



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UNA  
PLATAFORMA CROWDFUNDING DE PRÉSTAMOS EN EL  
PERÚ: PERUFUNDING”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. Cintya Tatiana Campos Torres**

**Srta. Zulma Janeth Carbajal Salas**

**Sr. Ares Flores Lema**

**Asesor: Profesor Carlos Sanchís-Pedregosa**

**[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)**

**Lima, julio 2020**

La persecución de los sueños no tiene rumbos de trote ligero más el soporte de quienes queremos, pese a sacrificio propio, nos encandila en el trayecto.

A mis padres, hermanos, sobrinas, y a André, que son mi motivación.

**Cintya Tatiana Campos Torres**

A mi madre y hermana por ser todo, y a Pepe, por los días que le debo.

**Zulma Janeth Carbajal Salas**

A mi familia, en especial a mi madre, a mi esposa, a mi niña Emilia, y a Pepefe.

**Ares Flores Lema**

Agradecemos a nuestros profesores y compañeros de aula; exitosas personas que no solo nos nutrieron de conocimientos, sino que, además, nos permitieron conocer al ser humano detrás del profesional y nos ayudaron a crecer con sus experiencias, tanto laborales como personales. Todos ellos nos regalaron bellos momentos que quedan en el recuerdo, creando con muchos de ellos lazos de amistad que no podrán romperse.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación propone un plan de marketing para el lanzamiento de PeruFunding, que es una plataforma crowdfunding de préstamos. En esta plataforma tecnológica se recaudarán fondos de un grupo de personas con excedentes monetarios de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B, llamadas inversionistas, para otorgar préstamos 100% on line a las Micro y Pequeñas Empresas (Mype), llamados empresarios, del Perú. Los préstamos considerarán montos desde S/ 5.000 hasta S/ 25.000, con plazos máximos de 24 meses, mientras que el ticket de inversión sería de menor cuantía según el riesgo que quieran asumir las personas naturales.

PeruFunding pertenece a la industria Fintech, conformada por empresas que brindan servicios financieros tecnológicos a la población, a través de procesos sencillos, virtuales y ágiles. En Latinoamérica, esta industria se encuentra en una etapa de desarrollo con crecimiento exponencial, destacando México y Brasil; en el Perú, se encuentra en una etapa temprana y con óptimas proyecciones de crecimiento, lo cual genera buenas expectativas sobre su desarrollo en el mercado nacional. Además, en febrero de este año se aprobó un Decreto de Urgencia que brinda el marco institucional para una adecuada operativa por parte de las plataformas crowdfunding.

Con el análisis del macroentorno y del microentorno de la industria se puede concluir que, a pesar de ser una industria joven, genera una serie de beneficios que ayudarían a impulsar el crecimiento de la economía del país, principalmente, porque promueve la inclusión financiera de los sectores más olvidados por el sistema financiero tradicional. El estudio de mercado realizado indicó que este tipo de plataformas crowdfunding son aún desconocidas para los inversionistas y los empresarios; sin embargo, se observa que hay una demanda por conseguir productos financieros con mejores condiciones (rentabilidad, tasas de interés, etcétera) que los tradicionales.

Por otro lado, dada la naturaleza de este modelo de negocio y el alto riesgo de no pago por parte de los empresarios, es importante desarrollar una exhaustiva evaluación financiera y comportamiento de estos para brindar información transparente a los inversionistas, y así puedan tomar una mejor decisión acerca del riesgo que están dispuestos a asumir. Con un adecuado plan de marketing basado en una estrategia de posicionamiento de la plataforma como ágil y segura, se busca que PeruFunding se convierta en un socio estratégico para sus potenciales clientes en el cumplimiento de sus objetivos financieros.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de gráficos</b> .....	xi
<b>Índice de anexos</b> .....	xii
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iv
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
1. Concepto de crowdfunding .....	2
2. Tipos de crowdfunding .....	2
2.1 Crowdfunding de préstamo .....	3
2.2 Crowdfunding de equity .....	3
2.3 Crowdfunding de recompensa .....	3
2.4 Crowdfunding de donación .....	3
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	4
1. Análisis del macroentorno (Pesteg).....	4
1.1 Entorno político.....	4
1.2 Entorno económico-financiero .....	4
1.3 Entorno sociocultural .....	5
1.4 Entorno tecnológico .....	6
1.5 Entorno legal .....	6
1.6 Conclusiones del análisis macroentorno.....	7
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Evolución y características del sector.....	8
2.1.1 Crowdfunding en Latinoamérica .....	8
2.1.2 Crowdfunding en Perú .....	8
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	9
2.2.1 Amenazas de nuevos entrantes (competidores) – Alta .....	9
2.2.2 Amenazas de sustitutos – Media .....	10
2.2.3 Poder de clientes – Alta.....	11
2.2.4 Poder de proveedores – Baja .....	11
2.2.5 Rivalidad de la industria – Media.....	11
3. Análisis de la Cadena de Valor .....	12

4. Análisis FODA .....	13
4.1 Matriz FODA.....	13
4.2 Conclusiones del Análisis FODA.....	13
5. Análisis situacional .....	14
<b>Capítulo III. Investigación de mercado .....</b>	<b>15</b>
1. Objetivos .....	15
1.1 Objetivo principal.....	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
2. Metodología de la investigación.....	15
2.1 Fuentes secundarias.....	16
2.1.1 Industria Fintech en el Perú.....	16
2.1.2 El sistema financiero tradicional en el Perú.....	16
2.1.3 Bancarización de los peruanos .....	16
2.2 Fuentes primarias .....	17
2.2.1 Entrevistas a expertos .....	17
2.2.2 Focus group.....	21
2.2.3 Ficha técnica de las encuestas .....	23
2.3 Hipótesis .....	24
3. Hallazgos principales .....	25
4. Estimación de la demanda.....	25
4.1 Demanda del inversionista .....	26
4.2 Demanda del empresario .....	27
4.3 Equiparando demanda del inversionista y empresario.....	28
5. Conclusiones del estudio de mercado.....	29
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>31</b>
1. Misión.....	31
2. Visión.....	31
3. Propuesta de Valor .....	31
4. Valores.....	31
5. Objetivos de marketing .....	32
6. Estrategia competitiva - diferenciación .....	32
7. Estrategia de crecimiento .....	33
8. Estrategia de segmentación de mercado.....	33

8.1 Perfiles de estilo de vida (Arellano) .....	34
9. Estrategia de posicionamiento .....	34
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing</b> .....	<b>35</b>
1. Estrategia de servicio .....	35
1.1 Estrategia de marca .....	35
1.2 Niveles de producto.....	36
1.3 Servicios complementarios.....	36
1.3.1 Servicios complementarios de facilitación .....	36
1.3.2 Servicios complementarios de mejora .....	37
2. Estrategia de precio .....	38
3. Estrategia de plaza .....	39
3.1 Características de la plataforma.....	39
4. Estrategia de promoción.....	41
4.1. Objetivos de promoción .....	41
4.2 Creación del mensaje publicitario .....	41
4.3 Tácticas de promoción .....	42
4.4 Cronograma de promoción .....	42
5. Estrategia de proceso .....	45
6. Estrategia de personas .....	47
7. Estrategia de evidencia física .....	47
<b>Capítulo VI. Implementación y control</b> .....	<b>49</b>
1. Proyección de ventas.....	49
2. Presupuesto .....	50
2.1 Presupuesto de inversión .....	50
2.2 Presupuesto operativo .....	51
2.3 Presupuesto de Marketing .....	52
2.4 Evaluación financiera del proyecto .....	53
3. Simulación .....	55
4. Control .....	58
5. Plan de contingencia .....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>59</b>
1. Conclusiones.....	59

2. Recomendaciones .....	60
<b>Bibliografía</b> .....	61
<b>Anexos</b> .....	66
<b>Notas biográficas</b> .....	79



## Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos .....	4
Tabla 2.	Factores económicos.....	5
Tabla 3.	Factores socioculturales .....	6
Tabla 4.	Factores tecnológicos.....	6
Tabla 5.	Factores legales.....	7
Tabla 6.	Análisis de la matriz FODA.....	13
Tabla 7.	Objetivos específicos para el inversionista .....	15
Tabla 8.	Objetivos específicos para el empresario .....	15
Tabla 9.	Ficha técnica del experto 1 .....	17
Tabla 10.	Ficha técnica del experto 2 .....	18
Tabla 11.	Ficha técnica del experto 3 .....	18
Tabla 12.	Ficha técnica del experto 4 .....	19
Tabla 13.	Ficha técnica del experto 5 .....	20
Tabla 14.	Ficha técnica del experto 6 .....	20
Tabla 15.	Ficha técnica para las encuestas .....	24
Tabla 16.	Subhipótesis para el inversionista .....	25
Tabla 17.	Subhipótesis para el empresario.....	25
Tabla 18.	Mercado meta del inversionista .....	26
Tabla 19.	Estimación de la demanda del inversionista.....	27
Tabla 20.	Mercado meta para el empresario .....	28
Tabla 21.	Estimación de la demanda del empresario .....	28
Tabla 22.	Estimación del volumen total (S/) prestado a los empresarios .....	29
Tabla 23.	Estimación de la cantidad de solicitudes de préstamos otorgados por PeruFunding.....	29
Tabla 24.	Objetivos de marketing para la plataforma crowdfunding de préstamos .....	32
Tabla 25.	Segmentación del perfil del público objetivo .....	34
Tabla 26.	Insights del público objetivo .....	41
Tabla 27.	Tácticas de promoción .....	44
Tabla 28.	Cronograma de promoción .....	44
Tabla 29.	Proyección de ventas .....	50
Tabla 30.	Presupuesto de inversión.....	51
Tabla 31.	Presupuesto operativo .....	52
Tabla 32.	Presupuesto de marketing .....	53

Tabla 33.	Presupuesto total.....	53
Tabla 34.	Estado de resultados.....	54
Tabla 35.	Flujo de caja proyectado .....	55
Tabla 36.	Indicadores VAN y TIR.....	55
Tabla 37.	Caso 1: VAN y TIR con variación de -10% fija en la comisión de recaudación.....	56
Tabla 38.	Caso 2: VAN y TIR sin variación en la comisión de recaudación .....	56
Tabla 39.	Caso 2: VAN y TIR con variación de +10% fija en la comisión de recaudación.....	57
Tabla 40.	Principales indicadores .....	58
Tabla 41.	Plan de contingencia .....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Diamante de Porter .....	12
Gráfico 2.	Cadena de Valor .....	12
Gráfico 3.	Matriz de Ansoff.....	34
Gráfico 4.	Mapa de procesos del inversionista.....	49
Gráfico 5.	Mapa de procesos del empresario .....	50
Gráfico 6.	Análisis de Sensibilidad .....	61

## Índice de anexos

Anexo 1.	Estrategias de análisis FODA .....	67
Anexo 2.	Preguntas para los expertos.....	68
Anexo 3.	Preguntas para el focus group .....	69
Anexo 4.	Encuesta para el inversionista .....	70
Anexo 5.	Encuesta para el empresario.....	71
Anexo 6.	Cálculo de la muestra.....	72
Anexo 7.	Principales resultados de la investigación cuantitativa para el inversionista ...	73
Anexo 8.	Principales resultados de la investigación cuantitativa para el empresario.....	76
Anexo 9.	Empathy map para el inversionista .....	78
Anexo 10.	Empathy map para el empresario .....	78

## Capítulo I. Introducción

En el Perú, las Micros y Pequeñas Empresas (Mype) representan el segmento empresarial más importante, generando alrededor del 60% de empleos (Ministerio de la Producción [Produce] 2017). Sin embargo, una de las principales preocupaciones de las Mype es cómo conseguir el capital que necesitan para impulsar el crecimiento de sus negocios; en muchos casos, esta limitante termina siendo la razón principal por la cual muchas empresas deciden cerrar sus negocios (Avolio *et al.* 2011).

Las alternativas de financiamiento que tienen las Mype son utilizar recursos propios, solicitar préstamos en el sistema financiero tradicional, postular a fondos de inversión o a programas que ofrece el gobierno, pero -muchas veces- estas alternativas son de difícil acceso o muy costosas (León 2017). Por ejemplo, el sistema financiero tradicional (bancos, financieras, cajas, etcétera) tiene políticas crediticias rígidas para controlar, principalmente, sus indicadores de morosidad y deterioro de la cartera crediticia que, muchas veces, no le permiten brindar préstamos a nuevos negocios y/o impulsar el crecimiento de empresas jóvenes. Los préstamos de bajas condiciones crediticias (tasa de interés, plazo, garantías, comisiones, etcétera) terminan elevando significativamente los costos para estas empresas (Rodríguez y Sierralta 2016). Por tales motivos, uno de los principales desafíos en el Perú, así como en el mundo, es encontrar nuevas alternativas de financiamiento para las Mype (Díaz 2013).

En ese sentido, y en función de los avances tecnológicos de los últimos años, en el mundo se ha venido desarrollando la industria Fintech; modelos de negocio que brindan servicios financieros utilizando la tecnología (Vodanovic Legal 2018). Además, el desarrollo de esta industria es clave para la inclusión financiera, posicionándose como una alternativa financiera de bajo costo, principalmente para los sectores desatendidos de los países (CAF 2019).

De esta manera, han surgido plataformas tecnológicas que brindan préstamos 100% on line, con mayor flexibilidad que el sistema financiero tradicional, y de una forma más ágil y sencilla (Alonso 2019). A uno de estos modelos se le conoce como plataformas de crowdfunding, que son plataformas de financiamiento participativo, donde se recauda fondos de un grupo de personas para otorgárselos a una empresa y/o organización a cambio de una recompensa financiera o recomendación (Banda 2016). Al grupo de personas se les llama inversionistas, quienes cuentan con excedentes monetarios y buscan diversificar sus productos de inversión para obtener una mayor rentabilidad monetaria, así como algún reconocimiento y/o recompensa de carácter social.

Actualmente, en el Perú, aún hay un bajo conocimiento sobre las plataformas crowdfunding, pero esto no significa que no sean una alternativa viable que atenderían – principalmente- a los sectores olvidados por el sistema financiero tradicional; solo el 6% de las Mype acceden al financiamiento tradicional (Produce 2017) y solo el 41% de peruanos adultos está bancarizado (Ipsos Apoyo 2018). Incluso, en febrero del 2020, se aprobó el Decreto de Urgencia N°013-2020 (Presidencia de la República 2020), que promueve el financiamiento de la Mype a través de una serie de mecanismos; uno de ellos es el financiamiento participativo financiero (plataformas crowdfunding). La regulación de estas plataformas genera un marco institucional necesario para que se desarrollen sin distorsiones (Díaz 2013) y se genere mayor confianza tanto para el inversionista como para el empresario.

## 1. Concepto de crowdfunding

El crowdfunding también es llamado micromecenazgo, financiación colectiva o plataformas de financiación participativa. Todos estos nombres hacen referencia a la misma acción, recaudar fondos de un grupo de individuos a través de plataformas web, fondos que se utilizan para implementar proyectos o impulsar el crecimiento de un negocio (Banda 2016). En el presente trabajo, el grupo de individuos será llamado inversionista o patrocinador, dependiendo del tipo de crowdfunding; al individuo que necesita los fondos para su proyecto se le llamará empresario.

Las principales características (Torres 2017) del crowdfunding son las siguientes:

- **Digital.** El objetivo principal del crowdfunding es llegar al mayor número de personas para recaudar todo el capital que el emprendedor necesita. El uso de los medios digitales, principalmente web o aplicaciones móviles, facilita considerablemente este objetivo.
- **Carácter colectivo.** Estas plataformas no van dirigidas a personas o grupos específicos; es decir, al momento de recaudar los fondos se aceptan participaciones de cualquier individuo.
- **Aportaciones.** Las aportaciones que se aceptan en la plataforma no tienen límite, la idea es que sean de menor valor para captar a un mayor número de inversionistas.

## 2. Tipos de crowdfunding

En el mercado existen diferentes clases de crowdfunding en función de las actividades que realizan los inversionistas y empresarios. Se pueden dividir en dos principales categorías: el crowdfunding de inversión y el de no inversión (Acconcia 2015). En el crowdfunding de inversión

se encuentra el crowdfunding de equity y el crowdfunding de préstamo; en el crowdfunding de no inversión, el crowdfunding de recompensa y el crowdfunding de donación. Estos se definen de la siguiente manera:

### **2.1 Crowdfunding de préstamo**

Este tipo de plataforma crowdfunding también es conocida como crowdlending; su carácter es financiero, siendo una alternativa directa a la financiación bancaria. Es decir, los fondos recaudados para el proyecto se brindarán como un préstamo tradicional, por lo tanto, los individuos interesados en participar tendrían el papel de prestatarios. En ese sentido, para poder recaudar los fondos, es necesario indicar los plazos de reembolso y una tasa de interés. Además, el inversionista tendrá toda la información necesaria para tomar su decisión, pudiendo elegir el riesgo que quiere asumir y el interés que merece ese riesgo.

### **2.2 Crowdfunding de equity**

En este tipo de plataforma el empresario necesita conseguir fondos para poner en marcha su proyecto o impulsar sus negocios, por lo que pone como contraprestación parte de las acciones y beneficios económicos futuros del proyecto. El interés principal de los inversionistas es el retorno esperado de su inversión, el cual esperan que sea mayor al que obtendrían con otras alternativas de inversión brindadas por el sistema financiero (depósitos, fondos mutuos, etcétera).

### **2.3 Crowdfunding de recompensa**

En este tipo de plataforma, el empresario busca patrocinadores para recaudar los fondos que necesita para fomentar sus proyectos. Los patrocinadores participarán en función al interés que tengan en los proyectos y como contraprestación por las participaciones, el emprendedor brindará una recompensa al patrocinador, que podría ser merchandising, reconocimientos, etcétera.

### **2.4 Crowdfunding de donación**

En este tipo de plataforma, los agentes que participan tienen un fin en común, que es el bienestar social; por lo tanto, son usadas para proyectos sociales o de carácter altruista.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel)<sup>1</sup>

#### 1.1 Entorno político

El 2019 inició con un escenario político más estable para las inversiones ya que el cambio de presidente, que sucedió durante el año anterior, fue ordenado (El Peruano 2019). Sin embargo, entre los últimos acontecimientos del 2019, se reconoce el terremoto político originado por la disolución del Congreso el 30 de septiembre. Este importante evento fue una crónica anunciada que fue consecuencia de diversos desencuentros entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo, y que conllevó a nuevas elecciones realizadas el 26 de enero del 2020. La corrupción también juega un papel importante, disminuyendo la esperanza de las empresas de conseguir oportunidades de crecimiento. En la tabla 1 se presentan los principales factores del entorno político identificados:

**Tabla 1. Factores políticos**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Lenta y deficiente gestión pública que afecta el crecimiento de las empresas, ya que dependen de una buena situación y gestión macroeconómica.	Llorente y Cuenca, 2019.	Negativo	Se generarán oportunidades para las Mype de manera ágil y transparente, para conseguir los fondos que necesitan para invertir y hacer crecer rápidamente su empresa.
Inestabilidad política por la confrontación entre el Ejecutivo y Legislativo, debido a problemas de corrupción, que disminuyen los ánimos de la inversión privada.	Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2018.	Negativo	Se publicará diferentes oportunidades para que personas naturales puedan diversificar sus inversiones y obtener atractivas tasas de rentabilidad.

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Llorente y Cuenca, 2019; Andina, Agencia Peruana de Noticias, 2018.  
Elaboración: Propia, 2020.

En consecuencia, Perú se encuentra en medio de una gran crisis política y de corrupción, el entorno es complejo e incierto, afectando negativamente las expectativas empresariales y los ánimos de inversión.

#### 1.2 Entorno económico-financiero

Entre los años 2002-2013, la economía peruana pasó por un dinámico crecimiento económico, con tasas de crecimiento promedio del Producto Bruto Interno (PBI) de 6,1% anual. Sin embargo,

---

<sup>1</sup> Kotler y Keller, 2012



en el periodo 2014-2019, su expansión se desaceleró en un promedio del PBI de 3,1% anual debido, principalmente, a factores internacionales (Banco Mundial 2020). A pesar de los stocks internacionales, la economía peruana lleva casi dos décadas de crecimiento económico sostenido, lo que ha permitido el crecimiento del empleo y del ingreso de los peruanos, generándose mayores oportunidades en el mercado nacional.

Con respecto a la estructura del mercado peruano, la Mype son fundamentales en su economía. Estas representan aproximadamente el 96% del total de empresas del país, generando empleo para más de 8 millones de personas, además de aportar el 20% del PBI (Vodanovic Legal 2018). A pesar de la importancia que tienen la Mype para la economía del país, muchas de ellas tienen problemas para acceder al financiamiento en el sistema financiero tradicional, por eso es importante ofrecerles nuevas alternativas para que reciban créditos que les permitan seguir impulsando su desarrollo.

**Tabla 2. Factores económicos**

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Gran representatividad de las Mype en el mercado peruano.	Vodanovic Legal, 2018.	Positivo	Convertirse en la espalda financiera que necesitan las Mype para continuar con su desarrollo.
Dificultad de acceso de crédito.	Peñaranda, 2019.	Positivo	Recaudar recursos monetarios de diferentes individuos para reunir los fondos que necesitan los empresarios.
La inclusión financiera es fundamental para la reducción de la pobreza en el Perú.	Banco Mundial, 2015.	Positivo	Brindar una alternativa de financiamiento e inversión para alcanzar a los sectores desatendidos del país.
Industria Fintech sigue creciendo en América Latina.	Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), 2019.	Positivo	Se brindará un servicio financiero 100% on line para darle más oportunidades a las Mype del Perú.

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Vodanovic Legal, 2018; Peñaranda, 2019; Asbanc, 2019.  
Elaboración: Propia, 2020.

### **1.3 Entorno sociocultural**

La informalidad es uno de los principales problemas que enfrenta el Perú, siendo parte de un problema estructural que perjudica directamente el crecimiento de los principales sectores económicos del país. Combatir la informalidad requiere de esfuerzos coordinados por parte de todos los agentes económicos.

La inclusión financiera es muy importante para el desarrollo económico de un país, ya que esto implica formalización y, por consiguiente, el desarrollo de los pequeños empresarios.

**Tabla 3. Factores socioculturales**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Alta informalidad en el Perú	Vodanovic Legal, 2018.	Negativo	Se utilizarán herramientas tecnológicas para calificar a potenciales clientes en base a sus consumos y pagos, a pesar de que ellos no cuentan con un score crediticio formal.

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Vodanovic Legal, 2018.  
Elaboración: Propia, 2020.

#### 1.4 Entorno tecnológico

El incremento de acceso de Internet permite que el alcance de la oferta sea mayor, puesto que el proyecto se realizará a través de una plataforma on line; sin embargo, la infraestructura de telecomunicaciones sigue siendo inadecuada para un sector importante de la población.

**Tabla 4. Factores tecnológicos**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Inadecuada infraestructura en el sector telecomunicaciones	Vodanovic Legal, 2018.	Negativo	Segmentar la oferta a potenciales clientes que se encuentren en sectores cuya conectividad a Internet no sea un inconveniente, y permita realizar operaciones de banca en línea.
DNI electrónico	Vodanovic Legal, 2018.	Positivo	Una vez que la certificación o firma digitales estén disponibles y asociadas al DNI electrónico, implementar procedimientos que agilicen la evaluación de las solicitudes de préstamo.
Herramientas tecnológicas que permite optimizar y mejorar los servicios que prestan las Fintech.	Vodanovic Legal, 2018.	Positivo	Adoptar, en lo posible, herramientas tecnológicas especializadas similares a las que usan las Fintech líderes a nivel global.

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Vodanovic Legal, 2018.  
Elaboración: Propia, 2020.

#### 1.5 Entorno legal

En febrero del 2020 se promulgó el Decreto de Urgencia N°013-2020 (Presidencia de la República 2020) que promueve el financiamiento de las Mype, Emprendimientos y Startups. En dicho decreto se establecen las normas que regulan y supervisan las actividades del financiamiento participativo financiero, así como a las sociedades autorizadas para administrar las plataformas a través de las cuales se realizaría dicha actividad. Esto, sumado a la Ley N°28015 que fomenta el desarrollo y la formalización de las Mype (Congreso de la República 2003), representa una oportunidad para el crecimiento de este modelo.

**Tabla 5. Factores legales**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Decreto de Urgencia N°013-2020 que promueve el financiamiento de las MIPYME, Emprendimientos y Startups.	Presidencia de la República, 2020.	Positivo	Las actividades de la plataforma se encontrarán enmarcadas en el presente decreto de urgencia, comunicando también por este canal la información necesaria y obligatoria de interés del inversionista, generando confianza y motivándolo a decidir su participación en la plataforma.
Ley N°2805, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.	Congreso de la República, 2003.	Positivo	La plataforma web ayudará a las Mype a conseguir los fondos necesarios para continuar creciendo. En ese sentido, se impulsará, en la misma línea del Estado, el nacimiento y crecimiento de emprendimientos y Mype.
Ley N°29733, Ley de Protección de Datos Personales.	Congreso de la República, 2011.	Positivo	A través de la plataforma web, se pedirá a los usuarios – antes de culminar su registro – la aceptación a los términos y condiciones para el uso de sus datos personales.

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Presidencia de la República, 2020; Congreso de la República, 2003, 2011.  
Elaboración: Propia, 2020.

## 1.6 Conclusiones del análisis del macroentorno

Perú es uno de los países que ha mantenido en los últimos años un crecimiento constante, debido en gran parte a las micro, pequeñas y medianas empresas que son el motor de la actual economía; sin embargo, la informalidad empresarial aún es significativa.

Lamentablemente, no es fácil que los empresarios encuentren fuentes de financiamiento que contribuyan al desarrollo de sus negocios, ya que el sistema financiero tradicional establece vallas difíciles de superar para una Mype y, de ser superadas, tienen altas tasas de interés que pueden hacer inviable asumir el crédito. Asimismo, la crisis e inestabilidad política del país generan gran incertidumbre que frena las decisiones de crecimiento de la empresa peruana y desanima la inversión privada. No se puede dejar de mencionar que el apoyo del Estado, como alternativa de financiamiento para empresarios, ha sido muy limitado, siendo afortunados los que pudieron conseguir dinero por este medio.

Sin embargo, la globalización, la tecnología y la creciente conectividad a Internet están generando el desarrollo de servicios financieros tecnológicos (Fintech), que fomenten la inclusión financiera en los países. Actualmente, en el Perú, ya se emitió un decreto de urgencia que promueve el financiamiento participativo financiero. Este marco regulatorio promueve el desarrollo del ecosistema Fintech, ya que genera confianza tanto a empresarios como a inversionistas.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Evolución y características del sector**

El crowdfunding de inversión nace como una nueva alternativa de financiamiento al sistema financiero tradicional, se enfoca en la obtención de los recursos necesarios para desarrollar e impulsar el crecimiento de las empresas, a través de la participación colectiva de un grupo de individuos que están dispuestos a invertir sus fondos en estas empresas a cambio de una rentabilidad.

#### **2.1.1 Crowdfunding en Latinoamérica**

En los últimos años, América Latina se ha sumado a la revolución tecnológica, fomentando el uso de las plataformas digitales que brindan productos y servicios financieros (Fintech), siendo México y Brasil los países que lideran el uso de estas plataformas. En la región, aún existe un alto número de personas y empresas que no pueden acceder al financiamiento tradicional, lo que generó que surgiera la oportunidad de implementar las plataformas crowdfunding como alternativas de financiamiento. Al cierre del 2018, existen 297 plataformas tecnológicas que ofrecen servicios financieros para consumidores y empresas donde el 70% son soluciones de préstamos (+81% versus el 2017) y el 30% restante son crowdfunding (+46% versus el 2017) (Banco Interamericano de Desarrollo [BID]; BID Invest, y Finnovista 2018).

Por otro lado, México ha sido el primer país en publicar el 09 de marzo del 2018 la Ley para regular las instituciones de tecnología financiera (Vodanovic Legal 2018), que proporciona reglas más claras para el uso de estas plataformas financieras, permitiendo que los clientes puedan identificar de forma oportuna todos los riesgos asociados a las operaciones de financiamiento colectivo.

#### **2.1.2 Crowdfunding en el Perú**

El Perú tampoco ha sido ajeno a esta revolución tecnológica porque, a través de estas plataformas tecnológicas, se puede ofrecer servicios financieros a sectores económicos que no están siendo atendidos por el sistema financiero tradicional. Sin embargo, es importante indicar que estas plataformas implican algunos riesgos (lavado de activos, fraude, etcétera) que es necesario mitigar. Por eso es fundamental contar con un equilibrio entre la innovación tecnológica financiera y los objetivos de protección y control de riesgos (SBS Informa. Boletín semanal 2018).

