

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: COMPARA MYPE**

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

**PRESENTADA POR**

Glenda Enith, Casas Cárdenas, DNI: 07517623

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

**PRESENTADO POR**

Giancarlo Alexandro, Bonilla Román, DNI: 45495195

Cleimer, Carrasco Cruz, DNI: 44429639

Jesús Eduardo, Escate Broncano, DNI: 43373282

**ASESOR**

Dr. Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID: 0000-0003-2193-3830

**JURADO**

Carlos Armando, Bázan Tejada

Pablo José, Arana Barbier

Nicolás Andrés, Núñez Morales

**Surco, Noviembre 2023**

### Declaración Jurada

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “COMPARA MYPE”, de los autores:

Giancarlo Alejandro Bonilla Roman, DNI: 45495195

Cleimer Carrasco Cruz, DNI: 44429639

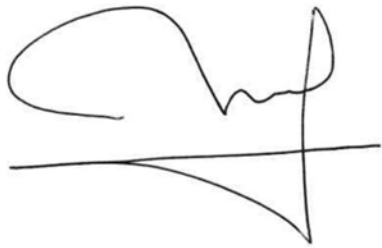
Glenda Casas Cardenas, DNI: 07517623

Jesús Eduardo Escate Broncano, DNI: 43373282,

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 13/11/2023.
- 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: Lima, 13 de Noviembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

## Agradecimientos

Agradecemos a la escuela de negocios CENTRUM PUCP por brindarnos un ambiente adecuado donde desarrollarnos académicamente. A nuestros compañeros de clase por estos 2 años llenos de retos constantes en donde pudimos además de compartir una carpeta desarrollar una amistad que perdurara en el tiempo, hemos sido sin duda un grupo muy unido y solidario. A los excelentes docentes que nos han brindado su tiempo y conocimiento, sus experiencias nos han servido para ser mejores personas y profesionales. Damos un agradecimiento realmente especial a nuestro asesor de tesis Nicolas Núñez Morales, con su carisma y pasión por la enseñanza hizo que todo el salón desee retornar lo más pronto posible a la presencialidad, tanto así que fuimos la promoción que inscribió más alumnos apenas se abrieron las plazas para el retorno a la presencialidad en la sede de Surco, ha logrado que nos demos al máximo por entregar un trabajo de calidad y despertó nuestro yo emprendedor que teníamos dormido dentro de nosotros. A cada uno de los integrantes de este equipo que gracias a su *background* y experiencia en rubros distintos han hecho posible sacar este proyecto adelante, el camino fue pedroso, pero nunca dejamos de caminarlo juntos. Por último, pero no menos importante agradecer a nuestras familias ya que sin su soporte y apoyo nada de esto hubiese sido posible, definitivamente han sido nuestro refugio y mayor fortaleza.

## Dedicatorias

A Dios y a mi padre que desde el cielo me ilumina para seguir adelante con mis proyectos. A mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ha ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles. A mis hermanos por su comprensión y estímulo constante, además su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

*Glenda Casas Cárdenas*

A mi esposa e hija a las que amo con todo mi corazón, siempre me animaron a seguir adelante y fueron mi motor para nunca flaquear. Juliette nació el 4 de Julio del 2021, día en que empecé la travesía de convertirme en padre y maestro por primera vez.

*Giancarlo Bonilla Román*

A mi amada madre, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido mi inspiración. A mis queridos hermanos, por su aliento y complicidad en cada etapa. A mi esposa, a quien agradezco por su paciencia y motivación constante. Sin ustedes, este logro no sería posible.

*Jesús Escate Broncano*

A Dios por su amor y tu bondad. A mi esposa e hijo por ser mi fortaleza, por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mí. A mis padres quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. A mis hermanos por sus sabios consejos.

*Cleimer Carrasco Cruz*

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis se centra en la necesidad apremiante de impulsar la transformación digital en las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) de Lima, Perú, con el objetivo de mejorar su competitividad en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. En un contexto de globalización y avances tecnológicos acelerados, las MYPEs enfrentan desafíos significativos que limitan su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Se ha realizado un análisis detallado de la situación actual de las MYPEs en Lima, abordando sus principales obstáculos y necesidades, que van desde la gestión de procesos internos hasta la expansión de su presencia en línea. Se destaca la falta de acceso a tecnologías avanzadas, la resistencia al cambio y la limitada inversión en capacitación digital como factores que obstaculizan la adopción de soluciones digitales.

La propuesta de esta tesis es la creación de una solución digital integral diseñada específicamente para las MYPEs de Lima, Perú. Esta solución busca abordar las siguientes áreas clave:

**Dimensionamiento de líneas de capital de trabajo:** Dentro de nuestra plataforma los empresarios podrán ingresar datos financieros mínimos para saber hasta que monto les podrían prestar las entidades financieras (Cajas y Bancos principalmente)

**Plataforma multiproductos:** Facilitar la contratación de productos y servicios financieros en un entorno 100% digital.

**Soporte Técnico Local:** Establecer un sistema de soporte técnico local que brinde asistencia rápida y eficiente a las MYPEs en caso de problemas o dudas relacionadas con nuestra solución digital.

La implementación de esta solución se realizará a través de alianzas estratégicas con entidades financieras, notarias, empresas de *factoring*, medios de pago electrónico, estudios contables, entre otros, con el fin de garantizar su accesibilidad y sostenibilidad a largo plazo. Además, se llevará a cabo un seguimiento y evaluación constante para medir el impacto de la solución en la competitividad y el crecimiento de las MYPEs de Lima. Se precisa que es un modelo de negocio B2B y los ingresos se generan por las comisiones a recibir por parte de nuestros clientes una vez que se materialice la contratación del servicio o producto financiero por parte de nuestros usuarios.

En conclusión, se determinó que el modelo de negocio es deseable, factible, con potencial para escalar a nivel mundial. Así también, se demostró la viabilidad por las cifras que presenta: VAN de US\$ 1,489,864.76 y TIR modificado de 102% para una inversión inicial de S/.320,000.

## Abstract

This thesis focuses on the pressing need to drive digital transformation in Micro and Small Enterprises (Mypes) in Lima, Peru, with the aim of enhancing their competitiveness in an increasingly competitive and dynamic business environment. In a context of globalization and rapid technological advancements, MYPEs face significant challenges that limit their growth and long-term sustainability. A detailed analysis of the current situation of MYPEs in Lima has been conducted, addressing their primary obstacles and needs, ranging from internal process management to expanding their online presence. The lack of access to advanced technologies, resistance to change, and limited investment in digital training are highlighted as factors hindering the adoption of digital solutions.

The proposal of this thesis is the creation of a comprehensive digital solution designed specifically for MYPEs in Lima, Peru. This solution aims to address the following key areas:

**Working Capital Lines Sizing:** Within our platform, entrepreneurs will be able to input minimal financial data to determine the amount that financial institutions (primarily banks and credit unions) could potentially lend to them.

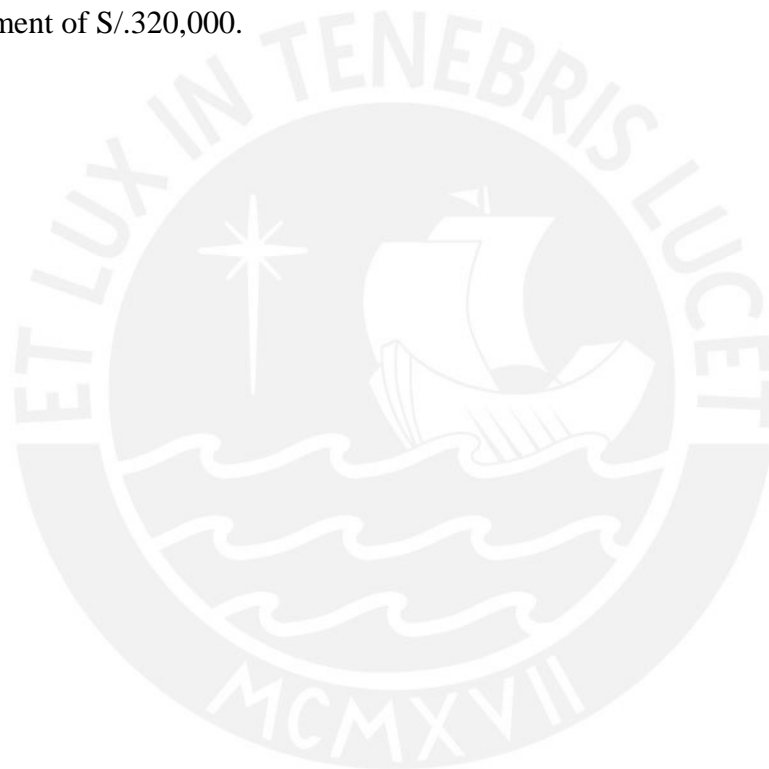
**Multi-product Platform:** Simplifying the acquisition of financial products and services in a 100% digital environment.

**Local Technical Support:** Establishing a local technical support system to provide fast and efficient assistance to MYPEs in case of issues or questions related to our digital solution.

The implementation of this solution will be carried out through strategic partnerships with financial institutions, notaries, factoring companies, electronic payment providers, accounting firms, among others, to ensure its accessibility and long-term sustainability. Continuous monitoring and evaluation will be conducted to measure the impact of the

solution on the competitiveness and growth of MYPEs in Lima. It should be noted that this is a B2B business model, and revenue is generated through commissions received from our clients once the financial service or product is contracted by our users.

In conclusion, it was determined that the business model is desirable, feasible, and has the potential to scale globally. Viability is also demonstrated by the figures presented: a Net Present Value (NPV) of US\$1,489,864.76 and modified Internal Rate of Return of 102% for an initial investment of S/.320,000.





## Tabla de Contenido

<b>Capítulo I: Definición del Problema .....</b>	<b>1</b>
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.....	3
<b>Capítulo II: Análisis del Mercado .....</b>	<b>5</b>
2.1 Descripción del Mercado o Industria .....	5
2.2 Análisis Competitivo Detallado .....	7
2.3 Análisis de Porter .....	8
2.3.1 Poder de los Clientes y Usuarios.....	8
2.3.2 Poder de los Proveedores .....	9
2.3.3 Amenaza de los Competidores .....	9
2.3.4 Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos .....	10
2.3.5 La Rivalidad entre Competidores .....	11
<b>Capítulo III: Investigación del Usuario .....</b>	<b>12</b>
3.1. Perfil del Usuario .....	12
3.1.1. Perfil del Usuario MYPE.....	12
3.1.2. Mapa de Empatía .....	13
3.1.3. Entrevista a Usuarios .....	14
3.1.4. Arquetipo del Usuario.....	14
3.2. Identificación de la Necesidad .....	15
3.3. Mapa de Experiencia de Usuario .....	15
<b>Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....</b>	<b>16</b>

4.1.	Concepción del Producto o Servicio .....	16
4.2.	Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.).....	16
4.3.	Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio .....	17
4.4.	Propuesta de Valor .....	19
4.5.	Producto Mínimo Viable (PMV).....	20
<b>Capítulo V: Modelo de Negocio .....</b>		<b>26</b>
5.1.	Lienzo del Modelo de Negocio .....	26
5.2.	Viabilidad del Modelo de Negocio .....	26
5.3.	Escalabilidad/ Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	28
5.4.	Sostenibilidad del Modelo de Negocio .....	30
<b>Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable .....</b>		<b>31</b>
6.1.	Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	31
6.1.1.	<i>Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución</i> .....	31
6.1.2.	<i>Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis</i> .....	32
6.2.	Validación de la Factibilidad de la Solución.....	34
6.2.1.	<i>Plan de Mercadeo</i> .....	34
6.2.2.	<i>Producto, Plaza, Precio y Promoción</i> .....	34
6.2.3.	<i>Objetivos de Marketing</i> .....	35
6.2.4.	<i>Presupuesto</i> .....	37
6.2.5.	<i>Plan de operaciones</i> .....	39
6.2.6.	<i>Costos de Operación</i> .....	43
6.2.7.	<i>Diagrama de Flujo del proceso</i> .....	43
6.2.8.	<i>Organigrama de la Empresa</i> .....	46
6.2.9.	<i>Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis</i> .....	47

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	48
6.3.1. <i>Presupuesto de Inversión</i> .....	48
6.3.2. Análisis Financiero .....	50
6.3.3. <i>Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis.</i> .....	55
<b>Capítulo VII: Solución Sostenible .....</b>	<b>58</b>
7.1. Relevancia Social de la Solución .....	58
7.2. Rentabilidad social de la Solución .....	62
<b>Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....</b>	<b>66</b>
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	66
8.2. Conclusiones .....	69
8.3. Recomendaciones.....	70
<b>Referencias.....</b>	<b>71</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>78</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de Necesidades .....	15
Tabla 2 Manual de Oslo .....	18
Tabla 3 Comparativo de Atributos de Soluciones Similares .....	19
Tabla 4 Mercado Meta de Usuarios .....	29
Tabla 5 Presupuesto de Marketing .....	37
Tabla 6 Cálculo de CAC .....	38
Tabla 7 Cálculo del LTV .....	38
Tabla 8 Proyección de Demanda de Usuarios .....	39
Tabla 9 Mapa de Viaje del Consumidor .....	42
Tabla 10 Costos de Operación .....	43
Tabla 11 Presupuesto de Inversión .....	48
Tabla 12 Estructura de Capital .....	49
Tabla 13 Estructura Porcentual del Capital .....	50
Tabla 14 Costo del Patrimonio .....	51
Tabla 15 Cálculo del WACC .....	512
Tabla 16 Resumen Anual del Modelo Financiero - Escenario Conservador .....	53
Tabla 17 Resumen Anual del Modelo Financiero – Escenario Optimista .....	54
Tabla 18 Simulación Monte Carlo para el VAN de COMPARA MYPE .....	56
Tabla 19 Objetivo de Desarrollo Sostenible .....	60
Tabla 20 Cálculo de Índice de Relevancia Social (IRS) de COMPARA MYPE .....	62
Tabla 21 Datos para el Análisis del Beneficio Social de la Digitalización de los Servicios ...	62
Tabla 22 Datos para el Análisis del Beneficio Social del Ahorro en Transporte .....	62
Tabla 23 Análisis del beneficio Social por el IR Generado por los Empleos Indirectos .....	63

Tabla 24 Análisis del Beneficio Social por el IR Generado por los Empleos Directos.....	63
Tabla 25 Beneficio Social por el IR Generado por la Puesta en Marcha de COMPARA MYPE .....	63
Tabla 26 Capacitación a Emprendedores.....	64
Tabla 27 Donaciones a Albergues y Asociaciones sin Fines de Lucro .....	64
Tabla 28 Cálculo del VAN Social .....	65



## Listado de Figuras

Figura 1 Esquema del Proceso de Negocio.....	20
Figura 2 Logo de la Empresa (Prototipo) .....	20
Figura 3 Aplicación en Android (Prototipo).....	21
Figura 4 Pre-evaluador en Android (Prototipo).....	21
Figura 5 Logo de la Empresa (PMV).....	22
Figura 6 Página Web (PMV) .....	22
Figura 7 Pre-evaluador Página Web (PMV).....	24
Figura 8 Business Model Canvas "COMPARA MYPE" .....	26
Figura 9 Análisis LTV/ CAC.....	39
Figura 10 Diagrama de Procesos COMPARA MYPE .....	44
Figura 11 Organigrama COMPARA MYPE .....	46
Figura 12 Análisis de Eficiencia de Marketing.....	47
Figura 13 Presupuesto de Inversión.....	49
Figura 14 Estructura de Capital .....	49
Figura 15 Simulación de Montecarlo.....	57
Figura 16 Fluorishing Business Canvas.....	59
Figura 17 Diagrama de Gantt de la Etapa Inicial.....	66
Figura 18 Actividades de la Constitución de la Empresa .....	67
Figura 19 Actividades de la Gestión de Adecuación del Negocio.....	67
Figura 20 Actividades de la Gestión de Adquisiciones .....	67
Figura 21 Actividades de Gestión de la Web.....	68
Figura 22 Actividades de Gestión de Marketing y Difusión .....	68

## Capítulo I: Definición del Problema

En este capítulo se expone la problemática planteada por los usuarios (dueños de las MYPES), para el acceso a un financiamiento de los bancos y, la necesidad de implementar una herramienta digital de fácil uso para el logro de los objetivos de financiación. Las MYPES, acorde a la Ley 28015, se definen como Micros y Pequeñas Empresas que pueden ser persona natural o jurídica y que tienen como objeto actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Diario Oficial El Peruano, 2003, p. 247377).

### 1.1. Contexto del Problema a Resolver

En los últimos años, a raíz de la crisis sanitaria por la que atravesó el mundo (COVID-19), los financiamientos de los bancos a las micro y pequeñas empresas se vieron disminuidas comparado a los años anteriores, ello debido a múltiples razones y principalmente, por la desconfianza del retorno o pago de estos hacia los bancos, tal es así, que en el año 2021 el 68 % de las MYPES no lograron obtener un financiamiento (Business Empresarial, 2022). En dicho año, se logra observar que solo el 35 % aproximadamente logró acceder a financiamiento de bancos tradicionales o sociedades de crédito hipotecario, el 56 % de financiamiento se dio a través de familiares y amigos y el 28 % a través de fondos personales (Business Empresarial, 2022). Además, de acuerdo con algunas investigaciones sobre las barreras para recibir fondos, aproximadamente el 68% de las MYPES en la región no lograron obtener financiamiento, tal es así, que el 35% considera que hay demasiados trámites o procedimientos administrativos, el 44% no logra su emprendimiento a falta de capital inicial y el 22% refiere que los procesos de solicitud son demasiado complejos (Business Empresarial, 2022).

La emergencia sanitaria por COVID-19 ha obligado a las empresas a replantearse sus planes de negocio en base a una planeación estratégica basada en función de los retos

actuales y las prioridades de sus nuevas proyecciones. Los resultados obtenidos muestran que la crisis sanitaria ha provocado un desafío para las MYPEs porque se han visto obligadas a modificar sus procesos de gestión operativa para adecuar el negocio a la nueva normalidad. Por lo tanto, el emprendedor MYPE es consciente de que identificar los retos que han provocado la crisis por la pandemia ayudará a generar gestiones para redefinir un plan de negocio en base a las condiciones actuales del mercado. (Leyva et al, 2022).

Adicional, esta crisis de salud ocasionada por el COVID-19 ha sido un desafío para las MYPEs porque ha generado una fuerte crisis, pero se han mostrado cautelosas en las medidas para enfrentarla, y las estrategias de gestión financiera orientadas a evitar el endeudamiento. En conclusión, la gerencias de las MYPEs son conscientes de que para afrontar la nueva modalidad es necesario realizar una gestión administrativa y financiera basadas en estrategias previsibles, teniendo en cuenta los cambios encaminados al desarrollo e inversión de sus negocios. (Durán, 2021). Por otro lado COMEX PERU (Sociedad de Comercio Exterior de Perú) en su reporte de las micro y pequeñas empresas en el Perú 2021, basado en las cifras de la SUNAT, detalla que entre las características de las MYPES que influyen en el desempeño de sus negocios, se tiene, por ejemplo, que un 47% de los emprendedores MYPES contaban con al menos un producto financiero formal y un 25% empleaba métodos de ahorro informal; el 76% de estas no lleva ningún registro de cuentas; el 81.7% de los trabajadores son familiares del dueño del negocio; el 87.1% de sus trabajadores no se encuentra afiliado a ningún sistema pensionario y tan solo el 1.7% cuenta con seguro social (COMEXPERU, 2022, p.02).

## **1.2. Presentación del Problema a Resolver**

La segmentación de los mercados de crédito con una discriminación negativa hacia las MYPES es un fenómeno que se manifiesta en todas las economías de la región. Es así como actualmente en el mercado local se percibe que los empresarios de las MYPES, para



lograr un financiamiento, está sujeto a muchas barreras que dilata o entrampan la consolidación del emprendimiento por diversas causas, y que éstas pueden ser: Trámites burocráticos con demasiados tiempos de espera, estancamiento o trámites fallidos, la necesidad de tener un historial crediticio favorable, no cuentan con herramientas más ágiles o digitales para su evaluación crediticia, escaso engranaje entre los usuarios (quienes solicitan el financiamiento) y financieras o microfinancieras; siendo estas últimas el canal de recursos que permiten a las MYPES poder tener una mayor capacidad de desarrollo (Aguilar, 2017, p.114).

A nivel de los bancos, se puede ver que el financiamiento para las MYPES es mucho menos a través de estas entidades, frente a otros tipos de financiamiento (ahorros, capital propio, hipotecas y otros) y ello debido a que sus potenciales clientes, tienen el concepto de la complejidad para lograr adquirir sus productos a través de los financiamientos o préstamos (Hernández, 2017, p. 22). Es en base a estas causas identificadas, la necesidad de implementar medidas que facilite tanto para los usuarios y las financieras el uso de herramientas para lograr:

- a. Para los usuarios: Tasas justas, ampliar la oferta, procesos rápidos, condiciones más ventajosas, productos idóneos.
- b. Para los clientes: Ampliar canales de venta, digitalizar servicios, reducir costos operativos, incrementar ventas y lograr mercados potenciales más grandes.

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

Durante los últimos años, el principal cambio que se advierte es que no hay una receta única e inequívoca respecto a los modelos de intervención y uno de los principales obstáculos para la creación de empresas dinámicas es la falta de financiamiento a corto plazo, impidiendo el crecimiento de empresas dinámicas en el mercado (Ascoy & Pérez, 2019, p.68). A pesar de la variedad de instrumentos disponibles para mejorar el acceso de las

MYPES al crédito bancario éstas continúan exhibiendo una baja participación en el financiamiento. En cambio, predomina la utilización de recursos propios para financiar inversiones y capital circulante o fuentes externas alternativas al crédito bancario, como el financiamiento de proveedores, o incluso, las tarjetas de crédito. Las principales causas por las cuales las empresas no recurren al crédito bancario se radican en las dificultades para cumplir con las exigencias de las instituciones en cuanto a la información y a las garantías solicitadas. Otro elemento que desincentiva el uso de crédito bancario lo constituyen las altas tasas de interés. Por su parte, los bancos comerciales muestran reticencia a otorgar créditos a las MYPES, especialmente, para aquellas que no son clientes y que no cuentan con suficiente antigüedad. También hay muy poca predisposición de los bancos para otorgar créditos para innovaciones y, menos aún, para emprendedores que inician sus negocios. Los programas de capital semilla muestran un alcance muy limitado y las industrias de capital de riesgo en la región son aún muy incipientes (Ferraro & Goldstein, 2011). Justo, uno de los fondos más importantes para los emprendedores son los fondos de capital semilla, los cuales han tenido un impacto positivo en el desempeño de los emprendedores. Sin embargo, no se ha tenido evidencia de algún efecto en las variables relacionadas con el acceso al crédito bancario (Lozada, 2022, p. 04).

