ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE
AYUDE A FINANCIAR IDEAS DE NEGOCIO EN LA
CIUDAD DE AREQUIPA**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

CESAR BOBADILLA MEDINA

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

YENNZY PAOLA VARGAS AMARO

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2019

Resumen Ejecutivo

La creatividad y el emprendimiento son las mayores virtudes del poblador peruano, siendo este el espíritu que domina los negocios del país. Las pequeñas y microempresas desempeñan un papel fundamental en la economía peruana: contribuyen a la creación del empleo, disminuyen la pobreza e incrementa el Producto Bruto Interno. Sin embargo, son muchas las ocasiones en las que una buena idea de negocio no puede ser desarrollado porque no cuenta con los medios económicos necesarios, en contraparte hay personas que poseen un capital y buscan la forma de cómo invertirlo.

En conclusión se tiene dos grupos de personas: las que poseen capital y buscan la forma de cómo invertirlo y las personas que no acceden a los financiamientos tradicionales, este distanciamiento se profundiza por las carencias de métodos para unirlos, teniendo como consecuencia una incorrecta inclusión financiera.

El presente plan de negocio propone la creación de IDeltas S.A.C, una empresa cuya finalidad es ayudar a contactar a inversores que buscan obtener rentabilidad por su capital y a personas que necesitan financiación para sus emprendimientos o negocios. Para ello se ha valido de estrategias de Crowdfunding, que es un mecanismo de financiamiento colectivo.

En cuanto al sector, este método es nuevo en nuestro país, pero a nivel mundial el crowdfunding ha mostrado gran potencial.

IDeltas ofrecerá el servicio de asesoramiento, contando con los siguientes productos: Venta por adelantado, licitación de préstamos, servicios especiales y capacitación. El servicio consiste en una atención personalizada, a través de las oficinas y plataforma web, los cuales son el punto de encuentro entre los clientes, buscando cumplir sus expectativas y necesidades, en contraparte IDelta hará el cobro de comisiones por la prestación de dichos

servicios. Cabe resaltar que IDelta no efectuará intermediación financiera y que tampoco tiene decisión sobre el destino del dinero ni lo hace suyo, solo se encargará de canalizarlo de los inversores hacia los que buscan un financiamiento. IDeltas se encargará de recopilar información de los clientes que deseen hacer uso de nuestros servicios, tanto inversionistas como de los que buscan financiamiento, con la finalidad de armar un perfil y validar la información, como por ejemplo evaluar el historial crediticio del cliente.

El segmento de mercado al que va dirigido es a personas entre los 25 y 55 años de edad, pertenecientes al PEA (población económicamente activa) que radiquen en la ciudad de Arequipa.

En cuanto a la inversión, se requerirá de US\$ 41,754 donde el 100% será capital social.

El costo de oportunidad (COK o K_e) del proyecto asciende a 9.74%, considerando que el proyecto no cuenta con apalancamiento financiero, el Costo promedio ponderado de Capital (WACC) será el mismo.

El VAN del proyecto asciende a US\$ 26,074 con una TIR de 31%, por tanto podemos concluir que la propuesta es rentable.

Finalmente, es a través de este plan de negocio para IDeltas S.A.C. que se busca ser el punto de encuentro entre inversores y prestatarios, a través de nuestras instalaciones y plataforma, facilitando y ayudando a ambas partes a satisfacer sus necesidades de una forma sencilla, ágil y sobre todo transparente, donde los clientes deben tener a su alcance oportunidades a través de nuevas estrategias de financiación y tecnología.

ÍNDICE

Introducción	8
Capítulo I. Generalidades	11
1.1. Antecedentes	11
1.2. Determinación del problema u oportunidad	15
1.3. Justificación del Proyecto	16
1.4. Objetivos generales y específicos	17
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	18
Capítulo II. Estructura Económica del Sector	20
2.1. Descripción del estado actual de la industria	20
2.1.1. Segmentación de la industria	20
2.1.2. Empresas que la conforman	22
2.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)	27
2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial	28
2.4. Análisis de la Competencia	32
2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio (indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa)	33
2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos	34
2.4.3. Matriz de perfil competitivo	35
2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado	37
2.5.1. Análisis Político-Gubernamental	38
2.5.2. Análisis Económico	39
2.5.3. Análisis Legal	46
2.5.4. Análisis Cultural	47
2.5.5. Análisis Tecnológico	49
2.5.6. Análisis Ecológico	49
2.6. Oportunidades y Amenazas	51
Capítulo III. Estudio de Mercado	53
3.1. Descripción del servicio o producto	53
3.2. Selección del segmento de mercado	62
3.3. Investigación cualitativa	69
3.3.1. Proceso de muestreo	69

3.3.2.	Diseño de instrumento	71
3.3.3.	Análisis y procesamiento de datos.....	73
3.4.	Investigación Cuantitativa.....	75
3.4.1.	Proceso de muestreo.....	75
3.4.2.	Diseño de instrumento	76
3.4.3.	Análisis y procesamiento de datos.....	77
3.5.	Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo.....	90
3.6.	Perfil del consumidor tipo y sus variantes.....	91
Capítulo IV.	Proyección del Mercado Objetivo.....	92
4.1.	El ámbito de la proyección	92
4.2.	Selección del método de proyección.....	92
4.2.1.	Mercado Potencial.....	97
4.2.2.	Mercado Disponible	98
4.2.3.	Mercado Efectivo	99
4.2.4.	Mercado Objetivo	100
4.3.	Pronóstico de Ventas.....	102
4.4.	Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas	105
Capítulo V.	Ingeniería Del Proyecto.....	106
5.1.	Estudio de ingeniería	106
5.1.1.	Modelamiento y selección de procesos productivos	107
5.1.2.	Selección del equipamiento.....	113
5.1.3.	Lay out	115
5.1.4.	Distribución de equipos y maquinarias	116
5.2.	Determinación del Tamaño	117
5.2.1.	Proyección de crecimiento	118
5.2.3.	Tecnología.....	119
5.2.4.	Flexibilidad	119
5.2.5.	Selección del tamaño ideal	120
5.3.	Estudio de localización.....	120
5.3.1.	Definición de factores localizaciones	123
5.3.2.	Consideraciones legales.....	124
5.4.	Determinación de la localización.....	130
Capítulo VI.	Aspectos Organizacionales	132
6.1.	Caracterización de la cultura organizacional deseada	132

6.1.1. Visión	132
6.1.2. Misión.....	132
6.1.3. Principios	133
6.2. Formulación de Estrategias de Negocio.....	134
6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas	140
6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada	141
6.5. Diseño de los perfiles de puesto clave	142
6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos.....	148
6.7. Política de recursos humanos	149
Capítulo VII. Plan de Marketing	151
7.1. Estrategias de Marketing	151
7.1.1 Estrategias de Producto	151
7.1.2. Estrategias de precio	153
7.1.3. Estrategias de distribución	154
7.1.4. Estrategias de promoción y publicidad.....	154
7.2. Estrategias de ventas.....	159
7.2.1. Plan de ventas.....	160
7.2.2. Políticas de servicios y garantías.....	161
Capítulo VIII: Planificación financiera.....	163
8.1. La inversión	163
8.1.1. Inversión pre-operativa	163
8.1.2. Inversión de capital de trabajo.....	165
8.1.3. Costo del proyecto	166
8.1.4. Inversiones futuras.....	166
8.2. Financiamiento.....	167
8.2.1. Endeudamiento y condiciones	167
8.2.2. Capital y costo de oportunidad	167
8.2.3. Costo de capital promedio ponderado	170
8.3. Presupuesto Base.....	170
8.3.1. Presupuesto de ventas	171
8.3.2. Presupuesto de costo de producción	171
8.3.3. Presupuesto de compras	171
8.3.4. Presupuesto de costo de ventas.....	171
8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos	172

8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas.....	172
8.3.7. Presupuesto de gastos financieros	172
8.4. Presupuesto de Resultados	172
8.4.1. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	172
8.4.2. Balance proyectado	173
8.4.3. Flujo de caja proyectado.....	174
Capítulo IX. Evaluación Económica Financiera	176
9.1. Evaluación Financiera	176
9.1.1. TIR	176
9.1.2. VAN.....	176
9.1.3. ROE.....	177
9.1.4. Ratios	177
9.2. Análisis de Riesgo.....	180
9.2.1. Análisis de punto de equilibrio	181
9.2.2. Análisis de sensibilidad	181
Conclusiones y Recomendaciones	184
Conclusiones.....	184
Recomendaciones	187
ANEXOS:	189
ANEXO 1: Guías de entrevistas.....	189
ANEXO 2: Ejecución de entrevistas	191
ANEXO 3: Entrevistas en grupos de enfoque sobre oportunidades y/o alternativas de inversión y financiación de emprendimientos.....	195
ANEXO 4: Encuesta: Oportunidades y/o alternativas de inversión y de financiación de emprendimientos.....	201
ANEXO 5: Análisis Complementario al Análisis Cuantitativo	207
ANEXO 6: Rivalidad entre competidores. Factoring y Confirming	209
ANEXO 7: Términos y Condiciones IDelta S.A.C.....	216
ANEXO 8: Detalle productos ofrecidos.....	223
ANEXO 9: Especificaciones Fideicomiso	230
ANEXO 10: Seguros Adicionales.....	234
ANEXO 11: Matriz de riesgos y medidas de manejo	235
BIBLIOGRAFÍA	246
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	248
COTIZACIONES	253

Introducción

La financiación alternativa, a nivel mundial, ha mostrado altos niveles de crecimiento y un gran potencial, como se puede ver en informes recientes se muestra que en el 2015 el crowdfunding ascendió a USD\$34.4 billones, el doble del valor registrado en el 2014 (National Crowdfunding & Fintech Association NCFA, 2015). Entre las causas que motivan el traslado de las actividades tradicionalmente bancarias a actividades no bancarias, como es el Crowdfunding, están aquellos que necesitan de un financiamiento pero no califican porque significa un riesgo para la entidad financiera.

El crowdfunding (financiación colectiva) consiste en la financiación a personas, proyectos o negocios por numerosos inversores. Modelo innovador, que en una de sus formas, permite poner en contacto a personas que buscan financiamiento con inversores que quieren obtener mayor rentabilidad para sus ahorros, sin acudir a los servicios de una entidad financiera.

El crowdfunding tiene muchos beneficios, entre ellos se tiene: No hay intermediarios, ni bancos. Conexión directa entre prestatarios e inversores, proporcionando financiación asequible y mayor rentabilidad a los inversores. Reducción de costos de los préstamos.

La oportunidad de negocio surge por los siguientes motivos:

- Escasa inclusión financiera.
- Alta desconfianza en las entidades financieras, como resultado de la escasa formación financiera y la presencia de la economía informal en el país.
- El gran desarrollo de la tecnología informática redes sociales y comunidades de internet.
- El espíritu innovador y constante en la creación de microproyectos y emprendimientos.

Para ello se considera desarrollar una empresa que ayude a emprendedores a acceder a fuentes de financiamiento utilizando estrategias de crowdfunding así como figuras legales amparadas y utilizadas en el código civil peruano, ofreciendo de este modo un modelo de negocio que brinde asesoría, capacitación y procesos necesarios para convertir su emprendimiento en un caso de éxito.

Los temas desarrollados en la presente tesis son:

El capítulo I inicia definiendo el ámbito de evaluación del proyecto, realizando una descripción general del servicio y el medio en el que se va a desarrollar, sustentando el problema y la propuesta que se tienen para resolverlo, junto a la justificación y objetivos a los que se quiere llegar con esta nueva propuesta a nivel de la ciudad de Arequipa; el capítulo II se da más detalle del ambiente donde se desarrollara el negocio, mostrando el estado actual de la industria y su tendencia, con el apoyo del modelo de las cinco fuerzas de Porter y el Análisis del contexto actual y esperado en lo político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico, lo cual permite determinar tanto las oportunidades como las amenazas.

En el capítulo III se realiza el estudio de mercado, iniciando con la descripción del servicio a dar, ubicación y a quienes está dirigido, realizándose una investigación cualitativa realizando una investigación exploratoria con preguntas abiertas, no estructuradas a través de grupos de enfoque y entrevistas a expertos, y para la investigación cuantitativa se realizaron encuestas el objetivo es determinar la existencia de un mercado potencial que haga posible la introducción del presente proyecto. Se determinan, posteriormente, los sistemas de comercialización y distribución, política de precios y productos sustitutos.

Con los resultados obtenidos del capítulo III, en el capítulo IV se realiza las proyecciones haciendo uso de datos históricos así como los resultados de las encuestas

realizadas, determinando el mercado disponible, efectivo y el mercado objetivo, que es el mercado meta, así como el pronóstico de ventas según el comportamiento del mercado.

Posteriormente en el capítulo V se desarrolla la Ingeniería del Proyecto, donde se realiza la descripción del proceso productivo de la empresa, ilustrando brevemente las diversas fases del proceso, sus características propias, tamaño y localización.

En el capítulo VI se ve las características de la cultura organizacional (misión, visión y principios) y estructura organizacional de la empresa, la formulación de la estrategia del negocio y la estructura organizacional de la empresa con cada uno de los perfiles de puestos

Luego en el capítulo VII se desarrolla las diferentes estrategias de marketing, utilizadas para llegar a clientes así como el demostrar los beneficios del negocio y las estrategias de ventas que nos permita alcanzar los objetivos de venta.

En capítulo VIII se realizará la planificación financiera, la cual muestra el plan presupuestal necesario, es decir cuánto dinero se necesita para llevar adelante el proyecto y cómo viabilizar esta realidad; esto consiste en la inversión y los presupuestos; lo que permitirá reflejar el costo general del proyecto, los ingresos y gastos totales de operación.

Por último, en el capítulo IX se efectúa la evaluación financiera y el análisis de riesgo, a fin de evaluar una decisión de inicio de operaciones, para esto se emplea indicadores (VAN, TIR, ROE, etc.) lo que permitirá analizar la rentabilidad del proyecto.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

En términos generales las fuentes de financiación según González Rodríguez (citado en Schwienbacher y Larralde, 2012) se pueden clasificar en dos grandes grupos: capital y deuda, el primero se da cuando se invierte directamente en el capital de la empresa (reinversión de utilidades, venta de activos, incremento de capital entre otros) donde los inversores reciben acciones y tienen un cierto control de la empresa y a la vez asumen riesgos; y por otro lado la deuda que proviene del financiamiento de una entidad externa (créditos bancarios, bonos u otros títulos financieros) sólo se encuentra vinculada a la empresa a través de un contrato, corren menos riesgos y no dependen del rendimiento de la empresa. A pesar de ello muchas empresas emprendedoras y en crecimiento no cuentan con la solvencia ni la garantía para acceder a una financiación por deuda.

Ante esta realidad la globalización ha permitido nuevas estrategias tecnológicas que combinan el concepto de financiación a través de capitalización por medio de fuentes de financiamiento externa, sin que esto signifique generar deuda en la compañía.

Entre los mecanismos más exitosos, actualmente usados se encuentra el crowdsourcing, este término fue utilizado por primera vez en el año 2006 en un artículo publicado por Jeff Howe en la revista “Wired”, realizando una convocatoria abierta a un amplio e indefinido grupo de personas. El mecanismo conseguiría unir el talento y conocimiento que se encuentra disperso entre los seres humanos, junto aquellos que lo necesiten, reduciendo de este modo la brecha entre necesidades puntuales y capacidades; este mecanismo, no es exclusivo de nuestra época, es novedoso por el papel preponderante que tiene la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) con su constante desarrollo (Lara, 2014). Actualmente el crowdsourcing es un potente instrumento para descubrir

talentos, impulsar proyectos o solucionar problemas que cuentan con medios y recursos insuficientes (Dobrecky, 2012).

El crowdsourcing presenta diversos tipos de clasificación, según Enrique Estellés-Arolas y Fernando González-Ladrón-De-Guevara (Biblios - University of Pittsburgh, 2016), proponen: a) crowdcasting: se publica el planteamiento de un problema o tarea y el primero de los receptores que lo resuelva es premiado; b) crowdcollaboration: donde individuos aportan conocimiento para resolver problemas o plantearlos en forma colaborativa; c) crowdcontent, donde el público aporta su mano de obra y conocimiento para crear, mejorar o encontrar contenido de diversa naturaleza; d) crowdfunding, búsqueda de financiación por parte de la multitud a cambio de una retribución; e) crowdopinion, donde se intenta conocer la opinión de los usuarios sobre un tema o producto; f) crowdlending, o P2Plending es un tipo de crowdfunding que consiste en pequeños préstamos a empresas o personas particulares por parte de muchas personas que desean invertir.

Lara afirma que los tipos de crowdsourcing: coworking o crowdworking han alcanzado gran nivel de madurez (compartir lugares de trabajo en espacios colectivos) y el crowdfunding, donde el colaborador se convierte en socio, inversor, donante o mecenas (Biblios - University of Pittsburgh, 2016).

En el ámbito empresarial, podríamos mencionar el caso de la compañía Lego (Lego Ideas, 2016) quien lanza una campaña donde el público participa presentando su propio diseño. Y si es suficientemente votado, pasa a revisión y posteriormente se fabrica la producción para la venta. El instituto Smithsonian (2016) impulsa un programa de voluntarios denominados “Digital Volunteers: transcription Center”, el cual busca contribuir a la transcripción de documentos históricos y datos de biodiversidad. A nivel local, casos como “Uber” en Lima, son retroalimentados por la gente, del mismo modo casos como “Limacoworking” son casos de éxito del crowdsourcing. En este contexto, es importante

pensar en el crowdsourcing como una oportunidad para proveer a los individuos caminos significativos para comprometerse y contribuir a la memoria pública.

Es acerca del crowdfunding, de donde se extrae algunas de sus estrategias las cuales se propone implementar en el presente plan de tesis. En términos simples, crowdfunding es la financiación de un proyecto o un emprendimiento por un grupo de individuos en lugar de financiamientos externos (como los bancos, accionistas, inversionistas, prestamistas, etc.). Inicialmente se limitaba a modelos de donación o recompensa de iniciativas sociales o artísticas, así como por horas de trabajo de apoyo en redes sociales, etc., pero luego se desarrollaron esquemas financieros, específicamente de préstamos, tanto a personas como a empresas, y de valores especialmente de acciones (equity crowdfunding) con el fin de conseguir el objetivo de financiación o viabilización del proyecto o emprendimiento a financiar; caso similar se da con el mecanismo de ventas por adelantado, donde se realiza una venta a futuro, siendo el cliente beneficiado por el descuento que esto genera y el productor beneficiado también por el capital de trabajo que recibe para impulsar su emprendimiento (Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera, 2016).

El sistema de Crowdfunding cuenta con cuatro alternativas de financiamiento: (a) Donaciones, que como su nombre indica son aportes voluntarios por los que no hay devolución, pero que sí dan la posibilidad de ver concretado el proyecto y, en algunos casos, el de recibir una mención por el apoyo; (b) Pre venta o Premios o venta por adelantado, que consiste en la posibilidad de recibir algún regalo por el aporte o un descuento en los productos una vez que estos salgan al mercado; (c) los Préstamos, una de las modalidades más populares, son similares a los del sistema tradicional. El inversor recibirá la devolución

de su aporte más el pago de intereses; y (d) Equity, consiste en aportar capitales que permiten al inversor ser socio del proyecto.

Otro ejemplo de ello se tiene a nivel nacional, un proyecto dirigido por el licenciado y profesor Javier Salinas, de la Universidad Pacífico, con la empresa Kapital Zocial S.A. ubicada en la Ciudad de Lima, Santiago de Surco.

A nivel mundial la industria del crowdfunding ha demostrado gran potencial; de acuerdo con IOSCO (2014) la financiación a través del esquema de préstamo alcanzó un volumen de USD\$6.4 billones en 2013, concentrado especialmente en Estados Unidos, China y el Reino Unido. Informes más recientes, muestran que en 2015 el saldo total de crowdfunding ascendió a USD\$34.4 billones, el doble del valor registrado en 2014. Se estima que sólo el volumen de préstamos podría ascender a USD\$70 billones en 2019 y hasta USD\$150 billones en 2025 (Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera, 2016).

Figura 1. Tamaño de la industria de crowdfunding en el mundo. Tomado de Alternativas de regulación del crowdfunding, 2016. Recuperado de http://www.urf.gov.co/urf/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-049581%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Un ejemplo de esta categoría es el caso de Doublefine, una empresa que en 2012 lanzó una campaña a través de la plataforma Kickstarter en Estados Unidos para financiar la creación de un videojuego llamado Broken Age. La meta era recolectar USD\$400.000 en 32 días y como recompensa se ofrecía la entrega temprana de una copia del juego. Doublefine alcanzó la meta en ocho horas y al finalizar los 32 días recaudó un monto de USD\$3.3 millones de más de 80 mil donantes con aportes de USD\$40 en promedio (Kickstarter, 2016).

Entre otros sistemas de financiación no tradicionales están:

Los Business Angels que son inversores privados y/o públicos que aportan capital, conocimientos y experiencia a emprendedores, a cambio obtienen una participación en la empresa que luego venden para obtener beneficios.

Las Empresas de Capital Riesgo son entidades que financian capital a empresas, su participación al igual que los Business Angels y es temporal suele de los tres a los siete años.

Las Start up en sí, son una forma de obtener financiamiento, pues son empresas de una creación que presentan grandes posibilidades de crecimiento.

Private Equity que es un tipo de actividad financiera mediante la cual una entidad de Private Equity adquiere parte o totalidad de una empresa la cual no está cotizada en fase de crecimiento-madurez. Un subtipo de este es el Venture Capital, pues son entidades que invierten en empresas para venderlas en un futuro próximo.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En el Perú existe una gran demanda de préstamos y del mismo modo inversiones por parte de personas y/o empresas con capital, teniendo así dos grupos de personas las que poseen capital y buscan la forma de cómo invertirlo, y por otro lado las personas que no acceden a los financiamientos tradicionales y que necesitan ese dinero para sus emprendimientos; esta distancia entre quienes buscan un préstamo y quienes desean invertir, se profundiza por la carencias de métodos para unirlos, señala Sánchez director ejecutivo de

Prestaclub (Gestión, 2014), y el problema de acceso a estos servicios financieros, lleva a una incorrecta “inclusión financiera”.

De otro lado la legislación peruana prohíbe otros tipos de financiamiento que han crecido y ha generado oportunidades en el mundo como es el crowdfunding asociado a deuda o acciones.

Esta situación genera una oportunidad que precisa de nuevos mecanismos que permitan gestionar el problema existente, acercando al inversionista hacia el prestatario.

1.3. Justificación del Proyecto

De lo visto en el punto anterior, surgen las siguientes inquietudes, desde el punto de vista del prestatario: ¿De dónde obtener dinero para poder llevar a cabo un emprendimiento y/o proyecto? ¿Si hay el sustento de demostrar ingresos a través de boletas de pago, contrato, nombramiento o similar?, ¿y si estos pueden cubrir las cuotas de pago ante una eventual quiebra del proyecto o emprendimiento?, ¿Como persona natural podría acceder a un monto, suficiente para poder llevar a cabo el proyecto o emprendimiento?

Por otro lado, desde el punto de vista del inversor: ¿Dónde podría invertir en este momento si se contara con un excedente económico? ¿Un banco a depósito fijo, en fondos mutuos o mercado financiero, acciones, bonos, instrumentos financieros en el extranjero? Existiendo un alto riesgo o el de obtener bajos intereses y sin poder mover el dinero.

El informe de Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015) muestra la escasa inclusión financiera que hay en el país: (a) está conformada por la mayoría de los ciudadanos (alrededor del 29% de los adultos); (b) es indispensable que el Estado mejore sus estrategias para impulsar inclusión financiera; (c) la población rural es la más excluida y lo que se ofrece no va de acuerdo a sus necesidades; (d) la alta desconfianza en las entidades financieras, a consecuencia de la escasa formación

financiera y la presencia de la economía informal en el Perú; (e) es necesario encontrar nuevas vías y sistemas de financiación para poder ofrecer a la población nuevas alternativas de financiamiento e inversión.

Siendo estos motivos los que impulsan el crear nuevos canales y alternativas de financiamiento e inversión que sean más asequibles y que estén dirigidas a sus necesidades, generando mayor competencia a la población.

1.4. Objetivos generales y específicos

Elaborar un plan de negocios en la empresa IDeltas S.A.C. que busque promover el acceso y uso responsable de servicios financieros no tradicionales como alternativas económicas que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los

diversos segmentos de la población que cuente con un negocio o emprendimiento en la ciudad de Arequipa y para quienes desean invertir y obtener mejor rentabilidad de su dinero.

Objetivos Específicos:

- Realizar el análisis del micro y macro entorno de la industria.
- Realizar el estudio de mercado para el proyecto justificando la cantidad de servicios u ofertas financieras a brindar y la mejor forma para comercializar, a través de un estudio de investigación cualitativo y cuantitativo.
- Realizar la ingeniería del proyecto, determinando la estrategia para brindar calidad superior al de los rivales, costos más bajos, alternativas más atractivas y obtener una satisfacción más elevada.
- Realizar un plan de marketing, identificando los canales o medios óptimos de contacto con los clientes, basados en la identificación de las necesidades y tendencias de los clientes.
- Analizar la rentabilidad o viabilidad financiera del proyecto.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

El plan de negocios se centra inicialmente en la ciudad de Arequipa, en ideas de negocio y/o comercios que ya tengan productos, producción, clientes y precisen acceder a montos menores para poder apalancarse financieramente a cambio de obtener tasas bajas de interés proveniente directamente de inversionistas.

Los montos a negociarse no serían mayores a 100 mil soles en su primera etapa.

La empresa propuesta no tiene decisión sobre el destino del dinero ni tampoco lo hace suyo, solo se encargará de canalizar el dinero de los inversores hacia los que buscan un

financiamiento y el adecuado asesoramiento en cuanto a nuevas formas de financiamiento e inversión.

Existen limitaciones por falta o ausencia de información del sector, considerando en especial que el presente modelo no tiene parecido a nivel nacional.

Otra limitación es la no disponibilidad de mayor capital para poder iniciar el presente modelo en un plan nacional a nivel sur en una primera etapa y en un modo consistente y sólido.

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

Para la ejecución de todo negocio se requiere de recursos financieros y poder desarrollar actividades, ya sean nuevas ideas de negocio o ampliar las existentes, lo que conlleva a la búsqueda de fuentes o formas de financiamiento para la provisión de recursos. Siendo ese uno de los más grande obstáculos que tienen las PYMES y emprendedores, el acceder a financiamiento.

El entorno actual de desempeño donde se desarrolla , teniéndose así una propuesta alternativa al de los productos que se ofrecen en el campo financiero tradicional, más simplificada, con costos más bajos y mejores beneficio y a la vez de brindar asesoramiento.

2.1.1. Segmentación de la industria.

La actividades de asesoramiento y mediación entre clientes en el Perú se encuentra en constante crecimiento como se puede ver en la lista de actividades de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU, [2016]) adaptada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), donde encontramos actividades como agentes comerciales, agentes de aduanas, agentes de valores, agentes y corredores de seguros, corredores inmobiliarios, comisionistas, intermediarios de exportación e importación, en la industria de viajes y turismo como las agencias de viaje, etc., los cuales se relacionan estrechamente con el desarrollo económico del país generando mayor oferta y demanda.

En la actualidad existen oportunidades para los partícipes de este tipo de actividad, sin embargo, a la vez se presentan importantes desafíos, debido a la fuerte competencia que se experimenta en el mercado y la desaceleración de la economía peruana. Como se puede ver en el corretaje inmobiliario que durante los años 2011 y 2013 llegó a su mayor crecimiento producto del auge de la construcción, y aunque ha disminuido la venta de viviendas a causa

de la desaceleración de la economía peruana, esta no ha llegado a los niveles que se tenía antes del 2011, esta situación ha permitido que tanto las agencias como los corredores, planteen nuevas estrategias para mejorar la comercialización y hacer más atractivos los productos (inmuebles) hacia la demanda, abarcando nuevos segmentos (El Comercio, 2015).

En cuanto a los agentes de bolsa de valores, está presente la Sociedad Agente de Bolsa (SAB) que es la única intermediaria del mercado bursátil permitida y supervisada por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), quienes se encargan de realizar las operaciones de compra y venta que los inversionistas les solicitan; a cambio de una comisión. Las SAB también prestan otros servicios, como resguardar los valores (custodia), administrar cartera, ofrecer asesoría, mostrando a los inversionistas las diferentes opciones que brinda el mercado de valores a fin de que elijan la mejor opción de inversión (Bolsa de Valores de Lima, 2016). Los canales de distribución que emplean son: plataforma web, central telefónica, boletines electrónicos, atención personalizada.

Por otro lado el corretaje de seguros es una actividad especializada en la asesoría e intermediación de pólizas de seguros. Los corredores de seguros por lo general no reciben comisiones por parte de sus clientes, ya que sus ingresos resultan de las comisiones y bonos que son fijadas por las Compañías de Seguros que emiten las pólizas. Entre los canales de distribución que emplean se tiene: telemarketing, atención telefónica, atención personalizada, a través de una plataforma vía web (Gómez, Govea del Valle & Zagal, 2016).

Otro tipo de intermediación son las actividades realizadas por el agente de Aduana que comprende todas las fases del traslado de la mercancía comercializada y cuenta con las facultades encomendadas por el dueño, consignante o consignatario de la mercancía. Como contraprestación por el servicio, el consignatario le pagará por concepto de comisión un porcentaje del valor de la mercancía despachada, es decir, bajo la misma modalidad de cómo

se paga a un comerciante, por ejemplo un comisionista (Asociación de Agentes de Aduana del Perú, 2016).

En cuanto a las empresas que otorgan el servicio de asesoría empresarial, en el Perú existen entre las promovidas por el estado como el de Servicios de Desarrollo Empresarial del Ministerio de la Producción diseñadas para promover la competitividad de las micro, pequeña y mediana empresa a través de la implementación de mecanismos e instrumentos para el desarrollo y fortalecimiento empresarial; también están las Cámaras de Comercio que brindan el servicio de asesoría tributaria, laboral y administrativa, información empresarial, oportunidades de negocio, capacitaciones, arbitraje, etc.

2.1.2. Empresas que la conforman

Se considera que está conformado por todas aquellas empresas que se encuentran dentro del mercado comercial, participando en las actividades de asesoramiento empresarial y sirviendo como mecanismo de mediación entre personas que desean invertir y personas que buscan de un capital para un negocio. Por lo que se muestra cómo está conformado el mercado de asesoramiento y el mercado financiero tradicional, este último se toma como referencia ya que proporciona datos que muestran el volumen de participantes tanto prestatarios como inversionistas.

En cuanto a la actividad de asesoramiento y mecanismos de enlace o mediación entre personas o empresas, están las siguientes empresas o entidades:

Corredores Inmobiliarios, en la actualidad, las dos asociaciones que agrupan y representan a los corredores inmobiliarios tienen registrados cerca de 7,000 integrantes; el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) maneja un registro de 5,967 personas naturales cumpliendo dicha función (El Comercio, 2015).

Agentes de Bolsa, en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) se encuentran inscritas 25 sociedades agentes de bolsa, instituciones que son monitoreadas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Actualmente operan en el mercado nacional, 14 compañías de seguros, 11 de las cuales venden seguros para personas, nueve ofrecen seguros de Vida, y 13 comercializan seguros de Riesgos Generales y de Accidentes y Enfermedades. Además, existen 11 Corredores de Reaseguros, la mayoría de ellos vinculados a corredores de seguros que operan en el mercado local.

La Asociación de Agentes de Aduana del Perú es la institución que representa a los agentes de aduana, que en la actualidad cuenta con 117 integrantes (Asociación de Agentes de Aduana del Perú, 2016).

En cuanto a las entidades financieras tradicionales:

Muchas empresas financieras han tenido que adaptar sus procesos o adecuarse a la idiosincrasia local introduciendo diferentes tipos de financiamiento (como crear créditos para comercios informales), en base a las ventajas y desventajas que puedan ofrecer.

Entre las empresas que brindan servicios financieros al sector al cual se pretende atender se tiene:

Tabla 1

Sistema Financiero en la Región Arequipa

Diciembre 2015	Número de Empresas
Banca Múltiple	13
Empresas Financieras	8
Cajas municipales (CM)	7
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	2
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	3
Banco de la Nación	1

Nota: Adaptado de la “Carpeta de Información del Sistema Financiero, Cuadros Estadísticos” por Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

En la Tabla 2 se muestran los tipos de créditos directos, dados por las diferentes entidades financieras.

Tabla 2

Créditos del Sistema Financiero por tipo de crédito en la Región de Arequipa

Tipo de crédito	Tipo de empresa del sistema financiero	Total de crédito directo
Medianas empresas	Banca Múltiple	786,427.09
	Empresas Financieras	3,772.94
	Cajas Municipales	75,156.85
	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	963.33
	Edpyme	65.01
Pequeñas empresas	Banca Múltiple	333,316.19
	Empresas Financieras	132,714.94
	Cajas Municipales	239,903.62
	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	13,729.60
	Edpyme	7,064.87
Microempresas	Banca Múltiple	36,836.02
	Empresas Financieras	80,651.70
	Cajas Municipales	86,315.05
	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	6,478.96
	Edpyme	4,648.47

Nota: En miles de Soles. Adaptado de la “Carpeta de Información del Sistema Financiero, Cuadros Estadísticos” por Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

En la Figura 2, se puede apreciar los créditos dados para las actividades empresariales por Sector Económico a nivel nacional, estando el comercio, la industria manufacturera, actividades inmobiliarias, transporte y almacenamiento, agricultura y ganadería, entre las cinco actividades con mayor solicitud de créditos.

<p>Créditos para Actividades Empresariales ^{1/} por Sector Económico y Tipo de Empresa del Sistema Financiero</p> <p>Al 31 de December de 2015</p> <p>(En miles de Soles)</p>								
Sector Económico	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYMES	Empresas de Arrendamiento Financiero	Agrobanco	Total
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	6,160,804	472,295	842,893	120,445	63,233	16,982	1,513,023	9,189,674
Pesca	1,301,610	40,654	93,941	1,817	9,354	11,822	6,277	1,465,475
Minería	8,015,286	14,826	24,924	758	6,991	19,955	-	8,082,741
Industria Manufacturera	34,387,858	383,328	662,737	26,887	55,867	67,550	59,369	35,643,595
Electricidad, Gas y Agua	8,631,419	6,850	8,827	43	394	-	-	8,647,533
Construcción	5,337,603	157,587	333,367	8,266	16,844	27,246	-	5,880,914
Comercio	34,507,531	2,284,657	4,778,775	133,157	269,532	52,377	4,639	42,030,669
Hoteles y Restaurantes	3,299,235	214,566	586,213	12,817	30,411	12,871	-	4,156,113
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	10,281,578	524,899	1,507,832	44,676	170,308	153,855	-	12,683,148
Intermediación Financiera	7,948,036	34,324	309,650	10,297	259	181	312	8,303,059
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	18,030,607	355,177	906,044	17,496	38,745	86,370	4,338	19,438,776
Administración Pública y de Defensa	492,919	8,983	22,646	1,389	578	-	10,516	537,030
Enseñanza	2,606,588	18,228	128,313	1,508	1,795	46	-	2,756,479
Servicios Sociales y de Salud	1,094,275	26,894	79,943	1,241	3,374	2,388	-	1,208,116
Otras Actividades de Servicios Comunitarios	6,845,260	160,502	583,724	19,613	50,630	3,906	5,669	7,675,303
Hogares Privados o Serv. Doméstico y Organos Extraterritoriales	1,477,857	390,889	113,043	11,807	73,611	-	-	2,067,207
Créditos Corporativos, a Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas	150,418,465	5,094,659	10,982,872	412,218	791,927	461,550	1,604,143	169,765,833

Figura 2. Créditos para Actividades Empresariales por Sector Económico a nivel nacional. Tomado de la “Carpeta de Información del Sistema Financiero, Cuadros Estadísticos” por Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

Como se verá más adelante en el estudio de mercado, existe un gran porcentaje de empresas en los rubros expuestos que constituyen el mercado potencial a dónde se dirigirá la empresa propuesta, es decir micro y pequeña empresa, para ello se identificará el tipo de empresas o sector económico con mayor dinamismo en la región Arequipa.

El estudio elaborado por la empresa Aurum (2015) muestra los sectores económicos que se desarrollan en la región Arequipa así como la productividad por sector (ver figuras 3 y 4), de donde se concluye que la construcción, telecomunicaciones, minería, el comercio y otros servicios son los sectores con mayor crecimiento económico en Arequipa, no dejando

de lado al sector de alojamiento, restaurantes, mantenimiento y servicios que también resaltan en su desarrollo en este periodo.

Haciendo una comparación entre las actividades empresariales que solicitan o requieren un crédito (Figura 2) y los sectores que se desarrollan en nuestra región indica que existe un mercado al cual puede dirigirse el presente proyecto.

Figura 3. Crecimiento promedio anual del PBI de Arequipa según sector productivo, 2007-2015 (CAGR). Tomado de “Informe Perspectivas Económicas 2017, Región Arequipa” por AURUM consultoría & Mercado, 2017. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/informes/Aurum%20-%20Informe%20Perspectivas%20Economicas%20-%202017.pdf>

Figura 4. Tasa de crecimiento compuesta anual según sectores, 2007-2016. Tomado de “Informe Perspectivas Económicas 2018, Región Arequipa” por AURUM consultoría & Mercado, 2018. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/wp-content/uploads/2018/04/Aurum-Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2018.pdf>

2.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)

En la actualidad el mercado de asesoramiento y mediación se encuentra en constante crecimiento y participación en el desarrollo económico del país, como por ejemplo tenemos:

En la industria de viaje y turismo se tiene a las agencias de viajes como canalizadoras del servicio, quienes siguen creciendo en el Perú gracias a los cambios y mejoras en los servicios, la ejecución de eventos internacionales en el país y la creciente uso del Internet, donde se puede ofrecer mayores opciones de compra y reservas online a los turistas. Como lo indica un reciente informe de la consultora Euromonitor International, en el 2015 hubo un crecimiento de 10% en la performance de la intermediación de viajes en el mercado peruano, cifra que superó al nueve por ciento registrado en el 2014. También se estima, que existen más de 5,000 agencias de viajes en Perú, colocándose como una de las principales actividades intermediarias del mercado, responsables de un importante porcentaje de las transacciones comerciales (Portal de Turismo, 2016).

En el sector inmobiliario la directora gerente de Perú Sotheby's International Realty, Nella Ponce Odría, señaló que en el último año la empresa de bienes raíces ha mejorado su performance, en la oferta de proyectos inmobiliarios en Lima. De otro lado, en lo que le espera al sector inmobiliario para este año, Ponce refiere cierta lentitud en el sector por efectos del año, así como la continua alza del dólar que ha hecho que cambie la perspectiva y los movimientos en la compra de viviendas (Gestión, 2016).

En el sector financiero se ha visto la disminución de la solicitud de préstamos por parte de las pequeñas y microempresas ha ocasionado la desaceleración de los créditos; en los últimos cinco años el microfinanciamiento a las PYME ha sufrido un descenso, así las empresas especializadas como son las cajas, EDPYME y algunas financieras de tener una tasa de crecimiento anual de 21% han disminuido a un 6%, y las no especializadas han sufrido una caída de un 33% a un 4% anual. Lo que ha ocasionado el retiro de algunas entidades del rubro. María Belén Effio gerente general de Microrate para América Latina, sostiene que el exceso de ofertas de créditos para las PYME trajo como consecuencia un alto endeudamiento de las mismas, lo que junto a la desaceleración de la economía, ocasionó que no haya suficiente mercado para las entidades financieras, especialmente en las zonas urbanas y periurbanas. La actual situación muestra la necesidad de un mayor afianzamiento de las empresas financieras, debido a los altos costos que demanda; según Jorge Arias, gerente general de la Asociación de Microfinanzas “Esto se ha vuelto un negocio de mayores volúmenes y eficiencia” (Diario El Comercio, 2015).

2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Figura 5) ayudará al análisis del sector y es utilizado para desarrollar estrategias. Para ello se debe reconocer los elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que afectan a la empresa, evaluarlos y según el resultado de

la fuerza conjunta de todos los elementos se debe decidir si para la empresa valdría la pena entrar o permanecer en la industria (David, 2013).

Dentro del entorno donde se desarrollara la empresa, se encuentran como principales actores o competidores las empresas del sistema financiero tradicional (bancas, cajas, EDPYMES, etc.) e inclusive el sector informal. Si bien la empresa propuesta no está dentro del sector financiero, esta se encuentra dirigida a las personas que buscan financiamiento o que deseen invertir, siendo la empresa propuesta el canal o mediador que los conecte, sin tener que quedarse con el dinero ni tomar decisiones sobre él.

