamiento. Al respecto, las entidades financieras vienen contribuyendo de manera indirecta con ello, dado que la lucha por los mejores clientes y las metas desproporcionadas que en algunos casos buscan alcanzar, obligan a el ejecutivo de estas entidades a reducir la asesoría al empresario de las mypes. Asimismo, se pudo notar que el acompañamiento es muy valorado; no obstante, es lo que menos se viene practicando.

Las tasas en los tipos de créditos a las mypes se vienen reduciendo, dado que a marzo 2022 estas se encuentran en 32.30% y 22.65%, respectivamente (SBS, s. f.-c). Esto implica que las entidades cada vez tienen que ser más efectivas en cada una de las etapas del otorgamiento de créditos, siendo la etapa de prospección una parte muy importante y cuyo costo operativo puede reducirse al contar con un canal de captación como el del proyecto propuesto MeApunto.

Figura 2

Matriz Meta - Usuario

3 Matriz de META-USUARIO



3.2 Mapa de Experiencia de Usuario

El empresario de las mypes ha experimentado a lo largo de su emprendimiento, momentos positivos y negativos, como se puede observar en el lienzo *Mapa de Experiencia Usuario - Empresario de las Mypes* de la Figura 4. En este lienzo se indican las actividades de la experiencia, tales como: pensamiento del usuario, puntos de satisfacción, puntos neutrales, puntos de dolor, y sustento de la experiencia, sobre los que se evaluaron las experiencias del empresario de las mypes sobre la secuencia de la solicitud de un crédito a una entidad financiera.

Asimismo, lo experimentado por el ejecutivo de las entidades financieras se puede observar en el lienzo *Mapa de Experiencia Usuario - Ejecutivo de las Entidades Financieras* de la Figura 5.

3.3 Identificación de la necesidad

Debido a su momento de dolor y las necesidades del usuario, esto de acuerdo al levantamiento de información realizada mediante entrevistas, se pudo constatar que el usuario se ve afectado al no poder dar el salto en su productividad y tamaño, tener poca experiencia de endeudamiento en el sistema financiero, aunado con la informalidad, no asegura niveles de crecimiento sostenibles afectando sus oportunidades en el mercado.

Figura 3

Guía de Entrevista al Usuario






Grupo 3 – Guía de entrevista al usuario

1. En principio, nos gustaría conocer sobre su entorno familiar, ¿cómo describirías a tu familia?
Sustento: Conocer su entorno familiar
2. ¿Consideras que ser comercial es un rasgo distintivo en ti?
Sustento: Conocer su personalidad como individuo
3. ¿Quién o cuál fue el ejemplo o motivación central para decidir ser empresario o hay otras influencias?
Sustento: Conocer su personalidad como individuo
4. ¿Qué te motiva?
Sustento: Conocer los factores que alientan sus aspiraciones como individuo
5. ¿Cómo definirías tu empresa?
Sustento: Conocer el perfil del empresario
6. ¿Qué le inspiró a desarrollar su idea?
Sustento: Conocer los factores que alientan sus aspiraciones como empresario
7. ¿Qué retos tuvo que superar al inicio de su viaje emprendedor?
Sustento: Conocer el camino recorrido como empresario
8. ¿Cómo han cambiado tus prioridades desde que empezaste?
Sustento: Conocer los propósitos actuales como empresario
9. ¿Qué es lo que provoca que tu negocio exista?
Sustento: Identificar cual es la necesidad que cubre el modelo de negocio
10. ¿Cuál consideras que es tu mayor fortaleza?
Sustento: Conocer la personalidad de la empresa

11. ¿Qué debilidad has considerado que puede interponerse en tu crecimiento?
Sustento: Conocer la personalidad de la empresa
12. ¿Consideras que cuentas con los recursos para hacer crecer tu negocio?
Sustento: Conocer las necesidades que desea cubrir como empresa
13. ¿Cómo te endeudas, con entidades financieras o con tus proveedores?
Sustento: Identificar el manejo de sus finanzas
14. ¿Cómo desarrollas el proceso de comercialización y marketing en tu empresa?
Sustento: Conocer la habilidades con la que cuenta para desarrollar su negocio.
15. ¿Qué consejos le darías a alguien que está tratando de convertirse en empresario?
Sustento: Empoderamiento, empatía con el usuario
16. Considerando lo que sabes ahora, ¿hay algo que habrías hecho de manera diferente que cuando empezaste?
Sustento: Capacidad de aprendizaje basado en experiencia
17. Desde tu punto de vista, ¿Cuáles son las cualidades más importantes que debe tener un buen empresario?
Sustento: Conocer la perspectiva de crecimiento del empresario
18. ¿Qué habilidades te gustaría potenciar?
Sustento: Conocer cuales son las necesidades como empresario
19. Desde tu punto de vista, ¿Cuál crees, en tu punto de vista los errores más comunes que comenten los empresarios?
Sustento: Capacidad de aprendizaje basado en experiencia
20. ¿Cómo definirías el éxito?
Sustento: Empatía con el entrevistado

Figura 4











Mapa de Experiencia Usuario - Empresario de las Mypes

Actividades de la experiencia	Recibe visita de Analista de Negocios	Atiende las preguntas del Analista	Condiciones del crédito	Coordinación de nueva visita	Se lista relación de documentos
 Pensamiento del usuario	Ojalá aplique al crédito que necesito	¿Por qué tantos requisitos?	La tasa sigue siendo alta	Ojalá sea en un horario de venta baja	No tengo todos los documentos que me piden
 Puntos de Satisfacción	+				
 Puntos neutrales	Plantea su necesidad al analista			Las visitas recurrentes interrumpen mi horario de trabajo	
 Puntos de dolor	+	Es mucha documentación la que se pide	la tasa no guarda relación con mi calidad crediticia		No cuento con aval ni casa propia ni RUC
 Sustento de la experiencia	Una visita del analista no implica aplicar al crédito	Las IFI's no necesariamente segmentan a sus clientes	Las tasas no obedecen a una segmentación	Las visitas y entrevistas sobre el negocio se hacen en horario laboral	Las IFI's ponderan la formalidad y el sustento patrimonial

Asimismo, la reducción de costos es importante para la rentabilidad y el crecimiento del negocio, lográndose ello con una tasa de crédito “asequible”, lo cual no aplica a todo tipo de empresario de las mypes; por tal motivo, se ha orientado la propuesta de solución a este punto creando una plataforma tipo Fintech, donde interactúan tanto el prestatario (empresario de las mypes) como el prestamista (ejecutivo de las entidades financieras), donde es el prestatario quien propone las condiciones de su necesidad de crédito (monto, plazo, TEA) y es el prestamista quien se “apunta” a atender la propuesta. Surgiendo así el nombre de la plataforma que se presente lanzar denominada “MeApunto”.

Figura 5

Mapa de Experiencia Usuario - Ejecutivo de las Entidades Financieras

Actividades de la experiencia	Visita en campo	Interacción con clientes (recurrentes)	Interacción con Prospectos	Prospectos interesados	Prospectos no interesados
 Pensamiento del usuario	Voy a realizar venta "en frío" y posibles renovaciones	Voy a renovar créditos	Voy a ofrecer créditos	Levantamiento de información	Dejo mi tarjeta en caso se anime luego
 Puntos de Satisfacción	+			 Cliente muestra mucha voluntad, apertura y desea la propuesta de crédito	
 Puntos neutrales		 No todos los clientes quieren renovar, en paralelo vienen "consultando" con otras IFI's			 Prospecto no quiso brindar información de telefonos y correo
 Puntos de dolor	 Realizar ventas siempre es retador, mas aun cuando no se sabe nada del cliente a abordar		 Mi técnica de venta a veces no es suficiente sino tambien los atributos del producto		
 Sustento de la experiencia	Los analistas que ya cuentan con cartera, encuentran complicado crecer en clientes nuevos	Las compras de deuda están en aumento, las IFI's están apuntando a los mejores clientes	Las tasas y el servicio son los atributos que mas consideran las MYPE	Captado el interés por la operación, la evaluación debe ser inmediata	

Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

En el presente capítulo se aborda en relación al producto o servicio: su concepción, el desarrollo de la narrativa, el carácter innovador, la propuesta de valor y el Producto Mínimo Viable (PMV). Para tal efecto, se utilizaron diferentes lienzos que permitieron seleccionar las ideas que ayudaron a esquematizar la propuesta MeApunto.

4.1 Concepción del producto o servicio

En el lienzo $6x6$ que se muestra en la Figura 6 se define el usuario y el momento incómodo específico de su día a día. En este lienzo, se formularon ideas y preguntas que permitieron visualizar soluciones para ayudar al usuario a cubrir sus necesidades. Se seleccionó el momento en que el usuario tiene una oportunidad de negocio; comprar un lote de mercadería a un precio por debajo del habitual; para ello este necesita un préstamo con una entidad financiera.

El objetivo con este proceso fue encontrar una solución que le permita al empresario de las mypes encontrar la opción más rápida y menos costosa en términos de Tasa Efectiva Anual (TEA); ambos atributos muy bien puntuados al momento de elegir trabajar con una entidad. En ese sentido, se elaboró la Matriz Costo-Impacto a efectos de buscar acciones propuestas que permitan abordar las necesidades del empresario de las mypes, las cuales se ponderó en función de la complejidad de la implementación y el impacto de la acción, según se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3*Matriz Costo – Impacto*

Acciones Propuestas	Complejidad de la Implementación				Impacto de la Acción			
	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
1. Solicitar a una sola entidad la compra de sus deudas en otras entidades financieras.		X					X	
2. Formalizar los activos y sincerar el patrimonio.				X			X	
3. Pedir préstamos acordes a la capacidad de pago.	X							X
4. Aplicar el proceso de marketing de segmentación, alcance y posicionamiento.					X			X
5. Reduciendo al máximo sus gastos operativos.					X			X
6. Buscando el soporte de especialistas contables financieros.		X						X

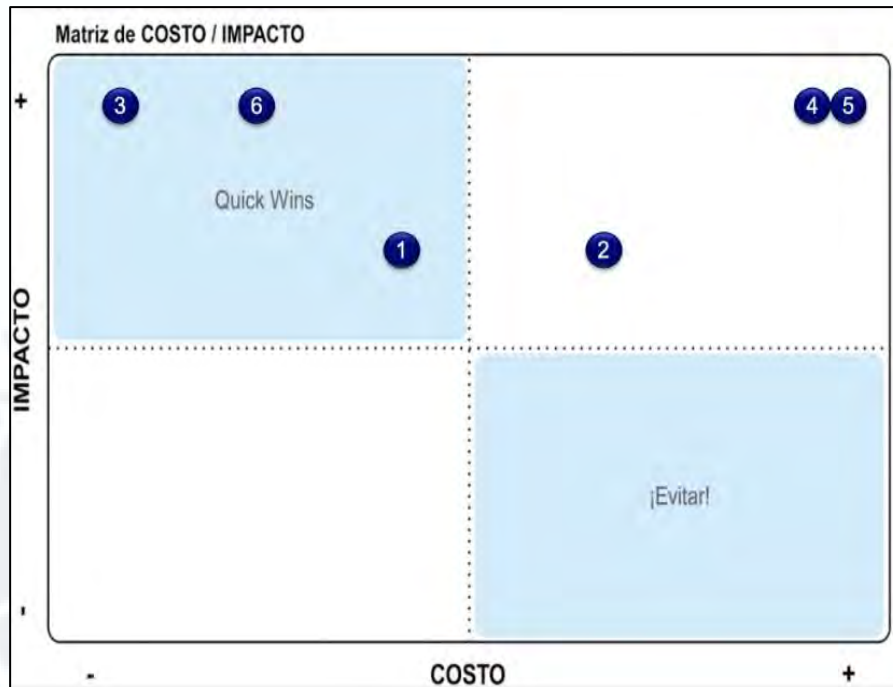
Una vez determinado el problema a atender y teniendo el perfil del usuario, se trabajaron en los Quick Wins que tuvieran un alto impacto y un bajo costo, según se muestra en la Figura 7.

Al respecto, las acciones propuestas que se ubican en el cuadrante de los Quick Wins ayudaron a esquematizar y focalizar la propuesta; por ejemplo, la acción número 3 que indica de alto impacto y de menor costo, obedece a la idea principal de la propuesta que es solicitar préstamos acordes a la necesidad que plantea el empresario de las mypes, teniendo en cuenta su capacidad de pago. Asimismo, la acción número 1 de la solución propuesta ayudará en la reducción de entidades financieras que tanto afecta a nuestros usuarios. Finalmente, tenemos

la acción número 6, que aborda el soporte y asesoría al empresario de las mypes en temas específicos como es la contabilidad y el marketing.

Figura 7

Matriz Costo-Impacto



En el lienzo *Blanco de Relevancia* que se muestra en la Figura 8 se construyó a partir de las interacciones que tuvo el prototipo con los clientes - usuarios. Se tocaron temas relacionados a qué tan amigable consideran que es la plataforma MeApunto, así como si están de acuerdo con el precio sugerido y la forma de generar el ingreso, y en general si están dispuestos a utilizar la plataforma y qué mejoras nos podrían proponer.

De lo realizado se supo cuáles son las preferencias del público y se consiguió ideas novedosas de mejoras, las cuales se propone como una sección de herramientas (Tools), tales como:

- Cálculo de manera referencial de su capacidad de pago.

- Contar con un tarifario actualizado y resumido de las entidades financieras, como, por ejemplo: Cajas Municipales, Cajas Rurales, Edpymes, etc. que ayude como referencia para proponer la necesidad del crédito.
- Esquema de puntuación para el empresario de las mypes y para el ejecutivo de las entidades financieras, lo cual ayudaría en la fluidez del proceso para ambas partes.

Figura 8

Lienzo Blanco de Relevancia



4.2 Desarrollo de la narrativa

La iniciativa a una solución al problema descrito es la creación de una plataforma, de una manera orgánica, en la que se pueda identificar la necesidad crediticia del empresario de las mypes y las diversas ofertas de productos financieros de las entidades financieras, asimismo, a través de esta se pueda brindar orientación al empresario de las mypes para que pueda alcanzar un mejor perfil para conseguir el acceso a la solicitud de un crédito. De igual forma, en la plataforma se pueda indicar a través de marcadores, las debilidades encontradas del empresario de la mypes que motivaron la negativa de acceso a la solicitud de un crédito, para luego este pueda subsanarlas.

De otro lado, se propone a las entidades financieras el acceso a una base de datos de los prospectos debidamente filtrados para los productos que puedan mantener en cartera, orientando al ejecutivo de las entidades financieras y facilitando de esta manera el acercamiento de la oferta y demanda.

De lo expuesto hasta aquí, es importante tener en cuenta que, con la propuesta no se pretende ser un bróker entre las entidades financieras y los empresarios de las mypes para que los primeros puedan otorgar créditos a los segundos, sino lo que se busca es crear un canal donde se pueda optimizar la etapa de prospección para las entidades financieras y encontrar el precio perfecto para el empresario de la mypes.

En ese sentido, la posible solución al problema busca abordar el desarrollo económico del empresario de las mypes, a través de una moderna plataforma virtual que acerque a dos usuarios: por un lado el empresario de las mypes y por el otro al ejecutivo de las entidades financieras, de tal manera que el empresario de las mypes tenga la posibilidad de, luego de ingresar a la plataforma con su usuario, poder realizar una solicitud de crédito con los parámetros financieros (tasa, plazo, etc.) que él proponga, la misma que será recepcionada y visualizada por el ejecutivo de las entidades financieras, previo ingreso a la plataforma con su

usuario, quien tendrá la posibilidad de aceptar la solicitud y con ello acceder a los datos de contacto del empresario de las mypes, y de esa manera pueda iniciar una evaluación crediticia y concretar luego el crédito, de ser el caso.

En ambos casos, la plataforma virtual resultaría muy útil tanto para el empresario de las mypes como para el ejecutivo de las entidades financieras, ya que para el primero, le permite acceder a créditos más competitivos de distintas entidades financieras, lo cual también le ahorra tiempo al tener la información en tiempo real, y para el segundo, les permitiría aumentar su cartera de clientes y de la misma forma ahorrar tiempo y recursos para agilizar los trámites de un potencial cliente.

