



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE INTERCAMBIO DE
DÓLARES Y SOLES”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Administración**

Presentado por

Sr. Joseph Jorge Garay

Sr. Luis Lozada Portal

Sr. Walter Mori Vásquez

Asesora: Profesora Gina Pipoli

2018

Todo el esfuerzo y dedicación puesto en este trabajo van para Paula, Felipe, Gabriela, Luis y Diego, nuestros hijos y mayor motivación.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, a Gina Pipoli por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El Perú es una economía que responde a una demanda mixta de monedas: por un lado, encontramos a un grupo importante de peruanos que demandan soles como fuente de ingreso para sus gastos corrientes así como para el pago de sus obligaciones financieras; y, por el otro lado, también existe otra masa importante de habitantes que demanda dólares, ya sea como fuente de ahorro frente a cualquier eventualidad o ganancia futura o como para el pago de sus obligaciones financieras (sobre todo a mediano y largo plazo). En esta última modalidad, lo que se busca es ganar en el tipo de cambio frente a la fluctuación de su precio.

Sin embargo, al realizar el intercambio de moneda para cubrir la necesidad que fuera, los agentes del mercado siempre sufren por el proceso de “resignación” al verse desprovistos del poder de negociación cuando se enfrentan a los precios de tipo de cambio que les brindan los intermediarios (bancos, casas de cambio y cambistas). Es en ese contexto que nace Intercambio como una solución dinámica y de bajo costo que busca encontrar a los ofertantes y demandantes, eliminando la participación de los intermediarios.

Al realizar un primer análisis y diagnóstico situacional, así como un estudio de mercado, presentados en los capítulos I y II de la presente investigación, pudimos encontrar lo que más valora la gente a la hora de realizar su compra y venta de dólares, lo que consideran que podría ser un escenario ideal para que este proceso se dé.

De la misma forma, el planeamiento estratégico, manifiesto en el capítulo III, nos da luces de que existe un mercado con grandes potenciales para ser tomado en cuenta, por lo que, a partir de ahí, construimos una misión, visión y valores claros de qué queremos hacer con la elaboración de este emprendimiento. Por esa razón, nos trazamos objetivos y diseñamos estrategias que nos permitan llegar al punto que deseamos: poner en el usuario de nuestra plataforma un precio más barato para el mercado de sus monedas y un acceso dinámico y seguro.

Realizamos un plan de marketing en el capítulo IV, que genera la atención y la posibilidad de expandir a más personas el beneficio que ofrecemos, y un plan de operaciones en el capítulo V, que evidencie la tecnología y el soporte que necesitamos para llevar a cabo el acercamiento de nuestros usuarios y de forma al proceso operativo en el que se basa nuestra oferta de valor.

Finalmente elaboramos un plan de recursos humanos en el capítulo V, y un plan financiero en el capítulo VI, que identifique, respectivamente, a las personas que puedan acompañarnos para llevar a cabo esta solución de negocios, así como el presupuesto, flujos y estados de ganancias que nos permitan comprobar que la posibilidad de generar valor es altamente probable a partir de buscar que el mercado se haga más perfecto para el consumidor. Esto nos da la tranquilidad de que, eliminando nuestra ganancia por los márgenes de los tipos de cambio y concentrándonos en dar, a partir de una tarifa plana, la posibilidad de que se encuentren los agentes de mercado, haremos del mercado de cambios un mejor escenario para ofertante y demandantes de soles y dólares.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	1
1.1 Entorno político-legal	1
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.5 Entorno ecológico	4
1.6 Entorno legal.....	5
1.7 Matriz de evaluación de factores externos.....	6
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	9
2.2.3 Amenaza de competidores existentes	9
2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos	10
3. Matriz EFI (evaluación de factores internos).....	13
Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado.....	15
1. Objetivos.....	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos	15

2. Metodología.....	15
2.1 Investigación exploratoria.....	15
2.2 Investigación concluyente.....	16
2.2.1 Tamaño de la muestra (n)	16
2.2.2 Selección de mercados.....	17
3. Conclusiones.....	17
Capítulo III. Planeamiento estratégico	19
1. Análisis FODA	19
2. Misión.....	19
3. Visión.....	20
4. Valores.....	20
5. Objetivos estratégicos	21
5.1 Objetivos de rentabilidad	21
5.2 Objetivos de crecimiento	21
5.3 Objetivos de supervivencia.....	21
6. Estrategia competitiva.....	21
7. Estrategia de crecimiento.....	22
7.1 FODA cruzado.....	22
7.2 Matriz interna-externa.....	23
7.3 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA	24
7.4 Matriz de estrategia principal.....	25
Capítulo IV. Plan de marketing.....	27
1. Descripción del producto o servicio.....	27
2. Objetivos del plan de marketing	27
3. Formulación de estrategias de marketing.....	27

3.1 Estrategia de segmentación.....	27
3.1.1 Evaluación y selección de segmentos	28
3.2 Estrategia de posicionamiento	28
3.3 Posicionamiento de la marca	28
4. Mantra de intercambio	29
4.1 Puntos de diferencia y de paridad	29
4.2 Justificantes.....	30
4.3 Valores / personalidad / carácter.....	30
4.4 Identidad visual.....	30
5. Estrategias de la mezcla de marketing	31
5.1 Servicio	31
5.2 Precio	31
5.3 Plaza.....	31
5.4 Promoción.....	32
5.4.1 Publicidad	32
5.4.2 Comunicaciones personales	33
5.4.3 Promoción de ventas.....	33
5.4.4 Relaciones públicas o <i>publicity</i>	33
5.5 Evidencia física.....	34
5.6 Personas	34
5.7 Procesos	34
5.8 Productividad.....	34
6. Cronograma de actividades.....	35
7. Presupuesto de marketing	35
Capítulo V. Plan de operaciones	37
1. Objetivos y estrategia de operaciones	37

1.1 Estrategias de operaciones	37
2. Diseño del producto o servicio	39
2.1. Beneficios:	39
2.2. Ejemplo del servicio:	40
2.3. Consideraciones de la Plataforma	40
2.3.1. Alternativa 1	41
2.3.2. Alternativa 2	41
2.4. Flujo funcional del servicio	42
2.5. Desarrollo en base al Ejemplo (Oferente y 3 Demandantes)	42
3. Diseño de procesos	43
3.1 Procesos estratégicos	44
3.2 Procesos operativos.....	44
3.3 Procesos de soporte y apoyo	44
4. Diseño de las instalaciones	45
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	46
6. Actividades preoperativas.....	48
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	48
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	50
1. Objetivos.....	50
2. Organigrama de Intercambio	51
3. Estrategia de administración de recursos humanos.....	52
3.1 Selección de personal.....	52
3.2 Inducción y capacitación.....	52
3.3 Retención	53
3.3.1 Programa de reconocimiento	53
3.3.2 Programa de sociedad limitada o Limited Liability Partnership.....	53

3.3.3 Programa de clima laboral	53
Capítulo VII. Plan financiero.....	54
1. Supuestos y políticas.....	54
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	55
2.1 Presupuesto de Marketing.....	55
2.2 Presupuesto de operaciones	55
2.3 Presupuesto de Recursos Humanos	56
3. Estados financieros y flujo de caja.....	56
4. Estructura del financiamiento	57
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	57
5.2 Análisis de sensibilidad.....	58
5.3 Simulación financiera	59
6. Plan de contingencia	59
Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones	61
Bibliografía	62
Anexos	64
Notas biográficas	83

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político-legal	1
Tabla 2. Entorno económico	2
Tabla 3. Entorno social	3
Tabla 4. Entorno tecnológico	4
Tabla 5. Entorno ecológico	4
Tabla 6. Entorno legal	5
Tabla 7. Cuadro EFE.....	6
Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores	8
Tabla 9. Poder de negociación de los clientes.....	9
Tabla 10. Amenaza de competidores existentes.....	9
Tabla 11. Amenaza de servicios sustitutos.....	10
Tabla 12. Amenaza de nuevos competidores en el sector.....	12
Tabla 13. Ponderación de factores según modelo de las cinco fuerzas de Porter	13
Tabla 14. Cuadro EFI.....	14
Tabla 15. FODA.....	19
Tabla 16. Elementos de la misión propuesta para intercambio.....	19
Tabla 17. FODA cruzado	23
Tabla 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	24
Tabla 19. Objetivos del plan de marketing	27
Tabla 20. Estrategia de segmentación	28
Tabla 21. Puntos de diferencia y de paridad	30
Tabla 22. Publicidad	32
Tabla 23. Relaciones públicas o <i>publicity</i>	33
Tabla 24. Cronograma de actividades Plan de Marketing	35
Tabla 25. Presupuesto de Marketing.....	35

Tabla 26. Objetivos específicos de operaciones.....	37
Tabla 27. Estrategias de operaciones	37
Tabla 28. Actividades por estrategia en el plan de operaciones.....	38
Tabla 29. Actividades preoperativas	48
Tabla 30. Actividades por cada estrategia.....	49
Tabla 31. Objetivos de Recursos Humanos (colaboradores efectivos, eficientes, productivos) .	50
Tabla 32. Selección de personal.....	52
Tabla 33. Inducción y capacitación.....	52
Tabla 34. Presupuesto de Marketing.....	55
Tabla 35. Presupuesto de Operaciones.....	55
Tabla 36. Presupuesto de Recursos Humanos.....	56
Tabla 37. Flujo de caja económico y financiero	56
Tabla 39. Resultados de simulación.....	59

Índice de gráficos

Gráfico 1. Estrategia competitiva.....	22
Gráfico 2. Matriz de posición estratégica.....	24
Gráfico 3. Matriz PEYEA.....	25
Gráfico 4. Matriz de estrategia principal.....	25
Gráfico 5. Posicionamiento de la marca	29
Gráfico 6. Logo de Intercambio	31
Gráfico 7. Ejemplo del servicio	40
Gráfico 8. Diseño de procesos	43
Gráfico 9. Flujo de base	46
Gráfico 10. Organigrama de Intercambio	51

Índice de anexos

Anexo 1. Guía de preguntas de entrevistas a expertos	65
Anexo 2. La flor del servicio de intercambio.....	66
Anexo 3. Servicios complementarios de acuerdo con nuestro tipo de cliente	67
Anexo 4. Elementos de distribución de Intercambio	68
Anexo 5. Presupuesto de Marketing año cero.....	68
Anexo 6. Mapa de procesos de Intercambio	69
Anexo 7. Flujogramas de procesos operativos.....	69
Anexo 8. Operativa de Intercambio en un corte de 10 minutos	71
Anexo 9. Diseño de instalaciones intercambio	72
Anexo 10. Gastos operativos de los tres primeros años	73
Anexo 11. Detalle de funciones y perfiles por cargo	74
Anexo 12. Flujo de caja	75
Anexo 13. Estado de situación financiera	76
Anexo 14. Estado de resultados	77
Anexo 15. Datos para el cálculo del WACC.....	78
Anexo 16. Estimación de la demanda en base al estudio de mercado	79
Anexo 17. Estimación de ingresos	79
Anexo 18. Lista de expertos.....	80
Anexo 19. Formato de encuesta.....	81

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

A continuación, presentamos un análisis con el que buscamos identificar las oportunidades y amenazas del mercado al que va dirigida nuestra industria.

1.1 Entorno político-legal

Tabla 1. Entorno político-legal

Nº	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Lavado de activos	Se buscará promover prácticas que disminuyan el lavado de activos en todas las instituciones financieras para disminuir este riesgo.	Que los bancos creen plataformas que busquen interactuar con agentes que tengan bancarizado su dinero.	O	Normas para la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Art. 2, 3 y 4
2	Contribución a los órganos reguladores	La UIF buscará generar políticas para regular el intercambio de dinero en efectivo y buscará promover herramientas y capacitaciones en las diferentes organizaciones financieras para su uso y cumplimiento.	Plataformas que reduzcan el uso de intercambio de dinero físico para que las personas sienten mayor seguridad.	O	Programa de capacitación SPLFT SBS-UIF Versión Online - última actualización octubre 2016
		Los entes reguladores como la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) buscarán promover la bancarización de los agentes superavitarios y deficitarios en el mercado financiero.	Las personas que puedan transaccionar a través de una plataforma que les genere tranquilidad y seguridad los llevará a acercarse a los bancos para abrir sus cuentas y cambiar dinero por vías electrónicas.	O	Programa de capacitación SPLFT SBS-UIF Versión Online - última actualización octubre 2017
3	Regulaciones vigentes	La mayoría de las instituciones financieras deberá adecuar sus políticas de cumplimiento a las normas vigentes de los reguladores.	La mayor parte de los bancos buscará promover el uso del dinero ya bancarizado para evitar los gastos onerosos a fin de validar la procedencia de fondos de dinero en efectivo, los bancos buscarán promover el uso del dinero electrónico	O	Ley N° 27693 Resolución SBS N° 1695-2016

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El Estado peruano, a través de sus órganos reguladores, busca promover a través de políticas y normas vigentes contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. La creación de las diferentes herramientas se traduce en un condicionamiento a las instituciones financieras y a todas los agentes del mercado para que realicen programas que pongan en práctica dicho reglamento.

Estas políticas han permitido disminuir las prácticas que se manifestaron en el pasado, el último gran esfuerzo por parte del ejecutivo fue la aprobación de la norma emitida el 26 de marzo de 2016 que establece: «relación de sujetos obligados a informar a los que compete implementar un sistema de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo que involucra, entre otros aspectos, informar sobre operaciones que resulten sospechosas y designar a un oficial de cumplimiento debidamente acreditado ante la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF-Perú)¹, encargada de recibir, analizar, tratar, evaluar y transmitir información para la detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo»²

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Entorno económico

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Política económica internacional	Tasa de referencia de la FED podría aumentar durante el segundo semestre del año	Ante la tendencia al alza del dólar, los agentes económicos buscarán al dólar como activo refugio.	O	<i>Diario Gestión</i> - Sección económica del día 15 de marzo de 2017
2	Gobierno chino crecerá en 6,5% en el 2017	El menor crecimiento de China hará que demande menos minerales al Perú, por lo que ingresará menos dólares durante el 2017	Habrà menos oferta de dólares en el mercado peruano y el precio tendrá una tendencia al alza, por lo que la gente buscará comprar dólares para esperar un alza en el mediano y largo plazo	O	Informe de Estudios Económicos BCP - junio de 2017
3	Recuperación de la economía de Estados Unidos	Los inversionistas podrían retirar sus dólares de mercados emergentes, para llevárselos a mercados más estables y con mejoras en sus indicadores de crecimiento.	Los dólares se irían de mercados emergentes como Perú, lo que hará que haya una escasez de dólares. Nuevamente el consumidor verá al dólar como una moneda más robusta frente al sol y cambiará soles por dólares.	O	Informe de Estudios Económicos BCP - junio de 2018
4	El efecto inverso de los minerales y el dólar	Cuando los precios de los minerales empiezan a subir, el dólar cae y, el mismo efecto inverso. se produce cuando el precio de los minerales cae.	Debido a la menor demanda de los minerales, los precios de los <i>commodities</i> han disminuido, el efecto inmediato es que hay menos exportaciones en el Perú, el precio del dólar debería tender al alza	O	Informe de Coyuntura de la ASBANC - I2827 de junio de 2017
5	Políticas monetarias internas en contra del dólar	Debido a una norma, el BCR desde el 2013 busca desdolarizar la deuda en dólares del consumidor común, sobre todo, en deuda de largo plazo como los créditos hipotecarios	Los bancos buscan aumentar las tasas en dólares para desincentivar la deuda en dólares, lo que hace que haya mayor cambio de esta moneda en el mercado peruano.	O	Información obtenida de la página del BCR: http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html#16

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹ Personería jurídica de derecho público, con autonomía funcional, técnica y administrativa, encargada del análisis, el tratamiento y la transmisión de información para prevenir y detectar el lavado de dinero o activos, con pliego presupuestal adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas.

² Resolución SBS N° 1695-2016

Durante este año, se prevé que la tasa del tesoro americano aumentará hasta en dos oportunidades, frente a ello, los inversionistas buscarán como moneda refugio el dólar americano, por lo que esta moneda tendría mayor demanda; la otra variable que es menos probable es un conflicto armado que podría tener EE. UU. con Corea del Norte; aquí por igual la tesis se repetiría, ya que el principal productor de armas en el mundo es EE. UU. con lo que se apreciaría su moneda. Por otro lado, existe localmente un estímulo por parte del Banco Central de Reserva (BCR) para desdolarizar los créditos debido a la tendencia al alza en los próximos meses; esto también dinamizaría el tipo de cambio. Las tendencias y probabilidades que existen de un mercado de cambios relativamente volátiles permiten que el mercado de cambios se dinamice, lo que representa una buena oportunidad para nuestra plataforma.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Entorno social

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Inseguridad ciudadana	Las personas buscan mejores formas para no exponer su seguridad, debido a la falta de mecanismos que los cuiden o protejan.	Cualquier herramienta o plataforma que les ofrezca transaccionar dinero sin necesidad de ir al banco o exponerse será una buena alternativa.	O	Portal de PNP consejos de seguridad
2	Falsificación de dinero en el Perú	La gente confía cada vez menos en recibir dólares en la calle y busca medidas artesanales como sellar los billetes.	Las casas de cambio y los usuarios buscarán mejores medidas de seguridad para no verse afectados con la falsificación; por ejemplo, el dinero electrónico	O	Oficina central de Lucha contra la Falsificación de Numerario (OCN)
3	El bajo nivel de bancarización	Los bancos buscan llegar a más clientes que tienen dinero en efectivo o que son remunerados por dinero en efectivo.	Las personas cada vez buscarán utilizar más los bancos para realizar sus operaciones y con esto vendrá el uso de plataformas electrónicas que dinamicen sus transacciones	O	Informe N° 124-2016 SUNAT - 5D000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Al realizarse las operaciones a través de nuestro aplicativo, habría menos exposición al billeteaje, por lo que la falsificación se reduce, lo que aumenta la confianza para realizar operaciones de tipo de cambio. Además, al usar la plataforma, la gente no se ve expuesta a entrar o salir de los bancos o casas de cambio, por lo que su seguridad no se ve afectada; poco a poco la migración a métodos de cambio más seguros se incrementará. Dado que para transaccionar bajo esta plataforma deben tener una cuenta bancaria, el uso de esta herramienta promueve indirectamente la bancarización.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Entorno tecnológico

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Infraestructura tecnológica	Las organizaciones buscan un incremento de soluciones tecnológicas a bajo costo y uso en tiempo real.	Posibilidad de alta competencia por bajas barreras de entrada.	A	Informe de soporte tecnológico BCP-junio 2017.
			Posibilidad de un mejor rendimiento por la tendencia de reducción de costos por la tecnología.	O	Informe de soporte tecnológico BCP-junio 2017.
2	Número de operadores móviles	Hay un impulso por el incremento en el Perú de operadores móviles e Internet en el Perú.	Mayores usuarios con acceso a tecnología en celulares y medios electrónicos.	O	Organismo de la Inversión Privada en las Telecomunicaciones (Osiptel)
3	Acceso a Internet	Crecimiento a nivel usuario de infraestructura del Internet.	La alta competencia de las empresas de telefonía e Internet juega un papel relevante buscando mayores lugares a los cuales llegar con su servicio.	O	Osiptel
4	Difusión por la banca móvil	Mayor utilización de medios electrónicos en transacciones bancarias.	Entidades bancarias cada vez más orientadas a soluciones y plataformas tecnológicas.	O	Informe de soporte tecnológico BCP-junio 2017.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La masificación del uso de la tecnología es cada vez más grande, así como el alcance de los medios para conectarse es también cada vez más accesible, de forma que permite al usuario tener mayor conectividad y encontrar soluciones más rápidas, menos complicadas y más dinámicas. Asimismo, el uso de la tecnología abarata los costos para nuestra organización dado que no necesita una infraestructura diseñada de forma tradicional.

Existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, dentro del mismo mercado, utilizando una infraestructura tecnológica de bajo costo. Frente al usuario, representa la ventaja de la disponibilidad y accesibilidad que podrá manejar a discreción.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Entorno ecológico

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Las empresas buscan contribuir al medio ambiente.	Cada vez habrá más consumidores identificados con usar medios que sean ecológicamente responsables o que no dañen el medio ambiente.	Empresas que busquen una imagen positiva al contribuir con el medio ambiente; las empresas tecnológicas buscan no usar papel y guardar todo en la nube, este proceso no usa de medios físicos si no virtuales.	O	Datum Internacional

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
2	Uso de recursos	Recursos tecnológicos que reemplacen materiales consumibles.	Menor consumo de energía y agua para centro de datos, impacto ambiental positivo.	O	Datum Internacional

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En nuestro caso, el uso de los comprobantes virtuales reducirá la huella de carbono por el uso del papel o la emisión contaminante, lo que permite que la imagen de la empresa se asocie a connotaciones ecorresponsables.

El papel que buscan jugar los consumidores con el medio ambiente los hace tener un poder de negociación, a la hora de escoger las marcas, productos y servicios que usaran, que no estén relacionadas con prácticas que no sean ecorresponsables. Además, existe una fuerte tendencia a difundir este mensaje en las redes sociales y buscar el apoyo de comunidades y las ONG³.

1.6 Entorno legal

Tabla 6. Entorno legal

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O	Fuente
1	Leyes contra el lavado de activos	Con la nueva regulación se está consiguiendo reducir el espacio que tienen los delincuentes para poder lavar activos a través de los agentes financieros.	Al ser las penas tan duras y castigadoras contra el lavado de activos, los usuarios buscarán formas más seguras para no mezclarse con la delincuencia.	O	Ley Penal contra el lavado de activos Ley N° 27765.
2	Normas de SBS para Fintech	Al no estar inicialmente reguladas por la SBS, la mayoría de las Fintech busca que sus negocios no sean intermediarios.	<i>Start ups</i> y Fintech buscarán no ser intermediarios si no prestadores de servicios.	O	Gestión - Sección económica del 08 de noviembre de 2016-SBS: "Los reguladores financieros tenemos que prestar atención a las nuevas tendencias".

