



**“PLAN DE LANZAMIENTO DE PASARELA DE PRÉSTAMOS EN
LÍNEA PRESTANET”**

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

Presentado por

**Sra. Nadia Lucía Carrasco Soto
Sr. Víctor Augusto Gonzáles Ramírez
Sr. Gustavo Adrián Marcellini
Sr. Rubén Sánchez Villanueva
Sra. Yeny Villavicencio Mogrovejo
Sr. Luis Guillermo Zavalaga León**

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

2019

A mi familia, y en especial a mi amado esposo Richard, por su apoyo y acompañamiento constante; a mis queridas e incondicionales amigas, por estar siempre conmigo; a mis compañeros de este trabajo de investigación, gracias por compartir juntos este logro.

Nadia Lucía Carrasco Soto

A mi familia, en especial a mi esposa Carla y a mis hijos Matías, Sofía y Gael, por brindarme su apoyo incondicional y por su paciencia. A mi equipo de trabajo y amigos, por alentarme constantemente. A mi equipo de trabajo de investigación, con el que forjamos una gran amistad, mi agradecimiento Finalmente, a Dios por permitirme hacer realidad este sueño.

Víctor Augusto González Ramírez

A mi familia y amigos, quienes nos apoyan e impulsan para lograr nuestros sueños. A las autoridades y los docentes de la universidad, por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros. A mis compañeros del trabajo de investigación, toda mi admiración y agradecimiento.

Gustavo Adrián Marcellini

A mi familia, porque ni la distancia, ni el tiempo, ni las dificultades son impedimento para alcanzar nuestros sueños. A mis hijos, para que sepan que este trabajo es la síntesis de dos años de mucho esfuerzo y sacrificio. A mis compañeros de este trabajo de investigación, toda mi admiración y agradecimiento.

Rubén Sánchez Villanueva

A mi hija Paula, por su amor y por el tiempo que sacrificamos para compartirlo con la universidad y el trabajo. A los amigos que me alentaron a seguir adelante y apoyaron en todo momento. A ustedes, amigos con quienes hice este trabajo de investigación, porque juntos somos un gran equipo.

Yeny Villavicencio Mogrovejo

A mi familia, en especial a mi esposa Tita y mis hijos Salvador, Rafael e Ignacio, por su apoyo incondicional y constante. Este logro es nuestro. A este gran equipo de profesionales con quienes hice este trabajo, quienes son, sobre todo, amigos incondicionales.

Luis Guillermo Zavalaga León

Nuestro agradecimiento a los directivos de VisaNet Perú, por darnos la apertura, la guía y los recursos necesarios para poder concluir este trabajo de investigación; a las autoridades de la Universidad del Pacífico y ESADE por compartir sus conocimientos y experiencia profesional a lo largo de este programa; de manera especial, a nuestro asesor, profesor José Aníbal Díaz Ísmodes, por su dedicación y orientación.

Resumen ejecutivo

VisaNet es una empresa dedicada a ofrecer medios de pago electrónicos a través de tarjetas de débito o crédito. Sus clientes son los negocios a los que se les instala puntos de venta (POS) u otros mecanismos, como el PagoWeb o el PagoLink, mediante los cuales pueden cobrar a los propietarios de las tarjetas (tarjetahabientes). Las tarjetas son otorgadas por instituciones financieras.

Este proyecto se desarrolló con el objetivo de que VisaNet pueda generar ingresos adicionales a los actuales, los que consisten básicamente en la comisión que cobra a los negocios afiliados por los pagos recibidos con tarjetas. Este ingreso por comisión, conocido internamente como tasa de descuento comercial (TDC), se ha visto afectado en los últimos años por una constante baja de dicha TDC (disminución del 60% en los últimos diez años). Todo indica que esta reducción continuará.

Al mismo tiempo, este proyecto tiene un propósito social, al buscar una mayor inclusión financiera y mejora de la competitividad de las pequeñas y las medianas empresas del país, con un servicio innovador que, a la vez, brinde una solución a uno de los principales problemas que presentan los micro y pequeños empresarios en el Perú.

Un gran porcentaje de la economía del país funciona de manera informal, por lo que no hay registros de ventas, y el 85% de las transacciones se hacen principalmente en efectivo.

Con PrestaNet, se le quiere dar una opción de acceso al crédito a las MYPES y PYMES, de modo tal que se impulse la formalización y el crecimiento de estos negocios. PrestaNet realizará alianzas con las instituciones financieras y las *fintech* (entidades dedicadas a la gestión financiera no reguladas, basadas en el uso de la tecnología), a las que presentará informes históricos de las ventas y las cobranzas de sus clientes, comercios o profesionales independientes, para poder realizar sus respectivos análisis crediticios. Con esta información, las instituciones financieras y las *fintech* podrán otorgar líneas de crédito preaprobadas y desembolsar el dinero en un lapso de entre 24 y 48 horas, con tasas competitivas. Se encontró que existe una demanda no atendida (o costosa) para este servicio y que los fondos serían principalmente utilizados para capital de trabajo.

Índice

Resumen ejecutivo.....	v
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	3
1. Consideraciones generales	3
2. Definición del problema.....	6
3. Descripción de la solución prevista.....	8
4. Decisión.....	10
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	11
1. Análisis externo.....	11
1.1 Análisis del macroentorno.....	11
1.1.1 Fuerza política, legal y gubernamental	11
1.1.2 Fuerza económica	11
1.1.3 Fuerza social, cultural, demográfica y ambiental.....	12
1.1.4 Fuerza tecnológica	12
1.2. Análisis competitivo de la industria.....	13
1.2.1 Amenaza de nuevos participantes	13
1.2.2 Rivalidad entre competidores.....	13
1.2.3 Poder de negociación con los compradores	13
1.2.4 Poder de negociación de los proveedores	14
1.2.5 Amenaza de productos sustitutos	14
1.2.6 Evaluación general	15
1.3. Análisis de la cadena de valor.....	15
1.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	17
1.5 Matriz de perfil competitivo.....	19