Además, considerando que el acceso al crédito tiene dos dimensiones interrelacionadas: volumen y precio, y siendo la reducción del precio la que conduce a un mayor volumen de transacciones, por lo que, la propuesta al apuntar a conseguir tasas más favorables al empresario de las mypes y en las que las entidades financieras estén de acuerdo, entonces, se favorece a la disminución del precio del crédito y con ello al aumento de las transacciones financieras crediticias.

Ahora bien, considerando que el empresario de las mypes que ya trabaja con entidades financieras y necesita un crédito rápido y con un costo que no sea superior a su capacidad de pago, encuentra en el mercado tarifarios para el crédito que necesita con tasas elevadas debido a los riesgos altos del sector y al costo operativo en el que incurren las entidades financieras. Asimismo, teniendo en cuenta que no todos los empresarios de las mypes tienen las mismas fortalezas y debilidades, con lo cual la atención de sus necesidades debería realizar mediante una adecuada segmentación. Sobre ello, por ejemplo, el empresario de las mypes que cuenta con buen historial crediticio y sustento patrimonial debería tener la posibilidad de poder proponer lo que quiere pagar, dado que considera que estas características mencionadas lo diferencian del resto de los empresarios.

En esa línea, es también cierto que no todos los empresarios de las mypes que se inscriban a la plataforma tendrán las mismas oportunidades que otros, debido a las variables que definen un mejor ranking o puntaje, pudiendo ser estas: la experiencia trabajando con entidades, la experiencia en su negocio, el comportamiento de pago, los sustentos patrimoniales, entre otros. Al respecto, para aquellos empresarios que no cumplan con una o más de estas variables que la plataforma Me Apunto evalúa, se aplica las herramientas de acompañamiento al empresario de las mypes a efectos de que se convierta en un cliente atractivo para las entidades financieras y estas lo consideren como potencial cliente, haciendo posible que deseen “apuntarse” a ofrecerle la atención de su necesidad de crédito.

Por todo lo expuesto, el empresario de las mypes siente que la entidad financiera con la que trabaja no le ofrece atributos adicionales a pesar de ser un buen pagador y quisiera conocer qué entidad lo puede atender con mejores condiciones de crédito. En ese sentido, se plantea una plataforma denominada MeApunto, la cual busca acercar más al empresario de las mypes con las entidades financieras especializadas en microfinanzas, de tal manera que este se presente y plantee su necesidad crediticia, esperando con ello recibir una rápida atención de la misma.

4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio

4.3.1 De la Innovación.

Si bien existen 170 FinTech en el Perú, de las cuales 10 son internacionales (Vodanovic, 2021), ninguna ofrece el servicio que se está planteando, con lo cual resulta novedoso para el país, ya que es el empresario de la mypes quien plantea su necesidad y las condiciones de la misma; asimismo, las entidades financieras que se afilien a la plataforma, se evitarán de realizar compras de Base de Datos a las centrales de riesgo cuyos datos de contacto cada vez son menos exactos. De igual forma, esta plataforma estaría “eliminando” el servicio de prospección que ofrecen empresas externas a través de promotores y

volanteadores que consiguen prospectos de clientes cobrando porcentajes del monto desembolsado. Asimismo, dado que las entidades financieras necesitan repensar completamente sus procesos de fidelización del cliente (Nicoletti, 2017); este servicio estaría ayudando también a mantener a los clientes que detecten participando en la plataforma a fin de retenerlos con una mejor tasa.

El servicio estaría también preparado para brindar un acompañamiento a los empresarios de las mypes que no cumplan con los filtros necesarios, ofreciéndoles capacitación y asesoría para volverse más atractivos para el sistema financiero.

4.3.2 De la Disrupción.

La solución planteada no es disruptiva dado que encaja dentro de un modelo ya existente, como son las Fintech. Sin embargo, se trata de una *innovación de servicios*, ya que se busca brindar el servicio de Marketplace de préstamos, el cual conecta a instituciones financieras con personas naturales o jurídicas con interés en obtener préstamos, de una manera distinta a la que se ofrece en la actualidad. Asimismo, es una *innovación sostenible incremental* conforme a la definición de la Matriz de Innovación de Harvard (Satell, 2013), puesto que para el desarrollo de la propuesta se utiliza tecnologías actuales para mejorar la calidad y experiencia del servicio a nuestros usuarios.

4.4 Propuesta de Valor

En esta etapa la propuesta de valor se trabajó en el lienzo *Mapa de Valor - Perfil del Usuario* que se muestra en la Figura 9, el cual contempla las actividades que realiza el usuario meta, las cuales le producen alegrías, beneficios y frustraciones vinculadas a la necesidad de crédito. Al respecto, en la actualidad el empresario de las mypes necesita reducir los costos asociados al proceso de solicitud de un crédito, lo cual origina la necesidad de contar con una herramienta que le permita encontrar el mejor precio para su necesidad de

crédito. Aunque lo que realmente frustra al empresario de las mypes es perder oportunidades de negocio por no tener el crédito en el momento que este lo requiere.

Ante ello, el sistema financiero maneja productos como las líneas de crédito; sin embargo, no todos los empresarios de las mypes aplican a este atributo. Por otro lado, cada entidad financiera maneja apetitos de riesgo, los cuales no son de conocimiento del empresario de las mypes; por lo que, en una plataforma como la planteada, el usuario conocería cuál es la entidad que mejor se acomoda a su perfil y necesidad. A partir de dicho análisis, MeApunto resulta una solución capaz de generar alegrías que mitiguen las frustraciones crediticias del empresario de la mypes.

4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)

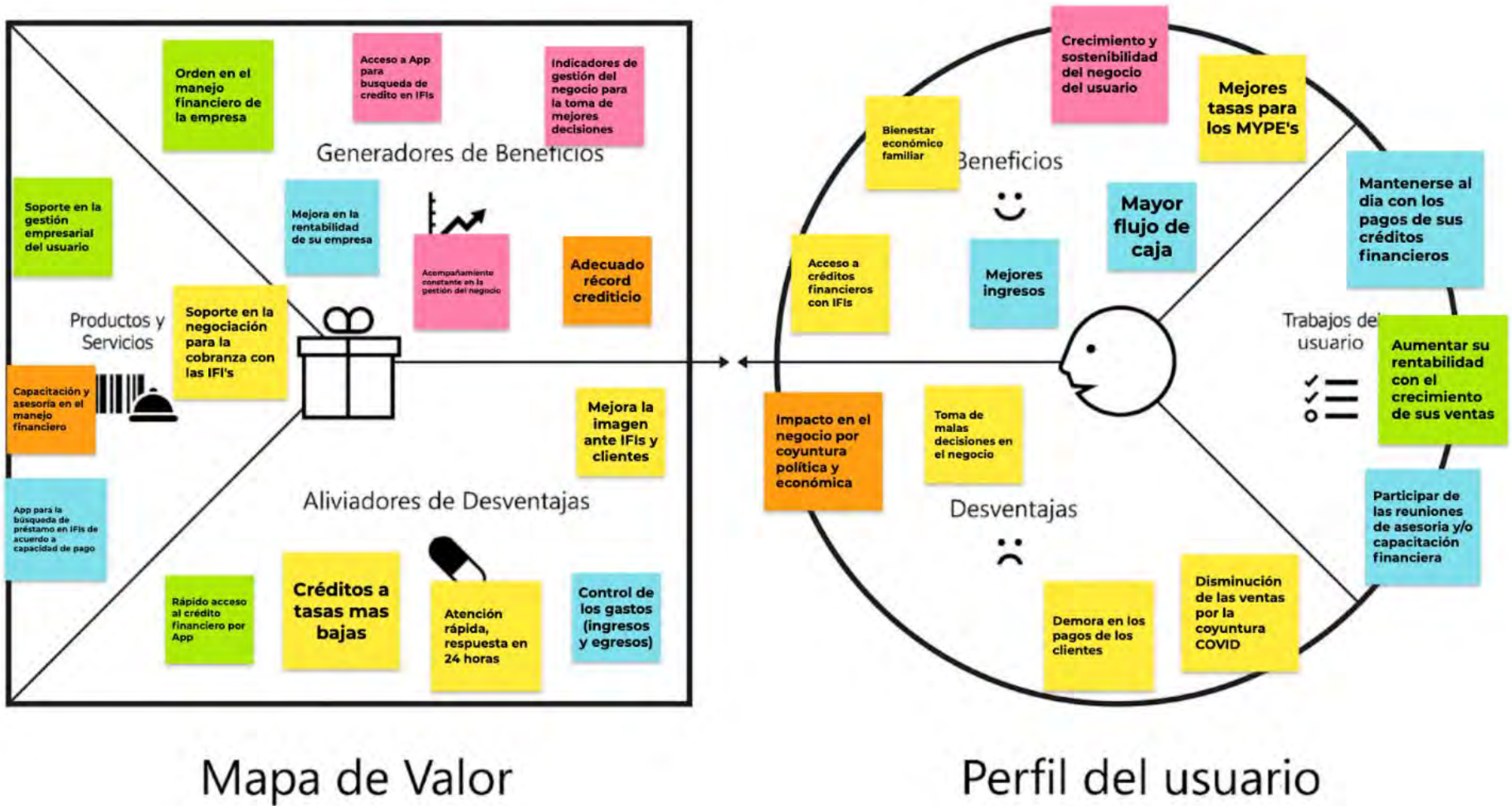
Luego de haber realizado la matriz de costo impacto donde se pudo identificar los Quick Wins y la idea generadora, se procedió a elaborar el prototipo que permita contemplar la menor inversión posible y el mayor alcance de las necesidades del usuario. Después de las consultas con los compañeros de aula y contemplando su feedback se procedió a trabajar con el primer prototipo.

Para la elaboración del producto mínimo viable el equipo decidió aplicar la metodología Design Thinking, al ser la que mejor se acomodaba a lo propuesto; es decir, resolver un problema (de ambos usuarios: el empresario de las mypes y el ejecutivo de las entidades financieras) de forma creativa e innovadora, diseñando un producto acorde a las necesidades.

En las Figuras 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16 se muestran las funcionalidades iniciales trabajadas por el equipo, donde se plantea lo que sería el primer bosquejo de la funcionalidad de la propuesta que contempla la solución al problema identificado, haciendo uso de una aplicación gratuita www.marvelapp.com.

Figura 9

Mapa de Valor - Perfil del Usuario



En la Figura 10 se muestra la creación de la cuenta del usuario correspondiente al empresario de las mypes, debiendo ingresar sus datos personales y de contacto. Asimismo, en la Figura 11 se muestra la pantalla donde este usuario, habiendo ya pasado los filtros internos, puede solicitar su necesidad de crédito, ingresando el monto y la tasa.

En la Figura 12 se muestra al usuario correspondiente al ejecutivo de la entidad financiera, donde ingresa a la plataforma y en la Figura 13 se aprecia el detalle de los prospectos de los empresarios de las mypes con la necesidad planteada, siendo aquí donde este usuario decide si se apunta o no para la atención de la solicitud de crédito.

En la Figura 14 se muestra la pantalla donde el empresario de las mypes revisa en la plataforma cuál entidad es la que se ha interesado en su solicitud de crédito, escogiendo la que mejor se adecúe. Además, en la Figura 15 podrá revisar el detalle de los datos del ejecutivo de la entidad financiera que lo atenderá. Finalmente, en la Figura 16 se muestra la pantalla donde llegan los datos de contacto del empresario de las mypes al ejecutivo de las entidades financieras para que cierren la venta del crédito.

Luego de realizado este primer avance, se recibió la retroalimentación de los profesores Percy Marquina y Sandro Sánchez de Centrum PUCP en las presentaciones realizadas al finalizar el curso de Metodología de Investigación Aplicada (MIA) y a inicios del curso de Seminario de Tesis 1, cursos correspondientes al programa de formación de la Maestría de Administración Estratégica de Empresas (MBA), con lo cual el equipo decidió contemplar la propuesta de incluir filtros de selección más adecuados que sirvan como reglas de exclusión de la participación del empresario de las mypes (reglas de decisión), lo cual permita diferenciarse del resto de Fintech o centrales de riesgo que ya vienen trabajando propuestas similares en plataformas Marketplace. Estas sugerencias se incluyeron en las funcionalidades adicionales que se muestran en las Figuras 17 y 18.

Figura 10

Imagen 1 de Plataforma “MeApunto”

Usuario: Empresario de las mypes

- **Paso 1: Creación de Usuario**
- Debe ingresar los siguientes datos:
 - Nombre del Titular
 - DNI Titular
 - Correo electrónico
 - # Celular
 - Dirección del negocio (Distrito y provincia)
 - DNI cónyuge (de ser el caso)



Asimismo, se tomó la sugerencia por parte de la profesora Kelly Rojas del curso de MIA, en la cual se indicó que resulta oportuno realizar las consultas pertinentes a profesores con conocimientos afines a la propuesta de negocio. Inicialmente, se consultó al profesor Juan O'Brien de Centrum PUCP, por sus conocimientos en finanzas, presentando el modelo de negocio planteado. De las recomendaciones brindadas, se obtuvo como idea el añadir la funcionalidad de soporte y asesoría financiera a los prospectos que ingresan a la plataforma, pero que por algún motivo puntual no cumplen con las reglas de decisión formuladas. De igual manera, se definieron cuáles serían los mecanismos para conseguir prospectos que se animen a suscribirse a la plataforma, de modo que, MeApunto cuente con una cantidad de suscriptores correspondiente al usuario empresario de las mypes, que sea atractiva para las entidades financieras, tal como se muestra en la Figura 19.

Figura 11

Imagen 2 de Plataforma "MeApunto"

- **Paso 2: Ingresar a la Plataforma y solicitar el crédito**

- Ingresar usuario y clave
- Plantear propuesta de crédito

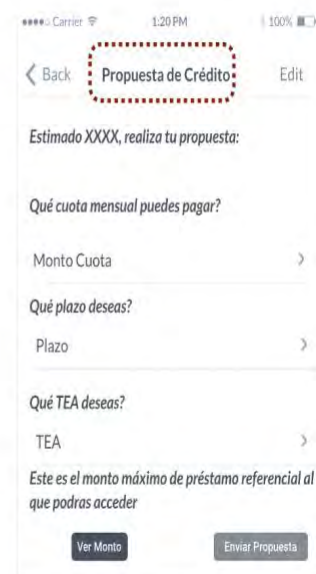


Figura 12

Imagen 3 de Plataforma "MeApunto"

Usuario: Ejecutivo de las entidades financieras

- **Paso 1: Ingresar a la Plataforma**

- **Ingresar usuario y clave**
- Revisar las notificaciones que le llegan, en caso alguna propuesta le interesa, puede hacer click en **Ver Detalle**



Figura 13

Imagen 4 de Plataforma “MeApunto”

Usuario: Ejecutivo de las entidades financieras

- **Paso 2: Revisa los datos cuantitativos**
 - Analista de crédito revisa los datos y en caso está de acuerdo con lo planteado el cliente, le da click al botón ME APUNTO, como conformidad al deseo de atender al cliente.
 - Una vez que se apunte el Analista de crédito y sea aceptado (requisito clave), le aparecerá los datos de contacto.



Figura 14

Imagen 5 de Plataforma “MeApunto”

Funcionalidad

Usuario: Empresario de las mypes

- **Paso 3: Selecciona la entidad con la que deseará trabajar**
 - Escoge la entidad con la cual desea trabajar, puede ver el detalle de cada una de las entidades que se han apuntado a la propuesta. Finalmente seleccionará una.



Figura 15

Imagen 6 de Plataforma "MeApunto"

Funcionalidad

Usuario: Empresario de las mypes

- **Paso 4: Revisa el detalle de la entidad**
 - Le aparece el detalle de la persona que lo atendería, detalles de contacto. Finalmente brinda la conformidad para con ello transmitir sus datos de contacto a la entidad.




Figura 16

Imagen 7 de Plataforma "MeApunto"

Funcionalidad

Usuario: Ejecutivo de las entidades financieras

- **Paso 5: Recibe el detalle de contacto del prospecto**
 - Al recibir la aceptación del prospecto (empresario de las mypes), le llega el detalle de contacto del mismo.



Al respecto, el equipo ha creado mallas de cursos que pueden dictarse en todo tipo de eventos en los que exista público masivo, teniendo el apoyo de entidades o instituciones, tales como: Municipalidades distritales (quienes tienen empadronados a los empresarios de las mypes de su distrito), Ministerio de la Producción (a través del programa Tu empresa), la Cámara de Comercio de Lima, la Empresa Municipal de Mercados Sociedad Anónima-EMMSA, entre otros. Por ejemplo, se ha empezado con una charla dirigida al empresario de las mypes sobre los tips para la obtención de créditos en el sistema financiero.