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Debido a una mayor supervisión en los temas de lavado de activos, las empresas tradicionales del mercado de cambios requieren implementar políticas y procesos, lo que reduce su margen de ganancia en discordia de nuestra plataforma en donde todos los procesos están automatizados.

³ *Organización no gubernamental*, institución sin ánimo de lucro que no depende del gobierno y realiza actividades de interés social.

Por otro lado, al estar el dinero bancarizado, se reduce la sospecha y el riesgo de lavado de activos. Es importante también entender que la falta de una regulación legal para las Fintech⁴ hay una licencia para poder ir afinando el tipo de servicio que dan, y que este no se mezcle con la tarea de los organismos regulados por la SBS.

En conclusión, cada entorno constituye una oportunidad para el intercambio. Únicamente dentro del entorno tecnológico (ver tabla 4), tenemos la amenaza de alta competencia por las bajas barreras de entrada; sin embargo, no es un factor preponderante tomando en cuenta todo el análisis.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos

A continuación, se adjunta la matriz de evaluación de factores externos (EFE), en la que se puede apreciar que existen consistentemente mayores oportunidades que amenazas. La puntuación ponderada, como se aprecia, es de 3,69, la cual es mayor al 2,5, lo que la hace atractiva como negocio. Concluimos que debemos aprovechar las oportunidades que nos da el mercado con el fin de desarrollar de manera exitosa nuestro modelo de negocio.

Tabla 7. Cuadro EFE

Nº	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Oportunidades				
1	Políticas para eliminar lavado de activos disminuyendo el uso de efectivo.	0,04	2	0,08
2	Los entes reguladores como la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) y la SBS buscan promover políticas de cumplimiento y control del dinero, sobre todo, para el uso y transacciones del dinero en efectivo.	0,03	2	0,06
3	La mayoría de los bancos promueven el uso de dinero electrónico, debido a que las políticas para el control de dinero en efectivo son muy caras.	0,08	4	0,32
4	La posibilidad del alza de la tasa de la FED hace que los mercados se muevan y halla mayor intercambio de dólares.	0,05	3	0,15
5	La recuperación de EE. UU. hace que el dólar se fortalezca y mayor cantidad de gente quiere comprar dólares.	0,05	3	0,15
6	La poca demanda de los <i>commodities</i> hace que el dólar se fortalezca y más gente demande de ellos.	0,04	3	0,12
7	Las políticas de desdolarización que tiene el BCR hace que mayor gente traslade sus préstamos a soles para que no salga tan caro, eso una vez más hace que se mueva el mercado de cambios.	0,04	2	0,08

⁴ *Finance y technology*, empresas de servicios financieros que utilizan la última tecnología existente para ofrecer productos y servicios financieros innovadores. Ver el portal <<https://www.crowdlending.es/blog/que-es-fintech>>.

N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Oportunidades				
8	El menor crecimiento de China hace que el dólar vuelva a mercados menos volátiles con lo que la gente comprará dólares aumentando su demanda.	0,05	3	0,15
9	Que haya mucha falsificación en el Perú, hace que la gente prefiera los medios electrónicos para cambiar dólares.	0,08	5	0,4
10	Los bancos buscan con productos más atractivos y seguros para el consumidor que este se bancarice, entre ellos ofrece muchas plataformas virtuales.	0,08	4	0,32
11	Las organizaciones buscan mayores plataformas tecnológicas.	0,08	4	0,32
12	Mayores operadores móviles.	0,03	5	0,15
13	Mayor acceso a Internet.	0,05	5	0,25
14	Mayor promoción de la banca móvil por las entidades financieras.	0,09	5	0,45
15	Las empresas buscan mayores recursos tecnológicos que reemplacen el agotamiento de recursos no renovables.	0,02	2	0,04
16	Los usuarios buscan mayores empresas eco-responsables.	0,02	2	0,04
17	Existe un marco legal en el Perú que invita a los usuarios a no usar dinero en efectivo.	0,06	4	0,24
18	No existe una regulación vigente para las Fintech y <i>start ups</i> para ser reguladas.	0,04	4	0,16
N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Amenazas				
1	Las soluciones tecnológicas cada vez cuestan menos y el margen puede ser reducido	0,03	3	0,09
2	La facilidad por empezar una Fintech coloca una baja barrera de entrada.	0,04	3	0,12
Total		1		3,69

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

- Identificación: Basandonos en la clasificación de los sectores económicos, la empresa se ubica en el sector terciario o también llamado de servicios, ya que buscamos satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo. Como subsector identificamos que se encuentra dentro de las actividades financieras, debido a que impulsa el intercambio de monedas.
- Características: La empresa tiene una naturaleza tecnológica, estaríamos también dentro del área de tecnologías de la información y comunicación (TIC)⁵.
- Evolución del sector: Dada la búsqueda constante de las personas por conseguir mejores beneficios al realizar el cambio de sus monedas, se vienen desarrollando startups (fintech) que permiten, entre otras cosas, hacerlo de manera digital y accesible. En el entorno estamos viendo como empresas como Kambista, Rextie y otras, están compitiendo con la oferta de los

⁵ Conjunto de técnicas y equipos informáticos que permiten comunicarse a distancia por vía electrónica.

bancos desde sus canales digitales. Bancos como el BBVA Continental ahora ofrece mejores tipos de cambio con su módulo T-Cambio o el Banco de Crédito del Perú que ofrece a sus clientes un tipo de cambio diferenciado ya sea por su canales digitales tradicionales (web y movil) así como informándolo a través de su chatbot vía facebook. En paralelo la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, ente regulador) viene evaluando la propuesta de proyecto de ley para regular este tipo de transacciones realizadas por las fintech, a la vez que, las fintech están explorando alternativas de expansión hacia otros países.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Muy atractivo	Ponderado
			1	2	3	4	5		
30%	Cantidad de proveedores relevantes	Bajo				4		Alto	1,2
15%	Importancia del modelo de negocio para los proveedores	Bajo				4		Alto	0,6
30%	Costo de cambiar de proveedor	Alto			3			Bajo	0,9
10%	Aporte del proveedor sobre la calidad de servicio	Alto		2				Bajo	0,2
15%	Amenaza de integración	Alto				4		Bajo	0,6
100%	Impacto de fuerza de proveedores en grado de atracción de la industria								3,5

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Hax y Majluf, 2004.

Existe gran cantidad de proveedores de alta calidad, que brindan tanto los servicios de infraestructura tecnológica (*hardware, software*, comunicaciones, almacenamiento de información, etc.), así como de los servicios financieros (recaudación, interconexión, etc.), lo que no representan un alto costo el cambiarlos, ya que la oferta de proveedores en el mercado es alta, asegurando la continuidad de nuestras actividades. Es importante que el proveedor brinde un alto estándar de calidad para asegurar la eficacia de nuestra plataforma. De otro lado, ellos solo se enfocan en brindar soluciones tecnológicas y financieras, por lo que es poco probable que busquen imitar nuestro modelo de negocio. Concluimos, en ese sentido, que la industria es atractiva (3,5).

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Muy atractivo	Ponderado
			1	2	3	4	5	Valor	
30%	Número de clientes	Bajo					5	Alto	1,5
20%	Costo de cambiar de cliente	Bajo				4		Alto	0,8
10%	Sensibilidad al precio	Bajo					5	Alto	0,5
30%	Aporte del cliente a la calidad de servicio	Alto			3			Bajo	0,9
10%	Amenaza de integración hacia atrás	Alto					5	Bajo	0,5
100%	Impacto de fuerza de los clientes en grado de atracción de la industria								4,2

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Hax y Majluf, 2004.

El mercado es sumamente atractivo y nos brinda una gran cantidad de clientes potenciales, al ser una plataforma nueva, con un modelo de negocio distinto al convencional (casas de cambio), hace que su costo de cambio sea elevado. Adicionalmente, tomando en cuenta el *target* elegido podemos identificar que la sensibilidad de precio es alta. Con respecto al aporte del cliente a la calidad del servicio, al ser un modelo innovador, es probable que recibamos de parte de ellos propuestas de mejora, con la finalidad de perfeccionar el servicio y la funcionalidad de la plataforma; sin embargo, el enfoque de mejora continua que estamos implementando haría que este factor se encuentre en un terreno atractivo (4,2).

2.2.3 Amenaza de competidores existentes

Tabla 10. Amenaza de competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Muy atractivo	Ponderado
			1	2	3	4	5	Valor	
30%	Número de empresas competidoras	Alto					5	Bajo	1,5

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Muy atractivo	Ponderado Valor
			1	2	3	4	5		
30%	Costo de cambio a competidores	Bajo					5	Alto	1,5
20%	Capacidad de respuesta	Alto		2				Bajo	0,4
20%	Tamaño de las compañías competidoras	Grande		2				Pequeña	0,4
100%	Impacto de fuerza de los competidores en grado de atracción de la industria								3,8

Fuente: Elaboración propia, 2018, basado en Hax y Majluf, 2004.

Actualmente no hay empresas empleando el mismo modelo de negocio, pero existen casas de cambio virtuales con características similares por utilizar también como medio la tecnología. Al ser pioneros en el mercado, con una propuesta de valor única, el costo de cambio a competidores es muy alto. Por último, al ser un mercado en expansión, es posible que los competidores busquen tener que mejorar su capacidad de respuesta con la finalidad de incursionar en algún momento a este modelo de negocio. Las entidades financieras serían la mayor competencia actual, aun así, no tengan el mismo modelo de negocio; sin embargo, satisfacen también la necesidad de intercambio de moneda de los usuarios. Por eso, definimos que el tamaño de las compañías competidoras es grande. En conclusión, la industria es atractiva (3,8) principalmente por el alto costo de cambio de los competidores.

2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos

Tabla 11. Amenaza de servicios sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Muy atractivo	Ponderado Valor
			1	2	3	4	5		
25%	Número de sustitutos en el mercado	Alto		2				Bajo	0,5
25%	Costos del cliente por cambiar a servicios sustitutos	Bajo			3			Alto	0,75
25%	Disponibilidad de sustitutos para acceder a tecnologías	Alto				4		Bajo	1

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Muy atractivo	Ponderado	
			1	2	3	4	5		Valor	
25%	Costo de adaptación de los sustitutos a las nuevas tecnologías	Bajo					4		Alto	1
100%	Impacto de fuerza de los servicios sustitutos en grado de atracción de la industria								3,25	

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Hax y Majluf, 2004.

El número de sustitutos en el mercado es alto (entidades financieras, casas de cambio, cambistas, etc.). En ese sentido, la amenaza de los servicios sustitutos existe, debido a que la disponibilidad de estos, por un tema de oportunidad, es alta, lo que conlleva a un bajo costo para el cliente en caso de dese tomar dicho servicio sustituto.

En general, los sustitutos no están incidiendo en utilizar las nuevas tecnologías para mejorar sus atributos, debido a que el costo de dejar una plataforma física a una virtual es alto (posible pérdida de clientes tradicionales). En ese sentido, la industria es atractiva para nosotros (3,25).

2.2.5 Amenaza de nuevos competidores en el sector

Tabla 12. Amenaza de nuevos competidores en el sector

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Muy atractivo	Ponderado	
			1	2	3	4	5		Valor	
25%	Poder de la marca	Bajo		2					Alto	0,5
40%	Facilidad de acceso a los clientes del sector	Alto				4			Bajo	1,6
20%	Facilidad de acceso a la tecnología	Alto	1						Bajo	0,2
15%	Necesidad de capital	Bajo		2					Alto	0,3
100%	Impacto de fuerza de ingreso de nuevos competidores en grado de atracción de la industria								2,6	

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Hax y Majluf, 2004.

Este mercado tiene bajas barreras de entrada, la marca no es un atributo muy apreciado en compañías con poco tiempo en el mercado, si el usuario encuentra otra plataforma que tenga el mismo propósito es posible que la utilice si este cumple con sus mínimos requerimientos (seguridad, confianza y soporte). La gran oferta de proveedores relacionados con la tecnología, asociada a los bajos costos de implementación de plataformas virtuales, abre las puertas a los

nuevos competidores. Lo que juega a nuestro favor es ser los pioneros del mercado implementando este tipo de plataformas, esto podría poner un freno a la rápida entrada de la competencia. En conclusión, estamos en un escenario neutral (2,6), que nos beneficia por ser los primeros en ingresar a este mercado; sin embargo, debemos poner énfasis en el posicionamiento de la marca en la mente de nuestros usuarios, con la finalidad de evitar la fuga hacia nuevos competidores.

Tabla 13. Ponderación de factores según modelo de las cinco fuerzas de Porter

Peso	Fuerzas de Porter	Muy poco atractivo	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Muy atractivo	Ponderado
15%	Poder de negociación proveedores	Alto			3,5			Bajo	0,5250
15%	Poder de negociación clientes	Alto				4,2		Bajo	0,6300
20%	Amenaza de competidores existentes	Alto			3,8			Bajo	0,7600
30%	Amenaza de productos sustitutos	Alto			3,25			Bajo	0,9750
20%	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alto		2,6				Bajo	0,5200
100 %									3,4100

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Hax y Majluf, 2004.

Podemos concluir que, a pesar de la oferta de productos sustitutos, las bajas barreras de entrada y la gran cantidad de proveedores, la inexistente competencia en este sector específico constituye una oportunidad de llevar adelante esta propuesta. El puntaje ponderado obtenido es 3,41 (neutral), por lo que se debe tomar en cuenta la importancia que tiene la innovación en el modelo de negocio y plantear estrategias que refuercen nuestra propuesta de valor para posicionarnos como los pioneros y líderes del mercado.

3. Matriz EFI (evaluación de factores internos)

Nuestra plataforma permite tomar las oportunidades del mercado. Intercambio le ofrecerá una nueva forma de intercambiar divisas sin intermediación financiera a través de una plataforma digital, la cual buscará mejoras continuas e irá identificando las preferencias de los clientes (cantidad de operaciones, monto por operación) a través del análisis de nuestras bases de datos.

Nuestra propuesta de valor también se destaca por el carácter flexible y atractivo de la plataforma, así como los tiempos de respuesta y disponibilidad, que son atributos sumamente apreciados por los clientes. Tal como se puede observar en la matriz de evaluación de factores internos de Intercambio (tabla 14), la puntuación ponderada es de 3,20, lo que conlleva a que implementemos estrategias eficaces de carácter ofensivo con la finalidad de aprovechar nuestras fortalezas y superar nuestras debilidades.

Tabla 14. Cuadro EFI

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
1. Modelo de negocio innovador	0,15	4	0,60
2. Calidad de servicio	0,15	4	0,60
3. Inmediatez en las transacciones bancarias	0,15	4	0,60
4. Alto nivel de seguridad	0,15	4	0,60
5. Buena relación con proveedores	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
1. Marca poco conocida	0,10	2	0,20
2. Dependencia de las entidades financieras	0,10	2	0,20
3. Necesidad de un alto nivel de liquidez	0,05	1	0,05
4. Únicamente tiene presencia dentro de la plataforma digital	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		3,20

Fuente: Elaboración propia, 2018,

Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Determinar las características de la oferta y demanda de nuestra plataforma

1.2 Objetivos específicos

- Determinar la oferta y demanda del servicio de intercambio de dolares y soles
- Identificar las características y especificaciones del servicio que desea obtener el cliente
- Identificar el nivel de valoración de los atributos de nuestro servicio
- Identificar el nivel de confianza o rechazo ante una plataforma virtual de intercambio de dolares y soles
- Identificar las características de nuestros usuarios potenciales (rango de edad, distrito de vivienda, frecuencia de transacción y lugares donde operan)
- Obtener información acerca del precio apropiado y esquema de cobro para colocar nuestro servicio
- Conocer el tamaño del segmento del mercado que se va abordar para tomar las previsiones de infraestructura y recursos humanos necesarios para el inicio de operaciones, y la proyección de crecimiento

2. Metodología

La metodología desarrollada en el estudio de mercado de este plan de negocios tiene dos partes: el análisis cualitativo, que está basado en entrevistas a expertos; y el análisis cuantitativo, que está basado en análisis de resultados de encuestas.

2.1 Investigación exploratoria

Para el análisis cualitativo, se llevó a cabo una serie de entrevistas a 20 expertos en diferentes temas, tanto regulatorios, financieros, políticas económicas, tecnologías de información, etc., los cuales nos brindaron información valiosa para el desarrollo del servicio a ofrecer. Se adjunta en el anexo 1 la lista de preguntas que se utilizó en las entrevistas con los expertos.

2.2 Investigación concluyente

Para el análisis cuantitativo, se llevó a cabo una encuesta con preguntas cerradas considerando los siguientes parámetros:

2.2.1 Tamaño de la muestra (n)

Para nuestro estudio de mercado, hemos acotado y considerado como población a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (según APEIM⁶), dado que tienen mayores porcentajes en los niveles socioeconómicos A y B, cuyos perfiles tienen varias características relevantes para el despliegue de la plataforma, por ejemplo: mayor volumen mensual de ingresos y gastos, uso del servicio de internet para realizar operaciones de banca electrónica y comprar productos y/o servicios⁷. El cálculo de la muestra fue elaborado con la siguiente fórmula⁸:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde,

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Considerando los siguientes datos:

Población: 487.941

p: 50%

q: 50%

z (al 95%): 1,96

e (error estándar): 5%

Resulta una muestra para realizar las encuestas de:

n: 384

⁶ Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado

⁷ Fuente: Niveles Socioeconómicos 2017 - APEIM

⁸ Extraído del portal <<http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>>

2.2.2 Selección de mercados

Para nuestra selección de mercados detallamos la población total, mercado potencial, mercado objetivo y el mercado meta de la siguiente manera:

- Población total: Compuesto por todas las personas de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, mayores de 25 años y menores de 65 años. Se estima un total de 487.941 habitantes⁹.
- Mercado potencial: Compuesto por las personas de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, mayores de 25 años y menores de 65 años, que realizan operaciones de cambio de moneda (compra o venta de dólares), que según nuestra investigación son el 94,13% de la población.
- Mercado objetivo: Compuesto por las personas de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, mayores de 25 años y menores de 65 años, que están dispuestos a realizar operaciones de intercambio de moneda por una plataforma digital y con una tarifa porcentual o de importe fijo por operación, siendo el 16,84% del mercado potencial el resultado de nuestra investigación. La mayor concentración según nuestro estudio se encuentra en los distritos de Santiago de Surco, Jesús María y San Isidro, lo que representa el 13,52% del mercado potencial. Por eso, seleccionamos estos 3 distritos como nuestro mercado objetivo (62.100 personas). Tomando en cuenta la proyección de la población según Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2016), nuestro mercado objetivo crecerá desde 62.100 hasta los 69.084 en los siguientes diez años.
- Mercado meta: Consideramos un mercado meta de 3.105 usuarios para el primer año de inicio de operaciones, 4.708 para el segundo año y 4.758 para el tercer año, lo cual representa el 5% para el primer año y 7,5% para el segundo y tercer año de nuestro mercado objetivo. Por lo tanto, considerando que, según nuestro estudio de mercado, la frecuencia de operaciones de cambio de moneda del 8% de nuestros usuarios es diaria; del 43%, mensual; del 23%, no muy frecuentemente; y del 26%, semanal, se estima para el primer año una demanda de 114.893 operaciones, 174.241 para el segundo y 176.101 para el tercer año.

3. Conclusiones

Según la investigación realizada se han llegado a las siguientes conclusiones:

Encontramos que personas que realizan mayor cantidad de tipo de cambio fluctúan entre los 25 a 55 años, siendo el principal rango entre los 41 y 45 años (21%). La gran mayoría realizan sus operaciones de cambio en las casas de cambio (54%), como segunda opción utilizan los bancos

⁹ Ver INEI 2015 y APEIM NSE 2017

(30%) y una tercera en cambistas ocasionales (11%), quizás se podría pensar que la segunda opción a elegir podría ser cambistas al paso, pero hay un efecto valorativo que pasa imperceptible y que es la facilidad y agilidad de encontrar más rápidamente una agencia de un banco antes que un cambista.

Entre las principales atribuciones identificadas se reflejan que la valoración pesa sobre la seguridad (97%) y la rapidez (2%). Esto debido principalmente al alto grado de criminalidad que se vive actualmente en el Perú y la facilidad de no tener que exponerse a las colas que se dan dentro de los bancos y la facilidad con que pueden ser identificados y estar expuestos en la calle. Las frecuencias con las que realizan sus operaciones de cambio son semanalmente (26%) y, en su mayoría, mensualmente (43%).

La mayoría ha tenido experiencia con plataformas virtuales, y las razones por las que confían en estas son por propia interacción (34%) y por recomendación de algún familiar o amigo (36%). Prefieren pagar un monto fijo (72%) frente a los que prefieren pagar un porcentaje de la transacción (11%).

Para interactuar con la plataforma usarían en su mayoría *smartphones* (56%), frente a los que lo harían por PC (27%). Por último, pese a que la interacción de la plataforma sería de carácter remoto y sin mucha comunicación, el servicio postventa lo prefieren realizar con una persona con la que puedan trasladar sus dudas y quejas, de haberlas.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Si bien, este es un plan de negocios, la empresa se encuentra en proceso de ingreso al mercado, por lo que, se ha considerado analizar su entorno para identificar sus debilidades y amenazas, así como, la comprensión de sus fortalezas y debilidades.