1.6 Conclusiones	19
2. Análisis interno	20
2.1 Análisis de áreas funcionales	20
2.1.1 Administración y gerencia	20
2.1.2 Marketing y ventas	20
2.1.3 Producción	22
2.1.4 Recursos humanos.....	22
2.1.5 Finanzas	22
2.1.6 Tecnologías de información.....	23
2.2 Análisis de la estructura organizacional.....	23
2.3 Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	24
2.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	25
2.5 Conclusiones	25
Capítulo III. Formulación de la estrategia	27
1. Estudio o sondeo de mercado.....	27
1.1 Definición del problema.....	27
1.2 Objetivos	27
1.3 Metodología	28
1.4 Ficha técnica del estudio o sondeo de mercado	28
1.5 Estimación de la demanda.....	29
1.6 Conclusiones del estudio o sondeo de mercado	33
2. Planeamiento estratégico.....	35
2.1 Visión.....	35
2.2 Misión	35
2.3 Objetivos estratégicos	35
2.4 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	35
2.5 Estrategia competitiva.....	37
2.6 Estrategia de crecimiento	37

Capítulo IV. Propuesta de implementación.....	39
1. Modelo de Negocios Propuesto (Business Model Canvas)	39
1.1. Segmento de clientes.....	39
1.2. Propuesta de valor	39
1.3. Relación con los clientes	39
1.4. Canales.....	40
1.5. Fuentes de ingresos	40
1.6. Recursos claves	40
1.7. Actividades claves.....	40
1.8. Socios Claves	40
1.9. Estructura de costos	40
2. Plan de marketing y ventas	41
2.1 Descripción del producto	41
2.2 Objetivos del plan de marketing y ventas	41
2.3 Formulación estratégica de marketing	41
2.3.1 Producto	42
2.3.2 Precio.....	42
2.3.3 Plaza.....	42
2.3.4 Promoción	43
2.4 Estrategias de la mezcla de marketing	44
2.4.1 Estrategias de mercado.....	44
2.4.2 Propuesta única de ventas	44
2.4.3 Comunicación de marketing	45
2.4.4 Promoción y ventas	45
2.4.5 Difusión y publicidad.....	45
2.4.6 Material publicitario.....	45
2.4.7 Acciones al <i>trade</i>	46
2.5 Presupuesto de marketing	46

3. Plan de operaciones.....	48
3.1 Objetivos del plan de operaciones.....	48
3.2 Acciones del plan de operaciones	48
3.2.1 Diseño del proceso	49
3.2.2 Presupuesto de inversión.....	49
3.3 Conclusiones	50
4. Plan de recursos humanos	50
4.1 Estructura organizacional.....	50
4.1.1 Situación actual de recursos humanos.....	51
4.2.2 Objetivos de recursos humanos.....	51
4.3 Políticas de recursos humanos	51
4.4 Plan de capacitación.....	52
4.5 Presupuesto de recursos humanos	52
5. Responsabilidad social empresarial	53
Capítulo V. Evaluación económica financiera.....	55
1. Objetivos financieros	55
2. Supuestos y políticas	55
3. Presupuesto de la estrategia	56
4. Tasa de descuento	56
5. Evaluación financiera con plan estratégico.....	56
6. Análisis de sensibilidad.....	57
6.1 Punto de equilibrio	57
6.2 Análisis univariable.....	57
6.3 Análisis bivariable.....	57
Conclusiones y recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	65
Nota biográfica	79

Índice de tablas

Tabla 1. Penetración del endeudamiento y de las tarjetas de crédito, a diciembre	3
Tabla 2. Cantidad de tarjetas de crédito en el Perú	4
Tabla 3. Indicadores financieros de VisaNet	5
Tabla 4. Matriz EFE.....	18
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo	19
Tabla 6. Análisis VRIO.....	24
Tabla 7. Matriz EFI.....	25
Tabla 8. Matriz FODA	36
Tabla 9. Ventas proyectadas (S/)	47
Tabla 10. Presupuesto de marketing, en soles.....	47
Tabla 11. Presupuesto de marketing, en soles.....	48
Tabla 12. Inversiones (S/)	50
Tabla 13. Presupuesto de recursos humanos, año 1 (2019)	53

Índice de gráficos

Gráfico 1. Volumen de operaciones por año, en miles de millones de soles	4
Gráfico 2. Penetración de pagos con tarjeta.....	6
Gráfico 3. Cantidad de POS por habitantes	7
Gráfico 4. Medio de pagos usados por consumidores finales	14
Gráfico 5. Cadena de valor.....	16
Gráfico 6. Cantidad de afiliaciones por año, en miles	20
Gráfico 7. Cantidad de comercios afiliados a fin de año, en miles	21
Gráfico 8. Resultados de investigación de mercado realizada por VisaNetFuente: Compañía Peruana de Medios de Pago, 2017.	34
Gráfico 9. Significado del logo de PrestaNet.....	41
Gráfico 10. Proceso de PrestaNet.....	49
Gráfico 11. Estructura organizacional de la gerencia de PrestaNet	51

Índice de anexos

Anexo 1. Variación porcentual anual del PBI peruano.....	66
Anexo 2. Variación porcentual anual de la demanda interna.....	66
Anexo 3. PBI por sectores, año 2017.....	67
Anexo 4. Población del Perú por departamento.....	67
Anexo 5. Distribución de la población de Perú urbano por NSE.....	68
Anexo 6. Competitividad del Perú en tecnología de la información y comunicación, año 2018	68
Anexo 7. Organigrama de VisaNet.....	69
Anexo 8. Estados de ganancias y pérdidas, en miles de soles.....	70
Anexo 9. Balance general.....	71
Anexo 10. Entrevista al gerente general de VisaNet.....	72
Anexo 11. Entrevista a la directora de desarrollo de nuevos negocios de VisaNet.....	72
Anexo 12. Entrevistas a expertos en MYPES y PYMES.....	73
Anexo 13. Entrevistas a propietarios de MYPES y PYMES.....	73
Anexo 14. Resultados investigación cuantitativa (203 casos).....	74
Anexo 15. Cálculo de la tasa de descuento.....	75
Anexo 16. Estado de resultados y pérdidas - Año 2019 a 2023 Y Balance General al 2019.....	76
Anexo 17. Valor actual neto.....	77
Anexo 18. Punto de equilibrio.....	77
Anexo 19. Análisis univariable: porcentaje de clientes que solicitan préstamo (año 1).....	77
Anexo 20. Análisis univariable: cantidad de MYPES y PYMES afiliadas a VisaNet (año 1) ...	78
Anexo 21. Análisis bivivariable: tasa de solicitud PrestaNet y número de afiliaciones a VisaNet (VAN en S/.).....	78

Introducción

Este proyecto se desarrolla para la empresa Compañía Peruana de Medios de Pago, cuyo nombre comercial es VisaNet Perú, que en adelante llamaremos VisaNet, con miras a establecer una pasarela de préstamos en línea, que se denominará PrestaNet. El documento consta de cinco capítulos y culmina con las conclusiones y las recomendaciones.