Figura 5. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 76), por F. David, 2013, Neucalpan de Juárez, México: Pearson Education. Copyright 2013

Amenaza de nuevos competidores: Existen barreras que limitan el ingreso a nuevos competidores, como es la confianza a nuevos métodos financieros acompañado de la tecnología informática. La confianza y el nivel de educación financiera juegan un factor importante ya que al introducir nuevos modelos financieros, que ya existen en otros lugares del mundo y que son un éxito, sumado a ello el alcance limitado de la tecnología a las zonas rurales, así como la falta de que estos se adecuen a sus necesidades, todo ello se convierte en el principal obstáculo para los competidores, siendo una fortaleza para el presente proyecto.

- Economía de Escala - Disminución de costos de servicio
- Diferenciación de Producto - Se trata de ofrecer un servicio con nueva metodología de financiación.
- Tecnología - Este servicio hace uso de la tecnología informática y uso de software.
- Rentabilidad de la Industria. - Resulta rentable por el gran número de clientes al que va dirigido.
- Incertidumbre en la industria y riesgos de negocio - El ingreso de nuevos competidores genera poca confianza, más aún cuando se trata de dinero.

Se concluye que las barreras consideradas ofrecen un entorno atractivo debido a las restricciones que causa la diferenciación del producto, frente al sistema tradicional financiero.

Con el fin de seguir adelante a pesar del panorama, se tiene el reto de posicionar la marca y diferenciar el producto, de modo que sea fácil de entender, vender, controlar y personalizar.

Rivalidad entre competidores: El grado de rivalidad de la competencia dependerá de la cantidad de competidores y tamaño de estos, entre ellos se tiene a las entidades financieras que otorgan crédito y microcréditos (banca, cajas municipales y rurales, EDPYME), el sector informal (prestamistas, agiotistas, casas de empeño, etc.), otros intermediarios como los de corretaje de créditos. A nivel nacional, existen cinco bancos principales, el BCP, BBVA Banco Continental, Scotiabank Perú, Interbank. Ante esta realidad, la principal competencia de bancos se da entre BCP y BBVA Banco Continental, BCP tiene el 33% de mayor participación, y estos dos bancos se dirigen a casi los mismos clientes y con productos muy parecidos (Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A., 2016). Las cajas Municipales y Rurales, presentan ventaja también con sus préstamos fáciles y rápidos a personas naturales y pequeñas empresas, lo que está asociado a los requisitos de dichas entidades, como por ejemplo para obtener un crédito bancario es necesario contar con un ingreso estable, lo cual

no es exigido por las cajas municipales, debido a que muchas personas tienen un trabajo independiente o son emprendedores (Gestión, 2016), y es a ese mercado es donde se desea llegar.

Amenaza de sustitución (productos sustitutos): Posibilidad de que clientes y consumidores emplean productos sustitutos a los producidos por el sector industrial. El producto sustitutivo hay que analizarlo igualmente desde la perspectiva de los dos clientes del presente proyecto: desde la perspectiva del cliente buscador de financiamiento el producto sustitutivo sería principalmente la financiación bancaria, y desde la perspectiva del cliente financiador serían todas aquellas posibilidades de ahorro (depósito a plazo fijo, fondos de inversión, etc.), frente a esto el modelo de negocio propuesto ofrece como elementos positivos una mejor rentabilidad y el cobro del capital e intereses de forma mensual, mientras que al hacer un depósito fijo o invertir en un fondo mutuo el cobro del capital no sucede hasta el final o el riesgo es alto, respectivamente.

Poder de negociación de los consumidores: El poder de negociación con los clientes financiadores es alto, por lo que su atención es fundamental, para poder contar con clientes frecuentes y buenos financiadores que puedan sentir la confianza de trabajar con la empresa propuesta, por lo que se necesita prestar un servicio diferenciado, transparente que haga que el cliente se sienta más cómodo y seguro al invertir su dinero. En cuanto a nuestros clientes buscadores de financiamiento, es necesario captarlos, brindando un trato personalizado de acuerdo a sus necesidades, orientándolo para acceder a un financiamiento.

Poder de negociación de los proveedores: Proveedores de materiales e infraestructura, hardware, software, proveedores de equipos, diseñadores de la plataforma y su soporte que garantice el buen funcionamiento y seguridad. Existe en el mercado varios proveedores de estos servicios es que se puede obtener un buen poder de negocio.

2.4. Análisis de la Competencia

En este punto se refiere a la estrategia actual, objetivos, fortalezas y debilidades a quienes se consideran parte del grupo estratégico: Banca, Organismos no gubernamentales (ONG), EDPYME, entre otros.

En el 2015, las entidades bancarias otorgaron créditos a los diferentes segmentos del mercado de forma creciente y continua, mostrándose más favorable frente a la coyuntura económica por la que pasa el país, creando nuevos tipos de créditos según las necesidades de la población, así al cierre del año 2015 la cartera de crédito otorgado alcanzo la suma de S/. 226,000 millones, lo que representa un crecimiento del 10% respecto al 2014. Por otro lado, también se encontró un ligero aumento en el ratio de morosidad, hecho que tiene que ver con el descenso en el crecimiento de la economía, que afecta negativamente en la actividad productiva de algunos segmentos del mercado, como medianas y pequeñas empresas, afectando así su capacidad de pago. A pesar del crecimiento financiero visto, aun se presenta los bajos niveles de inclusión financiera (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2015).

Por otro lado las cajas, las EDPYME y algunas financieras han desacelerado su tasa de crecimiento de 21% a 6%, y en otros casos de un 33% a un 4% anual, lo que ha generado que algunas entidades con menos experiencia desaparezcan, ocasionado, al igual que las bancas, por el descenso de la economía y el crecimiento del endeudamiento de las empresas y microempresas por exceso de sobre ofertas de créditos (El Comercio, 2015).

También se tiene aquellas entidades o personas que ofrecen créditos informales, los cuales ocupan el mercado no atendido por el crédito formal, y donde el prestatario está dispuesto a pagar tasas elevadas, esto debido a los requisitos y tiempo que demora en acceder al crédito por parte de las entidades bancarias. El negocio del prestamista informal está en vender las garantías, lo cual no sucede con los bancos y cajas, por lo que nunca pierden (Gestión, 2013).

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio (indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa)

Entre las empresas que ofrecen un producto y/o servicio similar, ya que hasta el momento no hay empresa que realice el mismo servicio, se considerarán a las entidades financieras, casas de empeño o de préstamo, comisionistas, asesores comerciales, comisionistas, entidades de servicio de desarrollo empresarial, entre otras.

Las entidades financieras como las cajas municipales, cajas rurales, EDPYME, también ofrecen el servicio de financiamiento, pero mayormente dirigido a los segmentos Pequeñas Empresas y Microempresas, a la vez ofrecen tasas más atractivas que la banca a los ahorros.

Las casas de empeño otorgan créditos a cambio de una prenda valor como aseguramiento de la paga del préstamo. Por otro lado se tiene a los prestamistas informales que como se mencionó antes ofrecen crédito inmediatos si tantos requisitos pero con elevadas tasas.

La empresa propuesta IDeltas SAC se encargará de brindar un servicio que tiene dos opciones, la de financiamiento y la de inversión. Entre las diferencias está que IDeltas SAC no actuará como un intermediario financiero tal como las entidades tradicionales, sino que brindará el servicio de asesoramiento y canalización del dinero de los inversionistas hacia los que buscan un financiamiento, no quedándose con el dinero ni tomando decisiones acerca de él, serán los inversionistas quienes decidan dónde invertir su dinero o a quien financiar; así mismo la empresa brindará la información y la evaluación necesaria tanto a los inversionistas como a los solicitantes de financiamiento, ofreciendo un servicio seguro y de calidad.

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos

Según el Reporte de Estabilidad Financiera del Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2016), el sistema financiero en general, conserva una estado financiero estable. Donde el índice de fortaleza financiera (IFF) de la banca presenta una posición “solvente”, las financieras y las cajas municipales una posición “moderadamente solvente” y las cajas rurales se encuentran en una situación “menos solvente”. En cuanto a la participación del mercado podemos ver en la siguiente figura:

ACTIVOS FINANCIEROS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO (A marzo de 2016. Millones de S/)					
	Activos	Participación (%)			Número de Entidades
		Activos	Créditos	Depósitos	
Total	392 680	100,0	100,0	100,0	59
1. Banca	359 560	91,6	89,5	91,5	17
2. No Banca	33 121	8,4	10,5	8,5	42
- Financieras	11 407	2,9	3,7	2,1	11
- Cajas Municipales	18 921	4,8	5,9	6,1	12
- Cajas Rurales	641	0,2	0,2	0,2	7
- Edpymes	2 151	0,5	0,7	0,0	12

Figura 6. Activos financieros y participación de Mercado. Tomado de “Reporte de Estabilidad Financiera”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2016.pdf>

Acerca del Mercado del Crédito Informal en el Perú, según el informe del Instituto Peruano de Economía ([IPE], 2012), se entiende que es aquel crédito que no está supervisado o regulado por la SBS u otra autoridad competente. El crédito informal usualmente ocupa el mercado no atendido por el crédito formal.

En los últimos años se ha dado un gran desarrollo de instituciones microfinancieras, esto implicaría un posible desplazamiento del Crédito Informal, pues se estaría reduciendo su ámbito de acción.

Según la encuesta realizada por el IPE, en su informe de Crédito Informal en el Perú, se determinó origen de los créditos con instituciones informales.

Figura 7. Instituciones Informales con las que se tiene préstamos. Tomado de “Crédito Informal en el Perú”, por el Instituto Peruano de Economía (IPC), 2012. Recuperado de <http://ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>

2.4.3. Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades. Acorde a esto los factores críticos de éxito en una MPC considera el criterio de 4 = principal fortaleza, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = principal debilidad. De igual manera la matriz MPC permite utilizar las calificaciones y puntuaciones totales para comparar compañías rivales hacia la propuesta del presente proyecto. La matriz elaborada acorde a David (2013), y según el análisis hecho (ver Tabla 3), nos hallamos en una situación de fortaleza respecto a la de los competidores, con un total 2.75 (el cual es mayor a 2.5) mostrando que se tiene mayores fortalezas que debilidades.

En cuanto a la participación en el mercado: se trata de una nueva propuesta de acceso a financiamiento e inversión, según las encuestas realizadas (preguntas 10 y 11, ver Anexo) se obtiene un 76% y 70% respectivamente de aceptación a esta nueva alternativa, sin embargo el resultado obtenido de las entrevistas hechas dan como resultado un temor considerable a los riesgos de pérdida de invertir en métodos alternativos. Por lo que al tratarse de la introducción de este nuevo producto se le da una calificación mínima de 1.0.

La competitividad en precios muestra una ventaja debido a que es una de las ventajas que se propone frente a los métodos tradicionales, ya que los precios son de menor costo.

En cuanto a la posición financiera de la empresa propuesta, se cuenta con un VAN de US\$26,074 y un TIR 31% es cual es mayor al valor de Ke 9.74% indicando la viabilidad del proyecto, pero al tratarse de un proyecto con características nuevas e innovadoras de adquirir financiamiento es que se ha considerado como una fortaleza menor, dándole el valor de 2.

La calidad del producto es una de las mayores fortalezas debido a que está dirigido a según las necesidades del cliente, con la finalidad de hacer de los servicios de la empresa la primera opción para los clientes y afianzar su fidelidad.

Tabla 3:

Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos para el éxito	Empresa propuesta			Entidad Informal		Caja Arequipa	
	Peso	Califica ción	Peso Ponderado	Califica ción	Peso Ponderado	Califica ción	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.15	1.0	0.15	2.0	0.3	4.0	0.6
Competitividad de precios	0.25	4.0	1.0	1.0	0.25	3.0	0.75
Posición financiera	0.15	2.0	0.3	3.0	0.45	2.0	0.3
Calidad del producto	0.2	4.0	0.8	1.0	0.2	2.0	0.4
Lealtad del cliente	0.25	2.0	0.5	2.0	0.5	3.0	0.75
Total	1.0		2.75		1.9		2.8

Nota: (1) Los valores de las calificaciones son: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Sólo se considera cinco factores críticos para el éxito, para simplificar un poco la realidad. Adaptado de “Matriz de perfil competitivo” por F. David, 2013, *Conceptos de Administración Estratégica* p. 83, Neucalpan de Juárez, México: Pearson Education. Copyright 2013

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado

El presente análisis es una herramienta que permite conocer las fuerza externas que interactúan en el sector financiero, que pueden condicionar el desempeño, identificándose las Oportunidades y Amenazas que podrían impactar en la Empresa que se propone. Estos factores son:

2.5.1. Análisis Político-Gubernamental

En el análisis político, según el plan del gobierno entrante, tiene como objetivo general el retomar el crecimiento económico y lograr una tasa de 5% por año a partir de 2018, impulsando al mismo tiempo la formalización de millones de trabajadores.

Este hecho, es importante debido a que afecta directamente los intereses de la empresa propuesta, además menciona que alentará la inversión. Para ello se simplificará el Impuesto a la Renta para las empresas que no estén en el régimen de PYMES, permitiendo un crédito tributario equivalente a los costos de reinversión de utilidades. Pensamos que aparejada con el proyecto de destrabar trámites, esta medida le dará un fuerte impulso a la inversión y nuevos proyectos de las empresas industriales, comerciales, mineras, turísticas, agrícolas, logísticas y otras. Los cuatro grandes objetivos del Plan de Gobierno son: Seguridad ciudadana, Recuperar el dinamismo económico, Lucha contra la corrupción e Inversión social (Plan de Gobierno Peruanos por el Kambio, 2016).

Según el estudio realizado por Semana Económica e Ipsos Perú: Informalidad 360°. Cuando se pregunta a los encuestados cuáles son las tres principales características del Estado peruano, las respuestas son muy preocupantes; y a su vez al preguntarles si confían o no en el Estado peruano, los encuestados responden que no confían o desconfían mucho (Cámara de Comercio de Arequipa, 2016, Agosto).

Figura 8. Informalidad y Legitimidad del Estado, por Cámara de Comercio de Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_economia_informal_y_productividad_agosto_2016.pdf

2.5.2. Análisis Económico

Este punto está relacionado con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios tanto a nivel nacional como internacional, que tienen consecuencia directa en el posible atractivo de diversas estrategias.

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 (2016), en el 2016 la economía consolidará el proceso de recuperación iniciado durante el 2015 y crecerá 3.8%, dentro de un rango de 3.5% - 4.0%. El entorno macroeconómico del 2016 está caracterizado por: (a) caídas de los precios de exportación y lento crecimiento de nuestros socios

comerciales; (b) la entrada de nuevos proyectos mineros; (c) una política fiscal moderadamente expansiva, liderada por la inversión pública; y (d) un incremento gradual de la tasa de interés de referencia del BCRP como respuesta a presiones depreciatorias que impulsan al alza la inflación. En este contexto los motores de crecimiento del 2016, serán: una mayor producción minera; el gasto en infraestructura (privado y público); y el gasto público, excluyendo grandes megaproyectos de infraestructura.

Así mismo la economía China causa impactos sobre la economía peruana como se puede ver en las exportaciones de materia prima que se han visto afectados por la caída de sus precios, por ejemplo el cobre y el oro cuyas cotizaciones han caído 24% y 11.3%, respectivamente. El efecto negativo sobre la inversión privada con commodities a precios más bajos, los proyectos mineros se hace menos atractivos y se decide aplazarlos. La inversión privada ha caído 9% en el segundo trimestre del 2015 y esto, a su vez, implica menos generación de empleo. Además, los proyectos mineros en funcionamiento obtienen menos utilidades. En un escenario con menos inversiones y menores utilidades, las empresas pagan menos Impuesto a la Renta (Diario Gestión, 2015).

A nivel regional, tal y como se puede ver en el estudio realizado por la Universidad San Pablo en junio del 2014, se tiene que la mayor demanda de mano de obra se ubica en el procesamiento y servicios de alimentos, lo cual da un indicador a considerar en el rubro a centrarse finalmente, se adjunta un artículo publicado por “Aurum Consultoría y Mercado” sobre el índice de confianza del consumidor en Arequipa, en el cual muestra que a pesar de la reducción del dinamismo económico, se mantiene un nivel de confianza en el consumidor de Arequipa (Semana Económica, 2015).

Disponibilidad de crédito, este punto se refiere a la existencia o no de fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos. Se considera entonces a la Banca y no Banca (Financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales, EDPYMES, entre otros), en los cuales tienen

una participación crediticia de 89.5% y 10.5% respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú, 2016). Pero este crédito muchas veces se da con altas tasas de interés a través del sistema bancario, hacia las Pymes, por ser calificadas como empresas de alto riesgo crediticio.

El endeudamiento en el Sistema Financiero, (Cámara de Comercio de Arequipa, 2016), entre los posibles determinantes de los altos niveles de endeudamiento tanto de familias como de empresas, se tiene:

Figura 9. Endeudamiento en el Sistema Financiero, por Cámara de Comercio de Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_noviembre_2016.pdf

Una de las causas es la escasa educación financiera que limita a la persona a tomar una decisión racional en base a su nivel de ingresos y a su capacidad de pago de obligaciones. Otra causa es el tipo de vida del consumidor, quien ha hecho las deudas parte de su vida, y se ha habituado a estar siempre endeudado y destinar gran parte de su ingreso al pago de éstas.

A agosto del 2016 en el Perú, los créditos Corporativos tienen la mayor participación, constituyendo el 22.1%; seguido de los créditos de Consumo que representan el 18.8%; mientras que los créditos dados a las Micro y Pequeñas empresas (MYPEs), son solo el 12.4% del total de la cartera. Sin embargo, en Arequipa ocurre lo contrario, tienen mayor presencia los créditos dados a las Micro y Pequeñas empresas con un 31.6%; seguido de los créditos de Consumo con el 21.3%; y los créditos Corporativos con solo el 5.7% del total de la cartera. En Arequipa, en agosto del 2016, el crédito para empresas (crédito Corporativo, crédito a la Gran Empresa, crédito a la Mediana Empresa, crédito a la Pequeña Empresa y crédito a la Microempresa), registra una tasa de crecimiento de 17.8%, con respecto al periodo anterior donde registraba un crecimiento de 6.7%.

Figura 10. Comportamiento de los tipos de crédito en Arequipa, por Cámara de Comercio de Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_noviembre_2016.pdf

De otra parte, la población económicamente activa (PEA) a nivel de Arequipa alcanzó el 71.5% de la población en edad de trabajar; mientras que a nivel nacional, esta cifra alcanzó

el 72.3% de la población en edad para trabajar (PET). La edad base para trabajar de la población en Arequipa oscila entre 25 y 59 años, representando el 59.3%; mientras tanto a nivel nacional, las personas que se encuentran en este rango de edades representan el 59%. Es importante lograr que tanto jóvenes y adultos se empleen adecuadamente y así fomentar el desarrollo económico del país (Cámara de Comercio de Arequipa, 2016).

Figura 11. Población en Edad de Trabajar según edades, por Cámara de Comercio de Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf

En cuanto a la PEA ocupada en Arequipa, se incrementó en un cinco por ciento entre los años 2004 y 2015, ello debido al crecimiento económico suscitado en la región, lo que permitió que el empleo crezca ininterrumpidamente durante muchos años, situación que no sucedió en la gran mayoría de regiones del país.

Figura 12. PEA ocupada según actividad económica, por Cámara de Comercio de Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf

El nivel de subempleo en Arequipa alcanza el 32.9% de la PEA de la región, inferior en 14 puntos con respecto al promedio nacional. Se define como subempleo a la ocupación por tiempo parcial, con una remuneración por debajo del salario mínimo, no aprovechándose las capacidades del trabajador. Según el INEI, la tasa de desempleo en Arequipa disminuyó de 8.7% en el 2004 a 3.9% en el 2015. Arequipa ocupa el onceavo lugar a nivel nacional de desempleo juvenil urbano alcanzando el 10%, por debajo del promedio nacional de 11.2%; y por encima de regiones como Apurímac (6.3%), Moquegua (8.8%), Cusco (8.9%), la Libertad (9.0%), entre algunas otras (Cámara de Comercio de Arequipa, 2016).

Figura 13. Nivel de Subempleo en la PEA, por Cámara de Comercio de Arequipa, 2016.
Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa_junio_2016.pdf

En cuanto a las empresas arequipeñas, se puede apreciar en la gráfica los principales obstáculos que se presentan (ver Figura 14), destacando la incertidumbre en cuanto al panorama económico después de asumir el poder un nuevo gobierno y la caída en cuanto a la demanda del mercado, seguido por la alta competencia y la débil demanda del mercado.

Figura 14. Principales obstáculos en una empresa para su crecimiento, por AURUM, 2015.
Recuperado de http://ucsp.edu.pe/ce gob/wp-content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf

El Sector Informal, según el estudio de avance investigación No. 8, 2016 de la CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) la economía informal prevalece en muchos contextos, apareciendo de diferentes maneras. En una economía informal no solo existen empresas o unidades productivas informales sino, también, trabajadores que laboran en condiciones de informalidad; por ello se expresa generalmente en términos de producción informal y empleo informal. A pesar del crecimiento económico sostenido, la informalidad persiste y no ha desaparecido, adoptando nuevas formas.

2.5.3. Análisis Legal

En este punto se analiza sobre el desarrollo legislativo que pudiera afectar a la empresa propuesta. Se tiene:

1. El Art. 59 de la Constitución establece que el Estado promueve la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria.
2. Marco de Regulación y supervisión dado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) que es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financieros, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos.
3. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Nro. 28303, así como el D.S. 027-2007-PCM, donde se establece las Políticas Nacionales con referencia a la Ciencia, Tecnología, Innovación y Competitividad.
4. Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y su modificatoria Ley N° 30230, Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país.

5. Los emprendimientos estarían dentro del denominado sector de Micro y Pequeña Empresa, de acuerdo a lo que contempla la Ley N° 28015 (Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa).
6. Ley 30056 (Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial) esta ley va dirigido a los problemas de las MYPES, como la informalidad, la falta de capital humano capacitado, los altos costos para innovar.
7. Ley 29733 (Ley de protección de datos personales) Se busca garantizar el derecho fundamental a la protección de datos personales.
8. Ley 30096 (Ley de delitos informáticos) Se busca prevenir conductas ilícitas que afecten sistemas y datos informáticos.
9. NTP-ISO/IEC 27001:2008 EDI. Tecnologías de la Información. Técnica de Seguridad. Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. Requisitos.

Por otro lado para Samuel Gleiser, presidente de la Cámara de Comercio de Lima, el alto nivel de la informalidad no disminuye porque más allá de los discursos no hay una política de Estado que haga atractiva la formalidad y que simplifique toda la normativa. “Persisten las trabas burocráticas y un sistema tributario y laboral que no apoya el crecimiento de la pequeña empresa, sino que hace que esta se estanque”, sostiene (El Comercio, 2014).

2.5.4. Análisis Cultural

El Perú es un país con una población muy diversa, por razones culturales y sociales; productos y servicios financieros que reflejan los hábitos y cultura de la población: De acuerdo a información publicada por la SBS y Asociación de Bancos (ASBANC) Sólo el 29,5% de la población está en el sistema financiero formal y un 23,3% no ahorra. El 35,4% de personas ahorra en su hogar. El 6,9% prefiere ahorrar en las juntas (agrupación de

personas que se comprometen a realizar aportes en una determinada frecuencia), todo esto dependiendo del grado de educación financiera de las personas y cuan conservador sea.

Educación: El director general de Educación Básica Alternativa (EBA) del Ministerio de Educación, Luis Vásquez, indicó que en el Perú hay un millón 300 personas analfabetas. El 75% de ellas son adultos mayores (más de 65 años) y el resto son jóvenes con edades entre los 15 y 20 años. En Arequipa, el 60% de la PEA no tiene formación educativa superior, ya sea universitaria o técnica, tan sólo el 21% de la PEA tienen educación universitaria, y el 19% posee educación superior no universitaria (Cámara de Comercio de Arequipa, 2016).

Figura 15. Población en Edad de Trabajar según edades, por Cámara de Comercio de Arequipa, 2016. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf

Demografía: En el Perú, al 30 de junio de 2015, según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, la población alcanzó los 31 millones 151 mil 643 personas. Del total de la población peruana, el 50.1% son hombres y el 49,9% son mujeres; asimismo, la población urbana alcanza el 76,7% con 23 millones 893 mil 654 habitantes y la rural el 23,3% con una población de 7 millones 257 mil 989 mil.

Las lenguas oficiales son el español y el quechua, que es hablado por 84,1% y 13% de la población, respectivamente. Existiendo lenguas no oficiales (3%), entre ellas: el ashaninka, las lenguas amazónicas y otras.

La expectativa de vida, estimada al 2012, en hombres: 70.78 años, mientras que en mujeres: 74.76 años.

2.5.5. Análisis Tecnológico

La Industria se ha visto afectada sustancialmente por los cambios en la tecnología, en algunos casos los cambios han sido muy positivos incrementado de forma considerable la competitividad de las empresas, pero en otros, las empresas se han visto muy afectadas e incluso quebrado por la incapacidad de adecuarse a estos cambios tecnológicos.

En cuanto a la Tecnología de información y Comunicación, la telefonía móvil es la que tiene mayor grado de acceso en los hogares del país, presentando un continuo crecimiento. De cada 100 hogares 80 tiene al menos un televisor y un aparato de radio. Aumentan en 5,4 puntos porcentuales hogares rurales que tienen televisión, al pasar de 44,2% a 49,6%, también se incrementa los que tienen un aparato de radio transmisor de 77,9% a 79,4%. (Fuente: INEI- encuesta nacional de hogares)

Otro avance importante en el país es la consolidación del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción, organizado para atender problemas específicos de las empresas manufactureras y de los nuevos emprendimientos (Ministerio de la Producción, 2014).

2.5.6. Análisis Ecológico

En el caso del Perú, se concentra un gran patrimonio natural y una riqueza biológica reconocida, pero cuyas dimensiones reales hasta el momento han sido difíciles de determinar.

En términos económicos, la diversidad biológica del Perú es un pilar de la economía nacional. El 99% de la pesquería depende de los recursos hidrobiológicos, por lo menos el 65% de la producción agrícola se basa en recursos genéticos nativos, el 95% de la ganadería recurre a los pastos naturales nativos y el 99% de la industria forestal emplea bosques y especies nativas.

Mediante D.S. N° 014-2011-MINAM se implementó el Plan Nacional de Acción Ambiental – PLANAA (2011-2021), que es un instrumento de planificación nacional de largo plazo, formulado sobre la base de la Política Nacional del Ambiente, el cual contiene metas prioritarias que contribuyen con la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la mejora en la calidad ambiental; y por tanto, a mejorar la calidad de vida de la población (Legislación Ambiental, 2015).

Existe una gran preocupación por el impacto de la producción que puede ocasionar a las condiciones actuales del planeta.

Por otro lado también está la presencia de las MYPES que se dedican a actividades productivas que implican la transformación de insumos y uso de energía, usualmente reportan mayores riesgos a la salud humana y al medio inmediato. Este es especialmente el caso de las MYPES comprendidas en los rubros de: a) industria textil, b) curtiembre, c) galvanoplastia, d) metalmecánica y e) elaboración de alimentos. Por lo general, los daños a la salud humana y al ambiente que de estas se originan, no se aprecian en el corto plazo y afectan no sólo a los conductores de los negocios y a sus trabajadores, sino también al vecindario. En muchos casos, las MYPES disponen de equipamiento e infraestructura obsoletos, invierten poco en la reingeniería de sus procesos y generalmente no disponen de los recursos para realizar las inversiones que la adecuación ambiental demanda

2.6. Oportunidades y Amenazas

Del presente análisis realizado en la sección anterior se pudo determinar las fuerzas externas que intervendrán en el desarrollo de la futura empresa propuesta, encontrándose 34 oportunidades y 36 amenazas (ver Figura 16); los cuales serán evaluados cuantitativamente en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), desarrollado en la sección 6.2 Formulación de Estrategias de negocio.

El desarrollo de nuevos productos con la finalidad de poder atender a nuevos clientes, en nuevos segmentos de mercados a menor riesgo, puede ser muy bien aprovechado al utilizar las oportunidades externas con las estrategias adecuadas.

Oportunidades	Amenazas
O1 Actual crecimiento económico en el Perú	A1 Nuevo gobierno: inestabilidad política e incertidumbre
O2 Inclusión social y descentralización	A2 Inestabilidad social
O3 Desarrollo sostenible	A3 Exceso de procesos burocráticos
O4 Altas tasas de interés a través del sistema bancario.	A4 Tipo de cambio de la moneda extranjera.
O5 Desconfianza y desconocimiento por parte de los emprendedores.	A5 Agravamiento de conflictos en Medio Oriente.
O6 Los retrasos en la implementación de los programas de inversión pública y privada.	A6 Volatilidad financiera, asociado al ajuste monetario de Estados Unidos
O7 Bajos intereses ofrecidos para los ahorros por el sistema financiero intermediación indirecta (bancas).	A7 Reducción en los precios de los commodities, el petróleo y otros insumos.
O8 Necesidades insatisfechas (personas naturales y microempresas) en zonas no atendidas con productos y servicios financieros.	A8 Menor optimismo de empresarios.
O9 Los retos del próximo gobierno para incrementar la productividad y competitividad nacional.	A9 Aumento de la morosidad crediticia
O10 Tratado de Libre Comercio	A10 Bajos niveles de ahorro de personas y empresas
O11 Fomento a la PYME	A11 Desaceleración de la economía China.
O12 Inclusión financiera	A12 Disminución de la inversión privada.
O13 Políticas laborales más flexibles con un nuevo gobierno.	A13 Marco legislativo negativo
O14 Leyes antimonopolio.	A14 Leyes de impuestos, Sistema Tributario
O15 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa Ley N° 28015	A15 Ordenanzas municipales sobre licencias de actividad
O16 Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, Nro. 28303.	A16 Restricciones y pocos beneficios presentados en la Ley MYPE Ley N° 28015.
O17 Ley 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial	A17 Bajo nivel educativo y poca educación financiera
O18 Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y su modificatoria Ley N° 30230, generación de dinamismo de la inversión en el país.	A18 Inseguridad ciudadana
O19 Decreto Ley N° 728, Ley de Formación y Promoción Laboral	A19 Conflictos por huelgas, terrorismo o desastre natural afectando la inversión privada.
O20 Economía Informal	A20 Exclusión geográfica, que imposibilita o reduce el acceso a servicios básicos y financieros.
O21 Efecto que causa la emigración	A21 Falta de adaptación a las innovaciones tecnológicas.
O22 Crecimiento poblacional	A22 Cambios y modernización constante en la tecnología, hace que la que se tiene se vuelva obsoleta.
O23 Reducción del nivel de analfabetismo.	A23 Al impacto del Fenómeno de El Niño en la economía real.
O24 Reducción del tiempo para alcanzar los diferentes destinos.	A24 La escasez de agua.
O25 Los cambios tecnológicos hacen más eficientes y competitivas a las empresas (producción, manejo, distribución, información, logística, etc.)	A25 Calentamiento global.
O26 La diversidad biológica del Perú	A26 Baja conciencia ambiental y poco conocimiento.
O27 Plan Nacional de Acción Ambiental	A27 Actividades de MYPES que pueden contribuir con el deterioro significativo del ambiente
O28 No existe competidor directo.	A28 Desconocimiento en los temas básicos de higiene, salud y seguridad en el trabajo por parte de microempresarios.
O29 Microempresarios vinculados a la informalidad.	A29 La experiencia de la competencia.
O30 Altas tasas de interés por un financiamiento informal.	A30 Alto recurso financiero de las empresas competidoras.
O31 Numerosos proveedores en el mercado.	A31 Mayor participación de mercado de nuestro competidor
O32 Innovación y emprendimiento.	A32 Canales de distribución de la competencia.
O33 Aplicar una nueva estrategia basada en Crowdfunding.	A33 Crédito Informal, prestamistas informales.
O34 Menor riesgo hacia las inversiones.	A34 Ingreso de otras entidades financieras.
	A35 Deficiencia o incumplimiento en la prestación de los servicios.
	A36 Alto nivel de morosidad e incumplimiento

Figura 16: Análisis del contexto actual y esperado: Oportunidades y Amenazas

Capítulo III. Estudio de Mercado

3.1. Descripción del servicio o producto

En este punto se define las características generales del bien o servicio que se ofrecerá; IDeltas S.A.C. tiene como finalidad el de contribuir a solucionar o disminuir el problema de acceso al financiamiento de las personas, se encuentra localizado en el entorno servicios, específicamente “Actividades de Asesoramiento Empresarial” con CIIU: 74145 y tiene por finalidad ser de nexo, canal o mediación entre las personas que buscan un financiamiento con las personas que deseen otorgarlo, con la finalidad de obtener un beneficio; y también el de brindar servicios de asesoría empresarial en materia de nuevos métodos de conseguir financiamiento; a cambio de ello IDeltas S.A.C. realizar el cobro de comisiones asignado a los clientes por el servicio y gestión ofrecido, siempre y cuando se ejecute.

La empresa IDeltas S.A.C. no efectuará intermediación financiera, por lo que no se encuentra regulado por SBS como indica la ley General del Sistema Financiero No. 20702.

Los clientes del presente proyecto son:

Clientes financiadores/benefactor: se caracterizan por beneficiarse en una venta por adelantado; o ser participantes en el financiamiento de algún proyecto o emprendimiento, serán quienes decidan dónde invertir su dinero o a quien de los solicitantes financiar, todo bajo el amparo del código civil peruano (contrato de mutuo).

Clientes buscadores de financiamiento/ beneficiario, conformado por personas emprendedoras, personas o empresas que cuenten con un negocio en crecimiento, proyectos creativos, artísticos, tecnológicos, sociales, entre otros, que mediante una alternativa de financiación distinta a la bancaria, desean emprender un negocio o ampliar el que tienen.

IDeltas S.A.C. se encargara de recopilar información tanto de los inversionistas como de los que buscan financiamiento y armar un perfil de cada cliente: identidad, perfil crediticio (ej. historial crediticio de la PYME rentabilidad en los últimos años), como obtienen sus ingresos, lugar donde labora; para luego hacer un análisis frente a base de datos de organismos gubernamentales y empresas privadas especializadas, y validar la información.

De este modo se pretende brindar una alternativa considerable a una gran demanda de préstamos y por otro lado a inversionistas en busca de mejores rentabilidades sin tener que enfrentar mayores riesgos (Figura 17). La empresa contará con una oficina donde se realizarán todas las actividades del servicio así como también se contará con una plataforma online en donde se podrá encontrar toda la información de los servicios y de cómo funciona el sistema, también la publicación de solicitudes de financiamiento, servicio de chat en línea y de mensajería.

Figura 17. Descripción del modelo alternativo de financiamiento en IDeltas SAC

La forma de funcionamiento de esta propuesta alternativa es como sigue:

- Se inicia con el registro de los inversores y quienes buscan de un financiamiento. En ambos casos y por cuestiones de garantía, se hace una evaluación, en el caso de los inversionistas se busca el cómo obtienen su dinero con la finalidad de prevenir el lavado de activos, para ello solo se operará con clientes que perciben o mantienen cuentas dentro del sistema financiero, por lo que han sido evaluados por las entidades financieras donde tienen sus cuentas. En el caso de una persona natural este no debe superar los tres mil soles, y en el caso de empresas estas deben sustentar su rentabilidad obtenida en los últimos años.
- En el caso de los que buscan financiamiento se evalúa su historial crediticio, pasando por una exhaustiva evaluación (puede ser a través de Infocorp, Equifax, Sentinel, Reporte de deudas SBS), su grado de estabilidad y la del negocio y las actividades laborales o comerciales que realiza, además de los mencionados en párrafos adelante.
- Una vez que los solicitantes aprueben la evaluación puede acceder a su solicitud de préstamo, para ello debe describir su proyecto de financiación, indicando el monto necesario, como se utilizaran los recursos y el tiempo de recaudación. Con la información recaudada del proyecto se procede a su publicación en el sitio web, para la presentación a los financiadores y un eventual otorgamiento de préstamo. El importe máximo de captación de fondos por proyecto de financiación participativa no podrá ser superior a los 100 mil soles.
- Se efectúa un contrato de mutuo amparado por el Código Civil peruano entre el inversionista y el solicitante del financiamiento.
- Una vez recaudado el dinero de los inversionistas, interesados en financiar, se hace una transferencia a la cuenta bancaria del solicitante. Mensualmente se realizará el cobro de las cuotas de la misma cuenta, devolviéndose luego a los inversores que participaron (esto aplica al producto de Financiamiento).

- Toda la suma de dinero de los financiadores es depositada en una cuenta bancaria, la que se denominará Cuenta de Fideicomiso IDelta, cuyos fondos serán administrados por una Fiduciaria, en donde se transferirá en dominio fiduciario los desembolsos que se reciben de los financiadores y los buscadores de préstamo y garantizar la oportuna canalización

Entre los productos u oportunidades de inversión que se ofrecen tenemos:

1. Ventas por adelantado, en el crowdfunding existe este beneficio de pronto pago, tras un modelo de ventas por adelantado (crowdfunding de recompensa), tanto para productos como servicios, del mismo modo, se da en diferentes rubros, manejando el concepto de ventas por adelantado así como donaciones (Acconcia, 2015).

Este producto consiste en recibir el pago por adelantado (financiamiento), directamente del cliente inversor a través de la cuenta de fideicomiso, para ejecutar la producción en masa de productos con la condición de que una vez concluida la producción en un tiempo pactado este sea entregado al inversor a un precio menor del que se vendería al público en general y/o distribuidores. En esta modalidad, los emprendedores (clientes que buscan financiamiento o también beneficiario) se acogen a brindar una oferta de venta de un volumen de producción que permita obtener un descuento que sea atractivo para el financista negociante (benefactor), consiguiendo de este modo el beneficio principal de recepción de capital de trabajo a menor costo que los modelos tradicionales y pago de este capital con el producto prometido al financista, quien se beneficia por la adquisición de una mercadería con un descuento mayor al del promedio del mercado. Finalmente para poder garantizar la entrega de productos en forma, tiempo y calidad pactados inicialmente, el receptor de capital entrega una prenda valor en garantía, la cual es devuelta una vez se dé por exitosa la transacción entre el comprador y el vendedor.

Entre otras posibilidades en que es útil y resulte benéfico a los clientes este producto de ventas por adelantado, tenemos:

Caso de beneficiario

- Acceso a una opción de capitalización no considerada
- Podría recibir donaciones de mecenas interesados en apoyar el emprendimiento y/o proyecto, podría incluso motivar donaciones a cambio de una retribución significativa como un agradecimiento en la página web oficial del proyecto, mención honrosa en la placa de inauguración, envío de tarjeta autografiada, entre otros, esto podría aplicarse a proyectos con un entorno social, artístico, musical y otros similares.
- Podría lanzar un nuevo producto utilizando nuestra red de contactos, con el respaldo de nuestros mecanismos transparentes que bajan los índices de riesgo entre el ofertante y el o los clientes, recibiendo además observaciones por parte de los clientes antes del lanzamiento, recibiendo nuevas ideas y logrando un acercamiento más alto de las empresas y/o autónomos para con sus clientes.

Caso de benefactor

- Acceso a una opción de una posible oportunidad de inversión por el descuento y/o costo de oportunidad asociado.
- Ser parte de la financiación de proyectos de innovación, con el beneficio de obtener el producto.
- En el caso de las empresas que deseen participar como donador, además de poder utilizar los productos de estas donaciones, también puede convertirse en un poderoso

potenciador de branding para la creación de una identidad en la imagen de la marca del producto al generar una asociación conceptual, emocional y de identidad como sponsor.

Figura 18. Descripción del producto de Ventas por adelantado ofrecido por IDeltas SAC

2. Financiamiento. Licitación de préstamo, se da cuando los clientes solicitan un financiamiento indicando el monto y plazo, el o los clientes interesados en invertir deciden cuánto desean aportar y el tipo de interés al que quieren prestar. Esta actividad se realiza a modo de subasta, terminado este periodo de subasta, los inversionistas que hayan ofertado un menor tipo de interés serán los que participen en dicho préstamo, saliendo beneficiado el solicitante del préstamo al obtener mejores tasas de interés (Grow.ly,2016). Este mecanismo es ejecutado a través de la plataforma web. Al usuario interesado en participar como solicitante de un préstamo o en financiar alguno se le aplica ciertos filtros y procedimiento

para la validación de datos y del proyecto que desea ejecutar, los cuales se detallan en el capítulo cinco sección 5.1.1.