Por esta razón, el 27 de febrero del 2020 se publicó el Decreto de Urgencia N°013-2020 que promueve el financiamiento de las Mype, Emprendimientos y Startups (Presidencia de la República 2020), donde se establecen las normas que regulan y supervisan las actividades del financiamiento participativo financiero (FPF), y se define al crowdfunding como «[...] financiamiento participativo financiero», utilizándose a las plataformas electrónicas como mediadores entre personas naturales o jurídicas que califican como inversionistas y empresas que necesitan financiamiento para el desarrollo de sus negocios.

Entre los aspectos más importantes están los siguientes:

- El régimen solo aplicaría para las modalidades de crowdfunding de equity y préstamos, excluyendo a las crowdfunding de donaciones y recompensas porque no generan un retorno financiero para los inversionistas.
- Crear la figura jurídica de FPF, indicando los requisitos que se deben presentar para que se otorgue la respectiva autorización del funcionamiento.
- Régimen de revelación de información con la finalidad de proteger los intereses de los inversionistas y empresarios.
- Se establecen los servicios que podrán ofrecer, así como sus obligaciones, prohibiciones y las sanciones que recibirían ante cualquier incumplimiento de las normas establecidas en el decreto de urgencia.
- La Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) será la encargada de autorizar el funcionamiento de las plataformas FPF, así como de supervisar su adecuado funcionamiento y cumplimiento de las normas establecidas en el decreto de urgencia. La SMV solicitará cooperación técnica a la SBS cuando la modalidad de financiamiento participativo sea de préstamos.

## **2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Para desarrollar la estrategia de negocio de una plataforma de crowdfunding de préstamo es importante realizar un análisis sobre el nivel de competitividad en el ecosistema Fintech en el Perú (Porter 1979: 214-227).

### **2.2.1 Amenazas de nuevos entrantes (competidores) – Alta**

El mercado de plataformas crowdfunding de préstamos es relativamente joven, por lo tanto, tiene bajas barreras de entrada. El proceso operativo es fácil de implementar y los costos fijos son

relativamente bajos, por lo cual, se puede identificar que la amenaza de nuevos competidores es alta debido a los siguientes aspectos:

- **Economías de escala.** Las plataformas crowdfunding de préstamos existentes son de tamaño medio a pequeño, por lo cual sus economías de escala no son una barrera de entrada.
- **Diferenciación del producto.** Las plataformas son genéricas y no ofrecen servicios distintos, lo único importante es realizar un buen análisis de los proyectos para ganar la confianza de los inversionistas.
- **Desventajas en costos independientemente de la escala.** Las plataformas tienen un proceso operativo simple y sin grandes aspectos tecnológicos, por lo cual es relativamente fácil de implementar y repetir.
- **Política gubernamental.** Actualmente, el país cuenta con un decreto de urgencia (Presidencia de la República 2020) que define la normativa de operación de las plataformas de financiamiento participativo financiero.
- **Existencia de plataformas similares.** En el Perú, existen algunas plataformas de crowdfunding de préstamos, así como otras plataformas tecnológicas que ofrecen préstamos 100% on line. Además, con el Decreto de Urgencia N°013-2020 (Presidencia de la República 2020) se espera que inicien operaciones otras plataformas de crowdfunding financiero con alcance regional.

### 2.2.2 Amenazas de sustitutos – Media

En el Perú, la industria Fintech se ha venido desarrollando en los últimos años. En el 2018 se identificaron 75 empresas Fintech donde el 9% son plataformas de financiamiento participativo y el 8% son plataformas que ofrecen préstamos 100% on line. Es importante indicar que esta industria se encuentra en una etapa temprana y de crecimiento, ya que el 75% de las Fintech han sido creadas durante el 2016-2018 (Vodanovic Legal 2018).

Por otro lado, el sector financiero está compuesto por 53 instituciones que ofrecen productos de financiamiento tradicional (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] 2019), basta con que algunas de estas instituciones decidan flexibilizar sus políticas crediticias para incrementar el número de clientes que no están bancarizados. Por lo tanto, el uso de estas fuentes de financiamiento genera una amenaza media para las plataformas crowdfunding de préstamos, que tienen como objetivo principal recaudar fondos del mayor número de personas e invertir en las empresas que necesitan financiamiento.

### **2.2.3 Poder de clientes – Alta**

En el mercado peruano aun es incipiente el uso de estas plataformas de financiamiento participativo, por lo que se tiene poco conocimiento de los beneficios que generan, siendo este uno de los principales retos en la captación de clientes.

Una de las principales características de la oferta hacia los inversionistas es una alta rentabilidad, que está asociada a un mayor riesgo, principalmente por el impago del prestatario; por lo tanto, las condiciones del inversionista serán mayores, especialmente las relacionadas a la confianza y seguridad con respecto al destino de los fondos; por ese motivo, es importante hacer un adecuado análisis financiero de las Mype para brindarle al inversionista toda la información que necesita para tomar la mejor decisión posible de dónde invertir.

Otro aspecto importante es la aprobación del Decreto de Urgencia N°013-2020 (Presidencia de la República 2020), que generará el marco normativo para las plataformas de financiamiento, las mismas que serán supervisadas por una empresa del Estado en la búsqueda de un funcionamiento transparente, lo cual ayudaría a generar más confianza en el inversionista.

### **2.2.4 Poder de proveedores – Baja**

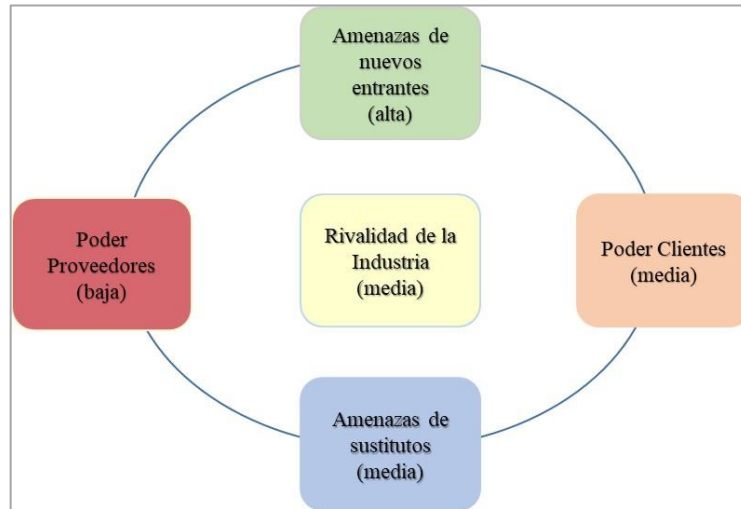
En el mercado de las plataformas crowdfunding de préstamos el poder de los proveedores es relativamente bajo, ya que existen múltiples operadores que ofrecen el mismo servicio para poner en marcha y tener un adecuado funcionamiento de la plataforma.

### **2.2.5 Rivalidad de la industria – Media**

Las Fintech (plataformas financieras) son una industria que está en etapa temprana y en crecimiento en el mercado peruano (Vodanovic Legal 2018). Además, las crowdfunding de préstamos son un modelo de negocio con altas tasas de crecimiento en otros países, ayudando al desarrollo de la cultura empresarial y la inclusión social a través de la innovación y la tecnología (Rodríguez 2018).

También es importante indicar que en el país casi el 60% de la población no es bancarizada (Ipsos Apoyo 2018), siendo este el interés primordial de las plataformas crowdfunding de préstamos, por lo cual, es un mercado que debe ser explotado para atender a los sectores excluidos. Todos estos aspectos generan que sea un mercado atractivo para implementar e incentivar el uso de estas plataformas.

**Gráfico 1. Diamante de Porter**



Fuente: Porter, 1990.  
Elaboración: Propia, 2020.

**3. Análisis de la Cadena de Valor**

Utilizando como metodología de análisis la cadena de valor (Porter 1985). Las principales actividades que diferenciarán el servicio se darán en la captación de empresas e inversores, y en la evaluación de solicitudes de préstamo. Para la primera actividad se desarrollará un sistema simple, funcional y con información clara que permita y motive el registro en la plataforma; para la segunda, se analizará exhaustivamente las solicitudes y se emitirá el resultado con información clara del riesgo y rentabilidad potencial hacia el inversionista.

**Gráfico 2. Cadena de Valor**



Fuente: Porter, 1985.  
Elaboración: Propia, 2020.



#### 4. Análisis FODA

Para elaborar las mejores estrategias en el lanzamiento de una plataforma de crowdfunding de préstamos es necesario realizar un análisis sobre factores externos e internos (ver anexo 1) que afectan a la plataforma (Wehrich 1982: 54-66).

##### 4.1 Matriz FODA

**Tabla 6. Análisis de la Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brindará una alternativa de financiamiento con mejores condiciones crediticias que el sistema financiero tradicional.</li> <li>• Se brindará una alternativa de inversión con mayores tasas de rentabilidad que el sistema financiero tradicional.</li> <li>• Se contará con un equipo de profesionales expertos en finanzas y tecnología.</li> <li>• Plataforma web segura, ágil y sencilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza de los inversionistas.</li> <li>• Bajo flujo de campañas para publicar.</li> <li>• Poco reconocimiento de la empresa en el mercado.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promulgación del Decreto de Urgencia N°013-2020 para regular las plataformas de financiamiento participativo financiero.</li> <li>• Dificultad en el acceso al crédito para las Mype en Perú.</li> <li>• Las personas buscan diversificar sus inversiones para obtener mejor rentabilidad para sus excedentes.</li> <li>• Plataformas crowdfunding en constante crecimiento a nivel mundial.</li> <li>• Incremento del comercio electrónico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas barreras de entrada para competidores externos.</li> <li>• En el Perú hay poco entendimiento del modelo crowdfunding.</li> <li>• Volatilidad en el sistema financiero.</li> <li>• La plataforma de software opera on line por lo que si no se toman las medidas de seguridad apropiadas podría estar expuesta a ataques cibernéticos y fraudes.</li> </ul>

Fuente: Wehrich, 1982: 54-66.

Elaboración: Propia, 2020.

##### 4.2 Conclusiones del análisis FODA

Luego de realizar el análisis FODA se encontraron fortalezas y oportunidades para explotar, las cuales se han relacionado con debilidades y amenazas para crear estrategias y analizar el mercado.

Se concluye que existiría una gran oportunidad para el lanzamiento de una plataforma crowdfunding de préstamos ya que hay Mype que estarían buscando alternativas para acceder a préstamos con mejores condiciones crediticias que las del sistema financiero tradicional y, a la vez, personas naturales con excedentes monetarios que buscan diversificar sus inversiones para obtener mejores rentabilidades que con las alternativas tradicionales. El incremento del comercio electrónico hace conveniente impulsar el crecimiento de las plataformas crowdfunding, tomando

en cuenta la seguridad informática de los usuarios. Al ser un modelo de negocio en etapa temprana, es importante contar con un equipo de profesionales que generen confianza en los potenciales clientes, para así publicar el mayor número de campañas y el reconocimiento en el mercado como una plataforma segura, ágil y sencilla de utilizar.

Finalmente, el Decreto de Urgencia N°013-2020 que regula las plataformas de financiamiento participativo financiero, es la principal oportunidad encontrada ya que respaldaría su operación.

## **5. Análisis situacional**

Del análisis situacional se desprende que, a pesar del contexto político, existen necesidades y expectativas de las empresas por continuar creciendo en línea con la economía del país; en ese sentido, la plataforma crowdfunding de préstamos impactaría en el desarrollo empresarial aumentando la inclusión financiera y reduciendo la informalidad, por ende, impulsando el crecimiento económico. Así mismo, el incremento del acceso a la tecnología y la promulgación del Decreto de Urgencia N°013-2020 para regular las plataformas de financiamiento participativo financiero, son grandes motivos para el impulso y crecimiento de este modelo de negocio. Es importante mencionar que, dentro del análisis del sector, el cliente mantiene un alto poder de negociación debido al poco conocimiento que tiene sobre los beneficios de este modelo de negocio, y existe alta amenaza de nuevos entrantes debido a las incipientes barreras de entrada, bajos costos de implementación, y operaciones fáciles de realizar.

Existe un nivel medio de rivalidad entre competidores ya que las Fintech se encuentran en etapa temprana en el Perú y los proveedores tienen un nivel bajo de negociación ya que existen múltiples opciones para brindar sus servicios. La existencia de productos sustitutos es de mediano nivel ya que, así como el crecimiento de las Fintech, se identifican empresas del sistema financiero tradicional que podrían flexibilizar sus políticas crediticias para atender el segmento de empresas no bancarizadas.

Del análisis situacional se concluye que el lanzamiento de una plataforma crowdfunding de préstamos ayudaría a mejorar el bienestar de la sociedad porque permite que las empresas accedan a financiamiento con menores costos crediticios, como en el caso de las Mype, cuyo principal problema de crecimiento es no poder acceder a préstamos en el sector financiero tradicional. Además, se presenta la oportunidad de generar alternativas de inversión con mejor rentabilidad para personas naturales.

## Capítulo III. Investigación de mercado

### 1. Objetivos

#### 1.1 Objetivo principal

- **Inversionista.** Determinar si la plataforma crowdfunding de préstamos que se plantea es una alternativa de inversión para las personas naturales de los NSE A y B de Perú.
- **Empresario.** Determinar si la plataforma crowdfunding de préstamos que se plantea es una alternativa de financiamiento para las Mype del Perú.

#### 1.2 Objetivos específicos

**Tabla 7. Objetivos específicos para el inversionista**

Objetivo 1	Identificar el tipo de producto de inversión que prefieren los inversionistas, así como su percepción sobre la rentabilidad de los productos de inversión del sistema financiero tradicional.
Objetivo 2	Identificar si los inversionistas conocen sobre el modelo de negocio de una plataforma de crowdfunding de préstamos y si están dispuestos a participar en alguna.
Objetivo 3	Identificar las tres principales razones que harían que los inversionistas participen en una plataforma crowdfunding de préstamos.
Objetivo 4	Identificar la principal característica que debería tener una plataforma crowdfunding de préstamos para incentivar la participación de los inversionistas
Objetivo 5	Identificar el medio de publicidad de preferencia de los inversionistas, por donde quisieran recibir información sobre las plataformas crowdfunding de préstamos.
Objetivo 6	Identificar el principal canal de atención que prefieren los inversionistas para solicitar servicios financieros.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 8. Objetivos específicos para el empresario**

Objetivo 1	Identificar la principal necesidad de una Mype.
Objetivo 2	Identificar si las Mype conocen sobre el modelo de negocio de una plataforma crowdfunding de préstamos, así como su interés en solicitar préstamos a través de estas plataformas.
Objetivo 3	Identificar las tres principales razones por las que las Mype solicitarían un préstamo en una plataforma crowdfunding de préstamos.
Objetivo 4	Identificar la principal característica que debería tener una plataforma crowdfunding de préstamos para incentivar la participación de las Mype.
Objetivo 5	Identificar el medio de publicidad de preferencia de las Mype por donde quisieran recibir información sobre las plataformas crowdfunding de préstamos.
Objetivo 6	Identificar el principal canal de atención que prefieren las Mype para solicitar servicios financieros.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 2. Metodología de la investigación

La metodología de la investigación de mercado (Fernández 2004) se enfocará en el levantamiento de información a través de fuentes secundarias y primarias. Dentro de las fuentes primarias, las herramientas a utilizar serán las entrevistas a expertos, focus group y encuestas para identificar

las necesidades de los potenciales clientes, la aceptación del financiamiento colectivo, el grado de confianza en las plataformas tecnológicas que ofrecen servicios financieros, y estimar la demanda.

## **2.1 Fuentes secundarias**

### **2.1.1 Industria Fintech en el Perú**

La plataforma crowdfunding de préstamos pertenece a la industria Fintech, que agrupa a empresas que brindan servicios financieros tecnológicos. En el 2018, se identificaron 75 empresas Fintech, 60% más que en el 2017, donde había 47 empresas Fintech (Fintech Radar Perú 2017). Es importante indicar que el 75% de las Fintech han sido creadas durante el 2016 -2018, por ende, se encuentran en una etapa temprana y con tasas de crecimiento exponenciales (Vodanovic Legal 2018). Estas empresas realizan los siguientes servicios financieros tecnológicos: cambio de divisas (17), pagos y transferencias (14), financiamiento participativo (7), gestión de finanzas empresariales (7), gestión de finanzas personales (6), préstamos (6), marketplace de préstamos y/o ahorros (6), savings (4), plataformas de criptomonedas (2), insurtech (2), e inversiones (2) (Vodanovic Legal 2018).

### **2.1.2 El sistema financiero tradicional en el Perú**

La plataforma crowdfunding de préstamos ofrece una alternativa de financiamiento a la del sistema financiero tradicional, por lo cual, es importante revisar algunos datos del sistema financiero en el país.

El sistema financiero está compuesto por 53 empresas financieras: banca múltiple (15), empresas financieras (11), cajas municipales (12), caja rurales de ahorro y crédito (7) y entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (9). A través de estas instituciones, la intermediación financiera del país ha mostrado un importante crecimiento durante los últimos cinco años, pasando de 33,6% a 40,6% en el ratio de créditos sobre el PBI. Otro dato importante es que solo el 6% de las Mype acceden a los préstamos tradicionales (Produce 2017); por lo tanto, existe un grupo significativo de empresas que no cuentan con una espalda financiera para crecer.

### **2.1.3 Bancarización de los peruanos**

Sobre el nivel de bancarización en el Perú, el 41% de adultos entre 18 a 70 años del Perú Urbano (aproximadamente 6,6 millones de peruanos) es cliente de alguna empresa del sistema financiero (Ipsos Apoyo 2018), de los cuales se obtienen los siguientes resultados importantes: el

34% ahorra, principalmente en cuentas de ahorro; el 36% tiene préstamos; el 69% es digital, y el 53% lleva el control de sus ingresos y gastos.

## 2.2 Fuentes primarias

Se dividen en información cualitativa y cuantitativa. Las herramientas utilizadas fueron las siguientes:

### 2.2.1 Entrevistas a expertos

El objetivo es recolectar información referente a la visión y oportunidades de desarrollo de las crowdfunding enfocadas en préstamo. De las consultas realizadas a los expertos (ver anexo 2), se obtiene la siguiente información:

**Tabla 9. Ficha técnica del experto 1**

Ficha técnica	
Tema	Diferenciadores clave de plataformas crowdfunding de préstamos exitosas
Nombre	Carlos Sanchís
Puesto	Profesor a tiempo completo de la Universidad del Pacífico. Experto en crowdfunding
Herramienta	Grabadora digital

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De la entrevista, se resalta lo indicado como factores claves para el éxito de una plataforma de crowdfunding: automatización, rentabilidad y generar confianza. La automatización que se debe buscar es la capacidad de cerrar operaciones financieras masivas entre empresas que necesitan dinero con tasas de intereses bajas y personas que están dispuestas a dárselos a cambio de una rentabilidad mayor que la banca tradicional – compensando el riesgo de apostar dinero en un nuevo modelo de negocio- con la mínima intervención humana. Además, se debe actuar correctamente para mantener una reputación intachable y generar confianza.

Finalmente, en la fase inicial se sugiere como canal solo una plataforma web responsive. Una aplicación móvil (app) no es necesaria, debido a que el servicio de crowdfunding no genera una compra por impulso.

**Tabla 10. Ficha técnica del experto 2**

Ficha técnica	
Tema	Adopción de financiamiento colectivo en el mercado peruano
Nombre	Javier Salinas
Puesto	Director del Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico
Herramienta	Grabadora digital

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De la entrevista, se indica que los factores claves para el éxito de una plataforma crowdfunding son las grandes oportunidades del mercado peruano para recibir este modelo de negocio, como el alto porcentaje de personas no bancarizadas, la alta exclusión financiera, el cambio generacional, la automatización y atención on line que permite atender en todo momento. Además, tanto Perú como los países de América Latina, han tomado como base o guía el modelo español, debido a la similitud del idioma y el contexto.

Es importante resaltar que los principales retos que afronta actualmente el crowdfunding de préstamo es la taxonomía de la plataforma y la falta de una regulación que, cuando sea una realidad, será el principal respaldo para el pequeño inversionista. Finalmente, considera que no solo las oportunidades del mercado son positivas para una plataforma crowdfunding de préstamos, sino el perfil del inversionista peruano, quien goza de liquidez de dinero para diversificar y realizar pequeñas inversiones.

**Tabla 11. Ficha técnica del experto 3**

Ficha técnica	
Tema	Mype, potencial mercado objetivo para la banca tradicional
Nombre	David Hermoza
Puesto	Gerente Comercial de Banca Empresa en el Banco GNB
Herramienta	Grabadora digital

Fuente: Elaboración propia, 2020.

David Hermosa comenta que las Mype son un mercado muy interesante para cualquier empresa del sistema bancario tradicional, puesto que son muy rentables. A pesar de su alta tasa de morosidad, las tasas de interés que se perciben lo hacen atractiva. GNB ha tratado de ingresar a este sector considerando empresas pequeñas, pero con una estructura muy formal y estableciendo equipos especializados para la evaluación financiera de este tipo de cliente (que gran parte de sus ingresos son informales) para mitigar el riesgo. La formalidad de una empresa -como cliente- permite acceder a registros donde se pueda medir el nivel de ingresos y advertir qué porcentaje de esos ingresos les permite pagar sus obligaciones; sus ingresos informales no permiten medir este aspecto. Por eso, los bancos que atienden Mype tienen todo un equipo especializado para averiguar esa información de forma diferente a la tradicional (revisar información financiera):

entran en el negocio del cliente y saben cuánto de la actividad genera ingresos informales y cómo lo destinan, y así determinan su capacidad de pago; es un tipo de evaluación muy especializado, muy diferente. Incluso, el comercial de banca Mype elabora los estados financieros que el cliente no hace. Estos procesos de evaluación que permite tomar las mejores decisiones demora, no es un proceso ágil.

David comenta que las herramientas tecnológicas ayudan a agilizar y flexibilizar el proceso de atención al cliente; por lo cual, sería interesante realizar alianzas estratégicas con Fintech, siempre que sea una empresa seria y confiable que no ponga en riesgo la reputación del banco.

**Tabla 12. Ficha técnica del experto 4**

Ficha técnica	
Tema	Características de las Pyme como cliente del sistema financiero tradicional
Nombre	André Meoño
Puesto	Funcionario de Pyme en el Banco BBVA
Herramienta	Grabadora digital

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para empezar, André Meoño comenta que es complicado estimar un monto de préstamo promedio solicitado por una Pequeña y Mediana Empresa (Pyme), ya que cada una de ellas solicitan capital de trabajo para una necesidad puntual; sin embargo, en base a la experiencia, podría decir un promedio de S/ 200.000, sin garantía mobiliaria. Las Pyme que solicitan un préstamo evalúan, por lo general, la tasa de interés; sin embargo, para estas empresas no abundan las ofertas de préstamos ni tiene poder de negociación, al primero que ofrezca el préstamo se lo va a aceptar, ya que lo necesitan. Es notorio que la Pyme aún no confía en los bancos, no cuentan con mucho conocimiento financiero y se sabe de su inconformidad respecto a las tasas de interés, procesos burocráticos del banco, comisiones y penalidades.

Los préstamos más grandes son pedidos por el sector construcción; sin embargo, se reciben solicitudes de préstamos de todos los rubros económicos. Lamentablemente, en muchos casos no se logra el financiamiento ya que no tienen dos años (como mínimo) de actividad empresarial, no tienen antecedentes en el sistema financiero, la lectura de sus estados financieros no es favorable, y la mala calificación de los accionistas en el sistema financiero (este último motivo representa casi el 70% de los casos por lo cual no acceden al financiamiento).

Por otro lado, comenta que para ofrecer un préstamo se dirige al representante legal de la empresa quien, en el caso de una Pyme, casi siempre es el gerente general y es quien toma las decisiones. Finalmente, es importante resaltar que la Pyme sí está en línea con la era digital, utilizando las

plataformas y aplicaciones móviles que les ofrece el banco como servicio adicional, aun considerando que la mayoría de los empresarios son empíricos.

**Tabla 13. Ficha técnica del experto 5**

Ficha técnica	
Tema	Las Mype un reto para las empresas financieras tradicionales
Nombre	Patricia Moreno
Puesto	Gerencia de Finanzas en Financiera Oh
Herramienta	Grabadora digital

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De la entrevista, se puede concluir que la atención a las Mype significa un reto para las empresas financieras tradicionales, principalmente por la falta de herramientas que les permita acotar los riesgos necesarios cuando les otorgan créditos. Por esta razón, es importante desarrollar una estrategia comercial enfocada en mostrar los grandes beneficios que pueden lograr si acceden a los préstamos, como oportunidades de crecimiento o de expansión de sus empresas con un adecuado manejo y uso responsable de los recursos financieros otorgados. Además, se debería remarcar que un buen comportamiento de pago les permitirá acceder a préstamos con mayores importes y/o condiciones crediticias más favorables.

El experto indica que otros aspectos importantes para una adecuada evaluación crediticia son un buen track de récord crediticio de los accionistas y/o representantes legales para sustentar un buen comportamiento de pago en el sistema financiero; verificación de constitución de la empresa; monto de ventas mensuales para calcular la capacidad de pago de la empresa; evaluaciones relacionadas a la normativa de lavado de activos; búsqueda en las bases de Infocorp, etcétera.

Por último, considera que la clave del éxito para ser mejor que la competencia es lograr que un proceso de evaluación crediticia de un potencial cliente sea rápida; para ello, se deberían usar plataformas de riesgos innovadoras y completas que permitan realizar el proceso de admisión y selección usando la información disponible del cliente de las diferentes bases de forma electrónica para llegar a una conclusión rápida y segura, sobre todo sin necesidad de pedir información adicional al cliente a menos que sea estrictamente necesario.

**Tabla 14. Ficha técnica del experto 6**

Ficha técnica	
Tema	Características de los créditos para las Mype brindado por una financiera
Nombre	Percy Rubina
Puesto	Jefe de Finanzas en Financiera Compartamos
Herramienta	Grabadora digital

Fuente: Elaboración propia, 2020.



De la entrevista, se puede concluir que las principales necesidades financieras que tienen las Mype son de capital de trabajo para incrementar sus inventarios de materia prima, los productos que comercializan o para comprar un activo que les ayuda a mejorar sus procesos productivos. Sin embargo, la falta de formalización no permite que las empresas financieras tradicionales puedan determinar de forma directa los niveles reales de ventas, costos, gastos, etcétera. Por esta razón, las tasas de interés que se les cobra son altas, debido a los riesgos que conlleva darles préstamos.

Por lo tanto, para desarrollar un proceso de admisión y selección de créditos confiables es necesario establecer políticas conservadoras de admisión, un credit scoring y límites de concentración de riesgos por crédito, además de considerar los siguientes puntos al momento de evaluar un préstamo: tipo de negocio; la capacidad de pago para determinar los flujos de ingresos que le generará el negocio; la voluntad de pago; entrevista con el prestatario para determinar el carácter y reputación del cliente; el nivel de endeudamiento (solvencia), y la calidad de la garantía (por ser de montos pequeños no suelen tener garantías reales).

Por último, se debería desarrollar una estrategia comercial enfocada en la facilidad en el proceso de evaluación y desembolso, rapidez para otorgar los préstamos, y brindar asesoría en algunos temas relacionados a la gestión del negocio.

### **2.2.2 Focus group**

Se realizaron dos focus group para cada uno de los públicos objetivos a quienes se le realizó una serie de consultas (ver anexo 3), obteniéndose la siguiente información:

- **Inversionista.** Participaron un total de 12 personas, divididas en dos grupos de 6 personas cada uno, residentes de Perú, de edades entre los 30 y 50 años, del NSE A y B, y con experiencia en realizar inversiones en productos con riesgo alto. Se buscó conocer qué valoran más al momento de decidir en qué producto invertir, y su perfil de riesgo de inversión. Se les explicó el servicio que ofrece la plataforma de crowdfunding de préstamos para identificar si estuvieran dispuestos a participar. Las principales conclusiones obtenidas son las siguientes:
  - Los participantes consideran a los fondos mutuos como una mejor alternativa de inversión con respecto a los demás productos de inversión que ofrece el sistema financiero tradicional porque ofrecen varias opciones de inversión a diferentes plazos, permitiéndoles diversificar para mitigar el riesgo que están dispuestos asumir con tal de recibir una mayor rentabilidad.