Tabla 15. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Servicio innovador a bajo costo 2. Calidad del servicio 3. Inmediatez de las transacciones financieras 4. Alto nivel de seguridad en la plataforma 5. Buena relación con proveedores	1. Marca desconocida 2. Dependencia de las plataformas bancarias 3. Necesidad de un alto nivel de liquidez 4. Únicamente tiene presencia dentro de la plataforma
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alta demanda de transacciones de tipo de cambio 2. Capacidad de brindar el servicio a más bajo precio en comparación con la competencia 3. Aún no existe regulación para este negocio 4. La posibilidad de llegar a más usuarios solo a través de plataformas digitales	1. Bajas barreras de mercado puede atraer nuevos competidores 2. Posibles regulaciones que nos pueden quitar competitividad 3. Caídas del sistema que pueden afectar el negocio 4. Fraudes a través de plataformas digitales 5. Bajo nivel de usuarios que no permita cubrir las necesidades de liquidez

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Misión

En la siguiente tabla, se muestran los componentes necesarios para construir la misión de Intercambio:

Tabla 16. Elementos de la misión propuesta para intercambio

Componentes	Análisis de la misión
1.- Clientes	Personas que deseen cambiar sus dólares por soles o viceversa.
2.- Servicios	Intercambio entre dólares y soles, obteniendo el mayor rendimiento posible por dicha transacción.
3.- Mercados	Niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana.
4.- Infraestructura	Diseño y desarrollo de los sistemas de información, infraestructura tecnológica y ambientes administrativos que soporten la operatividad de la empresa.

Componentes	Análisis de la misión
5.- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad	Comprometidos en crear valor a los clientes, colaboradores y accionistas.
6.- Filosofía	Ofrecer la mejor experiencia en el intercambio entre dólares y soles, en cualquier momento y desde cualquier lugar donde se encuentre el cliente.
7.- Autoconcepto	Ser la primera plataforma tecnológica que le permita al cliente proponer el intercambio entre dólares y soles de una manera innovadora y segura, mejorando la propuesta que pueda obtener del mercado cambiario.
8.- Preocupación por la imagen pública	Contribuir con la bancarización, protección del medio ambiente y aumento de la seguridad de la sociedad.
9.- Preocupación por los empleados	Mantener a nuestros colaboradores motivados, saludables y felices, siendo nuestro recurso más valioso en la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Por tanto, la misión es la siguiente: Brindar a nuestros clientes la mejor experiencia en el intercambio entre dólares y soles, obteniendo el mayor valor posible de una manera innovadora y segura, diseñando y desarrollando sistemas de información, infraestructura tecnológica y ambientes administrativos confiables y seguros, con el apoyo de nuestros colaboradores motivados y felices, contribuyendo a la bancarización, protección del medio ambiente y aumento de la seguridad en la sociedad.

3. Visión

Ser la mejor plataforma de cambio de monedas para nuestros clientes, brindándoles accesibilidad, rentabilidad y seguridad.

4. Valores

- **Integridad:** Siempre haremos lo correcto, cumpliendo en todo momento lo prometido y pactado con nuestros clientes, colaboradores, accionistas y demás *stakeholders*.
- **Confianza:** Desplegaremos todos los mecanismos de seguridad en todas nuestras operaciones para lograr un entorno seguro y confiable. Cumpliremos con las directivas y políticas de seguridad, dictadas por los reguladores y supervisores.
- **Transparencia:** Nuestros clientes sabrán el destino de sus fondos, así como la información de los procesos que se llevará a cabo en sus operaciones.
- **Responsabilidad:** Trabajamos para satisfacer a nuestros clientes en el marco de un alcance que los beneficie y que les aporte positivamente; por lo mismo, asumimos la responsabilidad de darle el espacio más seguro posible para desarrollar sus operaciones.

5. Objetivos estratégicos

Todos los objetivos estratégicos están expresados en un horizonte de 3 años.

5.1 Objetivos de rentabilidad

- Lograr un ROE superior al 20% en el periodo 2019-2021

5.2 Objetivos de crecimiento

- Incrementar la cantidad de operaciones de la plataforma en 7% a partir del segundo año
- Ampliar la cobertura del servicio a nivel nacional a partir del segundo año
- Realizar alianzas estratégicas con nuestros proveedores (tecnológicos y financieros)

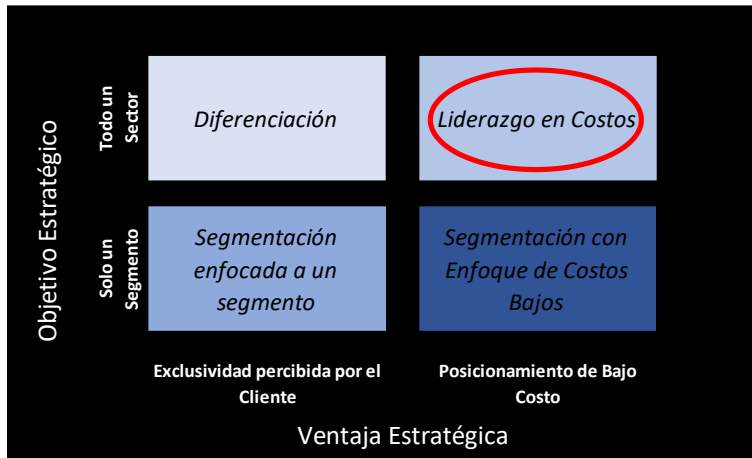
5.3 Objetivos de supervivencia

- Realizar alianzas estratégicas con las principales casas de cambio y entidades financieras
- Aumentar la disponibilidad de Intercambio en canales externos (establecimientos), e incluso ser un operador más de compra o venta de dólares

6. Estrategia competitiva

De acuerdo con la matriz de estrategias de Porter (2001). Intercambio tendrá una estrategia de posicionamiento en bajo costo, dándole con ello una oportunidad al usuario para que consiga un tipo de cambio más óptimo en niveles de precio, la cual se detalla a continuación:

Gráfico 1. Estrategia competitiva



Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Estrategia de crecimiento

A continuación, identificamos las siguientes herramientas que nos ayudan a identificar la estrategia de crecimiento:

7.1 FODA cruzado

Hemos identificado que nuestra estrategia de crecimiento debe estar basada en el fortalecimiento de nuestra plataforma a través de las alianzas que podamos generar con nuestros proveedores, esto de la mano del bajo costo con el que ofreceríamos el servicio a nuestros clientes.

Tabla 17. FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Servicio innovador a bajo costo 2. Calidad del servicio 3. Inmediatez de las transacciones financieras 4. Alto nivel de seguridad en la plataforma 5. Buena relación con proveedores	1. Marca desconocida 2. Dependencia de las plataformas bancarias 3. Necesidad de un alto nivel de liquidez 4. Únicamente tiene presencia dentro de la plataforma
OPORTUNIDADES	FO. 1. Posicionarnos como una empresa que presenta una idea de negocio de bajo costo 2. Captar nuevos clientes empleando las redes sociales dando a conocer las características de nuestra plataforma	DO 1. Aprovechar la baja regulación para impulsar el uso y crecimiento de nuestra plataforma, haciendo que sea más conocida 2. Buscar clientes bancarizados que realicen continuamente operaciones de cambio a través de publicidad en redes sociales
AMENAZAS	FA. 1. Brindar a nuestros clientes el mejor servicio del mercado para que nos vean como su primera opción cuando necesiten realizar cambios de moneda 2. Generar alianzas con proveedores y de esta forma buscar forma buscar llegar a un alto nivel de seguridad en la plataforma	DA. 1. Buscar opciones de liquidez, como apalancamiento bancario o mayor inyección de capital social. 2. Posicionar la marca en la mente de nuestros clientes con la finalidad de evitar el giro hacia la competencia

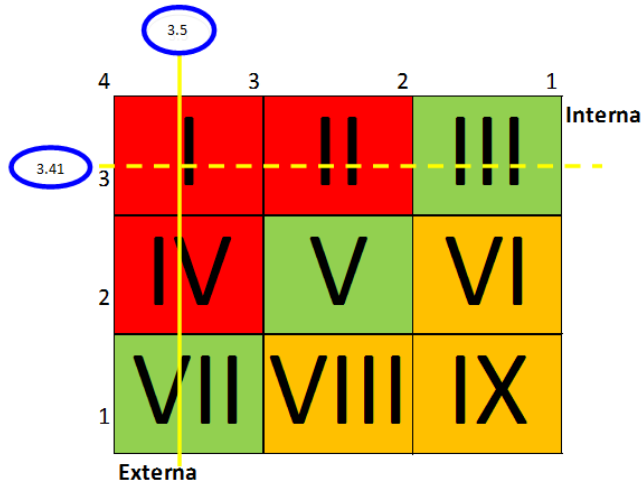
Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.2 Matriz interna-externa

Los puntajes arrojados en las matrices EFI (3,41) y EFE (3,5) que se observan en la matriz externa e interna que se aprecia en el gráfico adjunto, nos da la oportunidad de estar en la posición de crecer y construir, siguiendo estrategias intensivas con penetración de mercado.

Al elaborar la matriz de posición estratégica, se observa que caemos en la casilla I, ubicándonos en las tareas de crecer y construir, debiendo seguir la estrategia de penetración de mercado, posteriormente consolidando nuestro servicio deberíamos ir por la estrategia de desarrollo de mercado y alineados con nuestra visión y misión apuntar al desarrollo de nuevos servicios.

Gráfico 2. Matriz de posición estratégica



Fuente: Elaboración propia, 2018.

7.3 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA

El gráfico siguiente fue elaborado según las ponderaciones asignadas a cada una de las variables seleccionadas sobre la fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), la fuerza de la industria (FI) y la estabilidad del ambiente (EA).

Tabla 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

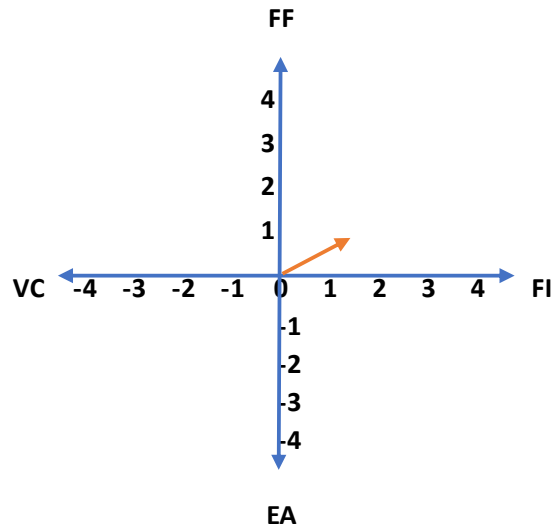
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	6	Cambios tecnológicos	-1
Liquidez	1	Tasa de inflación	-3
Capital de trabajo	3	Escala de comisiones de la competencia	-1
Flujos de efectivo	4	Barreras de entrada para el mercado	-6
Facilidad para salir del mercado	1	Presión competitiva	-1
Riesgos implícitos del negocio	5	Elasticidad de la demanda	-3
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	6
Calidad del servicio	-1	Potencial de utilidades	6
Ciclo de vida del servicio	-6	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	4
Utilización de la capacidad de la competencia	-2	Aprovechamiento de recursos	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Facilidad para entrar en el mercado	2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 3. Matriz PEYEA

FF	3.33
FI	4.17
EA	-2.50
VC	-2.83

Eje X: VC+FI	1.33
Eje Y: EA+FF	0.83

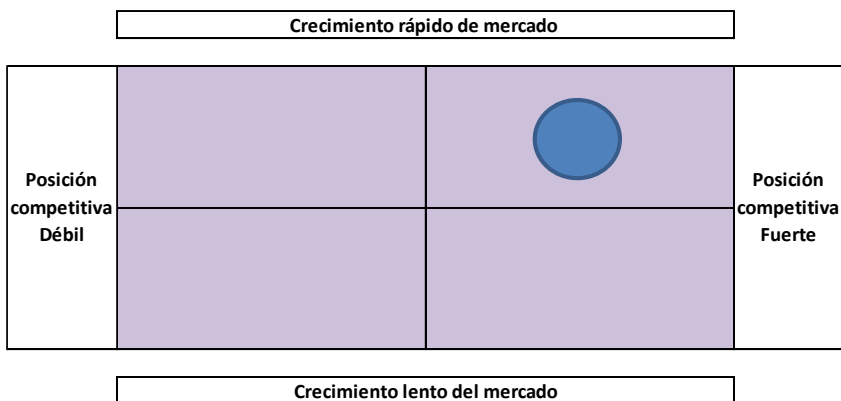


Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico, la matriz PEYEA nos indica que la estrategia a emplear debe ser agresiva, utilizar nuestras fortalezas como catalizador de posicionamiento tomando en cuenta las oportunidades de un mercado aún no explotado. De esta manera, al tener un servicio seguro, innovador y de calidad, captaremos gran parte de los clientes del mercado cambiario superando nuestras debilidades y adelantándonos ante posibles amenazas externas.

7.4 Matriz de estrategia principal

Gráfico 4. Matriz de estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con la estrategia principal podemos identificar que nos encontramos en el cuadrante I, de crecimiento rápido del mercado y posición competitiva fuerte, por lo que optamos por la estrategia de concentración interrumpida en los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y posteriormente generar un desarrollo de productos.

Debido a que nuestro producto se basa en el uso de plataformas digitales y se soporta en el proceso adaptativo de llegar a más usuarios a partir del cambio de dólares y soles de forma más amigable y rápida, creemos que nos encontramos en una buena posición competitiva. Su atributo fundamental como ventaja competitiva es el bajo costo en comparación al mercado de cambios regular.

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

Intercambio es un servicio que permite a los clientes, a través de una plataforma digital, comprar o vender dólares al mejor tipo de cambio esperado. Intercambio se encargará de conseguir operaciones que calcen dentro de la necesidad de sus clientes (monto y tipo de cambio), entre los que compran y venden, sin necesidad que entre ellos se conozcan y/o que operen exactamente por la misma cantidad. Es la plataforma quien se encargará de conseguir el monto con el mejor tipo de cambio dentro del rango esperado por el cliente.

2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 19. Objetivos del plan de marketing

Objetivos específicos	Indicador	Herramienta de medición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incrementar la cantidad de operaciones	Número de operación	Base de datos		5%	10%	15%
Posicionar la marca en el mercado	Interbrand	Ranking de valor de marcas	10%	15%	20%	25%
Lograr un nivel de satisfacción de los clientes mayor al 80%	Índice de satisfacción	Encuesta de satisfacción		80%	82%	85%
Lograr un nivel de fidelización de los clientes superior al 50%	Índice de fidelización	# Operaciones recurrentes por usuario		50%	55%	60%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Formulación de estrategias de marketing

3.1 Estrategia de segmentación

Esta estrategia está enfocada en captar a los usuarios que realizan o han realizado operaciones de cambio de moneda. A continuación, la presentamos en la siguiente tabla:

Tabla 20. Estrategia de segmentación

Cliente	Base de segmentación	Descripción	Categorías
Usuario	Demográfica	NSE	A y B
	Psicográfica	Estilos de vida	Afortunados (tecnológicos, buscan la calidad y el servicio)
			Progresistas (prácticos, modernos y relacionales al momento de escoger un producto o servicio)
			Modernas (abiertas a la innovación, el dinero es importante para ellas)
		Adaptados (buscan seguridad y ahorro)	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.1.1 Evaluación y selección de segmentos

Los segmentos de mercado a los que nos vamos a dirigir son los de mayor nivel socioeconómico (A y B), que vivan dentro de Lima moderna y que sean afortunados, progresistas, modernos y adaptados (Marketing 2013). La idea es tener una oferta única que llegue a los segmentos antes mencionados, enfocándonos a los atributos que en común ellos buscan en un producto o servicio, esto lo lograremos empleando una estrategia de marketing indiferenciado también llamada masiva (Kotler 2012).

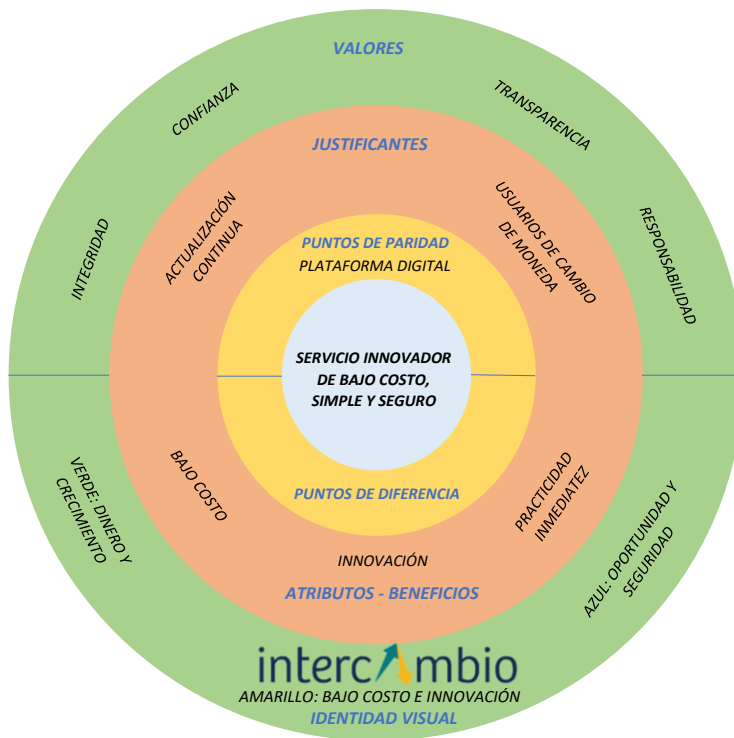
3.2 Estrategia de posicionamiento

Deseamos que Intercambio se ubique en la mente de los usuarios como un servicio de bajo costo, simple y seguro. Hemos buscado cambiar las características comunes en el sector de los servicios financieros (cambio de moneda) para posicionarnos también como un servicio innovador dentro del mercado cambiario (Lovelock 2009).

3.3 Posicionamiento de la marca

Luego de haber identificado los atributos más valorados por los usuarios, definimos el posicionamiento y como dichos atributos deben ser transmitidos, esto se muestra en el siguiente gráfico, desarrollado de la siguiente manera:

Gráfico 5. Posicionamiento de la marca



Fuente: Elaboración propia 2018, basada en Kotler, Phillip, 2012.

4. Mantra de intercambio

Para los clientes-usuarios el mantra será el siguiente: identificar a Intercambio como un servicio innovador, de bajo costo, simple y seguro.

4.1 Puntos de diferencia y de paridad

Tomando en cuenta a los competidores del mercado, bancos, casas de cambio y cambistas, según la tabla 21, los puntos de paridad son los que están vinculados a brindar el servicio de cambio de moneda a través de una plataforma digital. Por otro lado, los puntos de diferencia están centrados en el esquema de comisiones (bajo costo), innovación, practicidad e inmediatez. Hemos elaborado la siguiente tabla con la finalidad de explicar de una manera más clara estos puntos:

Tabla 21. Puntos de diferencia y de paridad

	Característica	Intercambio	Bancos	Casas de cambio	Cambistas	
Puntos de paridad	Plataforma digital	✓	✓	X	X	
	Accesibilidad	✓	✓	✓	✓	
	Contactabilidad	✓	✓	✓	X	
	Innovación	✓	✓	X	X	
Puntos de diferencia	Menor precio	✓	X	X	X	
	Plataforma transaccional	✓	✓	X	X	
	Garantiza	Seguridad	✓	✓	X	X
		Calidad	✓	✓	X	X
		Inmediatez	✓	✓	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2 Justificantes

Los factores que garantizaran la permanencia del mantra son ser la única plataforma que brinda un espacio virtual para que se encuentren los usuarios que desean realizar operaciones de cambio de moneda, el beneficio de un mayor margen de ganancia para los usuarios en comparación a los medios tradicionales usados para realizar operaciones de cambio de moneda, y la accesibilidad y seguridad que brinda Intercambio a sus usuarios.

4.3 Valores / personalidad / carácter

La marca está vinculada a ciertos valores que están relacionados con la identidad de Intercambio, siendo una plataforma que garantiza seguridad, calidad e inmediatez, siendo un servicio accesible e innovador.

4.4 Identidad visual

La marca Intercambio está compuesta por un isologotipo donde la letra “A” está representada por dos flechas que confluyen en dirección inversa, las cuales representan el movimiento que se presenta dentro del mercado cambiario. El color verde representa el dinero y el crecimiento de este, el amarillo está relacionado con el bajo costo y la innovación, mientras que el azul denota oportunidad y seguridad.

Gráfico 6. Logo de Intercambio



Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Estrategias de la mezcla de marketing

Esta estrategia se basará tomando como modelo las técnicas y procedimientos de Lovelock y Wirtz (Lovelock 2009), descritos en su libro *Marketing de servicios*.

5.1 Servicio

Nuestro modelo de negocio se enfoca en un grupo de clientes (futuros usuarios), cuyo valor principal existe en la oferta de un servicio cómodo accesible y sobre todo barato. Debido a que, como afirma Lovelock (2009), las funciones de los servicios se experimentan y no se poseen, es importante que tengamos la visión integral de lo relevante que los elementos adicionales al servicio son percibidos por el cliente. Por ello, en el anexo 2, describimos, a través de la flor de servicio, el posicionamiento y la propuesta de valor que diferencia a nuestro servicio.

5.2 Precio

Nuestro objetivo de fijación de precios está basado en la generación de ingresos y ganancias, dado que estamos buscando la maximización de las ganancias, coberturando los costos para la entrega del servicio. Por lo cual, la estrategia a aplicar está basada en los costos de las actividades para la prestación de nuestros servicios.