Figura 19. Descripción del producto de Financiamiento ofrecido por IDeltas SAC

3. Servicios Especiales. Refiere a venta de derechos, este se efectúa cuando los clientes inversionistas que son participantes de financiamientos, desean vender dicha participación, debiendo estar con sus pagos al día. El sistema de funcionamiento de esta operación es a través de subastas directas entre inversionistas, la mejor oferta gana los derechos de cobro de los préstamos de la cartera (Afluente, 2016). Las participaciones de financiamiento se encuentran agrupadas en carteras, y deben tener un tiempo funcionando, por ejemplo de ventas por adelantado u otras que anteriormente se estaban realizando.

El unir estos diferentes conceptos, llevándolo a la realidad local, genera el concepto de apalancamiento financiero que se propone en el presente plan de negocio, el cual se busca viabilizar minimizando el grado de endeudamiento por una responsabilidad a cumplir, ofreciendo un costo de oportunidad al inversionista.

Figura 20. Descripción del producto de Servicios Especiales ofrecido por IDeltas SAC

4. Asesoramiento y capacitación, en relación a conocer nuevas formas de adquirir un apalancamiento financiero con nuevos mecanismos. Las asesorías que se ofrece pueden ser permanentes o solo dadas por horas, así también los cursos o capacitación que se imparte serán dirigidas de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Figura 21. Descripción del producto de Asesoramiento y Capacitación ofrecido por IDeltas SAC

Considerando los productos que se ofrecerán, se precisa plantear un estudio de mercado que permita saber puntualmente donde se encuentra la mayor densidad demográfica del público objetivo, del mismo modo el grado de aceptación y/o interés por parte del público objetivo para con el concepto de opciones de inversión y financiamiento escuchando acerca de alternativas, y finalmente conocer acerca de los canales de distribución más aceptados o considerados por parte de nuestro público objetivo. Sintetizando lo expuesto con tres objetivos generales: Conocimiento de características de las personas que buscan financiamiento/inversión y productos/servicios, Características de Demandantes por estratos y Canales de distribución.

1. Conocimiento de características de las personas que buscan financiamiento/inversión y Productos/Servicios: Desde el punto de vista del inversor y del vendedor/cliente/prestatario.
 - a) Financiamiento/inversión: Disposición de adquisición y disposición de sustitución por nuevas alternativas (cuantos usarían o necesitarían); Como podría afianzar la confianza, quienes son adversos al riesgo.
 - b) Productos/Servicios: ¿Cantidad de Tipos/variedades suficiente?, ¿Qué podría innovar?; nivel de comodidad con las características del producto/servicio (Accesibilidad, precio, viabilidad); formas que se ofrecen son suficientes, ¿Se debería considerar una plataforma informática como medio principal?
2. Características de Demandantes por estratos: Desde el punto de vista del inversor y del vendedor/cliente/prestatario. Cantidad de demandantes y características generales por estratos (ubicación geográfica, rubro de interés para el negocio, analizar el enfoque de los dos tipos de cliente).
3. Canales de distribución; la mejor forma de llegar al cliente.

Para llegar a resolver los objetivos de la investigación propuesta por el estudio, se usarán herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, dado que con la investigación cualitativa logramos entender de mejor manera la realidad en investigación, enseguida se utiliza la investigación cuantitativa, logrando de este modo tener un sustento lógico de nuestros objetivos de investigación. Los objetivos de la investigación se repartirán o complementaran entonces en la investigación cuantitativa así como cualitativa.

3.2. Selección del segmento de mercado

Para poder llegar a este punto, se ha considerado el servicio que se pretende ofertar, analizando las materias primas a requerir en el proceso productivo, considerando el estudio de las empresas que forman parte de la industria en la que se ejecutará el proyecto,

comprensión de las características del medio externo o internacional que puedan influir en el desempeño del proyecto. Para poder finalmente concluir en el segmento de mercado, se intentarán agrupar a los consumidores que puedan responder de manera similar a un conjunto dado de actividades (Kotler & Amstrong, 2012), se delimitará el área geográfica que va a ser atendido por el proyecto, así como una caracterización sobre el usuario y/o consumidor potencial del producto, considerando factores económicos, socioculturales, demográficos, tecnológicos, competitivos y político-legales del macroentorno, y del mismo modo considerando las actividades a desarrollar en el futuro próximo.

Entonces se elige a un grupo de clientes, el cual está relacionado con la amplitud de la línea de productos, tipos de clientes, alcance geográfico y las áreas de la cadena de valor agregado en las cuales la empresa decida participar. Más adelante se buscará comprender las actitudes y preferencias de los clientes, así como de los beneficios que se buscan.

Considerando las características del cliente, se toman estos factores tanto para la investigación cuantitativa como también para herramientas consideradas en la metodología cualitativa.

Entre los procesos de segmentación se tiene:

- a) Geográfica: En este punto se considera a los clientes según el lugar donde desarrollan sus actividades laborales o donde viven y cómo esto se correlaciona con otras variables. En este punto se toma en cuenta los factores de alcance y las medidas geográficas de mercado, así: los factores de alcance de mercado, incluyen una estipulación del lugar en que se localizarían los mercados a ser atendido, que en este caso podrían ser Arequipa ciudad, Arequipa periurbana o Arequipa provincia; las medidas geográficas de mercado, incluyen análisis de densidad de la población y clientes potenciales, de modo que se pueda estandarizar áreas de mercado.

Figura 22. Detalle segmentación geográfica Arequipa urbana, periurbana y provincia.
Adaptado de Google Maps, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps>

La propuesta del plan de negocios, se centra en la ubicación del estudio de mercado la cual será en el departamento de Arequipa, provincia de Arequipa y en la ciudad de Arequipa.

Por tal motivo se propone validar una densidad de mercado en Arequipa ciudad, considerando de este modo a los distritos de Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, Mariano Melgar, Miraflores, Sachaca, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero, Cercado. De este modo:

Tabla 4

Distribución población por distrito

Distrito	Población
Arequipa	59,095
Alto Selva Alegre	82,412
Cayma	91,802
Cerro Colorado	148,164
Jacobo D. Hunter	48,326
Mariano Melgar	52,667
Miraflores	48,677
Sachaca	19,581
Yanahuara	25,483
JLByR	76,711
Total	647,918

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Figura 23. Segmentación Geográfica Arequipa urbana. Adaptado de Google Maps, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps>

Se tiene un total del segmento el cual proviene de los 10 distritos que rodean al cercado de la ciudad de 647,918 personas según los datos de INEI.

b) Demográficas y factores: Se incluye como factor la edad. Las variables socioeconómicas, también se consideran, como nivel educativo y estado civil. Del mismo modo al punto A a nivel geográfico, ahora se considera que el mercado debe estar entre 25 y 55 años.

DISTRITOS	Total	GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD																	80 y más	25 - 55
		0 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79			
AREQUIPA	54,095	2,735	2,823	3,016	4,518	4,816	4,344	3,819	3,715	3,592	3,819	3,771	3,221	2,642	2,179	1,783	1,471	1,831	23,060	
ALTO SELVA ALEGRE	82,412	6,111	6,428	7,034	8,235	7,899	6,950	6,220	6,292	5,842	5,486	4,538	3,295	2,410	1,843	1,458	1,179	1,192	35,328	
CAYMA	91,802	7,217	7,452	8,025	9,769	9,367	7,812	6,931	6,679	6,004	5,619	4,756	3,537	2,829	1,924	1,441	1,164	1,276	37,801	
CERRO COLORADO	148,164	12,993	13,147	12,694	13,550	13,586	13,404	12,581	11,442	9,743	8,118	7,194	5,863	4,431	3,332	2,474	1,794	1,818	62,482	
JACOBO HUNTER	48,326	3,783	3,640	3,883	4,347	4,691	4,316	4,095	3,772	3,097	3,012	2,507	2,104	1,611	1,172	953	686	657	20,799	
MARIANO MELGAR	52,667	4,117	3,987	4,135	4,728	4,657	4,424	4,265	3,978	3,479	3,275	2,938	2,347	1,743	1,427	1,158	921	1,088	22,359	
MIRAFLORES	48,677	3,358	3,599	3,640	4,350	4,386	4,233	3,853	3,691	3,411	3,016	2,761	2,137	1,806	1,414	1,157	938	927	20,965	
SACHACA	19,581	1,547	1,629	1,746	1,854	1,715	1,548	1,522	1,480	1,307	1,253	1,084	840	664	498	352	248	294	8,194	
YANAHUARA	25,483	1,270	1,432	1,556	2,211	2,146	1,892	1,791	1,845	1,806	1,761	1,812	1,496	1,337	998	848	618	664	10,907	
JOSE LUIS BUSTAMANTE Y R.	76,711	5,069	5,082	5,126	6,415	6,838	6,274	6,167	5,811	5,148	4,992	4,828	4,115	3,558	2,731	1,982	1,412	1,383	33,020	
TOTAL	647,918																		274,915	

Figura 24. Segmentación de la población de Arequipa por edades. Adaptado de “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito,” por INEI, 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls

De la figura anterior se tiene un total 274,915, que pertenecen al segmento demográfico que se encuentra entre los 25 y 55 años.

c) Psicográfica: En este punto se analiza el comportamiento de las personas y de sus modos de vida. Tratando de investigar las características y actitudes respecto a sus consumos habituales los cuales están relacionados con lo que se oferta.

Ahora se filtra el número de personas que se tiene en el segmento seleccionado y filtrado por su ubicación (variable geográfica), por su edad (variable demográfica), se segmenta en base a la PEA, para eso, se utiliza datos de la población de Arequipa y se

enfrenta con el porcentaje de población económicamente activa para sacar una proporción que permita segmentar más el mercado meta.

Figura 25. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

De este gráfico adjunto se toma el número de habitantes al 2015, es decir 1'283,205 habitantes, ahora se toman los datos del informe brindado por Aurum Consultoría y Mercado, donde la población económicamente activa (PEA) es de 660 mil 706 (Diario el Correo, 2014).

Entonces con estos dos datos (1'283,205 y 660,706), se calcula el factor de la PEA, obteniendo el 51.49% de la población.

Entonces de nuestras 274,915 personas calculadas anteriormente, se toma el 51.49%, lo cual da 141,554 personas.

Finalmente se llega al mercado meta a través del índice de personas que pertenecen a los segmentos A, B, C+. Para llegar a esto, se precisa elaborar otro factor que filtre el

porcentaje de personas que pertenecen al mercado meta; para elaborar este factor se toma de la publicación realizada por Aurum Consultoría y Mercado, donde se puede apreciar la cantidad de personas que trabajan en la microempresa, pequeña empresa, así como mediana y gran empresa en una muestra de 76,685 personas que corresponden a la PEA.

Figura 26 Tomado de Perspectivas Económicas de la Región Arequipa, por AURUM, 2015. Recuperado de <http://diariocorreio.pe/ciudad/pea-de-arequipa-es-de-660-mil-35401/>

Como se puede apreciar en el gráfico, de las 76,685 personas 73,123 trabajan en microempresas que pertenecen al mercado propuesto a validar. De estos valores se calcula el factor correspondiendo al 95.4% de la muestra. Entonces del mercado segmentado por variables geográficas (localización geográfica) y dos variables demográficas (edad y por nivel socioeconómico, trabajo con poder adquisitivo), se extrae 141,554 personas, a este número se aplica el factor final 95.4%, de donde se obtiene 135,043.

En el presente estudio se considera sondear la realidad de 135,043 personas, las cuales trabajan en microempresas, son dueños o socios.

3.3. Investigación cualitativa

Acorde a Hair, Bush y Ortinau (2010), el objetivo de utilizar la investigación cualitativa es el poder adquirir conocimientos preliminares de los problemas de investigación; tratando de descubrir nuevas ideas, tendencias, conceptos, pensamientos, impresiones, conocimientos, etc. que permitan comprender a los participantes en la investigación.

Este tipo de investigación es exploratoria, dada a corto plazo, donde las preguntas son del tipo abierto, no estructurado.

Las técnicas a emplear son: grupos de enfoque (conocido también como focus group o enfoque grupal) y entrevistas exhaustivas, esta última dirigida a expertos en el tema tanto inversionistas como emprendedores.

La investigación cualitativa, tienen como objetivo:

- Conocer las características que los clientes (inversionistas y emprendedores) consideran para la adquisición de financiamiento o el invertir a partir de métodos alternativos.
- Obtener características de demandantes por estratos, ubicación, rubro de interés para el negocio.
- Determinar los canales de distribución.

3.3.1. Proceso de muestreo

Las entrevistas exhaustivas, en donde un entrevistador competente realiza un conjunto de preguntas semiestructuradas a un entrevistado, lo cual se puede ejecutar en persona, pudiéndose combinar con entrevistas vía telefónica.

Los fines de realizar una entrevista exhaustiva son: Adquirir información preliminar sobre lo que opina o piensa un entrevistado acerca del tema, obtener comentarios libres y

detallados que sirvan para entender mejor las ideas de un entrevistado y sus motivaciones y conseguir los conocimientos y conductas acerca de un objeto o tema (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

Las entrevistas están dirigidas a personas que cumplan con el perfil de estar en la segmentación geográfica, sociográfica, así como psicográfica inicial además de ello, ser emprendedor con ideas de negocio o ser inversionistas, ambos que cuenten con trayectoria en los negocios y finanzas. Las entrevistas serán de dos tipos, dependiendo a quien se dirige: si es un inversor o emprendedor con negocio o quiera iniciar uno.

Así también se realizará entrevistas a expertos con experiencia comprobada (dos años), quienes deben cumplir el siguiente perfil:

- Pertenecer al ámbito comercial, empresarial, cámaras, al sector público e incluso la cooperación internacional.
- Personas conocedoras de la realidad de las MYPE y/o proyectos.
- Que tengan manejo de temas asociados a la inclusión, economía nacional y el uso de tecnologías informáticas.
- Las entrevistas serán individuales y se realizarán en una sola sesión por experto.

El grupo de enfoque, (Kotler & Amstrong, 2012) es una entrevista de tipo personal en la que se invitan de seis a diez personas a hablar con un moderador, quien promueve un debate libre acerca de un producto, un servicio o una organización.

En este tipo de investigación se busca generar sinergia entre los participantes a partir de la respuesta de una persona que incite los comentarios de otras, lo que permite extraer cuantas ideas, actitudes, experiencias y lo que piensan las personas acerca del tema de interés (Hair, Bush & Ortinau, 2010).

Para elegir a los participantes en el grupo de enfoque se consideran a personas que cumplan el siguiente perfil: que además de estar en la segmentación geográfica (ciudad de Arequipa), sociográfica (25 a 55 años), así como psicográfica (pertenecientes a la PEA), que sean personas con ideas de negocio o que hayan emprendido uno, o inversionistas que cuenten con trayectoria en los negocios y finanzas

Con este tipo de investigación se busca identificar necesidades específicas del cliente, como sus necesidades, deseos, actitudes, sentimientos, conductas, percepciones y motivaciones, temores al riesgo con respecto a servicios y productos de estas nuevas alternativas propuestas; el poder entender mejor los resultados de los estudios cuantitativos y generar nuevas ideas sobre canales de distribución, servicios o métodos de entrega.

3.3.2. Diseño de instrumento

Las entrevistas seguirán una guía de preguntas semi-estructuradas, directas y flexibles, cada guía consta de siete preguntas abiertas. Estas entrevistas serán de dos tipos: uno dirigido al participante con características de inversor y otro dirigido al participante con un negocio o ideas de negocio.

De acuerdo al tipo de pregunta según Mertens (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) se incluyen preguntas de los tipos de opinión, de conocimientos, de antecedentes y de simulación. Por ejemplo

De conocimiento: ¿Qué factores considera importantes para poder determinar dónde colocar sus inversiones?, ¿Qué factores considera importantes para poder determinar de dónde obtener financiamiento para su negocio o emprender uno?

De opinión: ¿De emprender en algún negocio, cuál es el rubro de este negocio que cree que tiene mayor expectativa?

De antecedentes: ¿Qué sistema o alternativa de inversión uso últimamente (por ejemplo en una entidad financiera o como capitalista en un negocio, etc)?

De simulación: ¿Qué políticas, metodologías, condiciones y/o acciones le daría más confianza ante una entidad que le brinde nuevas alternativas de financiación? ¿Qué recomendaciones daría?

En cuanto a la entrevista de enfoque grupal, se realizó una sesión de grupo con preguntas semiestructuradas, con un tiempo de duración de aproximadamente de dos horas

dirigida a un grupo de seis personas que cumplan el perfil. La estructura para la entrevista en grupos de enfoque está dada a través de una guía de pautas y consta de las siguientes partes:

A. Objetivos de Investigación

B. Perfil del participante

C. Guía del moderador para la sesión de entrevistas en grupos de enfoque

- Introducción: bienvenida, reconocimiento de participantes, explicación de las reglas básicas para la reunión.
- Calentamiento: se realiza se una dinámica del grupo.
- Presentación del primer tema: donde se realiza preguntas de introducción.
- Segundo tema importante: Conformado por preguntas críticas.
- Elementos concretos de diseño
- Cierre de la sesión con sugerencias e ideas finales: Conformado por preguntas conclusivas.
- Fin de la sesión de enfoque: A. Agradecimiento a los participantes por su cooperación y aportaciones, entrega de presentes.
- Sugerencias e ideas finales
- Fin de sesión de enfoque

En cada una de estas etapas se incluyen sondeos.

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos

Los resultados aquí recopilados fueron diseñados para explorar qué opinan los entrevistados y cómo se comportan, ellos constituyen una muestra pequeña y no representan el universo, además ello ayuda a poder entender mejor los resultados cuantitativos.

A continuación, se analiza las respuestas obtenidas clasificándolas por temas y de acuerdo a los objetivos.

- Características que los clientes (inversionistas y emprendedor/solicitante de préstamo) consideran para la adquisición de financiamiento o la inversión a partir de métodos alternativos: Los resultados cualitativos muestran optimismo e interés sobre el tener métodos alternativos frente a los tradicionales. Para el caso de quienes buscan un financiamiento de sus negocios el poder acceder a un crédito en el corto tiempo a menores tasas, que le permita crecer o conseguir una mejor tecnología, lo cual no lo obtienen con la banca tradicional. En el caso de los inversionistas, muestran confianza con el sistema tradicional, aunque no muy satisfechos con las ganancias que obtienen por sus ahorros o inversiones, muestran optimismo y curiosidad por métodos alternativos y nuevos productos de inversión, con cierto temor a los riesgos, pero con el interés de conocer y recibir alguna garantía si se trata de invertir en un negocio o emprendimiento con buena rentabilidad y que sea sostenible.

- Obtener características de demandantes por estratos, ubicación, rubro de interés para el negocio: Los resultados del estudio indican que el tipo de negocio más atractivo es el comercio (venta de productos, servicios) en la ciudad de Arequipa, seguido por inversión en la ganadería y la agricultura.

- Determinar los canales de distribución, la mejor forma llegar a los clientes: Recomendán tener servicios personalizados de acuerdo a la necesidad del cliente (en el caso de los prestatarios), el poder contar con un servicio de asesoramiento y educación financiera y entender de nuevas formas de financiamiento e inversión.

Contar con un servicio de calidad y confiable, que vaya acorde a la tendencia actualidad y que minimice los riesgos.

3.4. Investigación Cuantitativa

Según Hair, Bush y Ortinau (2010), se utiliza la investigación cuantitativa para realizar pruebas de mercado, con el análisis estadístico de la demanda. Se diseñan encuestas empleando preguntas formales y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados, trabajando sobre problemas de investigación específicos y bien definidos. En este punto se busca hacer predicciones atinadas sobre las relaciones entre factores de mercado y conductas, del mismo modo, profundizar en el conocimiento de esas relaciones, validando estimaciones e hipótesis.

3.4.1. Proceso de muestreo

Acorde a Hair, Bush y Ortinau (2010), las técnicas de muestreo pueden clasificarse en probabilístico y no probabilístico. La técnica probabilística, es aquella que está conformada por una población elegida al azar, por otro lado está la técnica no probabilística, la cual será la que se va emplear en el presente estudio, es aquella que está conformada por una población que no ha sido elegida al azar; estos muestreos pueden ser por conveniencia, por juicio, por cuotas o por bola de nieve. Se tomó un muestreo por cuotas en dos etapas, en la primera etapa se desarrollan las características e control de los elementos de la población, dirigida a la población meta y en la segunda etapa se selecciona los elementos de muestra con base a la conveniencia o juicio. Así para el presente estudio la encuesta tiene como primera etapa el determinar la población que cumpla las características de control, estas son: estar en la segmentación geográfica, sociográfica así como psicográfica inicial; y la segunda

seleccionar en base al juicio a aquellas personas con interés en actividades emprendedoras en ideas de negocio y/o inversiones.

Para calcular la cantidad estimada de muestra que se debe considerar se tiene 135,043 personas las cuales trabajan en microempresas, son dueños o socios. Se tiene entonces:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde

n	=	Tamaño de la muestra
N	=	Población a investigar (135,043)
Z	=	Margen de confiabilidad 95% (correspondiente a 1.96 desviaciones estándar)
p	=	Probabilidad que el evento ocurra (0.5)
q	=	Probabilidad que el evento no ocurra (1 – p = 0.05)
e	=	Error de estimación (0.05)

$$n = \frac{(135,043) * (1.96^2) * (0.5) * (0.5)}{(135,043 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 384$$

El tamaño de la muestra de la población es de 384 personas. Con un nivel de confianza del 95% y una estimación de error de 5%.

3.4.2. Diseño de instrumento

Se considera en este punto aplicar encuestas las cuales se realizarán por: Aplicación directa o personal; vía telefónica o por internet. Se han considerado utilizar tipos de pregunta estructuradas y cerradas (Hair, et al., 2010).

Consideraciones específicas: Preguntas claras, breves, precisas y comprensibles para los encuestado, considerando no incomodar a la persona encuestada ni que las preguntas puedan ser percibidas como amenazantes y nunca sentir que se enjuicia al encuestado; considerando un solo aspecto o relación lógica; preguntas sin inducir las respuestas; preguntas sin contextos racistas o sexistas que ofendan a los participantes.

La estructura de la encuesta está dada por:

Un conjunto de catorce preguntas diseñadas para generar datos primarios, de las cuales trece son preguntas estructuradas y una no estructurada (uno). Dentro de las preguntas estructuradas tenemos una pregunta dicotómica (dos y siete). Dos preguntas dicotómicas más que posteriormente según la respuesta se pide elegir dentro un abanico de respuestas (diez y once). Se formulan dos preguntas de valoración (doce y catorce), cuatro preguntas con respuesta única (tres, cuatro, cinco y seis), dos preguntas con respuestas que pueden ser más de una (ocho y trece) y una pregunta socio-demográfica (nueve).

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos

Se procederá al análisis de los resultados obtenidos de cada una de las preguntas:

Pregunta: 1 ¿Podría indicar su edad?

Edades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
25 - 29	62	16.1	16.1	16.1
30 - 34	61	15.9	15.9	32.0
35 - 39	67	17.4	17.4	49.5
40 - 44	69	18.0	18.0	67.4
45 - 49	53	13.8	13.8	81.3
50 - 55	72	18.8	18.8	100.0
Total	384	100

Figura 27. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

El segmento de personas a las que fue dirigida la encuesta está en el rango de 25 a 55 años de edad.

Pregunta: 2 Mujeres y Varones encuestados

Figura 28. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Del grupo encuestado 52% fueron mujeres y 48% varones.

Pregunta:3 Cuál es su estado civil?

Figura 29. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Tres son los grupos que priman, casados (36%), solteros (32%) y convivientes (27%).

Pregunta: 4 ¿Grado de instrucción?

Figura 30. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

La población según la encuesta está conformada por un 42% de personas con educación secundaria, 27% con una carrera técnica y 24% con carrera universitaria, existe un gran volumen de gente preparada, especialista y con formación profesional.

Pregunta: 5 ¿Ocupación y estado laboral (dependiente y/o independiente)?

Figura 31. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Dentro de las actividades que más se desarrolla se encuentra en primer lugar el comercio (30%), seguido por los trabajos referidos a servicios (mantenimiento, asesoría, aseo), manufactura (transformación, incluye artesanía) y construcción.

Pregunta: 6 ¿Realiza o está dispuesto a emprender un negocio o está interesado en financiar alguno?

Figura 32. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Este resultado muestra y confirma la hipótesis obtenida de la investigación cualitativa que existe un alto interés en los habitantes en emprender (52%) o invertir en algún negocio (31%), existiendo un alto porcentaje que puede representar un mercado disponible.

Pregunta: 7 ¿Hace uso de los servicios de una entidad financiera formal o informal para solicitar préstamos o colocar sus ahorros en ella?

Figura 33. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Este resultado demuestra que existe un alto porcentaje de personas en Arequipa que hacen uso de una entidad financiera sea formal o informal, tanto en calidad de préstamo o inversión, en tanto que un 29.4% indica que no hace uso o no tiene acceso a este tipo de servicio.

Pregunta: 8 ¿De realizar actividades emprendedoras o de querer invertir en una, cuál sería el rubro de negocio en el que participaría?

Figura 34. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

De esta pregunta se puede ver que el rubro de negocio en el que la población arequipeña tiene mayor interés de emprender o de invertir, está en primer lugar el comercio, seguido por la construcción, la manufactura, comida, agricultura; por lo que estos son los sectores de negocio al cual se tiene que enfocar el proyecto aquí propuesto.

Pregunta: 9 ¿De realizar actividades emprendedoras cual sería el lugar más indicado para desarrollar dicha actividad o negocio?

Figura 35. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Los clientes tienen mayor preferencia de realizar sus negocios en la ciudad de Arequipa (62%), que la zona periurbana de la ciudad y la misma provincia de Arequipa, por lo que es necesario concentrar la atención del presente proyecto en una zona céntrica de la ciudad de Arequipa y de fácil acceso.

Pregunta: 10 ¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros? De ser “NO”, indique una razón que agrade más

Figura 36. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Existe un alto porcentaje de personas que muestran su interés en nuevas alternativas de inversión, indicando con ello su disconformidad con las tradicionales o que estas no satisfacen sus necesidades, confirmando con ello las hipótesis obtenidas de la investigación cualitativa, por otro lado hay que considerar que las personas que respondieron que No, es

debido al temor y falta de confianza hacia los nuevos modelos de financiación y préstamo, mostrando la necesidad que existe de una educación financiera.

Pregunta: 11 ¿Le ayudaría obtener apalancamiento económico (financiación) a bajo costo o alternativas financieras nuevas e innovadoras en el crecimiento de su negocio? De ser “NO”, indique una razón que agrade más:

Figura 37. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Un 70% de las personas que buscan un préstamo ve muy atractivo y una gran oportunidad el poder obtener financiamiento por medio de nuevas alternativas, indicando con ello su disconformidad a lo tradicional, confirmando así las hipótesis obtenidas de la investigación cualitativa, las personas que dieron como respuesta NO (no solicitan crédito) indican que es debido a que no tienen confianza, son engorrosos y ven más dificultades que beneficios.

Pregunta: 12 ¿Cuál de estas opciones le daría más confianza ante una nueva alternativa de financiamiento e inversión diferente a las tradicionales? (orden de prioridad)

Figura 38. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Las personas buscan una entidad que les brinde confianza y seguridad al invertir su dinero, además tener el respaldo de otras instituciones y testimonios de otras personas que lo acrediten.

Pregunta: 13 ¿Qué ayudaría a mejorar su negocio, emprendimiento o al querer hacer una inversión?

Figura 39. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Después de mejores tasas, las personas consideran que tener asesoramiento y talleres ayuda en el desarrollo y crecimiento de su negocio o emprendimiento, al igual que los que desean invertir.

Pregunta: 14 En orden de prioridad, qué considera más importante, al momento de buscar servicios financieros (préstamos e inversiones)

Figura 40. Información obtenida de encuestas de trabajo de campo.

Las personas buscan una entidad financiera que se accesible, con una ubicación estratégica, que cuente con una plataforma web, así también consideran tener un asesoramiento asistido a domicilio o negocio.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

Los resultados cualitativos y cuantitativos justifican y muestran el interés del mercado, tanto de las personas que buscan un financiamiento como las que buscan donde invertir, que no sean las tradicionales, se puede percibir la falta de conformidad con las entidades financieras tradicionales, hay un 44% que está dispuesto a probar nuevas alternativas distintas a las tradicionales.

Se pudo encontrar que existe un alto porcentaje de personas emprendedoras (36%) con ideas innovadoras pero que ven frustrados o cortos de alcanzar sus metas por falta de capital y que recurren al financiamiento informal, corriendo el riesgo de pagar altos intereses.

También se debe considerar la falta de una educación financiera, así como asesoramiento, que es la actividad más solicitada (44%) cuando se trata de hacer crecer o emprender un negocio. El poder brindar un servicio amigable y sencillo, que se acomode a las necesidades del cliente es muy importante.

Los resultados del estudio indican que la mayor concentración de clientes (más del 50%) y sus proyecciones se encuentran concentradas en Arequipa urbana.

Entre los negocios más atractivos o propagados en la ciudad de Arequipa se encuentran los relacionados al rubro del comercio (14%) y los pequeños negocios (32%).

De todo ello se determinó que entre las características de los clientes está: que un cliente que busca un préstamo requiere que este se consiga en corto tiempo y con mejores tasas, asimismo los clientes que desean invertir se ven interesados ya que obtienen una mayor ganancia que cuando invierten en la banca tradicional, pero junto a ello requieren mayor información acerca de estas nuevas formas de inversión y /o asesoramiento. Entre los negocios más atractivos en la ciudad de Arequipa está el comercio de productos o servicios.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

El perfil del consumidor para el proyecto propuesto está dado por personas que geográficamente se ubican en la ciudad de Arequipa (Arequipa urbana), entre los 25 y 55 años, aunque este puede extenderse, ya que existe un porcentaje que representa a los emprendedores menores de 25 años y personas con experiencia en los negocios mayores a los 55 años. Todos ellos pertenecientes a la PEA. Son personas con ideas de negocio o ya tienen uno constituido que pretenden ampliar o mejorar tecnológicamente, y también personas que buscan no sólo ahorrar si no realizar inversiones disminuyendo riesgos.

Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo

4.1. El ámbito de la proyección

En este punto se estima el comportamiento futuro de la demanda y oferta de los servicios propuestos por el proyecto. Por lo cual es necesario cuantificar la demanda existente por el servicio que se pretende ofrecer, a fin de determinar cuál será la demanda que satisfaga el proyecto. Preparando de esta manera el planificar una estrategia de comercialización adecuada a la naturaleza del servicio y caracterizada al usuario o consumidor, para finalmente determinar la cantidad de bienes y servicios provenientes de la empresa del proyecto, que los consumidores estarán dispuestos a adquirir.

La empresa propuesta se desarrolla en un ambiente donde el mercado se encuentra entre las personas que están entre los 25 y 55 años de edad, ubicado geográficamente en la ciudad de Arequipa, que pertenece a la población económicamente activa (PEA) y dentro de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B, C+.

4.2. Selección del método de proyección

El objetivo es elaborar un pronóstico útil aplicando la técnica que resulte apropiada para los diferentes patrones de demanda. Según Sapag (2011) los métodos para hacer proyecciones son complementarios, basados en comportamientos empíricos. Estas técnicas se clasifican en dos categorías: cuantitativas y cualitativas. Si se cuenta con datos históricos suficientes, es viable utilizar métodos cuantitativos de proyección, y si estos no existen o son insuficientes, lo mejor es emplear los métodos cualitativos.

En cuanto a los métodos cualitativos, estas técnicas se basan en el valor que tienen las experiencias pasadas y la capacidad de las personas y así poder conocer previamente los efectos sobre las variables más significativas en la viabilidad de un proyecto, así como el

obtener información importante de éxitos, fracasos y modelos de desempeño, todos ellos se basan en opiniones de expertos los que se obtienen a partir de las técnicas como: (1) El método Delphi, que es un proceso que está conformado por un grupo heterogéneo de expertos, donde cada uno de ellos proporciona información de manera interactiva, concluyéndose en una convergencia de opiniones que da como resultado una predicción ampliamente consensuada; (2) La investigación de mercados, donde se considera la opinión de los clientes como la más adecuada para poder realizar las predicciones, para ello se recolecta la información, a partir por ejemplo de encuestas a una muestra representativa de la población, que es el modelo más característico de este modelo (Sapag, 2011), este método se desarrolló en el capítulo tres (ver sección 3.2).

En los métodos cuantitativos de predicción se tienen los modelos causales y los modelos de series de tiempo. En los modelos causales se requiere identificar las variables donde exista una relación entre sus valores, la forma más común en la proyección del modelo causal es el ajuste de curvas, por medio del método de regresión, el cual predice el valor de la variable dependiente a partir de una línea que puede ser recta, exponencial u otra formada por los datos de la variable independiente. En los modelos de series de tiempo se puede pronosticar el futuro a partir de la extrapolación de valores históricos, siempre y cuando ésta se encuentre completa y sea confiable, este modelo asume que la variable que explica la demanda futura es el paso del tiempo, una serie de tiempo presenta tres tipos de comportamiento: tendencia, cíclica y estacional.

Para el presente proyecto se aplica el método de regresión lineal con el objeto de determinar la tendencia del crecimiento de las microempresas así como de los habitantes en la ciudad de Arequipa, durante los años y luego poder proyectar el Mercado Objetivo y las Ventas. El método de los mínimos cuadrados o regresión lineal ayudará a determinar la recta

que mejor represente la tendencia de la relación entre las variables, para usarlas como base de la proyección de la tendencia futura.

Proyección del número de las microempresas: Se formula la ecuación que explique el comportamiento de todos los datos, la cual está dada por: $y = a + bx$, donde los valores de

“a” y “b” se calculan a partir de : $a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$ y $b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$

Tabla 5

Datos recolectados del número de Microempresas por año en la Ciudad de Arequipa

No.	Año	Microempresas
1	2016	112138
2	2015	108351
3	2014	104371
4	2013	96067
5	2012	87331
6	2010	66402
7	2009	62868
8	2008	60900

Nota. Adaptado de “Estructura empresarial por segmento a nivel Nacional,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012-2016; “Estadísticas,” por el Consejo Nacional para el desarrollo de la micro y pequeña empresa (CODEMYPE), 2009-2010; “IV Censo Nacional Económico 2008,” por el INEI. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html, <http://www2.produce.gob.pe/remype/data/mype2010.pdf>, <http://www2.produce.gob.pe/remype/data/mype2009.pdf>, <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/Docs/FICHATECNICAIVCENEC.pdf>, respectivamente.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de corre	0.988044612
Coefficiente de deter	0.976232156
R ² ajustado	0.972270848
Error típico	3537.458386
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Prom. de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	3083878395	3083878395	246.4419095	4.23378E-06
Residuos	6	75081670.99	12513611.83		
Total	7	3158960066			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	-14475269.63	927643.768	-15.60434094	4.38603E-06	-16745132.15	-12205407.1	-16745132.2	-12205407.1
Variable X 1	7237.409766	461.0264894	15.69846838	4.23378E-06	6109.318588	8365.50094	6109.31859	8365.50094

Figura 41. Resultados de la Regresión lineal para determinar el número de Microempresas.

De la figura anterior, se tiene que: $a = -14475269.63$ y $b = 7237.41$ y el coeficiente R^2 tiene un valor de 97.23%, lo que indica que las variables x e y tienen un comportamiento altamente relacionados (Sapag, 2011).

Con los parámetros hallados se procede a estimar el número de Microempresas futuras, reemplazando en la fórmula: $y = a + bx$

Tabla 6

Proyección del número de Microempresas por año en la Ciudad de Arequipa

No.	Año	Microempresas
1	2019	137061
2	2020	144298
3	2021	151536
4	2022	158773
5	2023	166010

Nota. Valores obtenidos de la regresión lineal $a = -14475269.63$ y $b = 7237.41$, $R^2 = 97.23\%$.

Proyección del número de habitantes: de igual forma se procede a estimar los valores de “a” y “b” a partir de los siguientes datos:

Tabla 7

Datos recolectados del número de Habitantes por año en la Ciudad de Arequipa

No.	Año	Habitantes
1	2008	303627
2	2009	307283
3	2010	310933
4	2011	314629
5	2012	318272
6	2013	321808
7	2014	325163
8	2015	328298

Nota. Adaptado de “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito,” por INEI, 2008 – 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls

Estadísticas de la regresión

Coeficiente d	0.99968863
Coeficiente d	0.99937736
R ² ajustado	0.99927359
Error típico	234.569045
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Cuadrado de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	529890912	529890912	9630.41653	7.545E-11
Residuos	6	330135.821	55022.6369		
Total	7	530221048			

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	-6828524.54	72805.8662	-93.7908563	9.8984E-11	-7006674.07	-6650375	-7006674.07	-6650375
Variable X 1	3551.96429	36.1947895	98.1346857	7.545E-11	3463.39883	3640.52974	3463.39883	3640.52974

Figura 42. Resultados de la Regresión lineal para determinar el número de habitantes.

Con los parámetros obtenidos: $a = -6828524.54$ y $b = 3551.96429$ y el coeficiente R^2 tiene un valor de 99.93%, se procede a estimar la población futura, así se tiene:

Tabla 8

Proyección del número de Habitantes por año en la Ciudad de Arequipa

No.	Año	Habitantes
1	2019	342891
2	2020	346443
3	2021	349995
4	2022	343547
5	2023	357099

Nota. Valores obtenidos de la regresión lineal $a = -6828524.54$ y $b = 3551.96429$, $R^2 = 99.93\%$.

4.2.1. Mercado Potencial

De acuerdo a A. Müller (2016), es el conjunto de consumidores que podrían necesitar el bien o servicio que es materia del proyecto. El mercado potencial se determina después de haberlo segmentado.

Según la publicación realizada por Aurum Consultoría y Mercado (2015), en Arequipa se considera que el 95.4% de la PEA trabajan en microempresas.

Con este valor y los valores proyectados del número futuro de microempresas por año, se procede a calcular el mercado potencial, utilizando los criterios de nivel socioeconómico y demográfico, agrupándolo en número de microempresas y por habitantes proyectados para cada año.

Tabla 9

Detalle de la estimación del Mercado Potencial (MP)

No.	Año	Microempresas	Habitantes	MP
1	2019	137,061	342,891	327,118
2	2020	144,298	346,443	330,507
3	2021	151,536	349,995	333,896
4	2022	158,773	353,547	337,284
5	2023	166,010	357,099	340,673

Nota. Valores proyectados para MP

Así de la tabla anterior tiene el mercado potencial futuro que están entre los 25 y 55 años de edad, ubicado geográficamente en la ciudad de Arequipa, que pertenece a la PEA (95.4%) y dentro de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B, C+.

4.2.2. Mercado Disponible

Este mercado, deriva del mercado potencial (Müller, 2016), según los resultados de la encuesta los cuales se dieron en el estudio de mercado, este mercado está formado por el conjunto de personas que realizan o desean emprender un negocio o por quienes estén interesados en financiar alguno, aplicando las respuestas de las preguntas filtro:

A las preguntas:

P6: ¿Realiza o está dispuesto a emprender un negocio o está interesado en financiar alguno?

Sí tiene un negocio o está interesado en emprender uno.	52.3%
Sí, está interesado en financiar un negocio.	30.7%
Ninguno de los anteriores.	16.9%

P7: ¿Hace uso de los servicios de una entidad financiera formal o informal para solicitar préstamos o colocar sus ahorros en ella?

Sí 70.6%

No 29.4%

De la aplicación de las respuestas, de las preguntas filtro se obtiene:

$$\text{Mercado Disponible} = \text{MP} * (\% \text{ preguntas filtro})$$

Tabla 10

Estimación del Mercado Disponible (MD)

MD	2019	2020	2021	2022	2023
P6 (52.3%)	171,083	172,855	174,627	176,400	178,172
P6 (30.7%)	100,425	101,466	102,506	103,546	104,587
Total P6	271,508	274,321	277,133	279,946	282,758
P7 (70.6% del 52.3% de P6)	120,785	122,036	123,287	124,538	125,789
P7 (70.6% del 30.7% de P6)	70,900	71,635	72,369	73,104	73,838
Total MD	191,685	193,670	195,656	197,642	199,627

Nota. Valores obtenidos de la aplicación de los filtros al MP a partir de las preguntas filtro seis y siete de la encuesta. (*) Personas que hacen unos de alguna entidad financiera y que cuenta con negocio o están interesados en emprender uno (**) personas que hacen uso de alguna entidad financiera que están interesados en financiar algún negocio

4.2.3. Mercado Efectivo

Mercado que está formado por el conjunto de consumidores que además de la necesidad, tienen la intención de comprar el bien o servicio que ofrece el proyecto (Müller, 2016). Es entonces la población que deriva del mercado disponible a través de las preferencias relacionadas a la encuesta.