- Con respecto a la diversificación de sus inversiones consideran que entre el 50% y 60% de sus ahorros deben estar en productos con bajo riesgo, aunque signifique tener una menor rentabilidad. La diferencia la invierten en productos con riesgo medio, pero aproximadamente un 10% está dispuesto a invertir en productos de alto riesgo.
- Los participantes coinciden en que necesitan tener un control de sus inversiones; es decir, conocer dónde se está invirtiendo y tener visibilidad del comportamiento de estas inversiones. Principalmente, cuando invierten en productos de alto riesgo, para ellos contar con toda la información posible del producto de inversión es básico para asumir mayores riesgos.
- Los participantes consideran que realizar préstamos a empresas podría ser un producto de inversión atractivo, siempre y cuando conozcan a los dueños y/o representantes legales de estas empresas y puedan acceder a información financiera de la misma. Asimismo, les interesaría tasas por encima del 10% para considerarlo como un producto de inversión.
- La publicidad digital de un producto de inversión, donde resalta la tasa de interés entre 10% y 15%, llamaría su atención; incluso estarían dispuestos a investigar sobre este producto. Sin embargo, tasas más altas como de 20%, les genera tanta desconfianza que no capta su interés, lo rechazan automáticamente.
- Los participantes consideran que podrían participar en una plataforma de crowdfunding de préstamos bajo los siguientes aspectos: altas tasas de retorno, por encima del 12%; conocer la hoja de vida de los accionistas y/o representantes legales, es muy importante saber quién está atrás de la empresa; acceder a información transparente de la empresa, principalmente financiera y sobre proyecciones de crecimiento y/o expansión; contar con un análisis del sector (rubro) al que pertenecen las empresas; que la plataforma cuente con contratos de créditos por cada préstamo que brinde a los empresarios; por un aspecto social, apoyando al crecimiento de Mype que necesitan financiamiento, y que no acceden a los productos del sistema financiero tradicional.
- **Empresario.** Participaron un total de 12 personas, divididas en dos grupos de 6 personas cada uno, peruanos, que tienen una empresa clasificada como micro y pequeña, y tienen necesidad de contar con capital de trabajo para hacer crecer su empresa. Se buscó conocer la necesidad de financiamiento y cómo califican la experiencia con el sistema financiero tradicional al momento de solicitar crédito. Se les explicó el servicio que ofrece la plataforma de crowdfunding de préstamos para identificar si estuviesen dispuestos a participar. Las principales conclusiones obtenidas son las siguientes:
  - Los participantes consideran que el financiamiento es necesario para conseguir capital de trabajo y así hacer crecer su empresa.

- La mayoría de los participantes no han tenido una grata experiencia al acercarse a solicitar crédito al sistema financiero tradicional ya que las tasas de interés eran impagables, los procesos de evaluación son muy lentos, solicitan muchos requisitos y documentación, y la mayoría ni fueron atendidos en sus inicios.
- Los participantes indican que les parecen altas las tasas de interés que ofrece el sistema financiero tradicional.
- Los participantes comentan que al inicio se financiaron con capital propio, inversión externa o créditos personales, ya que como empresa no tenían historial crediticio o su nivel de facturación no era suficiente.
- Algunos participantes han escuchado sobre la solicitud de préstamos para empresarios on line; sin embargo, ninguno de ellos ha tenido la oportunidad de realizarlo de esa manera.
- Los participantes consideran que el préstamo on line les parece que sería rápido, eficiente, sencillo, práctico, dinámico, ágil y seguro.
- Los participantes consideran que una plataforma de crowdfunding es una oportunidad para la gran cantidad de Mype desatendidas en cuanto a su necesidad de crédito
- Los participantes consideran que podrían participar en una plataforma de crowdfunding de préstamos bajo los siguientes aspectos: oportunidad de obtener financiamiento y con tasas menores que las ofrecidas por el sistema financiero tradicional; saber que no necesitan cumplir tantos requisitos o entregar garantías para obtener un préstamo; saber que la plataforma está administrada por un equipo de profesionales que garanticen procesos seguros; que la plataforma no muestre información sobre los datos personales de los accionistas o principales ejecutivos de la Mype solicitante; que el proceso de evaluación financiera para obtener el préstamo sea seguro, práctico y rápido.

### **2.2.3 Ficha técnica de las encuestas**

Se realizaron encuestas con la finalidad de conocer el perfil conductual de los potenciales clientes, las razones por las que eligen diferentes alternativas de inversión y/o financiamiento, la percepción que tienen de realizar operaciones financieras en plataformas tecnológicas y estimar la demanda.

**Tabla 15. Ficha técnica para las encuestas**

Ficha técnica		
Encuestas (anexo 4 y 5)	Inversionista	Empresario
Naturaleza metodológica	Cuantitativa	Cuantitativa
Ámbito geográfico	Perú	Perú
Universo	Personas naturales del NSE A y B	Mype
Tamaño de la muestra (Mendenhall 1990) (anexo 6)	372 muestras válidas	52 muestras válidas
Tipo de muestreo	Aleatorio simple	Aleatorio simple
Margen de error	0,05	-
Fecha	Octubre 2019	Octubre 2019

Fuente: Mendenhall, 1990.

Elaboración: Propia, 2020.

### 2.3 Hipótesis

- **Inversionista.** Para las personas naturales de los NSE A y B de Perú, una plataforma crowdfunding de préstamos es una alternativa de inversión frente a las existentes en el sistema financiero tradicional, debido a una posible mayor rentabilidad (ver tabla 16).
- **Empresario.** Para las Mype de Perú con limitado acceso al crédito, una plataforma crowdfunding de préstamos es considerada una alternativa de financiamiento viable frente a las que existen en el sistema financiero tradicional (ver tabla 17).

**Tabla 16. Subhipótesis para el inversionista**

Hipótesis 1	Los productos de inversión con riesgo bajo son los productos preferidos para rentabilizar su dinero. Sin embargo, consideran que la rentabilidad generada por estos productos es baja.
Hipótesis 2	No conocen el modelo de negocio de una plataforma crowdfunding de préstamos, pero estarían dispuestas a conocer y participar en alguna.
Hipótesis 3	Consideran que las tres principales razones por la que invertirían en una plataforma crowdfunding de préstamos son una rentabilidad considerablemente mayor que la del sistema financiero tradicional, poder invertir con montos pequeños y en diferentes empresas, y que sean reguladas por el Estado.
Hipótesis 4	Consideran que la principal característica que debería tener una plataforma crowdfunding de préstamos es que brinde información transparente sobre todos los riesgos asociados a la inversión en préstamos.
Hipótesis 5	Prefieren recibir publicidad de una plataforma crowdfunding de préstamos por redes sociales.
Hipótesis 6	Prefieren las plataformas por Internet para solicitar servicios financieros.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 17. Subhipótesis para el empresario**

Hipótesis 1	La principal necesidad que tiene una Mype es contar con financiamiento.
Hipótesis 2	No conocen el modelo de negocio de una plataforma crowdfunding de préstamos, pero estarían dispuestas a solicitar un préstamo 100% on line en este nuevo modelo.
Hipótesis 3	Consideran que las tres principales razones por la que solicitarían préstamos en una plataforma crowdfunding de préstamos son rapidez en recaudar los fondos para el préstamo, ofrecen menos tasas de interés anual a las del sistema financiero tradicional, y por la no demora en la evaluación financiera.
Hipótesis 4	Consideran que la principal característica que debería tener una plataforma crowdfunding de préstamos es que sea de fácil uso.
Hipótesis 5	Prefieren recibir publicidad de una plataforma crowdfunding de préstamos por conferencia y/o talleres.
Hipótesis 6	Prefieren las agencias para solicitar servicios financieros.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **3. Hallazgos principales**

Los principales resultados en función a los objetivos e hipótesis (ver anexos 7 y 8), son los siguientes:

- Una plataforma crowdfunding de préstamos sí sería una alternativa de inversión para personas naturales del NSE A y B, así como una alternativa de financiamiento para las Mype. El 65,92% y el 80,39%, respectivamente, estarían dispuestos a participar si se le ofrece mejores condiciones, mayor rentabilidad por las inversiones y menores tasas de intereses para los préstamos que las del sistema financiero tradicional.
- Más del 50% de los inversionistas y empresarios encuestados consideran que la seguridad es la principal característica que debe tener una plataforma crowdfunding de préstamos para incentivar su participación.
- Con respecto a la rentabilidad, el 76,15% de los inversionistas encuestados desean una tasa de retorno entre 7% y 16%; además, prefieren que el plazo de inversión esté entre 6 a 18 meses. Además, el 82% de los empresarios encuestados perciben que la tasa de interés brindada por el sistema financiero tradicional es elevada.
- El 60,75% de los inversionistas y el 56,10% de los empresarios encuestados prefieren los canales electrónicos para solicitar servicios financieros.
- Más del 45% de los inversionistas y empresarios encuestados prefieren las redes sociales como medio para recibir publicidad sobre las plataformas de financiamiento colectivo.

### **4. Estimación de la demanda**

Es necesario establecer parámetros en la demanda de mercado para identificar el mercado potencial, mercado disponible y mercado meta en función a los objetivos de la plataforma (Kotler

y Keller 2012). Por último, se determina el mercado penetrado, conformado por quienes utilizarán los servicios de PeruFunding.

#### 4.1 Demanda del inversionista

Para identificar el mercado potencial, primero, se debe conocer a la población de Perú; luego, se utilizan los siguientes filtros: NSE A y B, entre 30 y 50 años, con situación laboral activa y que realizan operaciones de banca electrónica (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim] 2018). Después se identifica el mercado disponible, para lo cual se utiliza el porcentaje de personas que realizan inversiones con riesgo alto en el sistema financiero tradicional y que están dispuestas a invertir en una plataforma crowdfunding de préstamos (data encuesta). Por último, para determinar el mercado meta, se utiliza el porcentaje de personas que estarían dispuestas a invertir en una plataforma crowdfunding de préstamos (data encuesta).

**Tabla 18. Mercado meta del inversionista**

Población del Perú *	<b>32.106.270</b>	
Nivel socioeconómico (NSE)	NSE A	NSE B
% NSE - Perú *	1,6%	10,8%
# Personas	513.700	3.467.477
% Rango de edad (30 a 50 años) *	29,8%	28,0%
# Personas en rango de edad entre 30 a 50 años	153.176	969.633
% Situación laboral activa *	63,6%	61,5%
# Personas con trabajo	97.420	596.324
% Realizan operaciones de banca electrónica *	34%	15,9%
# Personas que realizan operaciones de banca electrónicas	33.123	94.816
<b>Mercado Potencial (# personas)</b>	<b>127.938</b>	
% Personas que tienen productos de inversión **	61,7%	
# Personas con productos de inversión	78.938	
% Personas con productos de inversión de alto riesgo **	22,9%	
# Personas con productos de inversión de alto riesgo	18.053	
<b>Mercado disponible (# personas)</b>	<b>18.053</b>	
% Personas dispuestas a invertir en una crowdlending **	65,9%	
# Personas dispuestas a invertir en una crowdlending	11.901	
<b>Mercado meta (# personas)</b>	<b>11.901</b>	
Factor a alcanzar en el primer año de operación*	2,5%	
# de inversionistas estimados para invertir en Perufunding	298	
Ticket promedio de inversión	8.000	
Volumen total invertido = Volumen total prestado	2.380.122	

Fuente: \*APEIM, 2018; \*\*Data encuesta.  
Elaboración: Propia, 2020.

Luego de calcular el mercado meta, se estima el número de inversionistas que invertirán en PeruFunding en el primer año de inicio. Se utiliza la teoría de la difusión de innovaciones de Rogers (1962), la cual indica que son los innovadores y los early adopter quienes abrirán las puertas de un nuevo servicio al mercado total. Por lo tanto, se supone un factor de alcance sobre el mercado meta de 2,5% en el primer año de operación; es decir, se captarían 298 inversionistas.

**Tabla 19. Estimación de la demanda del inversionista**

<b>Mercado meta (# personas)</b>	<b>11.901</b>
<i>Factor a alcanzar durante el primer año de operación*</i>	2,5%
# de inversionistas estimados para invertir en Perufunding	298

Fuente: Rogers, 1962.

Elaboración: Propia, 2020.

#### **4.2 Demanda del empresario**

Las Mype en el Perú ascienden a 3,6 millones, pero solo el 51,6% de estas empresas son formales (Produce 2017). Para identificar el mercado potencial solo se aceptarán solicitudes de financiamiento de un empresario formal.

Luego de realizar un sondeo entre las Mype formales del Perú, se obtiene que el 56,1% prefieren los canales electrónicos para solicitar servicios financieros y el 80,8% estarían dispuestas a invertir en una plataforma crowdfunding de préstamos generándose un mercado disponible de aproximadamente 846.000 empresas. Además, se define que para una primera etapa de operación, la plataforma realizará préstamos de hasta 24 meses como plazo máximo, también se determina un rango de préstamo entre S/ 5.000 como mínimo y S/ 25.000 como máximo. El sondeo realizado indica que el 54,85% de este mercado disponible prefieren préstamos de hasta 24 meses y el 48,8% solicitarían préstamos de hasta S/ 25.000.

**Tabla 20. Mercado meta para el empresario**

Total de Mype en el Perú *	3.617.163
% de Mype formales en el Perú *	51,6%
# de Mype formales en el Perú	1.866.456
<b>Mercado potencial (# Mype)</b>	<b>1.866.456</b>
% Mype prefieren los canales electrónicos para solicitar servicios financieros **	56,1%
# Mype que prefieren los canales electrónicos para solicitar servicios financieros	1.047.082
% Mype dispuestas a solicitar un préstamo en una plataforma crowdfunding **	80,8%
# Mype que solicitarían préstamos en una plataforma crowdfunding	846.042
<b>Mercado disponible (# Mype)</b>	<b>846.042</b>
% Mype prefieren préstamos de 1 a 24 meses **	54,8%
# de Mype prefieren préstamos de 1 a 24 meses	463.631
% Mype que solicitarían préstamos hasta a S/25.000 **	48,8%
# de Mype que solicitarían préstamos hasta a S/25.000	226.252
<b>Mercado meta (# Mype)</b>	<b>226.252</b>

Fuente: \*Produce, 2017; \*\*Data sondeo.  
Elaboración: Propia, 2020.

Se trabaja con el mismo factor de alcance de 2,5% que se usó para estimar el número de inversionistas que participarían en PeruFunding; por lo tanto, se obtienen 5.656 empresas dispuestas a solicitar préstamos en el primer año de operación.

**Tabla 21. Estimación de la demanda del empresario**

Mercado meta (# Mype)	226.252
Factor de alcance del primer año de operación*	2,5%
<b># de empresas estimadas que solicitarían préstamos en Perufunding</b>	<b>5.656</b>

Fuente: Rogers, 1962.  
Elaboración: Propia, 2020.

#### 4.3 Equiparando la demanda del inversionista y del empresario

Para calcular el número de préstamos que PeruFunding otorgará durante el primero año de operación es necesario identificar el volumen total de inversión para ese año, para lo cual se identifica la inversión media anual por cada inversionista. Para calcular esta inversión media se realizó un benchmarking de las Fintech de préstamos que operan actualmente en el Perú y, se cruzó con los resultados obtenidos de la encuesta. Por lo tanto, se supondrá una inversión media anual de S/ 8.000 por cada inversionista (se estimó 298 inversionistas); es decir, que, durante el primer año de operación, la plataforma recaudará aproximadamente S/ 2,3 millones, siendo este el volumen total que PeruFunding prestará a los empresarios.



**Tabla 22. Estimación del volumen total (S/) prestado a los empresarios**

# de inversionistas estimados para invertir en Perufunding	298
S/ inversión media anual por cada inversionista	S/ 8.000
<b>Volumen total de inversión anual (primer año de operación)</b>	<b>S/ 2.380.122</b>

Fuente: \*Benchmarking con Fintech de préstamos en Perú.

Elaboración: Propia, 2020.

Después de identificar cuál sería el volumen total prestado a los empresarios en el primer año de operación, se podrá determinar el número de préstamos otorgados por PeruFunding. Primero, es necesario identificar el préstamo medio anual para cada empresario, por lo cual se realizó un análisis de los préstamos otorgados a las Mype en el sistema financiero tradicional, donde el préstamo medio anual se encuentra entre S/ 5.000 y S/ 50.000 hasta por 24 meses (SBS 2019). También, se realizó un benchmarking con las Fintech de préstamos que operan actualmente en el Perú, donde pueden solicitar préstamos de hasta de S/ 25.000 bajo las mismas condiciones que ofrece PeruFunding; además, se cruzó con los resultados obtenidos en el sondeo para empresarios. De esta manera, se estima un préstamo medio anual de S/ 10.000, con un préstamo mínimo de S/ 5.000 y un máximo de S/ 25.000 en función a la capacidad de pago de cada empresario y al plazo del préstamo. Se realizarán filtros a través de las centrales de riesgo además de analizar la información financiera que el empresario otorgue a PeruFunding.

Considerando el número de empresas que solicitarían préstamo y el préstamo medio anual indicado, la demanda de inversión del mercado será de S/ 56 millones. Sin embargo, dado que la oferta de inversión del mercado es de S/ 2,3 millones en el primer año de operación, esta, al ser menor a la demanda de inversión, delimitaría la capacidad de préstamo hacia el empresario con lo que se estima que otorgarán 238 préstamos durante el primer año de operación.

**Tabla 23. Estimación de la cantidad de solicitudes de préstamos otorgados por PeruFunding**

Volumen total prestado anual (primer año de operación)	2.380.122
S/ Préstamo medio anual para cada empresario	S/ 10.000
<b># Solicitudes de préstamos otorgados por Perufunding</b>	<b>238</b>

Fuente: \*Benchmarking con Fintech de préstamos en Perú.

Elaboración: Propia, 2020.

## 5. Conclusiones del estudio de mercado

De acuerdo a la investigación realizada, se puede observar que las plataformas crowdfunding de préstamos han experimentado tasas de crecimiento significativas en los principales mercados del mundo. Dicho crecimiento se debe, principalmente, a que han brindado un servicio atomizado

que les permite llegar a los segmentos olvidados por el sistema financiero tradicional. Actualmente, en el Perú, solo el 6% de las Mype acceden al financiamiento tradicional y obtienen préstamos con altos costos; además, el 41% de los peruanos son bancarizados, por lo que hay un número representativo de personas y empresas que no están siendo atendidas por el sistema financiero tradicional, siendo urgente buscar nuevos modelos financieros que los asistan.

Los expertos reconocen la importancia de las Mype; sin embargo, identifican que las políticas crediticias actuales del sistema financiero tradicional son tan rígidas que terminan excluyéndolas. Consideran que las plataformas de crowdfunding de préstamos serían una alternativa que atendería las necesidades de inversionistas y empresarios porque su modelo operativo es flexible y basado en el uso de la tecnología, lo que genera menores costos y permite brindar mejores beneficios a ambos públicos. Además, señala que los factores claves para el éxito de esta plataforma son la generación de confianza en los clientes y la automatización de los procesos. Por otro lado, inversionistas y empresarios están interesados en participar en una plataforma como está bajo ciertas condiciones. En el caso del inversionista, participaría si la tasa de retorno es mayor al 12%, si tuvieran el control sobre sus inversiones, y si contaran con mayor información financiera y de carácter de la empresa. Por el lado del empresario existe la necesidad de acceder a préstamos para que su empresa crezca; sin embargo, es difícil que accedan y, cuando lo han logrado, ha sido luego de un proceso de evaluación muy largo y con tasas de interés muy altas.

Con el análisis cuantitativo se identifica que existiría demanda tanto del lado del inversionista como del lado del empresario para este modelo de negocio, ya que cubre necesidades que no están siendo atendidas. Por lo tanto, una plataforma crowdfunding de préstamos sí sería una alternativa de financiamiento e inversión para el empresario y el inversionista, respectivamente; siendo la seguridad el factor más importante para que participen en este modelo de negocio.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Misión

Democratizar el acceso al financiamiento y la inversión.

### 2. Visión

Ser el principal promotor de oportunidades de inversión que contribuyan al desarrollo sostenible de las empresas peruanas.

### 3. Propuesta de valor

Brindar beneficios adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes es fundamental para generar valor e incrementar la demanda (Medina 2012). En ese sentido, la propuesta de valor que se ofrece a los dos mercados meta es la siguiente:

- **Inversionista.** Posibilidad de diversificar su portafolio de inversiones, financiando campañas con altas probabilidades de éxito que le brinden una mayor rentabilidad que los productos del sistema financiero tradicional.
- **Empresario.** Forma ágil y segura de recaudar los fondos que necesitan para impulsar o expandir su empresa con menores costos financieros.

La plataforma crowdfunding de préstamos será el punto de contacto de inversionistas y empresarios, y brindará toda la información para que tomen la más adecuada decisión de inversión o financiamiento con mejores condiciones que las ofrecidas por el sistema financiero tradicional.

### 4. Valores

La plataforma, cuyo éxito se forjará en sus procedimientos ágiles y eficientes brindando un servicio con calidad, enmarcará sus actividades en los siguientes valores:

- **“Confianza.** Nuestros clientes son nuestra prioridad
- **Integridad.** Actuamos correctamente para darles un servicio honesto y transparente.
- **Responsabilidad.** Asumimos nuestras acciones y las afrontamos positivamente

- **Calidad.** Aseguramos que nuestros procesos se encuentran alineados para brindar un buen servicio.
- **Innovación.** Buscamos nuevas y diferentes maneras de mejorar nuestros procesos.
- **Seguridad.** Aplicamos los filtros necesarios para que tu experiencia sea la esperada”.

## 5. Objetivos de marketing

**Tabla 24. Objetivos de marketing para la plataforma crowdfunding de préstamos**

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Metas			
			1	2	3	
1	Ser la plataforma crowdfunding de préstamos con mayores ventas en el Perú en 3 años.	Seleccionar proyectos con mayores probabilidades de éxito, menor riesgo y atractivas tasas de rentabilidad.	Market share	10%	20%	35%
2	Estar en el top of mind de alternativas de plataformas de financiamiento participativo en 3 años.	Posicionarse como una plataforma segura y ágil.	Encuestas de preferencia	3° lugar	2° lugar	1° lugar
3	Creecer a doble dígito en la tasa de conversión de préstamos otorgados año a año (crecimiento de ventas)	Hacer una evaluación exhaustiva de la viabilidad del préstamo.	Proyectos financiados sobre proyectos expuestos	20%	30%	50%
4	Mantener clientes que inviertan al menos trimestralmente.	Realizar programa de fidelización y ofrecer atractivas tasas de rentabilidad.	Encuestas de satisfacción de servicio	80%	90%	100%
5	Mantener un retorno a la inversión en marketing mayor a 500%.	Evaluar permanentemente las acciones de marketing que se realizan y priorizar las más efectivas	Retorno de la inversión en Marketing	457%	529%	709%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 6. Estrategia competitiva - diferenciación

Para establecer una posición en el mercado que permita a las empresas maximizar el rendimiento sobre la inversión, se pueden utilizar las estrategias competitivas genéricas. En este caso, con la finalidad de que el servicio se perciba como único y así superar los rivales de la industria, la estrategia competitiva genérica elegida será la de diferenciación (Porter 2008).

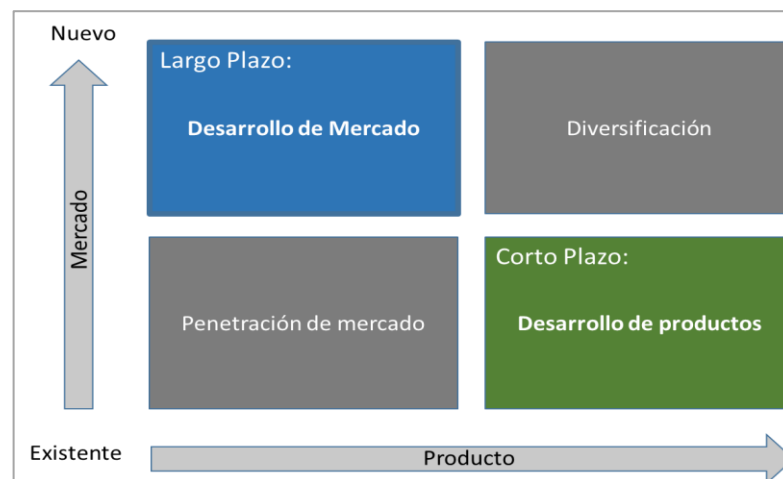
Se brindará, mediante una plataforma digital, una alternativa de financiamiento para empresarios, diferente al sistema financiero tradicional, y una nueva opción para personas que busquen diversificar sus inversiones. Dicha plataforma será sencilla y práctica, permitirá una interacción ágil y segura para ambos grupos de clientes. Se realizará un análisis profundo de la viabilidad de las solicitudes de financiamiento para elegir aquellos negocios con mayor probabilidad de éxito y así construir la credibilidad de la marca.

## 7. Estrategia de crecimiento

La estrategia general se define utilizando como herramienta la matriz de Ansoff (1957: 113-124), para definir si se ofrecerán productos nuevos o existentes en mercados nuevos o existentes. En el corto plazo, dado que el producto a ofrecer es nuevo, se adoptarán estrategias enfocadas en el desarrollo de producto; y para el largo plazo, una vez que ya se tenga un producto maduro, se aplicarán estrategias de desarrollo de mercados.

La estrategia de desarrollo producto considera acciones de investigación y desarrollo hasta tener un producto viable mínimo, mientras que las estrategias de desarrollo de mercado considerarán el desarrollo de mercados geográficos; crear segmentos de mercado; definir políticas de precio que atraigan a nuevos clientes, y realizar campañas de awareness.

**Gráfico 3. Matriz de Ansoff**



Fuente: Ansoff, 1957.

## 8. Estrategia de segmentación de mercado

Para el lanzamiento de la plataforma crowdfunding de préstamos se identificaron dos perfiles objetivos utilizando la herramienta empathy map (anexos 9 y 10), lo que permitió conocer cada detalle de sus necesidades. Así mismo, se analizaron las características descriptivas y conductuales de los potenciales clientes para realizar la siguiente segmentación (Kotler y Keller 2016):

**Tabla 25. Segmentación del perfil del público objetivo**

Tipo de segmentación	Perfil del inversionista	Perfil del empresario
<b>Geográficamente</b>	Perú	Perú
<b>Demográficamente</b>	Edad: 30 a 50 años NSE: A y B Género: hombres y mujeres Trabajador dependiente	Mype: micro y pequeña empresa. Se clasifican por su nivel de ventas anuales de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Microempresa: hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)*.</li> <li>● Pequeña empresa: más de 150 hasta 1.700 UIT.</li> </ul> * Valor de la UIT 2020 asciende a S/ 4,300
<b>Psicográficamente</b>	Personas naturales con exceso de liquidez. Personas con bajo nivel de aversión al riesgo.	Mype dispuestas a brindar toda la información necesaria para obtener un préstamo.
<b>Conductual</b>	Diversifican sus alternativas de inversión porque no tienen necesidad de utilizar su liquidez en el corto plazo. Tienen el hábito de realizar transacciones vía Internet.	Mype que estarán en búsqueda de financiamiento cuando necesiten capital de trabajo.

Fuente: \* Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), s.f.  
Elaboración: Propia, 2020.

### 8.1 Perfiles de estilo de vida (Arellano)

A partir de los estilos de vida de Arellano (s.f.) se clasificó a los clientes de la siguiente manera:

- **Inversionista.** Se identificarán en base a un perfil sofisticado, ya que son personas con excedente de dinero y que buscan diversificar sus inversiones a través de medios novedosos y tecnológicos.
- **Empresario.** Se identificarán en base a perfiles progresista y moderno; progresista porque el empresario es el peruano dedicado que busca salir adelante haciendo crecer su negocio, mejorando sus ingresos y su estilo de vida para sacar adelante a su familia; moderno, porque buscan tener éxito, son pujantes y arriesgados al invertir, desean ser reconocidos por sus logros, son decididos y optimistas para enfrentar riesgos y surgir económicamente.

## 9. Estrategia de posicionamiento

Hoy en día, crear una excelente estrategia de promoción y una adecuada campaña publicitaria no son suficientes para ganar terreno en una sociedad sobresaturada de información; es necesario adoptar una estrategia de posicionamiento y entrar primero a la mente del consumidor (Trout y Ries 2002). En ese sentido, para ubicar la marca en un lugar distintivo de la mente del cliente se resaltarán los beneficios principales de la plataforma, y se seguirá la siguiente estrategia de posicionamiento: “Plataforma crowdfunding de préstamos que ofrece un servicio ágil y seguro”.

## Capítulo V. Tácticas de marketing

A lo largo de los años han emergido diferentes enfoques respecto al planteamiento de las estrategias y tácticas de marketing. Inicialmente solo se desarrollaban tácticas para bienes de manufactura; sin embargo, con la evolución en los negocios, es importante desarrollar tácticas específicas acorde a la naturaleza de los servicios (Lovelock y Wirtz 2009). En este capítulo, se enunciarán las tácticas de marketing de PeruFunding, aplicando las 7P del marketing de servicios (Booms y Bitner 1981):

### 1. Estrategia de servicio

PeruFunding es una plataforma web que funcionará como mediador para cerrar operaciones financieras masivas, de manera ágil y segura, entre empresas que necesitan dinero con tasas de interés accesibles y personas que están dispuestas a dárselos a cambio de una rentabilidad mayor que la banca tradicional.