Por otro lado, siendo las micro y pequeñas empresas impulsores del crecimiento económico es importante desarrollar las microfinanzas, el cual generaría un impacto en la rentabilidad de la colocación de créditos. Por lo cual, la generación y desarrollo de futuras aplicaciones móviles aportarían en la mejora del desempeño de las MYPES en todos sus aspectos (Samaniego & Viamonte, 2020, p.1,107). COMPARA MYPE es una futura aplicación que va, justamente, a aportar en el crecimiento y desarrollo de las MYPES; ayudando a reducir la brecha en la obtención de créditos bancarios.

## Capítulo II: Análisis del Mercado

En este capítulo, se describen los principales competidores que fueron identificados tanto a nivel local como internacional.

### 2.1 Descripción del Mercado o Industria

Según el Centro de Análisis Funcas durante la crisis sanitaria del Covid-19 hubo un aumento en el uso de la banca digital. En el año 2019, el 60,5 % de los usuarios de Internet habían usado servicios de banca electrónica y en el 2021 este porcentaje aumentó 9 puntos porcentuales, situándose en un 69,4 % (Funcas, 2022). Este incremento de usuarios de servicios financieros digitales es importante para las Fintech (Tecnología Financiera), puesto que este sector depende de la adopción y hábito de uso de herramientas financieras en Internet, que es justo lo que ha sucedido en los tres últimos años, respondiendo a la necesidad de reducir la brecha tecnológica que existe entre los servicios que los bancos tradicionales ofrecen y las expectativas de los usuarios cada vez más acostumbrados a realizar todo online. La diferencia más notable entre los servicios de los bancos tradicionales y los ofrecidos por las Fintech es que en el caso de las Fintech los servicios están diseñados para ser más accesibles, tanto para particulares como para micro y pequeñas empresas, pudiendo gestionar todo a través de una aplicación instalada en el celular y una conexión a internet o a través de diferentes aplicaciones o tecnologías (Bruno Peláez, 2022).

Las *Fintech*, frente a la crisis económica generada por el COVID-19, han tenido un gran impacto en las empresas y la vida de las personas que se han visto obligadas a reinventar su trabajo, hábitos de consumo e interacción con el entorno para sostenerse en un mercado cada vez más competitivo que afecta su estilo de vida. Es fundamental tener en cuenta que el sistema tradicional y el gobierno han realizado esfuerzos por mantener la estabilidad económica del país, pero los resultados no han sido muy satisfactorios. Se evidencia la oportunidad que tienen las *Fintech* de hacer innovación tecnológica disruptiva para el

desarrollo de productos financieros por medio de la conectividad desde dispositivos móviles de uso personal que permitan el monitoreo, el comercio electrónico, sistemas de transacciones, de financiación, modelos de toma de decisiones y optimización de procesos financieros a un bajo costo, lo que posibilita abrir un abanico de múltiples oportunidades para las MYPEs que buscan mayor participación y competitividad, donde puedan ofertar sus productos y servicios de forma eficiente, ágil, cómoda y confiable (Amaya et al, 2023)

En este contexto de las funciones basadas en transacciones, las empresas *Fintech* o las Instituciones Financieras No Bancarias (IFNB) que utilizan soluciones *Fintech* pueden tener una ventaja sobre los bancos, porque cuentan con la infraestructura tecnológica inicial para implementarlas más rápidamente y las economías de escala y alcance para convertirlas en un vehículo de rentabilidad (Thakor, 2020). Pero, ¿Qué son las *Fintech*? Las *Fintech* son empresas que tienen una base tecnológica, que, a diferencia de la banca tradicional, ofrecen sus servicios financieros a través de soluciones tecnológicas que tienen enfoque en las necesidades del consumidor (Molina, 2019). Está documentado en la literatura académica que las tecnologías digitales pueden ayudar a las organizaciones a adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno (Fitzgerald, 2016). COMPARA MYPE está enmarcado dentro de este concepto, siendo una solución tecnológica enfocado en la MYPEs peruanas.

Adicional, las empresas de tecnología financiera que participan en espacios de servicios bancarios han llevado a una desintermediación de los bancos tradicionales, beneficiándose en parte de la actual regulación indulgente. La pregunta importante aquí es si los bancos deben tratar a las *Fintech* como un desafío a su *status quo* y a las empresas *Fintech* como competidores, o como una oportunidad para ampliar su alcance y mejorar la provisión general de liquidez. Por ejemplo, en el ámbito de los préstamos las plataformas P2P (Peer to Peer) pueden verse en general como complementos de los bancos y no como un sustituto (Tang, 2019). Además, las empresas *Fintech* no pueden sustituir a los bancos, sino

que conviven con ellos, cooperan o, potencialmente, se convierten en bancos (Navaretti et al, 2018). Sin embargo, esta es una tarea ardua para los reguladores porque los desafíos que plantean las Fintech superan la capacidad existente de las autoridades financieras, mientras que la velocidad de las innovaciones tecnológicas dificulta su respuesta oportuna. (Ehrentraud et al, 2020).

Por otro lado, a nivel de Latinoamérica el segmento de acción más amplio que tienen las Fintech son el pago de remesas representando el 25 % del total de Fintech creadas en Latinoamérica, luego el sector de préstamos enfocados a personas naturales es el segundo segmento con más acción, teniendo un 18% de empresas, seguido por las tecnologías empresariales para instituciones financieras que es un segmento con acción del 15%. Finalmente, entre los últimos segmentos se encuentra la gestión patrimonial con un 6% y la banca digital con solo 5% de empresas en Latinoamérica (Finnovista, 2022). En el caso de las Fintech peruanas, se tiene algunas limeñas que están en proceso de consolidación en el mercado, pero con la necesidad de un mayor apoyo a los emprendedores en provincias a través de estímulos financieros y capacitación, identificando desafíos urgentes, como la reducción de transacciones físicas, la promoción de la inclusión financiera y la falta de financiamiento. (Ríos-Campos et al, 2021, p. 4-7).

## **2.2 Análisis Competitivo Detallado**

En el análisis de mercado, se puede observar que, a nivel de Perú, se cuenta con empresas que ofrecen productos y servicios similares a la propuesta de COMPARA MYPE, dentro de los cuales se encuentran: Compara bien, Presta MYPE y Kontigo BIZ. Siendo, que en el Perú aún no existe una regulación que promueva el ingreso de las *Fintech* a fin de dinamizar el sector con servicios financieros digitales innovadores (Cárdenas del Río & Vásquez, 2021, p. 30-31) y controle los estándares de seguridad de este tipo de servicios digitales como seguridad informática y prevención de delitos, asegurando la información

confidencial que reciben de parte de los usuarios (Hopkins, 2023). A nivel de Latinoamérica, se cuenta con las siguientes empresas de rubro similar, los cuales son: IRIS y WOLET.

De las empresas descritas, COMPARA MYPE, busca lograr el crecimiento empresarial tomando como ejemplo a la empresa WOLET, ello debido a los siguientes puntos clave tomados del video de TasaTop, 2022:

- Desde su visión como marca, WOLET busca hacer que las empresas, PYMES y MIPYMES, logren un acceso más libre, rápido, confiable a un crédito, ya que, de su análisis identificaron muchos sectores que no eran atendidos.
- WOLET es un neo banco global de las MYPEs y aliado financiero cuya meta global, es la de potenciar 50 000 MYPEs con múltiples ofertas de crédito.
- Empresa que opera desde noviembre del 2021 y a la fecha logró atraer más de 800 comercios y se proyecta lograr montos de crédito aproximado de 110 millones a 5 años.

### **2.3 Análisis de Porter**

El análisis de Porter o las 5 fuerzas de Porter es un modelo que ayuda a establecer un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo (The power MBA, 2020). El presente análisis toma como referencia el libro “Las cinco fuerzas de Porter: Como distanciarse de la competencia con éxito” de Michaux et Cadiat, 2016.

#### **2.3.1 Poder de los Clientes y Usuarios**

COMPARA MYPE ingresará a un mercado atractivo debido a que será un canal adicional para lograr una financiación formal por parte de las MYPEs. Como dato, tenemos que en el año 2022 el 96.4% de las empresas peruanas eran MYPEs empleando al 45.8% de la PEA y representando al 17% PBI. Adicional, sólo el 48.2% de las MYPEs tenía un producto financiero formal y un 24% tiene métodos de ahorros informales (COMEXPERU,

2023, p.02). Basada en esta información y considerando que COMPARA MYPE se trata de una empresa de referenciación el poder de los clientes será alto debido a que impondrán sus condiciones sobre la empresa hasta que las ventas del canal aumenten y COMPARA MYPE sea considerado un aliado importante en las ventas. Este poder se ve reflejado en los resultados negativos de COMPARA MYPE el primer año de funcionamiento. Por otro lado, el poder de los usuarios será bajo ya que no existe en el mercado peruano una plataforma de referenciación similar, por lo cual se espera que al tener una buena experiencia en el uso de la plataforma y la obtención correcta del servicio se logrará la fidelización de los usuarios.

### **2.3.2 Poder de los Proveedores**

Los proveedores que requiere COMPARA MYPE no son proveedores poderosos que podrían tener capacidad de negociación y cobrar precios elevados. Los principales proveedores son los desarrolladores de Software, seguridad informática, centro de llamadas y diseñadores web. Estos proveedores, a pesar de tener cualidades importantes para las compañías financieras, están en desventaja al ser fácilmente sustituibles. Esto se debe a la competencia en el mercado y a la capacidad de las empresas financieras para autoabastecerse, lo que se agrava por su crecimiento organizativo y la formación de equipos internos capacitados (Montero, 2022).

### **2.3.3 Amenaza de los Competidores**

Dentro del mercado peruano no se tiene aún regulación para las *Fintech* por lo cual no existen barreras legales que puedan ser tomadas por los competidores para impedir el ingreso de nuevas empresas (Villafuerte, 2021, p.241-242). Por lo cual, COMPARA MYPE cuenta con pocas amenazas puesto que la estrategia para penetrar al mercado no solo está enfocada a usuarios (emprendedores, dueños de pequeñas y medianas empresas y otros) a fin de que adquieran créditos de negocios; si no también con alcance a diversos servicios financieros para MYPEs como seguros, facturación electrónica, pasarela de pagos, servicios notariales y

estudios contables lo cual permite una mayor diversificación en cuanto a los servicios que ofrece COMPARA MYPE logrando diferenciarse de la competencia.

#### **2.3.4 Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos**

Se realizó un análisis exhaustivo en cuanto a los productos y servicios sustitutos ofrecidos por la competencia de COMPARA MYPE, donde se observa la existencia de diversas empresas, los cuales representan opciones potenciales para ser atraídos por nuestros usuarios (dueños de MYPES) y clientes (bancos, cajas, aseguradoras y otros); tales como:

**Compara bien:** Empresa que brinda los servicios de ahorros, depósito a plazo fijo, tarjetas de crédito, depósito CTS, préstamos personales, créditos vehiculares, créditos hipotecarios, SOAT, seguros vehiculares y otros. **Presta MYPE:** Empresa encargada de brindar préstamos con garantía hipotecaria de manera virtual (online) dirigido para negocios del tipo MYPE orientados para apalancar capital de trabajo, construcción, consolidar deuda y entre otros.

**Kontigo BIZ:** Plataforma Marketplace líder de productos y servicios financieros en línea de Perú, el cual ofrece asesoramiento financiero ofreciendo productos y opciones de acuerdo con el perfil crediticio y a las necesidades para que obtengas un producto o servicio financiero con empresas que trabajan juntamente con Kontigo Biz. Las financieras asociadas a Kontigo Biz son: BBVA, Banco del Comercio, Caja Sullana, Mi Banco, Caja Trujillo y entre otros.

**IRIS:** Empresa dedicada al ofrecimiento de crédito empresarial a medida de la empresa. Es una plataforma digital, fácil, inteligente y se adopta a las necesidades. Brinda además el asesoramiento con tutores profesionales disponibles en los canales digitales. **WOLET:** Neo banco global de las MYPES y aliado financiero cuya meta global, es la de potenciar 50 000 MYPES con múltiples ofertas de crédito. Basado en esta información podemos detallar que la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que empiezan a aparecer nuevas opciones como alternativa para los clientes y usuarios a través de diversas plataformas con servicios diversificados tales como de calificación crediticia, asesoramiento financiero y otros, que por



la forma del cómo se presentan en el mercado, puede significar una opción atractiva para los clientes y usuarios. Por lo cual, COMPARA MYPE trabaja en la diversificación de sus servicios a fin de ser una opción más atractiva que sus competidores.

### **2.3.5 La Rivalidad entre Competidores**

El sector de empresa *Fintech* es un sector en constante crecimiento, siendo un sector que ofrece todo tipo de servicios financieros e innovadores a través de plataformas digitales y canales de distribución modernos. Estas nuevas empresas son consideradas, en muchos casos, una amenaza a la banca tradicional por lo cual trabajan en considerar las actividades *Fintech* como parte de su estrategia en el futuro, 48% según el estudio realizado por Price Waterhouse Coopers (Lamothe, 2020, p.177-178). Un ejemplo de la estrategia digital de la banca tradicional se ve en la reducción de oficinas comerciales que para el 2022 se redujo en un 23% (Alva, 2022). Por tal motivo, la rivalidad con los competidores de COMPARA MYPE es considerada alta, tomando en cuenta la probable incursión de la banca tradicional en el mercado *Fintech*. Ante esto, una de las principales estrategias de la empresa es capitalizar las alianzas con la banca tradicional a fin de ser un canal de venta adicional y un aliado comercial.

### Capítulo III: Investigación del Usuario

El presente capítulo va a permitir desarrollar el perfil del usuario, que para este proyecto se trata de micro y pequeñas empresas formales e informales; y determinar el mapa de experiencia relevante para conocer los momentos positivos y negativos experimentados por el usuario. Finalmente, se identificarán y expondrán las necesidades y preocupaciones del usuario a fin de que sean consideradas en la propuesta de valor del presente proyecto.

#### 3.1. Perfil del Usuario

A continuación, se detalla los pasos seguidos para poder definir el perfil del usuario:

- Información sobre antecedentes del perfil del usuario MYPE.
- Mapa de empatía
- Entrevistas a usuarios.

##### *3.1.1. Perfil del Usuario MYPE*

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú en base a las cifras de ENAHO, las MYPEs representaron el 96% de las empresas peruanas y emplearon un 46% de la PEA, durante el 2021. Asimismo, un punto importante a resaltar en los resultados del 2021 presentado por COMEX PERU es que el 51% de los empleadores dueños de una MYPE en el Perú son mujeres entre 42 a 43 años, el 51% son jefes de hogar y el 53.1% creó su MYPE por una necesidad económica (COMEXPERU, 2022, p.1-7). Este mismo estudio detalla que, durante el 2021, sólo un 47% de emprendedores MYPE contaba con al menos un producto financiero formal y un 25% empleaba métodos de ahorro informal, lo que convierte en un gran nicho de mercado a estos usuarios al existir un gran porcentaje de empresas fuera del sector financiero.

En relación con las características de su negocio el 76.1% de las MYPES en el Perú no lleva ningún registro de cuentas, el 20.6% sólo lleva apuntes personales de gastos o ingresos, el 50.9% tiene un local dedicado al negocio, mientras el 49.1% no tiene un local

establecido para sus actividades. Se ha de recalcar que de acuerdo con la ENAHO 2021 el acceso a internet es de 3.1%, este porcentaje tan bajo está influenciado por las empresas que no tienen un local dedicado al negocio. (COMEXPERU, 2022, p.8-9). De la mano con los resultados líneas arriba se puede observar que el uso de herramientas tecnológicas por las MYPES aún es muy limitado a pesar de que se trata de una necesidad fundamental, teniendo que sólo 2 de cada 10 MYPES hacen uso de alguna herramienta tecnológica como parte de sus procesos, siendo los principales el correo electrónico y la página web (Dinegro, 2017). Ahora se evaluará cómo están distribuidas las MYPES a nivel nacional, acorde al estudio de COMEX PERU, basado en las cifras de ENAHO 2021 la distribución era de 11.5% de MYPES en Lima, entre 4-8% están en el norte del país (Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Loreto, San Martín y Ucayali, Ica y Arequipa) y el resto esparcidas por todo el país, por lo cual es relevante para iniciar con el proyecto concentrar los esfuerzos a realizar en la ciudad de Lima (COMEXPERU, 2022, p.16-18).

### ***3.1.2. Mapa de Empatía***

El mapa de empatía permite ir más allá de lo que "parece" que quiere el cliente o de lo que dice que quiere para entender lo que realmente quiere, siendo una herramienta que obliga a "ponerse en el lugar de los usuarios" con el objetivo de identificar, realmente las características que permitan realizar un mejor ajuste entre los productos o servicios y sus necesidades o intereses (Gil & Conesa, 2017). Como parte de las acciones para identificar las necesidades del usuario se trabajó un Mapa de Empatía, basado en el artículo de Betancourt (2023), el cual se detalla en el Apéndice A. De este proceso se obtuvieron resultados relevantes que el usuario considera como obstáculos/frustraciones: a. Trámites burocráticos con demasiados tiempos de espera, b. No cuenta con herramientas digitales para evaluación crediticia y c. Estancamiento y/o emprendimiento fallido.

### **3.1.3. Entrevista a Usuarios**

Como parte de los procesos de elaboración del perfil de usuario se realizaron 20 entrevistas a usuarios, encontrando los datos e información de las personas entrevistadas en el Apéndice B Datos de usuarios entrevistados, mediante el cual se pudo conocer un poco de sus experiencias y conocimientos sobre el manejo de sus empresas en relación con los productos financieros que han utilizado o que requieren. Para poder realizar esta entrevista se trabajó un cuestionario (Apéndice C cuestionario de entrevistas) con preguntas abiertas que se deben seguir durante el proceso. De forma general, durante las entrevistas se tocaron temas como el tipo de negocio, educación financiera, fuentes de financiamiento y experiencia al solicitar productos financieros. Durante las diversas entrevistas se pudieron detectar los siguientes puntos críticos que tienen una relevancia para la propuesta de valor de COMPARA MYPE:

- a. Trámites burocráticos al momento de solicitar un producto financiero
- b. Desconocimiento de requisitos para poder lograr una aprobación de un producto financiero.
- c. Oferta reducida de productos financieros.
- d. Canales de atención burocráticos y que toman demasiado tiempo.
- e. Desconocimiento de aplicaciones similares a COMPARA MYPE para la adquisición de productos financieros.

### **3.1.4. Arquetipo del Usuario**

En base a la información del mapa de empatía, perfil del usuario MYPE y las encuestas realizadas se detalla un arquetipo inicial del usuario:

“Empresario MYPE entre 30 a 50 años, formal o informal, que vive en Lima, estado civil casado y con 3 hijos, con o sin estudios técnicos y más de 20 años de experiencia en ventas. Preocupado por el futuro de su familia, por lo cual está muy dedicado a su negocio a fin de construir un mejor camino para ellos”.

### 3.2. Identificación de la Necesidad

En base a las herramientas utilizadas (perfil del usuario MYPE, mapa de empatía y entrevistas) se ha podido identificar las necesidades del usuario las cuales se han detallado en una matriz de necesidades y priorizando las mismas.

**Tabla 1**

*Matriz de Necesidades*

Problema y/o necesidad	Importancia	Priorización
Trámites burocráticos con alta tiempo de espera	Alta	1
No contar con herramientas digitales	Media	5
Desconocimiento de requisitos para lograr la aprobación de un producto financiero	Media	6
Oferta reducida de productos financieros	Alta	4
Falta de canales de atención	Alta	2
Desconocimiento de aplicaciones similares a COMPARA MYPE	Bajo	7
Condiciones no ventajosas en los productos financieros	Alta	3

En la Tabla 1 el tipo de importancia se determina de la siguiente manera:

- Importancia Alta: Afecta el negocio de forma directa y requiere acciones.
- Importancia media: Afecta el negocio indirectamente y se recomienda tomar acciones.
- Importancia baja: No afecta al negocio y no requiere tomar acciones.

### 3.3. Mapa de Experiencia de Usuario

Como parte del proyecto se realizó un prototipo inicial en CANVA, y posteriormente se implementó en HTML. El prototipo inicial fue iterado y testeado en los usuarios entrevistados (20 usuarios) a fin de poder conocer los momentos positivos y negativos experimentados con su utilización. Los resultados se detallan en el capítulo IV.

## Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En este capítulo se presenta la propuesta de solución tomando en cuenta las necesidades identificadas en los usuarios previamente seleccionados, para lo cual se utilizó tecnologías ágiles.

### 4.1. Concepción del Producto o Servicio

Luego de haber definido el problema, así como los usuarios se dio una Fase de Ideación del producto a brindar, en donde se realizó el desarrollo de dos herramientas ágiles como el *brainstorming* y el *scamper* como se muestra en el Apéndice D. Con los resultados obtenidos del desarrollo de las herramientas ágiles mencionadas se procedió a realizar el desarrollo del primer prototipo del producto en la herramienta CANVA, como una aplicación para móviles. Se testearon e iteraron los primeros diseños de pantallas en CANVA con los usuarios entrevistados (20 usuarios), obteniendo información importante para realizar las mejoras al prototipo. Luego estas mejoras fueron clasificadas y plasmadas en el Lienzo Blanco de Relevancia según se muestra en el Apéndice E.