El equipo también consultó al profesor Raúl Hopkins de Centrum PUCP, quien aconsejó realizar encuestas tanto al empresario de las mypes como al ejecutivo de las entidades financieras, y de lo importante que es realizar estas encuestas en campo a fin de recabar la información más fidedigna.

En ese sentido, luego de los aportes brindados por los profesores Juan O'Brien y Raúl Hopkins, el equipo decidió añadir funcionalidades al prototipo ya existente, tales como los filtros previos a realizar a los prospectos, el simulador de cuánto podría pagar de cuota un cliente, basándonos en sus ingresos y gastos, los cuales pudieron testearse de manera primigenia con algunos ejecutivos de entidades financieras y empresarios de las mypes. Por lo tanto, se ha buscado con estas nuevas funcionalidades, hacer más atractivo para los usuarios, tanto para el empresario de las mypes como para el ejecutivo de las entidades financieras. A renglón seguido, las nuevas funcionalidades:

Figura 19

Imagen 10 de Plataforma “MeApunto”

Captación de prospectos

- **CONVENIOS CON MUNICIPALIDADES, GERENCIAS REGIONALES, ENTIDADES FINANCIERAS**

CAPACITACIONES:

- TIPS para la obtención de créditos en el sistema financiero.
- ¿Cómo mantener un perfil de cliente atractivo para el sistema financiero?: Riesgos del sobreendeudamiento, manejo óptimo del número de entidades y el comportamiento de pago
- Maneras de aumentar el margen de venta optimizando los costos.
- Balance entre deudas con el sistema financiero y deudas con los proveedores.
- Estrategias de venta, segmentación de clientes.
- Pasos para la formalización de una empresa.
- Seguridad y Salud en el trabajo.

Capítulo V. Modelo de Negocio

En este capítulo se indica el modelo de negocio, el cual consiste en una plataforma virtual que brindará oportunidades a los empresarios de las mypes para la obtención de créditos rápidos y a una tasa de interés acorde a sus necesidades, así como la posibilidad de facilitar la gestión en la etapa de prospección del otorgamiento del crédito a las entidades financieras. Además, esta plataforma llamada “MeApunto” permitirá capacitar y asesorar al empresario de las mypes para volverlos elegibles al crédito.

5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Del lienzo *del Modelo de Negocio* que se muestra en el Figura 20, se puede describir cada uno de los componentes del negocio que se pretende lanzar. Como socios claves se tiene identificado a: las entidades financieras, la Asociación de Micro Financieras (ASOMIF), la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), así como la Central de Riesgo (desarrollo de filtros para la calificación del cliente), las cuales interactuarán con la plataforma “MeApunto”. Por otro lado, dentro de las actividades claves, se tiene el Desarrollo y Mantenimiento de la plataforma, el Marketing y el cierre de ventas con las entidades financieras. A su vez, como recursos claves se tiene a la marca “MeApunto”, la plataforma y las bases de datos correspondiente al usuario empresario de las mypes.

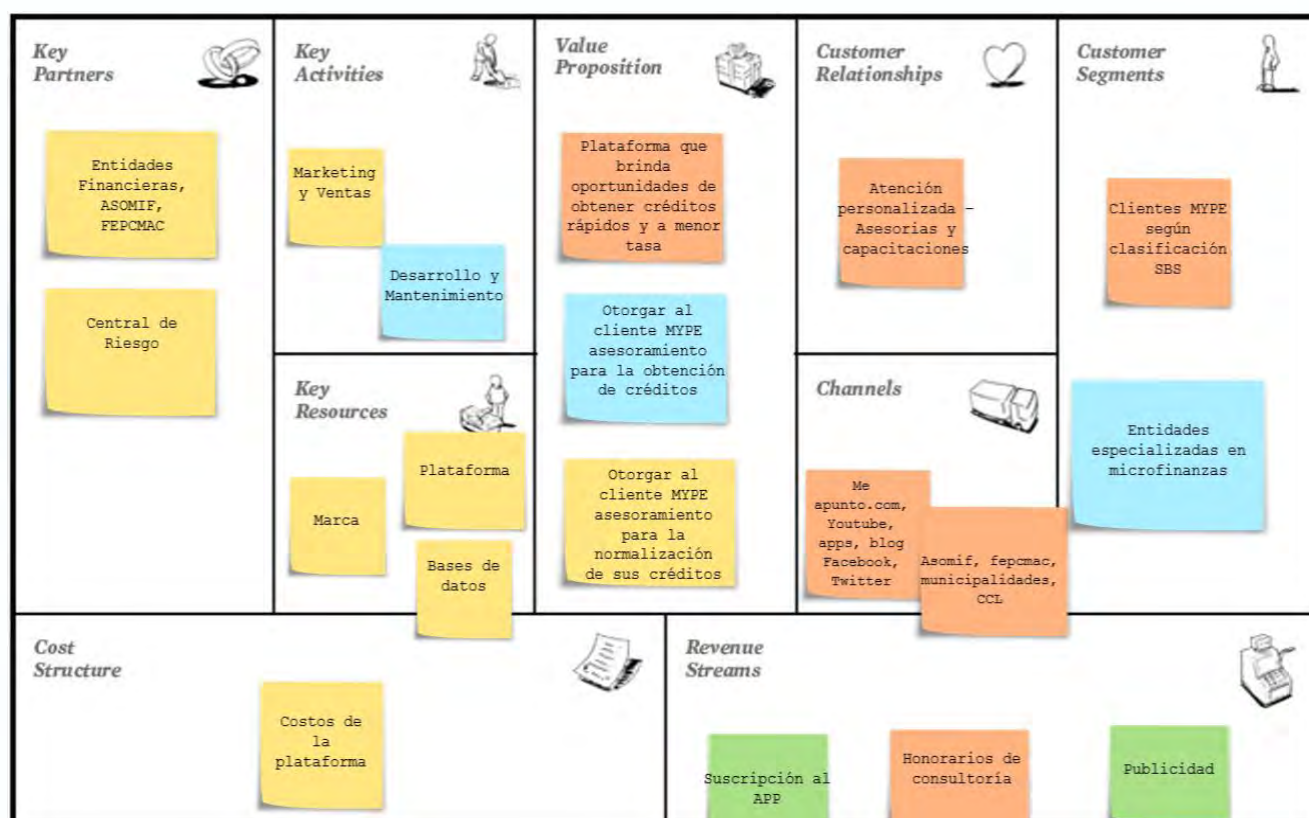
Ahora bien, la propuesta de valor de la plataforma se sostiene en la capacidad que tendrá esta de brindar oportunidades de obtener créditos rápidos y a tasas de interés acorde a las necesidades del empresario de la mypes, así como de asistir a este con capacitación y asesoría para la obtención y normalización de sus créditos. De igual manera, se considera dentro las relaciones con los clientes, a la atención personalizada a través de la capacitación y la asesoría en los diferentes temas de negocios, mediante los canales como redes sociales, páginas web y el soporte de ASOMIF y FEPCMAC, entre otros. Asimismo, se señala que la

estructura de costos es básicamente los costos que involucran el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.

Finalmente, como fuentes de ingreso se consideran la suscripción al App por parte del ejecutivo de las entidades financieras y la publicidad.

Figura 20

Lienzo del Modelo de Negocio



5.2 Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio

Del Estado de Resultados que se muestra en la Tabla 4, se puede apreciar que se ha estimado una pérdida de S/ 175,518 en el primer año de operaciones relacionado con la implementación de la empresa en marcha. El resultado en los siguientes años es positivo, concluyendo la estimación en el sexto año con una utilidad de S/ 1'090,863.

Ahora bien, según se muestra en la Tabla 5 el proyecto tiene una inversión inicial de S/ 250,000 aproximadamente, el cual será financiado con capital propio de S/ 100,000 y a través

de empresas financieras el importe de S/ 150,000, a una tasa efectiva anual del 21% por cinco años. Asimismo, de acuerdo al flujo de caja mensual indicado en la Tabla 5 se ha estimado un Valor Actual Neto (VAN) al sexto año de S/ 1.5 millones, representando una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 81.1%, considerando una tasa de descuento de 13.08%.

Tabla 4

Estado de Resultados

Estado de Resultado	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas estimadas	-	805,163	1'515,600	1'591,380	1'670,949	1'754,496
Costo de servicio						
Mano de obra	58,075	172,174	180,783	189,822	199,313	209,279
Materia prima	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	52,800
Total costo servicio	80,075	194,174	202,783	211,822	221,313	262,079
Utilidad Bruta	-80,075	610,988	1'312,817	1'379,558	1'449,636	1'492,417
		75.88%	86.62%	86.69%	86.76%	85.06%
Gastos operativos						
Gastos ADM	37,583	219,751	194,751	194,751	194,751	194,751
Gastos Ventas	56,672	296,802	206,802	206,802	206,802	206,802
Depreciación	1,188	3,563	3,563	3,563	1,313	-
Amortización						
Total Gastos operativos	-95,443	-520,117	-405,117	-405,117	-402,867	-401,554
Utilidad operativa	-175,518	90,871	907,700	974,441	1'046,769	1'090,863
		11.29%	59.89%	61.23%	62.65%	62.18%
Gastos Financieros	8,006	21,000.00	17,143.72	12,477.62	6,831.64	0
Resultado Neto	-183,524	69,871	890,556	961,963	1,039,937	1,090,863

5.3 Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio presentado tiene características de ser exponencial, pues su crecimiento está en función al número de usuarios. Además, el uso de la tecnología está en innovación constante y es acogida por todos los sectores. Por tanto, cuando se ponga en marcha el proyecto, existe la alta probabilidad que los usuarios utilicen esta plataforma y la puedan recomendar, captando de esa manera clientes nuevos. Asimismo, a medida que haya un crecimiento del negocio, se podrán atender usuarios con otras necesidades (créditos personales, créditos hipotecarios, etc.).

Tabla 5*Flujo de Caja Financiero*

Flujo de caja	0	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos							
1. Ventas		-	805,163	1'515,600	1'591,380	1'670,949	1'754,496
Egresos							
2. Planilla		88,706	356,903	365,512	374,551	384,042	394,008
3. Proveedores		85,625	353,825	238,825	238,825	238,825	238,825
Total de Egresos		174,331	710,728	604,337	613,376	622,867	632,833
Flujo de caja operativo		-	94,434	911,263	978,004	1'048,082	1'121,663
4. Capital Invertido	150,000						
5. Crédito	100,000						
Total Ingreso Financiero	250,000	-	-	-	-	-	-
Egreso Financiero							
6. Activos		18,380					
7. Intangible		22,980	15,320				
7. Pago Deuda		-	18,363	22,219.52	26,885.63	32,531.61	6,831.64
8. Intereses		8,006	21,000	17,143.72	12,477.62	6,831.64	39,363.24
Total Egreso		49,366	54,683	39,363	39,363	39,363	46,195
Flujo de caja financiero	250,000	-49,366	- 54,683	-39,363	-39,363	-39,363	-46,195
Flujo de Caja	250,000	26,304	39,751	871,900	938,641	1,008,718	1,075,469
Flujo de Caja acumulado		26,304	66,054	937,954	1,876,595	2,885,313	3,960,782

5.4 Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio

El proyecto propuesto es sostenible ya que cumple con el impacto positivo social y medioambiental, asimismo, busca el crecimiento económico del empresario de las mypes, generando ganancias a los usuarios sin dañar o perjudicar el medio ambiente. A su vez, es importante resaltar que con la propuesta en mención se busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

En el aspecto social, el foco principal es el empresario de las mypes, siendo este un sector desatendido debido a su alto grado de informalidad y riesgoso a nivel financiero, por lo

cual se le ofrece un crédito encarecido. En ese sentido, se busca a través de este modelo de negocio, el crecimiento y sostenibilidad de las mypes, facilitándoles la obtención de un crédito acorde a sus necesidades (tasas menores o más competitivas) y de esa manera puedan conseguir un mayor beneficio económico para la unidad familiar del empresario de las mypes.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se expone cómo la solución planteada es deseada por los clientes; es factible de realizar al contar con los recursos, actividades y socios clave; y es viable desde el punto de vista financiero, dado que es un proyecto rentable y sostenible a nivel económico.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Los potenciales clientes son los empresarios de las mypes que cuentan con experiencia en el sistema financiero. Al respecto, y de la información obtenida por medio de encuestas y entrevistas, se ha encontrado que la propuesta de solución que permite al empresario de las mypes plantear su necesidad de crédito a las entidades financieras, y luego estas puedan atender dicha necesidad con la rapidez requerida, es bien recibida; por lo que, sería interesante y de mucha ayuda.

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

De acuerdo a los avances tecnológicos del sistema financiero y el boom de las Fintech, los usuarios de estos últimos, ya sean estos solicitantes de créditos, ahorristas u otros, están buscando la solución o herramienta que se adecúe mejor a sus necesidades. En relación a ello, las Fintech aún no vienen atendiendo las necesidades del sector de las mypes como si lo hacen en el sector consumo. Al respecto, las soluciones existentes en el sector consumo buscan adecuarse al sector de las mypes (ya sea tanto para personas naturales con negocio o personas jurídicas), llevando esto al error dado que son segmentos totalmente distintos.

Sobre lo señalado, el planteamiento de las hipótesis para la deseabilidad del producto contempla a los dos usuarios que se necesita atender: el empresario de las mypes y el ejecutivo de las entidades financieras, pudiendo ser estos últimos: Cajas municipales, Edpymes, Financieras, Cooperativas, Bancos, etc.

Hipótesis 1: Captación de entidades financieras

Se considera que la creación de filtros de perfilamiento alineados con las políticas de créditos de las entidades financieras será algo atractivo para estas. Se medirá el ratio de desembolsos efectuados / prospectos enviados. Ver Apéndice A.

Hipótesis 2: Acompañamiento al empresario de las mypes para volverlo elegible en el sistema financiero

Se considera que identificar los puntos de dolor del empresario de las mypes permitirá brindarles la asesoría necesaria a efectos de que sean elegibles en el sistema financiero, con lo cual podrán ser aceptados y realizar su solicitud de crédito en la plataforma. Se medirá el número de prospectos que no cumplían los filtros y luego logran cumplirlos. Ver Apéndice B.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Los experimentos que se emplearon para validar la deseabilidad de la solución fueron dos: encuestas y entrevistas. Las encuestas fueron realizadas a los empresarios de las mypes, quienes respondieron las consultas formuladas, permitiendo de esa manera la mejora de la propuesta, añadiendo atributos a los ya contemplados previamente. En resumen, el 99% de los 100 empresarios encuestados, respondieron de manera favorable a la propuesta de una solución que le permita saber qué entidad financiera aceptaría una Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) o cuota propuesta por ellos, la cual este en función sus necesidades.

Al respecto, las preguntas de las encuestas se seleccionaron en base a la experiencia que se tiene en el sector de las microfinanzas, iniciando con preguntas sobre el conocimiento del sistema financiero, la experiencia crediticia y el grado de educación financiera. Por lo que, se pudo notar que en el sector de las mypes, los empresarios trabajan con entidades financieras, pero no tienen una adecuada cultura financiera.

Las entrevistas se realizaron al ejecutivo de las entidades financieras, siendo estos: Analistas de crédito, jefes de Agencia (sucursales), jefes Regionales y expertos en microfinanzas. Sobre el particular, es importante mencionar que dentro de las entrevistas también se incluyó a una persona que trabaja actualmente en una central de riesgos, obteniendo también el punto de vista de la competencia más cercana a nuestra propuesta, lo cual enriqueció el experimento.

En ese contexto, en la Figura 21 se detallan las preguntas y opciones de respuesta de la encuesta, cuyos resultados se pueden apreciar en el Apéndice C. La encuesta fue realizada de manera virtual a una muestra conformada por 100 empresarios de las mypes.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

La solución planteada considera la elaboración de una plataforma tipo Marketplace, que estará disponible tanto en la web como en aplicativo móvil, la cual incluirá filtros (reglas de negocio) que serán diseñados con una central de riesgos (p. ej., Experian). El acceso podrá ser a nivel de entidades financieras como de manera individual para el ejecutivo de estas. Se trabajarán dos modalidades: por suscripción y por crédito desembolsado.