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{MD} * (\text{aceptación del producto}\%)$$

A las preguntas:

P10: ¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros?

Sí 76.3%

No 23.7%

P11: ¿Le ayudaría obtener apalancamiento económico (financiación) a bajo costo o alternativas financieras nuevas e innovadoras en el crecimiento de su negocio?

Sí 70.3%

No 29.7%

El porcentaje de aceptación del producto, lo extraemos del análisis de encuestas, los cuales nos reflejan un 76.3% y 70.3% de aceptación respectivamente, interés y posibilidad de adquisición por parte de los encuestados analizados en el estudio de mercado.

Tabla 11

Estimación del Mercado Efectivo (ME)

ME	2019	2020	2021	2022	2023
P10 (76.3%)	92,159	93,113	94,068	95,023	95,977
P11 (70.3%)	49,843	50,359	50,876	51,392	51,908
Total ME	142,001	143,472	144,943	146,414	147,885

Nota. Valores obtenidos de la aplicación de los filtros al MD a partir de las preguntas filtro siete y ocho.

4.2.4. Mercado Objetivo

Denominado también mercado meta (Müller, 2016), es el mercado al cual se dirigen la totalidad de los esfuerzos y acciones de marketing, con la finalidad de que todos ellos se

conviertan en clientes reales del producto. Para lo cual se ha considerado el 5% del mercado efectivo ya que se trata de una nueva propuesta, que como tal no existe en el mercado arequipeño. Se toma como referencia del promedio de variación del PBI de los últimos 11 años, para considerar el crecimiento de la participación de la empresa en el mercado en el sector de otros servicios, el cual es 5.83%.

Producto bruto interno por sectores productivos (variaciones porcentuales reales) - Otros Servicios	
Fecha	% Var.
2008	7.60
2009	4.60
2010	7.70
2011	7.30
2012	7.40
2013	6.50
2014	6.00
2015	5.00
2016	4.30
2017	3.20
2018	4.55
Variación Promedio	5.83

Figura 43. Producto bruto interno por sectores productivos (variaciones porcentuales reales) - Otros Servicios. Tomado de Gerencia Central de Estudios Económicos por Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04981AA/html>

Participación (%)	2019	2020	2021	2022	2023
	5.00	5.29	5.60	5.93	6.27

Figura 44. Participación de mercado de IDeltas S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 12

Estimación del Mercado Objetivo (MO)

	2019	2020	2021	2022	2023
MO	7,100	7,592	8,117	8,678	9,276

4.3. Pronóstico de Ventas

Luego de determinar el mercado objetivo, a partir de ello se calcula esta misma variable pero en unidades monetarias para poder calcular el pronóstico de ventas proyectado. Cabe resaltar que en el modelo de negocio propuesto los clientes son inversores así como aspirantes a financiación.

En base al estudio cuantitativo, se calcula los montos promedio de gasto por persona al año en cada uno de los servicios/productos que se ofrecerán a fin de totalizar el monto anual en soles que se espera captar del mercado objetivo (7,100 clientes) para el primer año de evaluación de proyecto

Tabla 13

Pronóstico de Ventas

Servicio/ Producto	Precio Promedio US\$	Unidades Por Año	Importe US\$
Ventas por adelantado	151.5	410	62,121
Financiamiento	151.5	260	39,394
Servicios Especiales	30.3	80	2,424
Asesoría permanente	66.7	100	6,667
Asesoría por horas	21.2	120	2,545
Capacitación, Cursos	151.5	100	15,152
Total en dólares			128,303
Total en soles			423,400

Nota: Estimación de precios, valores dados en dólares.

Tabla 14

Pronóstico de ventas por año

	Año				
	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas \$	128,303	138,567	148,832	159,096	169,360
Ingreso por ventas S/.	423,400	457,272	491,144	525,016	558,888

Ventas por adelantado – Refiere al servicio que propone ofrecer una oportunidad de acceder a liquidez a través de ventas por adelantado a clientes (buscador de financiamiento) que deseen ofertar sus productos con un descuento considerable a cambio de recibir el pago por adelantado. La empresa propuesta en este proyecto, se ubica entre el buscador de financiamiento y el financiador como mediador permitiendo viabilizar la operación y cobrando una comisión promedio del 15% de la utilidad de la operación al financiador y 15% al buscador de financiamiento; considerando que el interés promedio mensual es de 1.7% sobre monto solicitado (TEA 20%). Para poder lograr una meta de \$ 62,121 de ingresos anuales, se ha estimado un tiempo promedio de operaciones de 3 meses, dado que muchas de las necesidades de financiación son eventuales, así mismo un cliente puede tener más de una inversión y si su evaluación lo permite más de un requerimiento de financiación (liquidez). De este modo se precisaría de 137 clientes en el primer año, con una meta promedio de 11 clientes por mes el primer año de funcionamiento del proyecto.

Financiamiento – Refiere al servicio que propone ofertar una oportunidad de acceder a liquidez a través de un préstamo de este modo un cliente buscador de financiamiento es contactado con un o unos clientes financiador (es) para poder acceder a liquidez a través de un préstamo. El proyecto se ubica entre ambos clientes como mediador permitiendo viabilizar

la operación y cobrando una comisión promedio del 16% de la utilidad de la operación al oferente y 16% al demandante; considerando que el interés promedio mensual es de 1.7% sobre monto solicitado (TEA 20%). Para poder lograr una meta de \$ 39,394 de ingresos anuales se necesitan de 173 clientes en el primer año, con una meta promedio de 14 clientes por mes el primer año de funcionamiento del proyecto.

Servicios Especiales – Refiere al servicio que propone a los clientes la modificación de sus contratos analizando el entorno legal, elaboración de contratos sofisticados o específicos, revisión, traspaso de contratos, etc. Refiere también a la compra y venta de derechos a realizar, ya sea de ventas por adelantado, así como derechos de compra (el cual puede darse después de haberse dado una transacción y aparece un nuevo interesado que quiera participar de alguna manera), financiación directa a bajo costo, inversión directa en necesidades de capitalización inmediata, entre otros. Aquí se considera llegar a una meta de \$ 2,424 al primer año o lo que es decir 80 clientes al año, para lo cual se precisaría de seis operaciones por mes.

Asesoría permanente – sobre los puntos mencionados en “Elaboración y revisión de contratos”, aquí se considera que los clientes que tomen el servicio a modo de membresía en promedio continuarían en promedio seis meses por cliente, se necesitaría de un ingreso de \$ 6,667, equivalente a 17 clientes al año.

Asesoría por horas - sobre los puntos mencionados en “Elaboración y revisión de contratos”, aquí se considera que los clientes que tomen el servicio por horas en promedio dos horas por cliente, se estima llegar a la meta de ingreso anual por este servicio de \$ 2,545, con un promedio de 60 clientes al año, lo que es equivalente a cinco clientes por mes.

Capacitación, cursos - sobre los puntos mencionados en “Elaboración y revisión de contratos”, metodologías que permitan maximizar ganancias, entre otros. Se estima un ingreso anual de \$ 15,152 o lo que es decir de 33 clientes, equivalente a tres clientes por mes.

Tabla 15

Resumen

CUADRO RESUMEN		
Cientes considerados	250 clientes al primer año	
Ingresos por ventas estimadas en Soles	425,604 soles	128,303 dólares
Ingresos estimados el primer año	91,190 soles	27,936 dólares

Nota: Mayor detalle en el capítulo de plan de marketing, ya que esta proyección está alineada al plan de marketing.

4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

Los aspectos más considerados en el impacto de ventas es lograr una atención eficiente las 24 horas así como generar un equipo de asesores comerciales altamente capacitados con remuneraciones que puedan ser soportadas por el modelo económico del proyecto.

Este pronóstico también puede ser afectado por fuerza externas que interactúan en el sector financiero y que pueden condicionar el desempeño. Por lo que se debe tomar en consideración las amenazas que resultan del análisis del contexto esperado y actual realizado en el Capítulo II. También puede estar afectado por la variación del Mercado Objetivo, variación en la frecuencia de uso de los servicio y productos, cambios en la tasa de crecimiento anual que se espera para el proyecto.

Capítulo V. Ingeniería Del Proyecto

5.1. Estudio de ingeniería

Diseño de una organización de servicios es la tarea que se explicara en este punto, se considerará a los servicios y a la calidad de manera similar, de modo que el cliente sea el punto central de toda decisión así como de las acciones de la organización (R. B. Chase, F. Jacobs & N. J. Aquilano, 2009).

Figura 45. Triángulo de los servicios. Tomado de Administración de Operaciones (p.256), por R.B. Chase, F. R. Jacobs y N.J. Aquilano, 2009, México D.F.:McGrall Hill. Copyright 2009 McGrall Hill Companies Inc.

El modelo de negocio propuesto al cliente, es único en el mercado local, a nivel internacional se da, pero por medios electrónicos, de modo que se tiene una importante referencia sobre experiencias y modelos con resultados exitosos En este punto se analizará el funcionamiento e instalación de las instalaciones (Baca Urbina, 2010). De este modo se analizaran los requerimientos necesarios para poder cumplir con los procesos que precisan las

operaciones necesarias en proceso del plan de negocios propuesto. Por tal motivo es preciso especificar cuáles son los productos ofrecidos por el proyecto.

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

La selección del proceso es una decisión estratégica importante, esto involucra seleccionar qué tipos de procesos de producción debemos considerar, todo esto acorde a las prioridades competitivas como son: Costo, calidad, flexibilidad y tiempo. Para poder modelar los procesos necesarios, nos guiamos de la guía propuesta por (L. Krajewski, L. P. Ritzman & M. K. Malhotra, ,2008) para “decisiones clave para procesos efectivos”, tal y como nos resume la siguiente figura:

Figura 46. Principales decisiones para procesos eficaces. Tomado de Administración de Operaciones. (p. 122), por L. Krajewski, L. P. Ritzman y M. K. Malhotra (2008), México: Pearson Education. Copyright 2008

Figura 47. Diferentes dimensiones de contacto con el cliente en los procesos de servicio. Tomado de *Administración de Operaciones*. (p. 122), por L. Krajewski, L. P. Ritzman y M. K. Malhotra (2008), México: Pearson Education. Copyright 2008

Figura 48. Matriz cliente-contacto para proceso de servicio. Tomado de *Administración de Operaciones*. (p. 122), por L. Krajewski, L. P. Ritzman y M. K. Malhotra (2008), México: Pearson Education. Copyright 2008

Figura 49. Estructura del proceso realizado por IDeltas

Según C. Richard, F. Jacobs & N. J. Aquilano (2009), el uso estratégico de la matriz refiere a:

- 1- Permitir la integración sistémica de las operaciones y estratégicas de mercado.
- 2- Definir con exactitud qué combinación de entrega de servicios está proveyendo realmente la empresa.
- 3- Permitir comparaciones sobre la manera en que otras empresas entregan servicios específicos.
- 4- Indicar los cambios evolucionarlos o en los ciclos de vida que podrían presentarse a medida que crece la compañía.

El proceso contempla garantías de servicio, siendo incondicional, significativa para el cliente, fácil de entender y comunicar así mismo fácil de invocar

Como se mencionó en el capítulo tres se realizará un proceso de selección y evaluación para validar a los clientes que pueden participar del modelo de negocio propuesto para ello se ejecutarán los siguientes filtros de evaluación:

a. Solicitante de préstamo

- Persona particular

1. Validación de Identidad del solicitante
2. Residente en Arequipa
3. Tipo de actividad con los cuales los genera sus ingresos

Aspectos/Valoracion	1	2	3
Edad (años)	18 - 24	24 - 30; > 55	25 - 55
Dependiente (antigüedad laboral)	< 6 meses	6 - 12 meses	>12 meses
Dependiente (Ingreso mínimo de S/. 1500)	< 6 meses	6 - 12 meses	>12 meses
Independiente (antigüedad laboral)	< 12 meses	1-2 años	> 2 años
Independiente (Ingreso mínimo de S/. 1500)	< 12 meses	1-2 años	> 2 años
Experiencia Crediticia	< 6 meses	6 - 18 meses	> 18 meses
Años de experiencia en negocios	< 6 meses	6 - 18 meses	> 18 meses
Predisposicion en el pago de deudas, buenos antecedentes	Bajo	Regular	Bueno

Figura 50. Filtro aplicado para solicitantes de crédito personas

- Empresa
- 1. Validación de Identidad del solicitante
- 2. Residente en Arequipa
- 3. Tipo de actividad

Aspectos/Valoracion	1	2	3
Debidamente constituida	Bajo	Regular	Bueno
Rentabilidad obtenida en los ultimos años	Bajo	Regular	Bueno
Historial Crediticio	Bajo	Regular	Bueno
Ratios financieros: % de endeudamiento	Bajo	Regular	Bueno
Capacidad de la empresa en convertir sus resultados en efectivos	Bajo	Regular	Bueno
(Autofinanciacion)	Bajo	Regular	Bueno

Figura 51. Filtro aplicado para solicitantes de crédito, empresas

- b. Financiadore
- Persona particular
- 1. Validación de Identidad del solicitante
- 2. Residente en Arequipa

3. Edad mayor de 25 años
4. Ingresos superiores a S/. 3,000
5. Tipo de actividad con los cuales los genera sus ingresos
6. Perciben o mantienen cuentas en el sistema financiero tradicional.

- Empresa

1. Validación de Identidad del solicitante
2. Debidamente constituida
3. Rentabilidad obtenida en los últimos años

c. Del proyecto, emprendimiento o idea

Tabla 15

Procedimiento para la publicación del proyecto

Proceso de Gestión para el proyecto, emprendimiento o idea
1. Quien busca acceder de financiamiento (Beneficiario) registra el proyecto en la pagina web o de manera personal en la oficinas de IDeltas.
2. Brindar una descripción con objetivos claros y concretos (con imágenes, información y de ser posible un video informativo y descriptivo del proyecto).
3. Colocar el monto necesario, cómo se utilizarán los recursos y tiempo de recaudación.
4. Especificar si se brindaran recompensas o beneficios atractivos para quienes apoyen el proyecto.
5. El proyecto será evaluado y pasara por un proceso de asesoramiento, con la finalidad de hacer al proyecto realmente de interés a la colectividad, diferenciado y que ofrezca un valor al cliente.
6. Se debe especificar que tipo de financiamiento se desea: completo o parcial en el caso que no se llegara alcanzar el 100% del financiamiento requerido, esto esta sujeto para casos en que montos parciales ayuden a completar el proyecto.
7. Las campañas y publicación del proyecto en la pagina web serán hasta por 90 días.

Nota: Este procedimiento se aplica una vez pasado los filtros anteriores

5.1.2. Selección del equipamiento

Tabla 16

Maquinaria y Equipos para servicios de consultoría

Concepto	Cnt.	V. Unitario (US\$)	Valor Total (US\$)	Valor Total (S/.)
Computador portátil, notebook 14”, disco duro de 1 TB, procesador Intel Core i3, 6GB DDR3	6	505.1	3,030	10,000
Impresora CANON IB4010, inyección de tinta, conectividad USB 2.0, WI-FI	4	67.3	404	1,332
Periféricos,	-	-	263	867
Mouse Logitech, USB, 2 botones	6	5.1		
Cable de bloqueo Xtech XTA 110 tipo “notebook”	6	5.7		
Print Server, TP-LINK, TL- WPS510U, wireless	1	87.6		
Supresor de picos, CDP, SS-6, 6 tomas de corriente	6	3.6		
Tinta CANON, PGI-2100 cian, magenta, amarillo, negro	4	22.2		
Discos Externos, Toshiba Canvio Connect II, 1 TB	7	64.4	451	1,488
Router Inalámbrico, mikrotik, 5 puertos, 1PoE, Capacidad antena WI-FI	2	74.6	149	493
Teléfono analógico, con posibilidad de recepción de adaptador de teléfono digital a analógico, Intelbras Pleno	7	18.3	128	424
Equipos de Comunicación Móvil, LG Magna, Android V5.0, 2G GSM	7	127.1	890	2,937
Memorias USB, Toshiba 16 GB 2.0	8	6.2	50	165
Escritorios	-	-	485	1,600
Escritorio de Trabajo, Cristal Asenti	3	64.3		
Escritorio Ejecutivo, Function Café Tvilum	3	97.3		

Concepto	Cnt.	V. Unitario (US\$)	Valor Total (US\$)	Valor Total (S/.)
Mesa de Juntas	1	836.3	836	2,760
Archivadores y Sillas	-	-	388	1,280
Archivador, 2 cajones Moduart	3	68.8		
Silla Operativa, Negro Karson	6	30.3		
Mesa de Centro Para Recepción	1	90.9	91	300
Mesa de Reuniones, Tramontina 2.16m	1	836.3	836	2,760
Silla de Reuniones y Sofás	-	-	836	2,757
Silla de Reuniones, fijo Iso negro Asenti	22	18.2		
Sofá Bipersonal, cama Turin	3	72.7		
Sofá Personal, cama Turin	3	72.7		
Archivadores, papelería	-	-	309	1,020
Basureros con pedal 3L Ecole	7	6.9	49	160
Total			9,195	30,343

Nota. Valores obtenidos de cotizaciones hechas en la ciudad de Arequipa, en dólares.

Tabla 17

Maquinaria y Equipos para servicios de consultoría (Adecuaciones de oficina)

Concepto	Cnt.	V. Unitario (\$)	Valor Total (\$)	Valor Total (S/.)
Pisos y Alfombras (incluye material, calibrado, mano de obra, cepillado y pulido, zócalos y rodos acabado con d.d. tekno 4 capas, shihuahuaco)	103 m2	25.2	2,600	8,580
Pinturas (incluye mano de obra, pintura alta calidad y empastado)	382 m2	1.8	695	2,294
Accesorios	-	-	212	700
Total			3,507	11,573

Nota. Valores obtenidos de cotizaciones hechas en la ciudad de Arequipa

Tabla 18

Maquinaria y Equipos para servicios de consultoría

Detalle	S/.	US\$
Alquiler del local más garantía	4,000	1,212
Apertura de cuenta de Fideicomiso	1,000	303
Licencias de SW (ERP)	2,400	727
Transportes	460	139
Gastos de luz, agua, teléfono, internet	700	212
Materiales y Utiles de Oficina	350	106
Seguros	300	91
Mantenimiento	150	45
Sistema de Vigilancia	175	53
Gastos laborales	1,000	303
Capacitación	500	152
Marketing y publicidad	3,900	1,182
Lanzamiento de proyecto	3,000	909
Limpieza y Ornato	200	61
Mantenimiento portal web	700	212
TOTAL	18,835	5,708

Nota. Valores obtenidos de cotizaciones hechas en la ciudad de Arequipa

5.1.3. Lay out

La distribución de planta se va hacer de tal forma que permita realizar operaciones, de manera económica y en condiciones óptimas para brindar los servicios, considerando la distribución actual.

Figura 52. Plano de distribución de la Empresa.

5.1.4. Distribución de equipos y maquinarias

Figura 53. Distribución de las áreas.

5.2. Determinación del Tamaño

Para poder iniciar operaciones, la empresa dispone de un terreno alquilado de 102.01 m², ubicado en Yanahuara, estratégicamente ubicado entre las avenidas metropolitana y Víctor Andrés Belaunde. El tamaño y capacidad de este proyecto en particular, se debe a dos aspectos principales: en primer punto, la porción de demanda insatisfecha que se pretende cubrir con el proyecto, y a la dimensión del área total con la que se cuenta como terreno disponible para la instalación de la empresa, el cual tendrá una capacidad promedio para 36 personas, hay que según la norma de capacidad máxima de las instalaciones INDECI, se considera un espacio de 2.8 m² por persona, para este giro de negocio.

Por otro lado, es necesario señalar que el local en cuestión se encuentra en buen estado, sin embargo, si la empresa desea realizar algunas modificaciones, correrá por cuenta de ellas, salvo que se pongan de acuerdo con el propietario del terreno previamente.

Tabla 19

Distribución Empresa

Área Administrativa	Área
Gerencia	9.98 m ²
Jefatura de Servicios y legal	10.56 m ²
Secretaria General	9.11 m ²
Atención al Público y Recepción	12.12 m ²
Total	41.77 m ²

Tabla 20

Distribución Empresa

Área Operativa	Área
Asesoría de Servicios	15.15 m2
Sala de Juntas	18.26 m2
Área Común	9.05 m2
Archivo	2.41 m2
SS HH	15.37 m2
TOTAL DEL ÁREA	102.01 m2

5.2.1. Proyección de crecimiento

El proyecto tiene como mercado objetivo a 7100 clientes, de los cuales se considera captar como clientes propiamente dichos a 250 personas el primer año (ver sección 4.3). La proyección de crecimiento se está considerando según la variación del PBI de los últimos 11 años que en promedio es 5.83 (ver figura 43) y el crecimiento del mercado objetivo.

Tabla 21

Crecimiento según el Mercado Objetivo

	2020	2021	2022	2023
% de crecimiento según el mercado objetivo	6.93	6.92	6.91	6.90

La meta propuesta de atención por asesor de servicios es de 5 clientes diarios. Finalmente, el área adquirida en alquiler, cuenta con dos plantas superiores con características similares a las de la primera planta, esto podría permitir una mayor ampliación de operaciones.

Se considera que la ubicación de las instalaciones adquiridas es estratégica así como en capacidad de expansión.

5.2.2. Recursos

Según Sapag (2011), se requiere considerar un balance de equipos, como primera inversión el calcular los activos físicos necesarios a fin de asegurar el correcto funcionamiento del proyecto, esto está detallado en el punto 5.1.2 bajo el título maquinaria y equipos para servicios de consultoría, incluyendo las adecuaciones. En cuanto al balance de obras físicas, se puede ver el detalle propuesto en el punto 5.2, en cuanto al balance de personal se puede apreciar un detalle en el capítulo cuatro, finalmente, el balance de insumos corresponde a la capacidad de generar nuevos intangibles en base al conocimiento y experiencia en modelos legales que puedan sustentar y dinamizar una economía de intercambio entre prestamistas y prestatarios, sin la intervención de intermediarios muy grandes.

Los recursos mencionados, cubren actividades primarias que se dividen en: logística interna, operaciones (producción), logística externa, ventas y marketing, servicios posventa (mantenimiento). Para que estas actividades puedan ser apoyadas por: dirección de administración y recursos humanos (secretaría general), atención al cliente especializada y abastecimientos (jefatura de servicios).

5.2.3. Tecnología

La tecnología a utilizar se encuentra tercerizada por un modelo de SaaS (Software como servicio), el cual corresponde a un completo sistema informático ERP (Microsoft Dynamics NAV 2016), el cual trabaja en la nube, brindando de este modo operatividad a las operaciones internas del presente proyecto. Para el tema de publicidad se hará uso de un portal web y un sistema de emailing, el cual se detallará en el plan de marketing.

5.2.4. Flexibilidad

El modelo de negocio, junto con la capacidad instalada considerada, brinda la posibilidad de ajustarse a un crecimiento moderado. Del mismo modo se tiene considerada la

tercerización de las necesidades informáticas de la empresa, los recursos humanos, toda oficina contable así como el departamento legal.

5.2.5. Selección del tamaño ideal

El tamaño actual acorde al estudio de mercado, es óptimo, dado que se tiene una capacidad instalada capaz de afrontar la demanda planteada y tiene posibilidad de expandir sus operaciones considerando la misma capacidad instalada y por la ubicación estratégica del local adquirido, se tiene la posibilidad de utilizar el segundo y tercer piso de la propiedad, siendo este el tamaño ideal considerado.

5.3. Estudio de localización

Según Sapag (2011) la ubicación más adecuada será la que posibilite maximizar el logro del objetivo definido para el proyecto, mayor cantidad posible de población o logro de alta rentabilidad. (Baca Urbina 2010) Nos habla sobre lograr la mayor tasa de rentabilidad (criterio privado) o sobre obtener el costo unitario mínimo (criterio social).

Se verá entonces la ubicación adecuada del proyecto, considerando obtener una máxima producción, maximización de beneficios y reducción de costos. Se tomará el criterio de (Sapag 2011) en tal sentido, se considera dos factores a considerar.

- **Macro localización** - El autor sugiere elegir la región o zona. Por tal razón se consideró la provincia de Arequipa, ciudad de Arequipa, dado que cuenta con medios de transporte adecuados, disponibilidad de mano de obra técnica, del mismo modo se encuentra cerca al mercado meta, dado que el proyecto se basa en brindar servicios que brindan oportunidades y/o alternativas de inversión y del mismo modo oportunidades y/o alternativas de financiación de emprendimientos. Acorde al estudio de mercado y a datos secundarios como los reportados por la “inclusión financiera” entre otros, demuestran que existe una gran demanda insatisfecha, entre prestamistas e inversores.

Figura 54. Propuesta a nivel Arequipa Región. Adaptado de Google Maps, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps>

Figura 55. Propuesta a nivel Arequipa Provincia. Adaptado de Google Maps, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps>

Figura 56. Propuesta a nivel Arequipa Ciudad. Adaptado de Google Maps, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps>

- Micro localización - La oficina central del proyecto deberá estar ubicada en una zona que se encuentre cerca a los potenciales consumidores de los servicios que se brinda, la ubicación considerada se encuentra equidistante a las áreas de influencia de seleccionadas (Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, Mariano Melgar, Miraflores, Sachaca, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero).

Figura 57. Microlocalización. Adaptado de Google Maps, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps>

5.3.1. Definición de factores localizaciones

Ahora se toma el método cualitativo por puntos, resaltando ventajas y desventajas (Baca Urbina 2010), el método consiste en asignar una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Este método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión.

Factor Relevante	Peso Asignado	Yanahuara		Cono Norte (Cerro Colorado)	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
M.P. Disponible	0.33	8	2.64	7	2.31
M.O Disponible	0.25	7	1.75	6	1.5
Costo de los Insumos	0.20	5	1	7	1.4
Infraestructura	0.07	8	0.56	6	0.42
Cercanía al Mercado	0.15	9	1.35	7	1.05
TOTAL	1.00		7.3		6.68

Figura 58. Evaluación de factores para la localización

Como resultado del método aplicado, se pudo obtener 7.3 para la ubicación de las oficinas centrales en el distrito de Yanahuara y 6.68 para la ubicación de las oficinas en Cono Norte (perteneciente a la jurisdicción de Cerro Colorado). En este punto se considera óptimo ubicar las oficinas centrales en el distrito de Yanahuara, esto porque se encuentra rodeada por la avenida Víctor Andrés Belaunde así como la avenida Metropolitana y la troncal Misti (vía de alta afluencia hacia el parque industrial de Río Seco) ; importante también es la capacidad de estacionamiento de automóviles en este punto y finalmente otro importante beneficio representa el fácil acceso y buenas vías de acceso con las que cuenta las oficinas en el distrito de Yanahuara, ubicándose de manera equidistante a las nueve áreas de influencia propuestas.

5.3.2. Consideraciones legales

- a) Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos -** Es necesario acudir a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

(SUNARP), y verificar que no exista en el mercado un nombre o razón social igual al que deseamos para la empresa, la búsqueda, por no tener un código registral tiene un costo de S/. 4.00 nuevos soles. Se debe asegurar también, de que no haya alguno que se parezca o suene igual al que queremos utilizar, así, cada hoja de información con el nombre de las empresas tiene un costo de S/. 6.00 nuevos soles. Una vez realizada la búsqueda y está confirmado que no existen nombres iguales o similares, pasamos a reservar el nombre, para que otra empresa no pueda inscribirse con el mismo, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días.

- b)** Elaboración de la minuta - La minuta es un documento en el cual los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la empresa, y en donde se señalan todos los acuerdos respectivos. La minuta consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a ésta, el costo de realizar una minuta junto con el registro de Mype tiene un costo de S/. 500.00 nuevos soles. Los elementos fundamentales de una minuta son: a) Los generales de ley de cada socio (Datos personales, documentos de identidad); b) El giro de la sociedad; c) El tipo de empresa o sociedad (SAC); d) El tiempo de duración de la sociedad (Plazo fijo o indeterminado); e) La fecha en la que se va a dar inicio a las actividades comerciales; f) El lugar en donde va a funcionar la sociedad (Domicilio comercial); g) La denominación o razón social de la sociedad; h) El lugar en donde van a funcionar las agencias o sucursales; i) La persona que va a administrar o representar la sociedad; j) Los aportes de cada socio: Dinero y sus medios sustitutos; k) Otros acuerdos que establezcan los socios.

- c)** Elevar minuta a escritura pública (Sólo Persona Jurídica) - Una vez redactada la minuta, se lleva a una notaría para que un notario público la revise y la eleve a escritura pública. Por lo general, los documentos a llevar junto con la minuta son:
- a) La constancia o el comprobante de depósito del capital aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa;
 - b) Un inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios;
 - c) Una vez elevada la minuta, ésta no se puede cambiar. Al final, se genera la Escritura Pública, Testimonio de Sociedad o Constitución Social, que es el documento que da fe de que la minuta es legal, la cual debe estar firmada y sellada por el notario.
- d)** Inscribir Escritura Pública en Registros Públicos - Una vez que se ha obtenido la Escritura Pública, se lleva a la Oficina de Registros Públicos, en donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa. La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.
- e)** Obtención del número de RUC - El Registro Único de Contribuyentes (RUC), es lo que identifica a una persona o empresa ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para el pago de los impuestos. Toda Persona Natural o Jurídica está obligada a inscribirse en el RUC, de lo contrario será sancionada de acuerdo con el Código Tributario, igual que los inscritos en el RUC que no presenten la declaración. Para obtenerlo, se debe acudir a la SUNAT, llenar un formulario de justificación y esperar notificación.
- f)** Elegir régimen tributario - En SUNAT, también se debe determinar a qué régimen tributario acogerse para el pago de los impuestos, ya sea al Régimen Único Simplificado (RUS), al Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), o al Régimen General. Una vez que se cuenta con número de RUC y se ha elegido un

régimen tributario, se puede imprimir los comprobantes de pago (boleta y/o factura) a utilizar.

- g)** Comprar y legalizar libros contables - En este paso se compra los libros contables necesarios, dependiendo del régimen tributario acogido y, posteriormente, son llevamos a una notaría para que sean legalizados por un notario público.
- h)** Licencia Municipal de Funcionamiento - Es la autorización que otorga la municipalidad para el desarrollo de actividades económicas, ya sea como persona natural o jurídica. Esta licencia es importante, porque permitirá la realización de actividades legalmente permitidas, conforme a la planificación urbana, bajo condiciones de seguridad y evitará multas o el cierre del establecimiento. Permite también acreditar la formalidad del negocio ante entidades públicas y/o privadas, y garantiza el libre desarrollo de la actividad económica autorizada por la Municipalidad. Por lo general, los documentos que se deben presentar son: a) Una fotocopia del RUC; b) Certificado de Zonificación (Zona industrial, comercial o residencial); c) Un croquis de la ubicación de la empresa; d) Una copia del contrato de alquiler o del título de propiedad del local; e) Una copia de la Escritura Pública; f) El recibo de pago por derecho de licencia; g) El formulario de solicitud.
- i)** Certificado de Defensa Civil - En el caso de que el área del establecimiento sea menor a 500 metros cuadrados (como en el presente caso), se solicita el documento en la oficina de Defensa Civil de la Municipalidad de Chiclayo. Una vez solicitado, hay 4 días hábiles para que la Municipalidad designe a las personas que harán la inspección del local, quienes tienen 7 días para hacer la evaluación. Los inspectores señalarán qué cosas se deben mejorar o cambiar en el local, y si

este es apto para funcionar como negocio y recibir al público. Para recibir este certificado es necesario: a) Tener los planos del local, hechos por un arquitecto; b) Se tendrá que capacitar a todo el personal en primeros auxilios y en acciones para los casos de incendios; c) Se debe establecer y señalizar las salidas de emergencia en caso de un siniestro dentro del local.

- j) Permisos y Limitaciones** - Adquirir el Libro de Actas y elaborar el acta de Constitución, la minuta y el estatuto. Luego se hace la búsqueda negativa de nombre en la SUNARP (Registros Públicos), se hace la reserva del mismo; con esto se dirige al notario y se realiza la escritura pública. Con una copia literal de esta escritura, en la SUNAT se saca el RUC (Registro Único de Contribuyente), luego ir al SATCH, para tramitar la licencia de funcionamiento, conjuntamente con el certificado de Defensa Civil y queda constituida la empresa.
- k) Patentar la marca en INDECOPI** - La marca es la única manera que tiene el empresario de crear una imagen, y un estilo para sus productos o servicios, lo cual es fundamental para conseguir una posición en el mercado. La marca es importante, porque brinda la facilidad de publicitar un producto o servicio y hacer que los consumidores los conozcan. Es así que el registro es la única manera de proteger la marca creada, frente a las posibles copias de los demás empresarios que quieran aprovechar su prestigio. Así, el registro convierte al titular en el dueño de la marca, siendo el único autorizado para utilizarla por los siguientes diez años, por lo que el registro de una marca, es la única forma de cuidar sus derechos sobre ellas. La búsqueda de antecedentes en el sistema tiene un costo de S/. 30.00 Nuevos Soles, este sistema mostrará al usuario hasta 200 marcas como máximo por consulta, siendo las visualizadas aquellas que guarden mayor similitud fonética con la que es objeto de búsqueda. Si se comprueba que no existe algún

nombre similar al que se desea patentar, se realiza un pago de S/. 550.00 Nuevos Soles para hacer los trámites y sea posible publicarlo en el Diario El Peruano.

5.3.2.1. Identificación del marco legal

El presente proyecto se encuentra localizado en el entorno servicios, específicamente “Actividades de Asesoramiento Empresarial” con CIIU: 74145 y tiene por finalidad brindar servicios de asesoría empresarial en materia de financiamiento e inversión, ambos con contratos amparados el código civil peruano. Este tipo de negociación respaldada en un contrato podría tener garantías mobiliarias así como inmobiliarias, amparado por la ley de garantía mobiliaria Nro.28677, esto puede darse con o sin desposesión del bien mueble, siendo sobre uno o varios bienes muebles específicos, sean presentes o futuros (Ley de Garantías Mobiliarias). Existe un paquete de disposiciones generales en el código civil que va desde el artículo Nro. 1351 (Noción de contrato) hasta el artículo Nro. 1528 (Nulidad del pacto de liberación o limitación del saneamiento), donde se encuentra el respaldo legal de los contratos a realizarse, el detalle se encuentra en el “Libro VII - Fuentes De Las Obligaciones Sección Primera - Contratos en general”, donde encontramos:

TÍTULO I - Disposiciones generales,

TÍTULO II - El consentimiento,

TÍTULO III - Objeto del contrato,

TÍTULO IV - Forma del contrato,

TÍTULO V - Contratos preparatorios,

TÍTULO VI - Contrato con prestaciones recíprocas,

TÍTULO VII - Cesión de posición contractual,

TÍTULO VIII - Excesiva onerosidad de la prestación,

TÍTULO IX – Lesión,

TÍTULO X - Contrato en favor de tercero,

TÍTULO XI - Promesa de la obligación o del hecho de un tercero,

TÍTULO XII - Contrato por persona a nombrar,

TÍTULO XIII - Arras confirmatorias,

TÍTULO XIV - Arras de retractación,

TÍTULO XV - Obligaciones de saneamiento

5.3.2.2. Ordenamiento de la localización óptima

La localización óptima (ver gráfico del punto 5.3 de esta misma sección) está acorde a una ubicación geográfica estratégica, pues se encuentra rodeada de las áreas de influencia principal planteadas como meta.

5.4. Determinación de la localización

La decisión final la encontramos entre Arequipa Urbana y Arequipa Periurbana

Figura 59 Arequipa Urbana y Periurbana. Adaptado de Google Maps, 2016. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps>

A nivel de objetivos por densidad demográfica se concluyó que existe mayor potencial de mercado en la zona periurbana que en la zona designada “Arequipa ciudad”. Sin

embargo es importante considerar en este análisis, que no se identificó una zona de densidad significativa, eso quiere decir que el mercado objetivo estaría muy disperso, lo cual significa mayor inversión, por consiguiente mayor riesgo. Estos resultados se mostrarán con más detalle en el capítulo VII que es el plan de Marketing donde se detallará qué decisión se asume, acorde a las oportunidades y limitaciones con las cuales contamos, del mismo modo el riesgo que se está considerando asumir.

Como se puede apreciar , gracias a los datos arrojados por el estudio de mercado, se pudo validar una densidad de mercado en “Arequipa ciudad”, considerando de este modo a los distritos de Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, Mariano Melgar, Miraflores, Sachaca, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero, Cercado.

Propuesta del plan de negocios, propone que la ubicación del proyecto será en:

- Departamento : Arequipa
- Provincia : Arequipa
- Ciudad : Arequipa
- Distrito : Yanahuara (en el límite con cercado)

Capítulo VI. Aspectos Organizacionales

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias no escritas que se van estableciendo por medio de normas informales, valores, actitudes y expectativas que comparten y orientan el comportamiento de los miembros de la organización (Chiavenato, 2011).

6.1.1. Visión

La visión organizacional, se refiere a cómo desea ser en el futuro la organización. La visión debe ser inspiradora y explicar por qué es que las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Mientras más enlazada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

Visión es ser el recurso informático preferido por los emprendedores e inversionistas, que brinde soluciones innovadoras tanto de inversión como de financiación.

6.1.2. Misión

Misión organizacional es la expresión del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado, es en donde se define la razón de ser de la organización dentro de la sociedad en la que se desarrolla. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

Misión es ayudar a financiar de manera innovadora a las empresas para que puedan crecer de forma sostenible y a la vez ofrecer a los inversores oportunidades de inversión donde puedan obtener una rentabilidad deseada.

6.1.3. Principios

Son los valores de una compañía, son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión. Los valores están relacionados con un trato justo, íntegro, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos, los cuales deben estar claramente definidos y ser promovidos internamente (Thompson, 2012)

Entre los principios que se promoverán para la presente organización están:

- Liderazgo: que posean una visión de futuro y dinamismo que les permite adelantarse a la competencia y aprovechar las oportunidades que emergente; con espíritu de trabajo, constancia y perseverancia que transmite a sus colaboradores.
- Fomentar un espíritu emprendedor: es un elemento fundamental ya que invita a la participación y toma de decisiones en todos los niveles de la organización, mejorando los productos y servicios.
- Integridad: Honestidad, seriedad, cordialidad y fe en el negocio
- Confianza: Brindar transparencia, seguridad y calidad en los productos y servicios tanto a los clientes como al equipo de trabajo.
- Sensibilidad Social: Estar comprometidos con el desarrollo e inclusión financiera de nuestros clientes y no a la discriminación.