### 4.2. Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.)

Para poder desarrollar una solución al problema que se tenía sobre créditos para las MYPES se procedió primero a realizar un *brainstorming* entre todo el equipo en donde se consideró 25 ideas diferentes. Luego de eso se escogió 5 de las mejores ideas que ayudarían en el desarrollo del producto como son:

- Empezar el desarrollo a través de una página web (HTML) para apoyar a los usuarios que no saben manejar muy bien un celular para ver una aplicación, como es el caso de las personas mayores.
- Hacer que los usuarios sepan los montos a solicitar como préstamo sin ir a ninguna entidad bancaria.
- Ofrecer servicios o productos ligados a las MYPES.

- Brindar tutoriales al usuario sobre el correcto llenado de formularios.
- Hacer que también participen las MYPES no formales (impulsar su formalización).

Luego estas ideas se clasificaron según el costo, tipo de impacto, el riesgo de implementarlo, priorizando las que se pueden implementar rápidamente y de gran impacto; como se puede ver en la Matriz de Costo-Impacto (Apéndice F) en donde las ideas más rápidas de implementar fueron:

- Ofrecer a los usuarios una página web (HTML) para que se puedan evaluar ellos mismos y saber si pueden conseguir un préstamo en alguna entidad financiera.
- Hacer que los usuarios puedan llenar por sí solos los datos básicos que se piden para la evaluación de un crédito.
- Hacer que las entidades financieras los busquen en donde ellos se encuentren para que puedan tomar un crédito y no que ellos vayan a la entidad.
- Ofrecer otros servicios o productos que las MYPES necesitan como servicios notariales, seguros, servicios legales y medios de pago.
- Hacer que los formatos a llenar sean sencillos y comprensibles para los usuarios.

Luego con estas ideas se procedió a realizar un prototipo inicial como se podrá ver más adelante.

#### **4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio**

Según lo que indica el *Manual de Oslo* (ver Tabla 2), sobre el tema de medición de la innovación sobre este proyecto, se está aplicando que este pertenece al tipo de *Innovación de Producto*, pero incremental, al tratarse de un servicio mejorado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018).

**Tabla 2***Manual de Oslo*

<b>Innovación de productos</b>	Corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, componentes y materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. En el sector educativo, una innovación de producto puede ser un nuevo currículum o uno significativamente mejorado, un nuevo software educativo, etc.
<b>Innovación de Procesos</b>	Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. En educación puedes ser por ejemplo una pedagogía nueva o significativamente mejorada.
<b>Innovación de Mercadotecnia</b>	Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos de diseño o del envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su costo. En educación puede ser por ejemplo una nueva estrategia de admisión.
<b>Innovación Organizacional</b>	Es la introducción de un nuevo método de organización en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la organización. En educación puede ser, por ejemplo, una nueva forma de organizar el trabajo de los profesores o cambios en la administración de la organización.

Al ser una innovación significativamente mejorada para el mercado peruano ya que en estos momentos no existe un desarrollo similar para MYPES, pero sí existen aplicaciones similares en donde se ofrecen sólo préstamos para personas naturales o para negocios formales para que luego el usuario se presente en las entidades que lo evaluaron y pueden desembolsarse el préstamo a sus cuentas dependiendo de cada entidad. La propuesta que se da es que los usuarios pueden evaluarse ellos mismos y saber que montos solicitar para un crédito de capital de negocio, además se incluye a los negocios que son formales e informales o que estuvieran en Infocorp sin discriminación y apoyándolos a su formalización. Además, en la propuesta se ofrece otros servicios que son de gran ayuda para los MYPES como los Servicios Notariales, Estudios Contables, Factoring, Medios de Pago y Seguros diversos de cualquier tipo.



En la Tabla 3 “Comparativo de atributos de soluciones similares”, se muestran los principales atributos y el comparativo entre soluciones similares y la propuesta, denominada COMPARA MYPE.

**Tabla 3**

*Comparativo de Atributos de Soluciones Similares*

CONCEPTO	COMPARA PRESTA KONTIGO			COMPARA MYPE
	BIEN	MYPE	BIZ	
Página web	✓	✓	✓	✓
Aplicación	✓	X	X	✓
Personas	✓	✓	✓	✓
Negocios	X	X	X	✓
Más de 7 datos para evaluar	✓	X	✓	✓
Consideran la evaluación de Infocorp	✓	✓	✓	✓
Comparativos con otras entidades	✓	✓	✓	✓
Servicios diferentes a los básicos	X	X	✓	✓

#### 4.4. Propuesta de Valor

El modelo de negocio consiste en que los usuarios, que deben de ser MYPES formales o informales, brinden información personal y la de su negocio a través de un canal digital como es la página web (HTML) para que se evalúen ellos mismos a fin de saber si las entidades bancarias podrán otorgarle un crédito antes de ir a una de ellas y así saber cuánto es lo que ellos pueden pedir como monto de préstamo. Luego, con la información que se almacena en la base de datos se ofrecerá esta data a las entidades bancarias y cajas que vienen a ser los clientes a fin de que ellos puedan contactar a estos usuarios que tienen una necesidad de un crédito y así ofrecerles el préstamo y otros productos financieros. Además, la página web está ofreciendo otros servicios como notaría, estudios contables, medios de pago y factoring.

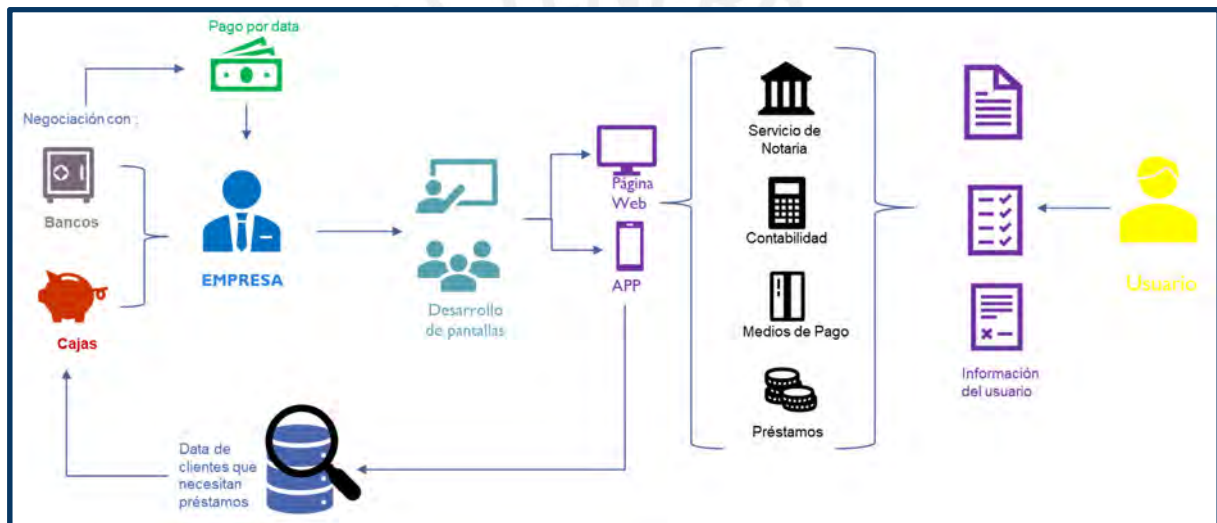
El proyecto tiene tres impactos relevantes:

- Inclusión financiera, en donde se está considerando que también pueden evaluarse usuarios informales y así pasen a ser formales y vean los beneficios.
- Impacto social, ya que pueden participar las MYPES informales, formales y los que se encuentran en Infocorp, reduciendo las desigualdades.

En la Figura 01 “Esquema del proceso de negocio” se muestra un esquema del proceso del negocio que se está proponiendo.

**Figura 1**

*Esquema del Proceso de Negocio*



#### 4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

El primer prototipo se realizó en CANVA para que funcione a través de una aplicación móvil y se contó con la aprobación de los autores, el cual se detalla a continuación.

**Figura 2**

*Logo de la Empresa (Prototipo)*



Figura 3

Aplicación en Android (Prototipo)



Figura 4

Pre-evaluador en Android (Prototipo)

**Ventas (\$/)**

Ventas (6 últimos meses)

Costo de Ventas del año anterior

Ventas del año anterior

Años y meses del negocio

Haz trabajado como Si  No  persona natral

**Activos (\$/)**

Stock de Mercadería

Cuentas por cobrar

Efectivo disponible

Costo de Inmuebles, maquinaria y equipo

Cuentas por pagar (pago a proveedores)

Otras cuentas por pagar (accionistas y terceros)

**Préstamos (\$/)**

Deuda a Bancos de corto plazo

Suma de intereses mensuales de créditos de capital de trabajo

Deuda a Bancos Largo Plazo

Suma de cuotas Mensuales de créditos Largo Plazo

**Costos del Negocio (\$/)**

Alquiler del local

Internet

Servicios Básicos

Contador

Planilla

Transportes

Gastos Familiares (cl)

Indica gastos de alimentación, colegios, alquiler de vivienda

Luego del proceso de iteración, pruebas de diseño y funcionalidad con 20 usuarios (usuarios entrevistados anteriormente), tal cual se detalla en 4.1 y 4.2 se determinó un prototipo final en HTML con un logo de la empresa, la página web y el pre evaluador. Finalmente, a fin de obtener un Producto Mínimo Viable (PMV) acorde con lo que el mercado solicita se trabajó un mapa de experiencia (ver Apéndice G) con los 20 usuarios, dando como resultado el siguiente PMV.

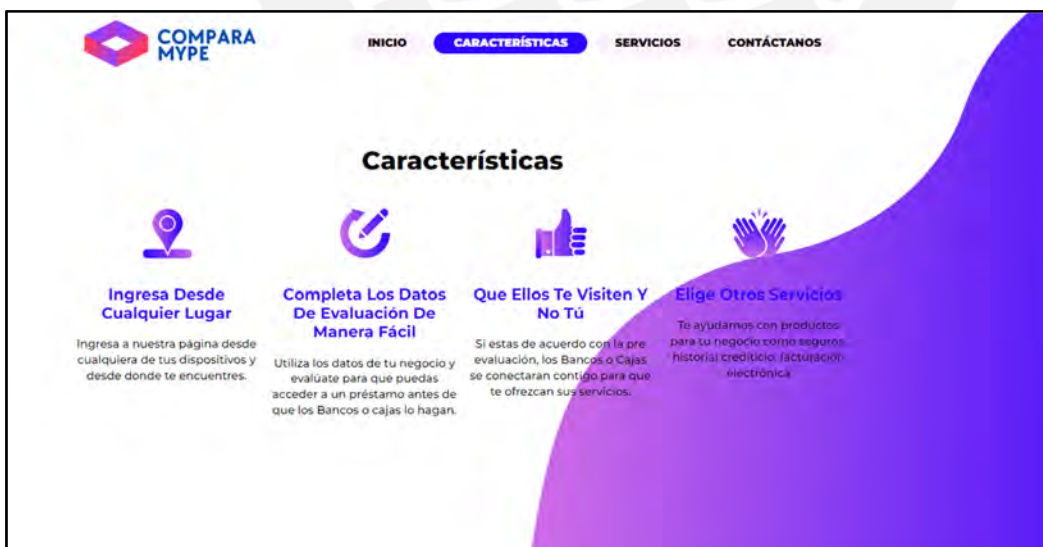
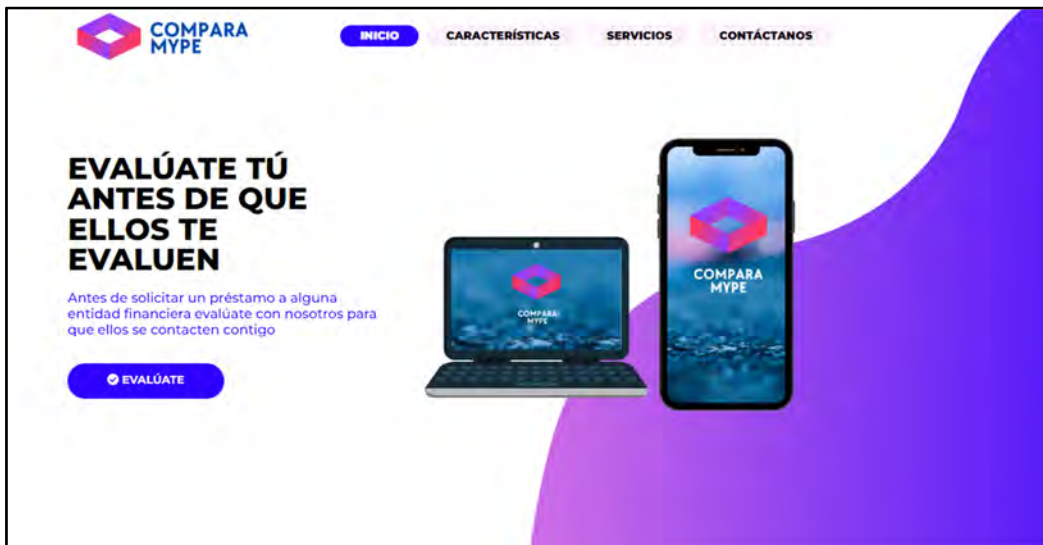
**Figura 5**


*Logo de la Empresa (PMV)*



**Figura 6**

*Página Web (PMV)*





INICIO
CARACTERÍSTICAS
SERVICIOS
CONTÁCTANOS

## TE OFRECEMOS...

### Pre-evaluación

Investigamos a ver si alguna entidad financiera puede financiar tu emprendimiento

Más información

### Seguros

Te ayudamos en la evaluación de seguros que se adapten a tu necesidad

Más información

### Historial Crediticio

Para que conozcas como estas en tu historial crediticio

Más información

## ADEMAS...

### Facturación Electrónica

Te ayudamos en tu facturación electrónica a través de expertos

Más información

### Servicios Notariales

Tenemos los mejores convenios con las notarías a nivel nacional

Más información

### Estados Contables

Te ofrecemos el servicio de los mejores contables

Más información



INICIO
CARACTERÍSTICAS
SERVICIOS
CONTÁCTANOS

## ¿Quieres saber más?

Si deseas que te ayudemos en tu negocio como Mype no pierdas la oportunidad de contactarnos

Utiliza las siguientes vías de contacto, o rellena el formulario



Contáctenos:

✉ teayudamos@compara.mype.com

☎ 91-1234-567 (Lima)

☎ 0-801-241-24 (Provincia)

Síguenos en nuestras redes sociales:

ENVIAR MENSAJE

Comparamype - 2023



Figura 7

Pre-evaluador Página Web (PMV)

The figure displays three sequential screenshots of the 'COMPARA MYPE' pre-evaluation form. Each screenshot shows the company logo and navigation tabs: INICIO, CARACTERÍSTICAS, SERVICIOS, and CONTÁCTANOS.

**Screenshot 1 (Top):** Step 1 of 5 - VISITAS. The form asks for personal and contact information: RUC / DNI, Razón social, Giro del negocio, Departamento, Provincia, Distrito, Correo, and Celular. It includes a consent checkbox and a 'Continuar' button.

**Screenshot 2 (Middle):** Step 2 of 5 - VENTAS. The form asks for sales and cost data: Ventas (6 últimos meses), Costo de Ventas del año anterior, and Ventas del año anterior (all in 'Monto en S/'). It also includes fields for 'Inicio de actividades del negocio' (MM, DD, AAAA) and a '¿Has trabajado como persona natural?' question with 'Sí' and 'No' options. Navigation buttons 'Anterior' and 'Siguiente' are present.

**Screenshot 3 (Bottom):** Step 7 of 5 - ACTIVOS. The form asks for asset and liability data: STOCK DE MERCADERÍA (Cantidad), CUENTAS POR COBRAR (Monto en S/), COSTO DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO (Monto en S/), CUENTAS POR PAGAR (PAGO A PROVEEDORES) (Monto en S/), and OTRAS CUENTAS POR PAGAR (ACCIONISTAS Y TERCEROS) (Monto en S/). Navigation buttons 'Anterior' and 'Siguiente' are present.

**COMPARA MYPE** INICIO CARACTERÍSTICAS SERVICIOS CONTÁCTANOS

### Formulario de Pre-Evaluación

Paso 4 de 5 - PRESTAMOS

50%

Para iniciar tu Pre evaluación necesitamos que nos brines tus datos:

DEUDA A BANCOS DE CORTO PLAZO

SUMA DE INTERESES MENSUALES DE CRÉDITOS DE CAPITAL DE TRABAJO

DEUDA A BANCOS LARGO PLAZO

SUMA DE CUOTAS MENSUALES DE CRÉDITOS LARGO PLAZO

[Anterior](#) [Siguiete](#)

**COMPARA MYPE** INICIO CARACTERÍSTICAS SERVICIOS CONTÁCTANOS

50%

Para iniciar tu Pre evaluación necesitamos que nos brines tus datos:

ALQUILER DEL LOCAL

INTERNET

SERVICIOS BÁSICOS

CONTADOR

PLANILLA

TRANSPORTE

GASTOS FAMILIARES

[Anterior](#) [Enviar](#)

**COMPARA MYPE** INICIO CARACTERÍSTICAS SERVICIOS CONTÁCTANOS

Según los datos compartidos estos son los resultados:

% ENDEUDAMIENTO: \*\*\*\*\*  
 COBERTURA DE PAGO: \*\*\*\*\*  
 MONTO SUGERIDO A PRESTAR: \*\*\*\*\*

Estas son las entidades en donde puedes ser evaluado y así comparar y escoger lo mejor para tu necesidad:

- Banco XXX
- Caja XXX

Si estas de acuerdo con los resultados, prepara estos documentos básicos para que sea más ágil tu atención:

- Reporte tributario
- Declaración Anual Sunat
- Ficha RUC

## Capítulo V: Modelo de Negocio

### 5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Figura 8

Business Model Canvas "COMPARA MYPE"



Dentro del Business Model Canvas la **propuesta de valor** está centrada en poder referir MYPES precalificados a un crédito de negocio de manera 100% digital con los bancos y financieras convirtiéndose COMPARA MYPE en una fuerza de venta importante para ellos, ayudando a los usuarios a conseguir mejores condiciones financieras y también a optimizar su tiempo.

### 5.2.Viabilidad del Modelo de Negocio

El presente modelo de negocio busca poner al alcance de los usuarios un motor de preevaluación único, ágil, intuitivo e innovador que les permite saber a qué monto de líneas de capital de trabajo podrían calificar y a su vez tener acceso a una oferta financiera mayor al poder trabajar con Cajas, Financiera y Bancos lo cual repercutirá directamente en la reducción de sus gastos financieros y optimización del tiempo. Al ser una empresa de servicios los costos son mínimos y están ligados en mayor proporción al mantenimiento de la



plataforma y al personal de soporte permitiendo a la empresa crecer exponencialmente a través de un mayor tráfico de usuarios en la web. Es claro el objetivo social, esté a su vez está alineado como todo negocio a generar una rentabilidad que sea importante y atractiva para los futuros inversionistas, COMPARA MYPE es una plataforma de referenciación y como tal se percibirán comisiones por la comercialización de productos y servicios financieros y no financieros (Medios de pago electrónicos, seguros, servicios notariales, entre otros), del estudio económico realizado bajo una proyección de ventas a 5 años en un escenario conservador se estima un Valor Actual Neto (VAN) de USD 1,489,864.76 Los ingresos por servicios van relacionados directamente con los clientes mas no con los usuarios de la plataforma, es así como se ha definido para una primera etapa los siguientes precios en virtud de un análisis de la competencia:

a. Pasarelas de pago (Izipay):

- IZI JR: Comisión 50 soles.
- IZI Android: Comisión 40 soles.

b. Servicios notariales:

- Constituciones de empresas: Comisión de 50 soles.
- Modificación de estatutos: Comisión de 40 soles.

c. Facturación electrónica:

- Contratación de software: Comisión de 50 soles.

d. Estudios contables:

- Declaraciones Mensuales: Comisión de 30 soles.
- Declaración anual o rectificación: Comisión de 50 soles.

e. Seguros:

Se direccionarán a las páginas de las principales aseguradoras del País de manera gratuita por el 1er año hasta contar con el código de bróker de SBS para poder comisionar un monto de 170 soles a partir del segundo año.

f. Entidades financieras:

Se direccionarán a las páginas de las principales entidades financieras del País de manera gratuita por el 1er año hasta contar con data que permita comprobar la efectividad del pre evaluador. A partir del segundo año se iniciará con una comisión promedio por créditos de negocio de 280 soles.

### 5.3. Escalabilidad/ Exponencialidad del Modelo de Negocio

Se trata de un modelo de negocio escalable tomando en consideración que a mediano plazo se tiene proyectado la implementación de los siguientes servicios:

- Para el segundo año el objetivo es trabajar con entidades financieras del país para la referenciación de créditos de negocio previamente filtrados en la plataforma, el primer año se contará con la data de la cantidad de usuarios preevaluados versus la cantidad de usuarios que llegaron a sacar un crédito de negocio con alguna entidad bancaria, esto permitirá brindar una información confiable.
- Para el segundo año el objetivo es trabajar con las principales aseguradoras del país, ampliando la cartera de servicios que son importantes para las MYPEs.
- Realizar alianzas con entidades estatales a fin de promover la educación financiera en el segmento MYPES a nivel nacional, pudiendo llegar así a empresarios de provincia.
- Desarrollo de la aplicación móvil a fin poder incrementar el alcance de los usuarios objetivos.