6.2.1. Hipótesis para Validar la Factibilidad de la Solución

El planteamiento de las hipótesis para la factibilidad del producto busca alcanzar la proyección de clientes en base a las dos modalidades: por suscripción y por comisión de crédito desembolsado. De igual forma, la captación de clientes producto de la capacitación y asesoría al empresario de las mypes, con el objetivo de volverlos prospectos más atractivos para las entidades financieras.

Hipótesis 3: Establecer dos modalidades de atención para entidades financieras: por suscripción mensual y por comisión en base a crédito desembolsado

Se considera que brindar más de una opción a las entidades financieras para que estas se puedan suscribir a la plataforma, hará posible que se alcance el número de clientes que

cubra como mínimo los gastos que conlleva la obtención y mantenimiento de la plataforma.

El ratio a usar medirá la proporción de las ventas por suscripción versus el total de las ventas, esperando obtener un ratio del 40%. Ver Apéndice D.

Hipótesis 4: Contar con sólo una modalidad de atención (Suscripción individual)

Se considera que la atención bajo la modalidad de suscripción es la más óptima tanto para las entidades financieras como para MeApunto. Para verificarlo, se ha tomado en cuenta las implicancias del seguimiento a los desembolsos realizados a través de la plataforma para luego llegar a saber la comisión correspondiente. El ratio que se medirá será el de costos por pagos por suscripción versus desembolsos realizados por los suscritos. Esperando alcanzar un ratio de 0.05%. Ver Apéndice E.

6.2.2. Plan de mercadeo

Los objetivos estratégicos que se muestran en la Tabla 6, son el marco de referencia de los objetivos de marketing.

a. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing (OM) que se muestran en la Tabla 7, se soportan en tres factores de importancia a cubrir:

- **Captar:** Dar a conocer a MeApunto como una plataforma sencilla, ágil y segura, donde el empresario de las mypes pueda interactuar con las entidades financieras. Indicadores: Incremento de suscripciones a la plataforma y Costo de adquisición de cliente (CAC).
- **Fidelizar:** Solucionar la urgencia de dinero en el menor tiempo posible a una tasa óptima de acuerdo a su perfil y necesidades. Indicador: Participación de mercado.
- **Posicionar:** Diferenciarse de la competencia como una plataforma segura y rápida en la atención de los créditos.

Figura 21

Desarrollo de la Encuesta

Desarrollo de la Encuesta					
Pregunta	Opciones de respuesta				
	a	b	c	d	e
1. ¿Trabajas con entidades financieras?	Si	No			
2. Si tu respuesta fue SI, ¿Cuánto tiempo llevas trabajando con ellas?	< 6 meses	[7 - 12] meses	[13 - 18] meses	> 18 meses	
3. Si tu respuesta fue NO, ¿Cuál es el motivo por el que no trabajas con la Banca?	No cumplo con los requisitos mínimos	Cobran tasas de interés muy altas	No tengo propiedad ni aval	Estoy mal calificado	Prefiero hacer "juntas" con amigos, colegas o familia
4. ¿Tienes conocimiento de lo que son las Fintech?	Si	No			
5. ¿Haces uso de aplicativos o de páginas web para comparar tasas de interés?	Si	No			
6. ¿Qué te interesa saber más, la tasa (TEA), la TCEA o la Cuota del crédito?	TEA	TCEA	Cuota		
7. ¿Qué atributo consideras más relevante, la rapidez en la atención de un crédito o que la tasa de interés o la cuota sea baja?	Rapidez	Baja tasa de interés	Monto de Cuota accesible		
8. ¿El analista de crédito que te atiende, te asesora en temas que tienen que ver con tu negocio?	Si, siempre	A veces	No, solo ofrece el crédito y no lo vuelvo a ver hasta el momento en que ofrece otro crédito		
9. ¿Conoces el nombre de tu analista de crédito?	Si	No	Mucho rotan los analistas de crédito		
10. ¿Qué opinas de una herramienta que te permita saber, en línea, qué entidad financiera está ofreciendo la mejor cuota para el monto de crédito que deseas?	Sería de mucha ayuda	Me daría igual	No me ayudaría, siempre recibo buena tasa porque soy buen pagador		
11. ¿Qué opinas de una plataforma que pueda permitirte ofrecer tu necesidad de préstamo y, a su vez, las entidades financieras, estén interesadas por ser la primera en atenderte?	Ayudaría mucho	No ayudaría	Ayudaría siempre y cuando se asegure la rapidez en la atención	Ayudaría, siempre y cuando exista un abanico interesante de entidades financieras	Ayudaría, ya sea con pocas o con muchas entidades financieras
12. ¿Te inscribirías en una plataforma que te brinde lo indicado en la pregunta anterior?	Claro que si	No	Si, siempre que no cueste		
13. Al inscribirte deberás dejar tus datos de contacto: Dirección, correo electrónico, teléfono, giro de negocio u otros, ¿los brindarías?	Si	No			

Tabla 6*Objetivos Estratégicos*

Tipo	Objetivo	
Objetivos de Rentabilidad	Obj. 1	Lograr un ROE mayor al 30% a partir del segundo año, llegando a un mínimo de 100% al quinto año.
	Obj. 2	Lograr un EBITDA del 15% a partir del segundo año, llegando a un 30% al quinto año.
Objetivos de crecimiento	Obj. 3	Lograr una participación del 2% en el primer año, logrando en un 15% al quinto año.
	Obj. 4	Obtener una tasa de crecimiento de usuarios de las entidades financieras del 10% en el primer año hasta un 15% en el quinto año.
Objetivos de Supervivencia	Obj. 5	Lograr una satisfacción de cliente del 70% en el primer año, incrementando un 10% anual durante 2 años y mantener al 90% en adelante.
	Obj. 6	Obtener una satisfacción de clima laboral del 70% durante el primer año, llegando a 95% al quinto año.

Nota. ROE = Return On Equity; EBITDA=Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

Ventas:

Según se muestra en la Tabla 8, las ventas provienen tanto de las suscripciones de las entidades financieras como de las comisiones por la modalidad de comisión en base a crédito desembolsado. Para las proyecciones se han considerado el número de agencias o sucursales de todas las entidades financieras especializadas en microfinanzas, y un número promedio de ejecutivos de estas entidades. De igual manera, para las comisiones se ha considerado el ticket promedio desembolsado por las entidades especializadas en microfinanzas (S/ 10,000).

Tabla 7*Objetivos de Marketing*

Ítem	Objetivos del Marketing	Indicador	Metas					Objetivo Estratégico Relacionado
			2022	2023	2024	2025	2026	
Captar								
	CAC		150	50	18.75	12.5	12.5	
	Publicidad		60,000	100,000	75,000	75,000	75,000	
OM1	N° de prospectos captados	CAC	20,000	100,000	200,000	300,000	300,000	Obj. 4; Obj. 1
	N° de prospectos desembolsados		400	2,000	4,000	6,000	6,000	
OM2	N° de socios estratégicos (usuarios)	usuarios	33,879	35,572	37,351	39,219	41,180	
Fidelizar								
OM3	Participación de mercado	% clientes en la industria Fintech	2%	4%	10%	15%	15%	Obj. 3; Obj. 4
Posicionar								
OM4	Satisfacción del cliente	n° de usuarios nuevos	100%	70%	80%	90%	90%	Obj. 5

b. Descripción de los Segmentos y Buyer Persona

Para el funcionamiento de la plataforma propuesta se han definido dos segmentos: El empresario de las mypes y el ejecutivo de las entidades financieras, ambos actores son importantes en el ecosistema planteado. Al respecto, son las entidades financieras especializadas en microfinanzas quienes serán nuestros clientes directos, quienes generarán las ventas a través de las suscripciones y las comisiones. Por ello, nuestros esfuerzos y herramientas a ofrecer estarán orientados a ellos.

Tabla 8*Ventas*

Universo de prospectos							
n° Agencias	2105						
n° Promedio Ejecutivos	10						
Total	21050						
Ventas por Suscripción							
	Número	Unidad	Precio Suscrip.	Monto Mensual	Monto Anual		
Potencial 1er año (0.5%)	211	Suscripciones	50	10,525	94,725		
Potencial 2do año (2%)	421	Suscripciones	50	21,050	252,600		
Potencial 3er año	442	Suscripciones	50	22,103	265,230		
Potencial 4er año	464	Suscripciones	50	23,208	278,492		
Potencial 5to año	487	Suscripciones	50	24,368	292,416		
Ventas por Comisión							
	Número	Unidad	Ticket Desemb.	Operaciones	Op. plataforma	Monto Mensual	Monto Anual
Potencial 1er año (1%)	316	Comisiones (0.5%)	10,000	25	5	78,938	710,438
Potencial 2do año (2%)	421	Comisiones (0.5%)	10,000	30	5	105,250	1'263,000
Potencial 3er año	442	Comisiones (0.5%)	10,000	30	5	110,513	1'326,150
Potencial 4er año	464	Comisiones (0.5%)	10,000	30	5	116,038	1'392,458
Potencial 5to año	487	Comisiones (0.5%)	10,000	30	5	121,840	1'462,080
Ventas totales							
	Monto Anual						
Potencial 1er año (1%)	805163						
Potencial 2do año (2%)	1515600						
Potencial 3er año	1591380						
Potencial 4er año	1670949						
Potencial 5to año	1754496						

Entidades financieras

Todas las entidades financieras pueden competir, por lo que no habrá distinción en el tamaño ni consideración particular por alguna región, brindando la posibilidad para que en la plataforma todas las entidades pueden participar.

Clientes potenciales mypes

Aplicará para todo empresario de las mypes; sin embargo, este deberá superar los filtros que se precisan a continuación:

- Calificación SBS: 100% Normal en los últimos 6 meses.
- Clientes con tipos de créditos Microempresa y Pequeña empresa.
- Número de entidades: Hasta tres.
- Historial crediticio continuo en los últimos 12 meses.
- Deuda Pico últimos 12 meses – Deuda Actual > 0
- No tener créditos castigados ni refinanciados en los últimos 24 meses.

Al respecto, tal como se muestra en la Figura 22, la captación de los prospectos y aplicación de los filtros antes mencionados, permitirá diferenciar a los clientes potenciales de los clientes a reforzar, donde estos últimos tendrán la opción de recibir capacitación y asesoría para volverse elegibles en el sistema financiero. En ese sentido, son los clientes potenciales los que podrán directamente plantear su solicitud de crédito en la plataforma.

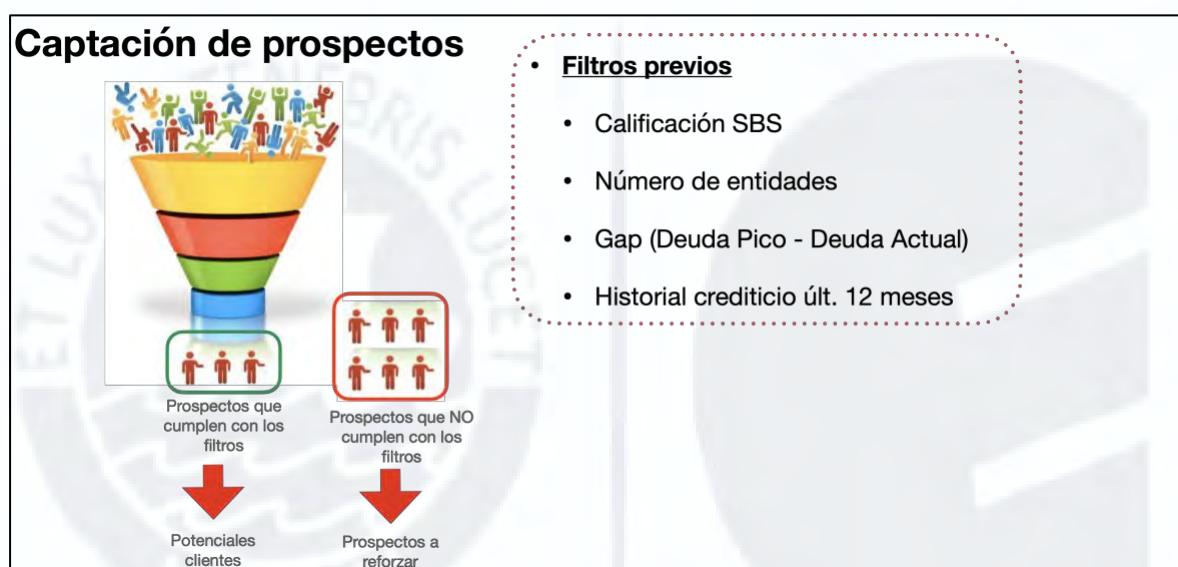
c. Estrategias de Precio

El precio a considerar en la plataforma MeApunto difiere de la existentes en el mercado, donde se cobra en base a operaciones desembolsadas, teniéndose porcentajes de comisión que oscilan entre 5% y 10% del monto desembolsado. Estas tarifas obedecen a que las Fintech Marketplace existentes hacen un trabajo personalizado de reglas de negocio para cada entidad en base a sus políticas de admisión de crédito.

Al respecto, la primera estrategia de MeApunto apunta a cobrar una suscripción mensual de S/50.00 por cada ejecutivo de las entidades financieras que haga uso de la plataforma, lo cual facilita que estas no tengan que llevar un control puntual de las operaciones cuya captación sea a través de la plataforma; lo cual genera trámites adicionales que desvían la atención de la función principal de una entidad financiera.

Figura 22

Captación de Prospectos



Como segunda estrategia de la plataforma, esta la que busca cobrar según créditos desembolsados; es decir, un porcentaje del 0.5% del monto desembolsado de las operaciones que generen los clientes que ingresen a la plataforma.

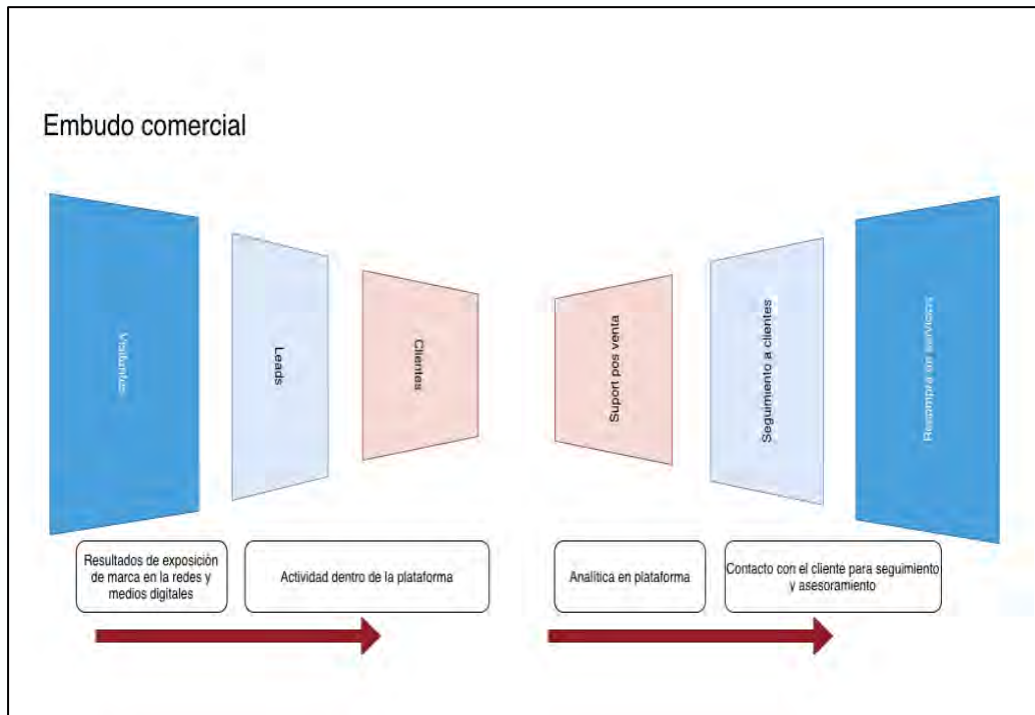
d. Embudo Comercial

De acuerdo a lo que se muestra en la Figura 23, en esta se aprecia al proceso de captación de clientes mediante la interacción con la plataforma en la web y aplicativo móvil, el cual comprende desde que los visitantes interactúan con la plataforma, de los cuales una parte de estos se convierte en potenciales clientes al tener la posibilidad de realizar su solicitud de crédito, y luego una parte de estos últimos consigue el crédito solicitado con una entidad financiera. Asimismo, la post venta abarca la interacción con el suscriptor a efectos

de conocer su experiencia en la plataforma, para luego proceder con el seguimiento a la satisfacción de sus necesidades, y finalmente acabado su tiempo de suscripción estos puedan renovar la misma.