6.2. Formulación de Estrategias de Negocio

Según David (2013), señala las diferentes técnicas para la formulación de estrategias las cuales pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas, que pueden ayudar a identificar, evaluar y elegir estrategias. Estas etapas son:

- Etapa 1: Etapa de los insumos: integrado por las matrices de evaluación de los factores externos (EFE), de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Etapa 2: Etapa de adecuación: conformada por la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Fase 3: Etapa de decisión, que comprende la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Para el presente estudio se desarrolló en la etapa I la Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) la cual se elaboró a partir del análisis del contexto actual esperado (ver sección 2.5), permitiéndonos conocer el impacto que tendría este en la empresa en base a las oportunidades y amenazas y nos ayudará a evaluar las efectividad de las estrategias, donde los valores de ponderación, oscilan entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) y el valor de calificación de 1 a 4 (4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es superior al promedio, 2 = respuesta promedio y 1= respuesta deficiente). Luego, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5 (David, 2013).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)			
FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	VALOR
OPORTUNIDADES			
O1 Actual crecimiento económico en el Perú	0.02	4	0.08
O2 Inclusión social y descentralización	0.02	4	0.08
O3 Desarrollo sostenible	0.01	4	0.04
O4 Altas tasas de interés a través del sistema bancario.	0.04	4	0.16
O5 Desconfianza y desconocimiento por parte de los emprendedores.	0.03	3	0.09
O6 Los retrasos en la implementación de los programas de inversión pública y privada.	0.01	4	0.04
O7 Bajos intereses ofrecidos para los ahorros por el sistema financiero intermediación indirecta (bancas).	0.03	4	0.12
O8 Necesidades insatisfechas (personas naturales y microempresas) en zonas no atendidas con productos y servicios financieros.	0.04	3	0.12
O11 Fomento a la PYME	0.02	3	0.06
O12 Inclusión financiera	0.02	4	0.08
O13 Políticas laborales más flexibles con un nuevo gobierno.	0.01	3	0.03
O15 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa Ley N° 28015	0.02	4	0.08
O17 Ley 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial	0.02	4	0.08
O18 Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y su modificatoria Ley N° 30230, generación de dinamismo de la inversión en el país.	0.01	3	0.03
O19 Decreto Ley N° 728, Ley de Formación y Promoción Laboral	0.02	4	0.08
O20 Economía Informal	0.04	4	0.16
O25 Los cambios tecnológicos hacen más eficientes y competitivas a las empresas (producción, manejo, distribución, información, logística, etc.)	0.01	3	0.03
O28 No existe competidor directo.	0.03	4	0.12
O29 Microempresarios vinculados a la informalidad.	0.03	3	0.09
O30 Altas tasas de interés por un financiamiento informal.	0.03	3	0.09
O34 Menor riesgo hacia las inversiones.	0.03	2	0.06
SUBTOTAL	0.49		1.72
FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	VALOR
AMENAZAS			
A1 Nuevo gobierno: inestabilidad política e incertidumbre	0.01	2	0.02
A3 Exceso de procesos burocráticos	0.02	1	0.02
A4 Tipo de cambio de la moneda extranjera.	0.01	2	0.02
A8 Menor optimismo de empresarios.	0.02	3	0.06
A9 Aumento de la morosidad crediticia	0.03	2	0.06
A11 Desaceleración de la economía China.	0.02	1	0.02
A12 Disminución de la inversión privada.	0.03	1	0.03
A13 Marco legislativo negativo	0.03	2	0.06
A14 Leyes de impuestos, Sistema Tributario	0.03	2	0.06
A15 Ordenanzas municipales sobre licencias de actividad	0.02	2	0.04
A16 Restricciones y pocos beneficios presentados en la Ley MYPE Ley N° 28015.	0.02	2	0.04
A17 Bajo nivel educativo y poca educación financiera	0.03	2	0.06
A27 Actividades de MYPES que pueden contribuir con el deterioro significativo del ambiente	0.03	1	0.03
A28 Desconocimiento en los temas básicos de higiene, salud y seguridad en el trabajo por parte de microempresarios.	0.02	2	0.04
A29 La experiencia de la competencia.	0.03	3	0.09
A30 Alto recurso financiero de las empresas competidoras.	0.03	2	0.06
A31 Mayor participación de mercado de nuestro competidor	0.03	2	0.06
A32 Canales de distribución de la competencia.	0.02	2	0.04
A33 Crédito Informal, prestamistas informales.	0.04	3	0.12
A36 Alto nivel de morosidad e incumplimiento	0.04	2	0.08
SUBTOTAL	0.51		1.01
TOTAL	1.00		2.73

Figura 60. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De la evaluación se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.73, siendo un valor óptimo por encontrarse por encima del valor promedio de 2.5, asimismo el subtotal ponderado de las Oportunidades es de 1.72 y el de las Amenazas de 1.01, lo cual indica que el medio externo es favorable para la futura empresa.

Luego en la sección 2.4.3 se desarrolló la matriz MPC donde se evaluó la relación que hay entre la empresa propuesta y sus competidores más cercanos (Entidad informal y Caja Arequipa), de dicha matriz se puede ver que la entidad financiera Caja Arequipa tiene una mejor participación en el mercado y lealtad de sus clientes, una entidad informal cuenta con buena posición financiera y la empresa propuesta ofrece una mejor calidad de productos y competitividad de precios. De lo que la entidad informal resulta ser la más débil y la entidad financiera la más fuerte. La empresa propuesta puede competir frente a sus rivales en cuanto a la competitividad de precios así como la calidad del producto lo cual puede generar en el tiempo un crecimiento tanto en la participación del mercado como influir en la lealtad del cliente.

Finalmente de la Etapa I, tenemos la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), donde se evalúa las fortalezas y debilidades más importantes.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	VALOR
FORTALEZAS			
F1 Atención personalizada al cliente	0.07	3	0.21
F2 Ventajas en costos	0.12	4	0.48
F3 Habilidad para la innovación de productos	0.09	4	0.36
F4 Uso eficiente de la tecnología, para la mejor atención a clientes	0.07	3	0.21
F5 Calidad en el servicio	0.08	4	0.32
F6 Personal calificado	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
D1 Pocos canales de atención	0.08	2	0.16
D2 Baja experiencia frente a la competencia	0.11	1	0.11
D3 Bajo posicionamiento en el mercado	0.10	1	0.10
D4 Sensibilidad al comportamiento de la economía	0.07	2	0.14
D5 Desconfianza por parte del usuario	0.11	1	0.11
TOTAL	1.00		2.60

Figura 61. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI contiene 11 factores claves del éxito, lo que dio una puntuación ponderada de 2.6, valor que se encuentra por encima del promedio, lo que indica que sus factores internos se encuentran en buena posición, donde hay posibilidades de mejorar y otras donde explotar.

Para la Etapa II tenemos la matriz FODA, donde se desarrolló cuatro tipo de estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Las estrategias FO se obtienen de las fortalezas internas de la empresa y poder aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO buscan enfrentar las debilidades internas haciendo uso de las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el golpe que pueden producir las amenazas externas. Las estrategias DA son técnicas defensivas que ayudan a minimizar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Fortaleza		Debilidades
1 Atención personalizada al cliente 2 Ventajas en costos 3 Habilidad para la innovación de productos 4 Uso eficiente de la tecnología, para la mejor atención a clientes 5 Calidad en el servicio 6 Personal calificado		1 Pocos canales de atención 2 Baja experiencia frente a la competencia 3 Bajo posicionamiento en el mercado 4 Sensibilidad al comportamiento de la economía 5 Desconfianza por parte del usuario
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Actual crecimiento económico en el Perú 2 Inclusión social y descentralización 3 Desarrollo sostenible 4 Altas tasas de interés a través del sistema bancario. 5 Desconfianza y desconocimiento por parte de los emprendedores. 6 Los retrasos en la implementación de los programas de inversión pública y privada. 7 Bajos intereses ofrecidos para los ahorros por el sistema financiero intermediación indirecta (bancas). 8 Necesidades insatisfechas (personas naturales y microempresas) en zonas no atendidas con productos y servicios financieros. 9 Fomento a la PYME 10 Inclusión financiera 11 Políticas laborales más flexibles con un nuevo gobierno. 12 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa Ley N° 28015 13 Ley 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial 14 Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y su modificatoria Ley N° 30230, generación de dinamismo de la inversión en el país. 15 Decreto Ley N° 728, Ley de Formación y Promoción Laboral 16 Economía Informal 17 Los cambios tecnológicos hacen más eficientes y competitivos a las empresas (producción, manejo, distribución, información, logística, etc.) 18 No existe competidor directo. 19 Microempresarios vinculados a la informalidad. 20 Altas tasas de interés por un financiamiento informal. 21 Menor riesgo hacia las inversiones.	Incrementar el mercado, captando nuevos clientes, asesoramiento personalizado según sus planes de negocio (F1, F3, O8, O10, O16). Difusión y capacitación de nuevas alternativas de financiamiento (F3, F6, F1, O7, O6, O10, O13, O18). Desarrollar productos de acuerdo al enfoque del cliente (F1, F5, O8, O9, O12, O14, O16).	Implementar un plan de educación al público en finanzas, planes de negocio e inversiones de una forma innovadora (O9, O19, D5). Instalar una oficina en un lugar estratégico, con la proyección de crear más centros de atención, que sea en lugar visible, seguro, transitable y de fácil acceso y con facilidades de estacionamiento (O1, O2, O7, O8, O18, D1, D3, D5). Aplicar estrategias de marketing que sean participativas y activas enfocadas en difundir nuevas alternativas de financiamiento e inversión (D1, D3, O8, O10, O16, O20).
Amenazas		
1 Nuevo gobierno: inestabilidad política e incertidumbre 2 Exceso de procesos burocráticos 3 Tipo de cambio de la moneda extranjera. 4 Menor optimismo de empresarios. 5 Aumento de la morosidad crediticia 6 Desaceleración de la economía China. 7 Disminución de la inversión privada. 8 Marco legislativo negativo 9 Leyes de impuestos, Sistema Tributario 10 Ordenanzas municipales sobre licencias de actividad 11 Restricciones y pocos beneficios presentados en la Ley MYPE Ley N° 28015. 12 Bajo nivel educativo y poca educación financiera 13 Actividades de MYPES que pueden contribuir con el deterioro significativo del ambiente 14 Desconocimiento en los temas básicos de higiene, salud y seguridad en el trabajo por parte de microempresarios. 15 La experiencia de la competencia. 16 Alto recurso financiero de las empresas competidoras. 17 Mayor participación de mercado de nuestro competidor 18 Canales de distribución de la competencia. 19 Crédito Informal, prestamistas informales. 20 Alto nivel de morosidad e incumplimiento	Contar con información a tiempo y actualizada de la economía y mercado actual (F3, F6, A2, A4, A5, A6, A8, A9, A10, A11). Contar con personal especializado, que reciba entrenamiento constante (F3, F6, A2, A4, A5, A6, A8, A9, A10, A15). Realizar visitas a las empresas de los clientes y poder realizar el asesoramiento y diagnóstico in situ (F1, F3, F5, F6, A4, A12, A13, A14, A15, A18).	Contar con una oficina con una buena ubicación de fácil acceso a los clientes, con mobiliario adecuado, sala de entrenamiento (D1, D5, A11, A12, A17, A18). Contar con una plataforma virtual amigable, donde también se pueda recibir consultas e interactuar con los clientes (D1, D3, D5, A4, A15, A17, A18).

Figura 62. Matriz FODA. Adaptado de “Conceptos de Administración Estratégica,” por F. David, (2013).

Tabla 22

Matriz de estrategias de negocio

Objetivos	Estrategias	Resultados
Crecimiento		
<p>Posicionar a IDeltas y la nueva alternativa de financiamiento e inversión, como una opción más eficiente y con un alto grado de calidad frente a la intermediación bancaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de Investigación de mercados. - Elaboración e implementación del Plan de Marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener posicionamiento en el mercado potencial de la ciudad de Arequipa. - Lograr el interés de nuevos clientes tanto inversores como solicitantes de financiamiento.
<p>Crecimiento en el mercado con una nueva alternativa económica: confiable, eficiente, innovadora y adecuados a las necesidades de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir base de inversores, que financien los proyectos o negocios. - Captación de clientes a través de asesoramiento personalizado. - Instalar una oficina en un lugar estratégico, con la proyección de crear más centros de atención, un lugar visible, seguro, transitable y de fácil acceso. - Contar con una plataforma virtual amigable, donde también se pueda recibir consultas e interactuar con los clientes. - Realizar visitas a las empresas de los clientes y poder realizar el asesoramiento y diagnóstico en sus mismos negocios o empresas. - Realizar alianzas estratégicas con instituciones (universidades, institutos, cámaras de comercio, organizaciones, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr contactar con inversores con gran capacidad de ahorro que deseen invertir en el mercado. - Clientes inversionistas satisfechos que reinviertan en nuevos proyectos o negocios. - Clientes que buscan un financiamiento y están satisfechos y que regresen a solicitar nuevos créditos.

Rentabilidad		
Buscar un crecimiento rentable, con una estructura de costes variable que permita ir adaptándose progresivamente a las necesidades de los clientes.	- Realizar una estrategia de precios, que lidere los del mercado.	- Precios rentables, que de una estabilidad a la empresa y que maximice las utilidades al transcurrir el tiempo y que vayan de acuerdo al mercado
Objetivos	Estrategias	Resultados
Seguridad		
- Control de los riesgos a los cuales están expuestos los clientes y los propios de la empresa. - Permanecer siempre por debajo de un 1% de tasa de morosidad.	- Análisis y evaluación exhaustiva de los clientes por parte de nuestro equipo. - Implementar un procedimiento y/o política de protección de información personal del cliente.	- Incrementar la confianza de los clientes hacia la empresa y los procesos. - Clientes satisfechos que recomiendan IDeltas a otros.
Tecnología		
Adquirir un software adecuado que permita tener un buen control de las Actividades de la empresa.	- Desarrollo continuo de la plataforma, para actualizar y subsanar problemas durante el proceso de financiación e inversión, así como la comunicación continua con el cliente (mensajería, chat).	- Software implementado en la empresa y en la plataforma. - Posicionamiento de la empresa.

Nota: Elaboración Propia

6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

Según Kotler (2012), la ventaja competitiva es una ventaja sobre los competidores que se obtiene entregando un gran valor al cliente, ya sea ofreciendo precios bajos o precios altos que estén justificados con obtener más beneficios. Por lo que es necesario buscar puntos de diferenciación en cada espacio de contacto con el cliente. Estos puntos pueden ser: productos, servicios, canales, personal o imagen.

- Diferenciación de productos, donde la marca se puede distinguir a partir de sus características, desempeño, estilo y diseño. Es así que la empresa propuesta presenta un producto innovador y de calidad que garantice tanto a los emprendedores como inversionistas y poder conseguir un financiamiento e incrementar sus ingresos.
- Diferenciación de servicios, atención personalizada los siete días de la semana, con el objetivo de satisfacer las necesidades de negocio del cliente.
- Diferenciación de canal, que se da a partir de la forma en cómo se diseña la cobertura, experiencia y desempeño. Por lo que los canales a emplear serán por vía web, de forma física a través de una oficina de atención, telefónica, difusiones, charlas, presentaciones, visita a los clientes, entre otros.
- Diferenciación del personal, se contará con personal competente, quienes recibirán capacitaciones.
- Diferenciación de imagen, con el que se busca transmitir los beneficios distintivos y el posicionar al producto, que sustente por todo lo que la empresa dice y ofrece. Los cuales se deben transmitir a través de una publicidad que hable de la personalidad de la empresa.

6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

El diseño de la estructura de la empresa se plantea de tal forma que facilite las intenciones estratégicas de la empresa en proyecto.

La empresa por encontrarse en sus inicios y por ser de menos costo se organizara bajo una estructura funcional, agrupada en tareas y actividades según las funciones que se realicen (David, 2013).

Figura 63. Estructura organizacional de la empresa propuesta

6.5. Diseño de los perfiles de puesto clave

El diseño del perfil de puesto clave se tomará a partir de un modelo de gestión por competencias el cual debe ser conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias. En este punto es necesario considerar los objetivos propuestos por Recursos Humanos requerido tanto para la selección de personal, de este modo se propone una colaboración eficaz, considerando:

- Captar a personas que tengan los mismos valores que los asociados de la empresa, en este sentido colaboración, solidaridad, pasión por el servicio; siendo necesaria la

proactividad y respeto por las personas independiente de su origen o condición y del mismo modo normas establecidas.

- Promover la capacitación continua así como el desarrollo integral del personal.
- Promover la equidad e integración entre los miembros de la empresa, promoviendo solo aquellos actos que añadan valor a la empresa.

El enfoque de la empresa, presenta un diseño organizacional que representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye (a) fuerzas ambientales, (b) factores tecnológicos y (c) elecciones estratégicas (Hellriegel & Slocum, 2004).

Específicamente se propone:

- Facilitar el flujo de información y de este modo lograr acelerar la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes/consumidores e instituciones vinculadas, del mismo modo brindar información oportuna en la mejor manera posible.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos y áreas de la empresa.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados, construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

El tipo de organización que regirá es la denominado organización mecánica, diseñada para que los integrantes de la empresa y funciones se conduzcan en formas predecibles. Se caracteriza por (a) fundarse en reglas y disposiciones formales; (b) centralizar la toma de decisiones; (c) responsabilidades estrictamente definidas y (d) una rígida jerarquía de autoridad (Hellriegel & Slocum, 2004).

Los requisitos, funciones y responsabilidades específicas para cada puesto, serán las siguientes:

Tabla 23

Perfil del Director General

Requisitos	Funciones	Competencias
Representado por cualquiera de sus accionistas	Cumplirá las funciones de guía de la empresa como son: (a) Diseñar e implementar el plan estratégico a desarrollarse en la empresa	(a) Capacidad organizativa y de planificación. (b) Capacidad de análisis y resolución.
Educacionales: Conocimientos en Administración de empresas, Contabilidad	(b) Buscar los recursos económicos que permitirán el inicio, promoción y crecimiento de la empresa	(c) Espíritu emprendedor (d) Liderazgo de personas
Años de experiencia: cinco años	(c) Seleccionar el personal que integrará la empresa (d) Redactar la normas y principios éticos que regirán en la empresa (e) Redactar el manual de funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa, y (f) Supervisar y controlar las actividades y resultados del Gerente General.	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 24

Perfil del Gerente General

Requisitos	Funciones	Competencias
Designado por el Directorio	Será el responsable de la empresa, emitirá los reportes periódicos al Directorio	(a) Liderazgo de personas
Educacionales: Conocimientos en Administración de empresas, Contabilidad	(a) Supervisar y controlar las actividades y resultados del Jefe de Servicios y del Jefe de Seguridad	(b) Capacidad organizativa y de planificación. (c) Capacidad de análisis y resolución.
Años de experiencia: cinco años	(b) Hacer auditorías mensuales sobre el manejo de la contabilidad y nivel de producción de la empresa, y (c) Promover relaciones perdurables en el tiempo, con los clientes corporativos e individuales.	(d) Espíritu emprendedor (e) Capacidad de comunicación

Nota: Elaboración Propia

Tabla 25

Perfil del Secretaria General

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Estudios de Contabilidad finalizados Estudios de especialización en Finanzas Dominio Microsoft Office, programas de contabilidad	(a) Capacitar a los colaboradores que formen parte del área de asesoría en temas contables administrativos correspondientes; (b) Cumplir y hacer cumplir los requisitos contables, las normas y principios éticos que regirán en la empresa;	(a) Aptitudes para la Atención y Orientación al Cliente (b) Capacidad de Negociación (c) Sociabilidad. Dinámico (d) Dominio de la comunicación oral (e) Buena presencia.
Años de experiencia: dos años	(c) Brindar soporte corporativo al Jefe de Servicios y Gerencia General.	(f) Espíritu emprendedor (g) Capacidad de comunicación

Tabla 26

Perfil del Jefe de Servicios

Requisitos	Funciones	Competencias
Educacionales: Estudios de Administración o Ingeniería Comercial a nivel universitario	(a) Contratar el personal que integrará la empresa, (b) Cumplir y hacer cumplir el manual de funciones de cada uno de los colaboradores del área administrativa, así como las normas y principios éticos que regirán en la empresa,	(a) Liderazgo de personas (b) Capacidad organizativa y de planificación. (c) Capacidad de análisis y resolución (d) Espíritu emprendedor
Estudios de especialización en Finanzas Estudios de especialización en Marketing (deseable) Licencia de conducir A-1	(c) Encargarse de la apertura de cuenta corriente, en el Banco seleccionado por el Directorio, para el depósito y pago de dinero; (d) Desarrollar nuevas campañas de publicidad y promoción de la empresa, página web	(e) Aptitudes para la Atención y Orientación al Cliente (f) Capacidad de Negociación (g) Sociabilidad. Dinámico (h) Dominio de la comunicación oral (i) Buena presencia
Años de experiencia: dos años	(e) Promover la venta a través del sistema de visitas especializadas a clientes; (f) Crear y mantener relaciones perdurables en el tiempo, con los clientes corporativos e individuales; (g) Hacer llegar los servicios a los clientes a través de los asesores de servicios; (h) Manejar las cuentas más grandes de la compañía, y (i) Ser responsable de la logística de entrega de los productos a los clientes.	(j) Capacidad negociadora. (k) Visión de negocio.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 27

Perfil del Asesores de Servicios

Requisitos	Funciones	Competencias
<p>Educacionales: Estudios en Administración, Finanzas, Contabilidad, a nivel universitario; Licencia de conducir A-1</p> <p>Años de experiencia: dos años</p>	<p>(a) Realizar las actividades de asesoría a clientes, requiriendo financiamiento y/o alternativas de inversión. acuerdo con las normas establecidas por la organización;</p> <p>(b) Elaborar, presentar e informar paquetes pre diseñados para clientes de nichos específicos;</p> <p>(c) Realizar el mantenimiento y seguimiento de las cuentas cerradas, activas y potenciales, desarrollándose en modo óptimo en el ejercicio de sus funciones,</p> <p>(d) Realizar el correcto funcionamiento de las transacciones, asegurándose de la satisfacción final del cliente,</p> <p>(e) Participar activamente en ferias de emprendimientos, y actividades que influyan en la adquisición de una mayor cartera de clientes.</p>	<p>(a) Aptitudes para la Atención y Orientación al Cliente</p> <p>(b) Capacidad de Negociación</p> <p>(c) Sociabilidad. Dinámico</p> <p>(d) Dominio de la comunicación oral</p> <p>(e) Buena presencia</p> <p>(f) Espíritu emprendedor</p> <p>(g) Capacidad de comunicación</p>

Nota: Elaboración Propia

Tabla 28

Perfil del Asesor Legal

Requisitos	Funciones	Competencias
<p>Educacionales: Profesional en derecho. Colegiatura que lo habilite para el ejercicio profesional.</p> <p>Conocimientos en derecho Administrativo, comercial y laboral.</p> <p>Conocimiento en herramientas informáticas</p> <p>Años de experiencia: tres años</p>	<p>(a) Brindar asesoría legal en materia de contratos.</p> <p>(b) Elaborar las bases para las contrataciones.</p> <p>(c) Brindar asesoría legal a las áreas que lo requieran, previniendo potenciales riesgos.</p> <p>(d) Redactar y revisar contratos, actas, cartas y otros documentos legales.</p> <p>(e) Realizar la actualización de las normas legales en la página web.</p> <p>(f) Garantizar la viabilidad legal de las alternativas propuestas.</p>	<p>(a) Capacidad para poner en operación conocimientos, habilidades, valores y resolución de problemas en las diversas situaciones de orden laboral.</p> <p>(b) Manejo de conflictos y situaciones críticas</p> <p>(c) Buena capacidad de negociación</p> <p>(d) Espíritu emprendedor</p> <p>(e) Habilidad para la organización del trabajo</p>

Tabla 29

Perfil del Operario/vigilancia

Requisitos	Funciones	Competencias
<p>Educacionales: Estudios Secundarios. Con conocimientos técnicos relacionados con almacenes y vigilancia Licencia de conducir A-2B</p> <p>Años de experiencia: un año</p>	<p>(a) Realizar labores de control de ingreso y salida de equipos, materiales, etc. (b) De requerirse realizar el transporte de equipos o materiales;</p>	<p>(a) Aptitudes para la Atención (b) Dinámico (c) Responsable (d) Con Capacidad de trabajo</p>

Nota: Elaboración Propia

Finalmente en cumplimiento de las resoluciones de las sentencias emitidas por el Tribunal Constitucional peruano, en materia de discriminación laboral; en la solicitud de los puestos no se incluirán rasgos determinados de (a) raza, (b) sexo, y (c) edad o algún otro elemento que pudiera indicar algún tipo de discriminación. Sin embargo el Directorio procurará cubrir las plazas propuestas, seleccionando a los aspirantes mediante una evaluación integral.

6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

La empresa contará con una planilla conformada por 13 colaboradores, los cuales gozarán de los beneficios laborales establecidos por ley, es decir que además de su remuneración mensual percibirán una Compensación por Tiempo de Servicios (C.T.S.); vacaciones pagadas de 30 días, así como, el derecho de participar en el Régimen Contributivo de Seguridad Social en Salud (RCSSS). Costos que serán asumidos por la empresa, tal como lo señala la siguiente tabla.

Tabla 30

Sistema de remuneraciones y compensaciones del Plan de Negocios

Cargo	Cantidad	Monto/ mes (S/.)	Vacacione s (S/.)	ESSALU D (S/.)	Total/mes (S/.)	Total/mes (U.S. \$)
Vigilante	1	930	465	84	1,479	448
Asesor de Servicios	3	4,500	2,250	405	7,155	2,168
Asesor Legal	1	2,700	1,350	243	4,293	1,301
Secretaria General	1	2,000	1,000	180	3,180	964
Jefe de Servicios	1	2,700	1,350	243	4,293	1,301
Gerente General	1	3,700	1,850	333	5,883	1,783
TOTAL	8	16,530	8,265	1,488	26,283	7,964

Nota: Tipo de cambio 3.3

6.7. Política de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos estarán orientadas al establecimiento del clima laboral, decálogo del desarrollo empresarial y a la selección del personal. Los Directivos de la empresa tendrán a su cargo esta responsabilidad, la cual deberá estar plasmada en un manual de procedimientos que promueva y valore el trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa.

Respecto al comportamiento esperado, éste se regirá por lo valores de:

- Pasión por el trabajo.
- Liderazgo, promoviendo cualquier acción de mejora continua.
- Honradez y responsabilidad en el ejercicio de sus actividades.
- Igualdad y justicia.
- Cordialidad en el trato, como piedra angular de la organización, esto tanto en las relaciones internas como en las relaciones con los clientes.

Respecto a los métodos para mantener la cultura organizacional, se promoverá:

- Reacciones rápidas y asertivas frente a las situaciones de crisis, al fomentar la coerción mutua.
- Enseñanza y asesoría permanente de las funciones a desempeñar.
- Reclutamiento, selección, ascensos y despidos, cuando estos sean necesarios.

Capítulo VII. Plan de Marketing

7.1. Estrategias de Marketing

Según Kotler y Armstrong (2012), para el diseño de las estrategias de marketing se debe entender por completo a los consumidores y al mercado y tener respuesta a dos preguntas importantes: ¿A qué clientes debemos servir?, es decir ¿cuál es nuestro mercado meta?, y de ¿qué manera serviremos mejor a esos clientes? o ¿cuál es nuestra propuesta de valor?

En el capítulo tres se efectuó el desarrollo del mercado meta al cual deseamos llegar, así como la descripción del servicio y productos a ofrecer.

Como estrategia de marketing se diseñará una mezcla de marketing integrado, conformada por los factores: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (las cuatro P). La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto (Kotler, 2012).

-Objetivo general: Realizar un plan de marketing, identificando los canales o medios óptimos de contacto con los clientes, basados en la identificación de las necesidades y tendencias de los clientes.

7.1.1 Estrategias de Producto

La estrategia de productos también requiere construir una línea de productos. Una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes (Kotler, 2012). El producto encierra los bienes y servicios que ofrece una empresa y es el medio a través del

cual se satisfacen las necesidades de los clientes. Entre los aspectos importantes del producto se encuentra la marca, imagen o los servicios post venta.

Entre los productos y servicios que se ofrecen se tiene:

- Servicios de inversión y financiamiento: Licitación de préstamo, para obtención de acceder a liquidez a cambio de un interés.
- Ventas: Se ofrecen los servicios de ventas por adelantado;
- Servicios especiales: Venta de derechos o participaciones, elaboración de contratos, asesoría empresarial, entre otros.
- Asesoría y Capacitación.

En cuanto a la marca IDeltas SAC; tanto el nombre, siglas, símbolo, diseño de la empresa servirán para identificar los productos o servicios y diferenciar a la empresa de la competencia.

Figura 64. Logotipo de la empresa IDeltas SAC

Se desea posicionar a IDeltas como la mejor empresa de intermediación y asesoramiento, especializada en inversión y financiación de negocios y emprendimientos en

la ciudad de Arequipa. Es decir, posicionar a la empresa en la mente de inversores como una alternativa más eficiente y con un alto grado de calidad frente a la intermediación bancaria.

7.1.2. Estrategias de precio

Existen dos estrategias generales para la fijación de precios para el lanzamiento de nuevos productos: la de fijar el precio para capturar el nivel más alto del mercado existente y la de fijar el precio para penetrar en el mercado (Kotler & Armstrong, 2012).

Ya que los productos que se ofrecen en la empresa propuesta se tratan de nuevas alternativas de financiamiento es que para penetrar en el mercado y fijar los precios, se plantea ofrecer inicialmente precios bajos para estos nuevos productos, con el objetivo de atraer el mayor número de clientes (inversionistas y quienes buscan financiamiento) y poder conseguir una importante participación en el mercado, en el menor tiempo posible.

Para la fijación de los precios de los servicios va en función a la estructura de los costos, para evitar el riesgo de que no vayan con la realidad del mercado y que permita alcanzar una tasa de rendimiento sobre la inversión, maximizar las utilidades al transcurrir el tiempo y que se establezca la empresa. Nuestra estrategia de precios frente a los que buscan un financiamiento, será el de cobrar comisiones por debajo de las comisiones bancarias para que vean en la financiación alternativa una gran oportunidad de financiar su negocio.

Tabla 31

Estimación de precios

Servicio/ Producto	Ventas por adelantado	Financia miento	Servicios Especiales	Asesoría permane nte	Asesoría por horas	Capacita ción
Precio Promedi o (S/.)	500	500	100	221.1	70	500
Precio Promedi o (US\$)	151.5	151.5	30.3	67	21.2	151.5

7.1.3. Estrategias de distribución

Consisten en acciones comerciales cuyo objetivo es captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, lograr mayor cobertura o exposición de los productos o servicios, etc. Una buena estrategia de distribución permitirá a la empresa lograr aquellos objetivos de ventas que se hayan establecido.

Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2012).

El principal canal de la empresa será el que se brinda en el mismo establecimiento de forma directa, ya que los contratos requieren el contacto directo entre representantes de IDeltas, inversionista y quien solicita financiamiento. También se plantea realizar visitas empresariales (negocios, casas) hacia los clientes o futuros clientes, para tener un mayor contacto con el servicio ofrecido.

Otros canales de distribución están: a través de una plataforma online, vía telefónica (telemercadotecnia) y correo electrónico. También algunos medios escritos como tarjetas de presentación, distribución de portafolios con contenido promocional y presentación de servicios, toda la papelería que salga de la empresa debe estar identificada con la imagen corporativa de la organización.

7.1.4. Estrategias de promoción y publicidad

La promoción involucra un conjunto de actividades que anuncian las ventajas del producto y inducen a los clientes meta de que lo compren (Kotler & Armstrong, 2012).

Para estar al día con nuestra competencia y lograr el éxito en las ventas, hoy en día se busca más que un excelente producto y/o servicio, es por esa razón que las personas requieren incentivos para adquirirlos y tal motivo la promoción se ha vuelto necesaria para los productos o marcas. El objetivo de la promoción y publicidad de un producto es el de

maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca. Las estrategias de promoción de un producto benefician a las empresas con el aumento de demanda y a la vez beneficia a los consumidores brindándoles la información necesaria sobre la disposición del producto, sus usos y beneficios. Usualmente son para funcionar a corto plazo, animando a los consumidores a comprar el producto antes de que expire dicha promoción.

Para lograr posicionarse y mantenerse en el mercado la empresa IDeltas SAC tiene los objetivos publicitarios y promocionales:

- Diseñar material publicitario y de comunicación.
- Evaluar y desarrollar los procesos de mercadeo y publicidad.
- Recopilar información sobre las áreas de mercadeo
- Participar y realizar una fuerte presencia en eventos empresariales.
- Material publicitario a través de la plataforma online.

Entre las estrategias publicitarias y promocionales para hacer conocer los servicios, se propone:

- Día de lanzamiento: Se ofrecerá un cóctel de bienvenida a todos los representantes de las pequeñas y microempresas invitadas ubicados en la ciudad de Arequipa, el cual durará tres horas, y se realizará en las instalaciones de la empresa, se calcula un total de cien participantes, el evento estará a cargo de la Dirección y gerencia general. El lanzamiento tendrá como eslogan: “Descubre un mundo de oportunidades, se parte de tus soluciones”
- Mercadeo: Se hará la distribución de un portafolio que contenga la presentación de la empresa y los servicios que brinda, así como contenido promocional, cada documento estará debidamente identificado con la imagen de la empresa. Todas

las personas que laboran para la empresa, estarán debidamente identificadas con un fotocheck dado por la empresa.

- Se empleara la telemarcadotecnia como una forma de acceder a una importante cantidad de consumidores potenciales. La creación de una plataforma web oferte todos los servicios y mantenga actualizado e informado al usuario. También hacer uso intensivo de redes sociales, blogs en internet y medios publicitarios. Se creará un perfil en Twitter, Facebook, LinkedIn, canal de Youtube con la finalidad de dar a conocer a la empresa e informar sobre los eventos y descuentos promocionales. El generar un vínculo digital con el cliente sumado a la presencia por las oficinas así como por los asesores de servicios, nos permitirá tener una amplia red de contactos los cuales puedan ser convertidos en clientes, gracias a los buenos resultados por el marketing de contenidos.

Por otro lado, se maneja la estrategia digital que es el de alianzas estratégicas con influencers (bloggers, youtubers, influencers en facebook, influencers en instagram, influencers en Twitter), la consecuencia esperada es lograr influencia focalizada (por rango de edad como geográfica y nivel socioeconómico).

	Atraer Clientes	Convertir Clientes	Fidelizar Clientes
Líneas	Marketing en buscadores (SEM y SEO)	Web Marketing (usabilidad, navegabilidad, diseño, arquitectura)	Email Marketing
Estratégicas De Marketing	Publicidad online (Google Adwords, Facebook Ads, ...)	Publicidad Online (Google Adwords, Facebook Ads)	Marketing Relacional (CRM)
Online	Inboud Marketing		
	Social Media Marketing		
	Email Marketing		
	Relaciones Públicas Online		
	Información Estratégica <div>Orientación Empresarial</div> <div>Posicionamiento Mundial "Sistemas Integral Gratuito"</div>	<div>Tradicional/BTL</div> <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales - Fidelización - Posicionamiento Personalización <div>BD -> (Clientes Referidos)</div> <div>Sorpresas (Campañas pre estructuradas)</div>	<div>Sistema Integrado, Velocidad de Atención</div> <div>Maximizar Recursos Infraestructura</div> Innovación <div>Proyección de Servicios</div>

Figura 65. Estrategia de Marketing publicitario a través de la página web

- Relaciones publicitarias: Realizar la presentación de los productos y servicios a las empresas, por lo que se requiere hacer contacto con sus representantes, también el de realizar visitas y ofrecer un servicio personalizado para determinar el grado de satisfacción del cliente.
- Eventos: Participar en eventos empresariales, mediante la presentación de un stand o realizados en las instalaciones de la empresa con el fin de hacer conocer a la empresa. Cada evento contará con un mensaje que incentive a reconocer la oportunidad de apoyar en el desarrollo de la pequeña y microempresa, como por ejemplo: "Supera tus expectativas, apoya tus soluciones"

- Reforzamiento de la marca: esta estrategia lo que se busca es crear lealtad de nuestros clientes a la marca, para ello se hará el uso de membresías con las que los clientes pueden adquirir una serie de descuentos y promociones.
- Crear demanda: ofrecer una promoción por tiempo limitado (asesoramiento gratuitos, o envío de información importante para el desarrollo su empresa), un descuento porcentual o demostrar a los consumidores que nuestro producto es mejor que el de la competencia.
- En la plataforma, como actividad promocional, se presentará un video informativo acerca de lo que propone y realiza IDeltas. El objetivo de este video es generar confianza en nuestros clientes, y que puedan entender el proceso completo tanto de inversión para los clientes inversores como de financiación para los clientes emprendedores o que tienen un negocio.

Figura 66. Estrategia de Marketing publicitario a través de la presentación

Figura 67. Estrategia de Marketing publicitario online

Tabla 32

Presupuesto de publicidad

Publicidad y Promoción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Lanzamiento			
Cóctel	100	17.0	1700
Cartas de invitación	100	3.0	300
Portafolios	50	10.0	500
Total Lanzamiento			3000
Publicidad y Promoción mensual			
Visitas empresariales	200	6.0	1200
Tarjetas de presentación	300	0.5	150
Portafolios	100	10.0	1000
Página web	1	650.0	650
Total gasto mensual			3000

Nota. Valores tomado de cotizaciones en soles.

7.2. Estrategias de ventas

En este punto se tratarán las ventas personales y la promoción de ventas. Las ventas personales son la interacción interpersonal con los clientes actuales y potenciales para generar relaciones y generar ventas. Por otro lado la promoción de ventas consiste en incentivos a

corto plazo con la finalidad de fomentar la compra de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2012).

El equipo de ventas está conformado por el área de servicios, quienes serán los responsables de realizar las ventas en las instalaciones de la empresa, a través de la plataforma online, vía telefónica, por internet, visita a clientes potenciales que precisen de información del servicio.

Dentro de las estrategias de ventas se tiene:

1. Se deberán de difundir como mínimo a cinco clientes al día con finalidad de aumentar la base de datos de clientes potenciales de la empresa.
2. La difusión será también a través de la plataforma online donde habrá un chat en tiempo real donde se informe y se aclaren las dudas. Así mismo el seguimiento diario de las redes sociales y medios publicitarios con el objetivo de visualizar cuántos clientes potenciales están interesados en los servicios y productos.

7.2.1. Plan de ventas

El proyecto considera llegar a un objetivo mínimo de 500 clientes en el primer año. El objetivo propuesto para el primer año es de 1.38 clientes por día.

Dentro del plan de ventas se tendrán las siguientes actividades:

- Desarrollar un presupuesto mensual de ventas en base a la demanda.
- Establecer un objetivo mensual de ventas a través de las ventas de telemercadotecnia y ventas directas.
- Capacitación constante al equipo referente a ventas de los servicios y productos que ofrece la empresa.
- Entrega de incentivos al mejor vendedor.

- Informes financieros quincenales elaborados por el Gerente General para tener un seguimiento detallado de la empresa y controlar si los objetivos mensuales se están logrando.

7.2.2. Políticas de servicios y garantías.

La calidad del servicio que se puede brindar es muy importante para el desarrollo y gestión de la empresa por lo que los esfuerzos se enfocarán en conseguir brindar el mejor servicio a los clientes. Se espera lograr esto por medio de la estandarización de los procesos de la organización y así garantizar un servicio eficiente en el trato con los clientes y en la calidad de los servicios y productos que se ofrecen. Por otro lado es muy importante para la empresa el conocer la opinión de los clientes por lo que se acondicionara un buzón de sugerencias dentro del local, además de la elaboración de una encuesta corta sobre la opinión de la atención recibida el cual será analizado mensualmente.

Dentro de la política de ventas se tiene:

- La atención en las oficinas será de 8:30 a.m. a 17:00 p.m.
- Los cobros se realizan en moneda nacional.
- La empresa no otorgará crédito alguno.
- Los asesores no podrán realizar descuento alguno sobre los productos y servicios a menos que la Gerencia General lo autorice.
- Los casos en los que clientes presenten quejas tanto sobre el servicio o por los productos estos serán atendidos directamente por el jefe de asesoramiento o por el jefe legal.

- Una vez concretada la venta, se realizará un contrato de entre IDeltas, inversionista y solicitante de financiamiento, según sea el caso.
- En cuanto a la prenda o garantía (de existir), esta deberá estar fijada según el precio del financiamiento, esta figurará en el contrato de mutuo, y será liberada íntegramente una vez se dé por exitosa la transacción entre el comprador y el vendedor (ver sección 3.1).
- Las demoras que pudieran producirse, tanto en el pago del principal, como en el de los intereses, tarifas, devengarán diariamente, hasta su completo pago, a favor del inversionista.
- Los datos de carácter personal del prestatario y el/los prestamistas, serán tratados de conformidad con la Ley de Protección de Datos Personales – Ley N° 29733 y su Reglamento, con la mayor confidencialidad.
- El inversionista y el solicitante de financiamiento consienten que IDeltas, recabe, comunique, intercambie o solicite información a otras entidades públicas y privadas, con la finalidad de verificar y evaluar la información facilitada y determinar que el cliente cumple con las condiciones del perfil.

Capítulo VIII: Planificación financiera

8.1. La inversión

La inversión es el uso de recursos con el objetivo de generar beneficios o ganancias en el futuro.

Se considera un Plan Financiero lo más conservador posible por tratarse de una empresa de nueva creación, de acuerdo a los lineamientos propuestos por los socios de la empresa, de manera que se logren determinar las inversiones necesarias, sus fuentes de financiación, costos del servicio, administración y venta de los servicios de asesorías.

8.1.1. Inversión pre-operativa

Estos son los costos que se requieren para la compra de todos los activos necesarios desde la formulación de la idea del negocio hasta antes de iniciar operaciones. La inversión pre-operativa incluye costos como inversión en maquinaria, licencias, mobiliario, etc. Todo ello formará parte del activo de la empresa.

A continuación, se detalla la relación de activos que forman parte de la inversión pre-operativa de la consultora dividiéndolos en activos fijos tangibles y activos intangibles. Los activos fijos son aquellos bienes físicos cuyo uso proporciona beneficios para la empresa como son los edificios y equipos. La depreciación es el gasto relacionado a estos activos a medida que se desgastan a lo largo de su vida útil.