#### 1.1 Estrategia de marca

Las características del diseño de la marca son las siguientes:

- **Nombre.** La marca se compone en dos palabras claves considerando la visión y compromiso de la plataforma:
  - Perú. Se refiere al aporte que brindará al país para su desarrollo económico, impulsando el dinamismo del sector empresarial y brindando la oportunidad de inversión a más peruanos.
  - Funding. Se refiere a acopiar los recursos que permitan el desarrollo de los empresarios.
- **Isotipo.** El isotipo representa el ciclo de la retroalimentación que existe entre inversionistas que apoyan a empresarios y ganan intereses por ello, así como el aporte de estos empresarios a la economía del país. Los colores que lo caracterizan son verde, gris y púrpura. El color verde representa accesibilidad y dinero; el color gris seguridad y neutralidad; y el color púrpura dinamismo e innovación. Los colores representan la personalidad de una marca ágil, segura e innovadora. El imagotipo será utilizado para las fotos de perfil de redes sociales.

**Gráfico 4. Isotipo**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Gráfico 5. Imagotipo**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 1.2 Niveles de producto

- **Inversionista**
  - Beneficio central. Retorno de inversión.
  - Producto básico. Plataforma web de alternativas de inversión a corto plazo con conocimiento de la tasa de retorno.
  - Esperado. Recibir la mayor tasa de rentabilidad posible.
  - Ampliado. Brindar asesoría sobre finanzas personales.
  - Potencial. Plataforma de inversión a mediano plazo.
- **Empresario**
  - Beneficio central. Recaudar el capital de trabajo que necesitan.
  - Producto básico. Plataforma web de préstamos participativos hasta 18 meses con mejores tasas de interés que la banca tradicional.
  - Esperado. Que sea ágil y efectivo.
  - Ampliado. Brindar asesoría financiera empresarial.
  - Potencial. Plataforma de préstamos participativos a mediano plazo.

## 1.3 Servicios complementarios

PeruFunding brindará principalmente un servicio de mediación que permitirá a Mype e inversionistas satisfacer mutuamente sus necesidades financieras. Sin embargo, para conseguir un adecuado diseño del servicio, es importante considerar servicios complementarios que eleven de manera positiva la experiencia del cliente. En función a los papeles que cumplan, los servicios complementarios pueden ser de facilitación (auxilian el uso del producto básico) y de mejora (añaden valor para los clientes) (Lovelock y Wirtz 2009). A continuación, se detallan los servicios complementarios:

### 1.3.1 Servicios complementarios de facilitación

- **Información**. A través de la plataforma, redes sociales y mailing se publicará información sobre los beneficios de PeruFunding. En la plataforma se brindará información sobre:



- Los beneficios y riesgos de participar en una plataforma de financiamiento participativa.
- Crowdfunding de préstamos, el funcionamiento de la plataforma y los pasos a seguir para participar.
- PeruFunding y el perfil de sus colaboradores.
- El empresario que solicita el préstamo y sus indicadores financieros.
- La campaña en lanzamiento y monto recaudado a la fecha.
- Las tasas de rendimiento para los inversionistas.
- Cifras que demuestren el éxito de campañas concretadas.
- Blogs con noticias para empresario e inversores, artículos de capacitación en finanzas personales, y simuladores de inversión y préstamos.

Finalmente, se publicará toda la información exigida por el Decreto de Urgencia N°013-20, para la actividad transparente de la plataforma, la cual estará disponible 24/7.

- **Toma de pedidos.** La toma de pedidos del empresario se realizará a través del formulario que se encuentra en la plataforma web, luego de 24 horas (hábiles) recibirá una respuesta por parte de un asesor comercial. El inversionista participará en la plataforma luego de registrarse a través de esta, inmediatamente podrán realizar sus aportes. Se podrá tomar pedidos 24/7.
- **Facturación.** Se enviará una constancia de pago en cada cuota abonada por el empresario. Al inversionista se le enviará una constancia automática por el depósito que se le hace. Las constancias se entregarán de lunes a viernes hasta mediodía.
- **Pago.** El empresario realizará el pago del préstamo en una cuenta recaudadora que abrirá PeruFunding por cada campaña. El pago a los inversionistas será a las cuentas bancarias que indiquen al momento de su registro en la plataforma y se hará en un plazo máximo de 48 horas de la fecha que corresponda.

### 1.3.2 Servicios complementarios de mejora

- **Consulta.** A través del call center, chat on line que se encuentra en la web, correo de consultas, Whatsapp y sistema de mensajes de las redes sociales, se absolverán inmediatamente las dudas de los clientes en el horario de 8:00 am a 6:00 pm.
- **Seguridad.** La información personal de los usuarios se almacenará en bases de datos cifradas y con altos niveles de ciber seguridad; además, se realizará un monitoreo periódico de la web para eliminar riesgos de clonación de páginas, etcétera.
- **Excepciones.** Para la atención de sugerencias/reclamos y solucionar problemas se tendrá como canales de atención el call center, chat on line que se encuentra en la web, correo de consultas, Whatsapp y sistema de mensajes de las redes sociales en el horario de 8:00 am a 6:00 pm. Asimismo, a través de la página web podrán utilizar el libro de reclamaciones (24/7).

## 2. Estrategia de precio

Los servicios son de carácter perecedero, no se pueden almacenar y están sujetos a fluctuaciones constantes en su demanda, lo que afecta directamente la asignación de sus precios. Por tal motivo, es importante establecer objetivos en la asignación de precios que estén en función con las metas globales de la empresa, estos objetivos pueden ser los siguientes (Stanton *et al.* 2007):

- **Orientados a las ganancias.** Lograr una retribución meta y/o maximizar la utilidad.
- **Orientados a las ventas.** Incrementar el volumen de ventas y la participación de mercado.
- **Orientados al status quo.** Estabilizar los precios y/o hacer frente a la competencia.

Como ya se indicó anteriormente, la industria de las Fintech está en crecimiento en el mercado peruano. Por esa razón, los precios de PeruFunding estarán orientados en incrementar el volumen de ventas y la participación de mercado, determinándose de la siguiente manera:

- **Comisión fija por préstamo financiado.** Se estima una comisión de 3% sobre el capital del préstamo otorgado a un empresario, comisión que se cobrará solo cuando se recaude todo el fondo solicitado en una campaña. Esta comisión se determinó luego de realizar un análisis de las comisiones que cobran otras Fintech que dan préstamos en el Perú, las mismas que están alrededor del 6%. Al ser competencia directa, se establece una comisión menor para captar más solicitudes de préstamos en los primeros años de operación; además, con esta comisión se cubren los costos fijos y variables de PeruFunding.
- **Tasa de interés para el empresario.** Se estima una tasa de interés promedio anual de 36,6%, que estará en función del perfil de riesgo del empresario; es decir, en la medida que las empresas van formando un historial crediticio con PeruFunding, con un adecuado compromiso de pago, podrán acceder a tasas de interés más bajas. Se determinó esta tasa de interés buscando que sea 10% menos que las tasas de interés que cobra el sistema financiero tradicional, alrededor del 44% (sin considerar otras comisiones). También, se comparó con las tasas brindadas por las Fintech que ofrecen préstamos en el Perú, manteniéndose en un nivel de tasa de similar a la que ofrecerá PeruFunding.
- **Tasa de interés para el inversionista.** Se estima una tasa de interés promedio anual de 16,5%, determinada según el rendimiento ofrecido a los inversionistas en las Fintech de préstamos, manejándose un nivel de tasa similar a la de la competencia para captar el interés de estos inversionistas. A diferencia de la competencia, PeruFunding no cobrará ninguna comisión por la gestión de cobranza, para diferenciarse en los primeros años de operación.

### 3. Estrategia de plaza

El canal de servicio será la página web, medio de interacción entre el empresario y el inversionista; punto de encuentro donde los empresarios podrán acceder a financiamiento con los fondos de los inversionistas, quienes buscan una rentabilidad mayor a la que brinda el sistema financiero tradicional, además de hacer seguimiento a estas operaciones para tener un mejor control. La dirección electrónica de la página web es [www.perufunding.pe](http://www.perufunding.pe).

#### 2.1 Características de la plataforma

El diseño de la plataforma se realizará de manera estratégica para facilitar la navegación de los usuarios y sea visualmente atractiva, considerando los colores de marca. A continuación, se describe el layout de la plataforma:

#### Gráfico 6. Layout de la plataforma

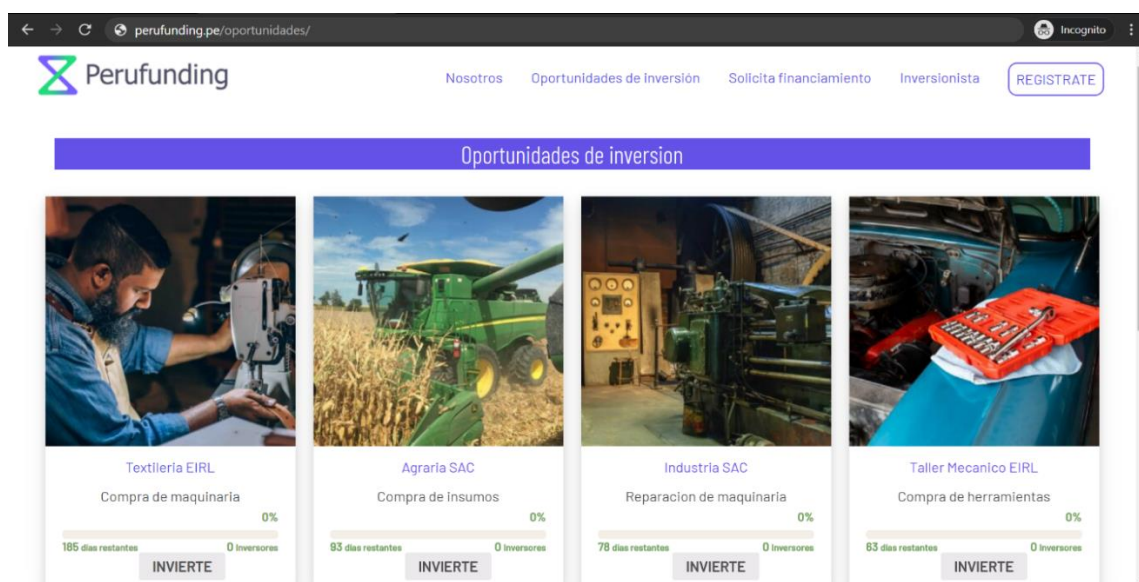


Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Inicio.** Mostrará la propuesta de valor de la empresa, un video informativo sobre PeruFunding y sus procesos, las campañas de financiamiento finalizadas con éxito; sección de valoración de los clientes; blogs, noticias y boletines económicos-financieros; información sobre los medios de atención al cliente (chat on line, teléfono, Whatsapp y correo corporativo); links o enlaces hacia las redes sociales de la empresa; mapa de la web; dirección física de la empresa y un enlace que direcciona a la base legal que respalda este modelo de negocio.

- **Nosotros.** Detalla información de PeruFunding como historia, misión, visión, valores corporativos, propósito y sobre sus colaboradores.
- **Oportunidades de inversión.** Muestra el catálogo de las campañas en curso y los términos y condiciones del préstamo; cada campaña indicará el monto de préstamos requerido así como información relevante sobre el empresario como calificación de la evaluación financiera y los principales indicadores que se desprenden, plazo de pago, tasa de retorno que ofrece, la cantidad de veces que expone una campaña, cuántas veces logró el financiamiento, valoración de buen pagador, y porcentaje de financiación obtenido hasta el momento por la campaña.

**Gráfico 7. Menú oportunidades de inversión**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Solicita financiamiento.** Muestra al empresario cómo participar en la plataforma, desde su registro hasta el pago del préstamos obtenido. Además, se presenta un simulador para calcular las cuotas a pagar por el préstamo solicitado, y muestra los montos totales prestados a través de la plataforma, cantidad de préstamos expuestos que lograron conseguir el fondo requerido, y cantidad de empresas registradas
- **Inversionista.** Muestra al inversionista cómo participar en la plataforma, desde su registro hasta la recepción del capital e interés de retorno. Además, se presenta un simulador para calcular los rendimientos que recibiría en caso decida participar; se muestran los montos totales de dinero invertido en la plataforma, montos de intereses ganados, tasa de retorno anual en promedio, y cantidad de inversionistas registrados.
- **Regístrate.** Donde los usuarios podrán registrarse, elemento importante para reconocerlos como clientes y recolectar data que se usará para ejecutar tácticas comerciales y de marketing.

#### 4. Estrategia de promoción

La promoción es parte importante del marketing, ya que permite a las empresas hacer un producto o servicio más atractivo a los compradores potenciales, y así tratar de aumentar el volumen de ventas (Stanton *et al.* 2007) .

##### 4.1 Objetivos de promoción

«Desde la perspectiva del marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización» (Stanton *et al.* 2007). Por tal motivo, antes de diseñar las tácticas de promoción, se establecen los objetivos que se desean alcanzar: informar el lanzamiento de Perufunding; crear imagen de marca; persuadir al cliente de comprar (generación de clientes), y recordación.

##### 4.2 Creación del mensaje publicitario

La creación y comunicación adecuada del mensaje es importante para el éxito de una campaña publicitaria (Kotler y Armstrong 2008). A continuación, se desarrolla la estrategia del mensaje:

- **Beneficio.** Perufunding permite crear operaciones financieras masivas entre empresas que necesitan acceder a crédito con tasa de intereses bajas, y personas que están dispuestas a dárselos a cambio de una rentabilidad mayor que la banca tradicional.
- **Razón de preferencia.** Es una plataforma web ágil y segura que funciona como punto de contacto entre empresarios y personas dispuestas a invertir.
- **Carácter de marca.** Accesible, seguro, dinámico.

El mensaje publicitario sería: “Lugar de encuentro para empresas e inversionistas que necesitan soluciones financieras seguras y ágiles”. Además, para la elaboración del mensaje publicitario se consideraron los insights que se desprendieron de la investigación de mercado.

**Tabla 26. Insights del público objetivo**

Insights del público objetivo	
Inversionista	Empresario
...” No sé qué hacer con mis ahorros”. ...” No temo arriesgarme”. ...” Quiero ganar más por mi dinero que teniéndolo en un banco”.	...”me apena que las IFIS no confíen en mi capacidad de pago”. ...” tengo grandes proyectos para mi empresa y no tengo dinero realizarlo rápidamente”. ...”me preocupa que mi empresa no crezca”.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **4.3 Tácticas de promoción**

Los medios por los cuales las empresas intentan lograr sus objetivos de promoción son las comunicaciones de marketing (Kotler y Keller 2012). Tomando como principal referencia sus aportes, a continuación, se detallan las tácticas de promoción en la tabla 27.

### **4.4 Cronograma de promoción**

El cronograma representa los tiempos en los que se realizarán las tácticas de promoción y se explica a continuación (ver tabla 28):

- En el periodo pre operativo se realizará sólo publicidad en redes sociales, en Google y Display (SEM); se utilizará el e-mail marketing; se publicarán en la plataforma los primeros artículos informativos creados por expertos en la materia, y se entregarán los primeros artículos promocionales (merchandising). Finalmente, se realizarán relaciones públicas para que diarios prestigiosos del país realicen un artículo periodístico sobre el lanzamiento de Perufunding.
- Los cuatro primeros meses se invertirá todas las semanas en redes sociales (S/ 750 por semana). Desde el quinto mes se invertirá las dos últimas semanas de cada mes, excepto julio y diciembre cuando se invertirá todo el mes, periodos en los que los inversionistas pueden tener más excedentes. Los S/ 1.500 no utilizados a partir del mes número 5 se invertirán en los meses 7 y 12.
- El e-mailing se utilizará durante todas las semanas (dos veces por semana) y se invertirá S/ 900 por mes, siendo el mes 7 y el 12 donde se invertirá S/ 1.500, respectivamente, ya que se considera que en esos periodos los inversionistas pueden tener más excedentes.
- Se invertirá en artículos de promoción (merchandising) todos los meses, siendo el mes 5 donde se comprará más ya que se participará en un evento.
- Se participará en un evento como auspiciador en el mes 5: Fintech Forum.
- Se efectuará relaciones públicas en el mes 6 para que se conozca el desarrollo que experimenta la empresa en el mercado peruano.
- Se invertirá en la contratación de expertos reconocidos en economía y finanzas para que elaboren artículos informativos, asesorando en inversiones a los usuarios registrados, los cuales se publicarán en la plataforma y se enviará vía mail.
- El marketing boca a boca, las ventas personales y SEO se realizarán durante todas las semanas.

- Se señalan en color verde las actividades que no tienen costo dentro del presupuesto de marketing, como las relaciones públicas planificadas, el marketing boca a boca que es una consecuencia del servicio, las ventas personales y SEO que se realizarán por el equipo de ventas y marketing (este costo se encuentra contemplado en la planilla). Los colores azul oscuro representan los periodos en que se intensifican la inversión promocional.

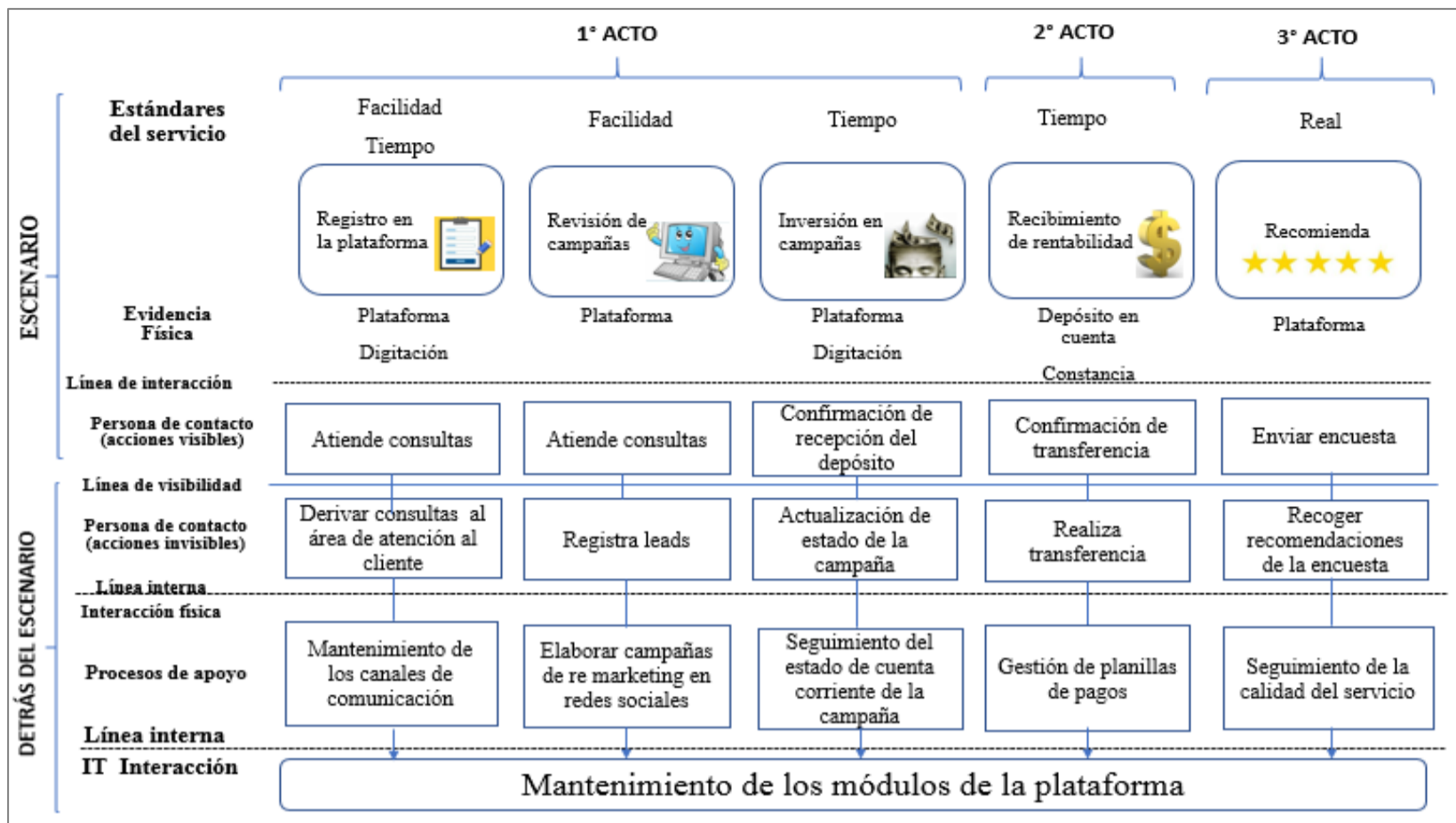




## **5. Estrategia de proceso**

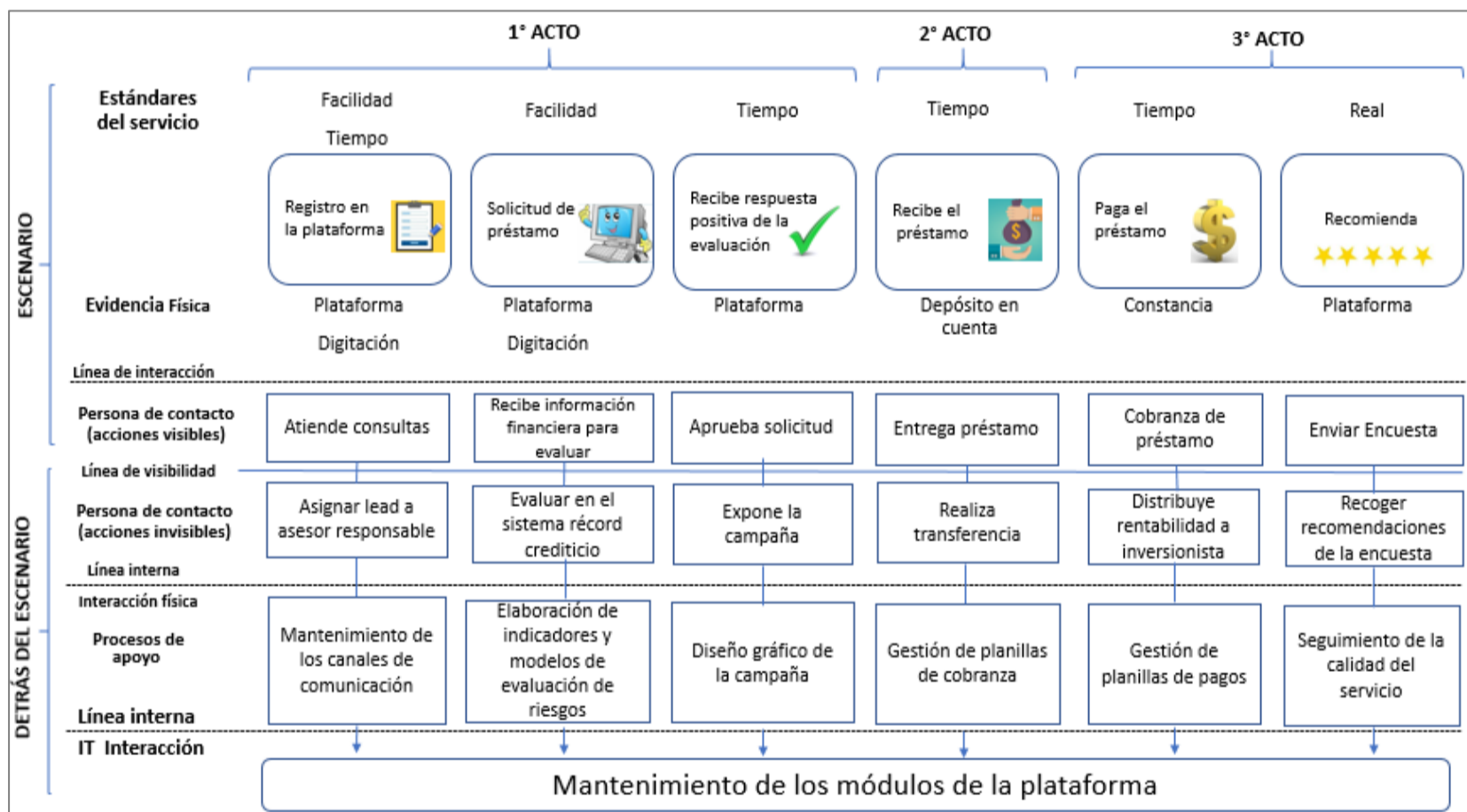
El servicio es una plataforma web que funcionará como mediador para cerrar operaciones financieras masivas entre empresarios e inversionistas que necesitan encontrarse para obtener beneficios financieros. Con la finalidad de describir los procesos, se han elaborado diagramas de servicio (Lovelock y Wirtz 2009) (ver gráficos 8 y 9):

**Gráfico 8. Mapa de procesos del inversionista**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Gráfico 9. Mapa de procesos del empresario**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 6. Estrategia de personas

Para lograr un excelente servicio y productividad, es necesario seguir los siguientes pasos (Lovelock y Wirtz 2009): contratar al personal correcto en función al servicio que ofrece PeruFunding; capacitar al personal constantemente, y motivar e impulsar al personal a través de recompensas.

El servicio que ofrecerá PeruFunding es 100% on line; sin embargo, una interacción fluida entre su personal con los empresarios e inversionistas es fundamental para lograr campañas de préstamos exitosas. Además, es probable que también se generen interacciones sobre problemas y/o solicitudes especiales; las soluciones brindadas por el equipo de PeruFunding serán claves en la satisfacción del cliente con el servicio brindado (Lovelock y Wirtz 2009):

Se contará con un grupo de profesionales expertos en análisis financieros que pueda elaborar informes financieros transparentes que ayuden a los inversionistas a decidir en qué campaña participar. Así mismo, es necesario contar con asesores comerciales que puedan identificar potenciales clientes, y apoyar en la atención de sus consultas, reclamos y/o sugerencias a los empresarios e inversionistas ya registrados en PeruFunding. Es fundamental que todo el personal conozca el funcionamiento y los procesos de la plataforma, así todos tendrán la capacidad de brindar una rápida y adecuada respuesta a los clientes para lograr que se fidelicen con la plataforma. También, es necesario realizar un seguimiento al cumplimiento de los pagos por parte del empresario, para asegurar el retorno de la inversión al inversionista, así como formar un perfil de riesgo para el empresario que le permita obtener mejores tasas de intereses para préstamos futuros.

## 7. Estrategia de evidencia física

La evidencia física se refiere al entorno en el que se entrega el servicio y los elementos tangibles asociados. Se divide en dos componentes: evidencia periférica y evidencia esencial (Shostack 1982: 49-63). Se desarrollará como sigue:

- **Evidencia periférica.** E-mails de confirmación de registro, participación, transferencias de depósito, entre otros.
- **Evidencia esencial.** Todo el entorno de la página web.

En concordancia con la estrategia de posicionamiento, los mensajes de comunicación se realizarán de manera rápida y, en lo posible, inmediata.

Dada la naturaleza intangible del servicio financiero propuesto y que los clientes hacen inferencia de la calidad del servicio en base a los tangibles ofrecidos (Bitner 1990) (Le Blank y Nguyen 1988: 7-18), la plataforma web, el entorno físico en el que se desarrollarán los procesos del servicio y con el que interactuará el cliente, también llamado servicescape (Bitner 1992: 57-71); se desarrollará considerando los siguientes factores:

- **Enfocada en lo que el público objetivo espera:**
  - Funcional.
  - De respuesta rápida.
  - De alta disponibilidad.
  - Con información clara y completa.
  - Con sistemas de ciberseguridad.
- **Con elementos que refuerzan el posicionamiento:**
  - Colores de la marca y los asociados a seguridad, agilidad y modernidad.
  - Diseños modernos.

Adicionalmente, para los empleados, la presencia física serán las oficinas y dado que el diseño de éstas puede impactar en la satisfacción, productividad y motivación (Davis 1984: 271-83), serán diseñadas para promover una comunicación ágil y horizontal. Las oficinas se ubicarán en un lugar céntrico con acceso rápido a vías principales de transporte.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Proyección de ventas

Se consideran los siguientes supuestos para realizar la proyección de ventas para el lanzamiento de la plataforma PeruFunding:

- El horizonte de la evaluación de proyecto es de 5 años y 6 meses. Por lo tanto, el inicio de la operación preoperativa (año 0) se estima en 6 meses antes de inicio de operación, donde 3 meses estará destinado exclusivamente al diseño de la plataforma.
- La tasa de crecimiento anual del financiamiento colectivo en el Perú se asumirá igual a la tasa de crecimiento de plataformas de crowdfunding en Latinoamérica en el 2018, que fue de 46% (BID; BID Invest, y Finnovista 2018).
- Los precios y los costos no son ajustados por inflación.
- Por los siguientes 5 años se tendrá un préstamo promedio anual de S/ 10.000.
- Para efectos de análisis, el plazo promedio por préstamo será de 12 meses y el pago se realizará con cuota bullet.
- La comisión de administración será de 3%, se mantendrá constante por los 5 años de proyección y se cobrará solo cuando se logre recaudar el 100% de los fondos a prestar. Esta comisión se aplicará sobre el capital del préstamo.
- La tasa de interés para el inversionista y empresario se determina en función al análisis realizado líneas arriba, considerando las siguientes tasas:
  - Tasa de interés promedio que se pagará al inversionista de 16,5%.
  - Tasa de interés promedio que se le cobrará al empresario de 36,6%.
- Para efectos de análisis se determina que las tasas de interés promedio serán constantes durante los 5 años de proyección.
- Para efectos de análisis, se determina un 10% como cuentas incobrables para cada año, las mismas que descuentan directamente a los ingresos por tasa de interés.