Figura 23

Embudo Comercial



e. Mix de Canales y Mix de Medios

Dentro de los canales y medios de comunicación a considerarse para el marketing, cuyo presupuesto se señala en la Tabla 9, se tienen a los siguientes:

- Plataforma Virtual: mediante el App MeApunto, al cual se podrá acceder desde cualquier dispositivo, en este aplicativo se indicarán los pasos a seguir respecto a la información del usuario a ser ingresada, teniéndose en cuenta la seguridad de la información registrada en la plataforma.
- Difusión de la plataforma “MeApunto” a través de las redes sociales: Facebook, Tiktok, Twitter, LinkedIn, Instagram, entre otros; dado que el uso de redes sociales establece

centros de contacto muy eficaces para conocer y comunicarse mejor al cliente (Nicoletti, 2017).

- Creación de una fan page: la cual deberá ser innovadora y llamativa a fin de tener un contacto más cercano con los potenciales clientes, además de ganar espacio en la web.
- Creación de una página web: en la que se indiquen los servicios brindados por la plataforma, además de hacer referencia al público objetivo, indicando la misión y visión de la empresa. Se tendrá en cuenta la estrategia del marketing digital.
- Eventos: se impartirán capacitaciones y talleres gratuitos a los potenciales usuarios. Se indicarán los beneficios y ventajas del uso de la plataforma.

6.2.3. Plan de operaciones

Tal como se muestra en la Figura 24, en el Mapa de Viaje elaborado con el Customer Journey Map, se identificaron los pasos a seguir mediante las acciones del usuario, antes, durante y después del servicio ofrecido por la plataforma MeApunto.

Por otro lado, en el Mapa de Servicio que se aprecia en la Figura 25, el diagrama del Service Blueprint permitió establecer el flujo de servicio, visualizando la interacción entre todas las personas que participan en la plataforma.

Recursos Requeridos

Dentro de los recursos requeridos a utilizar se tienen a los siguientes:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma MeApunto.
- Base de datos de los potenciales usuarios.
- Desarrollo de la marca MeApunto.
- Consultoría jurídica en las suscripciones con las entidades financieras.
- Consultoría en publicidad.

Al respecto, el capital de S/ 150,000 que brindarán los socios del proyecto, buscará cubrir los costos asociados a la utilización de los recursos requeridos antes mencionados.

Tabla 9

Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing		2022	2023	2024	2025	2026
Publicidad	Radio Mercados	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	Facebook Ads	8,000	24,000	24,000	24,000	24,000
	Revista	6,000	18,000	18,000	18,000	18,000
	Microfinanzas					
	Google Ads	8,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Merchandising	Jalavistas, Lapiceros, Polos, Gorros, Pop Sockets	2,000	10,000	-	-	-
	Capacitación Presencial y Webinars y Captación de entidades					
	Gremios, Mercados, Webinars	-	120,000	120,000	120,000	120,000
Total		44,000	216,000	206,000	206,000	206,000

Figura 24

Mapa de Viaje

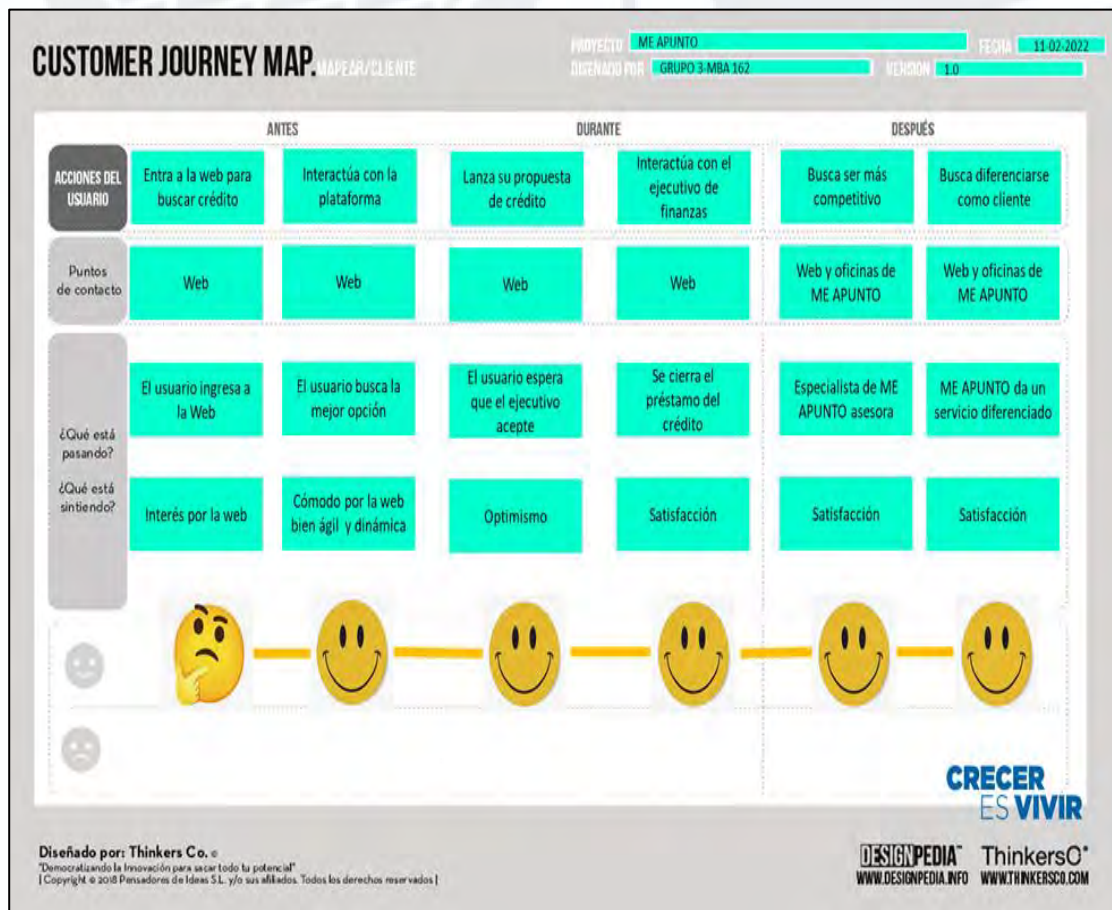
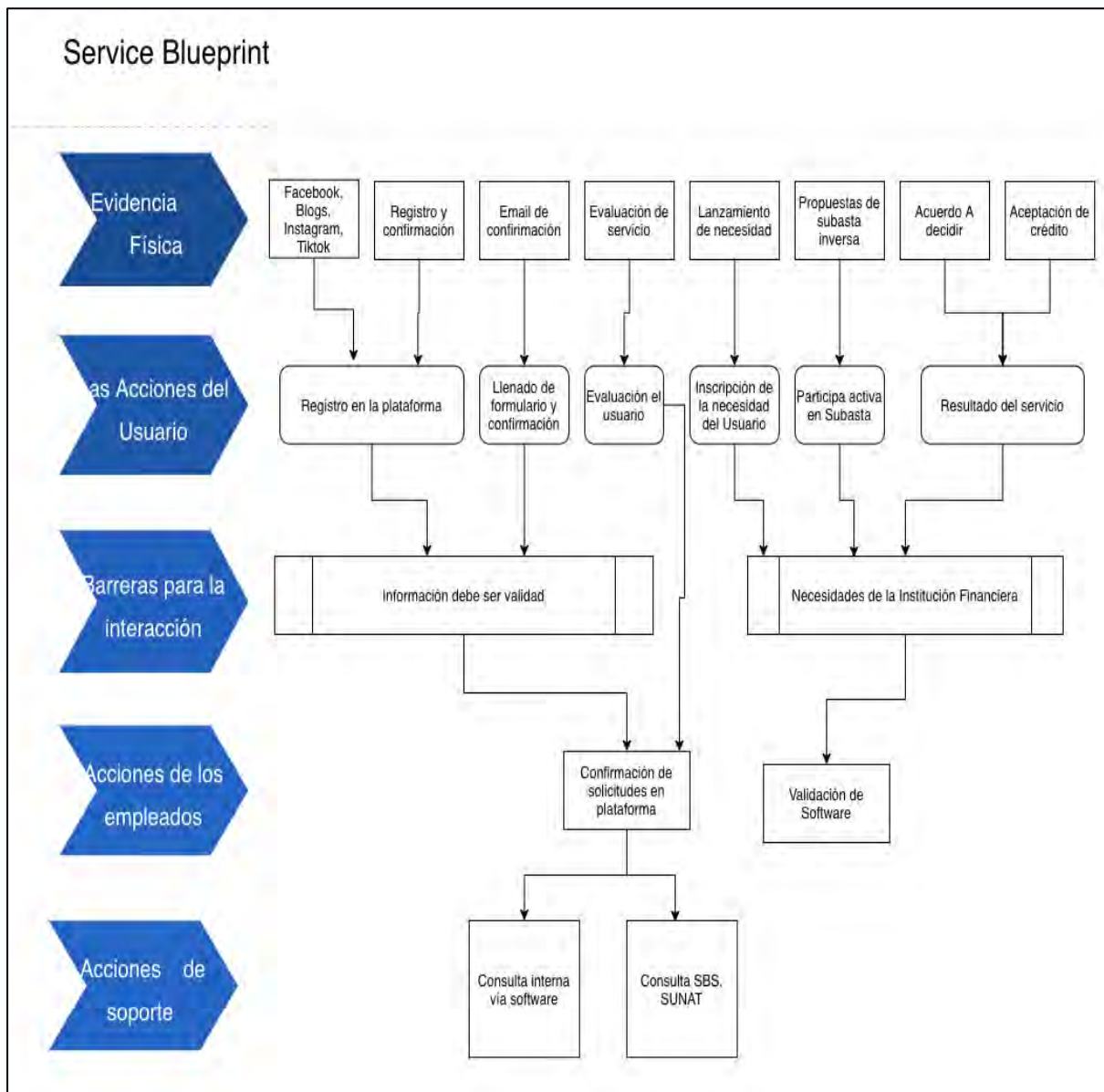


Figura 25

Mapa de Servicio



6.2.4. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

La simulación de la eficiencia se realizó con la herramienta de simulación Montecarlo, mediante la cual se puede validar una hipótesis a partir de números generados aleatoriamente y a su vez ayuda a determinar el nivel de riesgo, con lo cual se procedió a realizar el cálculo del CAC y el Valor de tiempo de vida del cliente (VTVC), cuyos resultados se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10*Cálculo del CAC y VTVC*

Descripción	Inversión inicial	Descripción	Valor
Marketing digital y publicidad	208,500	Ticket Promedio	10,000
Prospectos desembolsados	2,000	Plazo promedio (meses)	12
CAC	104.5	Comisión (0.5%)	50
		Margen	50%
VTVC / CAC	1.2	Permanencia (años)	5
		Recurrencia	5
		VTVC	125

Para el cálculo del CAC se procedió a obtener la relación de la inversión inicial a realizar para el marketing digital y publicidad de S/ 208,500 (el promedio de lo que se invertirá en los 5 años, el cual incluye un costo de S/120,000 anual destinado a la atracción de las entidades financieras) respecto al número de prospectos desembolsados, obteniendo un costo de S/ 104.25. Para el cálculo del VTVC se consideró un ticket de desembolso de S/ 10,000 a un plazo promedio de 12 meses, esperando una recurrencia de cinco créditos, lo cual implica mantener al cliente cinco años. Con ello se genera un valor de S/ 125; obteniéndose el ratio de 1.2.

Finalmente, de acuerdo a la simulación de Montecarlo que se muestra en la Tabla 11, se observa una alta eficiencia (49.4%) y se infiere un bajo riesgo para el plan establecido.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Para la viabilidad de la solución se ha considerado como hipótesis la rentabilidad del modelo, considerando los indicadores del VAN y la TIR.

6.3.1 Hipótesis para la Viabilidad de la Solución

El planteamiento de las hipótesis para la viabilidad de la solución comprende el logro de la rentabilidad de la propuesta de negocio.

Tabla 11*Simulación de la Eficiencia del Plan de Marketing*

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	1.39	110.51	153.18
Desviación estándar	1.00	8.57	30.16
Primera simulación	1.08	117.02	142.67
Promedio	1.402		
Desviación estándar	1.003		
Mínimo	-1.632		
Máximo	4.778		
Alta eficiencia: > 1.39	50.28%		
Análisis de sensibilidad	crecimiento	VTVC	CAC
	0.00	125.00	104.25
	0.05	131.25	104.25
	0.10	144.38	104.25
	0.15	166.03	119.89
	0.20	199.24	119.89
	Promedio	153.18	110.51
	Desviación estándar	30.16	8.57

Nota. Se utilizó los criterios del simulador Montecarlo.

Hipótesis 5 – Modelo Rentable.

Se considera que es un modelo rentable, novedoso y capaz de generar el aumento de colocaciones de crédito a las entidades financieras generando ahorro en los costos operativos. Para verificar ello, se ha trabajado el plan de mercadeo en base a las ventas proyectadas y los gastos incurridos, obteniéndose un VAN de S/ 1.5 MM y un TIR de 81.1%. Ver Apéndice F.

6.3.2. Presupuesto de Inversión

La estructura de la deuda propuesta es la inversión de los accionistas y la diferencia será financiado por la institución financiera con créditos personales de 25 mil soles cada uno, resultando un crédito total de S/ 100 mil soles.

Se solicitará un préstamo a una institución financiera por S/ 100,000 para la implementación del proyecto, teniendo en cuenta el pago de los intereses por el periodo de gracia solicitado, dando como resultado el presupuesto de inversión que se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Estructura de la Deuda

Deuda					
Crédito	100,000.00				
TCEA	0.21				
Tiempo	5 años				
Meses	55 meses				
TEM	0.02				
Periodo de gracia	5 meses				
Año	Saldo del capital	Capital	Interés	Cuota	
1	81,636.76	18,363.24	21,000.00	39,363.24	
2	59,417.23	22,219.52	17,143.72	39,363.24	
3	32,531.61	26,885.63	12,477.62	39,363.24	
4	0.00	32,531.61	6,831.64	39,363.24	
Periodo de gracia					
	1	2	3	4	5
Saldo	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Capital	-	-	-	-	-
Interés	1,601.19	1,601.19	1,601.19	1,601.19	1,601.19
Cuota	1,601.19	1,601.19	1,601.19	1,601.19	1,601.19

En relación con la estructura de socios que se muestra en el Tabla 13, se ha considerado los aportes de cuatro socios con 37,500 acciones cada uno, cuyo valor de cada acción es de S/ 1, dando un total de S/ 150,000.

6.3.3. Análisis Financiero

Las ventas proyectadas en el primer año son nulas debido a la fase de implementación, sin embargo, para los siguientes años se espera que las ventas comiencen a incrementarse progresivamente. Al respecto, para el segundo año se espera ventas que superen los S/ 805 mil y al terminar el sexto año poder alcanzar ventas superiores a S/ 1.7 millones.

Tabla 13*Estructura de Socios*

Socio	Número de acciones	Valor por acción	Aportes por socio (S/)
Socio 1	37500	S/ 1	37500
Socio 2	37500	S/ 1	37500
Socio 3	37500	S/ 1	37500
Socio 4	37500	S/ 1	37500
Total (S/)			150000

En ese orden de ideas, el margen operativo esperado es del 62.18% de las ventas, con indicadores de rentabilidad al sexto año correspondientes a un ROI (Return on Investment) de 415.97% y un ROE (Return on Equity) de 35.51%, tal como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14*Análisis Financiero*

Indicadores	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas (Miles)	-	-	805,163	1,515,600	1,591,380	1,670,949
Marge Contribución	-	0.00%	75.88%	86.62%	86.69%	86.76%
Margen Operativo	-	0.00%	3.83%	50.65%	52.64%	54.27%
Utilidad Neta	-	0.00%	1.23%	49.52%	51.65%	53.86%
ROE	-	0.00%	-41.73%	103.25%	53.07%	36.75%
ROI	-	-73.41%	3.95%	300.22%	328.79%	359.97%
ROA	-	-276.08%	17.02%	95.45%	51.98%	36.75%

Nota. ROE = Return on Equity; ROI = Return on Investment; ROA = Return on Assets.