El primer capítulo se destina a la identificación del problema, analiza la situación actual y nos lleva a comprender que existe la necesidad de un nuevo servicio que proporcione acceso al crédito a las MYPES y PYMES peruanas, que en la actualidad no tienen garantías reales ni datos históricos de sus ventas.

El segundo capítulo se destina al análisis y el diagnóstico situacional y el análisis interno, comenzando por la revisión de las fuerzas del macroentorno, para seguir con un análisis de la industria a través de las cinco fuerzas de Porter. En este capítulo también se examina la competitividad del país y la cadena de valor. Con todo esto, se identifican las oportunidades y las amenazas, para construir la matriz EFE. En el análisis interno, a través de la revisión de las áreas de la organización y de su estructura, con la lista de los recursos y las capacidades, se elabora la matriz VRIO y la matriz EFI, con las fortalezas y las debilidades que a lo largo del capítulo se fueron identificando.

Es en el tercer capítulo que se diseña el estudio de mercado y se elabora la estrategia, se indica la manera cómo se desarrolló y además se presentan los resultados. Para la presente investigación, se combinaron datos de los estudios cualitativos y cuantitativos, junto con información de un estudio que previamente elaboró VisaNet. El análisis de estos datos llevó a confirmar que sí existe un mercado potencial para el servicio propuesto. El diseño de la estrategia se inicia con el planteamiento de la visión y la misión y se presenta la matriz FODA, de donde se generan las iniciativas estratégicas que obedecen a una estrategia competitiva global de diferenciación, porque se ofrecerá a los micro y pequeños empresarios un servicio único, complementario al cobro de sus ventas a través de medios electrónicos.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de implementación y se detalla el plan de marketing, definiendo el producto, el precio, la plaza y la promoción, así como el presupuesto de marketing y de ventas. Además, se expone el plan de operaciones, incluyendo el diseño de los procesos y el presupuesto de inversión, en el que se ve reflejada la necesidad de desarrollar un software. Asimismo, se plasma el plan de recursos humanos, por lo que es allí donde se presenta el organigrama propuesto para la nueva unidad de negocio, el personal requerido y se plantea un

presupuesto. Esto se complementa con un plan de capacitación y se detalla las políticas que se implementarán. Finalmente se muestra el plan de responsabilidad social, en el cual se indica cuáles son los beneficios de implementar este proyecto.

En el quinto capítulo se hace la evaluación económico-financiera, que empieza con el detalle de los supuestos establecidos, y se calculan la tasa de descuento y los flujos de efectivo esperados. Con esta información se estima el valor actual neto (VAN), encontrando que el proyecto es rentable, y se realiza el análisis de sensibilidad.

Se finaliza con las conclusiones y las recomendaciones generales.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

«La inclusión financiera es un ingrediente esencial para la economía del desarrollo y la reducción de la pobreza. También puede ser una forma de prevenir la exclusión social» (BBVA Research 2016: 2). En el Perú, el nivel de bancarización se ha elevado de 20% en 2012 a 28% a inicios del 2018, gracias al dinamismo de la actividad económica en dicho período (Gestión, 2018). Cada año hay más personas con deudas en el sistema financiero peruano (ver tabla 1), lo que llegó a representar el 39% de la población económicamente activa (PEA), mientras que la cantidad de tarjetahabientes ha permanecido en un 15% de la población adulta del país.

Tabla 1. Penetración del endeudamiento y de las tarjetas de crédito, a diciembre

	2015	2016	2017
Número de deudores por cada 1.000 adultos	310	317	326
Número de deudores (persona natural) respecto de la PEA (%)	37	38	39
Número de tarjetahabientes respecto de la población adulta (%)	15	15	15

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017.

Así como el porcentaje de tarjetahabientes no ha aumentado, la variación de la cantidad de tarjetas de crédito que hay en el Perú se ha mantenido estable, como se presenta en la tabla 2. En el año 2016, el crecimiento de la cantidad de tarjetas de crédito en el Perú fue de 0.7% y para el 2017 hubo una reducción del 2.3%, mientras que la composición ha variado, disminuyendo las emitidas por la banca múltiple y elevándose las que otorgan otras empresas financieras, como las cajas municipales.

Resulta importante mencionar que el uso de las tarjetas de crédito se incrementó a un ritmo de 4.03% en el año 2017 (“Tarjetas de crédito,” 2017). Sin embargo, durante el primer trimestre de 2018, el uso decayó en 1.47%, y esto se debe a la desaceleración económica y la reducción del empleo (Gómez, 2018). Además, el 33% de los peruanos usa sus tarjetas de crédito para retiros de efectivo y no para compras (“Tarjetas de crédito,” 2016).