5.3 Plaza

Tal como indica Lovelock (2009), «[e]l rápido crecimiento de internet y las comunicaciones móviles de banda ancha obligan a que las estrategias del Marketing de servicios resuelvan lugar y tiempo, poniendo atención a la rapidez, la programación del acceso electrónico, como a la idea más tradicional del lugar físico». Por ello, parte de nuestra propuesta de valor es la integración de ofertantes y demandantes a través de una plataforma digital, que estará disponible tanto en computadoras como celulares, que generará un desarrollo creciente que hará más robusta y

consistente la experiencia del cliente. Al ser una plataforma de interacción sin intermediarios, le da la libertad al cliente de gozar del beneficio de la inmediatez condicionada solo a la oferta del demandante u ofertante dependiendo de cada caso. En el anexo 4, se detallan los elementos de Distribución de Intercambio.

Dado que los canales de distribución se basan en una plataforma de servicios digital, podemos analizarla desde tres elementos interrelacionados:

- Flujo de información y promoción, en el que distribuiremos promoción e información de material relacionado con nuestra oferta de servicio; de esta forma, podremos interesar a nuestros clientes.
- Flujo de negociación, esta propuesta está basada en la negociación que hagan ofertantes y demandantes en cuanto al tipo de cambio que desean asumir, el objetivo consiste en ver cual les es más cómodo en términos económicos.
- Flujo de producto, en este caso, se haría por medio de canales electrónicos; en el primer año a través de un lugar de forma centralizada.

5.4 Promoción

Debido a que nuestra plataforma es de uso digital y de acceso amigable y dinámico, la promoción se desarrollará a través de las estrategias de comunicación de Kotler y Armstrong (2012). De esta forma, nos concentraremos en el siguiente mix de la promoción: publicidad, ventas o comunicaciones personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. A continuación, describimos cada una de ellas:

5.4.1 Publicidad

Se realizará de la siguiente manera:

Tabla 22. Publicidad

Herramienta	Actividad
Publicidad en medios digitales	Anuncios pagados en redes sociales (Facebook y YouTube), página web y <i>app</i>
Publicidad en medios impresos	Anuncios en <i>magazine</i> dominical con contenido digital innovador
Publicidad en medios televisivos	<i>Banners</i> publicitarios en programas dominicales con mayor sintonía
<i>Mailing</i> promocional	Envío de <i>mailing</i> a clientes que mantengan cuentas bancarias

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Aprovechar las ventajas de los mismos canales por donde la plataforma será usada puede movilizar el uso e información de Intercambio, esto debe ser complementado con la publicidad en medios masivos para tener un mayor alcance. Adicionalmente, el envío de *mailing* puede ser una buena herramienta para llegar a más clientes a un bajo costo.

5.4.2 Comunicaciones personales

Esta herramienta será usada básicamente como postventa en la interacción que tengas los clientes a través de la línea telefónica. Este servicio no pretende ser el principal canal de promoción; sin embargo, consideramos que las personas sienten más cerca el producto cuando interactúan con una persona.

5.4.3 Promoción de ventas

Al igual que otras plataformas, se generarán promociones para clientes que invitan o refieran a otros a usar la plataforma. De esta manera, el costo que se cobra por entrar a la plataforma puede ser menor por el uso que realizará en las siguientes transacciones.

De la misma forma, se abrirá un buzón de sugerencias “Comparte tus ideas con nosotros” para crecer y mejorar a partir de las alternativas de mejora que nos da el cliente. Esto también generaría códigos promocionales para el usuario.

5.4.4 Relaciones públicas o *publicity*

Buscando destacar con imágenes positivas la marca de Intercambio, hemos desarrollado un modelo de estrategias que buscan llamar la atención tanto de clientes como de usuarios nuevos; a continuación, detallamos estas actividades:

Tabla 23. Relaciones públicas o *publicity*

Actividad	Procedimiento
Laboratorio de ideas	Se creará un concurso de ideas de mejora, la que más reforme o beneficie a Intercambio tendrá la oportunidad de trabajar con nosotros o de recibir tipos de cambio libres por un mes, es decir sin cobro de comisión.
Resúmenes de macroentorno	Se enviará resumen del entorno económico a nuestros clientes con la intención de poder mantener informada a la sociedad con respecto a las decisiones de carácter de inversión y financiera que vayan a tomar.
Convenios con centros educativos	Pondremos a disposición de institutos o universidades, charlas y discusiones acerca del emprendimiento tecnológico en el Perú.

Actividad	Procedimiento
Redes sociales responsables	Administración responsable de las redes sociales en las que llevemos cabo la difusión de Intercambio (LinkedIn; Facebook e Instagram)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.5 Evidencia física

Nuestra evidencia será básicamente de carácter virtual, debido al uso crítico de la tecnología en nuestra propuesta de valor, nuestra presencia se verá manifiesta en nuestra *app* y en la versión web. Esta propuesta nos obliga a procurar tener plataformas más amigables con funcionalidades eficientes y alcances dinámicos a nivel usuario.

5.6 Personas

En cuanto al punto señalado como personas, debemos aclarar que, para todo efecto, la distancia y contacto e interacción con personas debería ser el mínimo posible. Debido a la plataforma digital que proponemos, la aproximación no sería continua, salvo para los casos del *call center* y en menor grado el chat *online*, por lo que no debería existir algún esfuerzo adicional por tratar que este punto sea crítico en Intercambio. Sin embargo, el personal a cargo de los diferentes puntos de contacto deberá tener en cuenta que las soluciones que se deban dar al cliente deben ser clara, concisas, específicas y rápidas. En cuanto al plan del perfil y capacitación de las personas que tomaremos para las labores antes descritas, se desarrollará en la parte referida al Plan de Recursos Humanos.

5.7 Procesos

Los procesos para nuestros usuarios cuentan con etapas de automatización, debido a la naturaleza de nuestro negocio y a que usamos plataformas digitales. La programación de la oferta y demanda queda cubierta para generar la ubicación de las partes y realizar el *match* óptimo para los intervinientes, siendo el menor costo el objetivo. El detalle de los procesos como tal, será detallado en el Plan de Operaciones.

5.8 Productividad

Para llegar a un objetivo de alta productividad, asociamos tres puntos principales que deberán interactuar constantemente para incrementar el número de visitas y cambios en nuestra plataforma:

- Costo: Asociado como sabemos al margen menor que el cliente tendrá en comparación a cambiar el dinero en los bancos.
- Plataforma dinámica y amigable: Mientras que nuestra propuesta cuenta con un proceso sencillo y que permita al usuario tener contacto rápido con la contra parte con la que quiera hacer su negocio este proceso dará facilidad y accesibilidad.
- Seguridad: El atributo de seguridad se conseguirá mientras se establezca respuestas rápidas frente a las consultas de los clientes, así como las pocas probabilidades de error en el traslado de efectivo de una cuenta a otra. Este proceso se desarrollará a detalle en el Plan de Operaciones)

6. Cronograma de actividades

Tabla 24. Cronograma de actividades Plan de Marketing

Actividades	Año 0 (preoperativo)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Elaboración del material promocional												
Desarrollo de plataformas digitales												
Publicidad en redes sociales												
Optimización en buscadores (Google)												
Evento de lanzamiento												
Charlas informativas												

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Presupuesto de marketing

En el anexo 5, se detalla el presupuesto de marketing del año preoperativo.

Tabla 25. Presupuesto de Marketing

Concepto	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3	
	Inversión	%	Inversión	%	Inversión	%	Inversión	%
Digital								
Página web	S/3.500	7,77%	S/1.000	0,94%	S/1.030	0,83%	S/1.061	0,80%
APP	S/7.000	15,54%	S/1.500	1,41%	S/1.545	1,24%	S/1.591	1,20%
SEO - Google	S/4.800	10,65%	S/14.400	13,55%	S/14.832	11,94%	S/15.277	11,50%
Banners	S/0	0,00%	S/3.180	2,99%	S/3.275	2,64%	S/3.374	2,54%
Mailing	S/2.500	5,55%	S/2.575	2,42%	S/2.652	2,14%	S/2.732	2,06%
Video promocional (Youtube)	S/350	0,78%	S/0	0,00%	S/0	0,00%	S/0	0,00%

Concepto	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3	
	Inversión	%	Inversión	%	Inversión	%	Inversión	%
Redes sociales	S/1.500	3,33%	S/1.545	1,45%	S/1.545	1,24%	S/1.591	1,20%
Subtotal	S/19.650	43,62%	S/24.200	22,77%	S/24.880	20,03%	S/25.626	19,30%
Medios impresos								
<i>Magazine dominical</i>	S/0	0,00%	S/26.450	24,89%	S/27.244	21,94%	S/28.061	21,13%
Subtotal	S/0	0,00%	S/26.450	24,89%	S/27.244	21,94%	S/28.061	21,13%
Medios televisivos								
<i>Banner programa dominical</i>	S/0	0,00%	S/36.700	34,53%	S/47.710	38,42%	S/47.710	35,93%
Subtotal	S/0	0,00%	S/36.700	34,53%	S/47.710	38,42%	S/47.710	35,93%
Comunicaciones personales								
Evento lanzamiento	S/20.000	44,40%	S/0	0,00%	S/0	0,00%	S/0	0,00%
Charlas informativas	S/4.500	9,99%	S/18.000	16,94%	S/23.400	18,84%	S/30.420	22,91%
Subtotal	S/24.500	54,38%	S/18.000	16,94%	S/23.400	18,84%	S/30.420	22,91%
Merchandising								
Tarjetas de presentación	S/900	2,00%	S/927	0,87%	S/955	0,77%	S/983	0,74%
Subtotal	S/900	2,00%	S/927	0,87%	S/955	0,77%	S/983	0,74%
Total	S/45.050	100,00%	S/106.277	100,00%	S/124.188	100,00%	S/132.800	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos y estrategias de operaciones se encuentran alineados a nuestros objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia; así como también, se conectan con los objetivos de marketing y recursos humanos.

Tabla 26. Objetivos específicos de operaciones

Objetivos específicos	Indicador	Herramienta de medición	2018	2019	2020
Maximizar la ganancia de los clientes por operación	Spread cliente: (Precio Prom. Solicitado - Precio Ref.) < (Precio Obtenido - Precio Ref.)	Base de datos	>1%	>2%	>3%
Maximizar la eficiencia operativa	Eficiencia: Gastos operativos / ingresos	Estados financieros	< 55%	< 50%	< 45%
Mantener la estabilidad operativa de los sistemas que soportan el servicio	Disponibilidad: $([1 - (\text{N}^\circ \text{ horas no disponible} / \text{N}^\circ \text{ de horas al año})] \times 100\%)$	Reportes de Servicio TI	> 99,5%	> 99,9%	> 99,995%
Incrementar la satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción: # Operaciones exitosas (en tiempo y monto)	Base de datos	> 95%	> 97%	> 99%
Minimizar los tiempos de disposición de efectivo a los clientes	Disposición: Tiempo de inicio y fin del servicio por operación	Base de datos	< 30 minutos	< 20 minutos	< 10 minutos
Minimizar los reclamos	Índice de satisfacción: # Operaciones con reclamo	Base de datos	> 95%	> 97%	> 99%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1 Estrategias de operaciones

Se plantean las siguientes estrategias con la finalidad de cumplir con nuestros objetivos:

Tabla 27. Estrategias de operaciones

Estrategias	Resultados esperados
Optimizar el tipo de cambio a utilizar por el cliente basándose en la información transaccional.	La automatización del análisis de información en tiempo real permitirá obtener tiempos de cambio que mejoren el rango esperado por el cliente.
Optimizar la capacidad operativa de la infraestructura tecnológica.	Flexibilizar la demanda de recursos tecnológicos, lo que permite inclusive la reducción de gastos operativos.
Implementar el plan de contingencia que permita continuar con la operatividad de las plataformas tecnológicas	Estar preparados para cualquier evento de indisponibilidad parcial o total de la infraestructura tecnológica principal, manteniendo nuestra estabilidad operativa.

Estrategias	Resultados esperados
Facilitar el acceso a los clientes a su información en todo momento y lugar.	Permitirá que nuestros clientes tengan al alcance de sus manos la información sobre sus operaciones, lo que incrementará su satisfacción
Permitir la disposición y recepción de efectivo a los clientes con más de una entidad financiera.	Nuestros clientes podrán realizar operaciones con cuentas en más de una entidad, lo que permite minimizar los tiempos de sus transacciones
Permitir la recepción y disposición de efectivo en soles con otros agentes (no bancos).	Podríamos atender a clientes sin necesidad de cuentas dinerarias, aumentando su nivel de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Aquí se presentan las actividades por cada estrategia, desde el inicio para los tres primeros años de operación:

Tabla 28. Actividades por estrategia en el plan de operaciones

Act	Actividades por cada estrategia	2019				2020				2021			
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
1	Optimizar el tipo de cambio a utilizar por el cliente basado en la información transaccional												
1.a	Implementar inteligencia de negocios con las bases de datos del negocio (minería de datos)												
1.b	Despliegue de tipos de cambio de referencia para el cliente, con conocimiento basado en BigData y Analytics.												
1.c	Calce de tipos de cambio por operación con conocimiento basado en BigData y Analytics.												
2	Optimizar la capacidad operativa de la infraestructura tecnológica												
2.a	Desactivar plataformas tecnológicas administrativas los días no laborables												
2.b	Automatizar el balanceo de la carga operativa en la infraestructura tecnológica para los sistemas que soportan los servicios.												
2.c	Automatizar procesos operativos que demandan carga operativa (atención a clientes, soporte interno, etc.)												
3	Implementar plan de contingencia que permita continuar con la operatividad de las plataformas tecnológicas												
3.a	Habilitar esquemas de contingencia para la plataforma tecnológica con los proveedores de servicio en la nube												
3.b	Habilitar <i>site</i> alternativo para las operaciones administrativas críticas para la operación (liquidación, soporte postventa, etc.)												
3.c	Habilitar canales de comunicación alternos para la continuidad del negocio												
4	Facilitar el acceso a los clientes a su información en todo momento y lugar												
4.a	Implementar funcionalidad en aplicación web y móvil con información de las operaciones del cliente												
4.b	Desplegar un chat inteligente en Facebook que le responda al cliente a sus consultas básicas												
4.c	Implementar <i>call center</i> para el soporte pre y post venta (automatización de tareas)												

5	Permitir la disposición y recepción de efectivo a los clientes con más de una entidad financiera	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
5.a	Contratar el servicio de pago de servicios con entidades financieras												
5.b	Habilitar funcionalidad en la plataforma que permita la integración con otras entidades financieras												
5.c	Implementar funcionalidad en el <i>backoffice</i> para la liquidación con otras entidades												
6	Permitir la recepción y disposición de efectivo en soles con otros agentes (no bancos)	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
6.a	Realizar alianzas estratégicas con otros agentes (farmacias, ferreterías, tambos, etc.)												
6.b	Habilitar funcionalidad en la plataforma que permita la integración con agentes (no bancos)												
6.c	Implementar canal de soporte para agentes (no bancos)												

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Diseño del producto o servicio

El diseño de nuestro servicio está basado en la obtención de un mejor tipo de cambio para nuestros clientes, considerando la reducción de costos en todo el proceso operativo, por lo que nuestra propuesta de valor está orientada a la excelencia de la operación.

Esta plataforma permitirá a los participantes vender y comprar moneda dólares y soles mediante subasta iniciada por el ofertante. La plataforma será capaz de identificar y conectar a los participantes para lograr un calce de precio que mejor se ajuste a sus propuestas, donde todos logren el mayor rendimiento en la operación.

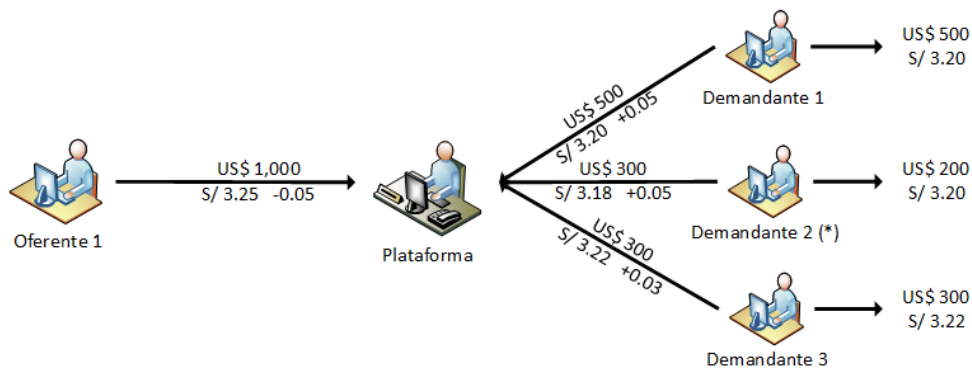
2.1. Beneficios:

- Los abonos a la plataforma en Dólar (US\$) / Sol (S/) se pueden recibir en cualquier banco, a elección del participante.
- Los abonos desde la plataforma a los participantes en Dólar (US\$) / Sol (S/) se pueden depositar a cualquier banco, según la instrucción del cliente.
- Se obtendrá el mejor rendimiento del Tipo de Cambio, según lo pactado.
- Los gastos financieros estarán dentro de la ganancia por el Tipo de Cambio y aun así tener el mayor rendimiento por operación.
- Abonos en cuenta lo más pronto posible, dependiendo de los depósitos recibidos.
- Seguridad de las operaciones dentro y fuera de la plataforma.
- Se mantiene la confidencialidad y trazabilidad de la operación.

2.2. Ejemplo del servicio:

- Ofertante quiere vender US\$ 1,000 a T.C. S/ 3.25 y como mínimo S/ 3.20 (-0.05)
- Demandante 1 quiere comprar US\$ 500 a S/ 3.20 y como máximo S/ 3.25 (+0.05)
- Demandante 2 quiere comprar US\$ 300 a S/ 3.18 y como máximo S/ 3.23 (+0.05)
- Demandante 3 quiere comprar US\$ 300 a S/ 3.22 y como máximo S/ 3.25 (+0.03)

Gráfico 7. Ejemplo del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3. Consideraciones de la Plataforma

- Solo se pueden realizar operaciones por un máximo de US\$ 10,000 por día. El participante será responsable de declarar en caso exceda dicho monto.
- La plataforma será quien realice los calces teniendo como criterios:
 - Para los Ofertantes: Obtener el Tipo de Cambio más alto en la operación dentro del rango propuesto.
 - Para los Demandantes: Obtener el Tipo de Cambio más bajo en la operación dentro del rango ofrecido.
- En caso la plataforma no complete en una sola operación el calce, se abrirá automáticamente una nueva operación donde se obtenga el mayor rendimiento esperado. En el ejemplo, el Demandante 2 le quedan US\$ 100 por calzar, por lo cual la plataforma le buscará una propuesta donde calce o abrirá una por dicho monto y el TC establecido por el cliente en la operación original.
- La plataforma cobrará una comisión (fee) por operación.

- Para obtener el mayor rendimiento para los participantes se evaluó las siguientes alternativas, quedando como elegida la 2da:

2.3.1. Alternativa 1

La plataforma calza con el Tipo de Cambio del límite inferior (para ventas) o superior (para compras)

- **Oferente 1 → T.C. S/ 3.25 (-0.05) → US\$ 1,000**
- Demandante 1 → T.C. S/ 3.20 → US\$ 500 → S/ 1,600
- Demandante 2 → T.C. S/ 3.18 → US\$ 200 → S/ 636
- Demandante 3 → T.C. S/ 3.22 → US\$ 300 → S/ 966
- **Promedio Oferente 1 → T.C. 3.202**

2.3.2. Alternativa 2

La plataforma calza con el Tipo de Cambio del promedio entre límite inferior (para ventas) o superior (para compras) y lo propuesto por el oferente.

- **Oferente 1 → T.C. S/ 3.25 → US\$ 1,000**
- Demandante 1 → T.C. S/ 3.225 → US\$ 500 → S/ 1,612.5
- Demandante 2 → T.C. S/ 3.215 → US\$ 200 → S/ 643
- Demandante 3 → T.C. S/ 3.235 → US\$ 300 → S/ 970.5
- **Promedio Oferente 1 → T.C. 3.226**

- En el caso de la primera alternativa solo ganan los demandantes, en cambio en la segunda alternativa ganan todos, dado que se toma el promedio de la ganancia esperada de las propuestas.

La entrega del servicio estará enfocada en mejorar las percepciones de la vivencia asociada con los procesos de entrega de los competidores, proponiendo un formato de autoservicio en línea. Si bien el servicio es en línea, el proceso de liquidación de operaciones se realizará solo en este horario: de lunes a viernes desde las 8:00 horas hasta las 20:00 horas y sábados desde las 8:00 horas hasta las 14:00 horas.

El servicio es de bajo contacto con los clientes. El sistema de entrega para la obtención de la prestación la tendrán en el momento y lugar que deseen, a través de la plataforma en línea. La

prestación del servicio tendrá características de flexibilidad, disponibilidad, rapidez y seguridad en cada una de las operaciones que se llevarán a cabo. Para lograr todo ello, se expondrá funcionalidad para la obtención de información en nuestra plataforma, así como, se habilitará canales de comunicación para el proceso de postventa a través de la plataforma digital, correos electrónicos, chat y nuestro centro de llamadas.