Para el análisis se ha sido conservador y se apunta a llegar a un mercado meta para el 5 año de 31,110 usuarios (ver Tabla 4)

**Tabla 4***Mercado Meta de Usuarios*

<b>Año</b>	<b>Mercado Meta</b>	<b>Ratio crecimiento anual (sobre el TAM)</b>	<b>SOM</b>	<b>Cantidad de usuarios</b>
1 año	1.5%	No aplicable	167921	2,519
2 año	2.3%	3%	433653	9,974
3 año	2.7%	4%	550451	14,862
4 año	3.4%	4%	694139	23,601
5 año	3.67%	5%	847695	31,110

El TAM inicial se encuentra establecido en el punto 6.2.5 y para el ratio de crecimiento anual se consideró un número conservador, tomando en cuenta que acorde al estudio del Ministerio de la Producción el ritmo promedio de crecimiento anual entre el 2017 y 2019 fue de 11.2%, data pre – pandemia (Ministerio de la Producción, 2022, p.40) y según la sociedad de Comercio Exterior del Perú en el 2022 el crecimiento fue de 11.9%, data post - pandemia (COMEXPERU, 2023, p.2). En el largo plazo la consolidación de la marca permitirá migrar incluso a otros mercados latinoamericanos como Colombia, país con una realidad bastante similar al Perú con respecto a la informalidad y acceso al crédito, líneas abajo se brindará información relevante para comprender la similitud con el mercado peruano:

- De acuerdo con la información obtenida del Digital 2022 Global Review un 69.1% de Colombianos tenían acceso a Internet, es decir 35.5 millones y e increíblemente el 127.9% de la población total que serían 65.7 millones registraban conexiones en celular, siendo los dispositivos de mayor uso los smartphones (97.7%) y Laptops o PC (74%) (Kemp, 2022).
- De acuerdo con una reciente investigación de la Cámara de Comercio de Bogotá el PIB (Producto Bruto Interno) del tercer trimestre del 2022 en Colombia fue de 83,998 millones de Euros logrando un crecimiento del 1.6% respecto al trimestre anterior.

Asimismo, al cierre del 2022 se crearon 89995 empresas en Bogotá y la Región, 2% menos frente al 2019 pero 5,7% más frente a 2021. Solo en Bogotá se crearon 74.301 en 2022, es decir, 5,2% menos frente a 2019, pero un aumento de 5,8% frente a 2021 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

#### **5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio**

Se trata de un modelo de negocio sostenible debido principalmente a que se cuenta con una propuesta de valor socialmente responsable e inclusiva. La puesta en marcha de COMPARA MYPE permitirá que los empresarios y emprendedores adquieran mayores conocimientos financieros y mejores beneficios al momento de solicitar un crédito de negocio al tener más ofertantes dentro del mercado. Fuera de ello la plataforma les permite a los usuarios contratar productos y servicios como seguros, factoring, medios de pago electrónicos, servicios contables y notariales dándoles tiempo de calidad para su familia y negocio.

Otro punto importante es que el acceso al crédito disminuye la informalidad ya que se debe justificar la solvencia de los negocios para el repago de sus cuotas, generando que vayan incrementando de forma gradual sus ventas contribuyendo así con una mayor recaudación fiscal, lo cual permitirá que el Estado cuente con más recursos para inversiones en infraestructura, salud, educación, entre otros. Por último, hay que considerar que el proyecto está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 08 (Trabajo decente y crecimiento económico) al fomentar la formalización y el crecimiento de las MYPES gracias al acceso a productos financieros; y el ODS 10 (Reducción de desigualdades) ya que se propicia la reducción de la informalidad aumentando la recaudación fiscal lo cual ayudará principalmente a que personas en su mayoría de bajos recursos accedan a una mejor calidad de vida.

## Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

### 6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

A continuación, se detalla el proceso de validación de la solución del modelo de negocio propuesto, COMPARA MYPE.

#### 6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Se procedió a realizar una encuesta a usuarios potenciales (Personas que tienen una empresa MYPE formal o informal), que podrían adquirir servicios brindados por COMPARA MYPE y que cumplen con las características necesarias que requiere el negocio propuesto. Asimismo, se procedió a realizar una encuesta a clientes (Personas que trabajan en empresas que son potenciales clientes para los servicios de referenciación que brinda COMPARA MYPE), y que cumplen con las características necesarias que requiere el negocio propuesto. La finalidad de las encuestas es validar la deseabilidad de la solución propuesta por COMPARA MYPE. Para ello se plantearon las siguientes Hipótesis relacionadas con el usuario y cliente.

- **Hipótesis relacionada con los clientes:**
  - **Hipótesis 1:** Se cree que los clientes están dispuestos a recomendar a COMPARA MYPE a otra empresa de rubro similar o diferente. Para verificarlo se aplicará una encuesta donde si el 60% de los clientes están dispuestos a recomendar a la empresa, considerando una escala del 1-10, donde un resultado aceptable es de 6 en adelante, se está bien.
  - **Hipótesis 2:** Se cree que los clientes están dispuestos a pagar por el servicio de referenciación dado por COMPARA MYPE. Para verificarlo se aplicará una encuesta donde si el 60% de los clientes está dispuesto a pagar al menos una comisión de 10%, se está bien.
- **Hipótesis relacionada con los usuarios:**

- **Hipótesis 1:** Se cree que los empresarios de MYPEs o emprendedores están dispuestos a obtener productos financieros a través de la plataforma web de COMPARA MYPE. Para verificarlo se aplicará una encuesta donde si el 80% de los usuarios está dispuesto a obtener al menos un producto anual, se está bien.
- **Hipótesis 2:** Se cree que los empresarios de MYPEs o emprendedores están dispuestos a recomendar a COMPARA MYPE a sus amigos familiares o conocidos. Para verificarlo se aplicará una encuesta donde si el 80% de los usuarios están dispuestos a recomendar a la empresa, considerando una escala del 1-10, donde un resultado aceptable es de 6 en adelante, se está bien.

### **6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis**

La encuesta se realizó a través de la solución tecnológica Google Forms, la cual fue compartida a los usuarios y clientes, según corresponda, recogiendo sus experiencias a través de la respuesta dada en la encuesta. Para la muestra estadística, si bien no existe un único criterio para determinar el tamaño muestral en el proceso de validación de un cuestionario (Roco et al, 2021), se consideró un muestro probabilístico, ejecutando 103 encuestas para el caso de usuarios y tomando como universo nuestro SOM inicial de 167,921 MYPEs. Para el caso de clientes, al ser un modelo de negocio B2B (*Business to Business*) se consideró un muestro no probabilístico por cuotas (García, 2017), ejecutando 22 encuestas con un universo de clientes en Lima de 35 entidades financieras (Banco Central de Reserva del Perú, s/f), 17 empresas aseguradoras (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022), 135 notarias (El Peruano, 2020) y 10 empresas de pasarelas de pago (Tejeda, 2023). El formulario completado por los clientes y usuarios se encuentra en los siguientes enlaces:

Encuesta clientes: <https://forms.gle/QZSnd8TbAGb7CofcA>

Encuesta usuarios: <https://forms.gle/pmuo7BzohUsnYhaZA>

Los resultados de las encuestas realizadas se encuentran detalladas a continuación:

- **Hipótesis relacionada con clientes:**

- **Hipótesis 1:** El 100% de los clientes están dispuestos a recomendar a COMPARA MYPE acorde a los resultados detallados en la encuesta (ver Apéndice H).
- **Hipótesis 2:** El 95.4% de los clientes están dispuestos a pagar al menos una comisión de 10% a COMPARA MYPE acorde a los resultados detallados en la encuesta (ver Apéndice H).

- **Hipótesis relacionada con usuarios:**

- **Hipótesis 1:** El 86.5% de los usuarios están dispuestos a obtener al menos un producto anual a COMPARA MYPE acorde a los resultados detallados en la encuesta (ver Apéndice H).
- **Hipótesis 2:** El 86.4% de los usuarios están dispuestos a recomendar a COMPARA MYPE acorde a los resultados detallados en la encuesta (ver Apéndice H).

Basado en los resultados de las encuestas se validan las hipótesis y por tanto la deseabilidad de la solución planteada por COMPARA MYPE.

## **6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución**

### **6.2.1. Plan de Mercadeo**

#### **Misión**

Generar un gran impacto en las MYPEs del País a través de una plataforma que las empodere y les de acceso a una oferta más amplia de financiamiento, así como a condiciones financieras más ventajosas sin tener que salir de su negocio convirtiendo a COMPARA MYPE en una empresa líder que busca fomentar el trabajo decente y crecimiento económico en el Perú (ODS 8).

#### **Propósito**

Ayudar en la formalización de las MYPEs en el Perú, mostrando información en un solo lugar para que pueda primero autoevaluarse y luego elegir el producto que más se acomode a sus necesidades.

#### **Justificación**

- Impacto: Ayudar en la formalización
- Ventaja: Evaluación en línea antes de solicitar un crédito y elección de productos para MYPEs que se acomodan a sus necesidades.
- Mercado: No existe una plataforma web en el Perú que ofrezca múltiples productos y servicios para las MYPEs.
- Motivación: Ayudar a la formalización de las MYPEs poniendo una gama de productos y servicios especializados a un solo click.

### **6.2.2. Producto, Plaza, Precio y Promoción**

#### **Producto**

En el presente proyecto el producto no es tangible, por lo cual se convierte en un servicio los cuales se diversifican en: (Referenciación de créditos de capital de trabajo,



Pasarela de pagos, servicios notariales, facturación electrónica, servicios contables, estudios contables, y seguros).

### **Plaza**

La venta de los servicios se va a realizar a través de una página web en internet (HTML) donde los usuarios pueden adquirir estos y posteriormente implementar aplicaciones para Android y IOS.

### **Precio**

Como el presente proyecto está basado en la referenciación de usuarios a clientes específicos, el precio está basado en comisiones generadas a través de este proceso de referenciación siendo los mismos detallados en el punto 5.2 “Viabilidad del modelo de negocios”.

### **Promoción**

La promoción de las soluciones para las MYPEs se realizará a través de redes sociales como *Facebook, Instagram, YouTube y WhatsApp* para usuarios; y *LinkedIn* para clientes.

#### **6.2.3. Objetivos de Marketing**

Los objetivos de marketing son los siguientes:

##### **Aumentar la visibilidad de la página web**

Se buscará la visibilidad de la página web a través de realizar los respectivos pagos de publicidad contratando SEM (*Search Engine Marketing*) para que la marca pueda aparecer en el primer mes del primer trimestre, además de contratar influencers que ayuden a divulgar la página web.

##### **Lograr una buena reputación de la marca**

Se buscará impulsar la marca a través de eventos, activaciones e iniciativas que destinen un porcentaje no menor del 3% de las ganancias de la empresa a programas para

capacitación de las MYPEs en el uso de nuevas tecnologías que podrán ayudar a las mismas a crecer.

### **Generar una adopción de la página web**

Se planea hacer uso de plataformas digitales como *Instagram, Facebook* y *YouTube* para promocionar la marca con la ayuda de influencers que pertenezcan al rubro de MYPEs, a fin de lograr una mayor exposición que permita incrementar el mercado potencial en al menos 35% durante el primer trimestre.

### **Fidelización de usuarios**

Una vez que los usuarios tomen un préstamo a través de la página web, se va a identificar a estos clientes para poder ofrecerle otros productos o servicios que se ofrecen y con un descuento del 10% si desea tomar un servicio para su negocio como en notarías afiliadas a COMPARA MYPE, adquisición de medios de pago o asesorías gratuitas con expertos para ayudarle en su negocio.

### **Aumentar el número de usuarios:**

Sabiendo que el uso de herramientas tecnológicas por las MYPEs es muy limitado, a pesar de que se trata de una necesidad fundamental del día a día y que utilizan principalmente el correo electrónico y la página web, se desarrollará una página web llamativa y fácil de ingresar para ofrecer los servicios que se brindan.

### **Aumentar las ventas**

Una vez que se tenga a más clientes fidelizados se podrá cobrar una comisión más elevada por este tipo usuarios (MYPEs), ya que se tendrá la certeza que de todas maneras siempre tomarán un producto financiero. La empresa prevé no registrar ventas durante el primer trimestre ya que se trata de una adaptación a la plataforma y a partir del segundo trimestre hasta cerrar el primer año registrar ventas por un aproximado de 60M soles.

### **Incrementar las ventas en productos o servicios complementarios**

Aumentar las ventas de estos productos o servicios complementarios armando un paquete de servicio en donde si adquieres un préstamo para tu negocio se puede ofrecer descuentos en los primeros tres meses por adquirir un medio de pago (Niubiz, Vende más, entre otros).

### **Aumentar la rentabilidad**

Identificar los productos o servicios más rentables y optimizar los procesos internos para reducir costos, por lo que esta evaluación siempre se debe buscar constantemente.

#### **6.2.4. Presupuesto**

Se ha considerado el siguiente presupuesto de marketing en los siguientes 5 años (ver Tabla 5):

**Tabla 5**

*Presupuesto de Marketing*

	<b>1° año</b>	<b>2° año</b>	<b>3° año</b>	<b>4° año</b>	<b>5° año</b>
Publicidad	S/. 50,376	S/151,778	S/ 214,676	S/ 291,538	S/ 381, 463

- **CAC (costo de adquisición de cliente) / LTV (Contribución económica del cliente en el tiempo).**

El costo de adquisición de un usuario nuevo por cada año se calcula de la siguiente manera: Dividiendo el presupuesto de marketing entre el número de usuarios nuevos adquiridos durante el año. El presupuesto se obtiene del punto anterior y para obtener la cantidad de usuarios nuevos se considera el estudio de escalabilidad detallado en el punto 5.3 (ver Tabla 6).

**Tabla 6***Cálculo de CAC*

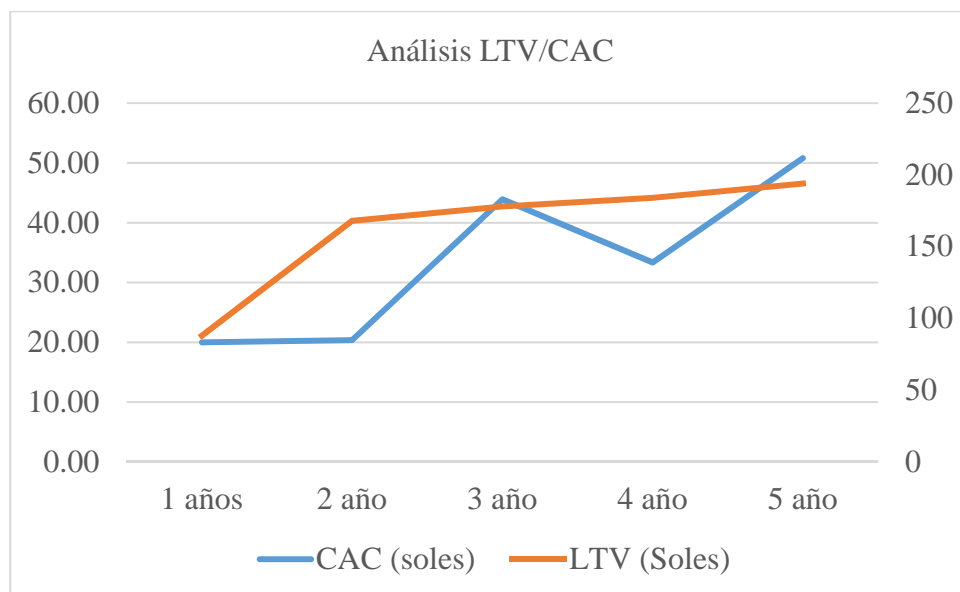
	<b>1° año</b>	<b>2° año</b>	<b>3° año</b>	<b>4° año</b>	<b>5° año</b>
Presupuesto (Soles)	S/. 50,376	S/.151,778	S/. 214,676	S/. 291,538	S/. 381, 463
Usuarios nuevos	2,519	7,455	4,888	8,739	7,509
CAC (Soles)	S/. 20.00	S/. 20.36	S/. 43.92	S/. 33.36	S/. 50.80

Para el caso del LTV se considera en el cálculo anual:

El margen de contribución se considera del promedio de la parrilla anual de comisiones que maneja COMPARA MYPE y que son facturadas a las empresas referenciadas menos el costo del servicio, la frecuencia de compra es 2 según el promedio ponderado de la encuesta en el plazo de 5 años. Adicional, el tiempo de permanencia considerado es de 1 año por usuario esperando la adquisición de los servicios de referenciación (ver Tabla 7).

**Tabla 7***Cálculo del LTV*

	<b>1° año</b>	<b>2° año</b>	<b>3° año</b>	<b>4° año</b>	<b>5° año</b>
Margen de contribución	44	84	89	92	97
Frecuencia de compra	2	2	2	2	2
Tiempo de permanencia	1	1	1	1	1
LTV (Soles)	88	168	178	184	194
LTV/CAC	4.40	8.25	4.05	5.52	3.82

**Figura 9***Análisis LTV/ CAC***6.2.5 Plan de operaciones**

- **Proyección de la demanda**

Basado en el estudio de escalabilidad detallado en el punto 5.3 se estableció la siguiente proyección de demanda de usuarios que adquirirían algún servicio a través de la plataforma de COMPARA MYPE para los primeros 5 años de operación (ver Tabla 8):

**Tabla 8***Proyección de Demanda de Usuarios*

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>
1°	2,519 usuarios
2°	9,974 usuarios
3°	14,862 usuarios
4°	23,601 usuarios
5°	31,110 usuarios.

- **TAM (mercado total), SAM (mercado disponible) SOM (mercado objetivo).**
  - **TAM:** 6.1 Millones de MYPES en el Perú
  - **SAM:** 12.4% de MYPES en Lima (756,400 MYPES), de las cuales 74% tienen acceso a Internet: 559,736 MYPES.
  - **SOM:** Se considera una estimación inicial de 30% (167,921 MYPES) en base a la definición del arquetipo del usuario.
    - La información anterior basada en los resultados del 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 (COMEXPERU, 2023, p. 2-7).

- **Recursos**

**Constitución de la empresa,** COMPARA MYPE antes de iniciar sus funciones, se constituirá según las leyes peruanas como persona jurídica del tipo Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y con el tipo de actividad económica:

- a. Principal 6209 OTRAS ACTIVIDADES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y DE SERVICIOS INFORMÁTICOS.
- b. Secundaria 1 - 6312 - PORTALES WEB

La inscripción de COMPARA MYPE se realizará de forma electrónica siguiendo el procedimiento establecido por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP, 2020) en el sistema de intermediación digital (SID-SUNARP).

En cuanto al capital inicial social será de S/.320,000, siendo el 60% cubierto por los 4 accionistas para entrada en operación de la compañía, y el 40% restante a través de un crédito bancario con garantía hipotecaria. Estos montos serán depositados en la cuenta bancaria de COMPARA MYPE, siendo el depósito por accionista de S/.48,000 y considerando que el valor nominal de cada acción es de 1 sol.

**Infraestructura y equipos,** COMPARA MYPE ofrecerá sus servicios de referenciación a través de una plataforma web, para lo cual se trabajó un mapa de viaje del consumidor tomando en cuenta la experiencia del cliente en la era digital y sus expectativas frente a estos nuevos modelos de negocios (Díaz, 2019), el cual se muestra en la tabla 9.

**Tecnología de la información,** COMPARA MYPE a fin de asegurar la seguridad, calidad y buena experiencia del usuario al momento de adquirir uno de los servicios de referenciación mantendrá un almacenamiento seguro en la Nube y un sistema de seguridad cibernética como parte integral de los servicios de la empresa.

**Publicidad,** como se detalla en el punto 6.2.2 COMPARA MYPE trabajará en la promoción de sus servicios principalmente a través de redes sociales, tanto para usuarios como clientes.

**Recursos Humanos,** COMPARA MYPE trabajará inicialmente con personal propio de la compañía a fin de no incrementar los costos de personal e irá contratando nuevo personal a medida que se vea el crecimiento de la empresa.

**Servicios tercerizados,** COMPARA MYPE trabajará con dos servicios tercerizados importantes para la operación a fin de garantizar la continuidad del negocio como son el servicio de centro de llamadas (*Call Center*) y mantenimiento de la página web.

Tabla 9

## Mapa de Viaje del Consumidor

<b>EVIDENCIA FÍSICA</b>	<b>LANDING PAGE // WEB SITE</b>									
<b>ACCIONES DEL CLIENTE:</b>	Ingresa a la web	Visualiza las opciones	Ingresa al motor de preevaluación	Herramienta le arroja su necesidad de capital de trabajo	Lo contactan para la visita / Envío de documentos	Dictaminan su solicitud	Contrata un servicio / Producto	Lo contactan para la visita / Envío de documentos	Entrega de producto / Contratación del servicio	
<b>ACCIONES DE FRONSTAGE:</b>			Chatbot de consultas / Call center	Entidades Financieras			Notarias, empresas de factoring, pasarelas de pagos, estudios contables, empresas de facturación electrónica			
<b>ACCIONES BACKSTAGE:</b>	Monitoreo del funcionamiento de la web 24x7		Respuestas del Chatbot y Call center		Tracking de operaciones derivadas a entidades financieras		Tracking de operaciones derivadas a stakeholders			
<b>PROCESOS:</b>	Control y análisis del tráfico de usuarios en la plataforma	Mantenimiento del Landing page	Capacitación de personal del Call center y control de la calidad de respuestas de la IA	Actualización constante del algoritmo y cruce de data con Sentinel	Reuniones virtuales y físicas con entidades financieras a fin de poder actualizar de manera constante los criterios a tomar en consideración para el cálculo de líneas de capital de trabajo del segmento MYPE		Mantenimiento del landing page	Envío periódico de reporte de clientes referidos y facturación de comisiones, así como visitas virtuales y físicas para el fortalecimiento de la relación comercial.		
<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>	Plataforma de alojamiento web, dominio, diseñador	Programador web, creador de contenido	Servidor web, Chatbot y Call center (consultas)		Entidades financieras (red de oficinas)	Algoritmo de evaluación	Página web y FFVV del cliente	Delivery tercerizado, oficinas del cliente		



### 6.2.6. Costos de Operación

Con la finalidad de iniciar las operaciones de COMPARA MYPE se ha considerado los siguientes costos de operación, llegando a un total de S/. 320,000 soles (ver Tabla 10):

**Tabla 10**

#### *Costos de Operación*

CONCEPTO	MONTO (S/.)
Constitución de la empresa	S/500
Página web	S/214,324
Laptop	S/6,000
Almacenamiento en nube	S/18,000
Seguridad Cibernética	S/12,000
Publicidad	S/50,376
Salarios (Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de R.R.H.H y Gerente de Finanzas, Desarrollador y Analista de QDA).	S/14,300
Centro de Llamadas	S/2,500
Mantenimiento Página web	S/2,000
<b>TOTAL</b>	<b>S/320,000</b>

### 6.2.7. Diagrama de Flujo del proceso

La empresa ha establecido un diagrama de flujo de proceso dividiendo los mismos en 3 categorías (Procesos estratégicos, Procesos de realización y de soporte), los cuales se detallan en la Figura 10.