**Tabla 29. Proyección de ventas**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
# Solicitud de préstamos	5.656	5.656	5.656	5.656	5.656
# Solicitudes de préstamos aceptadas	298	387	459	744	1.087
# Solicitudes de préstamos otorgados	238	348	509	744	1.087
Comisión por préstamo financiado	3%	3%	3%	3%	3%
Préstamo medio anual	S/ 10.000	S/ 10.000	S/ 10.000	S/ 10.000	S/ 10.000
Volumen total prestado	S/ 2.380.122	S/ 3.480.000	S/ 5.090.000	S/ 7.440.000	S/ 10.870.000
<b>Ingreso por comisión</b>	<b>S/ 71.404</b>	<b>S/ 104.400</b>	<b>S/ 152.700</b>	<b>S/ 223.200</b>	<b>S/ 326.100</b>
Tasa de interés pasiva promedio	16,5%	16,5%	16,5%	16,5%	16,5%
Tasa de interés activa promedio	36,6%	36,6%	36,6%	36,6%	36,6%
Diferencial de tasa de interés	20%	20%	20%	20%	20%
Volumen total prestado	S/ 2.380.122	S/ 3.480.000	S/ 5.090.000	S/ 7.440.000	S/ 10.870.000
-10% incobrable	S/ 238.012	S/ 348.000	S/ 509.000	S/ 744.000	S/ 1.087.000
S/ intereses	S/ 784.012	S/ 1.146.312	S/ 1.676.646	S/ 2.450.736	S/ 3.580.578
<b>Ingreso por tasa de interés</b>	<b>S/ 430.564</b>	<b>S/ 629.532</b>	<b>S/ 920.781</b>	<b>S/ 1.345.896</b>	<b>S/ 1.966.383</b>
<b>Ingreso total</b>	<b>S/ 501.968</b>	<b>S/ 733.932</b>	<b>S/ 1.073.481</b>	<b>S/ 1.569.096</b>	<b>S/ 2.292.483</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El ingreso total está compuesto en:

- **Ingreso por comisión.** Es la ganancia que se obtiene de la comisión que se cobra al empresario luego de recaudar el 100% de los fondos que ha solicitado como préstamo. Esta comisión es sobre el total de fondos que se prestan.
- **Ingreso por tasa de interés.** Es la ganancia que se obtiene del diferencial entre los intereses que se cobran al empresario y los intereses que se le paga al inversionista.

El ingreso total sería la suma de ambos ingresos; para efectos de análisis, se expresarán en soles, por lo cual, no se considerará la diferencia por tipo de cambio.

## 2. Presupuesto

### 2.1 Presupuesto de inversión

La inversión preoperativa de la plataforma PeruFunding está compuesta por lo siguiente:

- Constitución de la empresa, donde se consideran los gastos de la minuta de constitución, escritura pública, inscripción en registros públicos y el registro de la marca PeruFunding en Indecopi.
- Desarrollo de la plataforma tecnológica.
- Pago anual por el hosting y dominio.

- Gasto de marketing en redes sociales, mailing, elaboración de artículos sobre crowdfunding de préstamos para ser colocado en la plataforma web, publicidad en Google (SEM) y elaboración de artículos promocionales de la marca.
- Colaboradores: gerente general, jefe de finanzas, jefes de tecnología y jefe de ventas y marketing.
- Laptops.

**Tabla 30. Presupuesto de inversión**

<b>Presupuesto de inversión</b>	
Constitución de PerúFunding	S/ 1.000
Plataforma web	S/ 40.000
Gastos preoperativos	S/ 78.000
Equipos	S/ 12.000
Colaboradores	S/ 49.500
Marketing	S/ 16.500
<b>Total</b>	<b>S/ 119.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El periodo preoperativo consta de 6 meses, donde la inversión asciende a S/ 119.000. Está compuesta por la constitución y registro de la empresa, la creación de la plataforma y los gastos preoperativos.

Asimismo, esta inversión se realizará al 100% con el aporte de los accionistas, no se solicitará ningún préstamo bancario. Las utilidades se reinvertirán en los 5 años proyectados, por lo cual, no habrá reparto de dividendos.

## 2.2 Presupuesto operativo

El presupuesto operativo se determina de la siguiente manera:

- **Costos fijos directos.** Asociados a los costos de hosting, dominio y mantenimiento de la plataforma, para una adecuada funcionalidad.
- **Costos variables.** Asociados a los costos de validación en el central de riesgos y Reniec para analizar el perfil del empresario, así como también las comisiones bancarias por las transferencias realizadas al empresario cuando se recaude el total del préstamo y al inversionista, cuando se retorne su inversión más intereses.
- **Gastos de administración.** Asociados a los pagos de planilla los mismos que, a partir del año 2, tendrán un ajuste de +2% cada año. Este ajuste se realiza en función al rango meta de la inflación del Perú que va de 1% a 3% (BCRP 2018). Por lo tanto, se trabajará con un rango

promedio de 2% para considerar las fluctuaciones económicas de los siguientes años. Además, también se consideran los siguientes gastos:

- Alquiler de oficina (Wework).
- Asesorías legales y contables serán externas para una adecuada revisión de los contratos de crédito y para todos los temas contables y tributarios de la PeruFunding.
- La compra de laptops para cada miembro del staff, siendo este el único activo fijo que tendrá PeruFunding.

**Tabla 31. Presupuesto operativo**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos fijos</b>		<b>S/ 12.400</b>	<b>S/ 12.400</b>	<b>S/ 12.400</b>	<b>S/ 12.400</b>	<b>S/ 12.400</b>
Servicio de hosting		S/ 7.200	S/ 7.200	S/ 7.200	S/ 7.200	S/ 7.200
Dominio		S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200
Mantenimiento de la plataforma		S/ 5.000	S/ 5.000	S/ 5.000	S/ 5.000	S/ 5.000
<b>Costos variables</b>		<b>S/ 17.657</b>	<b>S/ 19.915</b>	<b>S/ 23.212</b>	<b>S/ 28.025</b>	<b>S/ 35.053</b>
Central de riesgo		S/ 12.744	S/ 12.744	S/ 12.744	S/ 12.744	S/ 12.744
Reniec		S/ 3.570	S/ 5.212	S/ 7.610	S/ 11.111	S/ 16.222
Comisión bancaria por transferencias		S/ 1.342	S/ 1.958	S/ 2.857	S/ 4.170	S/ 6.087
<b>Gastos de administración</b>	<b>S/ 61.500</b>	<b>S/ 462.380</b>	<b>S/ 539.580</b>	<b>S/ 702.822</b>	<b>S/ 702.730</b>	<b>S/ 723.817</b>
Gerente General	S/ 15.000	S/ 75.000	S/ 76.500	S/ 78.030	S/ 79.591	S/ 81.182
Jefe Financiero	S/ 10.500	S/ 52.500	S/ 53.550	S/ 54.621	S/ 55.713	S/ 56.828
Jefe de Tecnología	S/ 10.500	S/ 52.500	S/ 53.550	S/ 54.621	S/ 55.713	S/ 56.828
Jefe de Marketing y Ventas	S/ 10.500	S/ 52.500	S/ 53.550	S/ 54.621	S/ 55.713	S/ 56.828
Analista financiero 1		S/ 37.500	S/ 38.250	S/ 39.015	S/ 39.795	S/ 40.591
Analista financiero 2				S/ 30.000	S/ 30.600	S/ 31.212
Asesor comercial 1		S/ 35.000	S/ 35.700	S/ 36.414	S/ 37.142	S/ 37.885
Asesor comercial 2				S/ 30.000	S/ 30.600	S/ 31.212
Analista de marketing			S/ 30.000	S/ 30.600	S/ 31.212	S/ 31.836
Especialista de recursos humanos				S/ 37.500	S/ 38.250	S/ 39.015
Alquiler de local (Wework)		S/ 79.380	S/ 123.480	S/ 176.400	S/ 176.400	S/ 176.400
Asesor legal	S/ 3.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000
Asesor contable		S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000
Laptops	S/ 12.000	S/ 6.000	S/ 3.000	S/ 9.000		S/ 12.000
<b>Presupuesto operativo</b>	<b>S/ 61.500</b>	<b>S/ 492.437</b>	<b>S/ 571.895</b>	<b>S/ 738.434</b>	<b>S/ 743.155</b>	<b>S/ 771.270</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 2.3 Presupuesto de marketing

Al ser una plataforma 100% on line, se elaboró el presupuesto de marketing en función a medios de comunicación on line, dándole mayor énfasis a las redes sociales y mailing. Además, según los resultados de las encuestas, más del 85% de los encuestados prefieren recibir publicidad sobre la plataforma a través de estos medios de comunicación.

Para impulsar el crecimiento del número de inversionistas y solicitudes de préstamos de empresarios, se proyecta un crecimiento de 10%, a partir del segundo año, sobre los siguientes presupuestos:



- Artículos elaborados por expertos en crowdfunding de préstamos y en economía, para colocarlos en la plataforma web y brindar mayor información al público objetivo.
- Community manager - redes sociales.
- Mailing con información sobre la plataforma, sus alcances, formas de invertir, entre otros aspectos importantes asociados a la decisión de usar la plataforma.
- SEM (Google).

**Tabla 32. Presupuesto de marketing**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Artículos de expertos para la web	S/ 42.000	S/ 46.200	S/ 50.820	S/ 55.902	S/ 61.492
Community manager - redes sociales: Facebook, LinkedIn, Instagram	S/ 18.000	S/ 19.800	S/ 21.780	S/ 23.958	S/ 26.354
Mailing	S/ 12.000	S/ 13.200	S/ 14.520	S/ 15.972	S/ 17.569
SEM (google)	S/ 48.000	S/ 52.800	S/ 58.080	S/ 63.888	S/ 70.277
Merchandising	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000
<b>Presupuesto de marketing</b>	<b>S/ 132.000</b>	<b>S/ 144.000</b>	<b>S/ 157.200</b>	<b>S/ 171.720</b>	<b>S/ 187.692</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Luego de determinar todos los presupuestos para la operatividad y funcionalidad de la plataforma PeruFunding, se consolidaron para obtener el siguiente presupuesto total:

**Tabla 33. Presupuesto total**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de inversión	S/ 41.000					
Presupuesto operativo	S/ 61.500	S/ 492.437	S/ 571.895	S/ 738.434	S/ 743.155	S/ 771.270
Presupuesto de marketing	S/ 16.500	S/ 132.000	S/ 144.000	S/ 157.200	S/ 171.720	S/ 187.692
<b>Presupuesto total</b>	<b>S/ 119.000</b>	<b>S/ 624.437</b>	<b>S/ 715.895</b>	<b>S/ 895.634</b>	<b>S/ 914.875</b>	<b>S/ 958.962</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## 2.4 Evaluación financiera del proyecto

Para evaluar la rentabilidad de la plataforma PeruFunding se trabajará con los siguientes supuestos:

- Los ingresos y egresos están expresados en soles, por lo tanto, no hay diferencia por tipo de cambio.
- El método de depreciación es en línea recta y se trabajará con los criterios de la depreciación tributaria (equipos de procesamientos 25%, activos intangibles 10% y otros activos 10%).
- Se utilizará el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como criterios de evaluación de la rentabilidad del proyecto.

- El costo de oportunidad del capital (COK) se considera en 20,38%, que corresponde al promedio a diciembre de 2018 de la tasa de interés activa en moneda nacional del sistema financiero tradicional (SBS 2019). Esto debido a que la industria Fintech aún está en crecimiento, por lo cual, se propone que la COK igual a la de un financiamiento tradicional.
- El impuesto a la renta es de 29,5%.
- Las utilidades se reinvierten todos los años proyectos, por lo cual no hay pagos de dividendos.

Se proyecta el estado de resultados en función a la proyección de ventas y el presupuesto total elaborado líneas arriba. De esta manera, se observa que, a partir del segundo año de operación, manteniéndose todos los supuestos indicados líneas arriba, PeruFunding generaría una utilidad neta.

**Tabla 34. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por comisión	S/ 71.404	S/ 104.400	S/ 152.700	S/ 223.200	S/ 326.100
Ingresos por tasa de interés	S/ 430.564	S/ 629.532	S/ 920.781	S/ 1.345.896	S/ 1.966.383
<b>Total de ingresos</b>	<b>S/ 501.968</b>	<b>S/ 733.932</b>	<b>S/ 1.073.481</b>	<b>S/ 1.569.096</b>	<b>S/ 2.292.483</b>
Costos fijos	S/ 12.400	S/ 12.400	S/ 12.400	S/ 12.400	S/ 12.400
Costos variables	S/ 17.657	S/ 19.915	S/ 23.212	S/ 28.025	S/ 35.053
<b>Total de costos</b>	<b>S/ 30.057</b>	<b>S/ 32.315</b>	<b>S/ 35.612</b>	<b>S/ 40.425</b>	<b>S/ 47.453</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/ 471.911</b>	<b>S/ 701.617</b>	<b>S/ 1.037.869</b>	<b>S/ 1.528.671</b>	<b>S/ 2.245.030</b>
Gastos de administración	S/ 462.380	S/ 536.580	S/ 702.822	S/ 702.730	S/ 723.817
Alquiler de oficina	S/ 79.380	S/ 123.480	S/ 176.400	S/ 176.400	S/ 176.400
Sueldos administrativos	S/ 305.000	S/ 341.100	S/ 445.422	S/ 454.330	S/ 463.417
Nuevos equipos	S/ 6.000		S/ 9.000		S/ 12.000
Asesoría legal	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000
Asesoría contable	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000
Gastos de ventas	S/ 132.000	S/ 144.000	S/ 157.200	S/ 171.720	S/ 187.692
<b>EBITDA</b>	<b>-S/ 122.469</b>	<b>S/ 21.037</b>	<b>S/ 177.847</b>	<b>S/ 654.221</b>	<b>S/ 1.333.521</b>
Depreciación		S/ 4.500	S/ 5.250	S/ 7.500	S/ 4.500
Amortización intangible	S/ 4.000	S/ 4.000	S/ 4.000	S/ 4.000	S/ 4.000
<b>EBIT</b>	<b>-S/ 126.469</b>	<b>S/ 12.537</b>	<b>S/ 168.597</b>	<b>S/ 642.721</b>	<b>S/ 1.325.021</b>
Impuesto a la renta 29,5%		S/ 1.913	S/ 49.736	S/ 189.603	S/ 390.881
<b>Utilidad neta</b>	<b>-S/ 126.469</b>	<b>S/ 10.624</b>	<b>S/ 118.861</b>	<b>S/ 453.118</b>	<b>S/ 934.140</b>
<b>Margen neto</b>	<b>-25%</b>	<b>1%</b>	<b>11%</b>	<b>29%</b>	<b>41%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Luego de elaborar el estado de resultados se proyectará el flujo de caja de PeruFunding de la siguiente manera:

**Tabla 35. Flujo de caja proyectado**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inversión</b>	<b>-S/ 119.000</b>					
Ingresos por comisión		S/ 71.404	S/ 104.400	S/ 152.700	S/ 223.200	S/ 326.100
Ingresos por tasa de interés		S/ 430.564	S/ 629.532	S/ 920.781	S/ 1.345.896	S/ 1.966.383
<b>Total de ingresos</b>		<b>S/ 501.968</b>	<b>S/ 733.932</b>	<b>S/ 1.073.481</b>	<b>S/ 1.569.096</b>	<b>S/ 2.292.483</b>
Costos fijos		S/ 12.400	S/ 12.400	S/ 12.400	S/ 12.400	S/ 12.400
Costos variables		S/ 17.657	S/ 19.915	S/ 23.212	S/ 28.025	S/ 35.053
Gastos de administración		S/ 462.380	S/ 536.580	S/ 702.822	S/ 702.730	S/ 723.817
Gastos de ventas		S/ 132.000	S/ 144.000	S/ 157.200	S/ 171.720	S/ 187.692
Gasto de depreciación y amortización		S/ 4.000	S/ 8.500	S/ 9.250	S/ 11.500	S/ 8.500
<b>Total de gastos</b>		<b>S/ 628.437</b>	<b>S/ 721.395</b>	<b>S/ 904.884</b>	<b>S/ 926.375</b>	<b>S/ 967.462</b>
Utilidad antes de impuesto		-S/ 126.469	S/ 12.537	S/ 168.597	S/ 642.721	S/ 1.325.021
Impuesto a la Renta			S/ 1.913	S/ 49.736	S/ 189.603	S/ 390.881
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-S/ 126.469</b>	<b>S/ 10.624</b>	<b>S/ 118.861</b>	<b>S/ 453.118</b>	<b>S/ 934.140</b>
Gasto de depreciación y amortización		S/ 4.000	S/ 8.500	S/ 9.250	S/ 11.500	S/ 8.500
<b>Flujo de caja</b>	<b>-S/ 119.000</b>	<b>-S/ 122.469</b>	<b>S/ 19.124</b>	<b>S/ 128.111</b>	<b>S/ 464.618</b>	<b>S/ 942.640</b>
<b>Flujo de caja acumulada</b>	<b>-S/ 119.000</b>	<b>-S/ 241.469</b>	<b>-S/ 222.345</b>	<b>-S/ 94.234</b>	<b>S/ 370.384</b>	<b>S/ 1.313.024</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Luego de elaborar el flujo de caja proyectado, se calculará el VAN y la TIR para determinar la viabilidad del proyecto.

**Tabla 36. Indicadores VAN y TIR**

COK	20,36%
VAN	S/ 460.513
TIR	61%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con los resultados obtenidos, se puede indicar que la plataforma PeruFunding es viable económicamente pues ofrece un VAN de S/ 460513 y una TIR de 61%, en una proyección de 5 años. Además, la TIR calculada es mayor que el COK (20,36%), por lo cual, es viable implementar la plataforma PeruFunding.

### 3. Simulación

Las tres principales variables que afecta el VAN y TIR son el diferencial de tasa, la comisión por recaudación de préstamo y el ticket medio de inversión. En base a ello se elaboraron los siguientes puntos de control considerando una variación de 10% en la primera y 15% en las últimas dado que son las más factibles de cambio y tienen mayor impacto en el resultado:

**Tabla 37. Caso 1: VAN y TIR con variación de -10% fija en la comisión de recaudación**

Variación de comisión por recaudación: -10%		Variación de diferencial de tasa						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Variación de ticket promedio de inversión	-15%	VAN: -133.487 TIR: 7%	VAN: -52.064 TIR: 15%	VAN: 29.358 TIR: 23%	VAN: 110.781 TIR: 31%	VAN: 192.204 TIR: 38%	VAN: 273.627 TIR: 46%	VAN: 355.050 TIR: 54%
	-10%	VAN: -37.695 TIR: 17%	VAN: 48.516 TIR: 25%	VAN: 134.729 TIR: 33%	VAN: 220.942 TIR: 41%	VAN: 307.154 TIR: 49%	VAN: 393.367 TIR: 57%	VAN: 479.579 TIR: 65%
	-5%	VAN: 58.096 TIR: 26%	VAN: 149.098 TIR: 34%	VAN: 240.100 TIR: 43%	VAN: 331.102 TIR: 51%	VAN: 422.104 TIR: 60%	VAN: 513.106 TIR: 68%	VAN: 604.109 TIR: 77%
	0%	VAN: 153.887 TIR: 35%	VAN: 249.679 TIR: 44%	VAN: 345.471 TIR: 53%	VAN: 441.263 TIR: 62%	VAN: 537.054 TIR: 71%	VAN: 632.846 TIR: 80%	VAN: 728.638 TIR: 89%
	5%	VAN: 249.679 TIR: 44%	VAN: 350.260 TIR: 53%	VAN: 450.842 TIR: 62%	VAN: 551.423 TIR: 72%	VAN: 652.004 TIR: 81%	VAN: 752.586 TIR: 91%	VAN: 853.167 TIR: 101%
	10%	VAN: 345.471 TIR: 53%	VAN: 450.842 TIR: 62%	VAN: 556.213 TIR: 72%	VAN: 661.584 TIR: 82%	VAN: 766.955 TIR: 92%	VAN: 872.326 TIR: 103%	VAN: 977.696 TIR: 113%
	15%	VAN: 441.263 TIR: 62%	VAN: 551.423 TIR: 72%	VAN: 661.584 TIR: 82%	VAN: 771.744 TIR: 93%	VAN: 881.905 TIR: 104%	VAN: 992.065 TIR: 115%	VAN: 1.102.226 TIR: 126%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla 38. Caso 2: VAN y TIR sin variación en la comisión de recaudación**

Variación de comisión por recaudación: 0%		Variación de diferencial de tasa						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Variación de ticket promedio de inversión	-15%	VAN: -106.346 TIR: 10%	VAN: -24.923 TIR: 18%	VAN: 56.499 TIR: 26%	VAN: 137.922 TIR: 33%	VAN: 219.345 TIR: 41%	VAN: 300.768 TIR: 49%	VAN: 382.191 TIR: 56%
	-10%	VAN: -8.958 TIR: 20%	VAN: 77.254 TIR: 28%	VAN: 163.467 TIR: 36%	VAN: 249.679 TIR: 44%	VAN: 335.892 TIR: 52%	VAN: 422.104 TIR: 60%	VAN: 508.317 TIR: 68%
	-5%	VAN: 88.430 TIR: 29%	VAN: 179.432 TIR: 37%	VAN: 270.434 TIR: 46%	VAN: 361.436 TIR: 54%	VAN: 452.438 TIR: 63%	VAN: 543.441 TIR: 71%	VAN: 634.443 TIR: 80%
	0%	VAN: 185.818 TIR: 38%	VAN: 281.610 TIR: 47%	VAN: 377.401 TIR: 56%	VAN: 482.773 TIR: 65%	VAN: 568.985 TIR: 74%	VAN: 664.777 TIR: 83%	VAN: 760.568 TIR: 92%
	5%	VAN: 283.206 TIR: 47%	VAN: 383.788 TIR: 56%	VAN: 484.369 TIR: 66%	VAN: 584.950 TIR: 75%	VAN: 685.532 TIR: 85%	VAN: 786.113 TIR: 94%	VAN: 886.694 TIR: 104%
	10%	VAN: 380.595 TIR: 56%	VAN: 485.965 TIR: 66%	VAN: 591.336 TIR: 76%	VAN: 696.707 TIR: 86%	VAN: 802.078 TIR: 96%	VAN: 907.449 TIR: 106%	VAN: 1.012.820 TIR: 117%
	15%	VAN: 477.983 TIR: 65%	VAN: 588.143 TIR: 75%	VAN: 698.304 TIR: 86%	VAN: 808.464 TIR: 96%	VAN: 918.625 TIR: 107%	VAN: 1.028.785 TIR: 118%	VAN: 1.138.946 TIR: 129%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

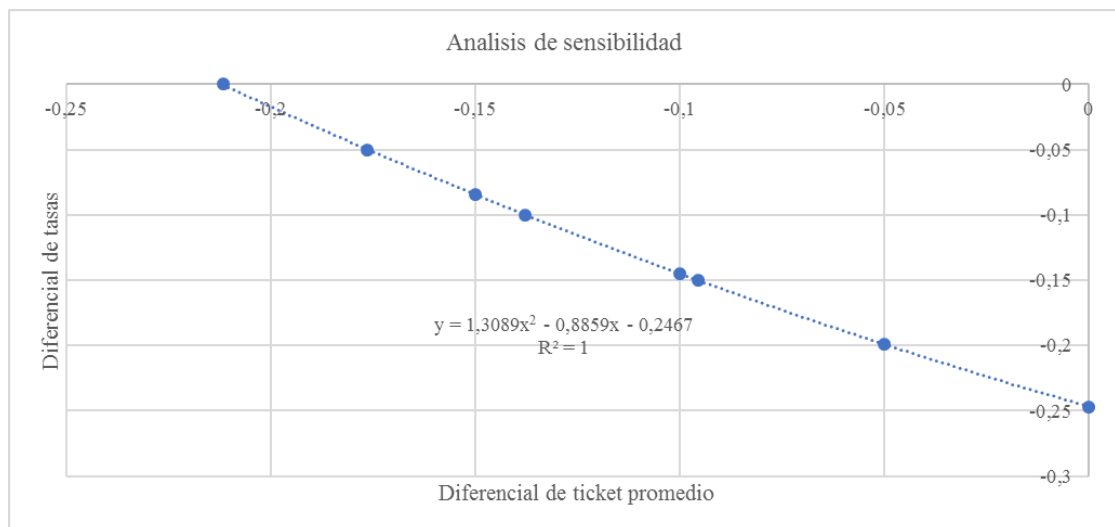
**Tabla 39. Caso 3: VAN y TIR con variación de +10% fija en la comisión de recaudación**

Variación de comisión por recaudación: 10%		Variación de diferencial de tasa						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
Variación de ticket promedio de inversión	-15%	VAN: -79.205 TIR: 13%	VAN: 2.217 TIR: 21%	VAN: 83.640 TIR: 28%	VAN: 165.063 TIR: 36%	VAN: 246.486 TIR: 43%	VAN: 327.909 TIR: 51%	VAN: 409.332 TIR: 59%
	-10%	VAN: 19.779 TIR: 22%	VAN: 105.992 TIR: 30%	VAN: 192.204 TIR: 38%	VAN: 278.417 TIR: 46%	VAN: 364.629 TIR: 54%	VAN: 450.842 TIR: 62%	VAN: 537.054 TIR: 71%
	-5%	VAN: 118.764 TIR: 32%	VAN: 209.766 TIR: 40%	VAN: 300.768 TIR: 49%	VAN: 391.770 TIR: 57%	VAN: 482.772 TIR: 65%	VAN: 573.775 TIR: 74%	VAN: 664.777 TIR: 83%
	0%	VAN: 217.749 TIR: 41%	VAN: 313.540 TIR: 50%	VAN: 409.332 TIR: 59%	VAN: 505.124 TIR: 68%	VAN: 600.916 TIR: 77%	VAN: 696.707 TIR: 86%	VAN: 792.499 TIR: 95%
	5%	VAN: 316.733 TIR: 50%	VAN: 417.315 TIR: 59%	VAN: 517.896 TIR: 69%	VAN: 618.477 TIR: 78%	VAN: 719.059 TIR: 88%	VAN: 819.640 TIR: 98%	VAN: 920.221 TIR: 107%
	10%	VAN: 415.718 TIR: 59%	VAN: 521.089 TIR: 69%	VAN: 626.460 TIR: 79%	VAN: 731.831 TIR: 89%	VAN: 837.202 TIR: 99%	VAN: 942.573 TIR: 110%	VAN: 1.047.944 TIR: 120%
	15%	VAN: 514.703 TIR: 68%	VAN: 624.863 TIR: 79%	VAN: 735.024 TIR: 89%	VAN: 845.185 TIR: 100%	VAN: 955.345 TIR: 111%	VAN: 1.065.506 TIR: 122%	VAN: 1.175.666 TIR: 133%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, se presenta el siguiente de modelo de control, variación de diferencia de tasa versus variación de diferencial de ticket de recaudación de tasa, en el límite VAN= 0, el cual permite una mayor granularidad en la evaluación de la viabilidad de la operación:

**Gráfico 10. Análisis de sensibilidad**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 4. Control

En función de los objetivos se han definido los siguientes puntos de control:

**Tabla 40. Principales indicadores**

Frecuencia	Variable	Punto de control
Semanal	Inscripción de inversionistas como usuario de la plataforma	Primer año: 20 Segundo año: 25
Mensual	Número de inversionistas activos	Primer año: mayor a 25 Segundo año: mayor a 36
	Número de solicitudes de préstamos	Primer año: mayor a 20 Segundo año: mayor a 30
	Tasa de impago	+10%
Anual	Fondos recaudados	Primer año: S/ 2,4 millones Segundo año: S/ 3,5 millones
	Gastos operativos	Primer año: S/ 628.000 Segundo año: S/ 721.000
	Utilidad neta	Primer año: -S/ 89.000 Segundo año: S/ 8.000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 5. Plan de contingencia

Asimismo, con la finalidad de gestionar los principales riesgos que afrontaría la plataforma y, que afectaría directamente su funcionalidad, se elaboró un plan de contingencia identificando las variables que más impactaría en su desarrollo.