2.4. Flujo funcional del servicio

- a) Un participante (Ofertante) lanza una propuesta con el Monto y Tipo de Cambio Esperado (Compra/Venta) acompañada de su límite inferior (para ventas) o superior (para compras).
- b) Otro(s) participante(s) (Demandantes) lanzaran su oferta dentro (calce automático) o fuera del rango (calce manual).
- c) Al realizar el calce la plataforma cargará de la cuenta del Ofertante el fee de la Operación. En paralelo se hará el cargo a la cuenta del o de los demandantes el fee de la operación.
- d) El costo de transferencia solo aplica en caso la plataforma identifique que los participantes hayan operado con cuentas de bancos diferentes. No se les cobraría a aquellos que operan con cuenta del mismo banco. Se mostrará una etiqueta cuando la operación tiene gastos por transferencia.
- e) La plataforma esperará a los participantes por un periodo de 10 minutos para el abono en la cuenta de la empresa (plataforma) vía el pago de servicio de su entidad financiera. (Se considera generar un #operación tipo SafetyPay, lo cual permite confirmación automática y abono en cualquier canal).
- f) En caso uno de los participantes no realice el abono, se notificará al ofertante si desea continuar con la operación liberando solo la parte no confirmada por el demandante. La plataforma solo devolverá la diferencia del fee al ofertante por la parte no confirmada, y no se devolverá el fee del demandante que no confirmo como penalidad.

2.5. Desarrollo en base al Ejemplo (Ofertante y 3 Demandantes)

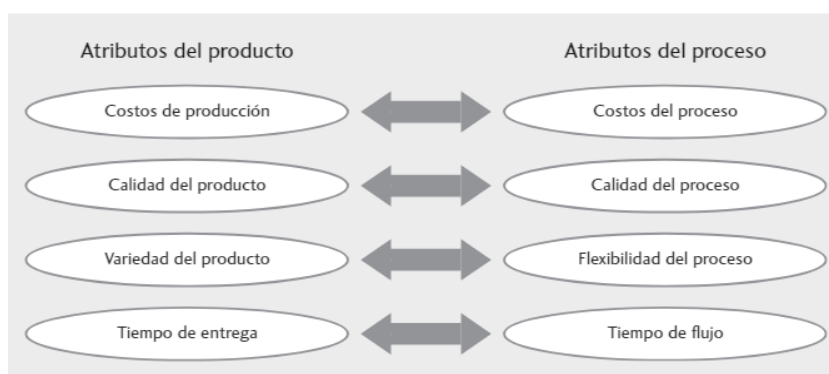
- Demandante 1: Compra US\$ 5000
 - T.C. Pactado por la Plataforma: S/ 3.225 (Es el promedio entre el límite inferior del demandante y el superior del oferente).
 - Comisión Plataforma: S/ 20
 - Importe Total a Abonar: S/ 16,145
- Demandante 2: Compra US\$ 2000

- T.C. Pactado por la Plataforma: S/ 3.215 (Es el promedio entre el límite inferior del demandante y el superior del oferente).
- Comisión Plataforma: S/ 20
- Importe Total a Abonar: S/ 6,450
- Demandante 3: Compra US\$ 3000
 - T.C. Pactado por la Plataforma: S/ 3.235 (Es el promedio entre el límite inferior del demandante y el superior del oferente).
 - Comisión Plataforma: S/ 20
 - Importe Total a Abonar: S/ 9,725
- Oferente 1: Vende US\$ 10,000
 - T.C. Pactado por la Plataforma: S/ 3.226 (Es el promedio de los T.C. pactados).
 - Comisión Plataforma: S/20
 - Importe Total a Abonar: S/ 32,240

3. Diseño de procesos

Nuestros procesos de servicios más convenientes para lograr el posicionamiento operacional esperado están elaborados para obtener los mejores indicadores sobre costos, calidad y flexibilidad de nuestros procesos y la reducción de tiempo de flujo, alineados a los atributos de nuestro servicio como son la reducción de costos de producción, buena calidad del servicio, simplicidad del servicio y tiempos de entrega óptimos.

Gráfico 8. Diseño de procesos



Fuente: Muñoz, 2009.

Nuestro plan de competencia considera poner a disposición de los clientes el servicio de intercambio de dólares y soles, optimizando el valor de su moneda, a precios bajos, cuando y donde ellos lo requieran. En nuestro diseño de proceso se tiene en cuenta lo siguiente:

- Integración con entidades financieras para recepción y entrega de dólares y soles
- Optimización del valor de moneda vía sistemas de información inteligentes
- Administración flexible de infraestructura tecnológica vía computación en la nube
- Liquidación de operaciones automatizadas

En el anexo 6, podemos observar el mapa de procesos para Intercambio, considerando los procesos estratégicos, operativos y de soporte o apoyo.

3.1 Procesos estratégicos

Dentro de estos se ha considerado el planeamiento estratégico, en donde se llevan a cabo la planeación de la alta dirección enfocado en la visión de la organización, el seguimiento de resultados para la calibración y la retroalimentación para el cumplimiento de los objetivos establecidos y evaluación de satisfacción de clientes. Dado que nuestros clientes son considerados en nuestra toma de decisiones es que se lleva el seguimiento a nivel directivo y por último la planeación y gestión financiera, lo que permite la sostenibilidad de la empresa.

3.2 Procesos operativos

Nuestros procesos operativos o claves son los que nos permiten generar el servicio que se entrega a nuestros clientes, tales como atención al cliente, registro de usuarios, registro de operaciones, calce automático, liquidación y facturación de operaciones, como parte de nuestro flujo principal de entrega del servicio. Transversalmente tenemos la notificación y seguimiento de operaciones, que es fundamental en cada uno de nuestros procesos operativos. Y, por último, el desarrollo del producto, el cual es constante, lo que permite mejorar la calidad del servicio.

3.3 Procesos de soporte y apoyo

Como procesos que apoyan a nuestros procesos operativos tenemos a Administración de Recursos Humanos, donde se lleva a cabo el reclutamiento, selección, colocación, formación, remuneración y control de desempeño; la Administración de Compras y Logística, encargada de adquirir los bienes y servicios en calidad, tiempo y costos óptimos para la empresa; la Administración de TI,

donde se llevan a cabo las tareas de gestión de los recursos tecnológicos y en nuestro caso, la disponibilidad, integridad y seguridad de nuestras plataformas tecnológicas; y finalmente, pero no menos importante, la Publicidad y Mercadeo. donde se perfila nuestro servicio, promueve, afina el precio justo y redefine el segmento a donde nos dirigimos y luego comunicar nuestra marca, instruir a los consumidores en el uso del servicio y posicionar a Intercambio de manera positiva. En el anexo 7, se detallan algunos de los procesos operativos de Intercambio.

4. Diseño de las instalaciones

En el diseño de nuestras instalaciones, se está equilibrando el impacto de costos y funcionalidad para incrementar la productividad, donde los espacios sean cómodos y ofrezcan buenas condiciones de trabajo, que fomenten la comunicación, faciliten el flujo de información y la colaboración. Excepcionalmente, el espacio dedicado a la Atención al Cliente tendrá cierta privacidad para el cumplimiento efectivo de sus labores (Santana, 2013).

Las instalaciones que se consideraron en el diseño son las siguientes:

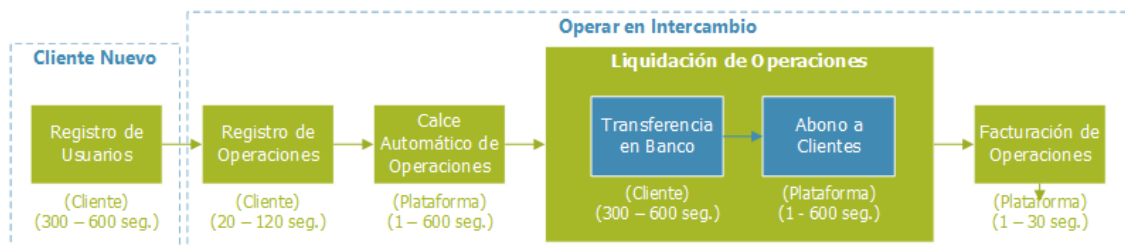
- Oficina de Gerencia de ambiente privado con estación de trabajo completa en forma de L.
- Zona de recepción, un ambiente cerca a la entrada que cuenta con muebles, dispensador de productos y televisión.
- Oficina de Atención al Cliente en un espacio privado, ya que es donde se reciben o hacen llamadas a clientes. Cuenta con dos puestos rectos equipados con teléfono y computadora.
- Ambiente colaborativo, donde se desarrolla el servicio de Intercambio, con mesas de trabajo, pizarra, tableros y mueble que permite tener un espacio de colaboración, así como cajoneras para guardar cualquier implemento personal que se colocó en determinadas zonas. En esta zona, se está considerando un equipo de aire acondicionado que mantenga la temperatura en niveles adecuados.
- Ambiente de esparcimiento, el cual cuenta con un juego de mesa, divanes y cafetera o dispensador de agua.
- Sala de reuniones con una mesa de trabajo para seis personas con proyector multimedia y conectores eléctricos.
- Kitchenette, que tiene implementado una refrigeradora, horno microondas, mesa con 6 sillas disponibles y en la parte externa una lava servicio y un botiquín. Este ambiente cuenta con una ventana para su ventilación.
- Baño unisex, que cuenta con urinario, inodoro, lavamanos de pared y seca manos. Este ambiente también posee una ventana para su ventilación.

Es importante indicar que en todos los ambientes se contará con Internet inalámbrico. Además, cabe resaltar que en el anexo 9 se muestra un plano del diseño de las instalaciones.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Considerando las operaciones clave de la empresa, se tiene el siguiente flujo base:

Gráfico 9. Flujo de base



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Donde, como tiempo máximo por proceso tenemos lo siguiente:

- A. Registro de usuarios: 600 segundos
- B. Registro de operaciones: 120 segundos
- C. Calce automático de operaciones: 600 segundos
- D. Transferencia en banco: 600 segundos
- E. Abono a clientes: 600 segundos
- F. Facturación: 30 segundos

Considerando de forma lineal y solo los procesos clave de operación en intercambio (excluyendo a registro de usuarios), siendo $B + C + D + E + F$, resulta como tiempo máximo por operación 1.950 segundos o 32 minutos con 30 segundos. De estos procesos, solo $C + E + F$ son exclusivos de la plataforma, por lo que resulta 1.230 segundos o 20 minutos con 30 segundos.

Cabe indicar que la operativa es automatizada durante el horario de oficina de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 8:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 3:00 p.m., por lo que el flujo de operaciones de intercambio de dólares y soles no es lineal y más bien es multihilos y no necesariamente continuo sino intermitente. Por lo cual, el diseño de atención para el abono a clientes en la liquidación de operaciones será realizado con cortes de 10 minutos, teniendo operaciones que se abonen en 10 minutos, como aquellas que pueden abonarse al segundo, luego de que se confirmó

la transferencia del cliente. Siendo así, y teniendo en cuenta que este proceso en particular es automatizado, tenemos que el sistema podrá liquidar 402 veces semanal, haciendo un total de 1,608 liquidaciones por mes. En el anexo 8, se muestra la operativa de Intercambio en un corte de 10 minutos.

Considerar que todo el efectivo se encuentra en las cuentas dinerarias en las entidades financieras de los clientes y como parte del proceso en las cuentas dinerarias de intercambio en la entidad financiera correspondiente.

Nuestra operativa estará soportada por sistemas de información desarrollados *in-house*:

- Para el Front Office, la plataforma web y móvil donde nuestros clientes podrán registrarse como usuarios, registrar operaciones, consultar sus movimientos, hacerles el seguimiento a sus operaciones, así como, registrar consultas y/o reclamos.
- Para nuestro Back Office, una plataforma web que permita a nuestra unidad de atención al cliente, la consulta de operaciones, consulta de clientes y el reenvío de notificaciones. También, servicios automatizados para el inicio y cierre de operaciones, liquidación de operaciones (generación de archivos de abono como la recepción para su conciliación y confirmación) involucrando la integración con la entidad financiera (incluye la conciliación diaria) y notificación de facturación y campañas vía *e-mailing*.

Teniendo en cuenta dichos sistemas de información, nuestra capacidad operacional mínima para la atención de operaciones en la plataforma de Intercambio es la siguiente:

- Plataforma de Intercambio: 1.608 liquidaciones por mes
- Capacidad computacional de los sistemas operacionales:
 - *Back office* de Intercambio: >10 operaciones/minuto
 - De la entidad bancaria: >1.000 operaciones/segundo

Cabe indicar, que, en el caso de la plataforma de intercambio, al estar en una infraestructura tecnológica de cómputo en la nube (Cloud Computing), la capacidad operacional es flexible y dependiendo de la demanda, dicha capacidad aumentaría o reduciría automáticamente. Asimismo, es importante indicar que se está considerando una capacidad computacional mínima y que, en el corto plazo podría aumentar considerablemente. Nuestra capacidad sería de diez operaciones por minuto, pudiendo liquidar 100 operaciones en cada corte de liquidación (diez minutos), soportando en total 160.800 operaciones por mes o 1.929.600 por año. Por lo que, siendo nuestra demanda estimada anual de 114.893, 174.241 y 176.101 operaciones para los tres primeros años, nuestra capacidad operacional está suficientemente holgada.

6. Actividades preoperativas

En la siguiente tabla, se detallan las actividades preoperativas que se ejecutaran durante el año 0:

Tabla 29. Actividades preoperativas

N°	Actividades	Año 0				
		1T	2T	3T	4T	S/52.461,17
1	ACTIVIDADES PREOPERATIVAS					S/52.461,17
a	Alquiler de oficina					S/25.900,00
b	Desarrollo de plataforma web y móvil (inc. sistemas internos)					S/0,00
c	Contratar servicio de infraestructura tecnológica en la nube					S/1.925,54
d	Adquisición de licencias de <i>software</i> (incluye ofimática en la nube)					S/334,69
e	Adquisición de mobiliario y útiles de oficina					S/5.580,00
f	Adquisición de computadoras / laptops para personal					S/3.990,75
g	Contratar servicio de seguridad para la oficina					S/1.800,00
h	Contratar seguro contra robo e incendio para la infraestructura física					S/700,00
i	Registrar la empresa y marca en registros públicos e Indecopi (inc. tramites notariales)					S/1.013,20
j	Gestionar y obtener la licencia de operación (incluye trámites legales y tributarios)					S/550,00
k	Contratar servicios LAT (luz, agua y teléfono, inc. Internet y cable)					S/6.960,00
l	Contratar el servicio de "pago de servicios" en entidad financiera					S/844,00
m	Adquisición de certificados de seguridad para plataforma					S/413,00
n	Contratar el servicio de telecrédito web y <i>host to host</i>					S/2.450,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

En la siguiente tabla, se detallan las actividades estratégicas consideradas en el presupuesto de inversión:

Tabla 30. Actividades por cada estrategia

N°	Actividades por cada estrategia	2019	2020	2021
		S/224.242,53	S/248.086,64	S/131.027,58
1	Optimizar el tipo de cambio a utilizar por el cliente basado en la información transaccional	S/0,00	S/72.598,24	S/0,00
1.a	Implementar inteligencia de negocios con las bases de datos del negocio (minería de datos)	S/0,00	S/43.747,14	S/0,00
1.b	Despliegue de tipos de cambio de referencia para el cliente, con conocimiento basado en Bigdata y Analytics	S/0,00	S/18.547,14	S/0,00
1.c	Calce de tipos de cambio por operación con conocimiento basado en Bigdata y Analytics	S/0,00	S/10.303,96	S/0,00
2	Optimizar la capacidad operativa de la infraestructura tecnológica	S/52.206,75	S/32.285,76	S/0,00
2.a	Desactivar plataformas tecnológicas administrativas los días no laborables	S/11.677,83	S/0,00	S/0,00
2.b	Automatizar el balanceo de la carga operativa en la infraestructura tecnológica para los sistemas que soportan los servicios	S/21.981,79	S/0,00	S/0,00
2.c	Automatizar procesos operativos que demandan carga operativa (atención a clientes, soporte interno, etc.)	S/18.547,14	S/32.285,76	S/0,00
3	Implementar plan de contingencia que permita continuar con la operatividad de las plataformas tecnológicas	S/11.913,21	S/54.603,21	S/7.380,00
3.a	Habilitar esquemas de contingencia para la plataforma tecnológica con los proveedores de servicio en la nube	S/11.913,21	S/11.913,21	S/0,00
3.b	Habilitar <i>site</i> alternativo para las operaciones administrativas críticas para la operación (liquidación, soporte postventa, etc.)	S/0,00	S/42.690,00	S/0,00
3.c	Habilitar canales de comunicación alternos para la continuidad del negocio	S/0,00	S/0,00	S/7.380,00
4	Facilitar el acceso a los clientes a su información en todo momento y lugar	S/146.398,60	S/13.738,62	S/0,00
4.a	Implementar funcionalidad en aplicación web y móvil con información de las operaciones del cliente	S/39.155,07	S/0,00	S/0,00
4.b	Desplegar un chat inteligente en Facebook que le responda al cliente a sus consultas básicas	S/39.819,68	S/13.738,62	S/0,00
4.c	Implementar <i>call center</i> para el soporte pre y post venta	S/67.423,86	S/0,00	S/0,00
5	Permitir la disposición del efectivo a los clientes con más de una entidad financiera	S/13.723,96	S/64.556,86	S/0,00
5.a	Contratar el servicio de pago de servicios con entidades financieras	S/3.420,00	S/3.420,00	S/0,00
5.b	Habilitar funcionalidad en la plataforma que permita la integración con otras entidades financieras	S/10.303,96	S/32.285,76	S/0,00
5.c	Implementar funcionalidad en el <i>backoffice</i> para la liquidación con otras entidades	S/0,00	S/28.851,10	S/0,00
6	Permitir la recepción y disposición de efectivo en soles con otros agentes (no bancos)	S/0,00	S/10.303,96	S/123.647,58
6.a	Realizar alianzas estratégicas con otros agentes (farmacias, ferreterías, tambos, etc.)	S/0,00	S/0,00	S/0,00
6.b	Habilitar funcionalidad en la plataforma que permita la integración con agentes (no bancos)	S/0,00	S/10.303,96	S/82.431,72
6.c	Implementar canal de soporte para agentes (no bancos)	S/0,00	S/0,00	S/41.215,86

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el anexo 10 se detalla el capital de trabajo para la operación en el periodo de tres años.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

El Plan de Recursos Humanos busca brindar una estructura definida a los objetivos organizacionales que buscar Intercambio para con sus clientes. Por ello, busca estar alineado a la propuesta de valor que deseamos brindar a nuestros usuarios, ya que creemos que un cliente interno contento proyectará un mejor servicio al cliente externo.

1. Objetivos

A continuación, se especifican los objetivos de recursos humanos:

Tabla 31. Objetivos de Recursos Humanos (colaboradores efectivos, eficientes, productivos)

Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador	Herramienta de medición
Retener talento en la organización					
Retener colaboradores exitosos	> 80% de los empleados actuales	> 90% de los empleados actuales		Ratio de permanencia medido anualmente	Porcentaje de permanencia de colaboradores con que se inicia el año
Capacitar al personal de la organización					
Hora de formación y capacitación para colaboradores	12 horas	20 horas	30 horas	Cursos virtuales aprobados por los colaboradores	Cuadro de registro de formación y certificación
Identificar talento					
Captar nuevos talentos fuera de la organización	> 10% de los empleados actuales	> 20% de los empleados actuales	> 20% de los empleados actuales	Nuevos colaboradores contratados anualmente	Porcentaje de aumento de colaboradores nuevos con respecto al año anterior
Crear y monitorear espacios para nuevos proyectos y mejoras					
Crear laboratorios de proyectos nuevos	1 laboratorio virtual	1 laboratorio físico	2 laboratorios físicos	Índice de satisfacción	Porcentaje de respuesta de colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Mintzberg (1991), en su libro *el Diseño de las Organizaciones Eficientes*, nos indica que existen cinco tipos de organizaciones:

- La estructura simple
- La organización divisional
- La adhocracia

- La burocracia maquinal
- La burocracia profesional

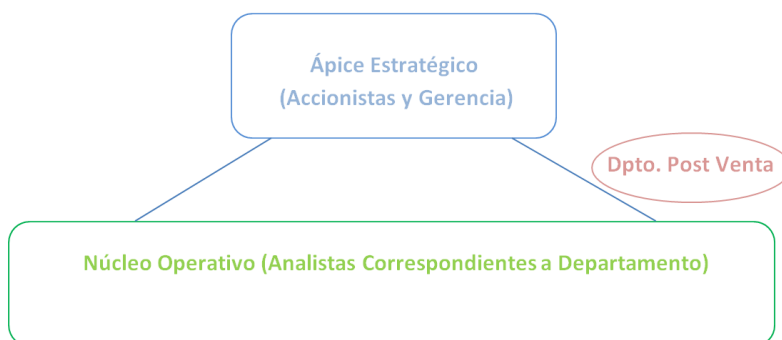
Para este trabajo, nos centraremos en aquel tipo de organización en que, según este sistema, estaría Intercambio. En ese sentido, la estructura simple es la más alineada a la que hemos configurado nuestra empresa, debido a que en una etapa inicial los socios fundadores, que a su vez ocupan los cargos gerenciales dentro de la organización, asumen funciones y roles decisivos para el flujo normal de esta.

Inclinándonos por este tipo de estructura, lo que buscamos describir, como indica Mintzberg, es que se trata de una organización ligera y flexible, cuya configuración de adaptación sencilla y dinámica le permita cambiar en cualquier momento que lo requiera a partir de la demanda y crecimiento correspondientes al negocio y al mercado. Es por estas razones que la supervisión y el control, en esta etapa inicial, será de mucho acercamiento y seguimiento por parte de los roles gerenciales, buscando en el tiempo, estandarizar los procesos y las tareas ordinarias.

2. Organigrama de Intercambio

En el anexo 11 (cuadro de funciones y perfil de personal Intercambio), se detalla el perfil de cada puesto y función de los dos departamentos.

Gráfico 10. Organigrama de Intercambio



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Mintzberg, 1991.