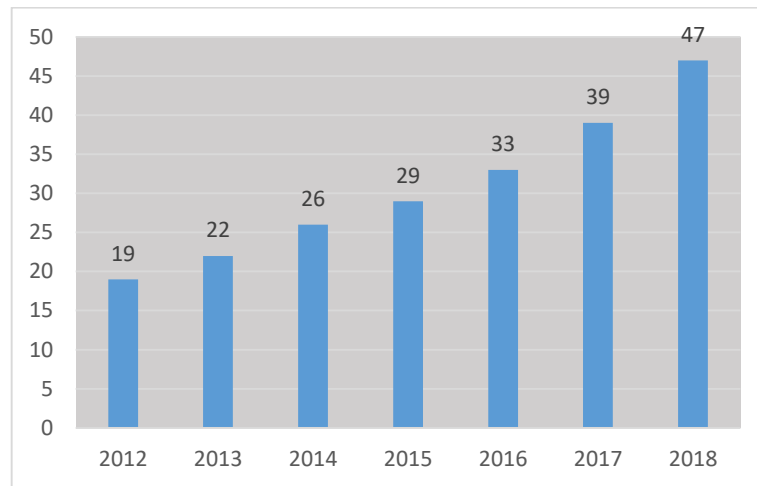
En el año 2017, VisaNet generó 322 millones de transacciones, lo que representó un volumen de S/ 39.000 millones en operaciones. Esto implicó un crecimiento del 18% respecto del año 2016. Tal como se observa en el gráfico 1, VisaNet ha tenido un crecimiento constante, aunque no ha logrado alcanzar las metas propuestas.

Tabla 2. Cantidad de tarjetas de crédito en el Perú

Año	Total	Banca múltiple	Otras empresas financieras
2010	6.687.764	5.388.580	1.299.184
2011	6.906.851	5.566.706	1.340.145
2012	7.266.097	5.842.638	1.423.459
2013	8.038.980	6.458.193	1.580.787
2014	8.370.156	6.653.762	1.716.394
2015	8.390.998	6.779.378	1.611.620
2016	8.452.217	6.593.113	1.859.104
2017	8.261.453	6.403.314	1.858.139

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en data de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018.

Gráfico 1. Volumen de operaciones por año, en miles de millones de soles



Fuente: Compañía Peruana de Medios de Pago, 2019.

El incremento del volumen de operaciones se reflejó en las ventas, las cuales crecieron en 18.2% durante el 2017, pero en el mismo período la utilidad neta se redujo en 5.4% (ver tabla 3). Es por ello que la rentabilidad sobre ventas (ROS) y la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) también disminuyeron, y eso hace que este plan de lanzamiento de una nueva unidad de negocio no solo se enfoque en generar mayor volumen de transacciones, sino además mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Tabla 3. Indicadores financieros de VisaNet

	2017	2016
Ventas (millones de soles)	271.6	229.9
Utilidad neta (millones de soles)	28.3	29.9
ROS (%)	10.4	13.0
ROE (%)	66.8	68.0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

VisaNet se constituyó en el año 1997, ofreciendo soluciones para pago electrónico a las instituciones financieras nacionales. Los clientes de VisaNet son los negocios o las personas naturales que adquieren un punto de venta y cobran mediante tarjetas de débito, crédito o prepago de la marca VISA. Los consumidores o tarjetahabientes son clientes de los bancos o de otras instituciones del sistema financiero. Los productos que actualmente ofrece VisaNet en el mercado peruano son los siguientes:

- POS tradicional: es un punto de venta en el que se desliza la tarjeta o inserta, en caso de que tenga chip. El cobrador digita el monto y, si es una tarjeta de débito, el comprador debe colocar su clave digital. Hay POS alámbricos e inalámbricos, así como POS que registran operaciones con las tarjetas sin contacto.
- MPOS: es un pequeño dispositivo electrónico, del tamaño de una calculadora simple, que se conecta a VisaNet a través de una aplicación para teléfonos celulares y permite a micro y pequeñas empresas cobrar a sus clientes con tarjeta de débito o de crédito. La tarjeta se introduce en el dispositivo y, manualmente, el comerciante coloca el monto y el correo electrónico del consumidor para enviarle la constancia. Es un producto que también puede ser adquirido por profesionales independientes. Este es un producto que permite la autoafiliación y, por tanto, reduce los costos operativos.
- PagoLink: servicio mediante el cual el comercio o el profesional envía a sus clientes, por correo electrónico, un vínculo con los detalles del pago; abriendo este vínculo, el tarjetahabiente puede realizar el pago con su tarjeta Visa.
- PagoWeb: dentro de la página web del cliente, hay una opción o ventana para pago en línea, donde los tarjetahabientes pueden ingresar y hacer una compra o completar el pago de un servicio.
- Pago App: es una plataforma que permite integrar, de manera nativa, la función de pagos en aplicaciones móviles, como por ejemplo Easytaxi, Fandango, Bombos o Glovo, entre otras.

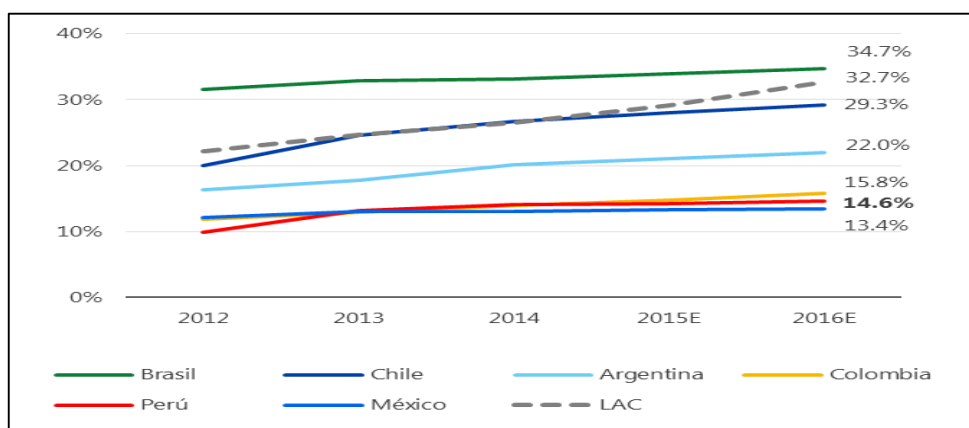
- Pago programado: es una plataforma que permite el cobro automático en períodos recurrentes, como por ejemplo el cobro de primas de seguro, el cobro de membresía a clubes y el cobro de suscripciones o planes telefónicos, entre otros.