**Tabla 41. Plan de contingencia**

Descripción del riesgo	Variable	Plan de contingencia
Falla en la plataforma web	Caídas constantes de la plataforma, generando incomodidad en los usuarios.	Contratar servicios de hosting de alta disponibilidad tanto en hardware, como ancho de banda. Incluir en el staff a personal TI para que este encargado de la revisión y mantenimiento continuo de la plataforma.
Reducción de las tasas de interés ofrecidas por el sistema financiero tradicional.	Reducción en el número de solicitudes de préstamos por parte de la Mype.	Enfocarse en segmentos de mercado no atendidos, ofreciendo un menor ticket promedio de préstamo y un menor plazo.
Menor recaudación de fondos esperados para los préstamos.	Captación de inversionistas menor a lo esperado.	Incrementar la tasa de rentabilidad ofrecida a los inversionistas como campaña promocional.
Bajo cumplimiento en los pagos del préstamo.	Aumento de la tasa de impago.	Redefinir filtros de evaluación crediticia para hacerlos más exigentes. Implementar medidas de seguimiento con llamas personalizadas a clientes con perfil de riesgo más elevado. Bajar el ticket promedio de préstamo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

En la búsqueda de nuevos modelos de financiamiento que cubran mercados y necesidades no atendidas, opciones que aprovechen el creciente desarrollo de la interconectividad deben ser consideradas. Uno de dichos modelos es el crowdfunding de préstamos, el cual demostró que, además de ser viable económicamente, logra cerrar el círculo inversor-empresa-consumidor/inversor que generalmente están aislados u operando a través de entidades financieras sin que se tenga una clara visibilidad de la interrelación. Esta visibilidad tomará una creciente importancia pues los inversionistas cada vez más consideran el impacto social de sus inversiones y puede tener un efecto catalítico en el impulso de las Mype, sector que por lo general ha sido excluido.

PeruFunding será una plataforma de financiamiento participativo financiero que será mediador entre los inversionistas y empresarios, se encarga de recaudar fondos de inversionistas a cambio de una rentabilidad mayor a la que brinda los productos tradicionales para prestarlos a un empresario que pagará una tasa de interés en un plazo determinado. Por lo tanto, es importante mencionar todos los riesgos asociados a este modelo de negocio, principalmente, para el inversionista, quien necesita contar con toda la información posible sobre la empresa para tomar una adecuada decisión de inversión.

Actualmente, en el Perú, aún hay un bajo nivel de conocimiento sobre las plataformas crowdfunding de préstamos. En febrero de este año se aprobó el Decreto de Urgencia N°013-2020 que promueve el financiamiento participativo financiero y que regula estas plataformas. En ese marco, se espera generar confianza tanto para el inversionista como para el empresario, lo que fue indicado en el estudio de mercado como un factor clave de éxito.

La investigación de mercado demuestra que existe una demanda significativa por este tipo de modelo de negocios, con lo cual el lanzamiento de la plataforma crowdfunding de préstamos es económicamente viable, con un VAN de S/ 453.000 y un TIR de 60% en un periodo de cinco años.

Se observa que en Perú existe un mercado sofisticado que es usuario regular de redes sociales, realiza compras por Internet y operaciones de banca por Internet; por lo tanto, se hace viable el empleo de canales digitales para la comunicación con ellos.

PeruFunding desea contribuir al desarrollo social y económico, impulsando el dinamismo del sector empresarial y brindando oportunidades de inversión a más peruanos.

## **2. Recomendaciones**

La información sobre el comportamiento de inversionistas en sistemas de crowdfunding de préstamos en Perú es aún incipiente dado que hay muy pocas empresas operando y desde hace un corto tiempo. Esto dificulta la proyección de indicadores, claves para el control apropiado de la empresa, como el ciclo de vida de cliente que permitirá desarrollar mejores políticas de retención, planificación de gastos en marketing, entre otros. Por lo indicado, se debe estructurar en los primeros años de operación el perfil de los clientes a fin de ajustar los objetivos estratégicos de la empresa.

La evaluación de la viabilidad del proyecto se realizó considerando que el 100% de los costos se cubrirán con inversión de los accionistas; con el fin de impulsar su crecimiento en los siguientes años, se recomienda participar en concursos de innovación o ruedas de financiamiento. Dada la similitud de necesidades de inclusión financiera entre diferentes países de Latinoamérica, luego del primer año de operación se recomienda analizar la viabilidad de abrir operaciones en otros países de la región.

El sondeo de Mype consideró 52 empresas, a fin de conocer con más detalle sus necesidades y mejorar la propuesta de valor de PeruFunding. Se recomienda llevar a cabo una encuesta de mayor envergadura que contemple una muestra representativa de toda la población.

Finalmente, se recomienda realizar un estudio de mayor profundidad para determinar si un aplicativo móvil es un canal de servicio que genera valor para los clientes de PeruFunding.



## Bibliografía

Acconcia, V. (2015). “Guía Básica del Crowdfunding”. En: *vanacco.com* [En línea]. 11 de junio de 2015. Fecha de consulta: 20/09/2020. Disponible en: <<https://vanacco.com/articulo/guia-tipos-de-crowdfunding>>.

Alonso, G. (2019). “5 Ventajas que las Fintech brindan a emprendedores y empresas”. En: *datta.com.ec*. [En línea]. 28 de enero de 2019. Fecha de consulta: 22/05/2020. Disponible en: <<https://datta.com.ec/articulo/5-ventajas-que-las-fintech-brindan-a-emprendedores-y-empresas>>.

Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2018). “CCL: inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones”. En: *andina.pe*. [En línea]. 11 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 05/08/2019. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>>.

Ansoff, I. H. (1957). “Strategies for Diversification”. En: *Harvard Business Review*. 35(5).

Arellano. (s.f.). “Los seis Estilos de Vida”. En: *arellano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/06/2019. Disponible en: <<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>>.

Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (2019). “Ecosistema Fintech sigue creciendo en América Latina”. En: *ASBANC semanal*. N°318, Año 9, miércoles 15 de mayo de 2019. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2019. Disponible en: <[https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC\\_SEMANAL\\_318.pdf](https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC_SEMANAL_318.pdf)>.

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim). (2018). “Niveles Socioeconómicos 2018”. En: *apeim.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/11/2019. Disponible en: <<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>>.

Avolio, B.; Mesones, A., y Roca, E. (2011). “Factores que Limitan el crecimiento de las Micros y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)”. En: *Strategia*. Revista PUCP. Núm. 22 (2011). [En línea]. Fecha de consulta: 22/05/2020. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). *Reporte de inflación. Diciembre 2018. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>>.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID); BID Invest, y Finnovista. (2018). *Fintech. América Latina 2018. Crecimiento y consolidación*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/10/2019. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/es/fintech-america-latina-2018-crecimiento-y-consolidacion>>.

Banco Mundial. (2015). “Familias peruanas avanzan hacia la inclusión financiera”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. 11 de junio de 2015. Fecha de consulta: 12/01/2020. Disponible en: <<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/06/11/peru-familias-peruanas-avanzan-hacia-la-inclusion-financiera>>.

Banco Mundial. (2020). “Perú Panorama General”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. 16 de abril de 2020. Fecha de consulta: 12/01/2020. Disponible en: <<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Banda, J. (2016). “Definición de Crowdfunding”. En: *economiasimple.net*. [En línea]. 23 de setiembre de 2016. Fecha de consulta: 22/05/2020. Disponible en: <[www.economiasimple.net/glosario/crowdfunding](http://www.economiasimple.net/glosario/crowdfunding)>.

Bitner, M. (1990). “Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings”. En: *Journal of Marketing*. (54).

Bitner, M. (1992). “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”. En: *Journal of Marketing*. 2(56).

Booms, B., y Bitner, M. J. (1981). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association.

CAF. (2019). “Las Fintech: clave para la inclusión financiera”. En: *caf.com*. [En línea]. 05 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 22/05/2020. Disponible en: <<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/09/las-fintech-clave-para-la-inclusion-financiera/>>.

Congreso de la República. (2003). “Ley N°28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [En línea]. 03 de julio del 2003. Fecha de consulta: 08/06/2019. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>>.

Congreso de la República. (2011). “Ley N°29733, Ley de Protección de datos personales”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [En línea]. 03 de julio de 2011. Fecha de consulta: 08/06/2019. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>>.

Davis, T. (1984). “The influence of the physical environment in offices”. En: *Academy of Management Review*. 9(2).

Díaz, E. (2013). “Alternativas de financiamiento para las Pymes”. En: *esan.edu.pe*. [En línea]. 25 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <[www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/25/alternativas-financiamiento-pymes/](http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/25/alternativas-financiamiento-pymes/)>.

El Peruano. (2019). “ Contexto político es más estable para las inversiones”. En: *elperuano.pe*. [En línea]. 23 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 16/07/2019. Disponible en: <<https://elperuano.pe/noticia-contexto-politico-es-mas-estable-para-inversiones-76959.aspx#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20nacional%20logr%C3%B3%20una,recuperaci%C3%B3n%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20privada>>.

Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC Editorial.

Fintech Radar Perú. (2017). “47 Startups Fintech impulsan la oferta de mejores servicios financieros en Perú”. En: *finnovista.com*. [En línea]. 05 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 14/11/2019. Disponible en: <<https://www.finnovista.com/radar/47-startups-fintech-impulsan-la-oferta-de-mejores-servicios-financieros-en-peru/>>.

Gray, D. (2017). “Updated Empathy Map Canvas”. En: *medium.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/06/2019. Disponible en: <<https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>>.

Ipsos Apoyo. (2018). “Bancarización del peruano”. En: *ipsos.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/bancarizacion\\_del\\_peruano\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/bancarizacion_del_peruano_0.pdf)>.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Octava edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo quinta edición. México: Pearson Educación.

Le Blank, G., y Nguyen, N. (1988). “Customers Perception of Service Quality in Financial”. En: *International Journal of Bank Marketing*.

León, J. (2017). “Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú”. (Documentos de proyectos). Santiago de Chile: Cepal, Naciones Unidas.

Llorente y Cuenca. (2019). “Artículo. La era Vizcarra: confrontación política e incertidumbre empresarial en el Perú”. En: *ideas.llorenteycuencia.com*. [En línea]. 28 de agosto de 2019. Fecha

de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <[https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/08/La\\_era\\_Vizcarra\\_confrontacion\\_politica\\_e\\_incertidumbre\\_empresarial\\_en\\_Peru\\_ES.pdf](https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/08/La_era_Vizcarra_confrontacion_politica_e_incertidumbre_empresarial_en_Peru_ES.pdf)>.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Educación.

Medina, R. (2012). *Despliega tu Propuesta de Valor*. México: LID Editorial Mexicana.

Mendenhall, W. (1990). *Estadística para administradores*. Segunda edición. México DF: Iberoamérica.

Ministerio de la Producción (Produce). (2017). *Las Mipyme en cifras 2017*. Lima: Produce.

Peñaranda, C. (2019). “MYPES con poco acceso a financiamiento”. En: *La Cámara*. Abril 22, 2019. [En línea]. Fecha de consulta: 10/11/2019. Disponible en: <<https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/la%20camara-23-04-19.pdf>>.

Porter, M. (1979). “The Structure within Industries and Companies Performance”. En: *Review of Economics and Statistics*. 61, 214-227.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1990). “La ventaja competitiva de las naciones”. España: Plaza & Janes Editores SA.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Presidencia de la República. (2020). “Decreto de Urgencia N°013-020, Promueve el financiamiento de las MIPYME, Emprendimientos y Startups”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 27 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 10/04/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-promueve-el-financiamiento-de-la-mip-decreto-de-urgencia-n-013-2020-1848441-1/>>.

Rodríguez, C. (2018). *Evolución y comparación del crowdfunding como fuente alternativa de financiación en España y Estados Unidos*. Madrid: ICADE, Universidad Pontificia de Comillas.

Rodríguez, C., y Sierralta, X. (2016). *El problema de financiamiento de la microempresa en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Rogers, E. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press of Glencoe.

SBS Informa. Boletín semanal. (2018). “Los Beneficios y las necesidades de las Fintech: Consideraciones para su regulación en el sistema financiero peruano”. En: *SBS Informa. Boletín*

*semanal*. N°35, septiembre de 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 14/11/2019. Disponible en: <[https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B\\_S\\_35-2018.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B_S_35-2018.pdf)>.

Shostack, G. (1982). “How to design a service”. En: *European Journal of Marketing*.

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: The McGraw-Hill Interamericana.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). “Evolución del Sistema Financiero. Diciembre 2019”. En: *intranet2.sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/01/2020. Disponible en: <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/SF-2103-di2019.PDF>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (s.f.). “Actualizador UIT”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/11/2019. Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/pdt/pdtdown/actualizaUIT/actualizadorUit.htm>>.

Torres, J. (2017). *El crowdfunding en España y sus aplicaciones en el ocio*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Trout, J., y Ries, A. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. (Segunda edición). México: McGraw-Hill Interamericana.

Vodanovic Legal. (2018). *El panorama de la industria Fintech en el Perú*. Lima: Vodanovic Legal.

Wehrich, H. (1982). “The TOWS matrix - A tool for situational analysis”. En: *Long Range Planning*. Volume 15, Issue 2, April 1982. [En línea]. Fecha de consulta: 14/11/2019. Disponible en: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630182901200>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Estrategias de análisis FODA

MATRIZ FODA		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		Oportunidades	Amenazas
ANÁLISIS INTERNO		<p>O1. Promulgación del Decreto de Urgencia N°013-2020 para regular las plataformas de financiamiento participativo financiero.</p> <p>O2. Dificultad en el acceso al crédito para las Mype en el Perú.</p> <p>O3. Las personas buscan diversificar sus inversiones para obtener mejor rentabilidad para sus excedentes.</p> <p>O4. Plataformas crowdfunding en constante crecimiento a nivel mundial.</p> <p>O5. Incremento del comercio electrónico.</p>	<p>A1. Pocas barreras de entrada para competidores externos.</p> <p>A2. En el Perú hay poco conocimiento del modelo crowdfunding.</p> <p>A3. Volatilidad en el sistema financiero.</p> <p>A4. La plataforma de software opera on line por lo que, si no se toman las medidas de seguridad apropiadas, podría estar expuesta a ataques cibernéticos y fraudes.</p>
		ESTRATEGIAS	
Fortalezas	<p>F1. Brindamos una alternativa de financiamiento con mejores condiciones crediticias que el sistema financiero tradicional.</p> <p>F2. Brindamos una alternativa de inversión con mayores tasas de rentabilidad que el sistema financiero tradicional.</p> <p>F3. Contaremos con un equipo de profesionales expertos en finanzas y tecnología.</p> <p>F4. Plataforma web segura, ágil y sencilla.</p>	<p>1. Lanzar una plataforma crowdfunding de préstamos participativos en el Perú, el cual se apoyará en las normas de regularización establecidas en el Decreto de Urgencia N°013-2020. F1, F2, O1 y O4.</p> <p>2. Tener como canal de servicio una página web segura, ágil y sencilla, la cual será conducida por un equipo de profesionales en finanzas, tecnología, etétera. F3, F4 y O5.</p> <p>3. Enfocar la oferta de préstamos en Mype que necesitan conseguir préstamos con mejores condiciones crediticias que las del sistema financiero tradicional. F1 y O2.</p> <p>4. Conseguir los fondos de personas naturales con excedentes de dinero que buscan alternativas de inversión con mayores tasas de rentabilidad que el sistema financiero tradicional. F2 y O3</p>	<p>1. Dado que contamos con expertos en diferentes áreas de finanzas, tecnología, etcétera, se realizarán campañas de educación sobre las Fintech y las oportunidades que presentan las crowdfunding. F3, A1 y A2.</p> <p>2. Se ofrecerá una plataforma con altos estándares de seguridad, los cuales minimizaran los riesgos de fraude. F3, F4 y A4</p>
Debilidades	<p>D1. Desconfianza de los inversionistas.</p> <p>D2. Bajo flujo de campañas para publicar.</p> <p>D3. Poco reconocimiento de la empresa en el mercado.</p>	<p>1. Enfocar la promoción en promover la plataforma y el crecimiento de los sistemas de financiamiento participativo y la ley que norma su operación en Perú. O1, O4 y D3.</p> <p>2. Usar como respaldo el Decreto de Urgencia N°013-2020 para generar la confianza de los inversionistas. O1 y D1.</p> <p>3. Buscar a las Mype para que publiquen sus campañas frecuentemente. D2 Y O2.</p>	<p>1. Priorizar los procesos de la cadena de valor y ofrecer información transparente a fin de generar confianza y participación de la plataforma crowdlending. D1, D2 y A2.</p> <p>2. Generar publicidad que apoye el reconocimiento de la empresa y minimice la competencia entrante. A1 y D3</p>

Fuente: Wehrich, 1982: 54-66.

Elaboración propia, 2020.

## Anexo 2. Preguntas para los expertos

<b>Experto 1: Carlos Sanchís</b>	
Pregunta 1	¿Cuáles considera que son los factores clave de éxito de las Fintech?
Pregunta 2	¿En qué áreas de la cadena de valor se han enfocado o diferenciado generalmente las crowdlending?
Pregunta 3	¿Cuáles son los principales indicadores para medir el éxito de una crowdlending?
Pregunta 4	¿Qué proveedores considera como más importantes para una crowdfunding?, ¿qué áreas funcionales de la empresa deben ser parte de esta y cuales se pueden tercerizar?
Pregunta 5	¿Consideras que la plataforma debe ofrecer una app o basta con mobile web?
Pregunta 6	Hay soluciones de software white brand para crowdfunding, ¿considera recomendable su utilización?
Pregunta 7	¿Qué plataformas crowdfunding de préstamo considera como las que mejor ofrecen su propuesta de valor?, ¿por qué?
Pregunta 8	¿Consideras que la inclusión de un seguro impactaría significativamente en la decisión del inversionista?
Pregunta 9	¿Cuáles considera como las principales razones por la que alguien invertiría de una crowdlending?, ¿cuáles crees que son las principales promesas de marca de una crowdlending?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

<b>Experto 2: Javier Salinas</b>	
Pregunta 1	¿Cuáles considera que son los factores clave de éxito de las Fintech?
Pregunta 2	De qué país, principalmente, ¿se tomó como ejemplo la ley Fintech?, ¿por qué y en que se parece al escenario peruano?
Pregunta 3	¿Cuáles son los principales retos que tiene una crowdlending en el escenario actual (sin la ley Fintech)?
Pregunta 4	¿Cuáles consideras que son los puntos más importantes del proyecto de ley de las Fintech que impactaría significativamente en el éxito de una crowdlending?
Pregunta 5	¿Cuáles considera que son las acciones clave que Afluente siguió para operar sin una ley Fintech?
Pregunta 6	¿Cuál cree que es el perfil del inversionista peruano?
Pregunta 7	¿Cuál considera es el principal reto a vencer para que un inversionista peruano participe en una crowdlending?
Pregunta 8	¿Considera que la inclusión de un seguro impactaría significativamente en el la decisión del inversionista?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

<b>Experto 3: Javier Salinas</b>	
Pregunta 1	¿Porque las Mype no son un mercado objetivo significativo para el banco?
Pregunta 2	¿Como considera que debe desarrollarse o implantarse en un proceso de admisión y selección de créditos confiable y que cumpla con las exigencias de velocidad de los clientes?
Pregunta 3	¿Cuál es su opinión sobre el desarrollo de las Fintech?
Pregunta 4	¿Qué políticas de riesgo deberían considerarse en una Fintech?, ¿cuáles son las principales?
Pregunta 5	¿Considera que las Fintech pueden establecer alianzas con el banco?
Pregunta 6	Ventajas y desventajas de la tecnología en los servicios financieros

Fuente: Elaboración propia, 2020.

<b>Experto 4: André Meño</b>	
Pregunta 1	¿Cuál es el monto promedio que solicitan como préstamo las Mype?
Pregunta 2	¿Cuáles son las necesidades que buscan cubrir los clientes con el préstamo?
Pregunta 3	¿Qué atributos considera un cliente al momento de elegir el préstamo?
Pregunta 4	¿Cuáles son las quejas más frecuentes que un cliente hace sobre el préstamo obtenido?
Pregunta 5	¿Cómo ha sido la respuesta de la Mype respecto a la banca móvil?
Pregunta 6	¿Quién es el decisor de la Mype, para dirigirse a él y ofrecerle un préstamo?
Pregunta 7	¿Cuáles son los principales factores por lo que las Mype no logran acceder a financiamiento?
Pregunta 8	¿Consideras que las Mype confían en los bancos?
Pregunta 9	¿Qué es lo menos le gusta las Mype de los bancos?
Pregunta 10	¿Consideras que la Mype tiene alto nivel en conocimiento financiero?
Pregunta 11	¿De qué rubros económicos provienen la mayoría de las solicitudes de crédito?

Fuente: Elaboración propia, 2020.



<b>Experto 5 y 6: Patricia Moreno y Percy Rubina</b>	
Pregunta 1	¿Cuáles son los principales puntos que evalúan para dar crédito?
Pregunta 2	¿Cómo considera que debe desarrollarse un <u>proceso de admisión y selección</u> de créditos “confiables”, que cumpla con los tiempos de respuesta exigidos por los clientes?
Pregunta 3	¿Qué debería considerar para desarrollar una estrategia comercial enfocada en Mype?
Pregunta 4	¿Cómo promover el uso de las herramientas tecnológicas en sus clientes?
Pregunta 5	¿Cuáles son las principales necesidades que buscan cubrir sus clientes con los créditos?
Pregunta 6	¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que un cliente hace sobre su crédito?
Pregunta 7	¿Cuáles consideras que son los principales factores por lo que las Mype no logran acceder al crédito que necesitan?
Pregunta 8	¿Consideras que sería viable una crowdfunding de préstamos en el Perú para Mype?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### **Anexo 3. Preguntas para el focus group**

<b>Inversionista</b>	
Objetivo: Conocer lo que más valora al momento de decidir en qué producto invertir	
Pregunta 1	Sin considerar el depósito a plazo fijo ¿cuáles crees que son las mejores alternativas de inversión?, ¿por qué?
Pregunta 2	¿Cómo repartes o diversificas tu dinero en los diferentes productos de inversión?
Pregunta 3	¿Has considerado en invertir en una empresa o ya lo has hecho?, ¿por qué motivo?
Pregunta 4	¿Qué pensarías si ves publicidad digital de un producto de inversión ofreciendo una rentabilidad mucho mayor a lo brindado en promedio por el mercado?
Se explica el modelo de negocio de una plataforma de crowdfunding de préstamos	
Pregunta 5	¿Qué factores te motivarían a participar?
Pregunta 6	¿Qué le dirías a un amigo para que participe en este modelo de negocio?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

<b>Empresario</b>	
Objetivo: Conocer las motivaciones que lo impulsaría a solicitar un préstamo on line.	
Pregunta 1	¿Cuáles son los planes de crecimiento de tu empresa en los próximos 3 años?
Pregunta 2	Y para cumplir con estos planes, ¿recurre a solicitar un préstamo?, ¿por qué?
Pregunta 3	Describe tu experiencia al solicitar un préstamo
Pregunta 4	¿Qué opinas de solicitar un préstamo 100% on line?
Pregunta 5	¿Cuáles crees que serían las principales dificultades que tendrían bajo este modelo?
Pregunta 6	¿Qué pensarías si ves publicidad digital ofreciéndote un préstamo?
Se explica el modelo de negocio de una plataforma de crowdfunding de préstamos	
Pregunta 7	¿Qué factores te motivarían a participar?
Pregunta 8	¿Qué le dirías a un amigo para que participe en este modelo de negocio?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 4. Encuesta para inversionistas

<p>1. ¿Realiza transacciones por Internet? (si su respuesta es NO, terminó la encuesta, gracias)          .. Sí ... No</p>	<p>10. Por favor marque la principal razón por la que no invertiría su dinero en una plataforma de financiamiento colectivo:          .... Retraso en el pago de las cuotas del prestatario          .... Riesgo de perder el dinero invertido          .... Prefiero productos de corto plazo          .... Prefiero alternativas de inversión más seguras a pesar de la baja rentabilidad          .... No confió en las plataformas tecnológicas.          .... Otros (por favor especifique)          Por favor continúe la encuesta en la pregunta 17.</p>
<p>2. ¿Qué tipo de transacciones realiza por Internet? (por favor, marque solo una opción)          .... Compra de productos y/o servicios          .... Operaciones de banca electrónica          .... Pago de servicios (agua, luz, teléfono, etcétera)          .... Todas las anteriores          .... Otros (por favor especifique):</p>	<p>11. Por favor marque la tres principales razones por la que invertiría en una plataforma de financiamiento colectivo, en orden de prioridad (1 prioridad alta, 2 prioridad media y 3 prioridad baja):          .... Ofrece una rentabilidad considerablemente mayor que la del sistema financiero tradicional.          .... Correcto historial crediticio, experiencia en gestión de cobranza y en la evaluación de proyectos por parte de sus accionistas.          .... Brinda información transparente sobre los riesgos de invertir          .... Poder invertir con montos pequeños y en diferentes proyectos.          .... Que este regulada por el estado          .... Sólida, accesible, amigable y rápida para responder consultas.          .... Módulos de simulación para conocer la rentabilidad neta.          .... Cuenta con opiniones positivas de personas independientes          .... Ofrece préstamos con seguros de impago para mitigar el riesgo de impago de cuotas          .... Otros (por favor especifique)</p>
<p>4. ¿Con qué frecuencia realiza transacciones por Internet? (por favor, marque solo una opción)          .... Diario          .... Una vez por semana          .... Cada quince días          .... Una vez al mes          .... Cada 6 meses          .... Una vez al año</p>	<p>12. Por favor marque la principal característica que debería tener una plataforma on line de financiamiento colectivo para que participe en ella:          .... Seguridad          .... Transparencia          .... Innovación          .... Confiable          .... Facilidad de uso          .... Otros (por favor especifique)</p>
<p>5. ¿Usted, ha tenido o tiene productos que rentabilizan su dinero (ahorros a plazo fijo, fondos mutuos, etcétera)?          .. Sí ... No</p>	<p>13. Si el producto más seguro del sistema financiero tradicional ofrece una rentabilidad neta anual promedio de 3,90%, y considerando que a mayor rentabilidad mayor riesgo, ¿qué rentabilidad estarías dispuesto a recibir de un financiamiento colectivo? (seleccione los rangos que le parezcan atractivos)          .... de 7% a 11%          .... de 12% a 16%          .... de 17% a 21%          .... de 22% a 25%</p>
<p>6. Por favor, marque el producto de su preferencia (solo una opción) al momento de rentabilizar su dinero:          .... Depósitos a plazo          .... Fondos mutuos renta fija (sin acciones)          .... Fondos mutuos renta variable (con acciones)          .... Aportes voluntarios en su AFP          .... Inversión en acciones (Bolsa de Valores)          .... Otros (por favor especifique)</p>	<p>14. ¿Cuál sería el monto mínimo de inversión con el que participaría en una plataforma de financiamiento colectivo? (por favor, marque solo una opción)          .... entre de S/ 100 y S/ 500          .... entre S/501 a S/ 1.000          .... entre S/ 1.001 a S/ 2.000          .... Más de S/ 2.000</p>
<p>7. ¿Cuál es su opinión sobre la rentabilidad generada por los productos del sistema financiero tradicional (bancos, cajas, financieras, etcétera)? (por favor marque solo una opción)          .... Muy baja          .... Baja          .... Moderada          .... Elevada          .... Muy elevada</p>	<p>15. ¿Cuál es el plazo de inversión que más le interesa? (por favor, marque solo una opción)          .... entre 6 a 18 meses          .... entre 19 a 36 meses          .... entre 37 a 60 meses          .... entre 61 a 84 meses</p>
<p>8. ¿Conoce usted que es una plataforma de crowdlending (financiamiento colectivo)?          .. Sí ... No</p>	<p>16. ¿A través de qué medios le gustaría recibir publicidad de la plataforma de financiamiento colectivo? (por favor, marque solo una opción)          .... Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn)          .... Mailing          .... Televisión y/o radio          .... Conferencias y/o talleres          .... Medios escritos (periódico, revistas, etcétera)          .... Otros (por favor especifique)</p>
<p><i>El crowdlending es un mecanismo de financiamiento colectivo on line, por el cual se recaudan fondos de un grupo de personas para realizar préstamos a empresas. La plataforma se encargará de evaluar todas las solicitudes de préstamos y publicará solo las que tengan mejores proyecciones, para que los inversionistas obtengan propuestas atractivas de rentabilidad y riesgo.</i>          9. De acuerdo con lo indicado anteriormente, ¿estaría dispuesto a invertir su dinero en alguna plataforma de financiamiento colectivo? (si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 9, si es SÍ, por favor pase a la pregunta 10)          .. Sí ... No</p>	<p>17. ¿Cuál es el medio de atención preferido al solicitar servicios financieros? (por favor, marque solo una opción)          .... Agencias          .... Plataformas por Internet          .... Aplicativos móvil          .... Call center          .... Otros (por favor especifique)</p>
<p>Por favor, su apoyo con los siguientes datos:          18. Indicar su edad: ..... años          19. Marcar con una "x" su género: ...M ...F          20. ¿Cuál es su estado civil?          .... Soltero          .... Casado          .... Conviviente          .... Divorciado          .... Viudo          21. Indicar el distrito donde reside: ...          22. ¿Cuál es su grado de instrucción?          .... Sin educación          .... Secundaria completa          .... Técnica          .... Universitario          .... Postgrado          23. ¿Cuál es su actual situación laboral?          .... Dependiente          .... Independiente          .... No trabaja</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 5. Encuesta para empresario