Por otro lado, los activos intangibles son aquellos cuyo valor no proviene de propiedades físicas, como la obtención de licencias. Así como los activos fijos se deprecian, los activos intangibles reducen su valor en el tiempo a través de amortización (Horngrén, Aarrison, & Oliver, 2010).

INVERSION PRE-OPERATIVA: ACTIVOS FIJOS	
CONCEPTO	Monto (U.S. Dólares)
TERRENO	0
EQUIPO Y MAQUINARIA	0
EQUIPO DE OFICINA	
Equipos de Computo	
Laptop	3,030
Impresora	404
Perifericos	263
Discos Externos	451
Router Inalambrico	149
Telefono Fijo	128
Telefono Celular	890
Memorias USB	50
Muebles y Enseres	
Escritorios	485
Mesa de Juntas	836
Archivadores y Sillas	388
Mesa de Centro Para Recepción	91
Mesa de Reuniones	836
Sillas de reuniones y Sofas	836
OBRAS CIVILES	
Pisos y alfombras	2,600
Pintura y accesorios	907
TOTAL	12,344
IMPREVISTOS (5%)	617
TOTAL ACTIVOS FIJOS	12,961

Figura 68. Inversión Pre-operativa: Activos fijos

INVERSIÓN PRE-OPERATIVA: ACTIVOS INTANGIBLES	
CONCEPTO	Monto (U.S. Dólares)
ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN	
Estudio de Marketing	1,000
Estudio de Recursos Humanos	750
Estudio Legal	1,500
GASTOS DE GESTIÓN	
Gastos de Selección y Contratación	750
Elaboración y contrato fiduciario	4,500
Estudio de Mercado	1,250
Hosting y Dominio y Desarrollo portal web	1,000
Adquisición de Software	500
Desarrollo de Software	500
Asistencia Técnica	1,200
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	
Licencias, certificados, registro de marca, otros.	800
TOTAL	13,750
IMPREVISTOS (5%)	688
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	14,438

Figura 69. Inversión Pre-operativa: Activos Intangibles

8.1.2. Inversión de capital de trabajo

Se ha calculado el requerimiento de capital de trabajo considerando el monto total de gastos operativos del primer mes del año uno.

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO						
SUELDOS Y SALARIOS						
Cargo	Cantidad	Monto/ mes (S/.)	Vacaciones (S/.)	ESSALUD (S/.)	Total/mes (S/.)	Total/mes (U.S. \$)
Vigilante	1	930	465	84	1,479	448
Asesor de Servicios	3	4500	2250	405	7,155	2,168
Asesor Legal	1	2700	1350	243	4,293	1,301
Secretaria General	1	2000	1000	180	3,180	964
Jefe de Servicios	1	2700	1350	243	4,293	1,301
Gerente General	1	3700	1850	333	5,883	1,783
TOTAL	8	16530	8265	1488	26,283	7,964

Figura 70. Inversión Capital de Trabajo: Sueldos y Salarios.

DESEMBOLSOS DIVERSOS		
Detalle	S/.	US\$
Alquiler del local más garantía	3,200	970
Matenimiento Fiduciario	2,640	800
Licencias de SW (ERP)	2,400	727
Transportes	320	97
Gastos de luz, agua, teléfono, internet	700	212
Materiales y Utiles de Oficina	350	106
Seguros	300	91
Mantenimiento	150	45
Sistema de Vigilancia	175	53
Gastos laborales	1,000	303
Capacitación	500	152
Marketing y publicidad	3,200	970
Lanzamiento de proyecto	3,000	909
Limpieza y Ornato	200	61
Mantenimiento portal web	700	212
TOTAL	18,835	5,708
IMPREVISTOS (5%)		684
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		14,356

Figura 71. Inversión Capital de Trabajo: Desembolsos diversos

8.1.3. Costo del proyecto

COSTO DEL PROYECTO	
CONCEPTO	Monto (U.S. \$)
ACTIVOS FIJOS	
EQUIPO DE OFICINA	8,837
OBRAS CIVILES	3,507
IMPREVISTOS (5%)	617
ACTIVOS INTANGIBLES	
ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN	3,250
GASTOS DE GESTIÓN	9,700
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	800
IMPREVISTOS (5%)	688
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	
SUELDOS Y SALARIOS	7,964
DESEMBOLSOS DIVERSOS	5,708
IMPREVISTOS (5%)	684
INVERSION TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	12,961
ACTIVOS INTANGIBLES	14,438
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	14,356
TOTAL	41,754

Figura 72. Inversión Total para el proyecto

8.1.4. Inversiones futuras

Dentro de este rubro se está considerando la reposición de activos tangibles (fijos) que por su vida útil deben ser cambiados dentro del periodo de evaluación del proyecto.

Cabe señalar que solo se está considerando la reposición de equipos de cómputo, los mismos que tienen una vida útil estimada de 5 años, que coincide con su periodo de depreciación contable tributaria. Se adjunta el cuadro detallado de equipos a reponer y el monto de inversión a realizar en el quinto año de evaluación del proyecto.

INVERSION FUTURA	
CONCEPTO	Monto (U.S. \$)
Laptop	3,030
Impresora	404
Perifericos	263
Discos Externos	451
Router Inalambrico	149
Telefono Fijo	128
Telefono Celular	890
Memorias USB	50
Escritorios	485
Mesa de Juntas	836
Archivadores y Sillas	388
Mesa de Centro Para Recepción	91
Mesa de Reuniones	836
Sillas de reuniones y Sofas	836
TOTAL	8,837

Figura 73. Inversión Futura

8.2. Financiamiento

8.2.1. Endeudamiento y condiciones

Para la implementación del proyecto se requiere un capital de US\$ 41,754, el cual será aportado en su totalidad por dos inversionistas.

Antes de tomar la decisión de optar por un préstamo, se realizó un análisis de los costos de financiamiento que ofrece la banca peruana, encontrando que en algunos casos los bancos no financian proyectos, por lo que se ha considerado por conveniente que los accionistas inviertan con capital propio.

8.2.2. Capital y costo de oportunidad

La estructura de financiamiento del proyecto está constituida por el 100% de aportes al capital por parte de los accionistas.

Respecto al cálculo del costo de oportunidad de los inversionistas (K_e o COK), no se cuenta con información disponible y precisa, en especial para la construcción del indicador beta des-apalancado de la industria de servicios y asesoría en temas de financiamiento e inversión en el Perú.

Por esta situación, se decidió calcular el Ke (COK) del inversionista tomando como guía los indicadores en el mercado norteamericano. Para hallar el Ke se aplicará el modelo CAPM, para lo cual se necesitaran los siguientes valores: beta des-apalancado, rendimiento de los bonos de gobierno de los EEUU (tasa de riesgo libre (Rf)), prima de riesgo (Rf-RM) y riesgo país Perú.

Date updated:	5-Jan-18								
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu								
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures	US companies							if you are look
Home Page:	http://www.damodaran.com								unlevered bet
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html								betas can mo
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls								sector beta ac
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm								reasons, is les
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?					Marginal				
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use					24.00%				
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered betz	Cash/Firm valu	Unlevered beta corrected for cas	HiLo Risk	
Hospitals/Healthcare Facilities	35	1.18	176.51%	10.57%	0.50	1.75%	0.51	0.4592	
Hotel/Gaming	70	0.94	39.91%	14.01%	0.72	3.22%	0.74	0.4199	
Household Products	131	1.00	21.03%	7.35%	0.86	2.31%	0.88	0.6009	
Information Services	61	0.88	15.71%	15.90%	0.79	4.07%	0.82	0.3503	
Insurance (General)	21	0.78	38.50%	14.71%	0.61	3.99%	0.63	0.2871	
Insurance (Life)	25	1.01	57.06%	15.32%	0.70	12.71%	0.81	0.2369	
Insurance (Prop/Cas.)	50	0.84	26.43%	18.50%	0.70	4.06%	0.73	0.2254	
Investments & Asset Management	165	0.99	42.08%	8.30%	0.75	13.70%	0.87	0.3629	

Figura 74. Beta desapalancada. Tomado de Implied Equity Risk Premiums - United States. Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

Figura 75. Tasa de riesgo libre (Rf). Tomado de Rendimiento de los bonos de gobierno de los EEUU. Recuperado de https://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds?maturity_from=130&maturity_to=290

Arithmetic Average				Risk Premium		Standard Error	
				Stocks - T.B	Stocks - T.Bo	Stocks - T.F	Stocks - T.Bonds
1928-2017	11.53%	3.44%	5.15%	8.09%	6.38%	2.10%	2.24%
1968-2017	11.41%	4.82%	7.17%	6.58%	4.24%	2.39%	2.70%
2008-2017	10.27%	0.42%	4.29%	9.85%	5.98%	6.12%	8.70%
Geometric Average				Risk Premium			
				Stocks - T.B	Stocks - T.Bonds		
1928-2017	9.65%	3.39%	4.88%	6.26%	4.77%		
1968-2017	10.05%	4.77%	6.76%	5.28%	3.29%		
2008-2017	8.42%	0.41%	3.86%	8.01%	4.56%		

Figura 76. Prima de riesgo (Rf-RM). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

</

Este valor de K_e es lo que pedirían los accionistas de ejecutarse el proyecto en EE.UU. Se ajusta el costo de oportunidad de los inversionistas por el riesgo país. Se utiliza la aproximación simple, esto es sumar al K_e , el riesgo país, lo que equivale a 1.5%.

Ajustamos K_e :

$$K_e + \text{Riesgo país} = 9.74\%$$

Lo cual indica que los accionistas que quieran invertir en este proyecto en el Perú, esperan ganar no menos de 9.74% en dólares.

8.2.3. Costo de capital promedio ponderado

Luego de haber calculado el K_e (COK) del inversionista, se procede a calcular el costo promedio de capital (CPPC) o WACC (Weighted Average Cost of Capital). Considerando que el proyecto no cuenta con apalancamiento financiero, el costo promedio ponderado será el mismo que el K_e (Perú) calculado.

8.3. Presupuesto Base

Se efectuará la estimación de los diferentes presupuestos que aplica a la empresa de servicios. En la figura 79 se muestra los valores de los desembolsos mensuales, los cuales serán clasificados en los diferentes presupuestos de cada área de la empresa.

DESEMBOLSOS MENSUALES	Monto/mes (U.S. \$)
Materiales y Utiles de Oficina	106
Sueldos y salarios	7,964
Alquiler	606
Gastos de luz, agua, teléfono, internet	212
Mantto. Fiduciario	364
Mantto. Portal web	212
Mantto. Y limpieza	106
Seguros, sistema de vigilancia	144
Marketing y publicidad	970
Capacitación	152

Figura 79. Costos de Desembolsos mensuales. Montos en dólares.

8.3.1. Presupuesto de ventas

La presente proyección por ventas parte de la demanda presentada en el Capítulo IV pronóstico de ventas, proyección del mercado objetivo.

Tabla 33

Ingreso de ventas por año

	1	2	Año 3	4	5
Ingresos Ventas US\$.	128,303	138,567	148,832	159,096	169,360
Ingresos Ventas S/.	423,400	457,272	491,144	525,016	558,888

8.3.2. Presupuesto de costo de producción

Concepto Costo de Producción	2019	2020	2021	2022	2023
Materiales y Utiles de Oficina	1,273	1,361	1,455	1,556	1,663
Sueldos y salarios	95,573	95,573	95,573	95,573	95,573
Alquiler	7,273	7,273	7,273	7,273	7,273
Gastos de luz, agua, teléfono, internet	1,527	1,527	1,527	1,527	1,527
Mantto. Fiduciario y Mantto. Portal web	6,909	6,909	6,909	6,909	6,909
Depreciacion	2,039	2,039	2,039	2,039	2,039
Total	114,594	114,683	114,777	114,877	114,985

Figura 80. Costos de Producción. Montos en dólares.

8.3.3. Presupuesto de compras

No se considera en este punto pues no hay consumo de material primas e insumos, ya que no se elaboran productos sino se brindan servicios.

8.3.4. Presupuesto de costo de ventas

Costo de Ventas es igual al Costo de Producción, todo lo que se produce se vende, ya que se trata de servicios.

8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos

Concepto de Gastos Administrativos	2019	2020	2021	2022	2023
Mantto. Y limpieza	1,273	1,273	1,273	1,273	1,273
Gastos de luz, agua, teléfono, internet	1,018	1,018	1,018	1,018	1,018
Seguros, sistema de vigilancia	1,727	1,727	1,727	1,727	1,727
Amortizacion	400	400	400	400	400
Total	4,418	4,418	4,418	4,418	4,418

Figura 81. Gastos administrativos, montos dados en dólares.

8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas

Concepto Gastos Marketing y Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Marketing y publicidad	1,182	1,249	1,321	1,397	1,479
Capacitación	152	152	152	152	152
Total	1,333	1,401	1,472	1,549	1,631

Figura 82. Presupuesto para marketing y ventas, montos dados en dólares.

8.3.7. Presupuesto de gastos financieros

Este punto no aplica, el gasto por concepto de mantenimiento de la cuenta fiduciaria se encuentra en desembolsos diversos (ver figura 71).

8.4. Presupuesto de Resultados

8.4.1. Estado de Resultados

Montos en (U.S. \$)	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos de Ventas	128,303	138,567	148,832	159,096	169,360
Costos	114,594	114,683	114,777	114,877	114,985
Utilidad Bruta	13,709	23,885	34,055	44,219	54,375
Gastos de Administración	4,418	4,418	4,418	4,418	4,418
Gastos de Marketing y Ventas	1,333	1,401	1,472	1,549	1,631
Utilidad Operativa	7,957	18,066	28,164	38,252	48,327
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidas antes de Impuestos	7,957	18,066	28,164	38,252	48,327
Impuestos a la Renta 10%	796	1,807	2,816	3,825	4,833
Utilidas antes de Dividendos	7,161	16,259	25,348	34,426	43,494
Dividendos 25%	-	-	6,337	8,607	10,874
Utilidad/Pérdida	7,161	16,259	19,011	25,820	32,621

Figura 83. Ganancias y pérdidas proyectadas.

- Los Gastos de administración y ventas incluyen la depreciación de los activos correspondientes.
- El Impuesto a la Renta utilizado es 10%.
- Todas las cifras se encuentran expresadas en dólares americanos. El tipo de cambio es de S/. 3.3 por dólar.
- El horizonte de evaluación es de 5 años.

8.4.2. Balance proyectado

Montos en (U.S. \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS		2019	2020	2021	2022	2023
Activos Corrientes						
Cajas	15,660	26,057	45,766	74,563	106,100	144,434
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	15,660	26,057	45,766	74,563	106,100	144,434
Activos No Corrientes						
Otros activos financieros	0	0	0	0	0	0
Inmueble, maquinaria y equipo neto	12,344	12,344	12,344	12,344	12,344	12,344
Depreciación		(2,039)	(4,078)	(6,118)	(8,157)	(10,196)
Activos intangibles Neto	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750
Amortización		(400)	(800)	(1,200)	(1,600)	(2,000)
Otros activos	0	0	0	0	0	0
Total Activos No Corrientes	26,094	23,655	21,215	18,776	16,337	13,898
TOTAL ACTIVOS	41,754	49,711	66,981	93,339	122,437	158,332
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
Préstamos bancarios	-	-	-	-	-	-
Tributos por pagar	-	796	1,807	2,816	3,825	4,833
Dividendos	-	-	-	6,337	8,607	10,874
Total Pasivos Corrientes	-	796	1,807	9,153	12,432	15,706
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones financieras a largo plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivos No Corrientes	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	796	1,807	9,153	12,432	15,706
PATRIMONIO						
Capital Social	41,754	41,754	41,754	41,754	41,754	41,754
Utilidad del ejercicio	0	7,161	16,259	19,011	25,820	32,621
Utilidad acumulada	0	-	7,161	23,421	42,432	68,251
Total Patrimonio	41,754	48,916	65,175	84,186	110,006	142,626
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	41,754	49,711	66,981	93,339	122,437	158,332

Figura 84. Balance Proyectado.

8.4.3. Flujo de caja proyectado

Montos en (U.S. \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos						
Ventas		151,398	163,509	175,621	187,733	199,845
Total de Ingresos		151,398	163,509	175,621	187,733	199,845
Egresos						
Materiales y Utiles de Oficina		1,273	1,361	1,455	1,556	1,663
Sueldos y salarios		95,573	97,963	100,352	102,741	105,131
Alquiler		11,636	11,636	11,636	11,636	11,636
Gastos de luz, agua, teléfono, internet		1,527	1,527	1,527	1,527	1,527
Mantto. Fiduciario		2,545	2,545	2,545	2,545	2,545
Sub-total de Costos de Produccion		112,555	115,033	117,516	120,006	122,503
Gastos de Administración		4,018	4,018	4,018	4,018	4,018
Gastos de Marketing y Ventas		1,333	1,401	1,472	1,549	1,631
Depreciación		2,039	2,039	2,039	2,039	2,039
Amortización		400	400	400	400	400
Total de Egresos		120,346	122,891	125,446	128,012	130,591
Utilidad antes de impuestos		31,052	40,619	50,175	59,721	69,254
Impuesto a la renta		3,105.16	4,061.87	5,017.53	5,972.08	6,925.43
Dividendos		-	-	6,337	8,607	10,874
Flujo de caja proyectado sin IGV	(41,754)	27,946	36,557	38,821	45,142	51,455

Figura 85. Flujo de caja proyectado

Montos en (U.S. \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV		2019	2020	2021	2022	2023
IGV Recibido		23,094.55	24,942.11	26,789.67	28,637.24	30,484.80
IGV Pagado	(5,959.10)	(4,459.05)	(4,487.02)	(4,516.87)	(4,548.74)	(4,582.75)
IGV a Pagar		(18,635.49)	(20,455.09)	(22,272.80)	(24,088.50)	(25,902.05)
Crédito Fiscal	5,959.10	-	-	-	-	-
IGV Neto	-	(12,676.39)	(20,455.09)	(22,272.80)	(24,088.50)	(25,902.05)

Figura 86. IGV en el flujo de caja.

Montos en (U.S. \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de caja proyectado	(41,754)	27,946	36,557	38,821	45,142	51,455
IGV Neto	-	(12,676)	(20,455)	(22,273)	(24,088)	(25,902)
Flujo Neto Incluido IGV	(41,754)	15,270	16,102	16,548	21,054	25,553
VAN	26,074					
TIR	31%					

Figura 87. Flujo de caja proyectado incluido IGV.

- **Periodo de recuperación de la inversión DESCONTADO**

Tasa de Descuento utilizada para valorar la inversión es del 10%

Desembolso inicial es de 41 754.18

Flujo de neto incluido IGV

$$15270.05 \times (1+10\%)^{(-1)} = 13881.86$$

$$16101.75 \times (1+10\%)^{(-2)} = 13307.23$$

$$16548.02 \times (1+10\%)^{(-3)} = 12432.77$$

$$21053.59 \times (1+10\%)^{(-4)} = 14379.88$$

Primer año se recupera 13 881.86 dólares

Segundo año se recupera 13 307.23 dólares

Tercer año se recupera 12 432.77 dólares

El cuarto año 14 379.88 (1198.32 por mes)

Por lo que

$$41\,754.18 - 39\,621.86 = 2\,132.32$$

$$2\,132.32 / 1\,198.77 = 1.77$$

Finalmente, el desembolso inicial de 41 754.18 se recuperará en cuatro años con 1.77 meses. Como la inversión tiene una duración superior (5 años), se logra recuperar la cantidad desembolsada inicialmente por lo que se trata de una inversión efectuable según el plazo de recuperación descontado.

Capítulo IX. Evaluación Económica Financiera

9.1. Evaluación Financiera

9.1.1. TIR

Este punto refiere a la tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión. Gitman dice, “TIR es la tasa de rendimiento que ganara la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas”.

Luego de haber calculado el costo de oportunidad de los inversionistas (K_e o COK) en el punto 8.2.2. del presente documento, se utilizará para comparar la inversión del dinero con respecto a otra oportunidad con rentabilidad alternativa; del mismo modo para calcular el TIR.

Ke o COK	9.74%
TIR ECONÓMICO (TIRE)	31%

A nivel de flujos económicos, el TIR económico del proyecto se encuentra por encima del K_e (COK), dando un indicador parcial de viabilidad del proyecto.

9.1.2. VAN

Este punto refiere al valor presente neto, es el método usado por la mayoría de las grandes empresas para evaluar proyectos de inversión. Para calcular este indicador, es necesario considerar el costo de las fuentes de financiamiento.

VAN ECOMICO (VANE)	US\$26,074
--------------------	------------

Según el resultado del presente indicador, se puede aprobar la inversión debido que el VAN es mayor de cero, indicando que el proyecto es rentable o recomendable, además que retornaría 26.074 dólares como monto adicional a la recuperación del dinero de la inversión.

9.1.3. ROE

Este punto refiere a la capacidad que tiene el proyecto para remunerar a sus inversionistas. Se obtiene calculando el cociente entre el beneficio neto después de impuestos y los fondos propios.

Tabla 34

ROE

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	Utilidad Neta/Capital Social	0.17	0.39	0.46	0.62	0.78

Se puede apreciar que el indicador muestra una rentabilidad positiva, el primer año empieza a recibir 17 dólares por cada 100 dólares invertidos; manteniendo una tendencia estable.

9.1.4. Ratios

-Margen de Beneficio Neto (Rentabilidad de los Ingresos)

Este indicador lo obtenemos dividiendo las utilidades antes de intereses y/o impuestos entre las ventas, indicando el beneficio obtenido por cada dólar de venta.

Tabla 35

Margen Beneficio Neto

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto	Utilidad antes de intereses o Impuestos / ventas	0.06	0.13	0.19	0.24	0.29

Este indicador muestra una utilidad de 6 centavos de dólar, por cada dólar que se invierte, sin embargo, empezando con un margen bajo, pero con una tendencia de crecimiento positiva en los siguientes años.

-Rendimiento sobre la inversión (Índice rentabilidad económica)

Este indicador lo obtenemos dividiendo las utilidades antes de intereses y/o impuestos entre el activo total, indicando el beneficio obtenido por cada dólar invertido en el activo total.

Tabla 36

Rendimiento sobre la inversión

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad antes de intereses y/o Impuestos / Activo	0.16	0.27	0.30	0.31	0.31

Este indicador muestra una ganancia de 16 centavos de dólar, por cada dólar que se invierte en el total de activos; sin embargo el indicador se mantiene en promedio. De este punto se concluye que se tiene una alta responsabilidad en la eficacia de gestión, pues es preciso tener alta razón de rotación y buen margen de utilidad sobre las ventas, cabe analizar también la posibilidad de invertir en el activo como en equipos e implementación en inmuebles a fin de mejorar las ventas.

-Liquidez corriente

Este indicador lo obtenemos dividiendo el activo circulante (compuesto por el efectivo, caja y bancos) y el pasivo circulante (obligaciones a corto plazo de la empresa).

Tabla 37

Liquidez Corriente

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	1.10	2.16	3.97	6.49	10.39

Este indicador nos muestra que para el año 2019 (primer año) por cada dólar de deuda a corto plazo se cuenta con 1.10 dólares para pagar, es decir existe suficiente caja para hacer frente a mis obligaciones financieras.

-Índice de endeudamiento

Este indicador lo obtenemos dividiendo el total de pasivos entre el total de activos.

Tabla 38

Índice de Endeudamiento

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	0.02	0.03	0.10	0.10	0.10

Este indicador da una visión de la magnitud de la deuda de la empresa, en el proyecto, este indicador muestra un bajo grado de apalancamiento de 2%, sin embargo esto se sustenta en el riesgo asumido por los accionistas/inversores, esto permitiría también al proyecto enfrentar responsabilidades financieras en los próximos años.

-Margen utilidad operativa

Este indicador lo obtenemos dividiendo la utilidad operativa con respecto a las ventas.

Tabla 39

Margen utilidad operativa

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	0.06	0.13	0.19	0.24	0.29

Este indicador dice cuál ha sido la eficiencia de la empresa de generar ingresos durante un periodo determinado, este indicador muestra que el proyecto empieza una tendencia creciente y sostenida, a partir del segundo año. En el caso del proyecto, los resultados del indicador muestra la relación directa entre los costos de venta y los gastos operacionales del proyecto, mostrando una utilidad mínima que permite cubrir actividades a partir del segundo año, pero con una tendencia al alta, sólida y creciente. Esto se sustenta en que se cuenta con más costos fijos que variables, generando al proyecto mayor riesgo, pero mayor rentabilidad.

-Margen de utilidad neta

Este indicador se obtiene dividiendo la utilidad neta con respecto a las ventas.

Tabla 41

Margen de utilidad neta

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	0.06	0.12	0.13	0.16	0.19

Este indicador demuestra la tasa de utilidad obtenida de las ventas y otros ingresos por cada dólar de venta, este indicador muestra que el proyecto presenta una tendencia creciente.

9.2. Análisis de Riesgo

Los criterios de evaluación mencionados hasta ahora para calcular la rentabilidad del proyecto no son exactos ya que solamente están indicando uno de los posibles escenarios del proyecto.

Hay que tener en cuenta que los cambios del entorno y de las variables estimadas son imposibles de predecir con exactitud. Por ejemplo, puede ocurrir que los precios a cobrar una

vez que se inaugure el proyecto sean menores que los estimados, o que la demanda sea mayor, o que los salarios a pagar sean mayores, etc.

Por tal razón, la decisión de invertir o no en este proyecto no debería basarse solamente en el cálculo del VAN realizado previamente, sino en la comprensión del origen de la rentabilidad del proyecto y del posible cambio en las variables estimadas. La finalidad del análisis de sensibilidad consiste en mejorar la calidad de la información para que el inversor tenga una herramienta adicional para decidir si invierte o no en el proyecto.

9.2.1. Análisis de punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTOS FIJOS	88950.70
COSTOS VARIABLES	31395.27
INGRESOS AÑO 1	151397.58
BENEFICIO ANUAL	15270.05
Relacion Ingresos/Egresos	0.79
PUNTO DE EQUILIBRIO EN VOLUMEN	
Margen de Contribucion = Total de Ventas - Total de Costos Variables	
% de Margen bruto = (Precio de venta - costo variable) / precio de venta	
P.E. : Costos Fijos / Margen de Contribución	
P.E. : 88950.7 / (0.79)	
P.E. : U.S.\$ 112595.8	

Figura 88. Punto de equilibrio

Se debe vender en volumen US\$ 112 595.8 dólares para no ganar o perder, los ingresos proyectados el primer año superan por 34% el punto de equilibrio, el cual se debe estar alcanzando en el mes 9.

9.2.2. Análisis de sensibilidad

Aquí se evaluará hasta qué punto pueden cambiar las variables del proyecto para que el VAN sea cero. Es un análisis unidimensional, o sea que se estudia una variable por vez, manteniendo todas las demás constantes.

- Los precios estimados disminuyen en 4.9% (Precios/ Ventas)
- Si los costos fijos se incrementan en más de 8.74% (CF)

- Si los costos variables se incrementan en más de 24.1% (CV Servicios)
- Si las inversiones se incrementan en 300%

Como se puede observar, el proyecto es sensible ante la variación de precios y/o descuentos, no pudiendo ser mayor al 4.9%, en segundo término al incremento de un 8.74% por parte de los costos fijos, esto es comprensible dado que se tiene alto riesgo por inversión en costos fijos en comparación de costos variables. Es también sensible al incremento de más de 24.1% en los costos variables y finalmente al incremento del 300% por parte de las inversiones. En tal sentido se podría considerar a los precios y costos fijos como variables críticas a considerar.

Como se pudo apreciar, tanto en el análisis de ratios así como en el análisis de sensibilidad, el riesgo más alto del proyecto se encuentra ubicado en la cantidad de ventas o en la baja de precios en las ventas; sin embargo, es importante considerar que los productos ofrecidos, en la forma que se han modelado, presentan una alternativa bastante amplia en posibilidades a un segmento de mercado que no encontraría opciones similares en el medio. El presente proyecto se presenta como una alternativa bastante atractiva para viabilizar movimientos económicos tanto a nivel de préstamo como inversión, con los suficientes medios legales que reduzcan riesgos en comparación de operaciones informales y/o ilegales. Bajo la presente consideración, se podría sustentar que el número de ventas propuestas se encuentra en un escenario bastante conservador acercándose a un escenario pesimista, por lo que se estimaría tener más ventas que las propuestas.

Es importante considerar también que se cuenta con capacidad operativa a medio nivel, por lo que se podría ser más agresivo en la captación y retención de clientes, del mismo modo se contaría con la capacidad de generar subproductos especializados por sector

productivo y generar mayor diversificación de productos o subproductos más especializados en áreas que sean las más redituables.

Finalmente es importante considerar que por la capacidad operativa disponible, ante un escenario de pocas ventas, se podría maximizar recursos disponibles, orientándolos a búsqueda, seguimiento y optimización en la captación de clientes, con por ejemplo workshops, cursos básicos promocionales gratuitos, visitas a centros de emprendimientos en universidades institutos entre otros, realizando alianzas estratégicas con incubadoras de negocios, empresas que trabajen patrocinando o buscando o formando start ups, municipios, grupos religiosos, entre otros.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1 Análisis del micro y macro entorno de la industria

Se considera necesario encontrar nuevas vías y sistemas de financiación para poder ofrecer a la población nuevas alternativas de financiamiento e inversión, llegando a la conclusión de que realmente hay un nicho insatisfecho de clientes que, dado el desarrollo de las nuevas tecnologías, demandan de un servicio más acorde a sus necesidades. Por lo que el presente plan de negocio considera que el establecer una empresa que ayude a financiar a ideas de negocio y emprendimientos es factible tanto en términos de mercado, técnicos, económicos y financieros, toda vez que esta representa una alternativa frente al financiamiento tradicional el cual podría llegar hacer inviable un emprendimiento inicial colaborando con su posible mortandad. Se concluye que existe un sustento claro a la falta de inclusión financiera, tanto por cultura financiera de la población, productos financieros alternativos y más rentables para los usuarios finales, asesores independientes o empresas con mecanismos que incluyan los mecanismos que en este proyecto proponemos.

2 Estudio de mercado para el proyecto justificando la cantidad de servicios u ofertas financieras a brindar y la mejor forma para comercializar

Se evidencia un nicho de mercado el cual no es satisfecho por el sistema financiero tradicional. El público objetivo son hombres y mujeres de 25 a 55 años de edad, pertenecientes al PEA y a los NSE A, B, C, D y E, que radican en la ciudad de Arequipa. El local de atención se encontrará ubicado en el distrito de Yanahuara. Los resultados cualitativos y cuantitativos justifican y demuestran el interés del mercado, tanto de las personas que buscan un financiamiento como las que buscan donde invertir, que no sean las tradicionales, se puede percibir la falta de conformidad con las entidades financieras tradicionales, hay un 44% que está dispuesto a probar nuevas alternativas distintas a las

tradicionales. Se pudo encontrar que existe un alto porcentaje de personas emprendedoras (36%) con ideas innovadoras pero no se concretan por falta de capital y que recurren al financiamiento informal, corriendo el riesgo de pagar altos intereses.

También se debe considerar la falta de una educación financiera, así como asesoramiento, que es la actividad más solicitada (44%) cuando se trata de hacer crecer o emprender un negocio.

3 Ingeniería del proyecto, determinando la estrategia para brindar calidad superior a los rivales, costos más bajos, alternativas más atractivas y obtener una satisfacción más elevada

Se concluyen como productos aceptables para ejecutar el proyecto, los productos expuestos en el presente proyecto:

- Servicios de inversión y financiamiento: Licitación de préstamo, para obtención de acceder a liquidez a cambio de un interés.
- Ventas: Se ofrecen los servicios de ventas por adelantado;
- Servicios especiales: Venta de derechos o participaciones, elaboración de contratos, asesoría empresarial, entre otros.
- Asesoría y Capacitación.

La empresa contará con una oficina donde se realizarán todas las actividades del servicio, así como también se contará con una plataforma online en donde se podrá encontrar toda la información de los servicios y de cómo funciona el sistema, también la publicación de solicitudes de financiamiento, servicio de chat en línea y de mensajería.

IDelta se encargará de recopilar información tanto de los inversionistas como de los que buscan financiamiento y armar un perfil de cada cliente, ellos podrían destinar entre S/

5,000 soles y S/ 10,000 soles como inversión para diferenciar su riesgo a cambio de mejores tasas de rentabilidad, que oscilan entre 10-17% anual. En el caso de los que buscan financiamiento se evalúa su historial crediticio, su grado de estabilidad y la del negocio y las actividades laborales o comerciales que realiza. Como valor del producto demandan la seguridad de la inversión, un valor que genera confianza en el servicio.

4 Plan de marketing, identificando los canales o medios óptimos de contacto con los clientes, basados en la identificación de las necesidades y tendencias de los clientes

Se concluye que la empresa contará con una oficina donde se realizarán todas las actividades del servicio, así como también se contará con una plataforma online en donde se podrá encontrar toda la información de los servicios y de cómo funciona el sistema, también la publicación de solicitudes de financiamiento, servicio de chat en línea y de mensajería. IDeltas se encargará de recopilar información tanto de los inversionistas como de los que buscan financiamiento y armar un perfil de cada cliente. En el caso de los que buscan financiamiento se evalúa su historial crediticio, su grado de estabilidad y la del negocio y las actividades laborales o comerciales que realiza. Como valor del producto demandan la seguridad de la inversión, un valor que genera confianza en el servicio. Soportando así el plan de marketing el cual se data en marketing tradicional y marketing digital.

- Nuestra estrategia de precios frente a los que buscan un financiamiento, será el de cobrar comisiones por debajo de las comisiones bancarias.
- El principal canal de la empresa será el que se brinda en el mismo establecimiento de forma directa. Otros canales de distribución están: a través de una plataforma online, vía telefónica (telemercadotecnia) y correo electrónico. También algunos medios escritos como tarjetas de presentación, distribución de portafolios con contenido promocional y presentación de servicios, toda la papelería que salga de la empresa debe estar identificada con la imagen corporativa de la organización.

- Para lograr posicionarse y mantenerse en el mercado la empresa IDeltas SAC tiene los objetivos publicitarios y promocionales: Diseñar material publicitario y de comunicación. Recopilar información sobre las áreas de mercadeo. Participar y realizar una fuerte presencia en eventos empresariales. Material publicitario a través de la plataforma online. Así también se considera realizar eventos como el Día de Lanzamiento. Mercadeo y relaciones publicitarias.

5 Análisis de la rentabilidad o viabilidad financiera del proyecto

Se concluye que la inversión inicial requerida es de US\$ 41,754. Luego de proyectar los ingresos y egresos asociados al proyecto se observa que es rentable generando un valor actual neto económico igual a US\$26,07

El análisis financiero nos brinda indicadores positivos, sin embargo es sensible a una baja variación en ventas así como en los costos fijos; la razón que justifica esto es que el proyecto tiene como prioridad generar confianza entre los usuarios con costos y utilidades atractivas a nuestros clientes, siendo una apuesta rentable y socialmente positiva al entorno.

Recomendaciones

1. En un proyecto como el que se sustenta, se recomienda a futuros estudiantes ampliar esta línea de investigación dado que por interés económico personal y de apoyo a una problemática nacional (inclusión financiera), queda mucho por innovar y mejorar, el análisis del micro y macro entorno evidencia la oportunidad existente. Los nuevos modelos de financiación se presentan como una oportunidad para sectores olvidados por la banca tradicional, o que no pueden acceder a ella por el alto costo de financiamiento.
2. Ante lo evidenciado por el análisis del entorno, llega el sustento del estudio de mercado el cual nos llevaría a recomendar principalmente el ampliar el área de

influencia, después de Arequipa ciudad se podría continuar con la Región Arequipa y hacia todo el país. Es necesario que el Estado mejore sus estrategias para impulsar inclusión financiera y aprovechar nuevas oportunidades, por ejemplo, en las zonas rurales, quienes son afectados por no contar con medios que vayan de acuerdo a sus necesidades.

3. Los mecanismos propuestos por el proyecto, permitirían aprovechar nuevas oportunidades, por lo que se recomendaría ampliar la zona de influencia a través de la ingeniería del proyecto propuesta, por ejemplo, en las zonas rurales, quienes son afectados por no contar con medios que vayan de acuerdo a sus necesidades. Los nuevos modelos de financiación se presentan como una oportunidad para sectores olvidados por la banca tradicional, o que no pueden acceder a ella por el alto costo de financiamiento.
4. Se recomienda ampliar la potencialidad del marketing digital propuesto por el proyecto a fin de ampliar el mercado objetivo en cuanto a edad, crear alianzas estratégicas con entidades educativas (universidades, institutos superiores), gobierno regional y municipal. Mejorando la capacitación en educación financiera, así como al emprendimiento con la finalidad de mejorar los negocios, el estilo de vida nuestro entorno económico, social y cultural.
5. Se recomienda finalmente mejorar la rentabilidad del proyecto a través de mejoras donde se pueda contar con un marco legal que regule los nuevos modelos de financiamiento, tomando en consideración todo lo que nos permiten las leyes actuales, que puedan así aproximarse a formas que han tenido y tienen éxito en el extranjero, como es el crowdfunding y sus derivados.

ANEXOS:

ANEXO 1: Guías de entrevistas

Guía de entrevista para inversionista

Día:		Hora:	
Lugar:		Entrevistado:	
Tema:	Oportunidades y/o Alternativas de inversión y financiación de emprendimientos		
Pregunta 1:	¿Qué factores considera importantes para poder determinar dónde colocar sus inversiones?		
Pregunta 2:	¿Qué sistema o alternativa de inversión uso últimamente (por ejemplo en una entidad financiera o como capitalista en un negocio, etc)?		
Pregunta 3:	¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se sintió con esta última actividad inversora?		
Pregunta 4:	¿De invertir en algún emprendimiento o negocio, cuál cree que sería el rubro de negocio con mayor expectativa?		
Pregunta 5:	¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros?		
Pregunta 6:	¿Qué políticas, metodologías, condiciones y/o acciones le daría más confianza ante una entidad que le ofrezca alternativas de financiación? ¿Qué recomendaciones daría?		
Pregunta 7:	¿Qué recomendaciones sobre nuevos productos/servicios (productos/servicios financieros innovadores, económicos, viables) daría? (Por ejemplo generar talleres, presentaciones de inversionistas e inversores)		

Guía de entrevista para emprendedor/prestatario

Día:		Hora:	
Lugar:		Entrevistado:	
Tema:	Oportunidades y/o Alternativas de inversión y financiación de emprendimientos		
Pregunta 1:	¿Qué factores considera importantes para poder determinar de dónde obtener financiamiento para su negocio o emprender uno?		
Pregunta 2:	¿Qué sistema o alternativa de financiamiento uso últimamente (sea de una entidad formal o informal)?		
Pregunta 3:	¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se sintió con esta última actividad de financiación?		
Pregunta 4:	¿De emprender en algún negocio, cuál es el rubro de este negocio que cree que tiene mayor expectativa? ¿Por qué?		
Pregunta 5:	¿Le interesaría tener alternativas de financiación más rentables y más bajo costo que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros?		
Pregunta 6:	¿Qué políticas, metodologías, condiciones y/o acciones le daría más confianza ante una entidad que le brinde nuevas alternativas de financiación? ¿Qué recomendaciones daría?		
Pregunta 7:	¿Qué productos o servicios financieros ayudaría a que su negocio o emprendimiento sea mejor? (Por ejemplo generar talleres, asesoramiento, etc.)		

ANEXO 2: Ejecución de entrevistas

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO

Nombre:	Gaby Palma
Edad:	55
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Gerente de Empresa
Profesión:	Administrador de negocios
Distrito de Residencia:	Cayma
Breve reseña:	Inversionista. Se desempeña como distribuidor a nivel del sur del Perú de productos de abarrotes, con más de 10 años de experiencia en el rubro y con proyecciones a invertir en el mercado inmobiliario.
Nombre:	Henry Jáuregui
Edad:	36
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Laboratorista
Profesión:	Técnico Metalurgista
Distrito de Residencia:	José Luis Bustamente y Rivero
Breve reseña:	Emprendedor. Trabajador dependiente en el rubro de la minería, a la vez cuenta con una microempresa de juegos de entretenimiento para niños. También se encuentra interesado en invertir en otros negocios en el área de servicios.
Nombre:	José Velásquez
Edad:	37
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Analista de Laboratorio
Profesión:	Ingeniero
Distrito de Residencia:	Hunter
Breve reseña:	Inversionista y emprendedor. Se desempeña como trabajador dependiente en el rubro de la minería, a la vez cuenta con dos negocios en el rubro de la ganadería y el catering. Cuenta con 4 años de experiencia en el negocio.