La forma como se provee estos servicios es a través de soluciones tecnológicas que permiten la transmisión de información que luego es asociada al traspaso de fondos. El tiempo de transacción se ha reducido de dieciséis segundos en el año 2015 a siete segundos en el 2017, mientras que el tiempo que toma para afiliarse a un comercio ha bajado de nueve días, en el 2015, a cuatro en el 2017. Al mismo tiempo, cuando se presentan averías en el servicio, se imposibilita hacer operaciones y el cliente se ve afectado, porque solo puede completar ventas con efectivo o con otras marcas de tarjetas.

2. Definición del problema

A nivel general, se puede decir que el Perú tiene como un problema de baja penetración de los pagos con tarjetas de débito o crédito, llegando a 14.6% para el año 2016 (ver gráfico 2). Esto reduce la capacidad de crear un récord histórico de cobranza por parte de las MYPES y PYMES, que usualmente no operan de manera formal, lo cual es una limitante para el acceso a préstamos, de acuerdo con Sánchez y Montoya (2017). Además, la mayoría de estas empresas no cuentan con garantías reales, por lo que usualmente se les niega los préstamos (Sánchez y Montoya, 2017).

Gráfico 2. Penetración de pagos con tarjeta



Fuente: Compañía Peruana de Medios de Pago, 2017.

Esto se relaciona con una baja cantidad de POS, o puntos de cobro electrónico, que no llegan a uno por cada mil habitantes adultos, ya que, como se aprecia en el gráfico 3, existe una relación entre la cantidad de POS existentes y la penetración de las tarjetas como medio de pago. Entonces,

crédito o débito (SBS, 2017), lo cual, sin duda, deja un amplio margen para la penetración de mercado. Además, todavía hay un gran número de microempresas que no pueden acceder a los servicios financieros formales y, por lo tanto, optan por recurrir a otras fuentes, tales como cooperativas, *fintech*, microfinancieras, organizaciones no gubernamentales y entes informales (Andina, 2017).

Con una bancarización tan pobre, las oportunidades para acceder a créditos personales o para empresas son muy bajas. Los bancos podrán, a partir de los flujos de pagos con tarjetas de crédito o débito depositados en las cuentas corrientes de MYPES y PYMES, establecer una métrica que permita conocer flujos de caja y márgenes de utilidad (bruta, neta y operativa) que la informalidad de dicho segmento empresarial no logra cuantificar. Con esta mecánica se establecen parámetros básicos que permiten determinar la capacidad de endeudamiento de estas empresas y su posibilidad de acceder, a través de la cesión de estos flujos, a préstamos.

En la medida en que crezcan los comercios y los servicios que aceptan tarjetas como medio de pago, se incrementará la capacidad de las instituciones financieras y las *fintech* de conocer el comportamiento financiero de los mismos, lo que podría determinar si son sujetos de crédito o no. Nuestra hipótesis establece que la necesidad de acceder a líneas de crédito, a partir de los flujos generados por los cobros con tarjeta de crédito o débito, podría generar un nuevo canal de ingreso distinto al TDC e incentivar la afiliación voluntaria de establecimientos al sistema de pagos con tarjeta, la bancarización de estas transacciones y el acceso al crédito.

3. Descripción de la solución prevista

Se ha identificado la oportunidad de desarrollar una nueva unidad de negocio (PrestaNet), la cual utilizará la plataforma de VisaNet como fuente de información de ventas de las micro y pequeñas empresas, brindándoles acceso a préstamos de instituciones financieras, con líneas de crédito preaprobadas, de manera ágil y rápida, para luego convertir a VisaNet en un ente recolector automático de las cuotas que los clientes tienen que pagar a dichas instituciones, promoviendo el pago puntual.

Esto hace que el negocio sea muy atractivo para estos empresarios, quienes tendrán acceso al sistema financiero formal, con tasas competitivas. Al mismo tiempo, es atrayente para las instituciones financieras, porque les abre un nuevo mercado en constante crecimiento, con información fiable del histórico de ventas y, además, se les da el servicio de recolectar una cuota diaria, a partir de los cobros con tarjeta Visa que los comercios realicen.

El objetivo principal de los pequeños emprendedores o microempresarios es hacer crecer su negocio, motivo por el cual buscan constantemente financiamiento para capital de trabajo y activo fijo. Al otro lado de nuestro ecosistema de trabajo, tenemos a los accionistas de VisaNet, principales empresas financieras del país, que buscan efectuar colocaciones de créditos o préstamos, y también muchas *fintech* especializadas en colocaciones y gestión de riesgo para este segmento de mercado.

La idea generada es desarrollar una plataforma que permita a los microempresarios afiliados a VisaNet a nivel nacional, de diferentes giros de negocio, como por ejemplo bodegas, boutiques, restaurantes, peluquerías, veterinarias e incluso profesionales independientes, solicitar préstamos a través de su dispositivo con tan solo ingresar los siguientes datos: monto de préstamo, plazo requerido, DNI y número de teléfono.

La solución prevista contempla lo siguiente:

- Validación de préstamos: VisaNet realizará un proceso de validación, recabando información como fecha de creación de la empresa, historial crediticio de los representantes legales y fraudes presentados.
- Preparación de carpeta del comercio: una vez que el comercio haya pasado la primera etapa, VisaNet tomará los flujos de ventas mensuales y anuales, teniendo historial hasta de tres años atrás. El *file* preparado será compartido con las entidades financieras, que realizarán una preaprobación del préstamo, de tal forma que al recibir el requerimiento específico de un crédito solo deberán validar lo enviado y ofrecer la mejor tasa posible.
- Esquema de operación: al microempresario se le transmite la propuesta de las diferentes entidades y selecciona la que mejor se acomode a sus necesidades. Además, como parte de la propuesta, autoriza a VisaNet a manejar sus flujos de ventas con tarjeta a favor de la entidad financiera, para amortizar la cuota del préstamo otorgado. De esta manera, VisaNet retiene los abonos diarios que se debe realizar al comercio, hasta cubrir la cuota mensual del préstamo, una vez alcanzada, el flujo mantiene su curso regular a la cuenta de abono que el comercio maneja con VisaNet.

En caso de que la entidad financiera que otorga el préstamo sea diferente a la que el comercio utiliza para recibir sus abonos por operaciones con VISA, esta realizará el abono en la cuenta recaudadora de VisaNet y será la que transfiera de forma inmediata el monto solicitado a la cuenta de abonos del comercio.