<p>1. ¿Usted, actualmente cuenta con negocio propio? (Si su respuesta es NO, terminó la encuesta, gracias)          .. Sí ... No</p>	<p>12. Por favor marque la principal razón por la que no solicitaría un préstamo 100% on line en una plataforma de financiamiento colectivo:          ..... Mi empresa no tiene acceso a Internet          ..... No confío en las plataformas tecnológicas          ..... No estoy dispuesto a pagar comisiones aparte de la tasa de interés          ..... No quiero compartir información de mi empresa con otras personas          ..... Prefiero una atención presencial a través de las agencias          ..... Otros (por favor especifique)          Por favor, continúe la encuesta en la pregunta 23.</p>
<p>2. ¿Cuál es su nivel promedio de ventas anuales?          ..... hasta S/ 630.000          ..... más de S/ 630.000 hasta S/ 7.140.000          ..... más de S/ 7.140.000 hasta S/ 9.660.000          ..... más de S/ 9.660.000</p>	<p>13. Para qué fin, principalmente, utilizaría el préstamo:          ..... Ejecutar un proyecto para expandir el negocio          ..... Refinanciar préstamos vigentes          ..... Mejorar las instalaciones del negocio          ..... Incrementar el número de empleados          ..... Mejorar los procesos de producción          ..... Otros (por favor, especifique)</p>
<p>3. ¿Cuál es la principal necesidad de su negocio?          ..... Financiamiento          ..... Publicidad          ..... Herramientas digitales          ..... Asesoría contable y financiera          ..... Otros (por favor especifique)</p>	<p>14. Por favor, marque las tres principales razones por las que solicitaría un préstamo 100% on line en una plataforma de financiamiento colectivo, en orden de prioridad (1 prioridad alta, 2 prioridad media y 3 prioridad baja):          .... Rapidez en recaudar los fondos para el préstamo          .... Que no se demore en la evaluación de los proyectos          .... Que sea sólida, accesible y amigable.          .... Que ofrezca tasas de interés anual menores a las del sistema financiero tradicional          .... Que tengamos módulos de simulación para conocer la tasa de interés acorde al plazo y monto del préstamo          .... Que este regulada por el estado          .... Que ofrezca mejores condiciones crediticias (garantías, comisiones, plazos, etcétera)          .... Que cuenta con opiniones positivas de personas o empresas independientes          .... Otros (por favor, especifique)</p>
<p>4. ¿Alguna vez ha tenido o tiene préstamo en el sistema financiero tradicional (bancos, cajas, financieras, etcétera)? (si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 5, si es SI por favor pase a la pregunta 6)          .. Sí ... No</p>	<p>15. Por favor marque la principal característica que debería tener una plataforma de financiamiento colectivo para que solicite un préstamo:          ..... Seguridad ..... Confiablez          ..... Transparencia ..... Facilidad de uso          ..... Innovación ..... Otros (por favor especifique)</p>
<p>5. Por favor, indique el principal motivo por el que no ha tenido préstamos en el sistema financiero tradicional:          .... No soy apto para acceder a un préstamo          .... No tengo un adecuado historial crediticio (score).          .... Me pidieron garantías para acceder al préstamo          .... Me ofrecieron una tasa de interés muy elevada          .... Menor plazo al solicitado          .... Otros (por favor especifique)          Por favor, continúe la encuesta en la pregunta 9.</p>	<p>16. ¿Cuál sería el monto mínimo de préstamo que solicitaría en una plataforma de financiamiento colectivo? (por favor marque solo una opción)          ..... Menos de S/ 10.000          ..... Entre S/ 11.000 a S/ 30.000          ..... Entre S/ 31.000 a S/ 50.000          ..... Entre S/ 51.000 a S/ 80.000</p>
<p>6. ¿Cuál es la tasa de interés anual a la que accedió? (por favor, marque solo una opción)          ..... Entre 15% y 20%          ..... Entre 21% y 30%          ..... Entre 31% y 40%          ..... Entre 41% o más</p>	<p>17. ¿Cuál sería el monto máximo de préstamo que solicitaría en una plataforma de financiamiento colectivo? (por favor, marque solo una opción)          ..... Más de S/ 100.000          ..... Entre S/ 101.000 a S/ 250.000          ..... Entre S/ 251.000 a S/ 450.000          ..... Entre S/ 451.000 a S/ 1.000.000</p>
<p>7. ¿Considera que fue complicado acceder al préstamo? (si su respuesta es SI por favor pase a la pregunta 8, si es NO por favor pase a la pregunta 9)          .. Sí ... No</p>	<p>18. Por favor marque el plazo del préstamo que solicitaría en una plataforma de financiamiento colectivo.          ..... De 1 a 6 meses          ..... De 7 a 12 meses          ..... De 13 a 24 meses          ..... De 25 a 48 meses</p>
<p>8. Por favor, marque la principal razón por la que considera que fue difícil acceder al préstamo:          .... Exceso al solicitar documentación legal y financiera          .... Poca flexibilidad en las condiciones crediticias (tasas, garantías, plazo, etcétera)          .... Lentitud en el proceso de aprobación del crédito          .... Otros (por favor, especifique)</p>	<p>19. Considerando que las plataformas crowdlending (financiamiento colectivo) ofrecen menor tasa de interés que el sistema financiero tradicional y que los inversionistas requieren conocer el riesgo que tomaran para realizar el préstamo, ¿cuánto pagarían por el análisis financiero de tu empresa?          ..... S/ 500          ..... S/ 1.000          ..... Otros (por favor, especifique)</p>
<p>9. ¿Cuál es su percepción sobre la tasa de interés anual de un préstamo del sistema financiero tradicional? (por favor, marque solo una opción)          ..... Muy baja          ..... Baja          ..... Moderada          ..... Elevada          ..... Muy elevada</p>	<p>20. A través de qué medios le gustaría recibir publicidad de la plataforma de financiamiento colectivo (por favor, marque solo una opción)          ..... Redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn)          ..... Mailing          ..... Televisión y/o radio          ..... Conferencias y/o talleres          ..... Medios escritos (periódico, revistas, etcétera)          ..... Otros (por favor, especifique)</p>
<p>10. ¿Conocía usted que es una plataforma de crowdlending (financiamiento colectivo)?          .. Sí ... No</p>	<p>21. ¿Cuál es el medio de atención preferida al solicitar servicios financieros? (por favor, marque solo una opción)          ..... Agencias          ..... Plataformas por Internet          ..... Aplicativos móvil          ..... Call center          ..... Otros (por favor especifique)</p>
<p><i>El crowdlending es un mecanismo de financiamiento colectivo on line, por el cual, se recaudan fondos de un grupo de personas para realizar préstamos a empresas. La plataforma se encargará de evaluar todas las solicitudes de préstamos y publicará solo las que tengan mejores proyecciones para que los inversionistas obtengan propuestas atractivas de rentabilidad y riesgo. Los empresarios obtendrán principalmente dos ventajas: menores tasas de interés y la disponibilidad del préstamo en un menor tiempo que el sistema financiero tradicional.</i></p> <p>11. De acuerdo con lo indicado anteriormente, ¿Estaría dispuesto a solicitar un préstamo 100% on line a través de una plataforma de financiamiento colectivo? (si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 12, si es SI por favor pase a la pregunta 13)          .. Sí ... No</p>	<p>Por favor, su apoyo con los siguientes datos:          22. Indicar su edad: ..... años          23. Marcar con una 'x' su género          ..... M          ..... F          24. ¿Cuál es tu estado civil?          ..... Soltero ..... Divorciado          ..... Casado ..... Viudo          ..... Conviviente          25. Indicar el distrito donde está su negocio:          26. Indicar el distrito donde vive:          27. ¿Cuál es su grado de instrucción?          ..... Sin educación          ..... Secundaria completa          ..... Técnica          ..... Universitario incompleto          ..... Universitario completo          ..... Postgrado completo          ..... Postgrado incompleto</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 6. Cálculo de la muestra

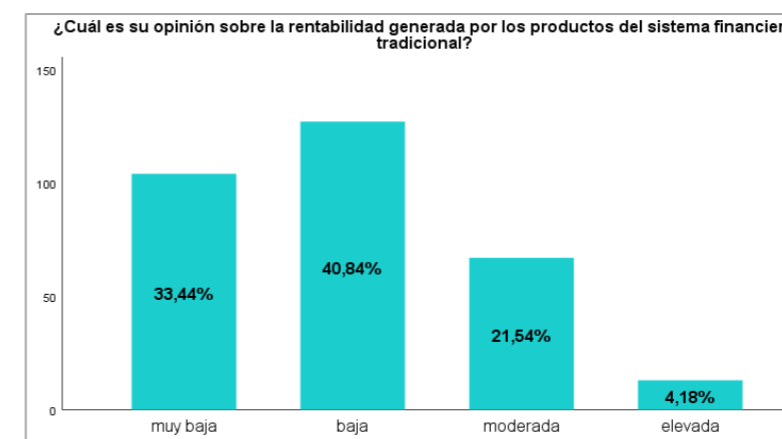
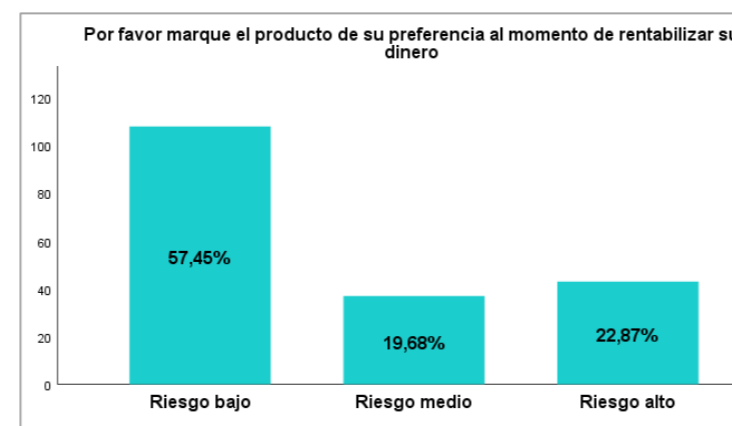
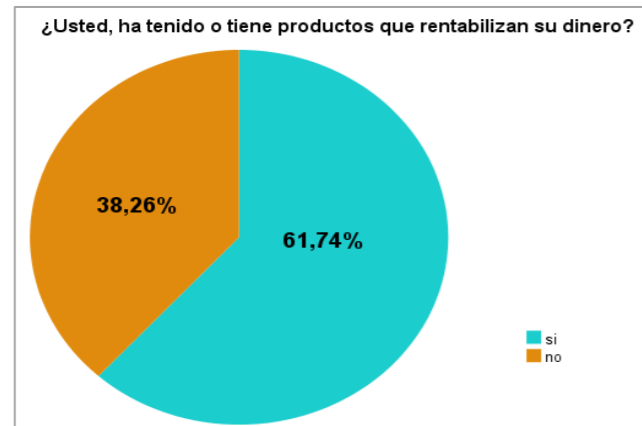
	<b>Inversionista</b>	<b>Empresario</b>
Tamaño de la población objetivo (N)	11.901	226.252
Valor de distribución normal estandarizada (Z), confianza de 95%	1,96	1,96
Probabilidad de que elijan el servicio (p)	0,5	0,5
Probabilidad de que no elijan el servicio (q)	0,5	0,5
Error de estimación (E)	0,05	0,05
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>372</b>	<b>372</b>

Fuente: \*APEIM, 2018; \*\* Mendenhall, 1990.

Elaboración: Propia, 2020.

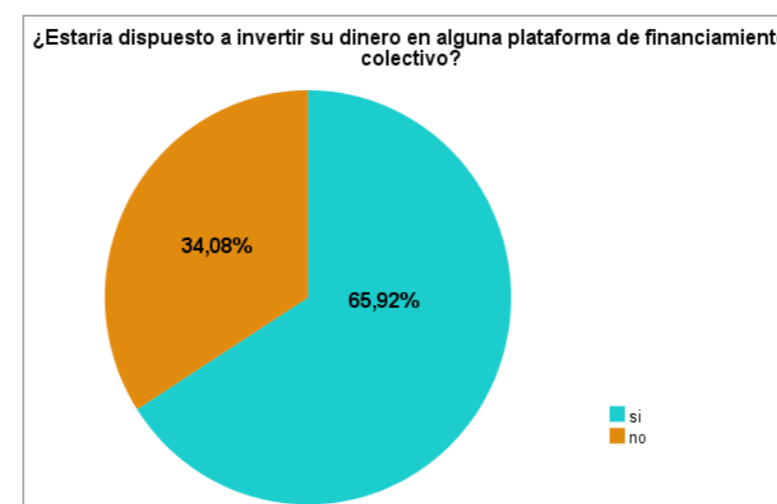
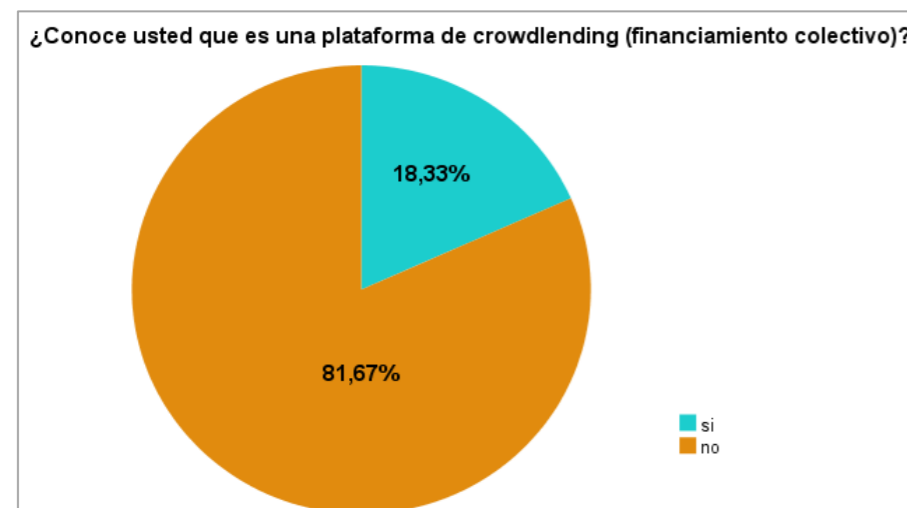
## Anexo 7. Principales resultados de la investigación cuantitativa para el inversionista

H1: Los productos de riesgo bajo son los productos preferidos, por los inversionistas, para rentabilizar su dinero. Sin embargo, consideran que la rentabilidad generada por estos productos es baja.



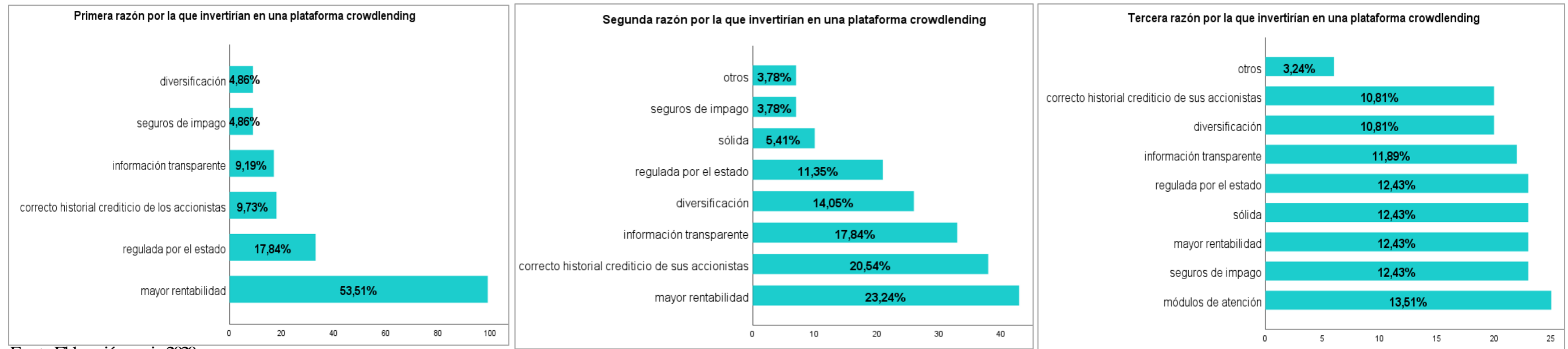
Fuente: Elaboración propia, 2020.

H2: No conocen el modelo de negocio de una plataforma crowdlending, sin embargo, estarían dispuestas a conocer y participar en alguna.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

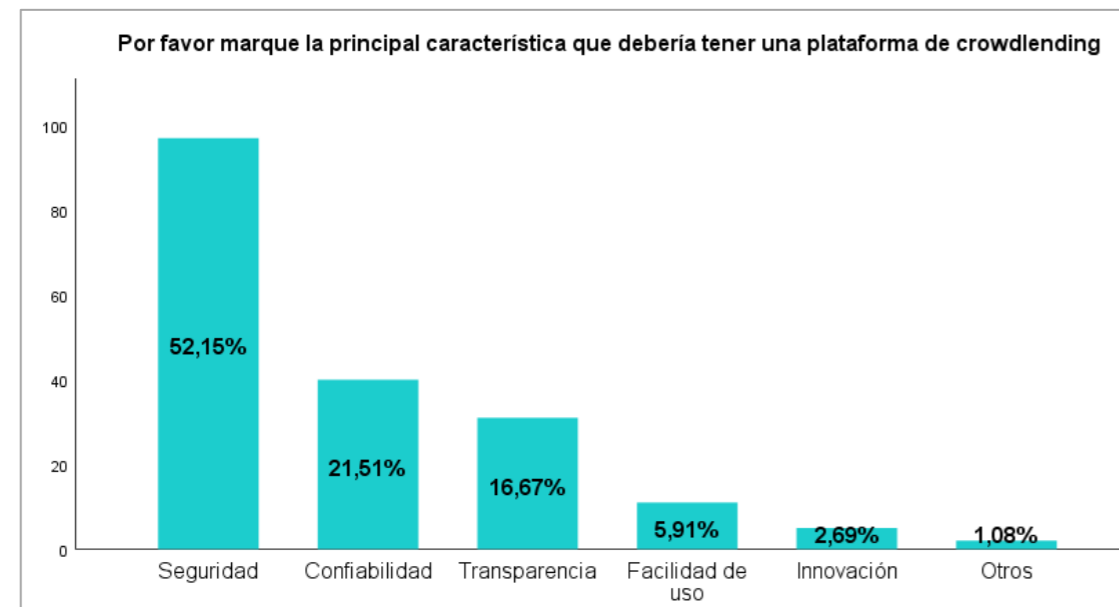
H3: Consideran que las tres principales razones por la que invertirían en una plataforma crowdlending son: una rentabilidad considerablemente mayor que la del sistema financiero tradicional, poder invertir con montos pequeños y en diferentes empresas, y que sean reguladas por el Estado.



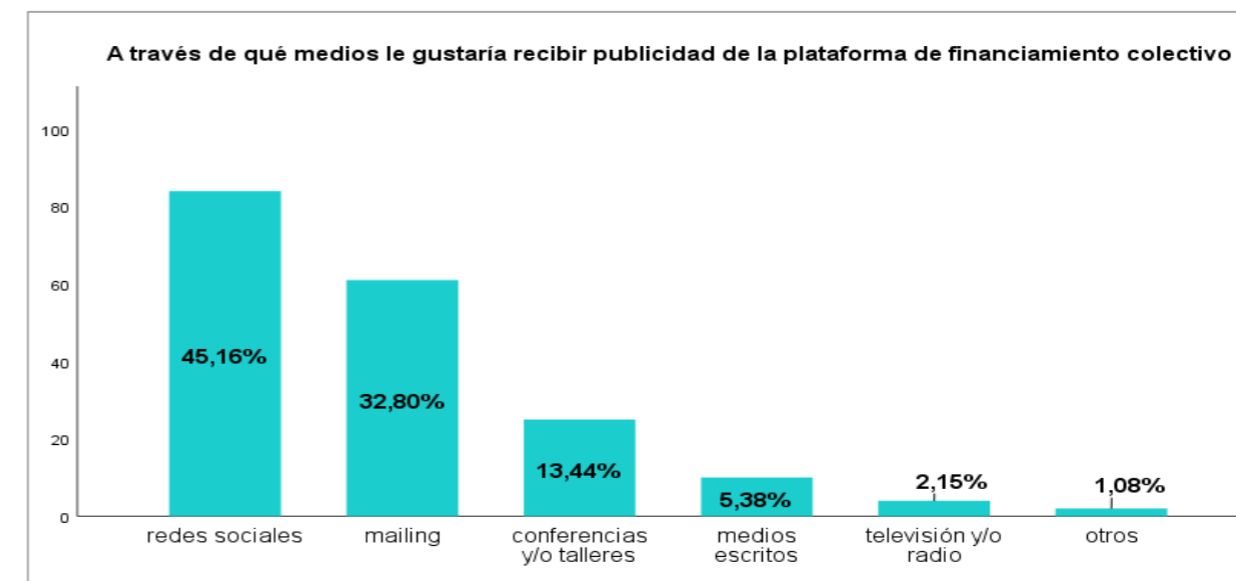
Fuente: Elaboración propia, 2020.

H4: Consideran que la principal característica que debería tener una plataforma crowdlending es que brinde información transparente sobre todos los riesgos asociados a la inversión en préstamos.

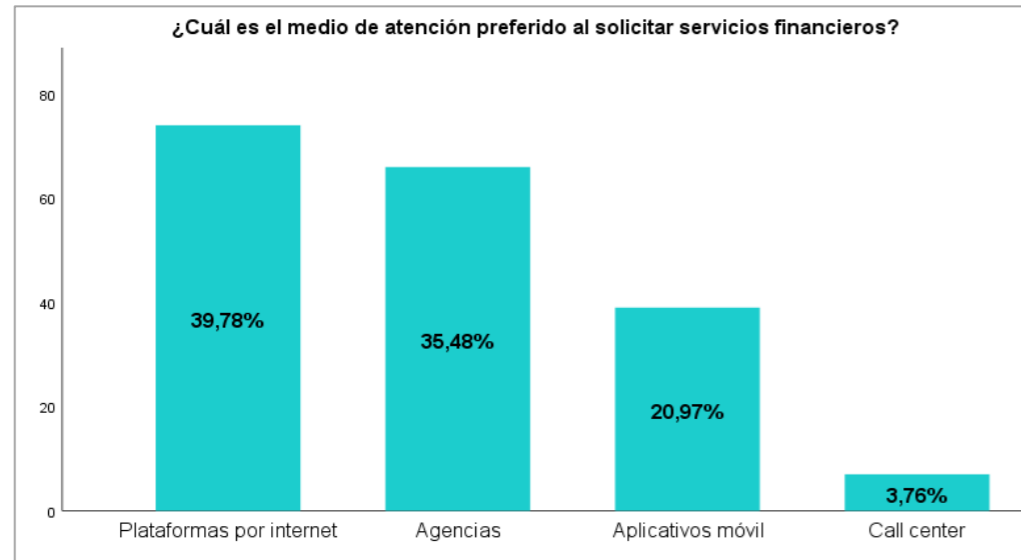
H5: Prefieren recibir publicidad de una plataforma crowdlending por redes sociales.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

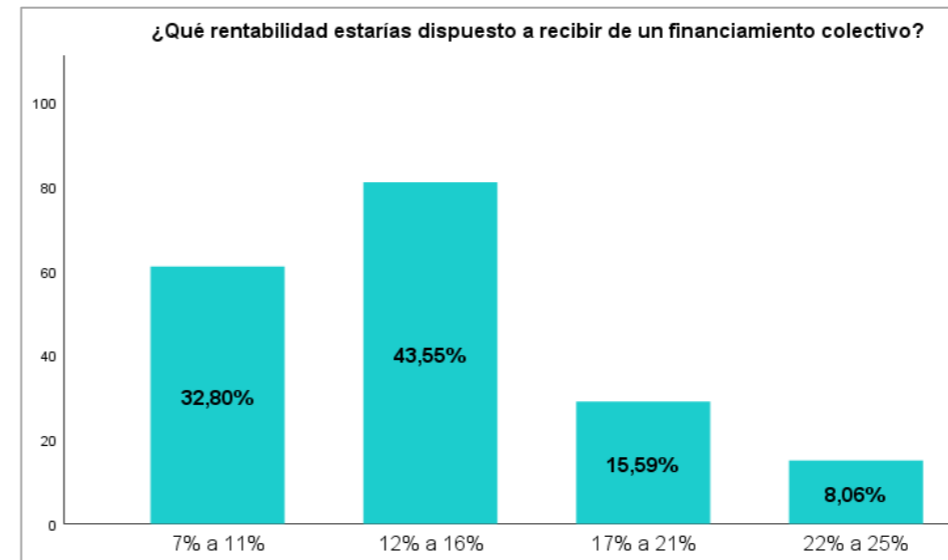


H6: Prefieren las plataformas por Internet para solicitar servicios financieros.

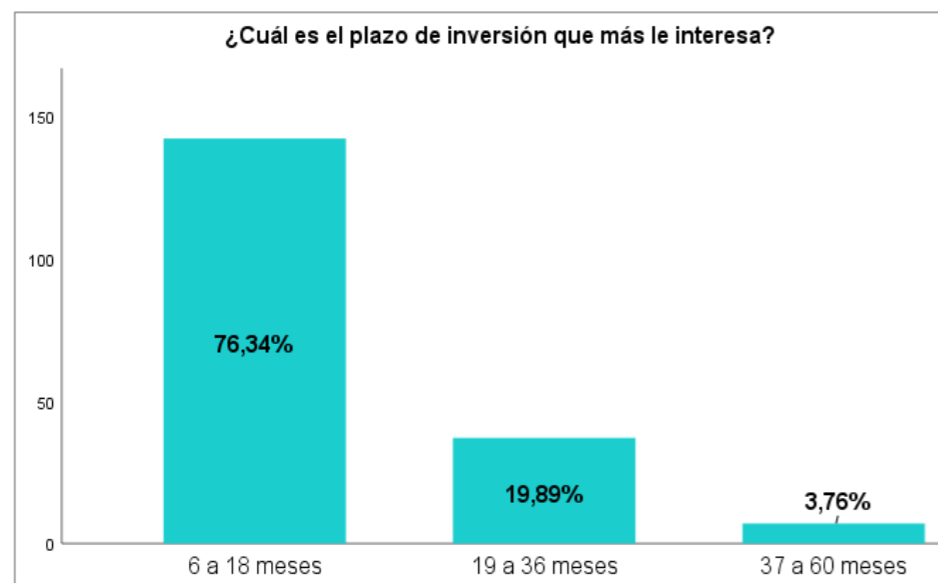


Fuente: Elaboración propia, 2020.

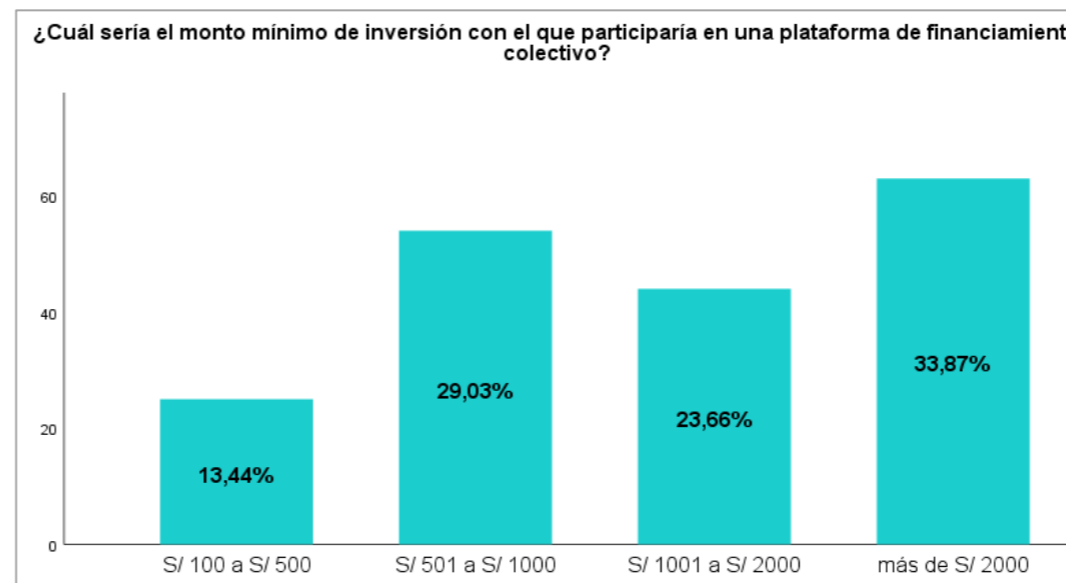
Otros.