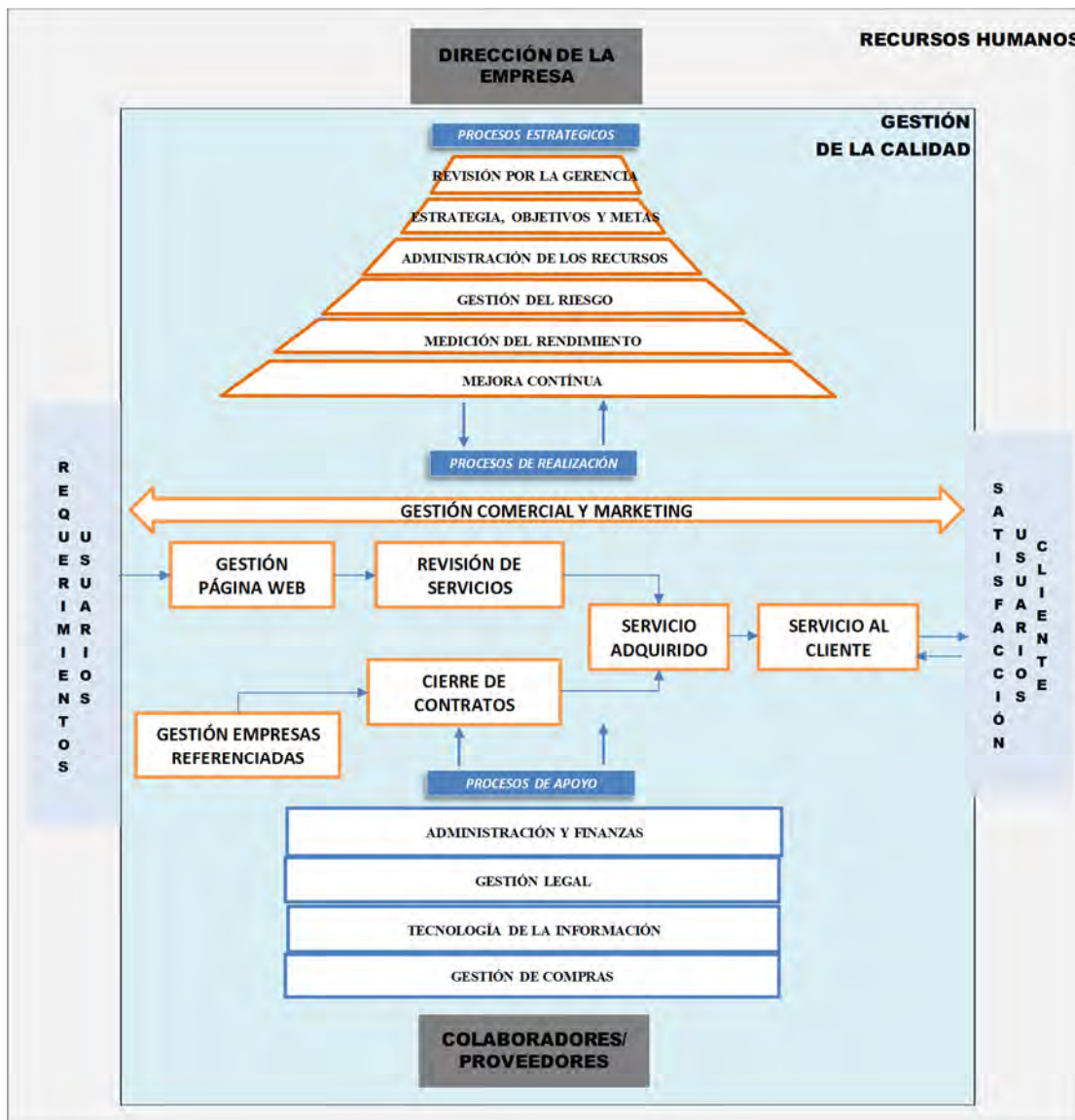
Procesos estratégicos, procesos relacionados al planeamiento, verificación de los resultados obtenidos, control y toma de acciones, estos procesos comprenden:

- Revisión por la gerencia
- Gestión del riesgo
- Estrategias, objetivos y metas
- Administración de los recursos
- Medición del rendimiento
- Mejora continua

Procesos de realización, comprende los procesos del ciclo de vida del negocio y están en contacto con el usuario y cliente, brindan elementos de entrada para los procesos estratégicos. Estos procesos comprenden:

**Figura 10**

*Diagrama de Procesos COMPARA MYPE*



- Requerimiento del Usuario, el proceso de ciclo de vida del negocio inicia con la identificación de los requerimientos del usuario, siendo esencial un contacto cercano con estos actores. La información que proporcionan es la base para el desarrollo de planes de negocio y las estrategias de portafolio de los servicios que brinda COMPARA MYPE.

- A través de la gestión comercial y marketing reciben la comunicación y requisitos iniciales de los usuarios y se canalizan a través de la gestión de las empresas referenciadas a fin de cumplir con la demanda de servicios.
- La Gestión comercial con empresas referenciadas permite tener disponible los servicios requeridos por los usuarios mediante cierre de contratos y obteniendo los mejores términos para mantener y mejorar la satisfacción de los usuarios.
- La gestión en la página web es el proceso más importante, ya que permite conocer a los usuarios la cartera de servicios de referenciación que brinda COMPARA MYPE, diferenciándose de la competencia a través de una página web amigable, segura y fácil de usar a fin de que el usuario pueda adquirir los servicios de la empresa.
- Finalmente, el servicio de atención al cliente, a través de una central de llamadas permite mantener una comunicación estrecha con los usuarios guiándolos durante todo el proceso hasta el cierre del servicio contratado, logrando la satisfacción de los usuarios y de los clientes.

Procesos de soporte, comprende los procesos que brindan soporte y coordinan el desarrollo de los procesos de realización, siendo sus clientes principalmente internos. Estos procesos comprenden:

- Administración y Finanzas
- Gestión Legal
- Tecnología de la información
- Gestión de compras

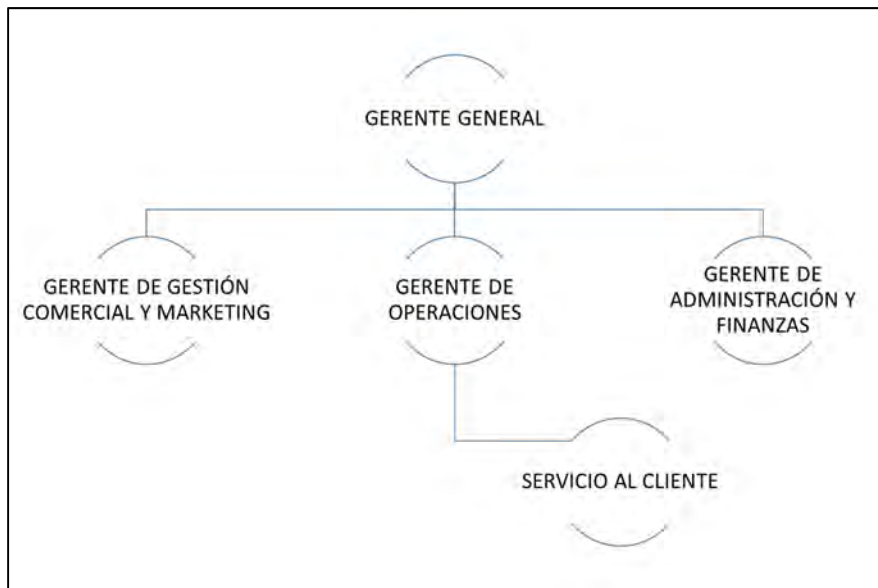
Adicional el diagrama establece dos facilitadores que proporcionan la base para los procesos de la compañía (Aseguramiento de la Calidad y Recursos Humanos).

### 6.2.8. Organigrama de la Empresa

Considerando el diagrama de procesos de COMPARA MYPE se ha establecido el siguiente organigrama en la Figura 11 para el inicio de operaciones de la compañía:

**Figura 11**

*Organigrama COMPARA MYPE*



El presente Organigrama puede ir teniendo variaciones a medida que el plan de crecimiento detallado en el proceso de escalabilidad se vaya cumpliendo. Asimismo, a continuación, se detallan las responsabilidades de cada cargo en base a los procesos detallados en el diagrama de flujo de procesos. **Gerente General**, responsable de los procesos estratégicos como revisión por la gerencia, estrategia, objetivos y metas, administración de los recursos, gestión del riesgo, medición del rendimiento y mejora continua. **Gerente de gestión comercial y de marketing**, responsable de los procesos del manejo comercial y cierre de contratos con las empresas referenciadas, de la publicidad y promoción de la marca y servicios brindados por COMPARA MYPE. **Gerente de Operaciones**, responsable de la gestión de la página web, la revisión de los servicios e implementación de nuevas tecnologías como la construcción en aplicaciones para Android o IOS. Asimismo, es responsable de la implementación del sistema de aseguramiento de la

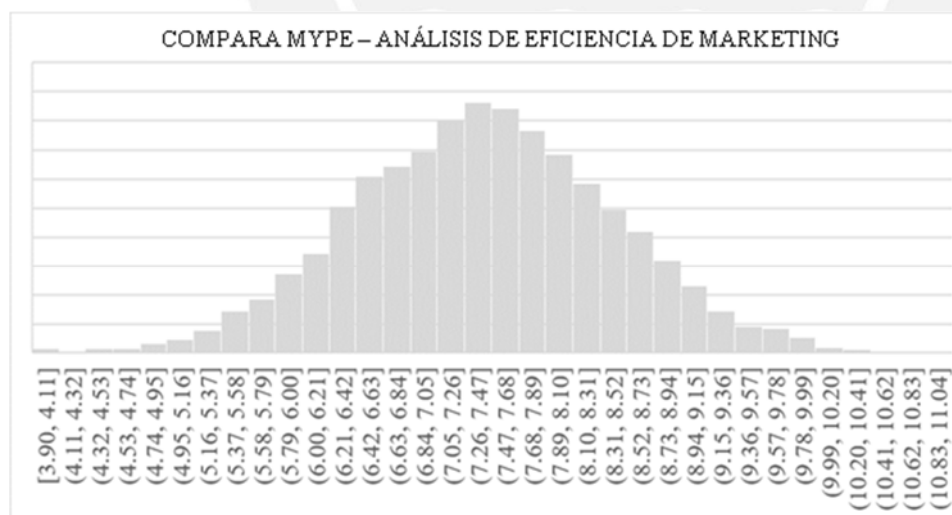
calidad en la compañía. **Servicio al cliente**, responsable del servicio postventa y acompañamiento al usuario desde el primer contacto hasta el cierre o culminación del servicio contratado, logrando la satisfacción de los usuarios y clientes. **Gerente de Administración y Finanzas**, responsable de los procesos de soporte de la compañía tales como la gestión legal, gestión de compras, procesos financieros y administrativos, así como de recursos humanos. Se exceptúa al proceso de tecnología de la información, el cual queda bajo el paraguas del Gerente de Operaciones.

### 6.2.9. Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis

A fin de poder validar la hipótesis se procedió a realizar la simulación de Montecarlo (ver Figura 12) dando como resultado una eficiencia del 100%, es decir que el plan de promoción y publicidad propuesto para COMPARA MYPE generará ingresos más que pérdidas en los 5 años.

**Figura 12**

*Análisis de Eficiencia de Marketing*



Promedio	7.383
Desviación estándar	1.075
Mínimo	4.107
Máximo	10.67
Alta eficiencia: > 3.00	100%

### 6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

#### 6.3.1. Presupuesto de Inversión

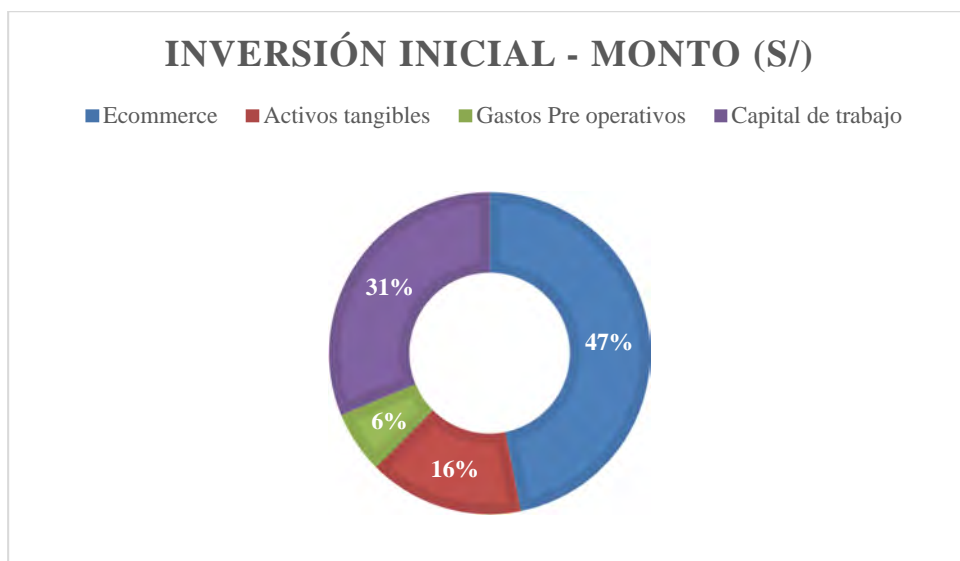
El presupuesto de inversión para la puesta en marcha de COMPARA MYPE se cuantificó en base a los costos por E-Commerce que involucra el desarrollo de la página web, así como las redes sociales en donde se tendrá presencia (*Instagram, LinkedIn, Youtube y Facebook*). Así como los activos necesarios para garantizar la operatividad de la empresa (Laptops, multifuncionales, mobiliarios, servidores, entre otros). Se encuentran también considerados gastos preoperativos relacionados con la constitución de la empresa, lanzamiento de la marca, versiones beta de la plataforma, sueldos y pagos de servicios principalmente (ver Tabla 11). En este sentido se ha considerado tener una inversión inicial S/.320,000 en donde el 60% será de capital propio proveniente de los ahorros personales de los 4 socios fundadores y a su vez accionistas de la empresa y el 40% restante se financiará con un a con garantía hipotecaria a largo plazo en donde los cuatro accionistas participarán como fiadores solidarios (ver Tabla 12).

**Tabla 11**

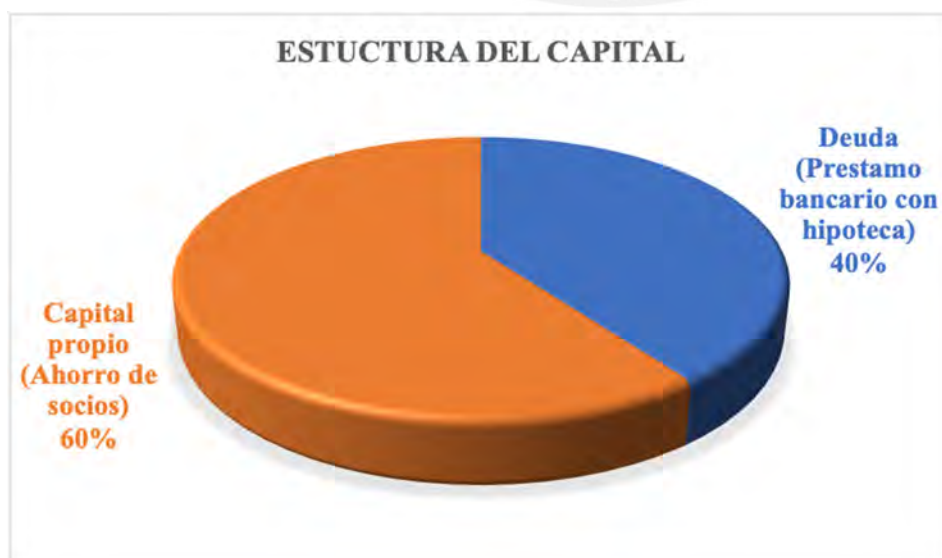
*Presupuesto de Inversión*

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Monto (S/.)</b>
E-commerce	150,000
Activos tangibles	50,000
Gastos Preoperativos	20,000
Capital de trabajo	100,000
<b>Total</b>	<b>320,000</b>

*Nota.* El cálculo del capital de trabajo está basado en el requerimiento de efectivo para poder operar el primer año.

**Figura 13***Presupuesto de Inversión***Tabla 12***Estructura de Capital*

<b>Estructura de Capital</b>	<b>2023</b>
Total Deuda	S/ 128,000.00
Total Patrimonio	S/ 192,000.00
<b>Total fondos obtenidos</b>	<b>S/ 320,000.00</b>

**Figura 14***Estructura de Capital*

### 6.3.2. Análisis Financiero

Previamente al análisis financiero, se determina el costo de oportunidad en función al WACC, para el costo de deuda ( $K_d$ ) se considera en 15.9% según la información de las tasas promedio obtenido en la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS). Y para el costo del accionista ( $K_s$ ), se obtuvo la información del *Equity Risk Premium Peru* de Damodaran, el rendimiento de los *T-Bond* promedio de los últimos 20 años, el beta apalancado de acuerdo al modelo Hamada y el riesgo país de los últimos 60 meses (Fuente BCRP). Para la estructura del capital se ha establecido que el aporte de los accionistas ascienda a un máximo del 60% del capital social, estos fondos provienen de los ahorros personales de los 4 accionistas, los cuales se encuentran debidamente bancarizados. El 40% restante será asumido con un crédito bancario con garantía hipotecaria, siendo los accionistas fiadores solidarios del crédito el cual será estructurado a un plazo de 60 meses (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Estructura Porcentual del Capital*

<b>Estructura porcentual del capital (Deuda/Patrimonio)</b>	
Deuda ( $W_d$ )	40%
Patrimonio ( $W_s$ )	60%
Total	100%

Para el cálculo del costo del patrimonio se ha incluido la información del *Equity Risk Premium Peru* de Damodaran. También se ha considerado el rendimiento de los 20 últimos años de los T-Bond (Bonos del tesoro de los Estados Unidos), considerados una de las inversiones más seguras disponibles en el mercado, en ambos casos el rendimiento promedio se ha tomado como fecha de corte 29 de Setiembre del 2023. Para el establecimiento de la beta promedio del sector se recurrió a Damodaran, empresa que cuenta con una data relevante sobre niveles de riesgo por actividad comercial, para el caso de COMPARA MYPE se utilizó la beta promedio apalancado de la industria de servicios informáticos. Por último, se ha



incluido el Riesgos país promedio de los 60 últimos meses, información que se encuentra publicada por el BCRP (Banco central de reserva del Perú), dando como resultado un Ks (Costo del patrimonio) de 15.31% (ver Tabla 14).

Para realizar el cálculo del CAPM o Modelo de Valoración de Activos de Capital (por sus siglas en inglés, Capital Asset Pricing Model) se ha utilizado el Equity Risk Premium de Damodaran que arroja para Perú una tasa del 7.43%, el rendimiento de los T-Bond a 20 años así como un beta apalancado de la industria servicios informáticos el cual es de 1.44 de acuerdo al modelo Hamada. Esto nos da como resultado un Ks (Costo del capital propio) de 15.31%, siendo este el rendimiento mínimo exigido que los accionistas esperan obtener por invertir en la empresa.

**Tabla 14**

*Costo del Patrimonio*

<b>Calculo costo del patrimonio</b>	<b>2023</b>
Equity Risk Premium Perú (Fuente: Damodaran)	7.43%
Rendimiento T-Bond promedio 20 años (KLR)	3.07%
Beta promedio del sector desapalancado (Fuente: Damodaran)	0.98
Beta apalancada a nuestro proyecto (Modelo Hamada)	1.44
Riesgo país promedio últimos 60 meses (Fuente BCRP)	1.54%
$CAPM = KLR + (KM - KLR) * Beta$	13.77%
$KS = CAPM + Riesgo país$	15.31%

Con los datos de la estructura porcentual del capital y el costo del patrimonio se procede a identificar el costo de la deuda siendo este de 15.9% según la información de las tasas promedio obtenido en la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS) al 9 de Noviembre del 2023 y el impuesto a la renta por ingresos de tercera categoría el cual para ejercicios prácticos asciende a 29,5%. Con esta información consolidada se procede a realizar a realizar el cálculo del WACC (Weight average cost of capital) el cual es un concepto financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de un proyecto o empresa, así como para

tomar decisiones de inversión, arrojando un resultado de 13.66%, a esta tasa es con la que se descontaran los flujos del proyecto (ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Cálculo del WACC*

<b>Calculo WACC</b>	<b>2023</b>
Wd (Peso de la deuda)	40%
Kd (Costo de la deuda - Fuente SBS)	15.9%
1-t	70.5%
Ws (Peso del aporte de accionistas)	60%
Ks (Rentabilidad exigida por los accionistas)	15.31%
$WACC = Wd * [Kd * (1-t)] + Ws * Ks$	13.66%

El modelo de negocio que propone COMPARA MYPE es viable desde el punto de vista financiero ya que incluso en un escenario conservador se proyecta un valor presente neto (VAN) económico de US\$ 1,489,864.76 y una tasa interna de retorno del 102% en un periodo de 5 años (En un escenario optimista se obtiene US\$ 2,058,550.93 y 113% respectivamente). Se resalta que luego de considerar los gastos financieros de la deuda y patrimonio el VAN financiero asciende a US\$ \$1,403,925.21. El modelo financiero ha sido desarrollado a nivel mensual por los cinco años de operación; sin embargo, para facilitar el reporte de resultados, estos se presentan consolidados anualmente, tanto para el escenario conservador (ver Tabla 16), como para el escenario optimista (ver Tabla 17).