Con PrestaNet se logrará que más de 100.000 microempresarios afiliados a VisaNet puedan acceder a un crédito en tiempo real, con tasas competitivas, y que el flujo de los pagos por las ventas con tarjeta Visa que ellos efectúan sirva como garantía para calificar un préstamo. Este mercado crece a un ritmo mayor a 50.000 nuevos clientes microempresarios anuales. Por otra parte, está toda la cartera de clientes de VENDEMAS, subsidiaria de VisaNet, enfocada solo en microempresarios, con una cartera cercana a 50.000 clientes y con proyección de duplicar su cartera anualmente.

Esta plataforma permitirá que las entidades financieras y las *fintech* cuenten con un mercado potencial de más de 100.000 clientes, con información financiera histórica, real y que se actualice de manera inmediata. Así mismo, les hace posible automatizar y asegurar el proceso de cobranza de los préstamos, reduciendo el riesgo de créditos impagos.

4. Decisión

Se propone, como solución, la creación de una nueva unidad de negocio llamada PrestaNet, a través de la cual se conectará a estos negocios con entidades financieras dispuestas a conceder créditos. La función de PrestaNet consistirá en recopilar información de ventas de los pequeños negocios, como bodegas, boticas y peluquerías, por ejemplo, armando un expediente que será presentado automáticamente a las diferentes instituciones financieras para que ofrezcan líneas de crédito pre aprobadas con las mejores condiciones. También tendrá un rol fundamental en la cobranza de las cuotas, descontando el monto, según cronograma, antes de pagar a los negocios lo generado por sus ventas. Así se reduce la tasa de morosidad.

Las interrogantes que se deberá resolver a lo largo del trabajo de investigación serán las siguientes:

- ¿Cuál es el mercado objetivo y cuál es su potencial?
- ¿El proyecto generará ingresos alternativos incrementales a la empresa?
- ¿Por qué el mercado objetivo estará dispuesto a utilizar el servicio?
- ¿Las entidades financieras estarán de acuerdo con utilizar el servicio como un nuevo canal de colocación de préstamos?
- ¿Serán atractivos el VAN y el TIR para aprobar este proyecto?
- ¿Tenemos los recursos necesarios para hacer viable este proyecto?

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis externo

1.1 Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno se desarrolla mediante la revisión de las siguientes fuerzas: (a) política, legal y gubernamental; (b) económica; (c) social, cultural, demográfica y ambiental; y (d) tecnológica.

1.1.1 Fuerza política, legal y gubernamental

Desde la instauración del régimen democrático a finales de la década de los noventa, la desconfianza en los políticos, en los partidos y hasta en las instituciones del gobierno forma parte de la idiosincrasia de los peruanos. Es de notar, sin embargo, que entre 2017 y 2018 esto se agudizó, afectando seriamente a los tres poderes del Estado: ejecutivo, legislativo y judicial (Marañón, 2018).

El punto de origen de esta crisis política es la corrupción, que llevó a un enfrentamiento entre los poderes y que desembocó en la renuncia del presidente electo, asumiendo el cargo su vicepresidente, lo que garantizó la continuidad democrática. Estos enfrentamientos han generado incertidumbre, llevando a una paralización en la inversión, tanto pública como privada (Andina, 2018).

Otro problema que enfrenta el Perú es la violencia y la delincuencia. En el continente americano solo es superado por Venezuela, por la frecuencia con la que se producen robos de celulares o de carteras en las calles, a lo cual le siguen los robos a mano armada (Contreras, 2018).

1.1.2 Fuerza económica

El Perú es el país en América Latina que mostró mayor crecimiento en el año 2018, al lograr un aumento del 3.7% en el PBI, mientras que se espera un incremento de 4% para el 2019 (Durand, 2019). En el anexo 1 se observa que la evolución de la economía nacional ha sido siempre positiva desde el año 2010, aunque con una desaceleración en 2014 y 2017. En este último caso se dio como consecuencia de la paralización en la ejecución de obras públicas. El crecimiento económico de 2018 y 2019 es consecuencia, en parte, de un crecimiento superior al 6% en China, que es uno de los principales socios comerciales del Perú. En la medida en que su economía crece, aumenta la demanda de minerales.

Por otra parte, la demanda interna en el Perú ha mostrado una evolución positiva en los últimos ocho años, aunque la velocidad de crecimiento se ha reducido desde 2014, en línea con una contracción en la producción nacional. En el anexo 2 se aprecia cómo el consumo público ha decrecido en 2016 y 2017, mientras que el consumo privado ha conservado su tendencia al alza, aunque cada año a una tasa menor: en 2015 avanzó 4.0%, en 2016 aumentó 3.3% y, finalmente, en 2017 el incremento fue de 2.5%.

Si se analiza la importancia de cada sector económico dentro del PBI peruano, se tiene que el rubro de servicios genera el 50%, seguido por minería e hidrocarburos, con un 14% (ver anexo 3). Lo que se aprecia es que hay una dependencia de la economía nacional en actividades primarias, como minería e hidrocarburos y agropecuaria.

1.1.3 Fuerza social, cultural, demográfica y ambiental

La población del Perú está creciendo a una tasa de 1.08% por año, como se observa en el anexo 4, siendo Madre de Dios la región con mayor crecimiento, seguida por Lima, donde habita el 31.9% de los peruanos. Esto representa una oportunidad para el desarrollo de un negocio, ya que permite concentrar los esfuerzos. Así mismo, hay que considerar otras regiones de la costa, como Piura o La Libertad, porque tienen 5.9% y 6.0% de la población, respectivamente.

Además de analizar el tamaño de la población, que, de acuerdo con el WEF (World Economic Forum, 2018), es un mercado atractivo, en el anexo 5 se presenta el porcentaje de individuos dentro del Perú urbano por niveles socioeconómicos. Este dato es relevante, porque indica el poder de compra y muestra como un 52.9% de los pobladores se ubica en los niveles socioeconómicos (NSE) A, B o C, con capacidad para tener tarjeta de débito o crédito y, por ende, de usar este medio de pago para adquirir bienes o servicios.