ENTREVISTA A INVERSIONISTA

Día:	07/11/2016	Hora:	19:30
Lugar:	Entrevista hecha en su domicilio	Entrevistado:	Gaby Palma
Tema:	Oportunidades y/o Alternativas de inversión y financiación de emprendimientos		
Pregunta 1:	<p>¿Qué factores considera importantes para poder determinar dónde colocar sus inversiones?</p> <p>Evalúa el negocio como se mueve en el mercado, su tamaño y como va creciendo, si va a invertir en otra empresa analiza al gerente y al grupo de trabajo, el segmento de clientes y los canales de distribución, sobre todo conocer y empaparse del negocio, el costo que implica y las ganancias que genera.</p>		
Pregunta 2:	<p>¿Qué sistema o alternativa de inversión uso últimamente (por ejemplo en una entidad financiera o como capitalista en un negocio, etc)?</p> <p>Opera con entidades financieras</p>		
Pregunta 3:	<p>¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se sintió con esta última actividad inversora?</p> <p>Satisfecho, aun no ha llegado a sus metas, aun es nuevo el negocio</p>		
Pregunta 4:	<p>¿De invertir en algún emprendimiento o negocio, cuál cree que sería el rubro de negocio con mayor expectativa?</p> <p>Bienes y raíces</p>		
Pregunta 5:	<p>¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros?</p> <p>Se ve interesante, necesitaría mayor información.</p>		
Pregunta 6:	<p>¿Qué políticas, metodologías, condiciones y/o acciones le daría más confianza ante una entidad que le ofrezca alternativas de financiación? ¿Qué recomendaciones daría?</p> <p>Que se a una entidad que demuestre confianza, que sea estable y este regulada, de una garantía a los depósitos.</p>		
Pregunta 7:	<p>¿Qué recomendaciones sobre nuevos productos/servicios (productos/servicios financieros innovadores, económicos, viables) daría? (Por ejemplo generar talleres, presentaciones de inversionistas e inversores).</p> <p>Aprender acerca de finanzas, mayor cultura financiera, asesoramiento. Nuevas formas o metodologías para mejorar marketing, incluir la tecnología ya sea en infraestructura, informática.</p>		

ENTREVISTA A EMPRENDEDOR/PRESTATARIO

Día:	03/11/2016	Hora:	17:30
Lugar:	Centro de Trabajo	Entrevistado:	Henry Jaúregui
Tema:	Oportunidades y/o Alternativas de inversión y financiación de emprendimientos		
Pregunta 1:	¿Qué factores considera importantes para poder determinar de dónde obtener financiamiento para su negocio o emprender uno? Tasas de interés, que requisitos solicitan.		
Pregunta 2:	¿Qué sistema o alternativa de financiamiento uso últimamente (sea de una entidad formal o informal)? Préstamo personal de un banco.		
Pregunta 3:	¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se sintió con esta última actividad de financiación? Regularmente satisfecho debido a que las tasas son elevadas, las ganancias no son muy visibles.		
Pregunta 4:	¿De emprender en algún negocio, cuál es el rubro de este negocio que cree que tiene mayor expectativa? ¿Por qué? Centro de entretenimiento para niños, no hay mucha competencia en el mercado arequipeño, está creciendo.		
Pregunta 5:	¿Le interesaría tener alternativas de financiación más rentables y más bajo costo que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros? Por supuesto, ya que no he tenido buena experiencia con los bancos, especialmente por sus altas tasas.		
Pregunta 6:	¿Qué políticas, metodologías, condiciones y/o acciones le daría más confianza ante una entidad que le brinde nuevas alternativas de financiación? ¿Qué recomendaciones daría? Que sea un empresa que brinde confianza, quizá tener testimonios de otras personas, mejores tasas de interés.		
Pregunta 7:	¿Qué productos o servicios financieros ayudaría a que su negocio o emprendimiento sea mejor? (Por ejemplo generar talleres, asesoramiento, etc.) Asesoramiento, cursos o talleres de finanzas e información de otros métodos de obtener financiamiento.		

ENTREVISTA A INVERSIONISTA

Día:	04/11/2016	Hora:	18:30
Lugar:	Centro de Trabajo	Entrevistado:	José Velásquezz
Tema:	Oportunidades y/o Alternativas de inversión y financiación de emprendimientos		
Pregunta 1:	¿Qué factores considera importantes para poder determinar dónde colocar sus inversiones? La rentabilidad que voy a obtener, si se trata de un negocio, evaluó el mercado, si hay oportunidad de crecimiento y si hay acogida por el público.		
Pregunta 2:	¿Qué sistema o alternativa de inversión uso últimamente (por ejemplo en una entidad financiera o como capitalista en un negocio, etc)? Préstamo hipotecario de una entidad financiera		
Pregunta 3:	¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se sintió con esta última actividad inversora? Bien ayudo a crecer mi negocio.		
Pregunta 4:	¿De invertir en algún emprendimiento o negocio, cuál cree que sería el rubro de negocio con mayor expectativa? Catering y organización de eventos.		
Pregunta 5:	¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros? Sí, porque parece ser buena alternativa, ya que el sistema financiero que tenemos no se acoge bien a las necesidades de los clientes, y creo que pueden mejorar nuestros ingresos otras alternativas.		
Pregunta 6:	¿Qué políticas, metodologías, condiciones y/o acciones le daría más confianza ante una entidad que le ofrezca alternativas de financiación? ¿Qué recomendaciones daría? Una que ofrezca garantía a nuestro dinero y que sea regulado.		
Pregunta 7:	¿Qué recomendaciones sobre nuevos productos/servicios (productos/servicios financieros innovadores, económicos, viables) daría? (Por ejemplo generar talleres, presentaciones de inversionistas e inversores) Es importa tener más conocimiento en finanzas, costos, marketing, porque afuera (otros países) se encuentran mucho más avanzados que el nuestro y aquí hay mucho por crecer		

ANEXO 3: Entrevistas en grupos de enfoque sobre oportunidades y/o alternativas de inversión y financiación de emprendimientos

A. Objetivos de Investigación:

- Conocer las características que los clientes (inversionistas y emprendedor/prestatario) consideran para la adquisición de financiamiento o el invertir a partir de métodos alternativos.
- Obtener características de demandantes por estratos, ubicación, rubro de interés para el negocio.
- Determinar los canales de distribución, la mejor forma llegar a los clientes.

B. Perfil del participante:

Se consideran a personas que además de estar en la segmentación geográfica (ciudad de Arequipa), sociográfica (25 a 55 años), así como psicográfica (pertenecientes a la PEA), que sean personas con ideas de negocio o que hayan emprendido uno, o inversionistas que cuenten con trayectoria en los negocios y finanzas

C. Guía del moderador para la sesión de entrevistas en grupos de enfoque

I. Introducción

Buenos....., damos la bienvenida a cada uno de los participantes, así como las gracias por haber aceptado nuestra invitación a este grupo de enfoque, mi nombre es Los aquí presentes somos estudiantes de postgrado y estamos realizando una investigación de mercado cualitativa en la que trataremos el tema de generar una empresa que brinde oportunidades y/o alternativas de inversión así como de financiamiento de emprendimientos.

La reunión tendrá un tiempo de duración de aproximadamente 60 minutos y será grabada con fines de recopilación de información, por lo dicho, no deben preocuparse ya que la grabación sólo será empleado con fines de investigación y utilizado solo por el equipo, mas no será difundido a terceros. Cada una de sus opiniones y respuestas son muy importantes, así lo considere sencilla, pueden intervenir en cualquier momento. No hay respuestas buenas ni malas, solo respuestas reales y siéntase con la libertad de discutir y defender sus ideas. Se tendrá una conversación informal, no se trata de ventas, nos los llamaremos después para tratar de ofrecerles nada. Siéntanse cómodos y relajados solo expresen sus opiniones y sentimientos.

Se les hará llegar unas fichas las cuales nos permitirá conocer un poco de los participantes. ¿Si tuvieran preguntas? (se responden las preguntas de los participantes). Iniciemos.

II. Calentamiento

La sesión iniciara con una dinámica en donde cada participante dirá su nombre y algo acerca de si mismo (se pregunta a cada participante, promoviendo la dinámica del grupo así como un lugar cómodo entre los miembros).

III. Presentación del primer tema

Desde su punto de vista, ¿Cuántas veces ha participado o invertido su dinero en entidades financieras formales o informales?

¿Cuánto veces a adquirido o solicitado algún préstamo que le ha servido para crear o impulsar su negocio?

Sondear:

- a. Tipo de empresas o personas a quienes hayan recurrido y a los que recurrirían en un futuro.
- b. Programas o recursos que los convencieron para elegir dicha entidad.

IV. Segundo tema importante

Ahora piensen en cómo las personas toman sus decisiones y ¿Qué aspectos considera importantes al buscar una entidad, sea empresa o persona, para obtener financiamiento o para colocar sus inversiones o ahorros?

Sondear:

- a. Detalles y características que buscan.
- b. Actividad, rubro y ubicación geográfica donde le gustaría invertir o emprender un negocio.

V. Elementos concretos de diseño

Ahora piensen en que: Si le interesaría tener alternativas de inversión y de financiación más rentables que las dadas en modo tradicional por bancos, cajas municipales, entre otros.

Sondear:

- a. Elementos específicos que le impulsarían a tomar dicha decisión.
- b. Que esperaba recibir de dicha alternativa, que le resulte satisfecho.

VI. Cierre de la sesión con sugerencias e ideas finales

Teniendo en cuenta nuestra conversación, ¿Qué acciones sugerirían o recomendarían al equipo de diseño para que la idea de oportunidades y/o alternativas de inversión y financiación de emprendimientos sea la mejor posible?

Sondear:

a. Diseño estructural

b. Calidad

V. Fin de la sesión de enfoque

A. Agradecimiento a los participantes por su cooperación y aportaciones

B. Entrega de presentes a los participantes.

C. Los deseos para cada uno de sus objetivos.

IV. Sugerencias e ideas finales

V. Fin de sesión de enfoque

Ficha Técnica de Entrevista de Grupo de Enfoque

Persona Número:	1
Nombre:	Gaby Palma
Edad:	55
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Gerente
Profesión:	Administración
Distrito de Residencia:	Cayma
Breve reseña:	Inversionista. Se desempeña como distribuidor a nivel del sur del Perú de productos de abarrotes, con más de 10 años de experiencia en el rubro y con proyecciones a invertir en el mercado inmobiliario.

Persona Número:	2
Nombre:	Velda Salazar
Edad:	52
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Gerente
Profesión:	Diseñadora de modas
Distrito de Residencia:	Cayma
Breve reseña:	Se desempeña como gerente en una empresa de modas, diseñando ropa exclusiva y cuenta con una tienda de ventas, así como de asesoramiento en moda.

Persona Número:	3
Nombre:	Sandra San Martin
Edad:	49
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Asesora Comercial
Profesión:	Economista
Distrito de Residencia:	Yanahuara
Breve reseña:	Se desempeña como asesora de banca empresarial.

Persona Número:	4
Nombre:	Jorge Montenegro
Edad:	55
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Ventas, comercio
Profesión:	Técnico
Distrito de Residencia:	Cercado
Breve reseña:	Tiene su propia empresa en ventas y distribución de papelería y tarjetería.

Persona Número:	5
Nombre:	Luciano Vargas
Edad:	52
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Mantenimiento
Profesión:	Técnico Mecánico
Distrito de Residencia:	Cayma
Breve reseña:	Se desempeña como técnico mecánico de mantenimiento, tiene un trabajo dependiente, en una empresa de proyectos.

Persona Número:	6
Nombre:	Dennis
Edad:	46
Nacionalidad:	peruana
Ocupación:	Ventas, comercio,
Profesión:	Técnico
Distrito de Residencia:	Miraflores
Breve reseña:	Tiene su propia empresa en la fabricación y venta de muebles en madera.

ANEXO 4: Encuesta: Oportunidades y/o alternativas de inversión y de financiación de emprendimientos.

Introducción:

Buenos días (tardes, noches)

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional de maestría sobre un plan de negocios que desarrolla la posibilidad de generar una empresa que brinde oportunidades y/o alternativas de inversión y de financiación de emprendimientos.

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no lleven mucho tiempo (aproximadamente 15 minutos). Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No habrá preguntas sensibles y/o delicadas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio tienen al menos un emprendimiento en el cual están trabajando y/o tienen interés en conocer oportunidades y/o alternativas de inversión seguras y más rentables que las tradicionales.

Las opiniones de todos los encuestados, serán sumadas e incluidos en la tesis profesional, en ningún caso se comunicarán datos individuales.

Necesitamos su apoyo a fin de poder conocer más acerca de la realidad que vive el emprendedor y/o inversor, por tal razón te pedimos que contestes el cuestionario con la mayor sinceridad posible. No existen respuestas correctas e incorrectas.

Por favor lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que solo se puede responder una opción; otras son de varias opciones. No dude en comunicarnos cualquier duda e inquietud a través del medio que recibe la presente encuesta (Teléfono, Internet o Entrevista personal).

Instrucciones Iniciales:

Emplee un lápiz o bolígrafo de tinta negra para llenar el cuestionario (si está en formato físico). Estas respuestas reflejarán su opinión personal.

Marque con claridad con cruz “+” o equis “x”. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor, pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

Confidencialidad: Todas sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán presentados por personas externas. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

1- ¿Podría indicarme su edad?

_____ Años

2- ¿Género?

☐

M

☐

F

3- ¿Estado Civil?

☐

Casado

☐

Divorciado

☐

Conviviente

☐

Viudo

☐

Soltero

4- ¿Grado de instrucción?

☐

Sin educación.

☐

Primaria

☐

Secundaria

☐

Técnico

☐

Universitario

☐

Postgrado

5- ¿Ocupación y estado laboral (dependiente y/o independiente)?

☐

Agricultura (trabajo en campo, cría de animales de corral, pastoreo, etc.)

☐

Artesanía y manufactura (confección de adornos, accesorios, etc.)

☐

Comercio (ventas, distribuidor, etc.)

☐

Enseñanza (inglés, matemática, física, química, computación, etc.)

☐

Labores de oficina (secretariado, empleo administrativo, etc.)

☐

Obrero(a) (alimentos procesados, textiles, metal mecánica, construcción civil, etc.)

☐

Servicios de acondicionamiento (aseo, oficinas, mantenimiento, etc.)

☐

Otros (ama de casa, etc.)

_____ Trabajo independiente

_____ Trabajo dependiente

_____ Ambos

6- ¿Realiza o está dispuesto a emprender un negocio o está interesado en financiar alguno?

☐

Sí tiene un negocio o está interesado en emprender uno.

☐

Sí, está interesado en financiar un negocio.

☐

Ninguno de los anteriores.

7- ¿Hace uso de los servicios de una entidad financiera formal o informal para solicitar préstamos o colocar sus ahorros en ella?

☐ Sí☐ No

8- ¿De realizar actividades emprendedoras o de querer invertir en una, cuál sería el rubro de negocio en el que participaría?

☐ Agricultura, ganadería.☐ Pesca☐ Manufactura☐ Construcción☐ Comercio☐ Transporte, comunicaciones☐ Restaurantes, hoteles☐ Otros.....

9- ¿De realizar actividades emprendedoras cual sería el lugar más indicado para desarrollar dicha actividad o negocio?

☐ Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, Mariano Melgar, Miraflores, Sachaca, Yanahuara, José Luis Bustamante y Rivero, Cercado.☐ Arequipa Periurbana: Characato, Chiguata, Mollebaya, Pocsi, Polobaya, Quequeña, Socabaya, Tiabaya, Uchumayo, Yarabamba, Yura.☐ Arequipa Provincia: San Juan de Sigwas, Tarucani, Santa Isabel de Sigwas, Santa Rita de Sigwas, La Joya, Vítor.

10- ¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros?

☐ Sí☐ No

De ser “NO”, indique la razón:

- ☐ Sin dinero para invertir.
- ☐ Temor ante la posibilidad de perder la inversión.
- ☐ Las alternativas actuales no brindan confianza y seguridad necesarias
- ☐ Inexperiencia.

11- ¿Le ayudaría obtener apalancamiento económico (financiación) a bajo costo o alternativas financieras nuevas e innovadoras en el crecimiento de su negocio?

☐ Sí ☐ No

De ser “NO”, indique una razón que agrade más:

- ☐ Falta de costumbre, sin experiencia previa.
- ☐ Disgusto ante la posibilidad de ganar más problemas que beneficios.
- ☐ Las alternativas actuales no brindan confianza y seguridad necesarias.
- ☐ Desconocimiento.

12- ¿Cuál de estas opciones le daría más confianza ante una nueva alternativa de financiamiento e inversión diferente a las tradicionales? (orden de prioridad)

- a. ____ Tener la mayor cantidad de información disponible sobre condiciones y restricciones.
- b. ____ Tener respaldo de grandes instituciones.
- c. ____ Tener testimoniales de clientes satisfechos (reputación online, boca a boca, etc.)
- d. ____ Ser una marca que se haga reconocida y respetada.
- e. ____ Contar una plataforma web sólida, consistente, con módulos de simulación, con soporte las 24 horas, amigable, eficiente y accesible.
- f. ____ Contar con muy buen material publicitario (Tarjetas de presentación, folletos informativos, videos, volantes, email corporativo, marketing email, casos de éxito).
- g. ____ Contar con especializaciones acorde a diferentes segmentos de mercado.

13- ¿ Qué ayudaría a mejorar su negocio, emprendimiento o al momento de invertir?

- a. ____ Dictar talleres educativos (cursos especializados y generales)
- b. ____ Desarrollar talleres intensivos e interdisciplinarios, así como ferias.
- c. ____ Asesoramiento
- d. ____ Mejores tasas (ya sea para un préstamo o para invertir)
- e. ____ Mayor publicidad

14- En orden de prioridad, qué considera más importante, al momento de buscar servicios financieros (préstamos e inversiones)

- a. ____ Oficinas distribuidas (ubicaciones estratégicas a ubicación geográfica)
- b. ____ Plataforma por internet
- c. ____ Asesores comerciales a domicilio
- d. ____ Redes de mercadeo
- e. ____ Agentes (como agente de tienda BCP)

ANEXO 5: Análisis Complementario al Análisis Cuantitativo

- Análisis cruzado de las preguntas seis y siete de la encuesta

		¿Hace uso de los servicios de una entidad financiera formal o informal para solicitar préstamos o colocar sus ahorros en ella?		Total
		Si	No	
Realiza o está dispuesto a emprender un negocio o está interesado en financiar alguno?	Si tiene un negocio o está interesado en emprender uno	152	49	201
	Si, está interesado en financiar un negocio	78	40	118
	Ninguno de los anteriores	41	24	65
Total		271	113	384

- Análisis cruzado de las preguntas 10 y 11 de la encuesta

Tabla cruzada ¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros? * ¿Le ayudaría obtener apalancamiento económico (financiación) a bajo costo o alternativas financieras nuevas e innovadoras en el crecimiento de su negocio?

Recuento

		¿Le ayudaría obtener apalancamiento económico (financiación) a bajo costo o alternativas financieras nuevas e innovadoras en el crecimiento de su negocio?		Total
		Si	No	
¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros?	Si	245	48	293
	No	25	66	91
	Total	270	114	384

- Análisis cruzado de las preguntas cuatro y diez de la encuesta

Tabla cruzada Grado de Instrucción*¿Le interesaría tener alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros?

Recuento

		alternativas de inversión más rentables que las dadas en modo tradicional por Bancos, Cajas Municipales, entre otros?		Total
		Si	No	
Grado de Instrucción	Sin educación	1	1	2
	Primaria	8	0	8
	Secundaria	125	38	163
	Técnico	85	19	104
	Universitario	62	30	92
	Postgrado	12	3	15
Total		293	91	384

Análisis de Fiabilidad según Alfa Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.614	28

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Bajo este concepto y después del análisis hecho, se obtiene un valor de alfa de Cronbach de 0.614, indicando una fiabilidad cercanamente aceptable.

ANEXO 6: Rivalidad entre competidores. Factoring y Confirming

Las actividades que el presente proyecto propone, no compite con las actividades de Factoring y Confirming. Más bien propone buscar llenar los vacíos financieros que permitan mayor inclusión financiera. A continuación presentamos una aclaración detallada, donde exponemos el proceso de factoring y confirming, enfrentándolo a los productos que el proyecto propone:

- Diferencias a nivel conceptual:

	Ventas Adelantadas y Préstamos proyecto IDeltas	Factoring, Confirming y Préstamo con garantía en facturas cuentas por cobrar
<i>Definiciones</i>	<p>Ventas adelantadas - Se efectúa siguiendo el concepto de una preventa donde el incentivo viene por el descuento en comparación al precio final así como la motivación de apoyar un emprendimiento por las características que lo configuran (interés en el tema, apoyo social, fomento empresarial, etc.). Técnicamente es efectuar una venta por anticipado enlazando a un productor o un emprendedor con otra persona o grupo de personas, que estén dispuestos a pagar para ver el proyecto realizado. A cambio las personas que invierten el dinero obtienen como beneficio un descuento de dicho proyecto o producto.</p> <p>Financiamiento - Sigue el concepto de préstamo tradicional, siendo en este caso una figura directa entre el poseedor del dinero (prestamista) y el cliente final (prestatario), sólo que a manera de subasta o licitación,</p>	<p>Factoring - Es una estrategia financiera mediante la cual un agente intermediario financia las cuentas por cobrar. El factoring es esencialmente una fuente de financiamiento que acuerda pagar a la compañía el valor de una factura menos un descuento en comisiones y tarifas. El factor adelanta la mayor parte del monto facturado a la compañía inmediatamente y el saldo al recibir los fondos de la parte facturada.</p> <p>Confirming - Es un servicio financiero que permite el pago a proveedores de manera anticipada, siendo este servicio ofrecido por algunas entidades financieras en el entorno, Este mecanismo es inverso al factoring, dado que en este caso es la empresa que busca tener convenio con la entidad financiera a fin de poder gestionar pagos a los proveedores.</p> <p>Financiamiento de cuentas por cobrar: Es un tipo de acuerdo de financiamiento de activos en el cual una compañía utiliza sus cuentas por cobrar (facturas pendientes o dinero adeudado por los clientes) para recibir financiamiento. La compañía recibe una cantidad que es igual a un valor reducido de las cuentas por cobrar prometidas. La antigüedad de las cuentas por cobrar afecta en</p>

	<p>donde el prestamista(s) que oferte(n) una menor tasa de interés serán quienes participen de dicho préstamo.</p>	<p>gran medida la cantidad de financiamiento que recibe la compañía.</p> <p>Préstamo ordinario - Operación financiera en la que la entidad financiera (prestamista), entrega una cantidad de dinero a un prestamista, comprometiéndose a devolver en plazos y condiciones pactadas de antemano (garantías, intereses, entre otros)</p>
--	--	--

Como se puede apreciar en este cuadro conceptual, el factoring, confirming, financiamiento por cuentas por cobrar, así como un préstamo ordinario, tienen un esquema regulado por la SBS, existiendo también entidades informales que brindan servicios similares, sin embargo no las mencionamos dado que el proyecto no trabaja con mecanismos informales en ningún punto.

El proyecto propone un mecanismo de ventas adelantadas, así como licitación de financiamiento amparándose en el marco regulatorio que podemos apreciar en impuesto a la Renta de personas, Rentas de Segunda Categoría - Dividendos, Acciones y Ganancias de Capital, del tipo Otras Rentas de Segunda Categoría:

“Existen otras rentas de segunda categoría distintas a la venta de inmuebles y de acciones o valores mobiliarios...” (SUNAT, 2018)

“Entre los cuales podemos mencionar a aquellas operaciones referidas al pago de intereses (Ej.: intereses ganados por préstamos), regalías (Ej.: regalías derechos de autor), cesión definitiva o temporal de derechos de llave, marca, patentes o similares ...” (SUNAT, 2018)

- Diferencias a nivel de características del producto:

	Ventas Adelantadas y Préstamos proyecto IDeltas	Factoring, Confirming y Préstamo con garantía en facturas cuentas por cobrar
<i>Características</i>	<p>*Ventas por adelantado recibe primero el pago y después se entrega en bien.</p> <p>*Licitación de financiamiento, en este caso sigue el modelo de un préstamo tradicional con la diferencia que IDeltas no desembolsa ni recibe el dinero de los prestamistas, esto se realiza entre ambos clientes a través de la cuenta fiduciaria y cuentas personales de los clientes.</p> <p>*En ambos casos el prestatario y prestamista podría generar vínculos que les permita formar una alianza estratégica o sociedad.</p>	<p>*Modelos en donde se utiliza factoring, se da porque se entrega primero el bien/servicio y después se recibe el dinero, razón por la que se acude a empresas financieras autorizadas a que trabajen con factoring a fin de tener el pago anticipado con un costo por el servicio.</p>

Como se puede apreciar en este cuadro referido a las características de los productos, el caso de confirming, factoring, cuentas por cobrar se dan con instituciones reguladas por el estado y en se da con el cobro de una comisión de la cuenta por cobrar, de manera inequívoca. En el caso de Ventas por adelantado podría verse influenciado en el cliente final razones de apoyo al emprendimiento, giro del negocio y su influencia social, entre otros. Del mismo modo la licitación de préstamos podría obtenerse con un interés bastante bajo, dado que la razón del préstamo se encuentra argumentado y sustentado, la consecuencia de esto es que el prestamista puede buscar apoyar a través de una oferta que sea de mayor conveniencia al prestatario del mismo modo podría a través del proyecto reunirse con el prestatario a fin de trabajar en modelo de participación empresarial u otro que sea de influencia estratégica para el prestamista y prestatario.

- Diferencias a nivel de costo de capital:

	Ventas Adelantadas y Préstamos proyecto IDeltas	Factoring, Confirming y Préstamo con garantía en facturas cuentas por cobrar
<i>Costo de capital</i>	<p>El costo por el acceso al capital es menor o nulo en comparación al factoring o figura de financiamiento por cuentas por cobrar</p> <p>*Origen del capital En el caso de ventas adelantadas Proviene de clientes finales y/o empresas que les interesa el descuento por modelo preventa o por razones de exclusividad.</p> <p>En el caso de modelos de pronto pago, no hay obligación de uso de factoring dado que la empresa o persona otorgante da beneficio a cuenta propia (por políticas empresariales propias) y el cómo consiga el dinero el cliente beneficiario no es de obligación a través de factoring o mecanismo de confirming, sino de capital propio. (Es más existe en la página de la SUNAT la descripción de rentas de segunda categoría distintas a la venta de inmuebles y de acciones o valores mobiliarios. Refiriendo a operaciones referidas al pago de intereses, regalías, sesión definitiva o temporal de derechos de llave, marca, patentes o similares. En tal caso es completamente legal y posible que una persona natural o jurídica, invierta en este tipo de oportunidades.</p>	<p>Costo por acceso al capital a corto plazo, de manera estricta.</p> <p>*Origen del capital Solo se podría dar entre empresas; Del mismo modo,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para el caso de Factoring: En el entorno nacional, se da de dos maneras, a) primero cuando la entidad financiera autorizada no tiene convenio con la empresa que está pagando de manera diferida, no es necesario negociar con la empresa o reportarle el proceso de factoring, dado que la legislación peruana permite la negociación de la factura con empresas habilitadas a desarrollar sistemas de factoring acorde a sus condiciones y de las regulaciones del estado. b) segundo, cuando la empresa que está pagando en diferido, tiene convenio con alguna entidad financiera autorizada a realizar factoring, el proceso de pago a cuentas diferidas es mucho más acelerado y se tiene una tasa más baja. - Para el caso de confirming, se precisa un convenio de la empresa que pagará a proveedores con la entidad financiera. - Crédito con garantía de cuentas por cobrar, es una forma de préstamo donde se pone en garantía las facturas a cobrar más adelante. - Existen productos de beneficio de pronto pago donde la entidad financiera realiza el pago de un producto de pronto pago y en el caso de haber un adicional por el beneficio de pronto pago otorgado por la empresa, hay utilidad

En este punto se puede concluir y sustentar que no se está compitiendo con las figuras de factoring confirming o cuentas por cobrar, lo que se está proponiendo son complementos que permitan mayor inclusión financiera así como rentabilidad para la empresa y sus usuarios.

Rivalidad entre competidores: Incubadora de negocios

.Una incubadora es más una organización (empresa) patrocinadas y/o operadas por compañías privadas, entidades gubernamentales o universidades. Siendo su principal objetivo ayudar a crear y crecer empresas jóvenes brindándoles el apoyo necesario técnicamente y financieramente. Normalmente proporcionan acceso a dinero en una etapa inicial, pero principalmente proporciona infraestructura, asesoramiento, personas, etc. para la puesta en marcha, para que no tengan que preocuparse por eso. En una incubadora, una serie de nuevas empresas normalmente compartirán edificios de oficinas, infraestructura de redes y teléfonos, personal de recursos humanos y finanzas, recepcionistas, etc. a un precio inferior al del mercado. Las incubadoras pueden tener fondos disponibles, pero normalmente se administran por separado.

El modelo de negocio propuesto en la presente tesis tiene como propósito primordial el poder ayudar a contribuir en disminuir el problema de acceso al financiamiento de emprendimientos a partir del uso de los mecanismos del Crowdfunding. Dentro de los servicios ofrecidos también se contempla el asesoramiento y capacitación en cuanto a las nuevas técnicas de adquirir apalancamiento financiero, que a nivel mundial a dado resultados muy positivos. Sin embargo, como parte del crecimiento del negocio propuesto y la mejora continua al servicio al cliente, este sería el siguiente paso a dar: brindar viabilidad técnica, financiera y de mercado, desarrollar los planes de mercadotecnia y ventas, rentar un espacio físico, equipo, logística, coaching y networking.

Este sería y siguiente paso para el proyecto, haciendo en el siguiente cuadro una comparación con los principales puntos de diferencia entre una incubadora de negocios y el proyecto propuesto en la presente tesis:

Ventas Adelantadas, Donaciones y Préstamos proyecto IDeltas	Incubadora de Negocios
<p>* Trabaja sobre ideas de negocio que ya se están ejecutando y precisan de un apalancamiento o apoyo. Del mismo modo el mecanismo propuesto se lleva utilizando por muchas empresas para el análisis de lanzamiento de nuevos productos, dado que antes de hacer un lanzamiento masivo analizan la respuesta de los consumidores utilizándolo como parte del estudio de mercado (Kotler & Anmstrong, 2012).</p> <p>* El modelo del proyecto busca que las ideas de negocio cuenten con posibles inversionistas o socios comerciales, brindando el respaldo y asesoría necesarios documentación, contactos. Publicidad entre otros.</p> <p>* Herramienta Estratégica: intermediario entre incubadora y el financiamiento de mercado.</p>	<p>* Provee el acceso a un ambiente donde desarrollar el Minimum Viable Product (MVP). Sin ofrecer fondos o expectativas de retorno de inversión, precisando personal interdisciplinario de alta capacitación y experiencia a fin de asesorar correctamente.</p> <p>* Puede tener relaciones como inversionistas o no.</p> <p>* Herramienta de Formación</p>

El proyecto no representa colisión de operaciones con instituciones financieras, en el levantamiento de observaciones del presente documento, en la observación número uno, se detallan las diferencias a nivel conceptual, características del producto así como costo de capital, agregamos finalmente una aclaración sobre este punto.

	Proyecto IDeltas S.A.C.	Entidades Financieras
<i>Caso Factoring</i>	<p>El proyecto no realiza factoring dado que el factoring es la compra de la deuda por cobrar, y tiene un marco legal regulado por el estado.</p> <p>El proyecto en su forma de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta por adelantado es una forma de financiamiento que primero cobran y después se entrega el producto o servicio prometido. - Licitación de financiamiento es una forma de préstamo que tiene opciones de encontrar socio comercial, alianza estratégica o sencillamente financiamiento económico junto a un beneficio acordado. En este punto el prestamista puede considerar como indicador o incluso garantía (factura negociable) una cuenta por cobrar, sin incidir en figura de factoring. <p>Cabe resaltar que IDeltas no efectuará intermediación financiera y que tampoco tiene decisión sobre el destino del dinero del inversionista ni lo hace suyo, sólo se encarga de canalizarlo de los inversores hacia los que buscan un financiamiento. A cambio IDeltas realiza el cobro de comisiones por el servicio y gestión ofrecido, siempre y cuando se ejecute.</p>	<p>No todas las entidades financieras tienen el producto de factoring y/o confirming.</p> <p>Existen algunas</p>

ANEXO 7: Términos y Condiciones IDelta S.A.C.

Acerca del Servicio

IDelta S.A.C. es un agente gestor de un mecanismo con soporte virtual (denominado “Propuesta IDelta”), a través de la cual se presentan alternativas de financiación; financiación por parte de los Usuarios Acreedores en favor de Usuarios Solicitantes, en las modalidades préstamos así como venta/compras por adelantado. La actividad que desarrolla la empresa IDelta S.A.C. se rige principalmente por las normas que se encuentran contenidas en el Código Civil Peruano, Código de Protección y Defensa del Consumidor, el cual está aprobado por la Ley N° 29571 y sus respectivas normas complementarias.

IDelta S.A.C. no realiza intermediación financiera

IDelta S.A.C. brinda un servicio de administración de préstamos entre personas naturales o jurídicas (empresas), del mismo modo, brinda un servicio de ventas/compras por adelantado entre personas naturales o jurídicas, todo esto en un entorno llamado finanzas colaborativas. Por lo expuesto, no es, ni implica, intermediación bancaria o financiera.

IDelta S.A.C. gestiona un mecanismo que permite brindar información suficiente para que los acreedores identifiquen diferentes opciones de participación en préstamos o compras por adelantado, conociendo de este modo sus riesgos asociados y pudiendo decidir en qué préstamo(s), venta o compra por adelantado participar, evaluando el riesgo de sus decisiones. IDelta S.A.C. participa administrando el mecanismo, brindando información necesaria, canalizando los flujos de dinero provenientes de los acreedores; y, posteriormente, canalizando los flujos de dinero provenientes de los préstamos para que estén a disposición de los acreedores. IDelta S.A.C. brinda servicios como agente gestor del mecanismo, cobrando comisiones.

IDelta S.A.C. cuenta con una plataforma abierta, donde las personas interesadas podrán acceder a diferentes servicios, registrándose previamente como usuarios. Los usuarios quienes que tengan interés en obtener la concesión de préstamos por parte de inversores pueden registrarse como miembros (a) en busca de préstamo, y los usuarios que tengan interés en participar otorgando préstamos como (b) financiadores; luego de cumplir con los procesos de validación.

Correspondiente al plan de marketing, se realizarán mecanismos de publicidad tradicional, se realizarán visitas a negocios, participación en ferias, entre otros, se brindará asesoría en oficinas cursos y demás actividades, sin embargo en el punto de publicidad digital, se manejarán dos enfoques, el primero de publicidad digital pagada (adsense de google, facebook ads, optimización por búsquedas orgánicas, así como una canal de youtube donde se impartirán contenidos de alta relevancia para los clientes), el detalle lo encontramos en las estrategias de promoción y publicidad punto 7.1.4 del plan de marketing.

	Atraer Clientes	Convertir Clientes	Fidelizar Clientes
Líneas	Marketing en buscadores (SEM y SEO)	Web Marketing (usabilidad, navegabilidad, diseño, arquitectura)	Email Marketing
Estrategias De Marketing Online	Publicidad online (Google Adwords, Facebook Ads, ...)	Publicidad Online (Google Adwords, Facebook Ads)	Marketing Relacional (CRM)
	Inbound Marketing		
	Social Media Marketing		
	Email Marketing		
	Relaciones Públicas Online		

El generar un vínculo digital con el cliente sumado a la presencia por las oficinas así como por los asesores de servicios, nos permitirá tener una amplia red de contactos los cuales puedan ser convertidos en clientes, gracias a los buenos resultados por el marketing de contenidos.

Por otro lado, se maneja la estrategia digital que es el de alianzas estratégicas con influencers (bloggers, youtubers, influencers en facebook, influencers en instagram, influencers en Twitter), la consecuencia esperada es lograr influencia focalizada (por rango de edad como geográfica y nivel socioeconómico). Desarrollado en el punto 7.1.4 Estrategia de promoción y publicidad, en donde se habla de mercadotecnia

- Personas - Se cuenta con presupuesto para capacitaciones regulares al personal, impartiendo la cultura organizacional entre el personal de manera regular y esta llegue a nuestros clientes finales.
- Procesos - Se cuenta con evaluación de métodos para mejorar el servicio al cliente.
- Presencia Física - Se proporcionará una oficina física que puede ser visitada regularmente, se cuenta con visitas de los asesores de servicios, se tendrá testimonios reales y estadísticas de casos exitosos, buscando transmitir confianza entre los futuros clientes.

Como participar en IDeltas SAC

a) Para el usuario en busca de préstamo sea persona individual o empresa

- Las personas deberán ser mayores de 18 años de edad y en el caso de empresas con más de 1 año de actividad.

- Ser una persona residente en el departamento de Arequipa o una persona jurídica o empresa debidamente constituida de acuerdo con la legislación peruana.

- Deberá registrarse como usuario en la web y proporcionar la información y documentación necesaria solicitada (nombre, edad, DNI, RUC, domicilio, actividad, lugar donde labora) para llenar un registro del cliente.

- Debe tener una cuenta bancaria abierta en alguna entidad de crédito de Perú en la que se abonará el monto del préstamo y también donde se cargarán las cuotas correspondientes al pago del préstamo.

b) Para el usuario financiador

- Las personas deberán ser mayores de 25 años de edad y en el caso de empresas con más de 1 año de actividad.

- Ser una persona residente en el departamento de Arequipa o una persona jurídica o empresa debidamente constituida de acuerdo con la legislación peruana.

- Deberá registrarse como usuario en la web y proporcionar la información y documentación necesaria solicitada (nombre, edad, DNI, RUC, domicilio, actividad, lugar donde labora, monto de ingreso bruto o rentabilidad) para llenar y contar con un registro del cliente.

- Debe tener una cuenta bancaria abierta en alguna entidad de crédito de Perú desde la que podrá hacer transferencias a su cuenta de IDelta S.A.C. para participar en los préstamos y a la que se transferirán las cuotas de los pagos.

El usuario garantiza que toda la información proporcionada es verídica, IDelta S.A.C. se reserva el derecho de llevar a cabo las investigaciones necesarias y validar la información

sobre el usuario como persona o empresa. De igual manera IDelta S.A.C. toma la decisión de no aceptar a un usuario a su discreción.

Procedimiento de solicitud de Préstamo

Una vez aceptado el proceso de registro junto con la validación se procede a evaluar su historial crediticio y si cuenta deudas, para ello IDelta S.A.C. se Valera de diferentes entidades que brinde información comercial (Infocorp, Equifax). En caso de existir información que muestre incumplimientos de obligaciones o endeudamiento mayor al de sus ingresos, el cliente puede no ser aceptado a la solicitud de préstamos a través del sistema.

Cuando el usuario haya sido aceptado puede acceder a su solicitud de préstamo, el cual lo puede hacerse a través de la plataforma directamente en la oficina IDelta S.A.C., para ello debe describir su proyecto de financiación, indicando el monto necesario, como se utilizaran los recursos y el tiempo de recaudación.

Con la información recaudada del proyecto se procede a su publicación en el sitio web, para la presentación a los financiadores y un eventual otorgamiento de préstamo. El importe máximo de captación de fondos por proyecto de financiación participativa no podrá ser superior a los diez mil soles.

Del préstamo hecho por los financiadores

En el caso de una persona natural este debe ser como mínimo dos mil soles, y en el caso de empresas estas deben sustentar su rentabilidad obtenida en los últimos años.

Otorgamiento de Préstamo

Una vez finalizado el proceso de financiación (durante el cual los usuarios que deseen prestar deben emitir sus solicitudes de participación) o cumplido el tiempo de publicación (lo

primero que ocurra), IDelta S.A.C. se comunicará con el solicitante del préstamo donde debe confirmar su voluntad de realizar el contrato de préstamo.

También podrá otorgarse el contrato de préstamo por un importe menor al solicitado inicialmente, siempre y cuando el solicitante lo acepte y le sea de interés, esto en el caso de que el proceso de financiación concluya y las solicitudes de participación en el préstamo, emitidas por los financiadores no hayan completado la totalidad del préstamo solicitado.