Tabla 16

## Resumen Anual del Modelo Financiero - Escenario Conservador

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Ventas Netas</b>		111331	1294627	2391325	4538421	6875398
#Usuarios		2519	9974	14862	23601	31110
%Comisión Prom.		11%	11%	11%	11%	11%
%Tasa de conversión		1.5%	2.3%	2.7%	3.4%	3.7%
<b>Costo de Ventas</b>		12000	12000	12000	12000	12000
<b>Mantenimiento web</b>		12000	12000	12000	12000	12000
<b>Utilidad bruta</b>		99331	1282627	2379325	4526421	6863398
<b>Gastos Administrativos</b>		96000	96000	96000	96000	96000
<b>Planilla</b>		96000	96000	96000	96000	96000
<b>Gasto de Ventas</b>		48632	63968	87688	129114	192298
<b>Instagram/Facebook</b>		15316	22984	34844	55557	87149
<b>Youtube/WhatsApp</b>		15316	22984	34844	55557	87149
<b>Alquiler cloud</b>		18000	18000	18000	18000	18000
<b>EBITDA</b>		-45301	1122659	2195637	4301307	6575100
<b>Dep. y Amortización</b>		40000	40000	40000	40000	40000
<b>EBIT (Utilidad Operativa)</b>		-85301	1082659	2155637	4261307	6535100
<b>NOPAT = EBIT * (1-T)</b>		-85301	763274	1519724	3004222	4607245
+ <b>Dep y amor</b>		40000	40000	40000	40000	40000
- <b>Cambios en WK</b>		-120,000				120000
- <b>CAPEX</b>		-200,000				
<b>FCL</b>		-320,000	-45,301	803,274	1,559,724	3,044,222
<b>WACC</b>		13.66%				
<b>VAN Económico</b>	S/5,661,486.07		TC 3.8	TC mercado profesional al 12 de Octubre del 2023, obtenido de la página web de la SBS.		
<b>VAN Económico</b>	\$1,489,864.76					
<b>TIR Anual</b>	154%					
<b>TIR Modificado</b>	102%					
<b>Préstamo</b>		128000	109351	87736	62685	33651
Amortización			18649	21614	25051	29034
Gastos financieros			20352	17387	13950	9967
Escudo tributario			6004	5129	4115	2940
FCF (Flujo de caja financiero)		128000	-32997	-33872	-34886	-36061
FCA (Flujo de cada de accionista)		-192000	-78298	769402	1524838	3008161
<b>Ks</b>	15.31%					
<b>VAN Financiero</b>	S/5,334,915.81	T.C 3.8		(\$1,403,925.21)		

Tabla 17

## Resumen Anual del Modelo Financiero – Escenario Optimista

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Ventas Netas</b>		138793	1604211	3055582	6353790	9797910
#Usuarios		3140	12359	18991	33041	44334
%Comisión Prom.		11%	11%	11%	11%	11%
%Tasa de conversión		1.9%	2.9%	3.5%	4.8%	5.2%
<b>Costo de Ventas</b>		12000	12000	12000	12000	12000
Mantenimiento web		12000	12000	12000	12000	12000
<b>Utilidad bruta</b>		126793	1592211	3043582	6341790	9785910
<b>Gastos Administrativos</b>		171600	171600	171600	171600	171600
Planilla		171600	171600	171600	171600	171600
<b>Gasto de Ventas</b>		48632	63968	87688	129114	192298
Instagram/Facebook		15316	22984	34844	55557	87149
Youtube/WhatsApp		15316	22984	34844	55557	87149
Alquiler cloud		18000	18000	18000	18000	18000
<b>EBITDA</b>		-93439	1356643	2784294	6041076	9422012
<b>Dep. y Amortización</b>		40000	40000	40000	40000	40000
<b>EBIT (Utilidad Operativa)</b>		-133439	1316643	2744294	6001076	9382012
<b>NOPAT = EBIT * (1-T)</b>		-133439	928234	1934727	4230758	6614318
+ Dep y amort		40000	40000	40000	40000	40000
- Cambios en WK		-120,000				120000
- CAPEX		-200,000				
<b>FCL</b>		-320,000	-93,439	968,234	1,974,727	4,270,758
<b>WACC</b>		13.66%				
<b>VAN Económico</b>	S/7,822,493.55		TC 3.8	TC mercado profesional al 12 de Octubre del 2023, obtenido de la página web de la SBS.		
<b>VAN Económico</b>	\$2,058,550.93					
<b>TIR Anual</b>	172%					
<b>TIR Modificado</b>	113%					
<b>Préstamo</b>	128000	109351	87736	62685	33651	0
Amortización		18649	21614	25051	29034	33651
Gastos financieros		20352	17387	13950	9967	5350
Escudo tributario		6004	5129	4115	2940	1578
FCF (Flujo de caja financiero)	128000	-32997	-33872	-34886	-36061	-37423
FCA (Flujo de cada de accionista)	-192000	-126436	934361	1939841	4234697	6736896
<b>Ks</b>	15.31%					
<b>VAN Financiero</b>	S/7,366,202.61	T.C 3.8		(\$1,938,474.37)		

Haciendo un resumen de los resultados, considerando el escenario conservador, se puede observar que el año 1 cuenta con niveles bajos de ventas, ya que se trata de un primer año de ingreso al mercado, donde aún se tienen pocos socios estratégicos (Clientes) y pocos usuarios en la plataforma (aproximadamente 2,519), también es preciso mencionar que en el primer año no se trabajara con Bancos y Financieras por necesitar recopilar data y efectividad del motor de evaluación; por tanto, los únicos ingresos serían aquellos generados por comisiones por la contratación de productos y servicios dentro de la plataforma. En el año 2 se incorporan los ingresos por comisiones de créditos de negocio referenciados a Cajas y Financieras con un fee de aproximadamente S/280 por crédito desembolsado; pudiendo revertir las pérdidas del primer año. En el año 3, dada la escalabilidad del negocio y el mix de comisiones se logrará duplicar las ventas del segundo año. Para los años 4 y 5, son años muy importantes para la consolidación del modelo de negocio, manteniendo el mismo ritmo de nuevos usuarios transaccionales e incrementado el promedio de productos adquiridos por usuario, así como su recurrencia, lo que permitirá incrementar los ingresos y generar niveles de utilidades más altos. No se consideran reparticiones de utilidades, por lo que los resultados acumulados se revierten a positivo el último año de análisis.

### **6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis.**

Para el caso de esta plataforma se utilizaron distintos escenarios de simulación, los cuales permiten verificar que, con una leve mejora en la tasa de conversión y sin alterar la comisión por los productos que se tienen en el portafolio, se puede asegurar la viabilidad de la operación. Se han considerado distintos escenarios, totalmente viables de alcanzar, dado el amplio mercado objetivo que se busca captar, el cual año a año está en constante crecimiento. Para corroborar la hipótesis se ha recurrido a realizar la simulación de Montecarlo para el cálculo del VAN de COMPARA MYPE en los distintos escenarios siendo en todos ellos el resultado positivo. Luego de aplicar el análisis de riesgo y el modelamiento de incertidumbre,

se observa que la sinapsis tiene riesgos controlados ofreciendo sólidas proyecciones para el inversionista, teniendo un 55.2% de probabilidad que el VAN sea mayor de S/.5,661,485.66 (ver Tabla 18).

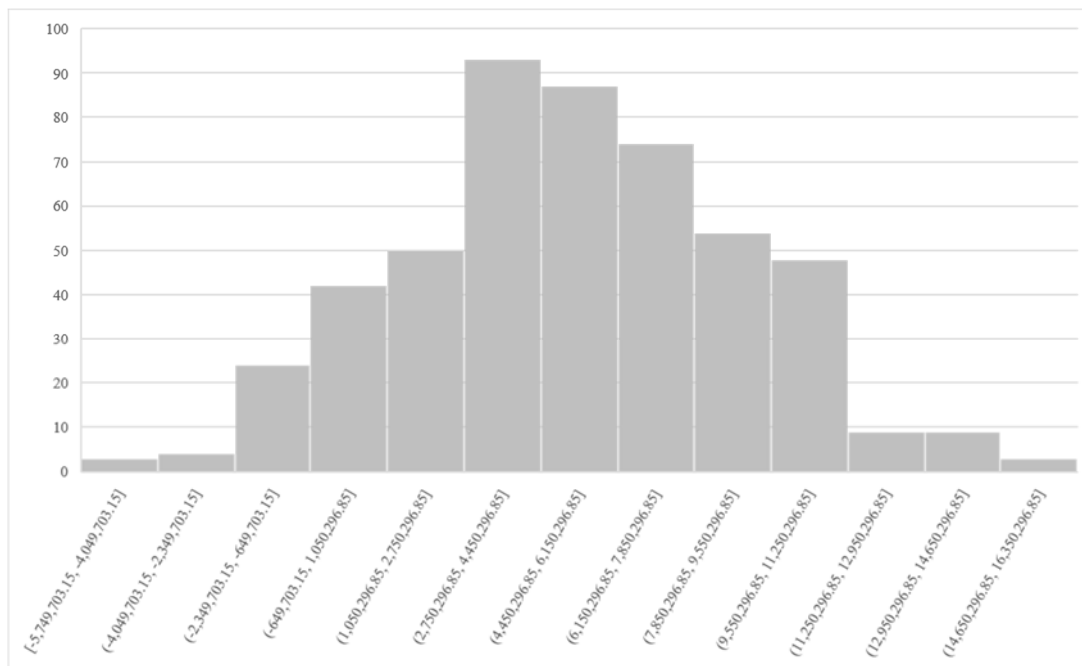
**Tabla 18**

*Simulación Monte Carlo para el VAN de COMPARA MYPE*

<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo de caja neto	-320000	-45301	803274	1559724	3044222	4,767,245
Promedio ponderado de capital	13.66%					
Valor Actual Neto (VAN)	5,661,485.66					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	154.02%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Período de retorno (en años)	5.00					

VAN promedio simulado	5,222,658.24
VAN desviación estándar simulada	3,773,568.21
VAN mínimo	-5,749,703.15
VAN máximo	15,437,484.70
Riesgo de pérdida: VAN < 5661486	55.20%

<b>Análisis de sensibilidad</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>VAN</b>
	0.00	5,661,485.66
Muy Pesimista	-0.95	283,074.28
Pesimista	-0.50	2,830,742.83
Optimista	0.40	7,926,079.93
Muy optimista	0.70	9,624,525.63
	Promedio	5,265,181.67
	DesvEstand	3,774,559.66

**Figura 15***Simulación de Montecarlo*

## Capítulo VII: Solución Sostenible

### 7.1. Relevancia Social de la Solución

El Business Flourishing Canvas de COMPARA MYPE que se detalla es tomado para calcular el Índice de Relevancia Social (IRS), además para determinar el impacto de este modelo de negocio en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el impacto como rentabilidad social (ver Figura 16). De la lista de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se ha definido el impacto en el Objetivo N° 08 Trabajo Decente y Crecimiento Económico tal como se muestra en la Tabla 19 y del total de metas establecidas se estará impactando en 5 objetivos que representa un Índice de Relevancia Social de 42% tal como se detalla en la Tabla 20, y validados a través de la página web de la organización de naciones unidas (Gamez, 2015).

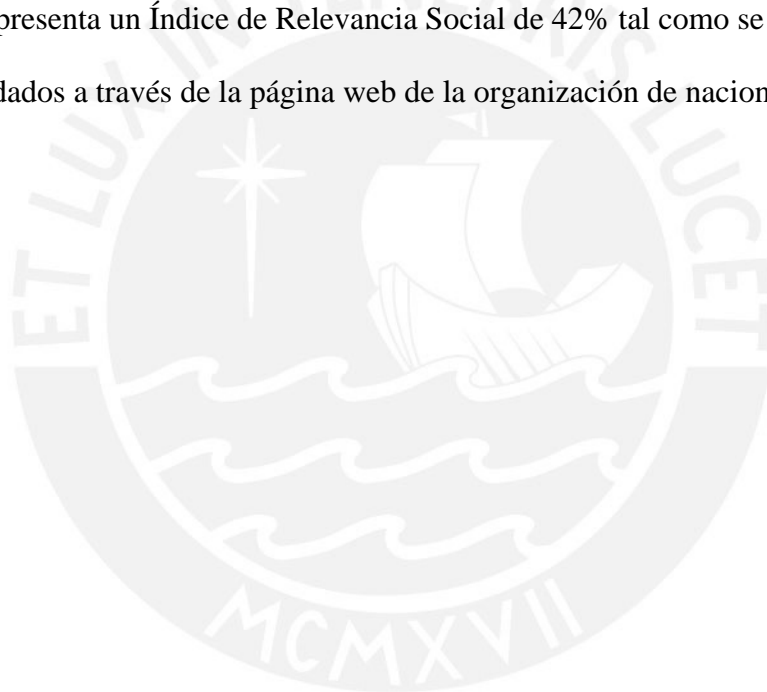




Figura 16

Flourishing Business Canvas

ENVIROMENT		SOCIETY				ECONOMY	
BYOPHYSICAL STOCKS		RESOURCES	PROCESS	VALUE	PEOPLE	ACTORS	
Electricidad Internet Laptops Celulares Oficina		Agua	<b>PARTNERSHIPS</b> Acuerdos con cláusula de ley de protección de datos para el referenciamiento de usuarios hacia nuestros clientes y siempre con base encriptada Contratos con empresas de almacenamiento en la nube (Data de Usuarios) Contratos con empresas de Ciberseguridad	<b>VALUE CO-CREATIONS</b> <b>Usuarios</b> Acceso a mejores condiciones crediticias, generando mayor conocimiento financiero y tiempo de calidad para nuestros usuarios. <b>Clientes</b> Rerenciación de MYPEs pre-calificadas para obtener un crédito financiero, convirtiendonos en un canal de ventas adicional sin costo para nuestros clientes. Adicional de reducir la informalidad y disminuir la huella de carbono.	<b>RELATIONSHIPS</b> <b>Usuarios</b> Acceso a una herramienta digital que le permitirá al usuario tener un mayor conocimiento financiero, así como el acceso a una oferta más amplia y ventajosa para la obtención créditos comerciales, servicios y productos para su negocio. <b>Clientes</b> Ser un socio comercial para nuestros clientes convirtiendonos en un canal de ventas adicional.	<b>STAKEHOLDERS</b> Clientes (Entidades financieras, pasarelas de pago, aseguradoras, entre otros) Usuarios (MYPEs) Gobierno (SUNAT, INDECOPI, entre otros) Proveedores (Hosting, Call Center, entre otros) Colaboradores Comunidad (Usuarios y clientes de Lima)	Gobierno (PRODUCE, SUNAT, entre otros) Cámara de comercio MYPES ASBANC SBS
<b>ECOSYSTEM SERVICE</b> Contratación de productos y servicios de manera digital (reducción de huella de carbono, menor contaminación y congestión vehicular)		<b>ACTIVITIES</b> Capacitaciones remotas sobre el uso correcto de la plataforma Alianzas con clientes que manejen la política de contratación de productos y servicios 100% digitales o se encuentren muy encaminados en alcanzarlo	<b>GOVERNANCE</b> CEO Comité de dirección Gerencia de sostenibilidad	<b>VALUE CO-DESTRUCCIONS</b> Emisiones de CO2 Desperdicios solidos <b>PRODUCTS / SERVICE</b> Motor de preevaluación para créditos financieros de capital de trabajo. Servicios notariales Estudios contable Facturación electrónica Pasarela de pagos Seguros de empresa	Ventas B2B <b>Usuarios</b> Página web y aplicación móvil Social media (Instagram, Facebook, Tik tok) Soporte telefonico <b>Clientes</b> Correos corporativos Reuniones presenciales y virtuales Plataforma digital de referenciación videos institucionales a través de redes sociales.	<b>NEEDS</b> Autorrealización (Creimiento y realización personal) De amor y pertenencia (Mas tiempo para compartir en familia)	
<b>COSTS</b> Cero contratos firmados con proveedores que no tengan desarrollado dentro de su política interna una estrategia de sostenibilidad para la preservación del medioambiente Política de CERO PAPEL (Servicios 100% digitales) Plataforma de inclusión financiera 100% gratuita				<b>GOALS</b> Cero emisiones por huella de carbono para el 2do año Formalización de 5 empresas a través de un crédito financiero para el 2do año Market share del 5% para el 1er año	<b>BENEFITS</b> KPIs Financieros (ROI, TIR, etc...) KPIs Sociales (Reducción de la informalidad, incremento de la PEA, entre otros) KPIs Ambientales (Uso energético, huella de carbono, entre otros)		
<b>OUTCOMES</b>							

Tabla 19

## Objetivo de Desarrollo Sostenible

ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico		
N.º de meta	Meta	Impacto
12.1	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.	<p>La plataforma de COMPARA MYPE es una herramienta 100% digital en la cual los pequeños y medianos empresarios podrán contratar de manera remota desde su computadora o celular aquel producto o servicio de su interés permitiéndoles será más productivos y eficientes en sus negocios al no tener que desplazarse hacia oficinas evitando así pérdida de tiempo y dinero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se podrá medir por la cantidad de productos obtenidos por la aplicación con respecto a lo proyectado mes a mes.</li> <li>- Si la aplicación es eficiente se podrá medir según la cantidad de consultas sobre como llenar las preguntas de la aplicación, a menos consultas del mes anterior es mejor.</li> </ul>
12.2	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.	<p>La plataforma posee una herramienta autodidacta para que los emprendedores puedan tener mayores conocimientos financieros soportada a su vez con material audiovisual y tutoriales en <i>YouTube</i> y <i>Facebook</i> (Las plataformas más usadas por los usuarios de acuerdo con la muestra obtenida de las encuestas realizadas).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se podrá medir por la cantidad de productos obtenidos y si están generaron nuevos puestos de trabajo.</li> </ul>
12.3	Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles,	<p>Se está más que comprometido con el medio ambiente y su preservación, es por ello que el modelo de negocio contempla la reducción de la huella de carbono de todos los procesos. Todos los documentos contractuales son digitales, se contará con facturación electrónica para el envío de comprobantes de manera</p>

	empezando por los países desarrollados.	virtual y en el caso de energía las laptops se recargan con baterías externas de recarga solar. - Se medirá manteniendo los documentos contractuales de forma digital y las laptops a recargar con baterías de recarga solar a utilizar con el número mínimo de 0 para estos dos indicadores.
12.4	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	COMPARA MYPE realizará capacitaciones gratuitas sobre emprendimiento, finanzas, contabilidad, constitución de empresas entre otras a colegios, institutos, galerías comerciales, mercados y también de forma virtual a través de las redes sociales donde se compartirá material de forma frecuente. - Se realizarán capacitaciones a diversos lugares como mínimo 1 vez al mes, midiendo de esta forma este indicador.
12.5	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	COMPARA MYPE es una plataforma que busca que los usuarios accedan a una mejor oferta financiera y además se promueve el emprendedurismo en el país con capacitaciones y alianzas estratégicas con instituciones que permitan apoyar la creación de nuevas MYPEs, su formalización y también la reducción de la informalidad apalancados para ello en un mayor conocimiento de las ventajas del pago honesto y puntual de los impuestos y cómo impacta en el desarrollo de la sociedad a nivel educativo, de infraestructura, salud, desigualdad, corrupción, entre otros. - Se medirá a través de las alianzas que se obtengan de forma anual empezando con 01 institución principal que apoye el crecimiento de las MYPEs.

**Tabla 20**

*Cálculo de Índice de Relevancia Social (IRS) de COMPARA MYPE*

ODS	Cantidad de metas de ODS	Cantidad de Metas de ODS impactadas	IRS
ODS N° 08	12	5	42%

## 7.2. Rentabilidad social de la Solución

Se estimó un VAN Social de S/.3,908,751.19 (USD \$1,028,618.74) con una proyección a 5 años (ver Tabla 28). Se puede indicar que dentro de los beneficios de esta propuesta se ha tomado en consideración el ahorro por la digitalización de todos los servicios y su implicancia directa en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> al no usar hojas para la generación de contratos (ver Tabla 21).

**Tabla 21**

*Datos para el Análisis del Beneficio Social de la Digitalización de los Servicios*

Emisión de CO <sub>2</sub> por paquete de 500 hojas (kg)	2.5
Precio social del carbono en Perú por Tonelada (USD 7.17)	S/.26.53

Adicionalmente se consideran el ahorro en transporte por parte de los usuarios al no tener que desplazarse para la contratación de nuevos productos (ver Tabla 22).

**Tabla 22**

*Datos para el Análisis del Beneficio Social del Ahorro en Transporte*

Ahorro generado por hora de transporte	S/.6.81
--	---------

Adicional, los empleos generados indirectamente por la puesta en marcha de COMPARA MYPE generan un impuesto a la renta de S/.123, 154 (ver Tabla 23), mientras

que los empleos directos generan un impuesto a la renta de S/.184,894 (ver Tabla 24). Por otro lado, el beneficio social generado por la puesta en marcha de COMPARA MYPE debido a las ganancias obtenidas en los primeros 5 años de operación generan un impuesto a la renta de S/.3,022,373 (ver Tabla 25).

**Tabla 23**

*Análisis del beneficio Social por el IR Generado por los Empleos Indirectos.*

<b>Año</b>	<b>Impuesto a la renta</b>
1°	S/.11,340
2°	S/.12,348
3°	S/.24,360
4°	S/.35,962
5°	S/.39144

**Tabla 24**

*Análisis del Beneficio Social por el IR Generado por los Empleos Directos.*

<b>Año</b>	<b>Impuesto a la renta</b>
1°	S/.24,024
2°	S/.24,024
3°	S/.32,644
4°	S/.50,904
5°	S/.53,298

**Tabla 25**

*Beneficio Social por el IR Generado por la Puesta en Marcha de COMPARA MYPE*

<b>Año</b>	<b>Impuesto a la renta</b>
1°	S/.0
2°	S/.218,143
3°	S/.441,296
4°	S/.879,223
5°	S/.1,352,115

Asimismo, las capacitaciones a emprendedores generan un beneficio social en los primeros 5 años de S/5,250.000 (ver Tabla 26). Mientras que el destino de un porcentaje de las utilidades netas (5%) para donaciones al albergues y asociaciones sin fines de lucro que promuevan y compartan los valores de la compañía genera un beneficio social de S/. 489, 962 en los primeros 5 años (ver Tabla 27).