6.3.4. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Se ha utilizado el simulador de Montecarlo para el análisis de sensibilidad del VAN del proyecto, tal cual se muestra en la Tabla 15, obteniéndose un VAN esperado de S/ 1.2 millones, un VAN promedio de S/ 1.5 millones y un VAN mínimo de S/ 0.7 millones.

El promedio ponderado del capital (WACC), se ha determinado por $WACC = W_d \times [K_d (1 - t)] + W_s \times K_s$; donde W_d es la deuda adquirida por la empresa (S/ 150,000); K_d es el costo de la deuda (21%) o tasa de interés (TCEA); "t" es el impuesto a la Renta (30%); W_s es el aporte

de los accionistas (S/ 100,000); K_s es la rentabilidad esperada del accionista (12%) (Costo de oportunidad esperada), el cual aplicado a nuestro proyecto resulta el 13.62%.

En la Tabla 16 se muestra el resumen de los resultados de las hipótesis que ayudaron a validar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto.

Tabla 15

Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja neto	-250000	26,304	-20,249	731,900	798,641	868,718
Promedio ponderado de capital	13.08%					
Valor Actual Neto (VAN)	1'221,869.48					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	81.18%	1.00	1.00	1.00		
Período de retorno (en años)	3.00					
Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	VAN-Prom	VAN-DE				
	1'497,315.52	294,833.36				
Primera simulación	1'883,746.47					
VAN promedio simulado	1'500,446.78					
VAN desviación estándar simulada	308053.544					
VAN mínimo	746,943.70					
VAN máximo	2'276,181.86					
Riesgo de pérdida: VAN < 20,000	0.00%					
Análisis de sensibilidad	crecimiento	VAN				
	0.00	1'221,869.48				
	0.05	1'282,962.95				
	0.10	1'411,259.25				
	0.15	1'622,948.14				
	0.20	1'947,537.76				
	Promedio	1'497,315.52				
	DesvEstand	294,833.36				

Tabla 16

Resultados de Validar la Hipótesis de Negocio

Descripción	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Se acepta?
Deseabilidad	Creemos que la creación de filtros de perfilamiento alineados con las políticas de crédito de las entidades financieras brindará atracción a las entidades financieras	Prueba 1: Se han considerado filtros como: n° de Entidades, Calificación SBS, Variación de deuda y tipo de crédito SBS.	El ratio Desembolsos efectuados/Prospectos enviados: 20%	Sí
	Creemos que el acompañamiento al MYPE para volverlo elegible al sistema financiero nos beneficiará comercialmente	Prueba 2: Hemos identificado los puntos de dolor del empresario de las mypes: conocimiento de su capacidad de pago, el uso de las tarjetas de crédito (destino del crédito), comportamiento de pago y otros.	Logramos que del total de prospectos que insertemos, el 50% logre desembolsar con alguna entidad.	Sí
	Creemos que debemos establecer 2 modalidades de atención para las entidades financieras	Prueba 3: Alcanzar con el mix de modalidades el número de clientes que nos permita cubrir los gastos de creación y mantenimiento de la plataforma.	El ratio ventas por suscripción /total ventas: 40%.	Sí
Factibilidad	Creemos que debemos contar con una sola modalidad: Suscripción	Prueba 4: Solo se contabilizan las suscripciones y no un seguimiento a los desembolsos que deben realizar tanto MeApunto como las entidades financieras.	El ratio costos por pago de suscripción/desembolsos de los suscritos: 0.05%.	Sí
Viabilidad	Creemos que contamos con un modelo rentable novedoso que generará crecimiento de colocaciones a las entidades financieras.	Prueba 5: Plan de Mercado.	VAN: S/ 1.5 millones; TIR: 81.18%.	Sí

Capítulo VII. Solución Sostenible

En el presente capítulo se mostrará el VAN social de la propuesta, el cual se enfoca en el acompañamiento y soporte que se brindará al empresario de las mypes, así como también un enfoque al ahorro de los tiempos y costos en la etapa de prospección tanto por parte del empresario de las mypes como de las entidades financieras. Se ha tratado de contemplar estos enfoques en el Modelo de Negocio Próspero que se muestra en la Figura 26.

Al respecto, se inicia considerando que actualmente el empresario de las mypes no cuenta con el soporte y acompañamiento de las entidades financieras, a efectos de que estas los ayuden a su crecimiento sostenido, no existiendo tampoco un indicador que muestre el aporte a la sociedad por intermedio de la formalización del empresario de las mypes, lo cual promueve el cambio a mejores oportunidades de financiamiento. Es por ello que, a través de la plataforma propuesta, se reducirán los tiempos que dedica el empresario de las mypes en encontrar la entidad acorde a su necesidad, con lo cual este ya no tendrá que navegar en las páginas web de cada entidad financiera, sino por el contrario, su solicitud de crédito que plantee en la plataforma, podrá ser atendida por la entidad que más rápida esté dispuesta a “apuntarse” y con ello proceder a evaluar al prospecto y posteriormente realizar el desembolso de la operación, de ser el caso.

A su vez, se planteará a los socios estratégicos (entidades financieras aliadas), la importancia de contar con un indicador que ayude a medir el nivel de formalización de los empresarios de las mypes, que sean usuarios de la plataforma, así como de aquellos clientes consolidados de sus carteras. Además, dado que el crecimiento económico trae consigo la necesidad de que las personas sepan cómo manejar sus finanzas personales y beneficiarse de los mercados financieros, toda iniciativa de educación financiera puede convertirse en complemento de los procesos de inclusión financiera y por ende como medida de reducción de la pobreza (García et al., 2013). Desde esta perspectiva, la capacitación y asesoría que se

pondrá a disposición del empresario de las mypes ayudará a alcanzar el fin antes mencionado, esperando alcanzar el aporte social respectivo y necesario que todo modelo de negocio debe considerar.

Por el lado medioambiental, esperamos reducir el consumo de papel y energía por parte de las entidades, dado que, al verse reducido el tiempo en la prospección, las hojas de ruta que ayudan a levantar la información del cliente en campo podrían ser reemplazadas por aplicativos tipo lista de verificación que ayuden a corroborar la información extraída de la plataforma.

De lo expuesto, la viabilidad del proyecto es positiva, tanto en el aspecto económico, social y medioambiental.

7.1 Relevancia Social de la Solución

La solución propuesta es relevante ya que atiende un problema significativo del empresario de las mypes, las cuales representaron el 95% de las empresas peruanas según cifras de la ENAHO del 2020 (ComexPerú, 2020), quienes no logran alcanzar su desarrollo económico debido a que su acceso al crédito es limitado, debido a condiciones del crédito como: tasas elevadas, el estancamiento de la línea de crédito o incluso la negación del mismo.

Asimismo, de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) contenidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la solución planteada se encuentra alineada al Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, y a las metas: 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra, 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el

crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros, y 8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.

Al respecto, en la tabla 17 se muestra la vinculación del proyecto MeApunto con el ODS 8.

Índice de Relevancia Social (IRS)

Al calcular el índice de relevancia en el ODS 8, respecto al trabajo decente y crecimiento económico, obtenemos lo siguiente:

$$\text{IRS} = \frac{\text{Metas del ODS 8 movilizadas por la solución}}{\text{Total, de metas del ODS 8}}$$

$$\text{IRS} = \frac{3}{10}$$

$$\text{IRS} = 0.3 = 30\%$$

Es decir, el proyecto contribuye con un 30% al cumplimiento el ODS 8.

7.2 Rentabilidad Social de la Solución

En la propuesta se considera además de la rentabilidad, el beneficio que brinda la plataforma al empresario de las mypes en la reducción de costos asociados a la adquisición de un crédito; así como la capacitación y asesoría a estos para volverlos elegibles en el sistema financiero, incluyendo en ese contexto la inducción a la formalización, lo cual implica conseguir beneficios tanto para el empresario de las mypes como para la sociedad.

Los beneficios sociales se han desarrollado considerando las proyecciones de dos indicadores, siendo estos el tiempo de ahorro en consultas en las páginas web y el número de clientes que logren hacer efectiva su solicitud de crédito en la plataforma, dado que previamente no cumplieron los filtros de esta.

Para el primer indicador se ha tomado como referencia la hora hombre promedio de un empresario de las mypes (S/25.00) y el tiempo que le tomaría revisar en la web cada una de las entidades financieras a fin de encontrar la tasa que mejor se adecue a su necesidad, haciendo uso de los simuladores que se encuentran en las páginas de las entidades.

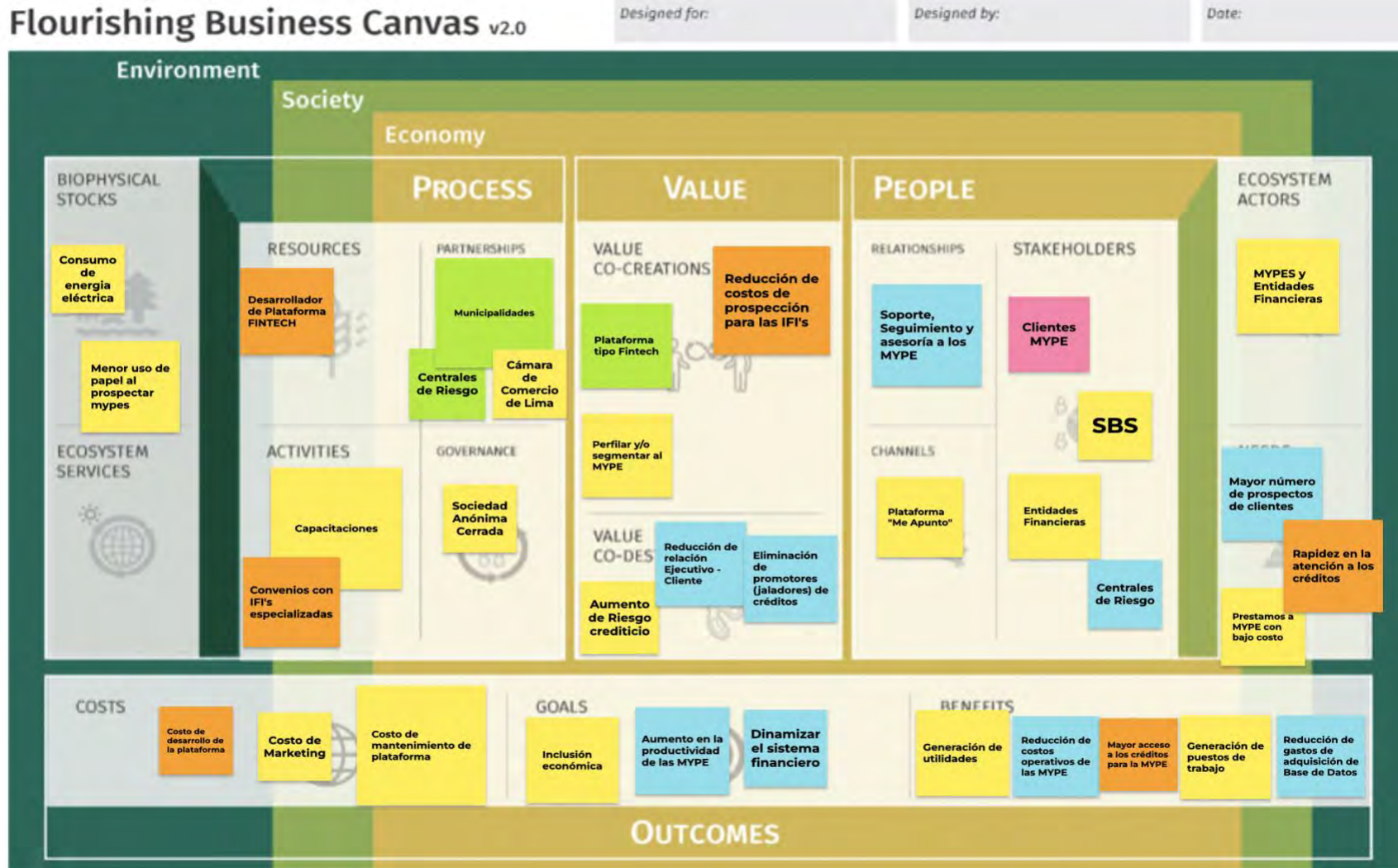
Tabla 17

MeApunto y su Vinculación con el ODS 8

Objetivo 8 - ODS: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos		
Objetivos ODS	Impacto "MeApunto"	Enero del 2022 a enero del 2026
Objetivo 8.2: Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	La propuesta de la plataforma "MeApunto" está dirigida exclusivamente para las mypes, siendo este un sector cuyo aporte al crecimiento del país es fundamental, donde predomina el uso intensivo de la mano de obra.	100% de las empresas que apliquen a la plataforma reducirán costos operativos (tiempo) y a su vez se reducirán sus gastos financieros lo cual elevará la productividad de dichas empresas.
Objetivo 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Con la asesoría y propuesta de "MeApunto", colaboramos con el desarrollo y crecimiento de las mypes, lo que les permitirá acceso a créditos con las entidades financieras a un precio que les permita mayor rentabilidad de su negocio, así como sostenibilidad en el mismo. "MeApunto" también acompañará al empresario de las mypes brindando el soporte para su formalización lo que además les permitirá el acceso a nuevos mercados.	Del total de empresarios de las mypes suscritos en la plataforma, se estima que al 5% de ellas podremos ofrecer servicio de consultoría orientados a la mejora del riesgo crediticio y con ello su acceso óptimo a los servicios financieros. Una empresa trabajando en formalidad genera trabajos decentes, toda vez que la empresa irá reduciendo sus gastos financieros al seguir obteniendo préstamos con tasas bajas
Objetivo 8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	La propuesta de "MeApunto" promueve la competencia entre las entidades del sistema financiero especializado en microfinanzas; lo cual obligará a las entidades a ser más eficientes en sus procesos, adentrándose a estrategias de transformación digital.	100% de las entidades del sistema financiero, especializadas en crédito mypes, presentan procesos más eficientes y adecuados a cada cliente.

Figura 26

Modelo de Negocio Próspero



Con respecto al segundo indicador, se ha tomado como referencia el costo de hora hombre de la persona que brindará la capacitación y asesoría al empresario de las mypes (S/30.00), explicando los motivos o los filtros que no llegaron a cumplir. Este servicio incluirá también la orientación e inducción a la formalidad, pero este indicador tendrá que ser también coordinado con los socios estratégicos.

Beneficios Sociales

Se ha considerado como beneficio el tiempo promedio que ahorran el empresario de las mypes, en buscar la mejor opción para una oportunidad de crédito mediante la revisión de las páginas web disponibles. Ese valor de tiempo perdido se multiplica con la proyección de consultas que terminan en desembolsos, así como con las consultas que no necesariamente llegan a desembolsarse. Al respecto, el total de consultas proyectadas para el 2022 al 2026 se muestra en el Tabla 18.

Tabla 18

Consultas del Empresario de las Mypes

	Consultas				
	2022	2023	2024	2025	2026
Hora hombre promedio del empresario de las mypes (S/)	25.0				
Tiempo que invierte en la web (horas)	0.5				
Consultas en la web (S/)	12.5				
			Año		
	2022	2023	2024	2025	2026
Consultas (Desembolsos)	400	2,000	4,000	6,000	6,000
Consultas (No desembolsos)	2,000	10,000	20,000	30,000	30,000
Consultas (Total)	2,400	12,000	24,000	36,000	36,000

El otro beneficio corresponde a los prospectos que logran insertarse luego de la capacitación y asesoría brindada. Siendo estos los que, una vez asesorados desde nuestra plataforma, han mejorado su condición financiera, ya sea reduciendo entidades financieras en las que tengan crédito vigente, mejorando su récord de pagos, entre otros, lo cual en suma hace que tengan una mejor calificación crediticia. En ese sentido, estos estarían aptos para poder superar las reglas de decisión de la plataforma, permitiéndoles realizar su solicitud de crédito considerando parámetros financieros (tasa, plazo, etc.) que se ajusten a sus necesidades. Sobre ello, se considera al 1% del total de prospectos que ingresan a la plataforma, tal como se muestra en la Tabla 19. Asimismo, al insertar un prospecto, se establece como valor el cobro a realizar que es la comisión de 0.5% a un ticket de desembolso de S/10,000.