3. Estrategia de administración de recursos humanos

3.1 Selección de personal

La selección de personal estará sujeta a la demanda que la empresa tenga por el crecimiento en la producción y el mercado. La inclinación sobre los candidatos que puedan ser seleccionados como parte del equipo de Intercambio, se hará en base a la conciliación de los perfiles que requeriríamos. Los perfiles serán multidisciplinarios y sin restricción de edad, esto en consecuencia por la búsqueda de la diversificación de propuestas e ideas disruptivas. Además, habrá dos canales de selección para el personal que se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 32. Selección de personal

Tipo de personal	Fuente	Canales	Criticidad
Personal administrativo	Redes sociales, diarios, páginas de captación de personal, referidos	LinkedIn, Boomeran, Laborum, Aptitus, etc.	Media
Personal técnico	Ferias <i>start up</i> , eventos de TI, referidos	<i>Start up</i> , talleres, universidades e institutos, ETC	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Inducción y capacitación

Los trabajadores que sean reclutados para ser parte del equipo de Intercambio pasarán por un proceso de inducción y capacitación. Esto se desarrollará de la forma en que se despliega a continuación: tiene que estar en la misma medida

Tabla 33. Inducción y capacitación

Capacitación	Modelo de negocio	Plazo de ejecución
Macroentorno	General	2 semanas
Visión y negocio		
Atención al cliente		
<i>Lean startup, visual thinking, design thinking</i>	Técnico	3 meses
Manejo de equipos	Específico	
		1 mes

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Retención

Los programas de retención se harán de dos formas:

3.3.1 Programa de reconocimiento

Este programa busca premiar al colaborador más destacado anualmente con un bono xxx que esté porcentualmente relacionado con el incremento, que su trabajo generó a la empresa.

3.3.2 Programa de sociedad limitada o Limited Liability Partnership

Este programa busca que un colaborador destacado pueda comprar una participación en la sociedad y que se haga responsable de las deudas sociales de la empresa hasta el límite del aporte que cada uno haya hecho sobre la misma.

3.3.3 Programa de clima laboral

Este programa busca interiorizar en el estilo de la organización políticas de puertas abiertas, comunicación horizontal, flujo continuo de ideas y presentación de proyectos en el que cada miembro puede ser un líder de negocio.

Capítulo VII. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

- Hasta fines del 2018 se realizarán los gastos preoperativos y no habrá ingresos.
- El horizonte a evaluar el proyecto es de tres años.
- La estructura de capital inicial está formada por aporte de capital de los socios fundadores S/ 255.000. Esta inversión inicial servirá para desarrollar la plataforma tecnológica, así como cubrir las necesidades de capital de trabajo del año preoperativo y para los primeros meses del año operativo. Se solicitará un préstamo bancario de S/ 150.000 como cobertura a las necesidades de capital de trabajo para el segundo semestre del primer año operativo.
- Se proyectaron las ventas basadas en la estimación de demanda (anexo 16) acorde con los resultados de la encuesta. De acuerdo con la demanda del servicio se han establecido los ingresos (anexo 17).
- Los gastos de marketing, operaciones y RR.HH. se obtuvieron de cotizaciones reales en el mercado.
- Para el impuesto a la renta en el Perú, se está considerando 30% para todo el periodo, dado que el Estado ha venido realizando variaciones al respecto. Hasta el 2014 fue 30%, entre el 2015 y 2016 fue 28% y desde el 2017 se encuentra en 29,5%.¹⁰
- El IGV es del 18% considerado para todo el periodo de evaluación.
- El costo de capital de los accionistas se ha calculado utilizando el modelo CAPM.
- No estamos considerando el valor del rescate de la compañía en los flujos económicos.

¹⁰ Publicado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) en base al artículo 55° de la Ley del Impuesto a la Renta. Para más información ver: <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>>

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

2.1 Presupuesto de Marketing

Tabla 34. Presupuesto de Marketing

Año 0		2019	2020	2021
ACTIVIDADES PREOPERATIVAS	S/45.050,00			
N°	Gastos de marketing	S/ 106.277,00	S/ 124.187,96	S/ 132.800,30
1	Digital	S/ 24.200,00	S/ 24.879,65	S/ 25.626,04
2	Medios impresos	S/ 26.450,00	S/ 27.243,50	S/ 28.060,81
3	Medios televisivos	S/ 36.700,00	S/ 47.710,00	S/ 47.710,00
4	Comunicaciones personales	S/ 18.000,00	S/ 23.400,00	S/ 30.420,00
5	Merchandising	S/ 927,00	S/ 954,81	S/ 983,45

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2 Presupuesto de operaciones

Tabla 35. Presupuesto de Operaciones

Año 0		2019	2020	2021
ACTIVIDADES PREOPERATIVAS	S/52.461,17			
N°	Gastos operativos	S/161.746,43	S/169.833,76	S/178.325,44
1	Oficina	S/58.140,00	S/61.047,00	S/64.099,35
2	Dominio	S/300,00	S/315,00	S/330,75
3	Infraestructura TI	S/63.615,83	S/66.796,63	S/70.136,46
4	Software TI (Office365 + Devs)	S/16.065,00	S/16.868,25	S/17.711,66
5	Servicios (LAT)	S/7.920,00	S/8.316,00	S/8.731,80
6	Seguros	S/4.200,00	S/4.410,00	S/4.630,50
7	Seguridad	S/3.360,00	S/3.528,00	S/3.704,40
8	Habilitación de Telecrédito	S/7.350,00	S/7.717,50	S/8.103,38
9	Mantenimiento cuenta (S y \$)	S/795,60	S/835,38	S/877,15

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3 Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 36. Presupuesto de Recursos Humanos

N°	Gastos operativos	2018	2019	2020	2021
		S/78.488	S/835.646	S/835.646	S/877.428
1	Sueldos	S/58.860	S/587.292	S/587.292	S/616.657
2	Gratificaciones	S/9.810	S/97.882	S/97.882	S/102.776
3	Vacaciones	S/4.500	S/44.900	S/44.900	S/47.145
4	Compensación por tiempo de servicios	S/5.318	S/53.057	S/53.057	S/55.710
5	Clima laboral	S/0	S/34.200	S/34.200	S/35.910
6	Capacitación	S/0	S/18.315	S/18.315	S/19.231

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se ha estimado la cantidad de operaciones necesarias para cubrir los gastos operativos (Marketing, Operaciones y Recursos Humanos) del primer año de operaciones, como parte del análisis del punto de equilibrio. Siendo que, estos gastos serian cubiertos con 56.075 operaciones entre compras y ventas de dólares (independientemente del importe de intercambio), cifra a la que se llega durante el primer año de operaciones (cuarto mes de operación).

3. Estados financieros y flujo de caja

Aquí se muestra un resumen de los flujos de caja tanto económico como financiero.

Tabla 37. Flujo de caja económico y financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de caja económico	- 175.999	496.892	732.585	1.148.371
Flujo de caja financiero	- 175.999	574.192	656.111	1.066.801

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el anexo 12, 13 y 14 presentamos el flujo de caja detallado para el año preoperativo y los años de operación, los estados de situación financiera y de resultados, respectivamente. En ellos podemos observar la situación financiera y el estado de resultados proyectados para los cuatro años, el preoperativo y tres primeros años de operación.

4. Estructura del financiamiento

La junta de accionistas realizará un aporte de S/ 255.000, el cual corresponde el 62,96% del total de inversión, necesario para cubrir el año preoperativo y el primer año de operaciones. El 37,04% del total de inversión se financiará con una entidad financiera a través de un pagaré de mediano plazo, el cual tiene las siguientes características:

- Desembolso inicial: S/ 150,000
- Plazo del pagaré: 3 años
- Tasa de interés: 35% TEA

No será necesario dejar una prenda en garantía, ya que el monto solicitado no supera los US\$ 50.000 o su equivalente en soles, esto según la pauta de riesgos de la entidad financiera a la cual le solicitaremos la facilidad. De esta manera, tomando en cuenta el aporte de los accionistas (62,96%) y la deuda (37,04%) obtenemos que la relación deuda/equity es de 0,59.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para calcular el costo del patrimonio (k_e) utilizamos la siguiente fórmula:

$$k_e = r_f + \beta x (r_m - r_f) + r_p + \left(\frac{1 + \pi_{PER}}{1 + \pi_{USA}} - 1 \right)$$

Donde, r_f	=	Tasa libre de riesgo
β	=	Beta.
$(r_m - r_f)$	=	Prima por riesgo de mercado.
r_p	=	Riesgo País.
π_{PER}	=	Inflación Perú.
π_{USA}	=	Inflación USA.

En vista que nuestro proyecto tiene aporte de los accionistas y también financiamiento bancario, vamos a utilizar el costo promedio ponderado de capital (WACC) con la finalidad de descontar los flujos de caja económicos.

Detallamos la ecuación:

$$WACC = k_e \frac{E}{(D+E)} + k_d \frac{D}{(D+E)}$$

donde:

k_e	=	costo del patrimonio
k_d	=	costo de la deuda, después de impuestos
E	=	patrimonio
D	=	deuda

El k_d está compuesto por: $k_d = r_d *(1 - t)$

En ese sentido r_d es el costo de la deuda (TEA=35%) y t representa la tasa de impuesto total (IR), en nuestro escenario sería 30%. El resultado de nuestro k_d sería 24,50%.

Si aplicamos los valores del mercado, tenemos como resultado un $k_e = 4.57\%$, con lo cual nuestro WACC es de 11,87%. Cabe indicar que estos valores estarían dolarizados, por lo que debido a que nuestros flujos se encuentran en soles, debemos de reajustarlo aplicando el factor de ajuste calculado (1.016), haciendo que el costo del patrimonio apalancado en soles y el costo promedio ponderado de capital en soles serían de 6,12% y 12,93%, respectivamente. En el anexo 15, se encuentra los valores considerados para el cálculo del WACC.

Los supuestos del WACC son los siguientes:

- La tasa libre de riesgo se considera a partir de los indicadores de riesgo para países emergentes, asumiendo la tasa del Tesoro de Estados Unidos a cinco años, a la fecha de la valorización febrero de 2018.
- Para el rendimiento de mercado, se utilizó la desviación estándar de Rendimientos Diarios de la Bolsa de Valores de Lima. (Índices, S&P/BVL Peru General Index (PEN), 2018)
- El riesgo país se considera como el diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG), a la fecha de la valorización febrero de 2018. (Banco Central de Reserva del Perú 2018)
- Para el K_d se considera la tasa efectiva anual del financiamiento (35%).
- Para la inflación de Estados Unidos (Organization for Economic Cooperation and Development 2018) y Perú (Banco Central de Reserva del Perú 2018) se asume los valores históricos promedio del periodo 2008 al 2017.

5.2 Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad, se está considerando las variables, tales como, cantidad de operaciones, el precio del servicio y los costos. Para cada variable se están tomando en cuenta lo presupuestado como probable y para el caso pesimista valores que evalúen de manera ácida nuestros indicadores y en el escenario optimista valores prudentes para no tener resultados exagerados.

Tabla 38. Variables y valores por escenarios

	Pesimista	Probable	Optimista
N° operaciones	85%	100%	110%
Precio	S/ 17	S/ 20	S/ 22
Costos	110%	100%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.3 Simulación financiera

En la simulación se aplicó para cada una de las variables sobre el mismo escenario a la vez, en todos los casos los resultados económicos y financieros generan VAN mayores que cero y las TIR superiores a los valores WACC utilizados en la evaluación, por lo que se recomienda llevar a cabo este proyecto.

Tabla 39. Resultados de simulación

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	TIR E	VAN E
Pesimista	-176.449	-16.384	116.528	347.497	39,41%	141.729
Probable	-175.999	496.892	732.585	539.030	304,09%	1.212.805
Optimista	-175.549	895.916	1.211.540	1.771.012	542,26%	2.797.703

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	TIR F	VAN F
Pesimista	-176.449	60.916	40.054	265.927	34,59%	93.568
Probable	-175.999	574.192	656.111	457.459	327,64%	1.164.645
Optimista	-175.549	973.217	1.135.066	1.689.442	571,93%	2.749.542

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Plan de contingencia

Para mitigar riesgos probables de incurrir en cualquier variación relevante entre los activos, pasivos o patrimonio de la empresa, establecemos una serie de acciones a seguir:

- Dado que los puestos gerenciales son asumidos por los socios fundadores, en el año preoperativo no se están considerando sueldos. En caso de no generar utilidades en el primer año operativo, se omitirá el sueldo de gerentes de dicho año.
- Como política empresarial se ha considerado que en los primeros tres años de operación se reservará el 50% de utilidades para cubrir cualquier contingencia futura. En caso de no generar

la utilidad esperada en alguno de los periodos, se pondrá a disposición el 100% de utilidades generadas en dicho periodo, para continuar con las operaciones.

- Se debe considerar aumentar el capital con financiamiento de fuentes no convencionales para mitigar los riesgos de liquidez en el primer año de operación.
- Cada cierto tiempo se evaluará opciones de financiamiento para las inversiones con la finalidad de generar mejores ratios de rentabilidad, frente a la inversión con recursos propios.
- Las contingencias operativas para la continuidad del negocio están definidas dentro del presupuesto estratégico del plan operativo, por lo que finanzas proveerá los recursos financieros necesarios para su cumplimiento.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Existe un entorno que cada vez usa más plataformas digitales y que busca tener accesibilidad y dinamismo a la hora de realizar cualquier transacción cotidiana, desde este punto de vista vemos como muy favorable la herramienta que usamos para llegar a nuestro público.
- Existe una demanda constante por personas que desean cambiar a un mejor precio sus soles y dólares, teniendo facilidad y seguridad al llevar a cabo este proceso.
- Los actuales intermediarios que participan en el mercado de tipos de cambio no brindan los suficientes elementos de seguridad como para que sus clientes se encuentren seguros al realizar sus operaciones.
- En la actualidad no existe una plataforma digital que brinde la oportunidad a ofertantes y demandantes de cambiar soles y dólares que les brinde poder de negociación por sus operaciones.
- La falta de seguridad que existe en el Perú representa un alto atributo para que los clientes que deseen cambiar sus soles y dólares puedan optar por un servicio que les pueda dar tranquilidad sobre su integridad física.

2. Recomendaciones

- Implementar esta plataforma en el lapso más corto posible contribuirá al éxito del plan de negocio, esto debido a la creciente industria de *start ups* en el Perú que podría quitarnos la oportunidad de ser uno de los primeros emprendimientos que le otorgue al cliente poder de negociación
- Las oportunidades que nos brindan las redes sociales y el entorno de información que existe en la actualidad permite que nuestro alcance a nuevos usuarios.
- Debemos considerar en una segunda ola de despliegue, el alcance del uso natural de otras regiones fuera de la analizada en este trabajo, esto debido a que, al ser una plataforma virtual, su uso no se restringe a límites físicos.
- Los cambios tecnológicos y el desarrollo de la plataforma amplían los niveles de alcance y facilidad que les podemos dar a los usuarios, debemos estar prospectando las nuevas alternativas de uso de esta plataforma.
- Debemos considerar las posibles regulaciones que pueden existir en el futuro (SBS, Estado, Indecopi).

Bibliografía

Agencia Peruana de Noticias. (22 de octubre de 2017). “BCR advierte que en Perú continúa desdolarización de la liquidez y los depósitos en setiembre”. En: *Portal AméricaEconomía Online*. Fecha de consulta: 10/12/2017. <<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/bcr-advier-te-que-en-peru-continua-desdolarizacion-de-la-liquidez-y-los>>

Arellano Marketing (2013). *Estilos de vida*. Lima: Arellano Marketing.

Banco Central de Reserva del Perú. (28 de febrero de 2018). “Índices de Precios del Consumidor Perú”. En: *Portal institucional del Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 18/03/2018.

<<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05217PA/html>>

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2015). *Principios de Finanzas Corporativas*. 11ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Christopher Lovelock, J. W. (2009). *Marketing de Servicios*. 6ª Ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.

Damodaran, A. (2018). “Betas by Sector (US)”. En: *Portal institucional Betas by sector*. Fecha de consulta: 17/03/2018.

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª ed. Mexico, D.F.: Cengage Learning.

Indices, S. D. (2018). “S&P 500”. En: *Portal institucional S&P*. Fecha consulta: 18/03/2018.

<<https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500>>

Índices, S. D. (2018). “S&P/BVL Peru General Index (PEN)”. En: *Portal institucional S&P*. Fecha consulta: 18/03/2018. <<https://latam.spindices.com/indices/equity/sp-bvl-peru-general-index-pen>>

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). *Fundamentos del Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson – Prentice Hall.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de Información Gerencial*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organizations*. Michigan: Ed. Prentice Hall.

Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones: Enfoque de administración de procesos de negocios*. Mexico D. F.: Cengage Learning Editores.

Organization for Economic Cooperation and Development. (2018). *Indices de Precios del Consumidor*. En: Organization for Economic Cooperation and Development. Fecha de consulta: 15/03/2018. < http://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=MEI_PRICES&lang=en>

Platas García, J. A., & Cervantes Valencia, M. I. (2014). *Planeación, Diseño y Layout de Instalaciones: Un enfoque por competencias*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2001). *Estrategia Competitiva*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria

Redacción EC. (25 de septiembre de 2017). “BCR: Desdolarización de los créditos se acelera en agosto”. En: *Portal del Diario el Comercio del Perú*. Fecha de consulta: 10/12/2017. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/desdolarizacion-creditos-hipotecarios-vehiculares-acelera-agosto-noticia-460811>>

Redacción EC. (30 de mayo de 2017). “UIF elaborará proyecto de ley para regular a prestamistas y casas de cambio”. En: *Portal del Diario el Comercio del Perú*. Fecha de consulta: 10/12/2017. <<https://elcomercio.pe/economia/mercados/uif-elaborara-proyecto-ley-regular-prestamistas-casas-cambio-427360>>

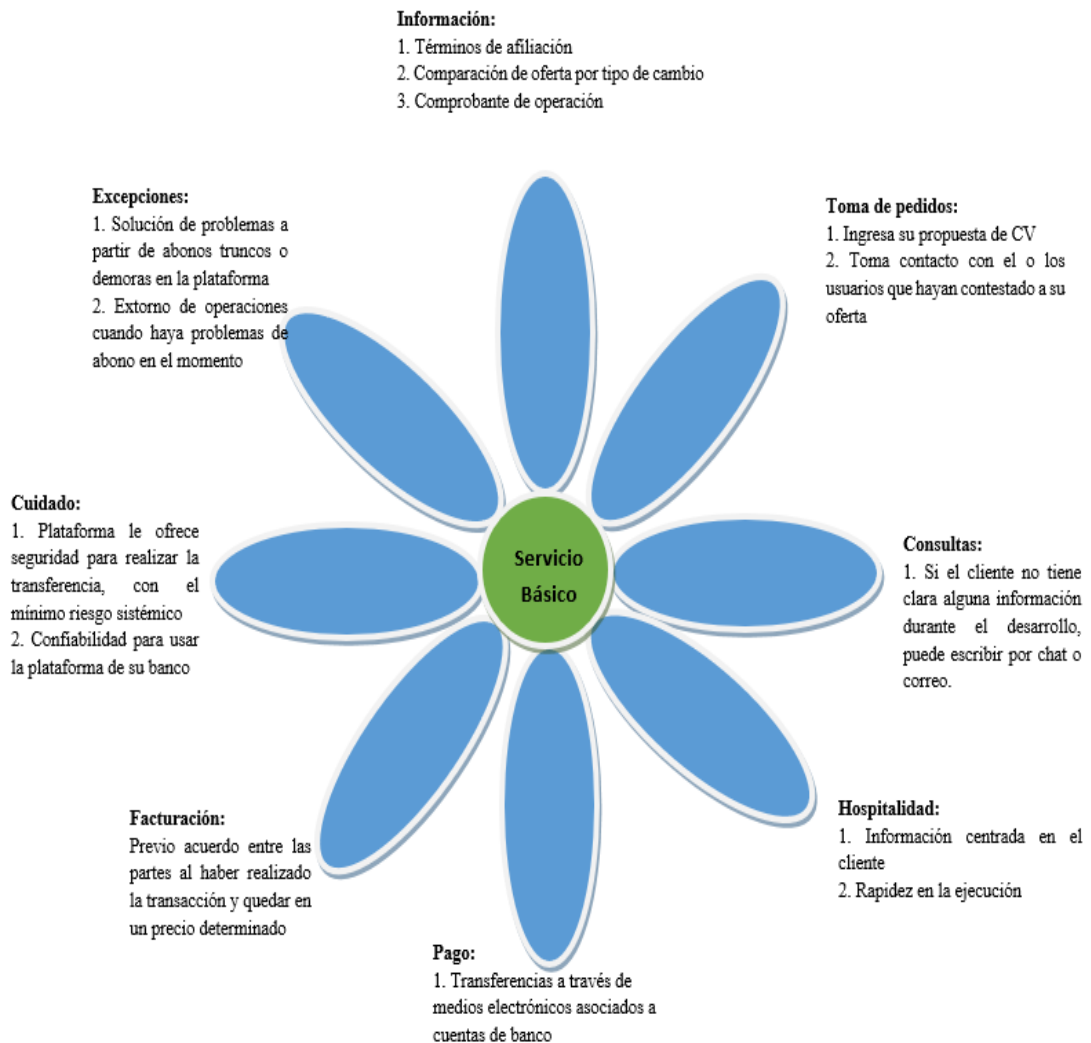
Santana, Carlos. (2013). “Diseño y distribución de las oficinas: ¿Espacios abiertos o cerrados?”. *Blog de Talento Humano - Clima Organizacional*. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<http://blog.acsendo.com/disen-y-distribucion-de-las-oficinas-espacios-abiertos-o-cerrados/>>

Anexos

Anexo 1. Guía de preguntas de entrevistas a expertos

1. ¿Cuáles son sus proyecciones sobre la economía mundial y de qué forma podrían impactar en el tipo de cambio y en nuestro modelo de negocio?
2. ¿Cree que nuestro aplicativo pueda desconcentrar el poder de negociación del precio del dólar y el sol?
3. ¿Cuáles son los riesgos y beneficios que podría tener para la economía una plataforma como la que estamos lanzando?
4. ¿Cómo podría la confianza ser un factor determinante para el éxito de nuestro aplicativo?
5. ¿Cuáles serían los problemas más críticos que podrían existir en el mercado de tipo de cambio, que no se ven resueltos en el aplicativo que estamos construyendo?
6. ¿Cómo podría afectar este aplicativo a los agentes intervinientes del mercado de tipo de cambio en el Perú?
7. ¿De qué manera cree que podría verse regulada este tipo de plataforma?
 - a. ¿Qué entidades nos podrían regular?
8. ¿Qué consideraciones deberíamos de tener para estar alineados a los objetivos de las organizaciones que podrían regularnos? UIF (Unidad de Inteligencia Financiera)
9. ¿Qué tipo de sanciones podrían aparecer a raíz del lanzamiento de este tipo de negocios digitales?
10. ¿Qué validaciones o garantías deberíamos brindar como plataforma para que los agentes operen en ella?
11. ¿Qué atributos tecnológicos deberíamos considerar en nuestra plataforma para que a nuestros usuarios les motive realizar sus operaciones de compra o venta de dólares?
12. ¿Cree usted que una plataforma virtual es adecuada para brindar servicios financieros?
13. ¿Cree usted que el uso de medios 100% digitales, como nuestra plataforma, sensibiliza a los usuarios respecto al impacto ambiental?
14. ¿Qué consideraciones legales podríamos incluir para que nuestros clientes operen de forma transparente, segura y confiable?