1.1.4 Fuerza tecnológica

Para el año 2018, la inversión en ciencia, tecnología e innovación llegó a apenas al 0.12% del producto bruto interno (PBI), porcentaje al que se ha llegado gracias al esfuerzo multisectorial, pero que continúa siendo insuficiente. Ante esta situación, y el hecho de que la baja inversión en esta área limita el crecimiento económico futuro, el Ejecutivo ofreció un incremento en 2019, a cambio de un compromiso de todas las instituciones involucradas para crear vínculos más estrechos y, de ser necesario, implementar una nueva organización (Concytec, 2018). Consecuencia de la baja inversión es la poca competitividad del Perú en esta área, alcanzando en 2018 la posición 94 entre 140 países (ver anexo 6).

1.2. Análisis competitivo de la industria

El análisis competitivo de la industria se desarrolla cubriendo los siguientes aspectos: (a) amenaza de nuevos participantes, (b) rivalidad entre competidores, (c) poder de negociación de los compradores, (d) poder de negociación de los proveedores y (e) amenaza de productos sustitutos.

1.2.1 Amenaza de nuevos participantes

La amenaza del ingreso de nuevos participantes es baja, dado que se requiere de una tecnología de alto costo, así como de capacidad financiera que solo empresas globales como Visa, Mastercard o American Express pueden ofrecer. No se descarta que en el mediano o largo plazo ingrese algún competidor, pero las posibilidades son bajas.

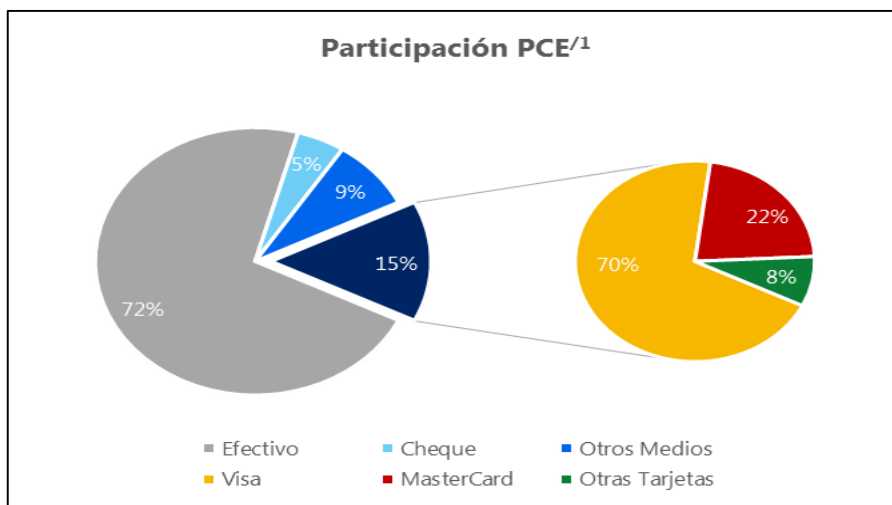
1.2.2 Rivalidad entre competidores

Hay dos competidores a nivel internacional y con presencia en el Perú. Estos son Mastercard y American Express. En el país, solamente el 15% de las transacciones comerciales se pagan con tarjeta, ya sea de débito o de crédito. De estas operaciones, un 70% se hace con Visa, siendo la líder del mercado. Le sigue Mastercard, con 22% de las operaciones y, en conjunto, las otras tarjetas representan solamente el 8%. (Compañía Peruana de Medios de Pago, 2017). Hasta el momento, todas las tarjetas se han enfocado en los comercios formales y el canal moderno, por lo que el enfoque propuesto es altamente innovador. Por otro lado, se puede identificar que el planteamiento de pasarela de préstamos en línea es el principal competidor al efectivo, que representa el 86% del mercado, ya que en el Perú solo el 14% de pagos con respecto del consumo privado se realizan con una tarjeta.

1.2.3 Poder de negociación con los compradores

Solamente en bodegas, a nivel nacional, hay 414.000 establecimientos, de los cuales 113.000 están ubicados en Lima Metropolitana (La República, 2018). Adicionalmente, hay 328.946 puestos fijos de mercado, de los cuales el 63.8% corresponde a negocios de abastecimiento de productos para el hogar. Hay 21.1% dedicados a la distribución de abarrotes, 20.2% a verduras, 19.1% a carnes y aves, 18.3% a comidas preparadas, 12% a frutas, 6.2% a pescados y mariscos y 3.1% a artículos de limpieza. En cuanto a la concentración geográfica, un 40% de los puestos de mercado están ubicados en Lima Metropolitana (INEI, 2017).

Gráfico 4. Medio de pagos usados por consumidores finales



Fuente: Compañía Peruana de Medios de Pago, 2017.

El tipo de establecimiento donde actualmente los peruanos hacen sus compras se refleja en el medio de pago usado. En el gráfico 4 se ve cómo en el 72% de las transacciones se utiliza el efectivo, mientras que con tarjetas de crédito solamente se realiza el 15% de las operaciones, confirmando la ventana de oportunidad.

1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores son las entidades financieras que concederán los préstamos, ya que proveen los fondos. Su poder de negociación es medio, dado que podrían decidir no participar en este nuevo canal para colocaciones. Sin embargo, debido a su objetivo de aumentar la cartera de crédito, es viable que acepten las comisiones que PrestaNet definirá por el servicio.

Para el año 2016, solamente el 21% de todos los créditos concedidos en el Perú estaban dirigidos a las micro y pequeñas empresas (MYPES), a pesar de que representaban más del 90% de las unidades empresariales en el país. Esto muestra la necesidad que tiene el segmento, lo que constituye una oportunidad para la unidad PrestaNet. Además está respaldado por el crecimiento que las microfinanzas han tenido en los últimos diez años, elevando su participación de mercado frente a los bancos (León, 2017).

1.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Un sustituto se encuentra en los préstamos otorgados por entes informales, los cuales tienen altas tasas de interés, en comparación con préstamos otorgados por bancos o cajas municipales de ahorro y crédito. Su ventaja es que son concedidos sin necesidad de que el comercio presente documentos, por lo que aplicación es muy fácil.