Tabla 19

Número de Prospectos del 2022 al 2026

	Año				
	2022	2023	2024	2025	2026
1% del Total Prospectos	100	1,000	2,000	3,000	3,000

Conforme a los valores proyectados se tiene como resultado los beneficios sociales que se muestran en la Tabla 20.

Tabla 20

Beneficios Sociales

Criterios	Año				
	2022	2023	2024	2025	2026
Valor por las consultas en las páginas web de las entidades financieras (S/)	30,000	150,000	300,000	450,000	450,000
Valor por el número de clientes que logren hacer efectiva su solicitud de crédito en la plataforma (S/)	5,000	25,000	50,000	75,000	75,000
Valor Social (Total)	35,000	175,000	350,000	525,000	525,000

Costos sociales

Se considera como costos sociales la hora hombre utilizada para atender y asesorar las consultas de los prospectos, cuyo universo se proyecta al 10% del total de empresarios de las mypes que se suscriben a la plataforma, según se muestra en las Tabla 21 y Tabla 22.

Tabla 21

Asesorías Anuales

	Asesorías				
Hora hombre del asesor de MeApunto (S/)	30				
Tiempo que invierte en la asesoría (horas)	0.25				
Valor de la atención al empresario de las mypes (S/)	7.5				
	2022	2023	2024	2025	2026
Asesorías anuales-total (10%)	5,000	10,000	20,000	30,000	30,000

De lo expuesto, y según se muestra en la Tabla 23, se puede observar que el resultado final de los beneficios y costos sociales de la propuesta, se llega a obtener un VAN social positivo equivalente a S/666,987 con una tasa de descuento, que según Seminario (2017), publicado vía el MEF debe ser del 8%. En ese sentido, se puede concluir que la propuesta cuenta con una importante contribución social, principalmente en los ámbitos de ahorro de tiempos en el empresario de las mypes, así como la capacitación y asesoría con fomento a la formalización.

Tabla 22*Costos Sociales*

Criterios	Año				
	2022	2023	2024	2025	2026
Costos Horas Hombre Capacitación y Asesoría (S/)	37,500	75,000	150,000	225,000	225,000
Valor Social (Total)	37,500	75,000	150,000	225,000	225,000

Tabla 23*Cálculo del VAN Social*

		Van social								
BS	=	35,000.00	+	175,000.00	+	350,000.00	+	525,000.00	+	525,000.00
CS	=	37,500.00	+	75,000.00	+	150,000.00	+	225,000.00	+	225,000.00
VANS	=	-2,500.00	+	100,000.00	+	200,000.00	+	300,000.00	+	300,000.00
		(1.08) ¹		(1.08) ²		(1.08) ³		(1.08) ⁴		(1.08) ⁵
VANS	=	-2,500.00	+	100,000.00	+	200,000.00	+	300,000.00	+	300,000.00
		1.080		1.166		1.260		1.360		1.469
VANS	=	-2,314.815	+	85,763.293	+	158,730.159	+	220,588.235	+	204,220.558
VANS	=	666,987.431 soles								
VANS	=	170,149.855 dólares								

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En este capítulo se ha desarrollado el plan de implementación y equipo de trabajo

8.1 Plan de implementación y equipo de trabajo

El plan de implementación se ejecutará entre los meses de agosto de 2022 a marzo 2023, para lograr el lanzamiento de operación en el segundo trimestre de 2023; asimismo, el detalle de fases y actividades puede apreciarse en la Apéndice G.

Al respecto, a efectos de tener una mejor ejecución, monitoreo y control del plan, éste está estructurado en 6 fases:

- Fase 1: Planificación-Inicio, se confirman los recursos y la sociedad.
- Fase 2: Diseño de la Plataforma, se procede con la contratación del proveedor y socio estratégico quien desarrollará la plataforma.
- Fase 3: Inicio de producción, creación de los desarrollos de cada uno de los módulos de la plataforma, lo cual estará a cargo del proveedor.
- Fase 4: Producción en vivo del aplicativo, en esta fase ya se podrán ir inscribiendo los usuarios correspondientes al empresario de las mypes, iniciándose la captación de posibles prospectos.
- Fase 5: Publicidad y afiliación de suscriptores, fase en paralelo que se inicia en los últimos dos meses del 2022, donde se capta al empresario de las mypes interesado en la propuesta, el despliegue del plan de mercado se realiza en esta fase.
- Fase 6: Comercial. En esta fase se trata de cerrar los convenios con las entidades financieras, así como con la central de riesgo que también actuará como socio estratégico.

Asimismo, importa señalar que, el equipo responsable de llevar a cabo el plan lo constituyen los cuatro miembros fundadores: Antonio Orosco (AO), Manuel Panduro (MP), Juan Carlos Torres (JT) y Claudia Vento (CV), con el soporte de servicios externos que serán contratados.

8.2 Conclusiones

Se concluye, desde la deseabilidad, que el sector donde operan las entidades financieras especializadas en microfinanzas necesita de canales alternativos para la captación de clientes, los cuales acompañan y complementan al canal tradicional. La solución propuesta brinda la data de contacto actualizada de los prospectos, quienes ingresan sus propios datos en la plataforma. Además, los filtros contenidos en la plataforma juegan un papel importante en la etapa de prospección de las entidades financieras, dado que permite colaborar en la reducción de los costos asociados a la evaluación del riesgo de los prospectos y se alinea al cumplimiento mínimo de sus políticas de elegibilidad.

Se concluye, desde la factibilidad, que el prototipo desarrollado no es ajeno al uso que realizan ya los empresarios en las páginas web y en los aplicativos móviles existentes; asimismo, resulta novedoso que sea el prospecto como cliente quien pone las condiciones al realizar su solicitud de crédito y desde el otro lado, las entidades financieras acepten o mejoren dichas propuestas. De igual forma, el ejecutivo de las entidades financieras señaló que es importante contar con dos modalidades, por suscripción y por comisión de crédito desembolsado.

Se concluye, desde la viabilidad, que las entidades financieras, así como el ejecutivo de estas, pueden pagar por el uso de la plataforma propuesta, la cual funcionaría como un canal adicional de captación de clientes, el cual puede reemplazar los gastos en promotores outsourcing, compra de bases de datos, servicio de huella de consulta. Al respecto, esto último es importante porque las entidades sabrán que clientes suyos están consultando por una necesidad de crédito.

Se puede concluir también que la propuesta de negocio ofrecida es novedosa, dado que coloca al empresario de las mypes en una mejor posición, ayudándolo a reducir gastos financieros a través de la adquisición de un crédito con una mejor tasa, pudiendo seleccionar

la entidad que mejor se les acomode a sus necesidades. Asimismo, las entidades financieras, reducen costos operativos empleados en la etapa de captación de clientes, se reducen las ventas en frío por parte de sus ejecutivos. Por otro lado, el servicio de capacitación y asesoría se convierte en un canal de captación de clientes, lo cual ayudará a generar mayores prospectos y, sobre todo, favorecer la inclusión financiera y la mejora del comportamiento de pago del empresario de las mypes.

8.3 Recomendaciones

Implementar la plataforma MeApunto dado que es una alternativa de solución rentable y que puede cambiar la manera de obtener créditos generando un “ganar ganar” entre el empresario de las mypes y las entidades financieras.

Fomentar la capacitación y asesoría al empresario de las mypes que aún no ingresan al sistema financiero y a los otros que, por motivos diversos, ya no son elegibles en el mismo. Más aún, teniendo en cuenta que la coyuntura de los últimos dos años ha trastocado las formas de hacer negocio, una plataforma con las características desarrolladas en este documento, que soporte y acompañe al empresario de las mypes es de vital importancia.

Evaluar el escenario en que una central de riesgo del mercado pueda contar con una unidad interna cuya funcionalidad sea trabajar el canal de MeApunto, apoyándose en la marca matriz a fin de llegar más rápido al objetivo buscado, saltando las etapas de creación de una plataforma desde cero.

Referencias

- 4ToldFinTech USA LLC. (s. f.). *Hola Préstamo*. Recuperado 30 de julio de 2022, de <https://www.holaprestamo.com/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Memoria 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2021/memoria-bcrp-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *EMPLEO FORMAL A NIVEL NACIONAL AUMENTÓ 6,5% EN ENERO DE 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-03-20.pdf>
- ComexPerú. (2021). *EL PERÚ SE ENCUENTRA POR DEBAJO DEL 61% DE PAÍSES EN LOS RANKINGS DE COMPETITIVIDAD DE INFRAESTRUCTURA DIGITAL Y DE TELECOMUNICACIONES*. COMEX - Sociedad de Comercio Exterior Del Perú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-peru-se-encuentra-por-debajo-del-61-de-paises-en-los-rankings-de-competitividad-de-infraestructura-digital-y-de-telecomunicaciones>
- Conger, L., Inga, P., & Webb, R. C. (2009). *El árbol de la mostaza: Historia de las microfinanzas en el Perú* (1. ed). Universidad de San Martín de Porres.
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2019). *Plan Nacional de COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD 2019-2030: DOCUMENTO RESUMEN*. https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf
- Credicorp. (2021). *Resultados del Índice de Inclusión Financiera de Credicorp en Perú*. Resultados del Índice de Inclusión Financiera de Credicorp en Perú.

<https://www.grupocredicorp.com/noticias/resultados-del-indice-de-inclusion-financiera-de-credicorp-en-peru>

Dutta, S., Lanvin, B., Rivera León, L., & Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2021). *Tracking innovation through the COVID-19 crisis* (Fourteenth edition). World Intellectual Property Organization. <https://doi.org/10.34667/tind.44315>

EIU-Economist Intelligence Unit. (2020). *Microscopio Global de 2020: El papel de la inclusión financiera en la respuesta frente a la COVID-19*.

https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/SPANISH_EIU_Microscope_2020_proof_07.pdf

experian. (s. f.). *Buscacrédito*. Recuperado 30 de julio de 2022, de

<https://www.misentinel.com.pe/credit-search?migracion=experianconsumidorbc>

IMD - International Institute for Management Development. (2021). *IMD World Competitiveness Booklet 2021*. <https://imd.cld.bz/IMD-World-Competitiveness-Booklet-2021/4/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2021). *El 55,0% de los hogares del país accedieron a internet en el tercer trimestre del 2021*.

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-550-de-los-hogares-del-pais-accedieron-a-internet-en-el-tercer-trimestre-del-2021-13269/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (2022). *PBI Trimestral—Informe—Técnico*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2021.pdf>

Ipsos. (2021). *Banca digital 2021*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/banca-digital-2021>

Ipsos. (2022). *Informe de Resultados: Estudio de opinión para Lampadia*.

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-05/Lampadia%20Ipsos%2030%20de%20abril%202022.pdf>

Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. Desarrollo Sostenible.

Recuperado 7 de marzo de 2023, de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTech*. Springer International Publishing.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-51415-4>

Philippon, T. (2017). The FinTech Opportunity. *BIS Working Papers*, 655, 1-27.

Prestamype. (s. f.). *Préstamos con garantía hipotecaria*. Prestamype. Recuperado 30 de julio de 2022, de <https://www.prestamype.com/prestamos>

Ramírez, F., Lepín, A., & Musalem, A. (2021, junio 8). *Ranking de Sustentabilidad 2021: La temperatura medioambiental de América Latina*. AméricaEconomía |

AméricaEconomía. [https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad-](https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad-sociedad/ranking-de-sustentabilidad-2021-la-temperatura-medioambiental-de-america)

[sociedad/ranking-de-sustentabilidad-2021-la-temperatura-medioambiental-de-america](https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad-sociedad/ranking-de-sustentabilidad-2021-la-temperatura-medioambiental-de-america)

Satell, G. (2013, febrero 11). Before You Innovate, Ask the Right Questions. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/02/before-you-innovate-ask-the-ri>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú-ComexPerú. (2020). *Las micro y pequeñas*

empresas en el Perú. Resultados en 2020: Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal.

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>

Sociedad Nacional de Industrias. (2021, noviembre 18). *SNI: Informalidad en las mypes llega a 84,2%, por encima de sus niveles prepandemia* | [https://sni.org.pe/sni-](https://sni.org.pe/sni-informalidad-en-las-mypes-llega-a-842-por-encima-de-sus-niveles-prepandemia/)

[informalidad-en-las-mypes-llega-a-842-por-encima-de-sus-niveles-prepandemia/](https://sni.org.pe/sni-informalidad-en-las-mypes-llega-a-842-por-encima-de-sus-niveles-prepandemia/)

- Soriano, M. A. (2017). Factors driving financial inclusion and financial performance in Fintech new ventures: An empirical study. *Dissertations and Theses Collection (Open Access)*, 1-258.
- S&P Global Ratings. (2022). *S&P Global Ratings bajó calificaciones soberanas de Perú por parálisis política que limita las expectativas de crecimiento; la perspectiva es estable*. https://disclosure.spglobal.com/ratings/es/regulatory/delegate/getPDF?articleId=2811827&type=NEWS&subType=RATING_ACTION
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s. f.-a). *Información Estadística de cajas municipales*. Recuperado 29 de julio de 2022, de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s. f.-b). *Información por Tipo de Institución Financiera*. Recuperado 30 de julio de 2022, de https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s. f.-c). *Tasas de interés promedio*. Recuperado 29 de julio de 2022, de <https://www.sbs.gob.pe/>
- Vodanovic, L. (2021). Panorama Regulatorio Fintech LATAM 2021-2022. *vodanovic legal*, 103.

Apéndice A

Hipótesis 1 – Captación de entidades financieras: Creación de filtros de perfilamiento

Tarjeta de prueba (MeApunto)

Actividad Deseabilidad 1

Responsable Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☹ ☹ ☹)
Creemos que Enganchar a la entidad financiera con la plataforma MeApunto

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊 📊 📊)
Para verificarlo, nosotros Hemos creado filtros de perfilamiento alineados con las políticas de crédito de las IFI's, disminuyendo costos en la prospección de éstas.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)
Además, mediremos El ratio Desembolsos efectuados / Prospectos enviados

Paso 4: Criterio
Estamos bien si El ratio supera el 20% en cada una de las entidades suscritas

Apéndice B

Hipótesis 2 – Acompañamiento al empresario de la MYPE para volverlo elegible en el sistema financiero

Tarjeta de prueba (MeApunto)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫👤👤)

Creemos que

+ Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 📊👍👎)

Para verificarlo, nosotros

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos

Paso 4: Criterio

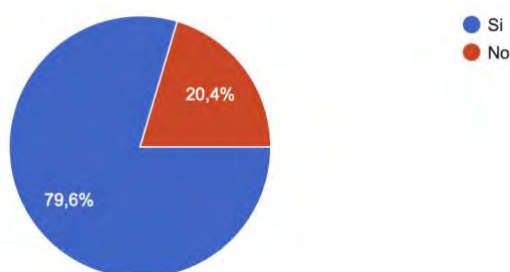
Estamos bien si

Apéndice C

Encuestas realizadas

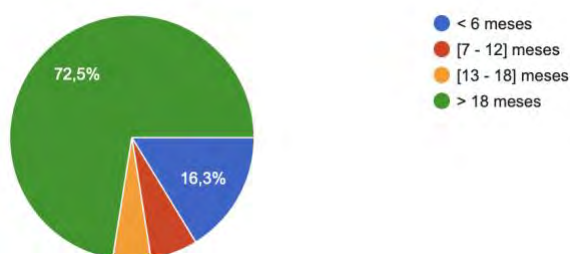
Pregunta 1: ¿Trabajas con entidades financieras?, se muestra que el 79.6% de los empresarios encuestados si trabaja con entidades financieras; sólo el 20.4% (20 de los encuestados) no trabaja con el sistema financiero.

Figura C1



Pregunta 2: Si tu respuesta fue SI, ¿Cuánto tiempo llevas trabajando con ellas?, de las 80 respuestas afirmativas a la pregunta 1, tenemos que el 72.5% trabaja con entidades financieras por un tiempo superior a 18 meses, el 16.3% recientemente con un periodo menor a 6 meses, el 6.3% viene trabajando un periodo superior a 6 meses, pero menor a 12 meses, el resto (5%) tiene una experiencia superior a 12 meses, pero menor a 18 meses.