Anexo 2. La flor del servicio de intercambio



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Servicios complementarios de acuerdo con nuestro tipo de cliente

CLIENTE - USUARIO	
Información	Estará a disposición del cliente, los términos y condiciones del servicio, el proceso de su operación a partir de los datos personales que nos brinde, así como la culminación exitosa de la operación.
Toma de pedidos	Identificación y solicitud de demanda u oferta de tipo de cambio; de la misma forma, se realizará el <i>match</i> una vez el sistema haya encontrado a los agentes de la operación (comprador - vendedor).
Facturación	La modalidad de cargo y abono automático será transversal para todos los clientes que asistan a la plataforma para realizar tipo de cambio. Para ello, debe estar de acuerdo con el cobro de comisión correspondiente a la operación a realizar.
Pago	La única modalidad para poder realizar el pago de la operación será a través de una cuenta en un banco, con agente VISA.
Consultas	Realizable a través de una línea de consultas o en línea a través de un chat privado entre el cliente y la empresa.
Cuidado	El sistema de seguridad permite blindar al cliente en el momento de brindar sus datos personales; así como sus números de cuenta y banco que registre para que se cumpla el atributo de blindaje al usuario.
Hospitalidad	La plataforma está centrada en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, así como hacerlo disfrutar de los atributos principales: costo y seguridad.
Excepciones	Intercambio ofrece poder afrontar los posibles riesgos de las operaciones del cliente producto de los errores humanos que cualquier personal de la empresa puede cometer en el intercambio del dinero o tipo de cambio realizado.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Elementos de distribución de Intercambio

Flujo de información y promoción	Flujo de negociación	Flujo de producto
Intercambio estará disponible para computadoras personales, <i>tablets</i> o <i>smartphones</i> ; este acceso permitirá que se vincule a las plataformas Chrome, Safari, Firefox, Web Browser. Y en el caso de los celulares a Android, IOS, y Windows 10 Mobile. Estos programas y canales son los más usados por los clientes a los que deseamos llegar.	El flujo de la negociación estará determinado por la experiencia que tengan los usuarios a través de los canales, así como a la seguridad que ofrezca el programa. Queda sentado que, bajo esta óptica, la interacción con la plataforma que usen será vital para su continuo	Debido a que el flujo del producto también estará supeditado al canal por el que el usuario <i>interactue</i> , se habilitará canales adicionales para que el producto tenga más acceso al cliente, para eso existirá un chat virtual y un servicio de <i>call center</i> .

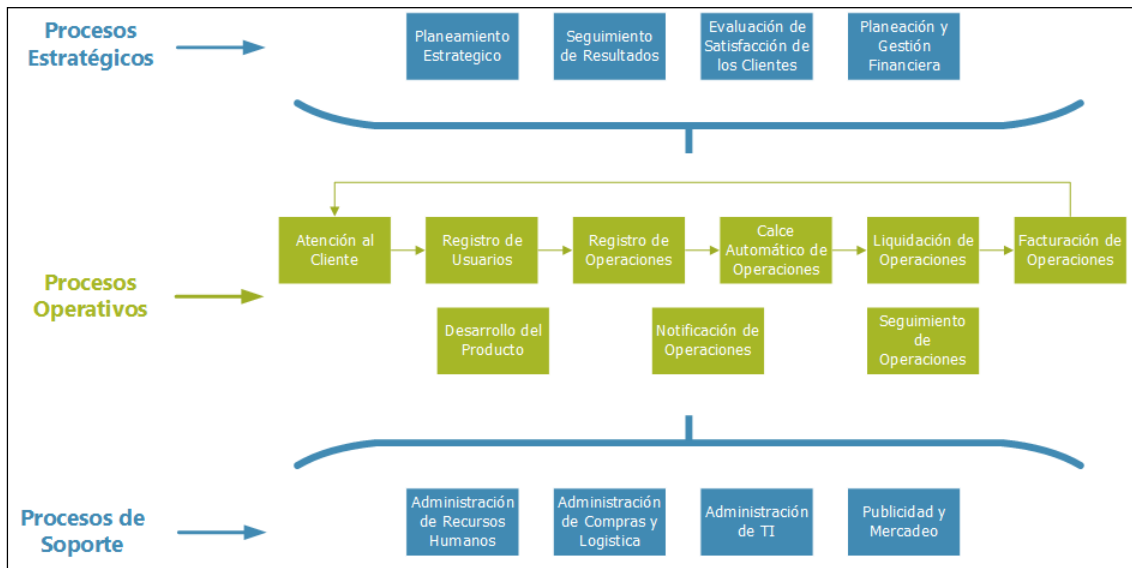
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Presupuesto de Marketing año cero

Concepto	Año 0												Inversión total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Digital													
Página web	S/1.167	S/1.167	S/1.167										S/3.500
App	S/2.333	S/2.333	S/2.333										S/7.000
SEO - Google												S/4.800	S/4.800
<i>Banners</i>													S/0
<i>Mailing</i>			S/625			S/625			S/625			S/625	S/2.500
Video promocional (Youtube)			S/350										S/350
Redes sociales				S/167	S/167	S/167	S/167	S/167	S/167	S/167	S/167	S/167	S/1.500
Subtotal	S/3.500	S/3.500	S/4.475	S/167	S/167	S/792	S/167	S/167	S/792	S/167	S/167	S/5.592	S/19.650
Medios impresos													
Magazine dominical													
Subtotal													
Medios televisivos													
<i>Banner</i> programa dominical													
Subtotal													
Comunicaciones personales													
Evento lanzamiento												S/20.000	S/20.000
Charlas informativas										S/1.500	S/1.500	S/1.500	S/4.500
Subtotal										S/1.500	S/1.500	S/21.500	S/24.500
Merchandising													
Tarjetas de presentación			S/225			S/225			S/225			S/225	S/900
Subtotal			S/225			S/225			S/225			S/225	S/900
Total	S/3.500	S/3.500	S/4.700	S/167	S/167	S/1.017	S/167	S/167	S/1.017	S/1.667	S/1.667	S/27.317	S/45.050

Fuente: Elaboración propia, 2018.

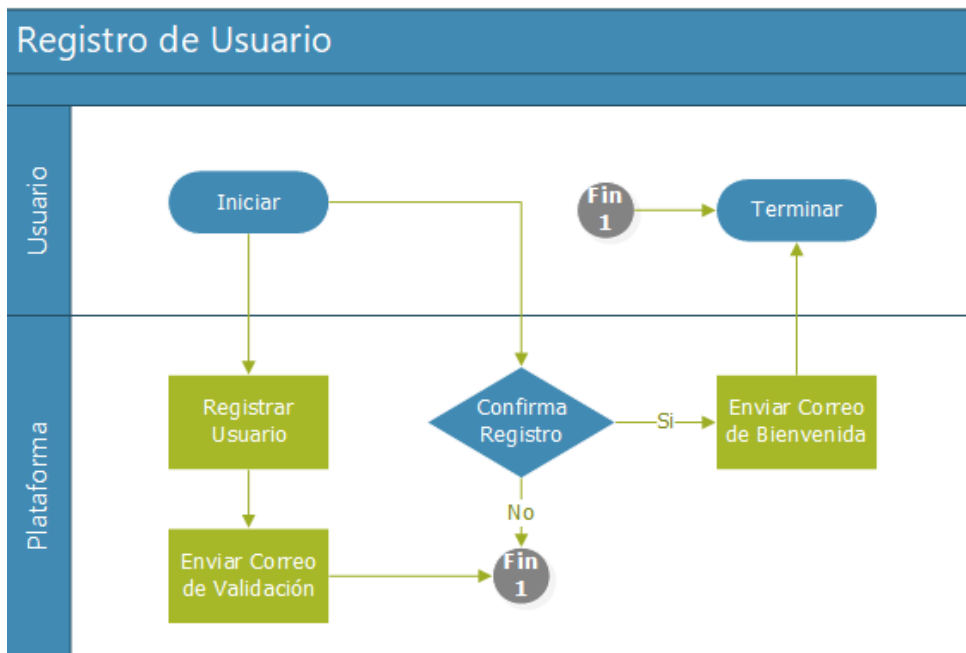
Anexo 6. Mapa de procesos de Intercambio



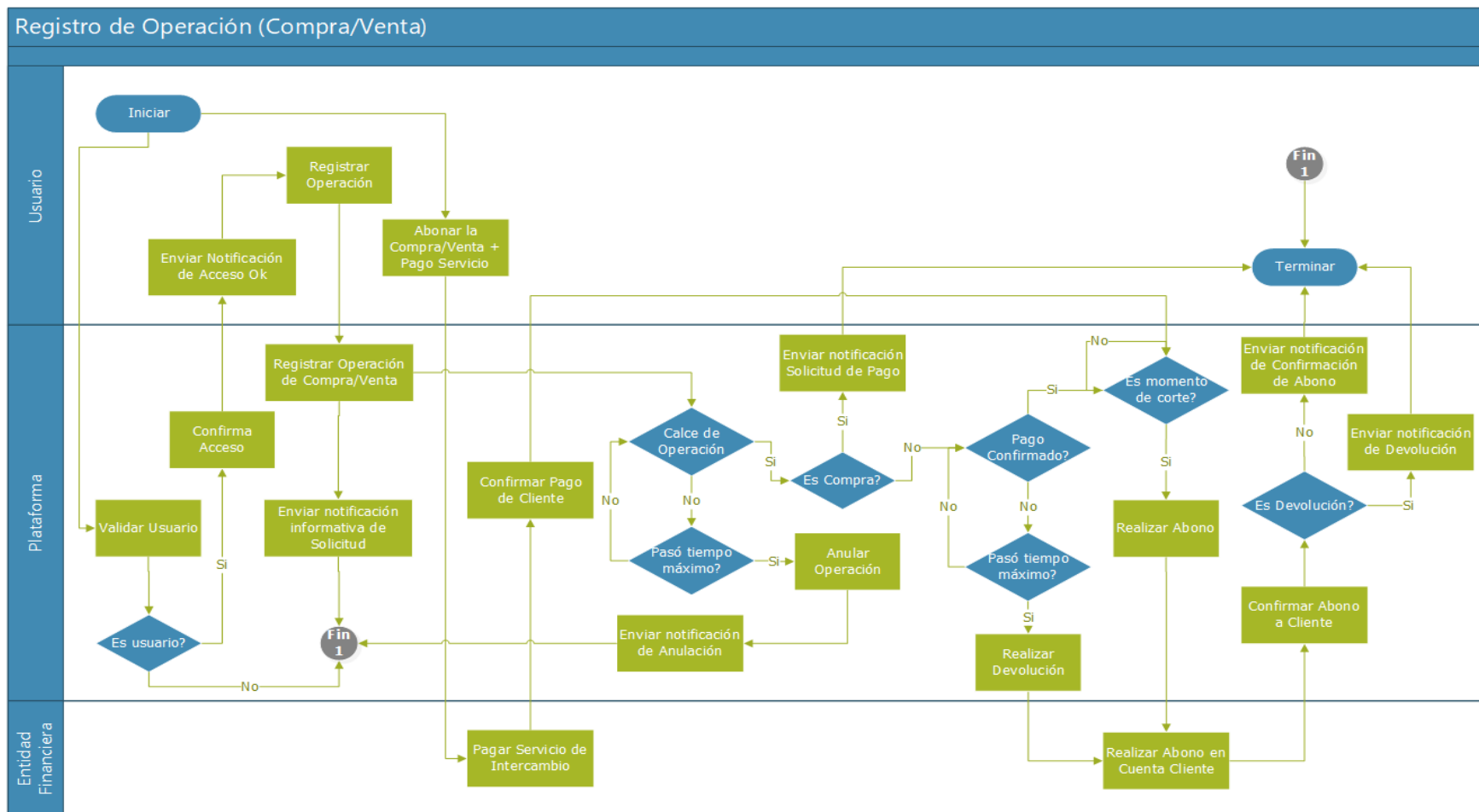
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Flujogramas de procesos operativos

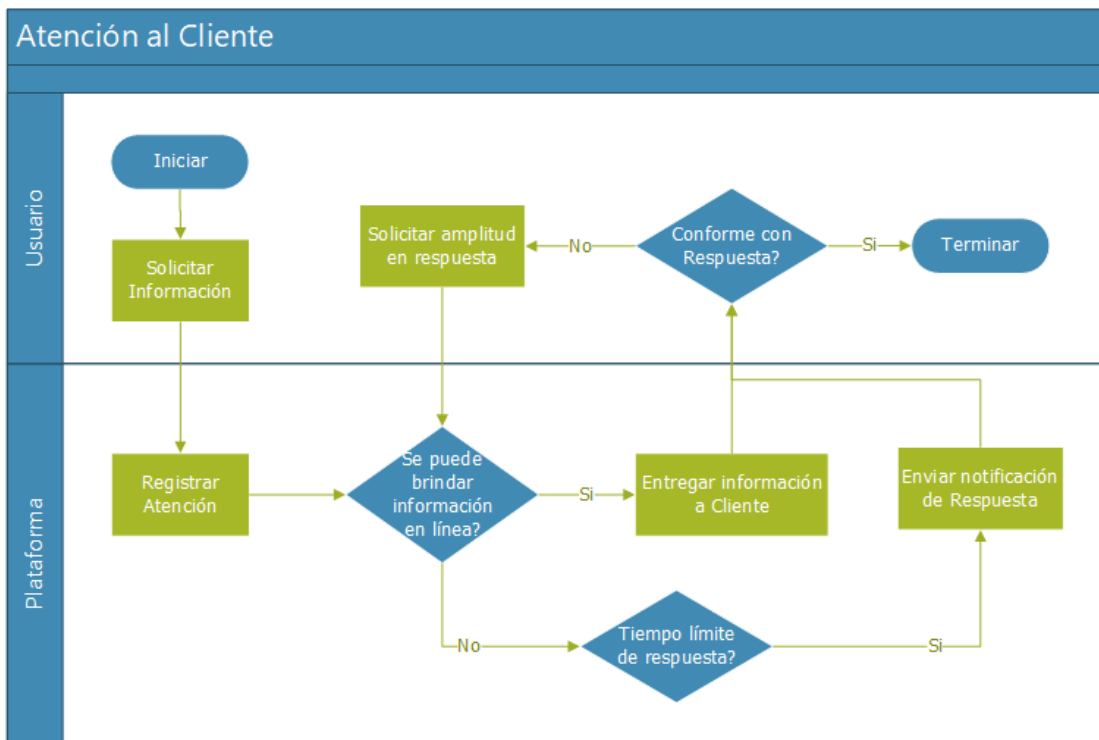
Fuente: Elaboración propia, 2018.



Registro de Operación (Compra/Venta)

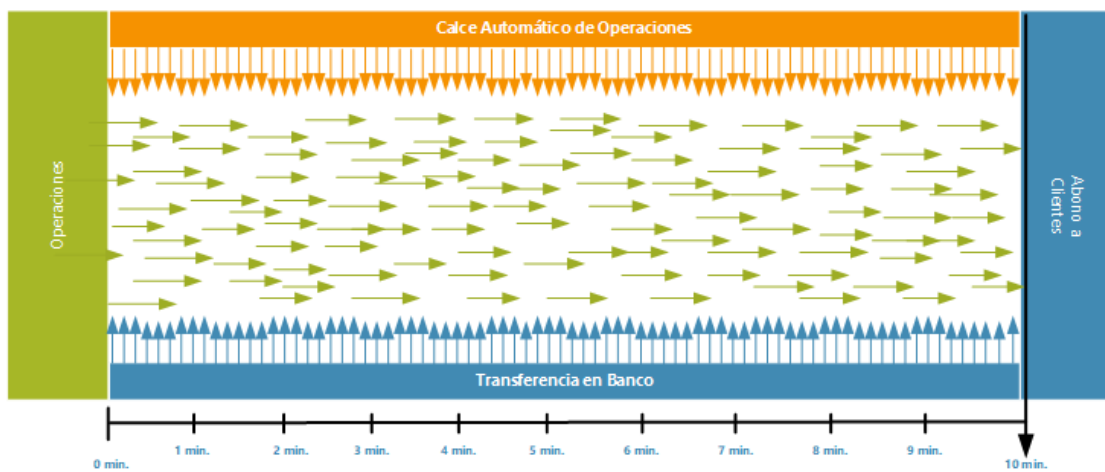


Fuente: Elaboración propia, 2018.



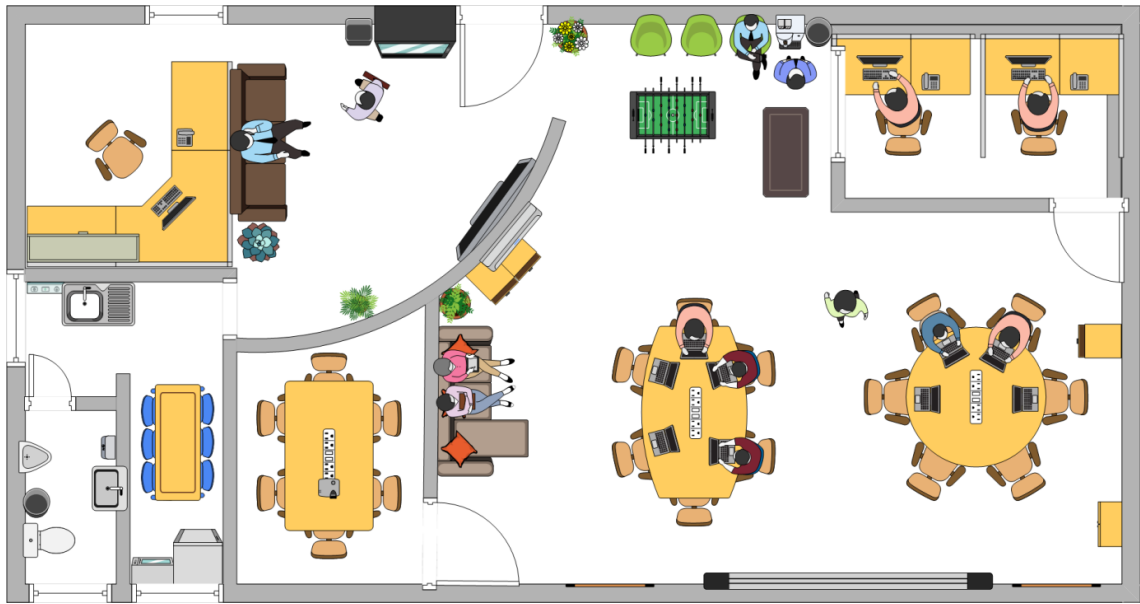
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Operativa de Intercambio en un corte de 10 minutos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Diseño de instalaciones intercambio



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Gastos operativos de los tres primeros años

N°	Gastos operativos	2019	2020	2021
		S/161.746,43	S/169.833,76	S/178.325,44
1	Oficina	S/58.140,00	S/61.047,00	S/64.099,35
1.a	Alquiler	43.800,00	45.990,00	S/48.289,50
1.b	Mantenimiento oficina	8.760,00	9.198,00	S/9.657,90
1.c	Mobiliario y útiles de oficina	5.580,00	5.859,00	S/6.151,95
2	Dominio	S/300,00	S/315,00	S/330,75
3	Infraestructura TI	S/63.615,83	S/66.796,63	S/70.136,46
3.a	Cloud services (servidores)	46.212,83	48.523,48	S/50.949,65
3.b	Laptops	15.963,00	16.761,15	S/17.599,21
3.c	Certificado Extendido SSL (GoDaddy)	720,00	756,00	S/793,80
3.d	Certificado de firma de código (GoDaddy)	720,00	756,00	S/793,80
4	Software TI (Office365 + Devs)	S/16.065,00	S/16.868,25	S/17.711,66
4.a	Office 365	9.240,00	9.702,00	S/10.187,10
4.b	Developer Tools	6.825,00	7.166,25	S/7.524,56
5	Servicios (LAT)	S/7.920,00	S/8.316,00	S/8.731,80
5.a	Luz	3.360,00	3.528,00	S/3.704,40
5.b	Agua	1.200,00	1.260,00	S/1.323,00
5.c	Telefonía, Internet y cable	3.360,00	3.528,00	S/3.704,40
6	Seguros	S/4.200,00	S/4.410,00	S/4.630,50
6.a	Seguro patrimonial	4.200,00	4.410,00	S/4.630,50
7	Seguridad	S/3.360,00	S/3.528,00	S/3.704,40
7.a	Monitoreo	3.360,00	3.528,00	S/3.704,40
8	Habilitación de Telecrédito	S/7.350,00	S/7.717,50	S/8.103,38
8.a	Telecrédito Web + TLC Host to Host	7.350,00	7.717,50	S/8.103,38
9	Mantenimiento cuenta (S y \$)	S/795,60	S/835,38	S/877,15
9.a	Soles S/	360,00	378,00	S/396,90
9.b	Dólares \$	435,60	457,38	S/480,25