Otros.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

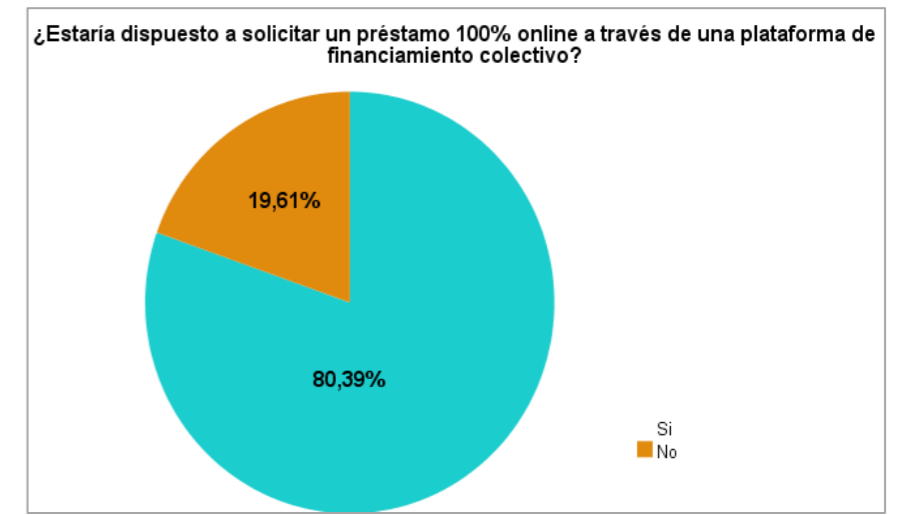
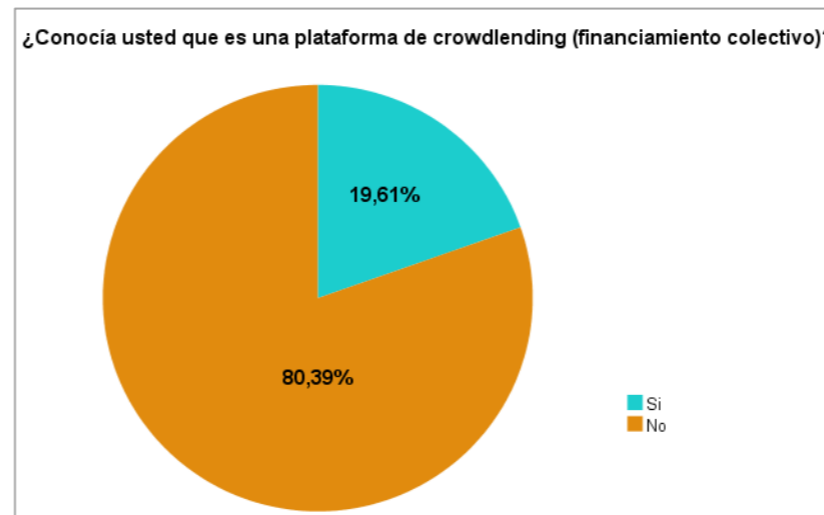
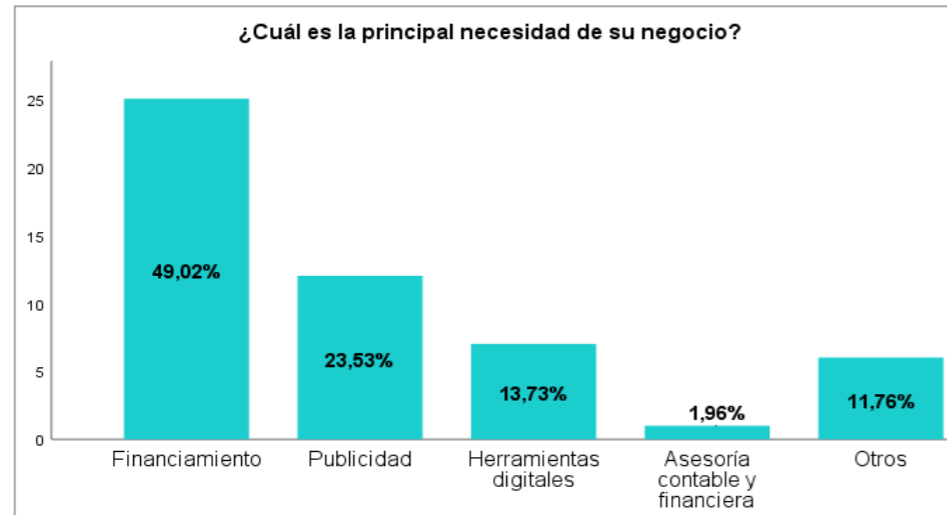


Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Anexo 8. Principales resultados de la investigación cuantitativa para el empresario

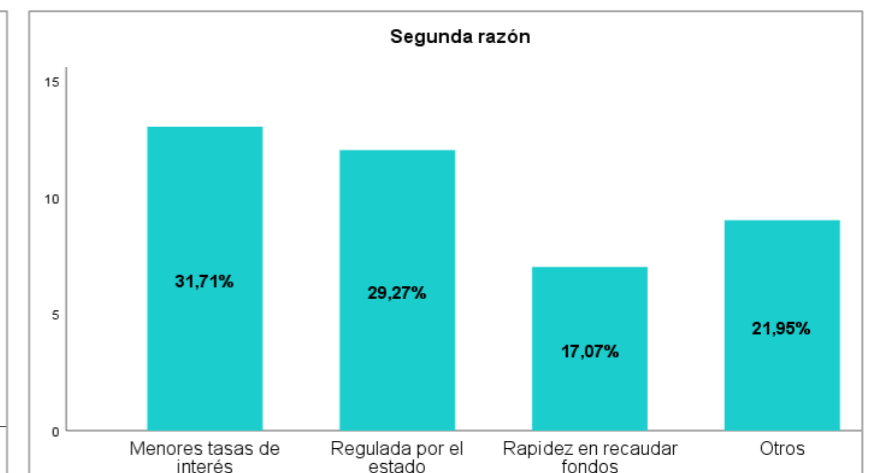
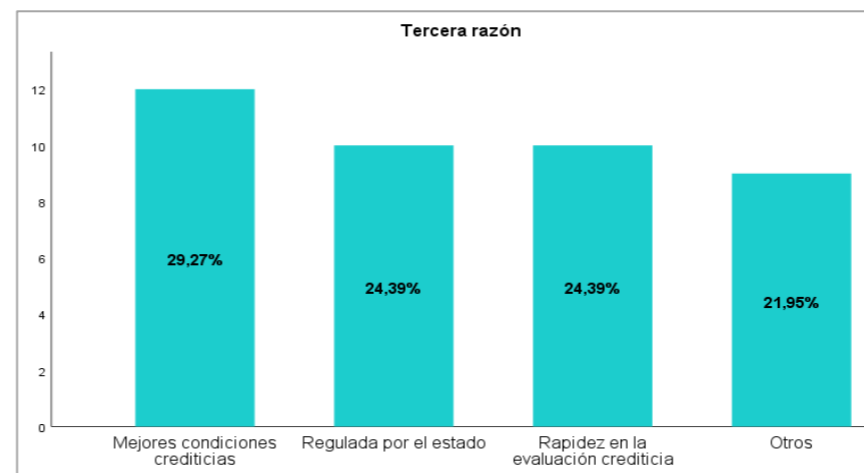
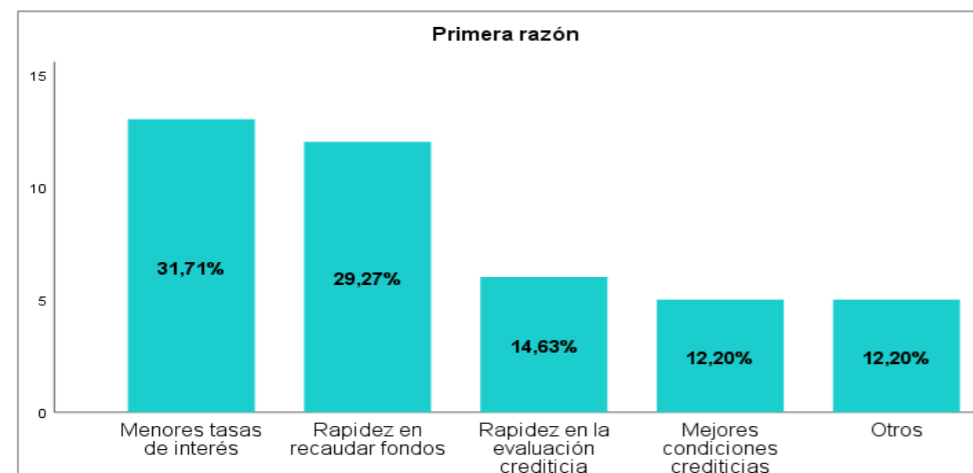
H1: La principal necesidad de una Mype es el financiamiento.

H2: No conocen el modelo de negocio de una plataforma crowdlending; sin embargo, estarían dispuestas a solicitar un préstamo 100% on line en una plataforma crowdlending



Fuente: Elaboración propia, 2020.

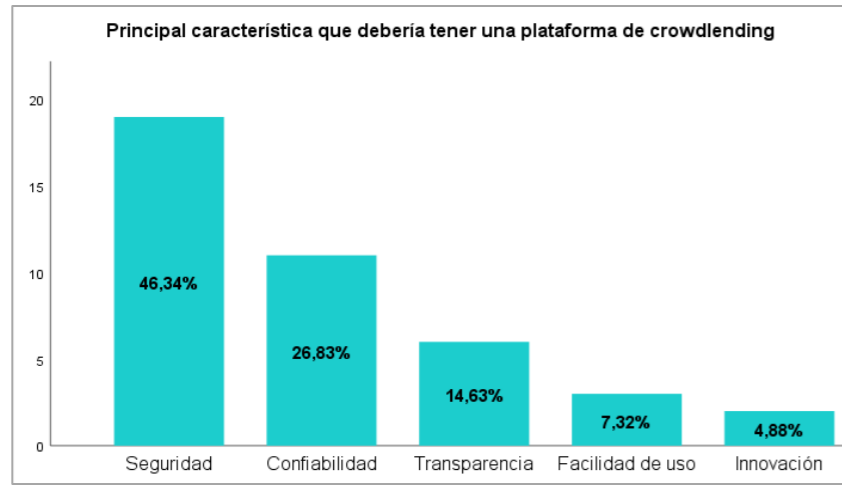
H3: Consideran que las tres principales razones por la que solicitarían préstamos 100% on line en una plataforma crowdlending son: rapidez en recaudar los fondos para el préstamo, ofrece menos tasas de interés anual a las del sistema financiero tradicional y por la no demora en la evaluación financiera.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

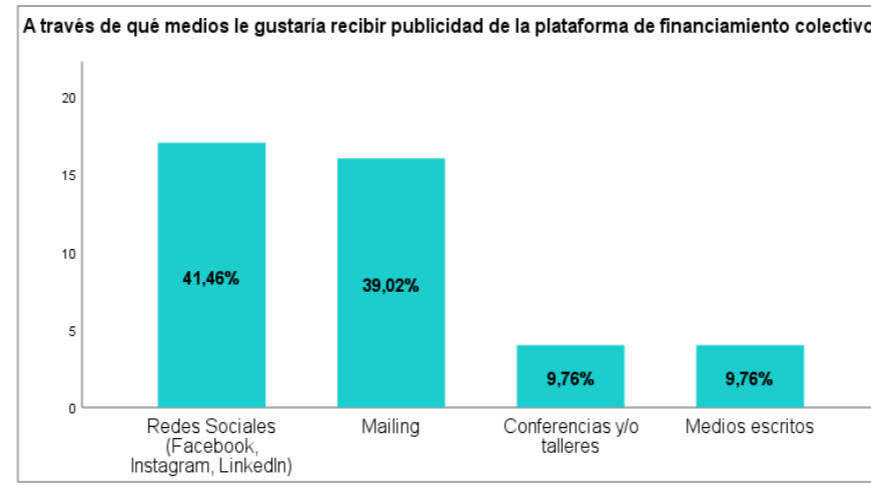


H4: Consideran que la principal característica que debería tener una plataforma crowdlending es que sea de fácil uso.

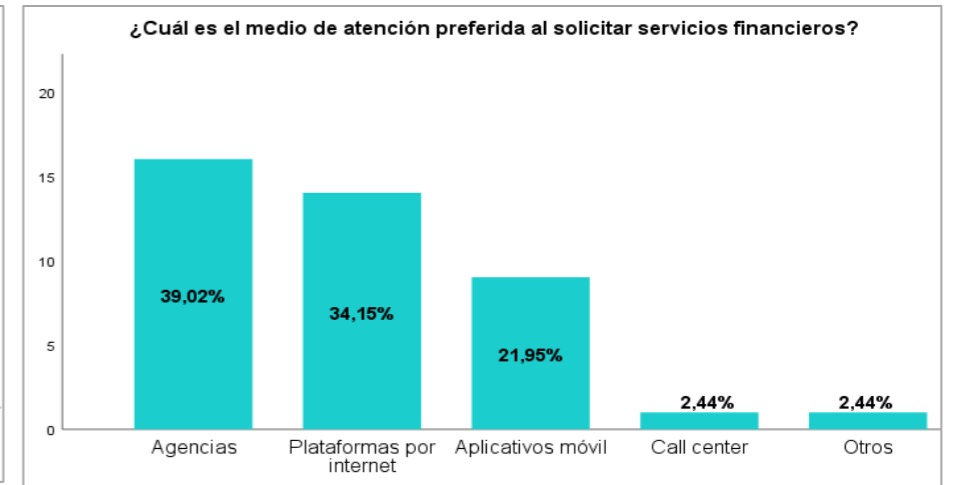


Fuente: Elaboración propia, 2020.

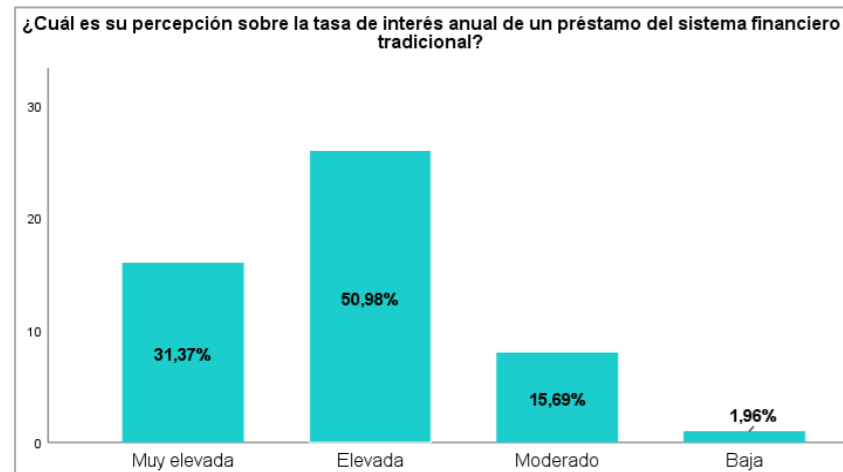
H5: Prefieren recibir publicidad de una plataforma crowdlending por conferencia y/o talleres.



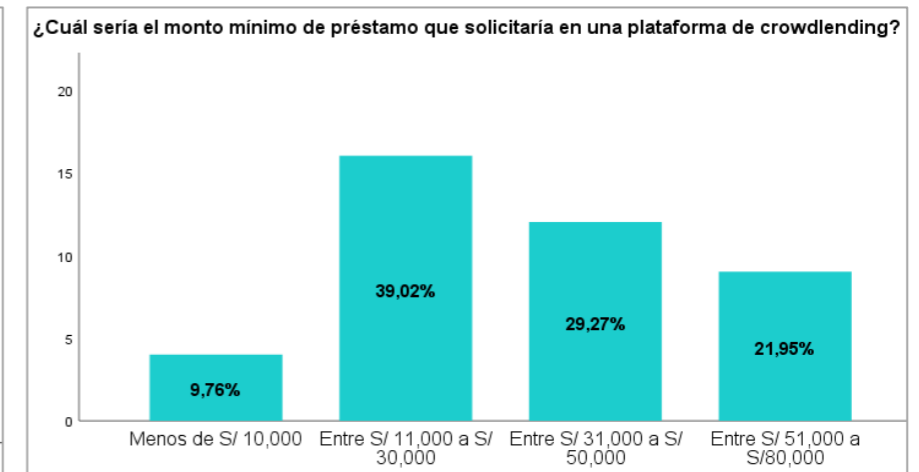
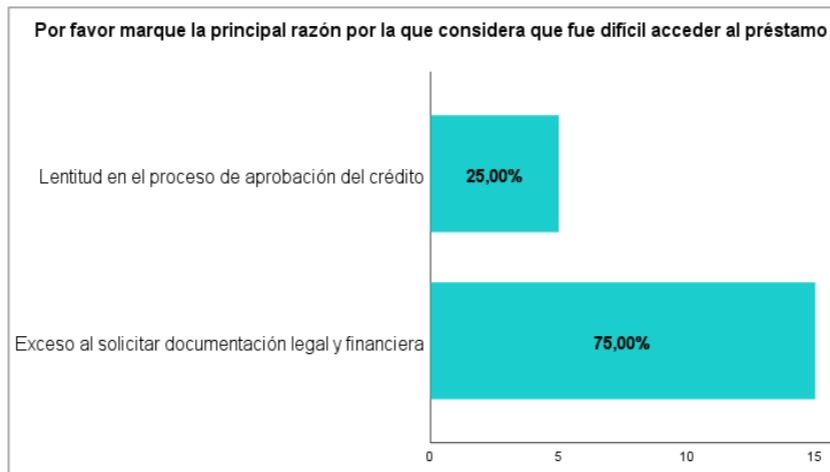
H6: Prefieren las agencias para solicitar servicios financieros.



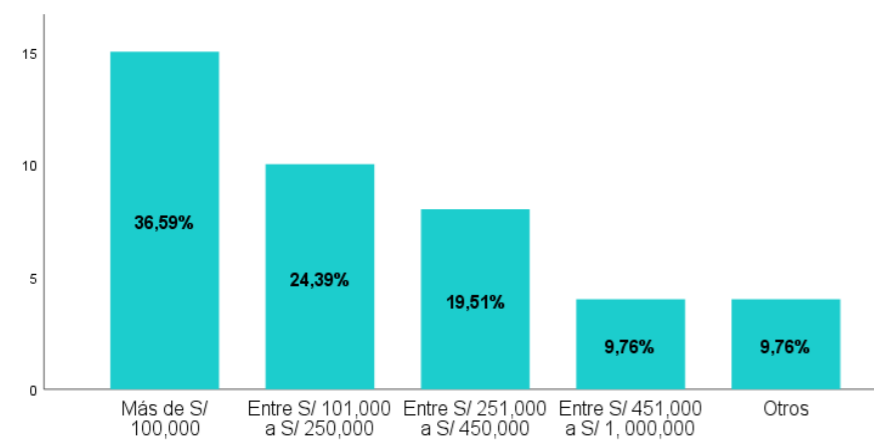
Otros:



Fuente: Elaboración propia, 2020.

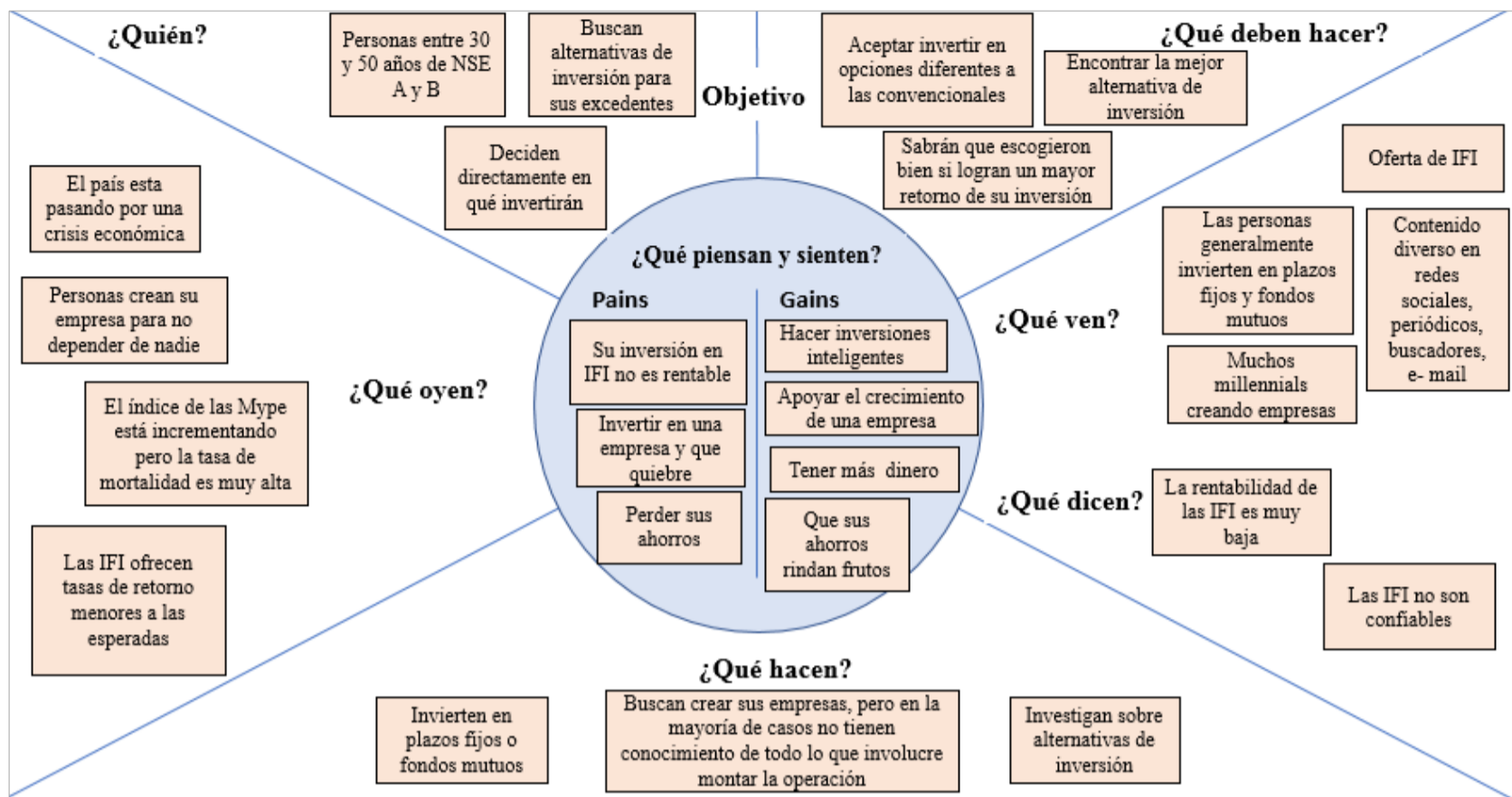


¿Cuál sería el monto máximo de préstamo que solicitaría en una plataforma de crowdlending?



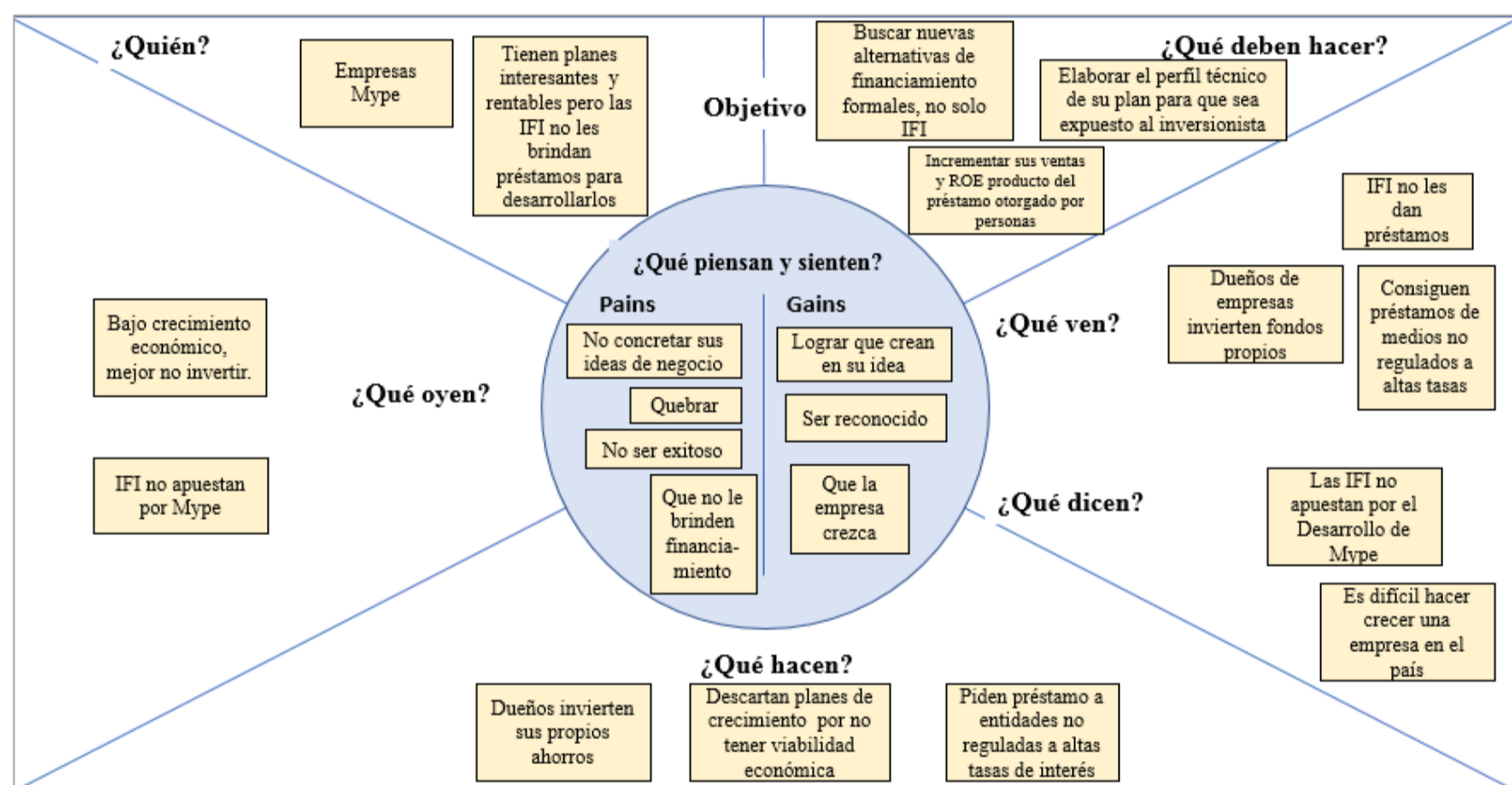
Fuente: Elaboración propia, 2020.

### Anexo 9. Empathy map para el inversionista



Fuente: Gray, 2017.  
 Elaboración: Propia, 2020.

### Anexo 10. Empathy map para el empresario



Fuente: Gray, 2017.  
 Elaboración: Propia, 2020.

## **Notas biográficas**

### **Cintya Tatiana Campos Torres**

Nació en Chiclayo, el 21 de mayo de 1988. Es Bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico, con estudios en Finanzas y Marketing Internacional. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sistema financiero. Actualmente se desempeña como Funcionaria de Negocios de Banca Institucional del Banco GNB.

### **Zulma Janeth Carbajal Salas**

Nació en Lima, el 13 de febrero de 1987. Es Licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios en Logística y Marketing Internacional. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en gestión comercial y ventas. Actualmente se desempeña como Jefe de Ventas, gestionando la captación y fidelización de clientes (key accounts) de diferentes sectores empresariales.

### **Ares Flores Lema**

Nació en Lima, el 19 de octubre de 1984. Es Ingeniero Electrónico por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 10 años de experiencia laboral. Actualmente se desempeña como Vicepresidente de Ventas para Latinoamérica en Racom.