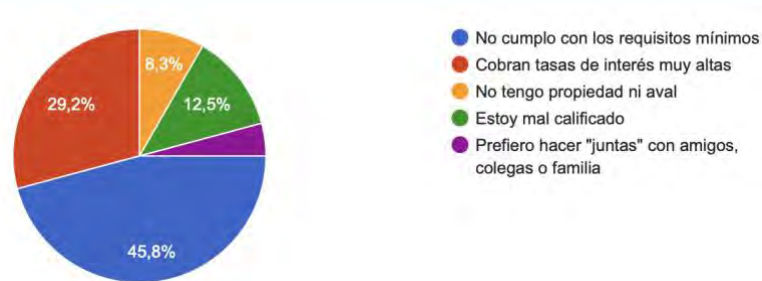
Figura C2



Pregunta 3: Si tu respuesta fue No, ¿Cuál fue el motivo por el que no trabajas con la Banca?, del total de las respuestas se tiene que el 45.8% indica que no cumple con los requisitos mínimos, 29.2% indica que el alto cobro de las tasas de interés es uno de los motivos; el 12.5% indica que está mal calificado en el sistema, el 8.3% indica que no trabaja

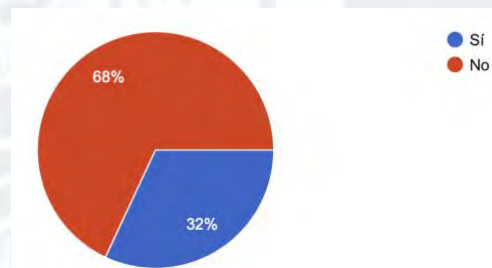
con el sistema financiero porque no tiene propiedad ni aval; el resto (un caso) indica que prefiere hacer juntas con amigos, colegas o familiares.

Figura C3



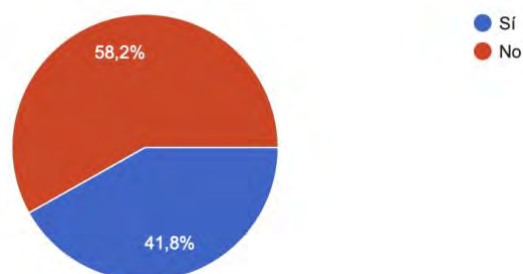
Pregunta 4: ¿Tienes conocimiento de lo que son las Fintech?, del total de las respuestas se tiene que el 68% de los encuestados no tiene conocimiento de las Fintech. El 32% restante indica que si tiene conocimiento de lo que son las Fintech.

Figura C4



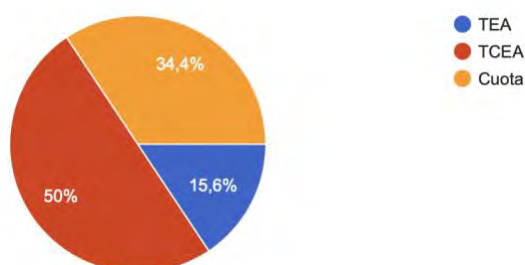
Pregunta 5: ¿Haces uso de aplicativos o de páginas web para comparar tasas de interés?, del total de las respuestas se tiene que el 58.2% de los encuestados no hace uso de aplicativos o consultas en la web para comparar tasas de interés. El 41.8% restante indica que si compara tasas revisando en páginas web.

Figura C5



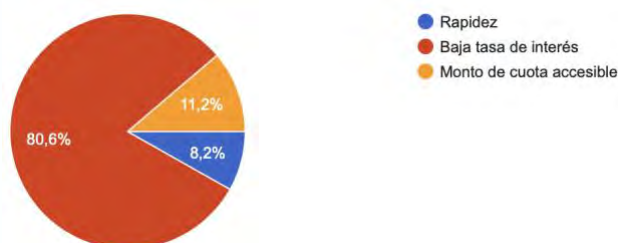
Pregunta 6: ¿Qué te interesa saber más, la tasa (TEA), la TCEA o la Cuota del crédito?, del total de las respuestas se tiene que al 50% le interesa más saber sobre el dato de la TCEA; el 34.4% le interesa saber sobre la TEA; el 15.6% restante se orienta a la cuota del préstamo. Los resultados indican que la tasa de interés, ya sea a través de la TEA o la TCEA tiene mayor interés que la cuota.

Figura C6



Pregunta 7: ¿Qué atributo consideras más relevante, la rapidez en la atención de un crédito o que la tasa de interés o la cuota sea baja?, del total de las respuestas se tiene que al 80.6% considera como atributo principal la Baja tasa de interés, el 11.2% considera la cuota accesible como atributo relevante. Finalmente, el atributo de rapidez fue considerado por el 8.2% del total de encuestados.

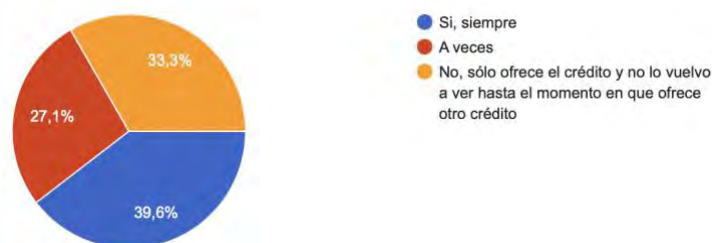
Figura C7



Pregunta 8: ¿El analista de crédito que te atiende, te asesora en temas que tienen que ver con tu negocio?, del total de las respuestas se tiene que al 39.6% el analista de crédito

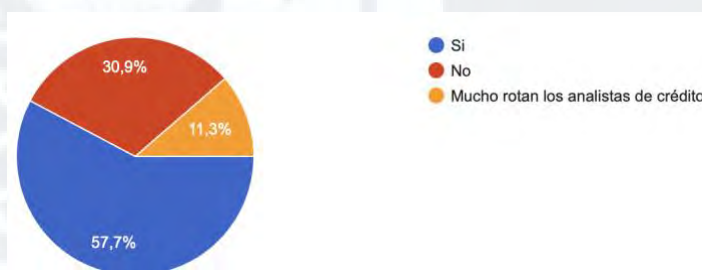
que lo atiende siempre lo asesora en los temas comerciales de su negocio; al 33.3% el analista de crédito no lo asesora y al 39.6% a veces so asesoran.

Figura C8



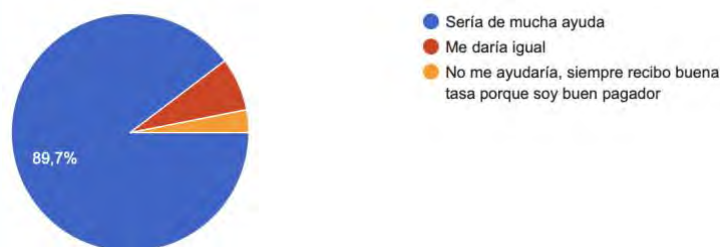
Pregunta 9: ¿Conoces el nombre de tu analista de crédito?, del total de las respuestas se tiene que el 57.7% de los encuestados conoce el nombre de los analistas de crédito que llevan sus operaciones; sin embargo, el 30.9% no conoce el nombre de los analistas que llevan sus operaciones de crédito. Asimismo, el 11.3% opina que la rotación del ejecutivo es alta.

Figura C9



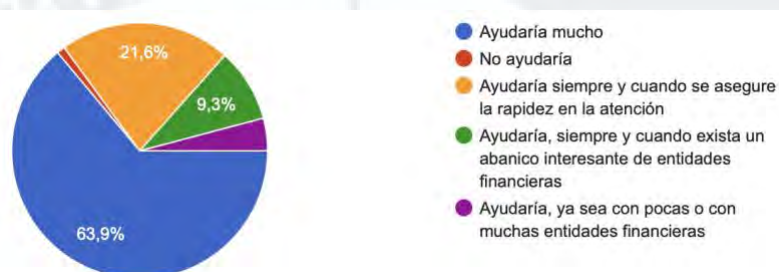
Pregunta 10: ¿Qué opinas de una herramienta que te permita saber, en línea, qué entidad financiera está ofreciendo la mejor cuota para el monto de crédito que deseas?, del total de las respuestas se tiene que el 89.7% de los encuestados considera de mucha ayuda una herramienta que permita saber en línea qué entidad ofrece la mejor cuota para un monto de crédito establecido; al 7.2% le da igual. Al 3.1% le es indiferente dado que siempre reciben buena tasa debido a su buen récord de pagos.

Figura C10



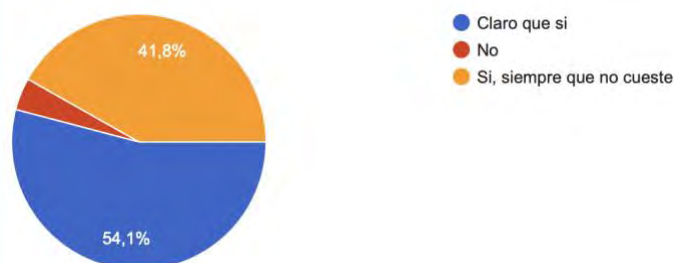
Pregunta 11: ¿Qué opinas de una plataforma que pueda permitirte ofrecer tu necesidad de préstamo y, a su vez, las entidades financieras, estén interesadas por ser la primera en atenderte?, del total de las respuestas se tiene que 99% de los encuestados opina que una plataforma como la propuesta ayudaría; de este total se tiene que el 63.9% considera que le ayudaría mucho, el 21.6% opina que le ayudaría siempre que venga de la mano con atención en la rapidez; el 9.3% opina que ayudaría siempre que exista un abanico interesante de entidades financieras; el resto de encuestados (4.1%) opinó que ayudaría ya sea con pocas entidades financieras.

Figura C11



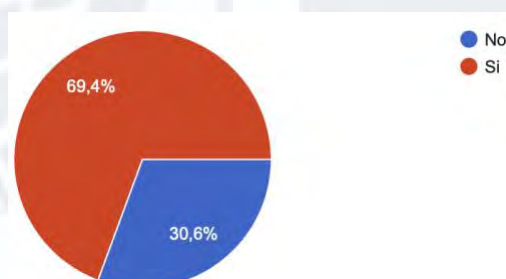
Pregunta 12: ¿Te inscribirías en una plataforma que te brinde lo indicado en la pregunta anterior?, del total de las respuestas se tiene que 96% de los encuestados opina que se inscribiría a una plataforma como la propuesta; de este total se tiene que el 41.8% considera que se inscribiría siempre y cuando no cueste. Sólo el 4% del total de encuestados indicó que no se inscribiría.

Figura C12



Pregunta 13: Al inscribirte deberás dejar tus datos de contacto: Dirección, correo electrónico, teléfono, giro de negocio u otros, ¿los brindarías?, del total de las respuestas se tiene que el 69.4% de los encuestados estaría dispuesto a brindar sus datos de contacto; el resto (30.6%) no los brindaría.

Figura C13



Con respecto a las entrevistas realizadas a el ejecutivo de negocios, jefes de agencia, jefes regionales y expertos en la materia, se pudo recoger información y retroalimentación muy valiosa la cual nos ha ayudado a darle una mejor forma a la propuesta.

La entrevista venía acompañada con una explicación de la funcionalidad de la propuesta de negocio y posteriormente con el envío de una encuesta de Google forms.

Dentro de los puntos más importantes recogidos de las entrevistas tenemos lo siguientes:

- **Filtros de selección:** El 100% de los entrevistados estuvo de acuerdo con los filtros seleccionados; sin embargo, nos sugirieron considerar algunos adicionales tales como

una mayor cantidad de meses de experiencia en el sistema financiero y si es que ha tenido una calificación en pérdida en los últimos 24 meses.

- **Datos del solicitante:** El 100% de los entrevistados estuvo de acuerdo con los datos seleccionados; sin embargo, consideró adicionar algunos más de relevancia; tales como: Experiencia en el negocio, giro del negocio, estado civil actual, número de dependientes, condición de vivienda.

De la encuesta realizada posterior a la entrevista se desprenden los siguientes resultados:

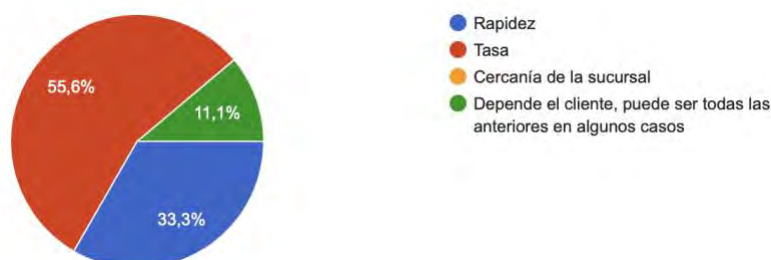
Pregunta 1: ¿Qué le parecen los filtros seleccionados?, del total de las respuestas se tiene que el 55.6% de los encuestados consideran que los filtros están bien; el 33.3% considera que son pocos.

Figura C14



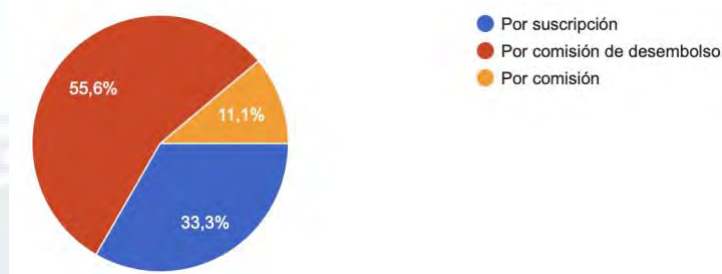
Pregunta 2: ¿Qué crees que es más importante para el cliente, la rapidez o la tasa de interés?, del total de las respuestas se tiene que el 55.6% de los encuestados consideran que la tasa es lo más importante; el 33.3% considera la rapidez y el resto indica que un cliente puede considerar ambas de acuerdo al momento en que ocurre la necesidad.

Figura C15



Pregunta 3: Si te afilias a la plataforma, ¿Que modalidad de pago prefieres, por comisión o por suscripción mensual?, del total de las respuestas se tiene que el 66.7% de los encuestados consideran que la opción mas conveniente es por comisión de desembolso. Un 33.3% consideró como opción la suscripción.

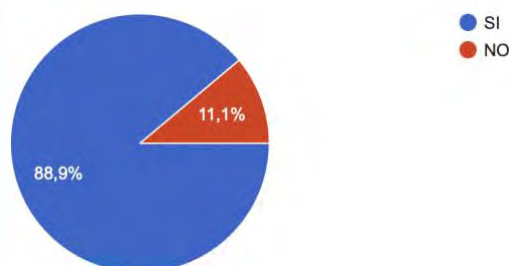
Figura C16



Sobre el porcentaje a pagar de comisión, fue unánime que el cobro debería ser menor o igual al 1%.

Pregunta 4: El nombre de la plataforma ¡¡MeApunto!!, ¿crees que tiene gancho comercial? Del total de las respuestas se tiene que el 88.9% de los encuestados consideran que el nombre MeApunto tiene gancho comercial y que es escalable; es decir, no necesariamente podría estar relacionado sólo a los créditos.

Figura C17



Apéndice D

Hipótesis 3 – Contar con dos modalidades de atención: Suscripción y por comisión (% del desembolso)

Tarjeta de prueba (MeApunto)

Actividad Factibilidad 1

Responsable Grupo 3

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠☠☠)

Creemos que Podemos alcanzar el número de clientes que nos permita sostener los gastos que genera obtención y mantenimiento la plataforma.

+ Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊👍👎)

Para verificarlo, nosotros Hemos planteado que las IFI's que quieran hacer uso de la plataforma MeApunto, puedan contar con más de una opción, lo que les permitirá poder elegir en base a las ubicaciones de sus sucursales. Podrían tener asesores con suscripción mensual y/o pagar una comisión en base a crédito desembolsado.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos El ratio de venta x asesores suscritos vs venta x comisión

Paso 4: Criterio

Estamos bien si El ratio de las ventas por suscripción representa el 40% del total de las ventas.

Apéndice E

Hipótesis 4 – Contar con una modalidad de atención: Por suscripción

Tarjeta de prueba (MeApunto)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊 👍 👎)

Para verificarlo, nosotros

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

Apéndice F

Hipótesis 5 – Viabilidad del proyecto

Tarjeta de prueba (MeApunto)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos

+ **Paso 4: Criterio**

Estamos bien si

Apéndice G

Cronograma de implementación del proyecto