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Detalle de funciones y perfiles por cargo

Cargo	Funciones	Perfil
Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la organización en concordancia con los objetivos empresariales previamente definidos. 2. Promover el cumplimiento de las tareas definidas de cada departamento 3. Elaborar el plan estratégico general 4. Responsable de la gestión de RRHH, así como la implementación del plan estratégico de esta unidad 5. Responsable de la gestión contable y financiera, así como la implementación del plan estratégico de esta unidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrador, ingeniero industrial, economista o carreras afines de negocios 2. Preferible con MBA. 3. Tres años de experiencias similares en el campo de negocios digitales 4. Capacidad emprendedora. Habilidad para gestionar grupos humanos interdisciplinarios 5. Liderazgo, creatividad y pasión por las metas
Gerente comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, liderar y supervisar el Plan anual de Marketing y ventas 2. Establecer campañas y promociones comerciales que permitan aumentar el número de usuarios y/o clientes de acuerdo con el plan comercial 3. Gestionar el desempeño del analista comercial 4. Responsable de la implementación del plan estratégico de esta unidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrador, licenciado en marketing o carreras afines del negocio 2. Tres años de experiencias similares en el campo de negocios digitales 3. Experiencia en gestión comercial
Analista comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las campañas de marketing 2. Establecer campañas y promociones comerciales que permitan aumentar el número de usuarios y/o clientes de acuerdo con el plan comercial 3. Realizar análisis de la información relevantes de carácter comercial de nuestros usuarios / consumidores 4. Dar seguimiento a las redes sociales en las que la empresa tenga presencia 5. Dar respuesta a consultas de los clientes tanto en redes sociales como a través de chat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universitario en vigencia en la carrera de Marketing 2. Egresado de la carrera técnica de Marketing 3. Haber hecho prácticas en áreas comerciales
Gerente de Operaciones y TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los servicios y control de los procesos que brinda Intercambio 2. Planificar, liderar y supervisar el Plan anual de Operaciones 3. Monitorear la labor del analista de operaciones y analista de TI 4. Realizar propuestas de mejora tecnológicas 5. Supervisar y evaluar el alineamiento de sistemas de información a los procesos del negocio 6. Dirigir y planificar las asesorías tecnológicas a las demás unidades del negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingeniero de sistemas con especialización en operaciones 2. Tres años de experiencia en el campo de negocios digitales 3. Experiencia en gestión de operaciones
Analista de TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender y responder las consultas y requerimientos y problemas de los usuarios internos a nivel operativo 2. Ejecutar las transferencias de intercambio a solicitud de los usuarios de la plataforma 3. Identificar necesidades de mejora operativa, sistémica o de capacitación 4. Efectuar procesos de calidad y de soporte a la seguridad de información 5. Analizar, desarrollar y aplicar el uso de nuevas tecnologías de información para satisfacer las necesidades de negocio 6. Realizar el mantenimiento de los sistemas ya existentes, así como de sus actualizaciones 7. Realizar las pruebas de los programas que se ha desarrollado para que estas funcionen debidamente 8. Asiste y capacita los sistemas de información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universitario en vigencia de la carrera de ingeniería de sistemas o informática. 2. Experiencia mínima de un año como programador o analista programador
Analista de operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento a los procesos operativos de la plataforma 2. Identificar oportunidad de mejora para poder realizar nuevas pruebas y controles de error 3. Realizar análisis de información relevantes sobre el sistema y los procesos de los usuarios 4. Dar conformidad para las soluciones de clientes que estén fuera de la autonomía del departamento de post venta. 5. Ejecutar las transferencias de intercambio a solicitud de los usuarios de la plataforma 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universitario en vigencia en la carrera de ingeniería industrial, sistemas o informática. 2. Egresado de la carrera técnica de sistemas o informática 3. Haber hecho prácticas en unidades de operaciones, preferentemente digitales
Encargado de Dpto. PV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento a las operaciones y errores registrados por los clientes 2. Dar solución y plantear respuesta a los clientes que presentan problemas con la plataforma de acuerdo con su autonomía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnica en secretariado. 2. Experiencia anterior en postventa y atención al cliente

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 12. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	-	2.418.020	2.901.624	3.772.111
# Operaciones	-	120.901	145.081	188.606
Valor de venta unitario promedio	-	16,95	16,95	16,95
Valor de venta neta total	-	2.049.169	2.459.003	3.196.704
IGV	-	368.851	442.621	575.407
Costos del servicio	-4.500	-622.505	-748.806	-973.448
Costo de Operaciones	-	-604.505	-725.406	-943.028
Costo de Marketing	-4.500	-18.000	-23.400	-30.420
Margen operativo	-4.500	1.795.515	2.152.818	2.798.663
Gastos administrativos	-171.499	-1.085.669	-1.106.268	-1.158.134
Gastos de Marketing	-40.550	-88.277	-100.788	-102.380
Gastos Operativos	-52.461	-161.746	-169.834	-178.325
Gastos RR.HH.	-78.488	-835.646	-835.646	-877.428
UAI (utilidad antes de intereses e impuestos)	-175.999	709.846	1.046.550	1.640.530
Impuestos 30%	-	-212.954	-313.965	-492.159
UAIDI (utilidad antes de intereses después de impuestos)	-175.999	496.892	732.585	1.148.371
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-175.999	496.892	732.585	1.148.371
FINANCIAMIENTO NETO				
Servicio de deuda		150.000		
- Amortización		-35.950	-48.532	-65.518
- Intereses y otros		-52.500	-39.918	-22.931
- Ahorro fiscal		15.750	11.975	6.879
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-175.999	574.192	656.111	1.066.801

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de diciembre de 2018, 2019, 2020 y 2021
(Expresado en soles)

ACTIVO	Totales	Totales	Totales	Totales	PASIVO Y PATRIMONIO	Totales	Totales	Totales	Totales
	2018	2019	2020	2021		2018	2019	2020	2021
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>					<u>PASIVO CORRIENTE</u>				
Caja/bancos	79.001	882.824	1.643.715	2.884.993	Sobregiros bancarios	0	0	0	0
Inversiones financieras	0	0	0	0	Proveedores (ctas x pagar comerciales)	0	0	0	0
Clientes (cuentas por cobrar comerciales) (neto)	0	0	0	0	Cuentas por pagar a partes relacionadas	0	0	0	0
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	0	0	0	0	Tributos por pagar	0	212.954	313.965	492.159
Otras cuentas por cobrar	0	0	0	0	Remuneraciones por pagar	0	0	0	0
Existencias (mercaderías) (productos terminados)	0	0	0	0	Ctas. Por pagar diversas	7.751	7.356	8.399	8.532
Gastos diferidos	0	0	0	0	Otras cuentas por pagar	0	8.751	7.703	6.506
Suministros diversos	0	0	0	0					
Crédito fiscal	0	15.750	11.975	6.879					
Materias primas	0	0	0	0					
Gastos pagados por anticipado	9.387	0	0	0					
Otros activos	0	0	0	0					
TOT ACTIVO CORRIENTE	88.387	898.574	1.655.691	2.891.872	TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.751	229.061	330.067	507.197
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>					<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>				
Otras cuentas por cobrar	0	0	0	0	Deudas a largo plazo	0	0	0	0
Inmuebles maquinaria y equipos (neto)	0	0	0	0	Beneficios sociales	1.193	11.899	11.899	3.929
(-) Depreciación y amort. Acumul	0	0	0	0	Ganancias diferidas	0	0	0	0
Activos intangibles (neto)	0	0	0	0	Compensación por tiempo de servicio (CTS)	443	4.421	4.421	4.643
Otros activos	0	0	0	0					
TOT ACTIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.636	16.320	16.320	8.571
					<u>PATRIMONIO</u>				
					Capital social	255.000	255.000	255.000	255.000
					Capital adicional	0	0	0	0
					Resultados acumulados	0	-175.999	398.193	1.054.304
					Resultados del periodo	-175.999	574.192	656.111	1.066.801
					Reservas legales	0	0	0	0
					TOTAL PATRIMONIO	79.001	653.193	1.309.304	2.376.104
TOTAL ACTIVO	88.387	898.574	1.655.691	2.891.872	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	88.387	898.574	1.655.691	2.891.872

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 14. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS Al 31 de diciembre de 2018, 2019, 2020 y 2021 (Expresado en soles)

	Totales	Totales	Totales	Totales
	2018	2019	2020	2021
Ventas (ingresos operacionales)	0	2.418.020	2.901.624	3.772.111
Otros ingresos operacionales	0	0	0	0
(-) descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	0	0	0	0
(+) Total ingresos	0	2.418.020	2.901.624	3.772.111
(-) Inventario inicial	0	0	0	0
(-) Compras (o costo de producción)	0	0	0	0
(+) Inventario final	0	0	0	0
(-) Costo de ventas (operacionales)	-4.500	-622.505	-748.806	-973.448
Utilidad bruta	-4.500	1.795.515	2.152.818	2.798.663
(-) Gastos administrativos	-171.499	-1.085.669	-1.106.268	-1.158.134
(-) Gastos de ventas	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
Utilidad operativa	-175.999	709.846	1.046.550	1.640.530
(-) Gastos financieros	0	-52.500	-39.918	-22.931
(-) Depreciación	0	0	0	0
(+) Otros ingresos	255.000	15.750	11.975	6.879
(-) Otros egresos (gastos diversos)	0	-35.950	-48.532	-65.518
(+) Ingresos financieros	0	150.000	0	0
Utilidad (o pérdida) neta antes de ir	79.001	787.146	970.076	1.558.959
(-) Impuesto a la Renta (30%)	0	-212.954	-313.965	-492.159
UTILIDAD (o pérdida) NETA	79.001	574.192	656.111	1.066.801

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 15. Datos para el cálculo del WACC

Valorización de intercambio	
Tasa libre de riesgo. Treasury Bond 10 yr	2,86%
Riesgo-Perú. EMBIG Peru	1,14%
TLR Perú	4,00%
Unlevered Beta	0,07
Tax Rate	30,00%
Deuda financiera/Patrimonio	58,82%
Levered Beta	0,10
Prima por Riesgo de Mercado USA	5,69%
Desv. Est. Rend. Diarios BVL	1,34%
Desv. Estándar S&P500	1,67%
Risk Premium Perú	4,57%
Costo de patrimonio apalancado	4,45%
Costo deuda	35,00%
Tasa impositiva	30,00%
Peso Deuda/ (Deuda + Patrimonio)	37,04%
Equity	62,96%
WACC	11,87%
Inflación histórica Perú (2008-2017)	3,32%
Inflación histórica USA (2008-2017)	1,69%
Factor ajuste	1,016
Costo de patrimonio apalancado SOLES	6,12%
WACC SOLES	12,93%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 16. Estimación de la demanda en base al estudio de mercado

ZONA 6 y 7 APEIM				Mcdo potencial	Mdo objetivo 2016		Proyección					
DISTRITO	2016	%	MUESTRA	94,13%	Ok	# Personas	2017	2018	2019	2020	2021	
JESUS MARÍA	30.159	6,18%	24	28.389	3,32%	15.232	15.396	15.559	15.721	15.881	16.039	
LA MOLINA	61.929	12,69%	49	58.294	0,51%	2.344	2.370	2.396	2.421	2.446	2.471	
LINCE	26.507	5,43%	21	24.951	0,77%	3.516	3.554	3.592	3.630	3.667	3.704	
MAGDALENA DE MAR	23.422	4,80%	19	22.047	1,02%	4.687	4.738	4.789	4.839	4.888	4.937	
MIRAFLORES	42.310	8,67%	34	39.826	0,26%	1.172	1.185	1.198	1.211	1.224	1.237	
PUEBLO LIBRE	33.915	6,95%	27	31.924	0,77%	3.516	3.554	3.592	3.630	3.667	3.704	
SAN BORJA	49.374	10,12%	39	46.476	0%	-	-	-	-	-	-	
SAN ISIDRO	28.849	5,91%	23	27.156	2,04%	9.374	9.475	9.576	9.676	9.774	9.871	
SAN MIGUEL	58.885	12,07%	47	55.428	0%	-	-	-	-	-	-	
SANTIAGO DE SURCO	132.591	27,17%	105	124.808	8,16%	37.494	37.896	38.297	38.694	39.086	39.473	
TOTAL	487.941	100%	388	459.299	16,84%	77.335	78.168	78.999	79.822	80.633	81.436	
							Mcdo objetivo proyectado					
							62.100	62.767	63.432	64.091	64.741	65.383

Usuarios					
Cambio moneda	Potencial	Objetivo	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3
94,13%	16,84%	13,52%	5%	7,50%	7,50%
459.299	77.335	62.100	3.105	4.708	4.758

		Operaciones					
		Meta Año 1		Meta Año 2		Meta Año 3	
Frecuencia	Estimado	Usuarios	# Operaciones	Usuarios	# Operaciones	Usuarios	# Operaciones
Diario	8%	246,00	59.040,00	373,00	89.520,00	377,00	90.480,00
Mensual	43%	1.331,00	15.972,00	2.018,00	24.216,00	2.040,00	24.480,00
No muy frecuentemente	23%	713,00	713,00	1.081,00	1.081,00	1.093,00	1.093,00
Semanal	26%	816,00	39.168,00	1.238,00	59.424,00	1.251,00	60.048,00
Total			114.893,00		174.241,00		176.101,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Estimación de ingresos


INGRESOS															
Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
# Operaciones	698	1.397	2.329	3.494	5.824	8.153	10.483	12.812	15.142	17.472	19.801	23.296	120.901	145.081	188.606
Valor de venta unitario promedio	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95	16,95
Valor de venta total	11.831	23.678	39.475	59.220	98.712	138.186	177.678	217.153	256.644	296.136	335.610	394.847	2.049.169	2.459.003	3.196.704
IGV	2.129	4.262	7.105	10.660	17.768	24.874	31.982	39.087	46.196	53.304	60.410	71.073	368.851	442.621	575.407
Total ingresos	13.960	27.940	46.580	69.880	116.480	163.060	209.660	256.240	302.840	349.440	396.020	465.920	2.418.020	2.901.624	3.772.111

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Lista de expertos

1. Daniel Guzman Gilardi-Magnan
Gerente de Grupo Banca Privada - BCP
2. Antonio Risso M.
Gerente de Área Asesoría de Inversiones – Credicorp Capital
3. Wilmer Villavicencio Estrada
Vicepresidente de Asesoría Bursátil – Credicorp Capital
4. Catalina Alarcón Rivadeneira
Especialista de Renta Variable – Inteligo Bank
5. Oscar Chamocho Cabanillas
Sub Gerente de Mesa de Distribución – BCP
6. Carlos Eduardo Paredes Lanatta
Presidente - Intelfin Estudios y Consultoría
7. Jaime Aguirre Guarderas
Miembro Directorio IPAE
8. Alexander Cruz Álvarez
IT Solution Manager – Safety Pay
9. Roy Ascencios Bao
Gerente Asesoría de Inversiones y Mercado de Capitales – Diviso Bolsa
10. Pier Marquina Basauri
Sub Gerente de Procesos de Transformación Tecnológica – BCP
11. Roger Henriquez Casanova
Gerente Key User Programa de Transformación Tecnológica – Credicorp Capital

Anexo 19. Formato de encuesta

**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

ENCUESTA SOBRE CAMBIO DE MONEDA (COMPRA/VENTA DE DOLARES)

1. ¿En que Distrito resides? *

<input type="radio"/> BARRANCO	<input type="radio"/> LINCE	<input type="radio"/> PUEBLO LIBRE	<input type="radio"/> SAN MIGUEL
<input type="radio"/> JESUS MARIA	<input type="radio"/> MAGDALENA DEL MAR	<input type="radio"/> SAN BORJA	<input type="radio"/> SURCO
<input type="radio"/> LA MOLINA	<input type="radio"/> MIRAFLORES	<input type="radio"/> SAN ISIDRO	<input type="radio"/> SURQUILLO

2. ¿Cuál es tu grupo de edad? *

<input type="radio"/> 25 a 29 años	<input type="radio"/> 36 a 40 años	<input type="radio"/> 46 a 50 años	<input type="radio"/> 56 a 60 años
<input type="radio"/> 30 a 35 años	<input type="radio"/> 41 a 45 años	<input type="radio"/> 51 a 55 años	<input type="radio"/> 61 a 64 años

3. Realizas operaciones de cambio de moneda (Compra/Venta de dólares)? *

Sí No

4. ¿Con qué periodicidad realizas operaciones de cambio?

Diario Semanal Mensual No muy frecuentemente

5. ¿Qué tipo de medios utilizas para realizar tus operaciones de cambio de moneda? *

<input type="radio"/> Casa de cambios.	<input type="radio"/> Cambistas informales.	<input type="radio"/> Otro: _____
<input type="radio"/> Bancos u Otras Entidades Financieras.	<input type="radio"/> Medios electrónicos.	

6. ¿Que atributos valoras más en los lugares donde realizas el cambio de moneda? *

<input type="radio"/> Rapidez	<input type="radio"/> Disponibilidad (Contar con Billetes de Baja/Alta denominación)	<input type="radio"/> Precio / Ganancia
<input type="radio"/> Seguridad		<input type="radio"/> Otro: _____

7. ¿Utilizas medios electrónicos para realizar tus operaciones financieras? *

Si No

8. ¿Has realizado compras por internet? *

Si No

9. ¿Cuál crees que es el atributo más importante que debe tener una plataforma virtual? *

<input type="radio"/> Seguridad	<input type="radio"/> Denominación de moneda	<input type="radio"/> Otro: _____
<input type="radio"/> Simplicidad	<input type="radio"/> Rapidez	

10. ¿Utilizas plataformas virtuales como Uber, Taxibeat, YAPE, Amazon, etc.? *

Si No



11.¿Has dado sin problemas tus datos personales en este tipo de plataformas digitales? *

- Si No

12.¿Colocarías los datos de tus tarjetas de crédito o débito como medio de pago en estas plataformas digitales? *

- Si No

13.¿Qué es lo que te da confianza en dichas plataformas digitales para brindar esta información? *

- Cantidad de descargas Recomendaciones de familiar o amigo Nunca doy mis datos
 Publicidad en medios Por experiencia propia Otro: _____

14.¿Estaría dispuesto a pagar una comisión para realizar intercambio de monedas (dólar/sol)? *

- Si No

15.¿Prefería pagar un porcentaje de la transacción o un monto fijo? *

- Porcentaje de la transacción. Monto fijo. Cualquiera de las dos.

16.¿Qué medio electrónico usaría con mayor frecuencia para el uso de esta plataforma? *

- PC Tablet
 Smartphone Otro: _____

17.¿Recomendaría a su entorno usar esta plataforma? *

- Si No

18.¿Necesitarías soporte para realizar esta operación inicialmente? *

- Si No

19.¿Qué tipo de soporte sería? *

- Por correo Presencial Otro: _____
 Por llamada Chat

20.El servicio post-venta debería ser: *

- Por correo Presencial Otro: _____
 Por llamada Chat

21.¿Por que medio te enteras de este tipo de plataformas? *

- Redes Sociales Correos Referencias personales.
 Programas de TV y radio. Páginas web Otro: _____

Notas biográficas

Joseph Jorge Garay

Bachiller de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de San Martín de Porres (2004) y máster en Gerencia y Administración de Operaciones por la EOI de España.

Cuenta con más de 14 años de experiencia en el sistema bancario, habiéndose enfocado los cuatro últimos años en la administración de patrimonios e inversiones del segmento afluente. Ha trabajado como subgerente adjunto de pago de haberes (2011-2013), subgerente de BCP Enalta (2013-2016) y jefe de grupo de Prospección Enalta (2016-2017). Actualmente, se desempeña como gerente de Grupo Enalta, todo dentro del Banco de Crédito del Perú (BCP).

Luis Lozada Portal

Ingeniero de Sistemas de la Universidad Privada del Norte (2006). Cuenta con diversos estudios de postgrado como el Programa de Desarrollo del Talento Directivo en la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (2014) y Capstone Course en INCAE Business School (2017).

Se ha desempeñado por más de 12 años en el área de tecnología en diferentes entidades financieras tales como Caja Trujillo, Caja del Santa e Interbank, también como docente de Ingeniería de Sistemas en la Universidad Privada del Norte (2010-2015). Actualmente, se desempeña como experto en portafolio de aplicaciones tercerizadas en el Banco de Crédito del Perú (BCP).

Walter Mori Vásquez

Bachiller de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres (2008). Cuenta una especialización en Relaciones Públicas y Publicidad en la Universidad de San Martín de Porres (2008) y ha culminado exitosamente el Capstone Course en INCAE Business School (2017).

Tiene más de diez años de experiencia en el sistema financiero, en el cual ha ocupado el puesto de subgerente adjunto de negocios Banca Exclusiva (2010-2012). Actualmente, se desempeña como Gerente Adjunto de Soluciones Crediticias dentro de la División de Gestión de Patrimonios del Banco de Crédito del Perú (BCP).