**Tabla 26**

*Capacitación a Emprendedores*

<b>AÑO</b>	<b>Nº CURSOS</b>	<b>CANTIDAD DE EMPRENDEDORES</b>	<b>COSTO PROMEDIO</b>	<b>TOTAL</b>
1	12	50	S/350	S/210,000
2	24	50	S/350	S/420,000
3	24	100	S/350	S/840,000
4	36	100	S/350	S/1,260,000
5	36	200	S/350	S/2,520,000

**Tabla 27**

*Donaciones a Albergues y Asociaciones sin Fines de Lucro*

<b>AÑO</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>5%</b>
1	-S/83,942	S/0
2	S/739,469	S/36,973
3	S/1,495,919	S/74,796
4	S/2,980,417	S/149,021
5	S/4,583,440	S/229,172

**Tabla 28***Cálculo del VAN Social*

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Paquete de 500 hojas reemplazadas por contratos digitales	500	800	1400	1900	2150
Emisión de CO2 por paquete de 500 hojas (kg)	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Total de CO2 evitado (kg)	1250	2000	3500	4750	5375
Total de CO2 evitado (tn)	1.25	2	3.5	4.75	5.38
Precio social del carbono en Perú por Tn (USD 7.17)	S/26.53	S/26.53	S/26.53	S/26.53	S/26.53
Ahorro social por reducción de CO2	S/33.16	S/53.06	S/92.86	S/126.02	S/142.60
Cantidad de horas de transporte	3235	6138	9432	16410	22019
Hora de transporte	S/6.81	S/6.81	S/6.81	S/6.81	S/6.81
Ahorro por horas de transporte	S/22,030	S/41,800	S/64,232	S/111,752	S/149,949
Impuestos por Empleos generados directamente	S/24,024	S/24,024	S/33,264	S/50,904	S/53,928
Impuestos Por Empleos generados indirectamente	S/11,340	S/12,348	S/24,360	S/35,952	S/39,144
Valor por empleos generados	S/35,364	S/36,372	S/57,624	S/86,856	S/93,072
Pago de impuesto a la renta	S/0	S/117,188	S/270,871	S/573,227	S/896,984
Valor por pago de impuestos	S/0	S/218,143	S/441,296	S/879,223	S/1,352,115
Capacitaciones a emprendedores	S/210,000	S/420,000	S/840,000	S/1,260,000	S/2,520,000
Donaciones (5% de las ganancias netas)	S/0	S/19,423	S/43,996	S/100,277	S/156,612
Donaciones y activaciones sociales	S/210,000	S/439,423	S/883,996	S/1,360,277	S/2,676,612
Valor total de los beneficios sociales	S/267,427.51	S/735,790.69	S/1,447,240.68	S/2,438,234.57	S/4,271,891.22
<b>Costos Sociales</b>					
<b>Criterios</b>					
Talleres y eventos (Presenciales)	S/150,000	S/300,000	S/504,000	S/756,000	S/1,800,000
Programas de capacitación digital	S/18,000	S/36,000	S/50,400	S/75,600	S/108,000
Costos de acceso y brecha digitales	S/168,000	S/336,000	S/554,400	S/831,600	S/1,908,000
Curso de formación para empleados	S/4,000.00	S/4,000.00	S/6,000.00	S/8,000.00	S/10,000.00
Costos de cursos en seguridad de datos	S/4,000.00	S/4,000.00	S/6,000.00	S/8,000.00	S/10,000.00
Valor total de los costos sociales	S/172,000.00	S/340,000.00	S/560,400.00	S/839,600.00	S/1,918,000.00
Beneficios – Costos Sociales	S/95,427.51	S/395,790.69	S/886,840.68	S/1,598,634.57	S/2,353,891.22
VAN			S/3,908,751.19		
VAN (USD)	T.C	3.8	\$1,028,618.74		
TSD (Tasa de descuento)			8%		
1Tn =	1000	kg			

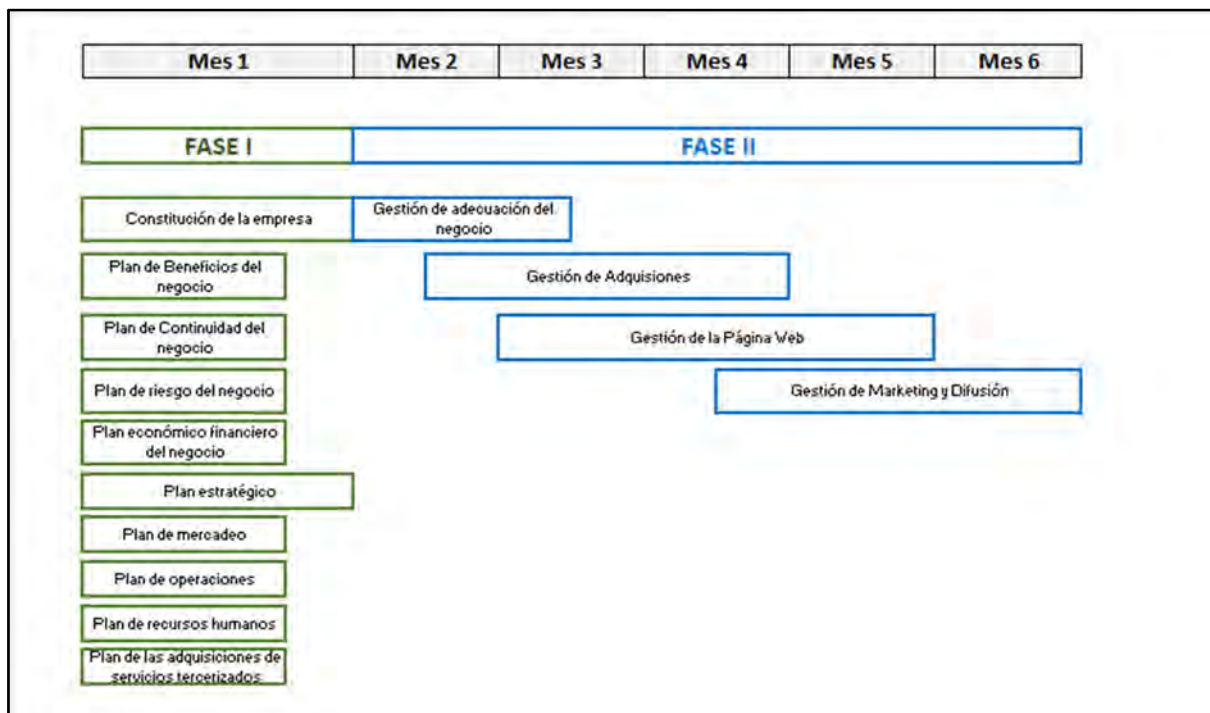
## Capítulo VIII: Decisión e Implementación

### 8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Para la implementación de este proyecto se establece una etapa inicial que dura 6 meses (ver Figura 17) y la cual está dividida en 2 Fases en el 1er año.

**Figura 17**

*Diagrama de Gantt de la Etapa Inicial*



La primera fase trata de la Constitución de la empresa se realizará en 01 mes, en donde se realizará las diversas actividades propias para que la empresa exista formalmente y se elaborarán los planes necesarios para la puesta en marcha, con la finalidad de identificar las actividades, necesidades y recursos requeridos tal como se muestra en la Figura 18. La segunda fase trata de la Implementación de la página web de COMPARA MYPE pero que se empezará por la *Gestión de adecuación del negocio* para encontrar el lugar donde se trabajará el desarrollo de esta web y del personal que se necesitará y que se llevará a cabo en 6 semanas y que se detalla en la Figura 19. Luego a la par se realizarán las actividades que corresponden a la *Gestión de Adquisiciones*, en donde se podrá revisar desde la



subcontratación de proveedores para tercerizar ciertas actividades necesarias para el negocio, tal como indica en la Figura 20 y que durará alrededor de 9 semanas.

**Figura 18**

*Actividades de la Constitución de la Empresa*

<b>Constitución de la empresa</b>		S1	S2	S3	S4
Constitución de la empresa	4 semanas	■	■	■	■
Plan de Beneficios del negocio	3 semanas	■	■	■	□
Plan de Continuidad del negocio	3 semanas	■	■	■	□
Plan de riesgo del negocio	3 semanas	■	■	■	□
Plan económico financiero del negocio	3 semanas	■	■	■	□
Plan estratégico	4 semanas	■	■	■	■
Plan de mercadeo	3 semanas	■	■	■	□
Plan de operaciones	3 semanas	■	■	■	□
Plan de recursos humanos	3 semanas	■	■	■	□
Plan de las adquisiciones de servicios tercerizados	3 semanas	■	■	■	□

**Figura 19**

*Actividades de la Gestión de Adecuación del Negocio*

<b>Gestión de adecuación del negocio</b>		S5	S6	S7	S8	S9	S10
Buscar para alquiler de oficina	4 semanas	■	■	■	■	□	□
Compra y adecuación de mobiliario y equipos	3 semanas	□	□	■	■	■	■
Contratación y capacitación al personal	6 semanas	■	■	■	■	■	■

**Figura 20**

*Actividades de la Gestión de Adquisiciones*

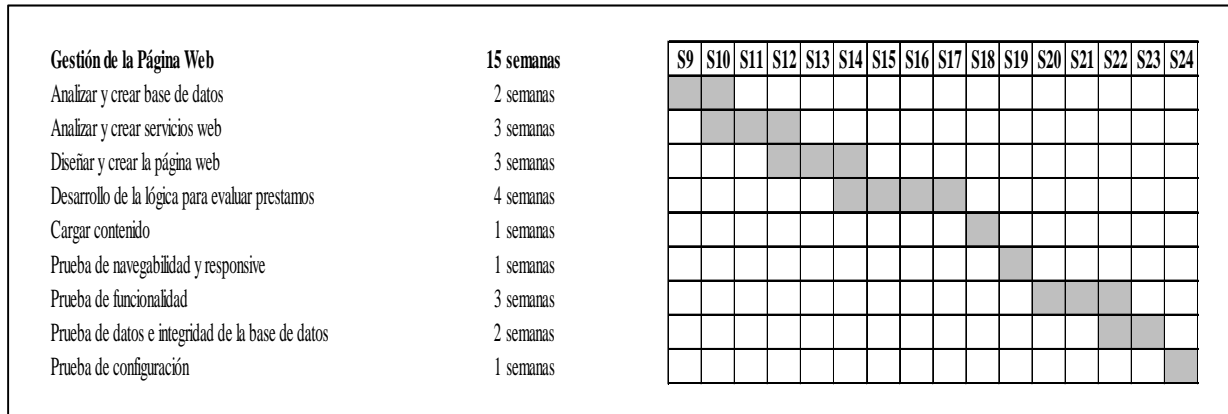
<b>Gestión de adquisiciones</b>		S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Selección y subcontratación de proveedores de servicios tercerizados	2 semanas	■	■	□	□	□	□	□	□	□
Conexión internet en oficina	1 semanas	□	■	□	□	□	□	□	□	□
Contratación de celulares	1 semanas	□	■	□	□	□	□	□	□	□
Servicio de alquiler de oficina	8 semanas	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Para la *Gestión de la web* se indican las actividades propias de desarrollar la página web para los clientes como para los usuarios la cual se realizará en 15 semanas y en la Figura 21 se describen las actividades a realizar. Para la *Gestión de marketing y difusión* se indican las actividades propias de difundir por varios medios la página web y los beneficios de este

para los clientes como para los usuarios la cual se realizará en 10 semanas, en la Figura 22 se describen las actividades a realizar.

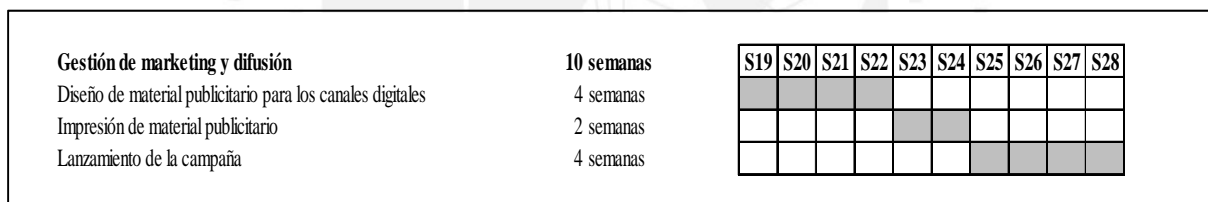
**Figura 21**

*Actividades de Gestión de la Web*



**Figura 22**

*Actividades de Gestión de Marketing y Difusión*



## 8.2. Conclusiones

- a. La implementación de la plataforma web y la aplicación móvil ha demostrado ser una solución deseable a fin de abordar los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Perú.
- b. La accesibilidad a través de la plataforma digital ha democratizado el acceso a los créditos de negocio, permitiendo a un mayor número de empresas aprovechar oportunidades de crecimiento.
- c. La solución presentada por COMPARA MYPE promueve la transparencia en los procesos financieros al proporcionar a las empresas información clara y comprensible sobre los términos de los créditos.
- d. La adopción exitosa de la plataforma en Perú podría servir como modelo para otros países y regiones que también buscan mejorar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a financiamiento favorable.
- e. La recopilación de datos y la implementación de algoritmos de evaluación crediticia mejoran la precisión en la identificación de empresas viables, reduciendo los riesgos tanto para las instituciones financieras como para las empresas beneficiarias.

### 8.3.Recomendaciones

- a. Es fundamental seguir supervisando y actualizando la plataforma para adaptarse a las cambiantes condiciones económicas y las necesidades cambiantes de las empresas.
- b. Implementar altos estándares de seguridad cibernética y protección de datos. Los detalles financieros y personales de las empresas y los clientes deben ser tratados con la máxima confidencialidad y seguridad.
- c. Proporcionar material educativo y un soporte al usuario eficiente para garantizar que las pequeñas y medianas empresas comprendan plenamente los servicios ofrecidos. Esto ayudará a generar confianza y a maximizar la adopción de la plataforma.
- d. Asegurar que los términos y condiciones de los servicios financieros sean claros y comprensibles. Evita el uso de lenguaje técnico excesivo y proporciona información detallada sobre tasas de interés, plazos, comisiones y otras tarifas asociadas.
- e. Cumplir con todas las regulaciones financieras y legales pertinentes en Perú. Esto es especialmente importante para los servicios notariales y de seguros. Trabaja en estrecha colaboración con expertos legales y reguladores para evitar problemas legales futuros.

## Referencias

- Aguilar Soriano, K. Y., & Cano Ramírez, N. E. (2017). Fuentes de financiamiento para el incremento de la rentabilidad de las Mypes de la provincia de Huancayo.
- Alva Pino, M. (2022, enero 28). Bancos aceleran cierre de oficinas ante auge de los canales digitales. Gestión. <https://gestion.pe/tu-dinero/bancos-aceleran-cierre-de-oficinas-ante-auge-de-los-canales-digitales-noticia/>
- Amaya Medina, W. Y., Moreno Sánchez, D., & Nova Rodríguez, V. (2023). La Fintech y la crisis económica provocada por el COVID-19. Apuntes Del Cenes, 42(75). <https://doi.org/10.19053/01203053.v42.n75.2023.14220>.
- Ascoy Montenegro, B. L., & Pérez Chalco, M. R. (2019). Evaluación de los factores críticos para ampliar el uso del factoring en empresas MYPES, ante la falta de financiamiento adecuado en corto plazo, en la ciudad de Lima–Perú: JCP INREP SRL.
- Banco Central de Reserva del Perú (s/f). Entidades financieras. Recuperado el 10 de octubre de 2023, de <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>.
- Banco Central de Reserva del Perú (s/f). Series mensuales – Indicadores de riesgo para países emergentes. Recuperado el 9 de octubre de 2023, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2022). Fintech en América Latina y el Caribe. Un ecosistema consolidado para la recuperación. <https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2022/05/FitechLatAm.pdf>.
- Betancourt, D. F. (04 de octubre de 2016). Cómo hacer un mapa de empatía o empathy map. Recuperado el 06 de octubre de 2023, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/mapa-de-empatia](http://www.ingenioempresa.com/mapa-de-empatia).

Business Empresarial (2022, Marzo 11). Dos terceras partes de las Pymes no pueden obtener financiamiento debido a que el acceso y las opciones de préstamos son limitadas para las empresas. <https://www.businessempresarial.com.pe/dos-terceras-partes-de-las-pymes-no-pueden-obtener-financiamiento-debido-a-que-el-acceso-y-las-opciones-de-prestamos-son-limitadas-para-las-empresas/>.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023, Enero). Bogotá y la Región cerraron el 2022 con 498.705 empresas activas, 0,3% menos frente a 2019. <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2023/Enero/Bogota-y-la-Region-cerraron-el-2022-con-498.705-empresas-activas-0-3-menos-frente-a-2019>.

Díaz de Cerio Escudero, J. L. (2019). La experiencia de cliente en la era digital. El nuevo viaje del cliente.

Dinegro Martínez Alejandra. (2017). El poco uso de la tecnología en Mypes peruanas – Diario UNO.

Ecorresponsabilidad. (s/f). Uso del papel reciclado. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <http://www.ecorresponsabilidad.es/fichas/papel.htm>.

Cárdenas del Río, Y., & Vásquez Reyes, K. (2021). Fintech de crowdfunding: retos de su desarrollo en Perú. *Advocatus*, (039), 29–38. <https://doi.org/10.26439/advocatus2021.n39.5116>.

Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2012, Noviembre 28). Estimación del valor social del tiempo. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/parametros\\_evaluacion\\_social/Valor\\_Social\\_Tiempo.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Valor_Social_Tiempo.pdf).

Diario El Peruano (2020, Diciembre 11). 135 notarios atienden en Lima Metropolitana. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://elperuano.pe/noticia/110586-135-notarios-atienden-en-lima-metropolitana>.

- Durán Acosta, M. (2021). El impacto de la crisis sanitaria generada por COVID-19 en las finanzas de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (34). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi34.357>.
- Ehrentraud, J., Garzoni, L., Piccolo, M., & Garcia Ocampo, D. (2020). Policy responses to fintech: a cross-country overview. *FSI Insights on policy implementation* (pp. 1–56). Retrieved from <https://www.bis.org/fsi/publ/insights23.pdf>.
- Ferraro, C., & Goldstein, E. (2011). Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/3909/S2011082\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/3909/S2011082_es.pdf).
- Fitzgerald, M. (2016). General Motors relies on IoT to anticipate customers' needs. *MIT Sloan Management Review*, 57(4).
- Funcas (2022, Abril). Innovación financiera en gráficos observatorio de la digitalización financiera. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2022/04/IFGrafico4-2022.pdf>.
- Gamez, M. J. (2015, septiembre 17). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.
- García, L. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. *Teoría - Gestipolis*, 1. Recuperado el 17 de octubre del 2023, de <https://www.gestipolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/>.
- Gil, I., & Conesa, P. (2017). El mapa de empatía y la propuesta de valor. *Universidad Politécnica de Valencia*, 19. Recuperado de [http://ignaciogil.eu/textos/pes/Modulo2\\_Empatia\\_y\\_Propuesta\\_Valor.pdf](http://ignaciogil.eu/textos/pes/Modulo2_Empatia_y_Propuesta_Valor.pdf)
- Hernández Cabellos, J. Y. (2017). *Financiamiento bancario y su influencia en el desarrollo empresarial de las Mypes del mercado central Fevacel*, Independencia, Lima 2017.

- Hopkins, J. J. (2023, mayo 15). ¿Por qué es necesaria una Ley Fintech para el Perú? El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/opinion/por-que-es-necesaria-una-ley-fintech-para-el-peru-por-juan-jose-hopkins-opinion-noticia/>.
- Kemp, S. (2022, January). Data Reportal. Retrieved from Digital 2022: Global Overview Report: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>.
- Lamothe Fernández, P. (2020). La evolución del sector de Servicios Financieros: La amenaza creciente de las fintech a la banca tradicional. *Actividad Económica*, 177–187. Retrieved from <https://rhofinanzas.com/wp-content/uploads/la-amenaza-de-las-fintech-a-la-banca-tradicional.pdf>
- Ley 28015 de 2003. Ley de Promoción y Formalización de la micro y pequeña empresa. 3 de Julio del 2003. Diario Oficial El peruano.
- Leyva Carreras, A., Heredia Bustamante, J., & Aguilar Bustamante, P. (2022). Principales desafíos de las pymes frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (37), 12. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.438>.
- Lozada Sanjinez, H. B. (2022). El impacto de los fondos públicos de capital semilla en el desempeño de las startups.
- Michaux, S. & Cadiat, A. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. *Gestión y Marketing*, 25.
- Ministerio del Ambiente (2020, Octubre 7). Precio al Carbono: Situación y perspectivas internacionales. El precio al carbono como instrumento de descarbonización en el contexto nacional. [https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE\\_Cambio\\_Climatico\\_-2020-2021/files/foros\\_documentos/20\\_10\\_06\\_precio\\_al\\_carbono\\_minam.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE_Cambio_Climatico_-2020-2021/files/foros_documentos/20_10_06_precio_al_carbono_minam.pdf).



- Ministerio de la Producción (2022, Diciembre). Las Mipyme en cifras 2021. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1089-las-mipyme-en-cifras-2021>.
- Molina, D. (2019). Las fintech y la reinención de las finanzas. *Oikonomics. Revista de economía, empresa y sociedad*, 10.
- Montero, A (2022) “Planificación estratégica para Naranja destinada a la diferenciación de su Fintech, Naranja X, al desarrollar dentro de este servicio una billetera móvil (Wallet) de criptomonedas, basada en tecnología blockchain”
- Navaretti, G. B., Calzolari, G., Mansilla-Fernández, J. M., & Pozzolo, A. F. (2018). Fintech and Banking. Friends or Foes? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3099337>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (22.10.2018, 4ta edición) Manual de Oslo. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>.
- Peláez B. (2022, Mayo). Qué es FinTech: la revolución digital de las finanzas. <https://www.getapp.es/blog/1278/fintech-que-es-y-como-funciona-la-revolucion-digital-de-la-banca>.
- Ríos-Campos, C., Delgado, F. C., Cerna, H. A., Ramírez, I. M., & Acosta, R. S. C. (2021). Oportunidades y desafíos de las Fintech en Perú. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 155–163. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-014>.
- Roco Videla, Á., Hernández Orellana, M., & Silva González, O. (2021, July 1). ¿Cuál Es El Tamaño Muestral Adecuado Para Validar Un Cuestionario? *Nutrición Hospitalaria*. ARAN Ediciones S.A. <https://doi.org/10.20960/nh.03633>.
- Standard & Poor’s 500. (s/f). S&P Dow Jones Indices. Recuperado el 9 de octubre de 2023, de <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/>.