Contrato de Préstamo y garantías

El otorgamiento del contrato de préstamo se realizará ante Notario Público. Los costes notariales serán por cuenta del solicitante del crédito. Una vez hecho el contrato de préstamo, el importe del préstamo se transferirá por IDeltas S.A.C. a la cuenta bancaria facilitada por el solicitante del crédito.

IDeltas S.A.C. podrá pedir al solicitante del préstamo las correspondientes garantías en función del perfil de riesgo.

IDeltas S.A.C. no asume el riesgo de reposición de los fondos aportados en caso de incumplimiento en los repagos por parte del solicitante del préstamo, dado que el riesgo de incobrabilidad de los préstamos así como compras por adelantado es asumido por los usuarios financiadores de manera directa.

De los aspectos tributarios de los prestamistas y de los prestatarios.

La tributación necesaria por parte de los prestatarios es de tener RUC con rentas de segunda categoría distintas a la venta de inmuebles y de acciones o valores mobiliarios. Refiriendo a operaciones referidas al pago de intereses, regalías, cesión definitiva o temporal de derechos de llave, marca, patentes o similares. En tal caso es completamente legal y

posible que una persona natural o jurídica, invierta en este tipo de oportunidades (SUNAT, 2018).

Situación del dinero de los financiadores hasta antes de la ejecución del Contrato de Préstamo.

Toda la suma de dinero de los financiadores es depositada en una cuenta bancaria, la que se denominará Cuenta de Fideicomiso IDelta, cuyos fondos serán administrados por una Fiduciaria, en donde se transferirá en dominio fiduciario los desembolsos que se reciben de los financiadores y los buscadores de préstamo y garantizar la oportuna canalización.

Comisiones

IDelta S.A.C. tendrá derecho al cobro de comisiones por la administración y gestión de los servicios. Dentro de las comisiones a cobrar se encuentra: comisión por emisión, por mantenimiento de cuentas, y la comisión de renta de segunda categoría, a todos ellos más el IGV.

Política de Privacidad

IDelta S.A.C. respeta lo exigido por la Ley 29733 de Protección de Datos Personales.

ANEXO 8: Detalle productos ofrecidos

a) Ventas por adelantado

Precio establecido se encuentra basado en comisión total de ocho por ciento sobre la utilidad estimada, de modo tal que se cobra cuatro por ciento benefactor y cuatro por ciento al beneficiario, quedando un modelo de cobro que se respalda en resultados los cuales mientras mejores sean para el benefactor así como el beneficiario, mejor es la rentabilidad para la empresa.

Caso empresario que abastece de productos para agricultura, oferta a precio regular geomembrana de 500 micras a un precio de S/. 13, el producto viene en rollos de 50 metros de largo por cuatro de ancho.

Ahora, por el lado de un cliente interesado, un agricultor precisa geomembrana para revestir un reservorio, por el tamaño y requerimientos del personal asignado en la construcción, el agricultor precisa de cinco rollos, lo cual en precio ordinario representaría un precio de S/. 12 en promedio (considerando descuento de un sol por metro cuadrado).

El proyecto buscaría entonces conseguir otros interesados en comprar el mismo material a fin de conseguir menores precios, coordinando con las empresas oferentes a fin de buscar quien es la que brinda el mejor descuento. En este ejemplo propuesto la empresa que abastece productos de agricultura, propone dejar en S/. 10 el metro cuadrado con un volumen mínimo de 30 rollos y pago adelantado de tres meses.

El proyecto encuentra entonces seis agricultores que van a comprar cinco rollos cada uno (en promedio) con las mismas características, el proyecto les muestra entonces

Costo estimado en el mercado S/. 12 x M2, en 30 rollos, sería S/. 72 000

Costo estimado con el proyecto, pago por adelantado tres meses S/. 60 000

La utilidad estimada entonces sería de S/. 12 000 en favor de los clientes, el proyecto les cobraría el ocho por ciento de comisión, es decir S/. 960 (S/. 96 correspondiente al 10% de la comisión total a la empresa que abastece de productos para agricultura y S/. 864 correspondiente al 90% a los clientes compradores).

Los costos expuestos en el presente ejemplo podrían variar dependiendo el nivel de seguridad adicional que desee el cliente, S/. 100 por servicios adicionales definidas como personalización de algún contrato, asesoría de finanzas en algún punto específico, planes de negocio entre otros; del mismo modo podría ser asesoría por horas o asesoría por horas en temas libres relacionados.

Con este producto se puede:

- Obtener mejores beneficios que mecanismos tradicionales, en especial cuando existen problemas de financiamiento o capital.
- Publicidad y marketing de productos, en especial cuando se está introduciendo nuevos productos.
- Ideal para investigación de mercados, siendo en muchos casos más rentable.
- Gestión de riesgos y seguridad
- Acceso a mejores precios del medio por parte de los clientes.

b) Financiamiento

Precio establecido se encuentra basado en comisión total de ocho porciento sobre la utilidad estimada, de modo tal que se cobra cuatro porciento benefactor y cuatro porciento al beneficiario, quedando un modelo de cobro que se respalda en resultados los cuales mientras mejores sean para el benefactor así como el beneficiario, mejor es la rentabilidad para la empresa.

Caso empresario que abastece de servicios para minería, requiere S/. 60 000, en un plazo de 8 meses, en un banco convencional podría en promedio tener una T.E.A. en soles de 50% (TCEA 59.10%), la cual incluida el seguro de desgravamen (2.45%) y ITF(0.005%), totaliza un monto a pagar de S/. 73 775.4.

Costo calculado de S/. 60 000, seria S/.13 775.4.

Ahora por el lado del inversionista o inversionistas interesados, si desean invertir S/. 60 000 con bajo riesgo a 12 meses y acuden a una banca convencional en promedio podrían tener 3.35% de T.E.A., totalizando un monto a recibir de S/. 62 583.60.

Utilidad calculada al inversionista de S/. 60 000, sería S/. 2 583.6.

El proyecto buscaría entonces conseguir los S/. 60 000 a un costo promedio de S/. 7 525.4, siendo S/. 6 250 más económico al prestamista y siendo S/. 3 666.4 soles más rentable al inversionista.

La utilidad total sería S/. 9 916.4 de S/. 6 250 del prestamista y S/. 3 666.4 del inversionista. El proyecto cobraría 8% de la utilidad total S/. 9 916.4 siendo S/. 793.312 a cobrar, cobrándose S/. 500 (63%) al prestamista y S/. 293,312 (40%).

Los costos expuestos en el presente ejemplo podrían variar dependiendo el nivel de seguridad adicional que desee el cliente, S/. 100 por servicios adicionales definidas como personalización de algún contrato, asesoría de finanzas en algún punto específico, planes de negocio entre otros; del mismo modo podría ser asesoría por horas o asesoría por horas en temas libres relacionados.

A fin de sintetizar las metas de venta, se considera como ingreso promedio de la siguiente manera:

Precio promedio \$151.5 o S/. 500 soles, y el pago viene de la utilidad cobrada al beneficiario y benefactor.

Con este producto se puede:

- Elegir tasas más competitivas que las opciones tradicionales del medio.
- Obtener tasas más competitivas que las opciones tradicionales del medio.

- Ideal para generar opciones de apalancamiento alternativo.
- Elección del riesgo/beneficio y control directo por parte del inversionista.
- Se pueden presentar diferentes opciones de negociación.

c) Servicios Especiales

Este servicio tiene un costo de S/. 100 soles (\$ 30.3) y le permite al usuario solicitar acorde disponibilidad, y complejidad, algún documento con personalización de algún contrato, asesoría de finanzas en algún punto específico, planes de negocio, trámites con entidades del estado, constitución de sociedades fusiones y adquisiciones, transformaciones societarias, acompañamiento jurídico en juntas de socios o asambleas de accionistas, asesoría en materia de derecho de la competencia atinente a reclamaciones o defensa por competencia desleal, prácticas, restrictivas de la competencia y protección del consumidor, arbitraje y mediación, asesoría financiera, entre otros

Con este producto se puede:

- Vender derechos de participación.
- Personalizar apalancamiento financiero entre interesados.
- Personalizar inversiones y configurar modelos alternativos o condiciones extraordinarias.
- Renegociación de riesgo / beneficio.
- Personalizar opciones de negociación.

d) Asesoría permanente

Este servicio tiene un costo de S/. 220 soles (\$ 66.7) y le permite al usuario solicitar hasta cinco horas de asesoría por mes en detalles pertinentes a los detallados en el producto de Servicios Especiales.

Con este producto se puede:

- Asesoría por horas, tareas.
- Personalizar planes corporativos.
- Personalizar asesoría y/o capacitación.
- Cursos regulares, horas o en empresas.
- Atención remota por vía telefónica o video llamada por internet.

e) Asesoría por horas

Este servicio tiene un costo de S/. 75 soles (\$ 21.2) y le permite al usuario solicitar una hora de asesoría en detalles pertinentes a los detallados en el producto de Servicios especiales.

ANEXO 9: Especificaciones Fideicomiso

El fideicomiso es una relación jurídica en la cual el fiduciante (que refiere a la persona que aporta), que en caso del proyecto puede ser el prestamista o prestatario y este, transfiere bienes en fideicomiso , a un tercero, que se denomina fiduciario (Banco de Crédito del Perú dado que es un fideicomiso de tipo financiero y el Banco de Crédito es una entidad financiera sujeta a ley con expresa autorización a realizar tal fin), para la constitución de un patrimonio autónomo, sujeto al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin específico a favor de un tercero denominado beneficiario (que es el usuario en cuyo favor se ejerce la administración de los bienes fideicometidos).

Fideicomiso (del latín fideicommissum, es decir de fe, y de commissus, comisión), consiste en un acto jurídico, de confianza, en el que una persona entrega a otra la titularidad de unos activos para que ésta los administre en beneficio de un tercero constituyendo un patrimonio autónomo e independiente de todas las partes involucradas. Con la finalidad de garantizar la adecuada administración de los fondos que se operan a través de la Empresa IDeltas, todas las sumas de dinero son depositadas en una cuenta bancaria (la Cuenta IDeltas) abierta a nombre del patrimonio fideicometido a crearse y administrarse por el Banco de Crédito del Perú (el Fiduciario) en virtud del contrato de fideicomiso en administración de fecha 22 de junio de 2019 (el Contrato de Fideicomiso), en los términos y condiciones establecidos en el Contrato de Fideicomiso. Las consideraciones aquí mencionadas guardan una estrecha relación en base al contrato efectuado entre la empresa Afluenta y el Banco de Crédito, así mismo tenemos sustento de personal del Banco de Crédito quienes confirmaron el contrato y la posibilidad de celebrar un contrato con las mismas características y los siguientes costos, US\$ 3 500 para la elaboración del contrato, US\$ 1 000 para contratación de

asesoria especializada y finalmente US\$800 de mantenimiento del fideicomiso, habiendo incluido dichos costos en la corrida económica presentada en el proyecto, específicamente en:

INVERSIÓN PRE-OPERATIVA: ACTIVOS INTANGIBLES	
CONCEPTO	Monto (U.S. Dólares)
ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN	
Estudio de Marketing	1,000
Estudio de Recursos Humanos	750
Estudio Legal	1,500
GASTOS DE GESTIÓN	
Gastos de Selección y Contratación	750
Elaboración y contrato fiduciario	4,500
Estudio de Mercado	1,250
Hosting y Dominio y Desarrollo portal web	1,000
Adquisición de Software	500
Desarrollo de Software	500
Asistencia Técnica	1,200
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	
Licencias, certificados, registro de marca, otros.	800
TOTAL	13,750
IMPREVISTOS (5%)	688
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	14,438

DESEMBOLSOS DIVERSOS		
Detalle	S/.	US\$
Alquiler del local más garantía	3,200	970
Mantenimiento Fiduciario	2,640	800
Licencias de SW (ERP)	2,400	727
Transportes	320	97
Gastos de luz, agua, teléfono, internet	700	212
Materiales y Utiles de Oficina	350	106
Seguros	300	91
Mantenimiento	150	45
Sistema de Vigilancia	175	53
Gastos laborales	1,000	303
Capacitación	500	152
Marketing y publicidad	3,200	970
Lanzamiento de proyecto	3,000	909
Limpieza y Ornato	200	61
Mantenimiento portal web	700	212
TOTAL	18,835	5,708
IMPREVISTOS (5%)		684
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		14,356

Referencia contrato fiduciario, vigente y confirmado por personal del Banco de Crédito (Testimonio Notarial de Fideicomiso de Administración Afluenta Perú 1, 2019)

Referencias de respaldo Empresa Afluenta, respaldando la legalidad de sus operaciones y de su vigente contrato fiduciario (Gestión, 2017)

Referencia de la SBS usa fideicomiso para regular fintech mientras sopesa una ley para el sector. Afluenta es la primera fintech que forma fideicomiso para hacer más transparentes sus operaciones (El Comercio, 2017)

Base Legal Normativa Peruana

1-BASE LEGAL LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO

LEY N° 26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

2-REGLAMENTO DEL FIDEICOMISO Y DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FIDUCIARIOS

RESOLUCIÓN SBS N° 1010-99: Reglamento Base (1999)

RESOLUCIÓN SBS N° 12880-2009: Modificación del Reglamento Base (2009)

3-NORMAS QUE REGULAN LA INSCRIPCIÓN DE FIDEICOMISOS (DIRECTIVA SUNARP)

RESOLUCIÓN SUNARP N° 316-2008-SUNARP-SN: Normas que regulan la inscripción de fideicomisos.

4-CÓDIGO DE ÉTICA DE LAS EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO (ASBANC)

Código de Ética presentado por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) en el 2002

5-NORMAS PARA LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS

RESOLUCIÓN SBS N° 2660-2015: "Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo"

6-LEY DE GARANTÍA MOBILIARIA

LEY N° 28677: Ley de la Garantía Mobiliaria.

7-REGLAMENTO DE TRANSPARENCIA

Resolución SBS N° 8181-2012: Reglamento de Transparencia de Información y Contratación con Usuarios del Sistema Financiero (Este es aplicable a La Fiduciaria en lo referido a temas de Atención al Usuario).

8-CIRCULAR SOBRE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL USUARIO

Circular N° G - 184 – 2015: Circular cuya finalidad es promover una adecuada atención a los usuarios de las empresas reguladas por la SBS.

9-Reglamento de Libro de Reclamaciones

Decreto Supremo Nro 011-2011-PCM

10-Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero

Resolución S.B.S. Nro 2018 La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones

ANEXO 10: Seguros Adicionales

Lo correspondiente a seguro multirriesgo, en el proyecto es considerado como un factor de menor riesgo para quienes solicitan financiamiento (prestatarios), o solicitantes de ventas por adelantado.

Las posibilidades de acceso a este seguro multirriesgo, depende de la entidad financiera con la que trabaje la empresa o persona:

Independiente:

Rimac Seguros, Primas accesibles desde \$122 al año (RIMAC, 2015); Seguro Multirriesgo Negocio Primas mensuales desde S/. 79, S/. 142, S/. 197 , S/. 230 (BBVA Banco Continental, 2019); Seguro Multirriesgo (Caja Paita, 2019).

ANEXO 11: Matriz de riesgos y medidas de manejo

A fin de obtener la mayor cantidad de posibles riesgos, se considerará una RBS (Risk Breakdown Structure - Estructura de desglose del riesgo).

RBS (Risk Breakdown Structure - Estructura de desglose del riesgo), es una estructura de desglose del riesgo que garantiza un proceso completo de identificación sistemática de los riesgos con un nivel de detalle uniforme, contribuyendo de este modo a una enumeración y categorización de riesgos.

Se procede entonces a realizar la categorización correspondiente:

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CARACTERISTICAS	CODIGO	RIESGO
1. TECNICO	1.1 Requisitos	Riesgos asociados a los requisitos necesarios (condicionantes) al desarrollo del proyecto.	1.1.1 1.1.2	Demora en la autorización y expedición de los permisos necesarios. Problemas en contrato fiduciario, se presentan observaciones o incongruencias en la elaboración del contrato.
	1.2 Tecnología	Riesgos en requerimiento de tecnología.	1.2.1 1.2.2	Riesgos en manejo de medios informáticos (tecnología) por parte de personal de la empresa. Riesgos en manejo de medios informáticos (tecnología) por parte de personal de los usuarios (clientes).
	1.3 Complejidad e Interfaces	Riesgos asociados a la complejidad de actividades necesarias en las operaciones diarias.	1.3.1 1.3.2	Defectos en elaboración de contratos Problemas en publicación de actualización en la web
	1.4 Rendimiento y Fiabilidad	Riesgos asociados con la cantidad de actividades realizadas en un periodo de tiempo y su rendimiento.	1.4.1	Dificultad por parte de los usuarios (clientes) en el aprovechamiento de posibilidades ofrecidas por parte del proyecto.
	1.5 Calidad	Riesgos asociados con la calidad de actividades realizadas.	1.5.1	Descontento por parte de usuarios (clientes).
	2.1 Subcontratistas y proveedores	Riesgos asociados al incumplimiento, malfuncionamiento o retraso de funciones, o tareas.	2.1.1 2.1.2 2.1.3	Problemas con el local alquilado. Problemas con el software web. Problemas en el fideicomiso.
	2.2 Regulatorio	Riesgos asociados a los controles regulatorios regulares realizados	2.2.1	Cambios en la normativa local en los reglamentos regulatorios del medio.

2. EXTERN O		por entidades del medio.	2.2.2	Uso de reglamentaciones o documentación obsoleta, no actualizadas.
			2.2.3	Penalidades contractuales (por daño, robos, desvío de recursos, etc.).
	2.3 Mercado	Riesgos asociados con disponibilidad de recursos necesarios en el mercado (insumos en caso de productos)	2.3.1	Disponibilidad y accesibilidad a recursos necesarios.
	2.4 Cliente	Riesgos asociados con los cambios en las especificaciones de cada cliente.	2.4.1	Exceso de costos debido a las especificaciones propuestas (requeridas).
	2.5 Condiciones Climáticas	Riesgos asociados a las condiciones climáticas	2.5.1	Lluvias abundantes.
	3.1 Dependencias del proyecto	Riesgos asociados con grupos de trabajo necesarios para realizar el proyecto	3.1.1	Departamento de ventas no sabe vender los servicios.
			3.1.2	Mala selección del equipo de trabajo (Equipo no idóneo).
	3.2 Recursos	Riesgos asociados a la asignación de recursos necesarios para actividades/tareas.	3.2.1	Inadecuada asignación de recursos.
			3.2.2	Poca asignación de recursos.
	3.3 Financiación	Riesgos que comprenden la falta de financiación o sobrecosto del proyecto.	3.3.1	Desinterés de los socios para el financiamiento del proyecto.
			3.3.2	Falta de financiamiento del proyecto.
			3.3.3	Devaluación de la moneda.
	3.4 Priorización	Riesgos asociados a las entregas tempranas a solicitud del inversionista.	3.4.1	Retrasos en el comienzo de la obra, actividades y entregas del proyecto.
	4.1 Estimación	Riesgos asociados a con los supuestos de gran significado en el proyecto.	4.1.1	Apretado calendario del proyecto.
	4.2 Planificación	Riesgos asociados a la forma en cómo se coordinan las	4.2.1	Procedimientos de trabajo mal definidos o incorrectos.
			4.2.2	Demora en la definición de

		actividades del proyecto.		procedimiento de trabajo.
	4.3 Control	Riesgos asociados al control que se realiza por parte de los altos cargos.	4.3.1 4.3.2	Normativa desactualizada. Demora excesiva en los procesos.
	4.4 Comunicación	Riesgos asociados con comunicación e información a los fines del proyecto.	4.4.1 4.4.2	Proceso de negociación inadecuado; (No se plasma correctamente la oportunidad). Conflictos entre artes.

Plan de Acción para los riesgos

Código	Riesgo	Estrategia	Acción Preventiva	Contingencias y respaldos	Disparador	Responsable
1.1.1	Demora en la autorización y expedición de los permisos necesarios.	Evitar	Iniciar los trámites con anterioridad.	Revisión de puntos álgidos en estudios de pre inversión, específicamente estudio legal.	Informes de Gerencia General	Asesor Legal
1.1.2	Problemas en contrato fiduciario, se presentan observaciones o incongruencias en la elaboración del contrato.	Mitigar	Hacer seguimiento al avance del contrato.	Revisión de puntos álgidos en estudios de pre inversión, específicamente estudio legal.	Informes de Gerencia General	Asesor Legal
1.2.1	Riesgos en manejo de medios informáticos (tecnología) por parte de personal de la empresa.	Evitar	Establecer mecanismos de asesoría personalizada a fin de atender eventualidades relacionadas.	Dar capacitación al personal contratado y que estén por debajo del perfil requerido.	Informes de Secretaría General	Jefe de Servicios
1.2.2	Riesgos en manejo de medios informáticos	Evitar	Establecer mecanismos de asesoría personalizada a	Dar capacitación al cliente contratado y que estén por debajo	Informes de Secretaría	Jefe de Servicios

	(tecnología) por parte de personal de los usuarios (clientes).		fin de atender eventualidades relacionadas.	del perfil deseado, sin afectar económicamente al proyecto.	General	
1.3.1	Defectos en elaboración de contratos	Mitigar	Establecer mecanismos de asesoría personalizada a fin de atender eventualidades relacionadas.	Dar capacitación al personal o clientes y que estén por debajo del perfil requerido.	Informe de Secretaría General	Jefe de Servicios
1.3.2	Problemas en publicación de actualización en la web	Evitar	Establecer responsabilidad en cada asesor de servicios.	Elaborar listas de chequeo.	Informe de Jefe de Servicios	Asesor de Servicios
1.4.1	Dificultad por parte de los usuarios (clientes) en el aprovechamiento de posibilidades ofrecidas por parte del proyecto	Evitar	Establecer mecanismos de asesoría personalizada a fin de atender eventualidades relacionadas.	Dar capacitación al cliente contratado y que estén por debajo del perfil deseado, sin afectar económicamente al proyecto.	Informe de Jefe de Servicios	Asesor de Servicios
1.5.1	Descontento por parte de usuarios (clientes)	Mitigar	Establecer mecanismos de asesoría personalizada a fin de atender eventualidades relacionadas.	Elaborar listas de chequeo.	Informe de Jefe de Servicios	Asesor de Servicios
2.1.1	Problemas con el local alquilado.	Evitar	Iniciar revisión y condiciones con anterioridad.	Local propuesto pertenece a la familia de uno de los dos inversionistas, se pueden conversar posibles problemáticas con tiempo.	Informe de Secretaría General	Jefe de Servicios
2.1.2	Problemas con	Evitar	Establecer	Determinar un	Informe	Asesor

	el software web.		responsabilidad en cada asesor de servicios, reportando incidentes.	presupuesto de mantenimiento mensual.	de Jefe de Servicios	de Servicios
2.1.3	Problemas en el fideicomiso.	Evitar	Revisión constante de condiciones.	Determinar un presupuesto de mantenimiento mensual.	Informes de Gerencia General	Asesor Legal
2.2.1	Cambios en la normativa local en los reglamentos regulatorios del medio.	Evitar	Revisión constante de condiciones.	Determinar un presupuesto de mantenimiento mensual.	Informes de Gerencia General	Asesor Legal
2.2.2	Uso de reglamentaciones o documentación obsoleta, no actualizadas.	Evitar	Revisión constante de condiciones.	Determinar un presupuesto de mantenimiento mensual.	Informes de Gerencia General	Asesor Legal
2.2.3	Penalidades contractuales (por daño, robos, desvío de recursos, etc.).	Aceptar	Contratación de seguros que minimicen riesgo	Determinar un presupuesto de mantenimiento mensual.	Informes de Asesor Legal	Secretaría General
2.3.1	Disponibilidad y accesibilidad a recursos necesarios.	Evitar	Revisión constante de condiciones.	Elaborar listas de chequeo.	Informes de Secretaría General	Jefe de Servicios
2.4.1	Exceso de costos debido a las especificaciones propuestas (requeridas).	Evitar	Revisión constante de condiciones.	Elaborar listas de chequeo.	Informes de Secretaría General	Jefe de Servicios
2.5.1	Lluvias abundantes	Aceptar	Establecer mecanismos de asesoría personalizada a	Dar capacitación al cliente contratado y que estén por debajo	Informe de Jefe de Servicio	Asesor de Servicios

			fin de capacitar respecto portal web.	del perfil deseado, sin afectar económicamente al proyecto.	s	
3.1.1	Departamento de ventas no sabe vender los servicios.	Mitigar	Revisión constante de metas razonables.	Dar capacitación al personal o clientes y que estén por debajo del perfil requerido.	Informe s de Secretar ía General	Jefe de Servicios
3.1.2	Mala selección del equipo de trabajo (Equipo no idóneo).	Mitigar	Revisión constante de metas razonables.	Dar capacitación al personal o clientes y que estén por debajo del perfil requerido.	Informe s de Secretar ía General	Jefe de Servicios
3.2.1	Inadecuada asignación de recursos.	Evitar	Revisión constante de condiciones.	Elaborar listas de chequeo.	Informe s de Secretar ía General	Jefe de Servicios
3.2.2	Poca asignación de recursos.	Evitar	Revisión constante de condiciones.	Elaborar listas de chequeo.	Informe s de Secretar ía General	Jefe de Servicios
3.3.1	Desinterés de los socios para el financiamiento del proyecto.	Evitar	Revisión constante de necesidades de financiación.	Elaborar cronograma de desembolso con tiempos anticipados.	Informe s de Gerenci a General	Gerencia General
3.3.2	Falta de financiamiento del proyecto.	Evitar	Revisión constante de necesidades de financiación.	Elaborar cotizaciones de crédito ante alguna emergencia.	Informe s de Gerenci a General	Gerencia General
3.3.3	Devaluación de la moneda.	Aceptar	Fomento y enfoque en productos financieros de corto plazo.	Revisión constante de realidad financiera.	Informe s de Gerenci a General	Secretari a General
3.4.1	Retrasos en el comienzo de la	Evitar	Revisión constante de	Elaborar listas de chequeo.	Informe s de	Jefe de Servicios

	obra, actividades y entregas del proyecto.		actividades.		Secretaría General	
4.1.1	Apretado calendario del proyecto.	Evitar	Revisión constante de tiempos en actividades.	Elaborar listas de chequeo.	Informes de Secretaría General	Jefe de Servicios
4.2.1	Procedimientos de trabajo mal definidos o incorrectos.	Evitar	Revisión constante de actividades.	Ninguna	Informes de Gerencia General	Secretaría General
4.2.2	Demora en la definición de procedimiento de trabajo.	Evitar	Revisión constante de tiempos en actividades.	Elaborar listas de chequeo.	Informes de Gerencia General	Secretaría General
4.3.1	Normativa desactualizada.	Evitar	Revisión constante de condiciones.	Determinar un presupuesto de mantenimiento mensual.	Informes de Gerencia General	Asesor Legal
4.3.2	Demora excesiva en los procesos.	Evitar	Revisión constante de tiempos en actividades.	Elaborar listas de chequeo.	Informes de Secretaría General	Jefe de Servicios
4.4.1	Proceso de negociación inadecuado; (No se plasma correctamente la oportunidad).	Mitigar	Establecer mecanismos de asesoría personalizada a fin de atender eventualidades relacionadas.	Elaborar procedimientos de revisión aleatoria.	Informe de Jefe de Servicios	Asesor de Servicios
4.4.2	Conflictos entre partes.	Evitar	Revisión constante de tiempos en actividades.	Elaborar procedimientos de revisión aleatoria.	Informes de Secretaría General	Jefe de Servicios

Prevención y Mitigación de Riesgos con especial consideración

- Prevención de Lavado de Activos

IDeltas S.A.C para minimizar los riesgos por lavado de activos sólo admitirá personas que tengan cuentas en el sistema financiero peruano. Lo cual justificaría que los clientes han sido evaluados por las entidades financieras donde mantienen sus cuentas de acuerdo al reglamento de prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LAFT).

- Información no validada

IDeltas S.A.C. realizará la validación y verificación de datos otorgados por los participantes, de existir información que revele incumplimientos de obligaciones o endeudamiento elevado respecto de sus ingresos, el cliente podrá no ser admitido para solicitar préstamos a través del sistema.

- Riesgo de seguridad informática

El proyecto tiene una guía detallada sobre la ley de protección de datos personales LEY Nro 29733, contemplando:

- a) Se inscribirá ante la Autoridad correspondiente los Bancos de Datos Personales (BDP) que se obtengan y/o formen
- b) Se procederá a obtener un consentimiento firmado informado de los titulares de los datos personales.
- c) Aplicación de medidas de seguridad informática
- d) Se permitirá mediante procedimiento atender derechos de personas naturales (Acceso, Rectificación, Cancelación, Oposición)
- e) Se comunicara efectivamente el flujo transfronterizo (por migración de infraestructura, proveedor de servicios en “Cloud Computing”, mudanza física de instalaciones a otro país)

El detalle de la norma la podemos encontrar en la referencia oficial del gobierno (El Peruano, 2011)

La metodología global que guía este ámbito de gobernabilidad y seguridad es la Norma Técnica Peruana “NTP ISO/SEC 27001:2014 Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad, Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. Requisitos, 2da Edición”

- **Riesgo legal**

Una vez que se formaliza una operación de préstamo, se genera de inmediato un contrato de mutuo entre las partes. Es muy importante que la redacción de éstos deba ser precisa y sin vacíos legales que pudieran perjudicar a cualquiera de las partes.

- **Riesgo de cambios regulatorios**

Contar con un asesor legal de reconocido prestigio dentro de los negocios de emprendimiento.

- **Riesgo de acceso a clientes que busquen préstamo**

Buscar medios de colaboración o formar alianzas, con las universidades de la ciudad, o instituciones de educación superior. Para incentivar a estos colaboradores se ha acordado brindar asesorías, promoción en cuanto a los costos de los productos que se ofrece, así como el uso de la plataforma para conseguir información.

- **Riesgo de acceso a clientes inversores**

Para mitigar este riesgo se ofrecerá promociones que van desde la participación en eventos de emprendimiento, foros de inversores, networking, apariciones en medios, así como reinvertir en marketing, evaluar si se puede aplicar el método bola de nieve, que es el de afiliar clientes por recomendación o invitación de otros clientes.

- **Riesgo de que un cliente se retrase en uno de sus pagos**

Ante posibles impagos o retrasos por parte de los prestatarios, IDeltas S.A.C. realizará el cobro de los intereses por la demora, lo cual queda pactado en el contrato.

- **Riesgo involucrados con el tipo de financiamiento**

El proyecto, no intermedia ni afronta riesgos de restitución de fondos, tampoco de riesgo de incobrabilidad de financiamientos otorgados. El riesgo asociado por parte de los inversores está relacionado directamente a la cantidad de ganancia que los clientes esperan o desean.

El proyecto no capta recursos con la obligación de restitución como si lo hacen los bancos, esto, por que el proyecto no es depositario. El proyecto trabaja con fiduciarios quienes son inversores, no son depositantes tampoco acreedores, que invierten su dinero aceptando y entendiendo el riesgo que conlleva.

El inversor tiene diferentes modos de bajar el nivel de riesgo, solicitando hipotecas, garantías, elevando un contrato a registros públicos, etc. Todo esto lo puede realizar con los servicios especiales, así como asesoría continua o por horas.

Con respecto a la movilidad del dinero, existe el “seguro multirriesgo”, en el proyecto es considerado como un factor de menor riesgo para quienes solicitan financiamiento (prestatarios), o solicitantes de ventas por adelantado.

BIBLIOGRAFÍA

Baca, Urbina. (2010). Evaluación de Proyectos. México D.F.: McGrawHill Education.

Chase, R., Jacobs, F. & Aquilano, N., (2009). Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros. México D.F.: McGrawHill Education.

Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: McGrawHill Interamericana.

David, Fred R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.

Gitman, L. & Zutter, C. (2012) Principios de Administración Financiera (12ma ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.

Gómez, N., Govea del Valle, A., Zagal, S. (2016). La Internacional Corredores de Seguros: Creación de un Bróker en Alianza con Prestigiosas Entidades Financieras (Tesis de MBA). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D., (2010). Investigación de mercados en un ambiente de informacion digital. México D.F.: McGrawHill Education.

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P., (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGrawHill Education.

IOSCO (2014) Crowd-funding: An infant Industry Growing Fast. SWP3

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M., (2008). Administración de Operaciones Procesos y cadenas de valor. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Education.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.

Mankiw, N.G. (2012). Principios de Economía. Santa Fe, México: Cengage Learning.

Sapag, N., (2011). Proyectos de Inversión. Formulación e inversion.. Macul, Santiago de Chile: Pearson

Schwienbacher, A. & Larralde, B. (2012). Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. In Cumming, D. (Ed.), The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance. Oxford University Press.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strickland, A. (2012). Administracion Estrategica. Mexico D.F.: The McGraw-Hill

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Acconcia (2015). *Guía básica de crowdfunding #4: El crowdfunding de recompensa*.

Recuperado de <https://vanacco.com/guia-crowdfunding-recompensa/>

Actualidad Empresarial (2015). *Costo de capital promedio ponderado (WACC)*. Recuperado de

http://aempresarial.com/servicios/revista/324_9_RNBMQJTOEZIOLSSMSWQOC DWMJRZXXBXPPYBFIUTNUCBFUTSNPI.pdf

Afluenta (2016). *Afluenta, crédito humano*. Recuperado de <https://www.afluenta.pe/>

Afluenta (2019). *Testimonio Notarial de Fideicomiso de Administración Afluenta Perú I*.

Recuperado de

https://www.afluenta.pe/legales/testimonio_notarial_de_fideicomiso_de_administracion_afluenta_peru1

ASBANC (2015). *Balance de la banca peruana 2015*. Recuperado de

<http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=191>

Asociación de Agentes de Aduana (2016). *Nuestros Asociados*. Recuperado de

<http://www.aaap.org.pe/>

Aurum consultoria&mercado (2015, Abril). *Perspectivas Económicas 2015, Región*

Arequipa. Recuperado de [http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-](http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf)

[content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf](http://ucsp.edu.pe/cegob/wp-content/uploads/2015/04/AURUM_Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2015-Regi%C3%B3n-Arequipa_Abril-2015.pdf)

Banco Central de Reserva. (2016). *Reporte de estabilidad financiera Mayo 2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2016.pdf>

- Banco Continental (2019). *Multiriesgo Negocio*. Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/negocios/seguros/multiriesgo-negocio/#ficha-content-0>
- Bolsa de Valores de Lima (2016). *Educación Bursátil, Herramientas*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/>
- Biblios - University of Pittsburgh (2016), *Crowdsourcing en bibliotecas*. Recuperado de <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/download/297/263>
- Caja Paíta (2019). *Seguro multiriesgo asociado al desembolso crédito*. Recuperado de <http://www.cajapaíta.pe/seguros/seguro-multiriesgo-asociado-al-desembolso-credito/>
- Cámara de Comercio de Arequipa (2016), *Informe de coyuntura: Junio 2016. La Dinámica de la PEA en Arequipa*. Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015), *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Correo (2014), *PEA de Arequipa es de 660 mil*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/pea-de-arequipa-es-de-660-mil-35401/>
- Dobrecky (2016), *Crowdsourcing en bibliotecas*. Recuperado de <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/297>
- El Comercio (2014). *El 65% de todas las empresas en el Perú son informales*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/65-empresas-peru-son-informales-168604>

- El Comercio (2015). *Vender una vivienda en el Perú puede demorar hasta seis meses*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/vender-vivienda-peru-puede-demorar-hasta-seis-meses-noticia-1840737>
- El Comercio (2015). *Estos son los retos que afrontan las microfinanzas en Perú*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/estos-son-retos-que-afrontan-microfinanzas-peru-noticia-1861734>
- El Comercio (2017). *SBS usa fideicomiso para regular fintech mientras sopesa una ley para el sector. Afluente es la primera fintech que forma fideicomiso para hacer más transparentes sus operaciones*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sbs-fideicomiso-regular-fintech-sopesa-ley-sector-425966>
- El Peruano (2011). *Ley de protección de datos personales*. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/ley-29733.pdf
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A.(2016). *Informe de Clasificación: Banco de Crédito del Perú*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A.(2016). *Informe de Clasificación: ICBC Perú Bank*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/ICBC.pdf>
- Gestión (2013). *IPE: El 20% de los créditos informales cuesta más de 700% anual*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/ipe-20-creditos-informales-cuesta-700-anual-39813>
- Gestión (2014). *¿Por qué no existen más opciones de financiamiento alternativo en el Perú?*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/que-no-existen-mas-opciones-financiamiento-alternativo-peru-2116509>

Gestión (2015). *Cuatro razones por las que China golpeará a la economía peruana*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cuatro-razones-que-china-golpear-a-economia-peruana-2140908>

Gestión (2016). *Piura, Arequipa y Chiclayo con mayor proyección de crecimiento para el*

sector cobranzas. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/piura-arequipa-y-chiclayo-mayor-proyeccion-crecimiento-sector-cobranzas-2169092>

Gestión (2016). *Perú Sotheby's amplía intermediación de bienes raíces en Lima*. Recuperado

de <http://gestion.pe/empresas/peru-sothebys-amplia-intermediacion-bienes-raices-lima-2156369>

Gestión (2017). *Fintech: Cuatro datos para saber si una fintech es confiable*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/mercados/fintech-cuatro-datos-fintech-confiable-144495>

Gestiópolis (2014). *Estrategias de promoción dentro de las 4 p*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/>

Gestiópolis (2014). *Estrategias de ventas desde la mercadotecnia*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-ventas-desde-la-mercadotecnia/>

Grow.ly (2016). *Plataforma Grow.ly*. Recuperado de <https://www.grow.ly/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), *Clasificación Industrial Internacional*

Uniforme Rev. 4. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/ciiu/>

Instituto Peruano de Economía (2012). *El crédito informal en el Perú*. Recuperado de

<http://ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>

Kapital Zocial (2016). *Kapital Zocial*. Recuperado de <http://www.kapitalzocialperu.com/>

Kickstarter (2016). *Kickstarter*. Recuperado de <https://www.kickstarter.com/>

Lara, T. (2014). *Crowdsourcing: cultura compartida. En Acción Cultural Española. Anuario AC/E de Cultura Digital*. Recuperado de http://www.accioncultural.es/es/publicacion_digital_anuario_ac_e_cultura_digital_focus_2014

Legislación Ambiental (2015). *Manual de Legislación Ambiental*. Recuperado de <http://www.legislacionambientalspda.org.pe/>

Lego (2016), *Lego IDEAS*. Recuperado de <https://ideas.lego.com/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2016), *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Müller, A. (2016). *Análisis de Mercado*. Recuperado de http://www.lamolinavirtual.org/campus2/pluginfile.php/11697/mod_folder/content/0/IDEA%20DE%20NEGOCIO%20Y%20ESTUDIO%20DE%20MERCADO/estudio-de-mercado.pdf?forcedownload=1

Ministerio de la Producción (2014), *Decreto Supremo No.003-2014-PRODUCE Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad*. <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds003-2014-produce.pdf>

NCFA (2015) *Massolution Report Released: Crowdfunding Market Grows 167% in 2014, Crowdfunding Platforms Raise \$16.2 Billion*. Recuperado de: <http://ncfacanada.org/2015-massolution-report-released-crowdfunding-market-grows-167-in-2014-crowdfunding-platforms-raise-16-2-billion/>

Peruanos Por el Kambio (2016), *Plan de Gobierno 2016-2021*. Recuperado de <http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

- Portal de Turismo (2016). *Intermediación en la industria de viajes en Perú crece 10%*. Recuperado de <http://portaldeturismo.pe/index.php/local/item/4551-intermediacion-en-la-industria-de-viajes-en-peru-crece-10>
- Gleiser, S. (2014). *El 65% de todas las empresas en el Perú son informales*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/65-todas-empresas-peru-son-informales-noticia-1720484>
- RIMAC (2015). *Productos: Mayor flexibilidad para las PYMEs*. Recuperado de <https://www.rimac.com.pe/corredores/articulo/productos/Mayor-flexibilidad-para-las-PYMEs>
- Semana Económica (2015). *La confianza del consumidor en Arequipa*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2015/06/18/la-confianza-del-consumidor-arequipeno/>
- Smithsonian (2016). *Smithsonian Digital Volunteers: Transcription Center*. Recuperado de <https://transcription.si.edu/>
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2015). *Carpeta de Información del Sistema Financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2018). *Cuadro Resumen de otras rentas de segunda categoría*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-la-renta-personas-ultimo/rentas-de-segunda-categoria-personas/otras-rentas-de-segunda-categoria>
- Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (2016). *Alternativas de regulación del crowdfunding*. Recuperado de http://www.urf.gov.co/urf/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-049581%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

COTIZACIONES