Samaniego Osorio, A. D., & Viamonte Yucra, J. F. (2020). Mejora del acceso al financiamiento bancario de empresas MYPES, usando herramientas de Data Mining.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2022). Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2021. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2023). Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2022. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2022). Empresa de seguros. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-de-seguros/empresas-de-seguros>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023). Tasa de interés promedio de las empresas financieras. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=F>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023). Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado. Recuperado el 13 de octubre de 2023, de [https://www.sbs.gob.pe/app/pp/sistip\\_portal/paginas/publicacion/tipocambiopromedio.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/sistip_portal/paginas/publicacion/tipocambiopromedio.aspx).

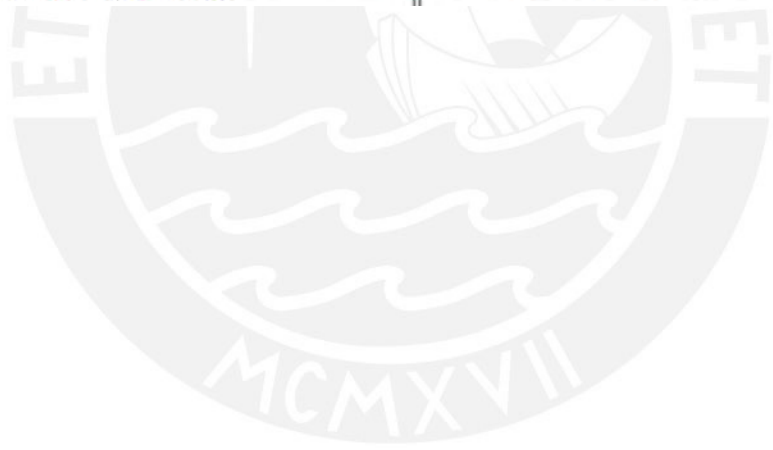
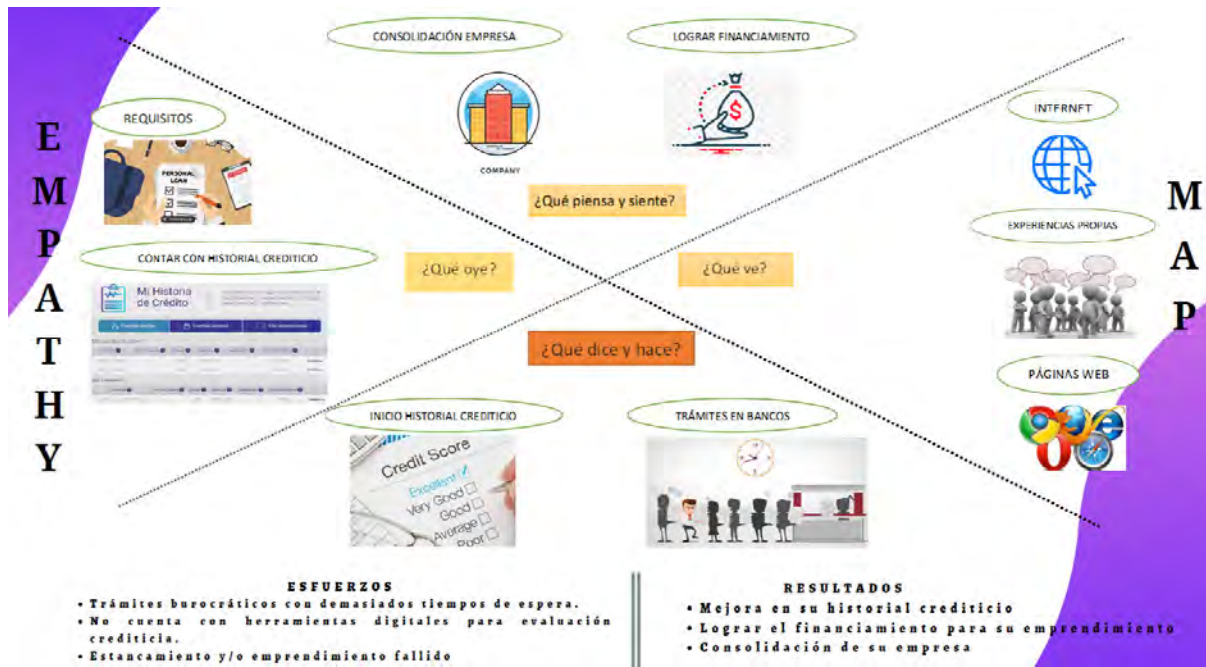
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2023, Octubre 08). Calcular el impuesto a la renta de quinta categoría. Recuperado el 08 de Octubre del 2023, de <https://www.gob.pe/7319-calcular-el-impuesto-a-la-renta-de-quinta-categoria>.

Tang, H. (2019). Prestamistas peer-to-peer versus bancos: ¿sustitutos o complementos? *Revista de Estudios Financieros*, 32(5), 1900-1938.

- Tasatop. (2022, Octubre). Webinar: Wolet, una oportunidad de invertir en el sector Fintech – Tasatop. [https://www.youtube.com/watch?v=H49yma\\_Ustw](https://www.youtube.com/watch?v=H49yma_Ustw).
- Tejeda, F. B. (2023, octubre 10). Las 10 Pasarelas de Pago más utilizadas en Perú [Comparadas]. Ecommerce News. <https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2023/pasarelas-de-pago-en-peru.html>.
- Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>.
- The Power MBA. (2020). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *The Power MBA*, 1–24. Retrieved from <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>.
- Total Beta. (s/f). Nyu.edu. Recuperado el 9 de octubre de 2023, de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)
- Villafuerte Mendoza, J. (2021). ¿Podemos regular a las Fintech? Desafíos y propuestas. *THEMIS Revista de Derecho*, (79), 235–249. <https://doi.org/10.18800/themis.202101.01>

## Apéndices

### Apéndice A – Mapa de Empatía



## Apéndice B – Datos de Usuarios Entrevistados

NOMBRE	SEXO	EDAD	PROFESION	ESTUDIOS	ESTADO CIVIL	RELACION CON EL PROBLEMA A TRATAR	DISTRITO
Mary Palomino	Femenino	47	Ingeniero de sistemas	Universidad	Divorciada	usuario	Comas
Guillermo Siles	Masculino	47	Ingeniero Industrial	Maestria	Divorciado	usuario	San Miguel
Glen Millones	Masculino	51	Ingeniero Industrial	Universidad	Casado	usuario	surco
Jorge Gil	Masculino	48	Ingeniero Industrial	Universidad	Casado	usuario	surco
Mary Corrochano	Femenino	40	Administradora	Universidad	Casado	usuario	surquillo
Sammy Mendoza	Masculino	34	Químico Farmacéutico	Universidad	Soltero	Usuario	Jesús María
Fernando Valderrama	Masculino	32	Ingeniero Industrial	Universidad	Soltero	Usuario	Miraflores
María Campos	Femenino	35	Químico Farmacéutico	Universidad	Soltera	Usuario	Pueblo Libre
Randy Ramirez	Masculino	30	Ingeniero Industrial	Universidad	Soltero	Usuario	San Juan de Miraflores
Estif Navarro	Masculino	33	Químico Farmacéutico	Universidad	Soltero	Usuario	Surco
Jesus Mendoza Roman	Masculino	37	Administrador	Universidad	Casado	Usuario	Miraflores
Katherine Daneri	Femenino	37	Químico Farmacéutico	Universidad	Casado	Usuario	Pueblo Libre
Adimari Quijano	Femenino	36	Químico Farmacéutico	Universidad	Casado	Usuario	San Isidro
Ibonne Giron Sanchez	Femenino	37	Administradora	Universidad	Casado	Usuario	SMP
Edwin Adama Rosales	Masculino	38	Administradora	Universidad	Casado	Usuario	Miraflores
Americo Bonilla	Masculino	49	Administradora	Universidad	Casado	Usuario	Lince
Edson Escriba	Masculino	38	Empresario	Secundaria	Soltero	Usuario	Lima
José Alcocer	Masculino	37	Químico Farmacéutico	Universidad	Casado	Usuario	Barranco
Gonzalo Avalos	Masculino	24	Ingeniero eléctrico	Universidad	Soltero	Usuario	Arequipa
Guiliana Kiwaki	Femenino	37	Administradora	Universidad	Soltera	Usuario	San Isidro



### Apéndice C – Cuestionario de Entrevista

1. ¿Cómo pasas tu tiempo libre?
2. Cuéntame sobre tu familia ¿quiénes la componen? ¿dónde vives?
3. Descríbeme cómo se originó el negocio que tienes actualmente.
4. ¿Qué es lo que te inspira a seguir adelante?
5. ¿Cuál es el impacto que crees que tiene la educación financiera en la rentabilidad de un negocio? ¿Por qué?
6. ¿Qué medios de pago brindas para canalizar tus ventas?
7. ¿Sientes que el estado se preocupa por capacitarse y fomentar el desarrollo de tu negocio? ¿Qué programas de apoyo a las MYPES conoces?
8. Coméntame qué fuentes de financiamiento conoces.
9. ¿Qué dificultades encuentras al momento de acceder a un crédito de negocio? ¿Con qué frecuencia recurres a este?
10. Descríbeme los productos financieros que conoces para tu empresa.
11. ¿Podrías describirnos a detalle tu última experiencia solicitando un crédito de negocio?
12. A tu juicio cuáles crees que son los principales motivos por el que aun muchos empresarios deciden no pedir un crédito de negocio.
13. ¿Cuáles crees que son los criterios que se manejan para el otorgamiento de créditos y condiciones?
14. ¿De tu última experiencia con un crédito de negocio que te hubiera gustado cambiar del proceso?
15. ¿Cómo evaluarías los tiempos de respuesta para acceder a un crédito negocio y los canales para requerimientos y/o consultas?
16. Mencióname algunos puntos relevantes al momento de tomar la decisión de tomar un crédito de negocio.
17. ¿Cuándo fue la última vez que visitaste una agencia bancaria? Compártenos tu experiencia.
18. ¿Como calificarías las aplicaciones o banca por internet de las entidades financieras con las que trabajas? ¿Con qué frecuencia lo utilizas? Compártenos tu experiencia.
19. ¿Qué buscarías que una empresa pueda brindarte para facilitarte a acceder a créditos de negocio?

## Apéndice D - Herramientas Ágiles - *Brainstorming* y *SCAMPER*

### BRAINSTORMING

¿DE QUE MANERA PUEDO REDUCIR LAS TRABAS DE INGRESO DE LAS MYPES PARA ACCEDER A CRÉDITOS?



### SCAMPER

¿DE QUE MANERA PUEDO REDUCIR LAS TRABAS DE INGRESO DE LAS MYPES PARA ACCEDER A CRÉDITOS?

<b>S (Sustituir)</b>	• Sustituir los canales presenciales por canales digitales para un acceso de 24 horas a consultas de diversos productos entre ellos los tipos de crédito.
<b>C (Combinar)</b>	• Combinar diversas formas para que un usuario solicite un crédito.
<b>A (Adaptar)</b>	• Adaptar la forma de conseguir un préstamo de forma presencia a una forma digital.
<b>M (Modificar)</b>	• Modificar los diseños de los formatos para llenar información mas concisa de los usuarios
<b>P (Poner otros usos)</b>	• Ponerse en el lugar de los usuarios para que sea más fácil para llenar información de la situación de los usuarios.
<b>E (Eliminar)</b>	• Eliminar información que se solicita a los usuarios que no aporta para la evaluación de créditos.
<b>R (Reorganizar)</b>	• Reorganizar la forma de dar créditos no solo a las personas formales si no a los informales para que pasen a ser formales.

## Apéndice E – Lienzo Blanco de Relevancia

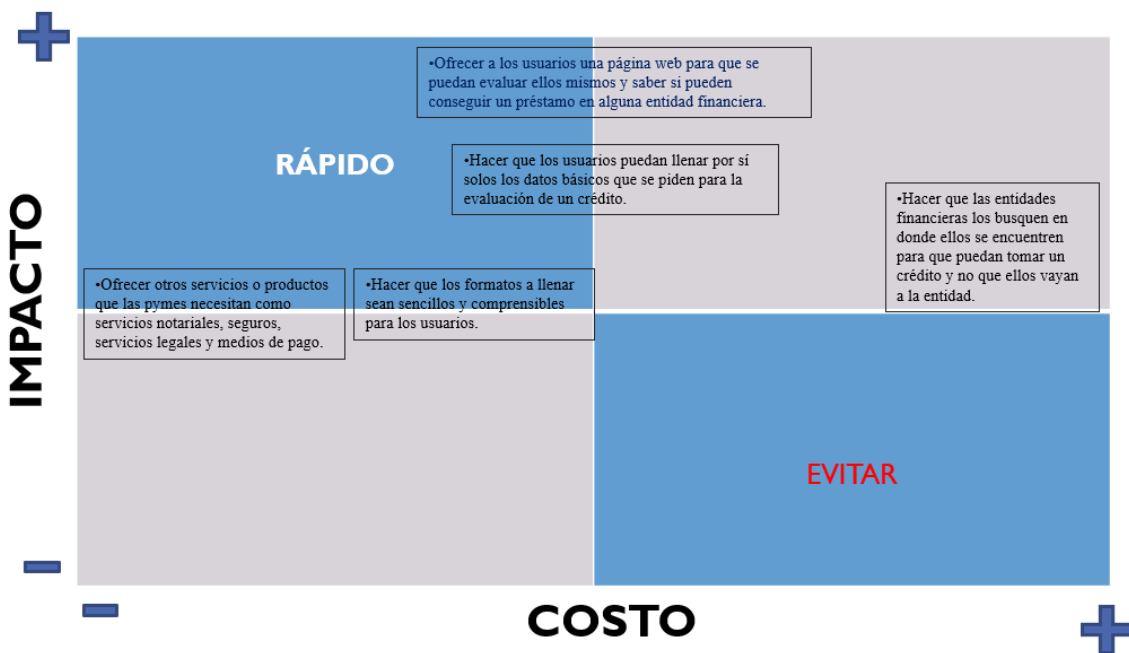
Clasificación de comentarios sobre el diseño del primer prototipo de COMPARA MYPE

N °	Cuadrante	Comentarios
1	INTERESANTE	Las pantallas son muy pequeñas, prefiero verlo en la computadora para completar los campos.
2		Ofrecen buenos servicios para mi negocio.
3		Colocar opción de chatear con alguien para hacer consultas.
4		Los colores de la página web invitan a ver que más ofrecen.
5	CONSTRUCTIVO	Se muestra mucho texto en las pantallas.
6		No entiendo algunos términos de los textos.
7		No se entiende bien lo que debo de realizar luego de saber el monto que puedo solicitar un préstamo.
8		No se entiende el texto “% de endeudamiento”.
9		No se entiende el texto “cobertura de pago”.
10		Los colores de las pantallas parecen viejas.
11		Parece que las cajitas son muy pequeñas para poner datos.
12		El logo de la empresa no se entiende.
13		El botón verde de retroceso resalta mas que todo el contenido.
14		Las letras son chiquitas.
15		Las pantallas de la web se muestran muy bien.
16	NUEVO	Se debe mostrar textos en donde se explique con detalle o ejemplo que dato se debe poner en las cajas.
17		Debería de haber un video de como se debe llenar las pantallas.
18		Se debe poder agrandar la pantalla con los dedos.
19		Sería bueno que me entregarán por la misma aplicación mi crédito.
20		Me parece excelente el mensaje de la pantalla de inicio.






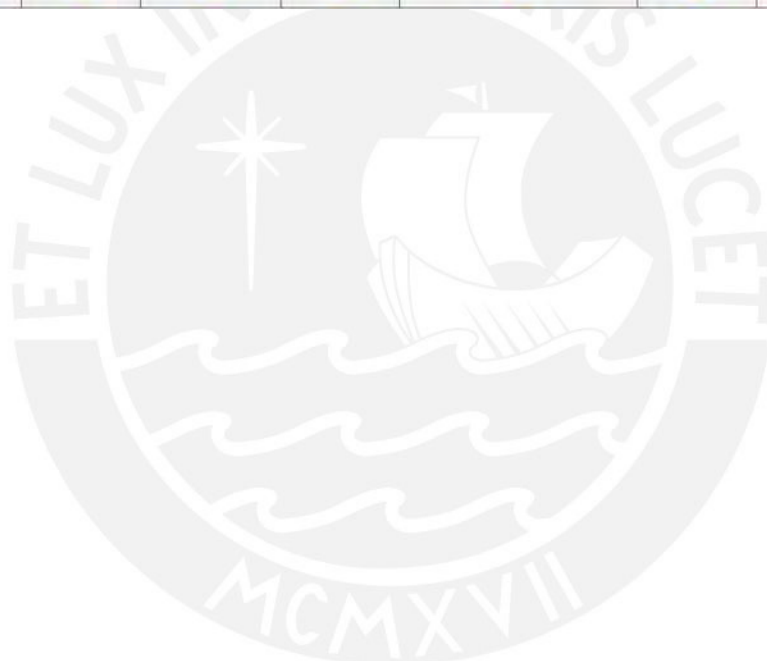
### Apéndice F – Matriz de Costo - Impacto



### Apéndice G – Mapa de Experiencia del Usuario

Experiencia del usuario sobre el prototipo final de COMPARA MYPE.

MAPA DE EXPERIENCIA									
MOMENTO	INGRESA A LA WEB	VISUALIZA LAS OPCIONES	INGRESA A PANTALLAS DE PRE EVALUACION	HERRAMIENTA LE ARROJA SU NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	LO CONTACTAN PARA LA VISITA / ENVIO DE DOCUMENTOS	DICTAMINAN SU SOLICITUD	CONTRATA UN SERVICIO / PRODUCTO	LO CONTACTAN PARA LA VISITA / ENVIO DE DOCUMENTOS	ENTREGA DE PRODUCTO / CONTRATACION DEL SERVICIO
CONTACTO			CHATBOT DE CONSULTAS / CALL CENTER/VIDEOS DE AYUDA		ENTIDADES FINANCIERAS (BANCOS, CAJAS, COOPERATIVAS)			NOTARIAS, EMPRESAS DE FACTORING, PASARELAS DE PAGOS, ESTUDIOS CONTABLES, EMPRESAS DE FACTURACION ELECTRONICA	
¿QUE ESPERA?	Herramienta ágil y fácil de usar	Plataforma con las opciones que necesita	Proceso fácil de entender y ejecutar	Exactitud y detalle de la información	Amabilidad y rapidez en la información y resultado		Servicio acorde a lo solicitado	Amabilidad y rapidez en la información y resultado	
¿QUE RECIBE?	Herramienta más sencilla de ingresar para el cliente	Opciones acorde a los requerimientos de una Pyme	Proceso con pantallas mas sencillas, explicadas y mejor diseñadas	Información dentro de margen de error aceptable	En base a la experiencia con otras plataformas y comentarios de clientes dentro de lo aceptable		Reclamos responsabilidad del banco, no del intermediario	En base a la experiencia con otras plataformas dentro de lo aceptable	
¿CÓMO SE SIENTE?									

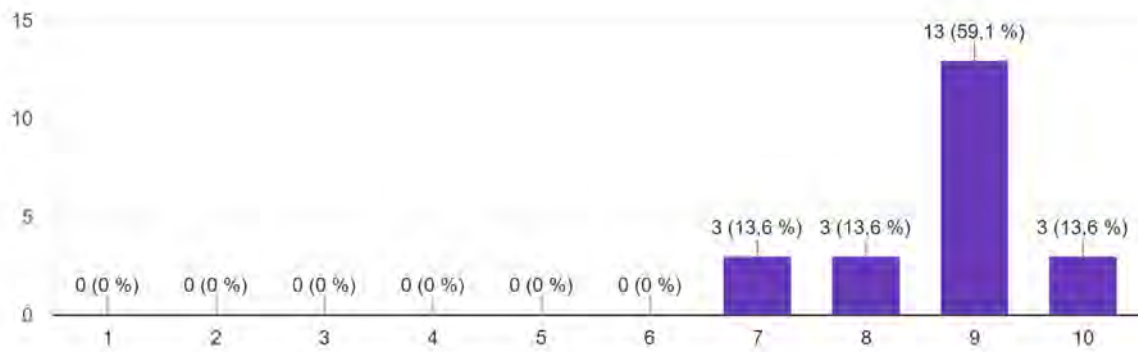


## Apéndice H – Resultado Encuestas

### CLIENTES

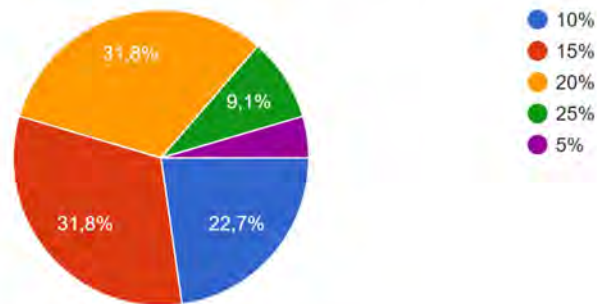
¿Qué tan probable es que recomiendes COMPARA MYPE a otra empresa de rubro similar o diferente?

22 respuestas



¿Cuál es el porcentaje que estarías dispuesto a pagar por este servicio de referenciación?

22 respuestas



## USUARIOS

Con que frecuencia adquirirías productos y/o servicios a través de la plataforma de COMPARA MYPE

97 respuestas



¿Qué tan probable es que recomiendes COMPARA MYPE a un amigo, familiar o conocido?

103 respuestas