En un inicio, es probable que los comercios sean renuentes a formalizar sus ventas, incrementando el uso del POS con el fin de crear historial de ventas y acceder a créditos. Pero al ver el ahorro en intereses, o reflejado en las cuotas a pagar, serán más propensos a acoger el nuevo producto, por lo que se sostiene que la amenaza de los sustitutos es media.

Otro sustituto se da por los préstamos directos otorgados por entidades financieras formales que, si bien no tienen tasas tan altas como los préstamos informales, siguen siendo onerosos, lentos y con bajos ratios de aprobación.

1.2.6 Evaluación general

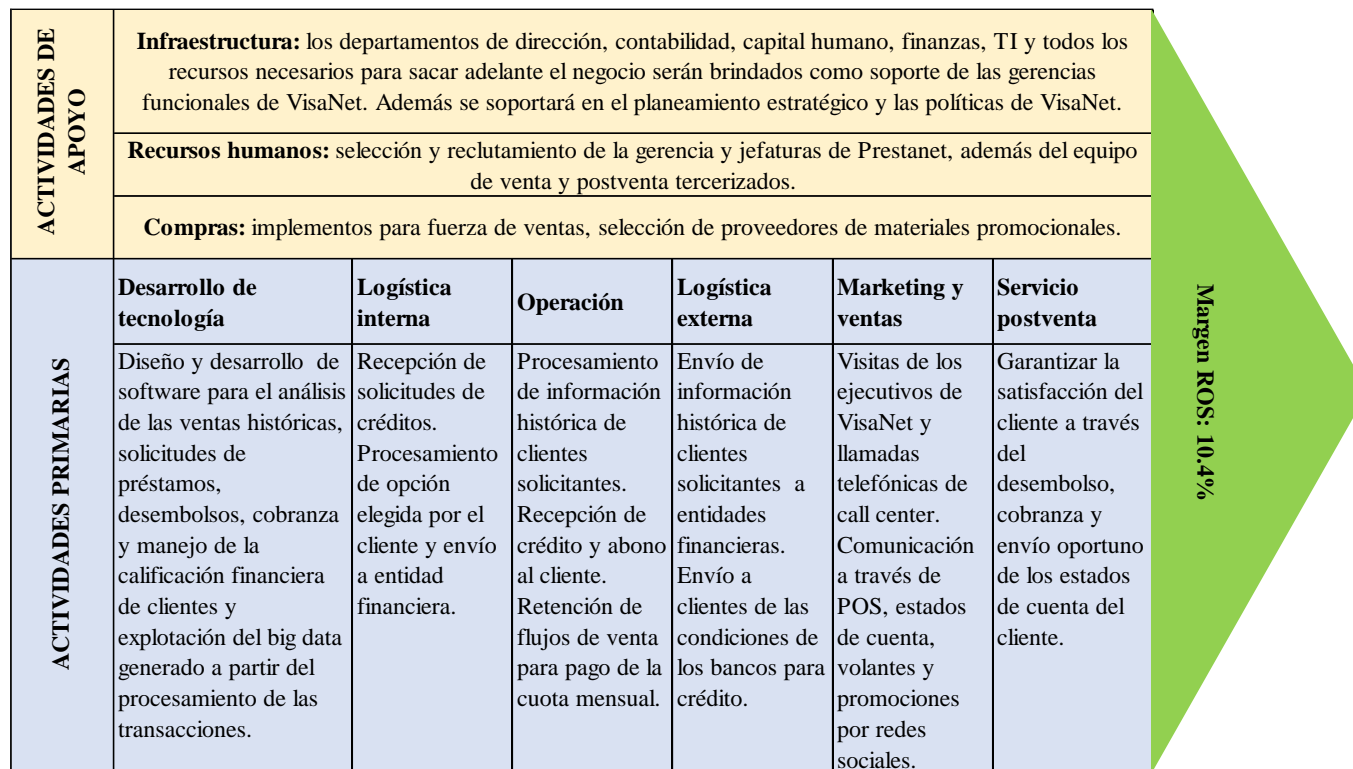
En el tiempo, se ha dado un crecimiento del canal moderno, impulsado por el desarrollo económico que el Perú ha tenido, pero, contrario a lo que inicialmente se esperaba, el canal tradicional no pierde su importancia. Se espera que, en el futuro, el canal moderno siga penetrando, con un crecimiento mayor al del canal tradicional, pero dada la gran cantidad de ventas que se hacen en las pequeñas tiendas, su importancia es innegable, siendo la oportunidad que actualmente VisaNet está utilizando para impulsar un crecimiento acelerado.

En la medida que la dinámica de créditos, fiscalizada por la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros), reduzca la capacidad de bancos y financieras de financiar a MYPES y PYMES, las líneas de crédito preaprobadas contra flujos de efectivo son cada vez más interesantes. Estos son modelos de negocios extrapolados de operaciones bancarias de grandes empresas, llevadas a un contexto de MYPES y PYMES, en donde los flujos del comercio garantizan el pago de las cuotas de los préstamos, con el componente adicional del dinamismo y la rapidez del sistema que proponemos. El componente tiempo, en este esquema, es vital, porque permite reaccionar ante requerimientos urgentes de capital.

1.3. Análisis de la cadena de valor

Según lo explicáramos, el desarrollo de una unidad de negocio dentro de una estructura más grande tiene entre sus principales beneficios, aprovechar la estructura corporativa para diluir sus costos y gastos operativos. Las sinergias generadas por este efecto ayudan a que PrestaNet use servicios de Visanet por tiempos o proyectos, con una componente que lo hace particularmente más beneficioso que contratar por fuera a otros proveedores: la disponibilidad de contar con un equipo que ya conoce sobre negocios basados en pasarelas de pago POS. La teoría de cadena de valor de Porter (1985) identifica este beneficio y enmarca a Prestanet dentro de la estructura de Visanet (Grafico 5).

Gráfico 5. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, con base en Porter, 1985, adaptada a una empresa de servicios, de Compañía Peruana de Medios de Pago SAC

Sin embargo, la teoría de cadena de valor de Porter (1985) no explica la propia cadena de valor de Prestanet, por si sola, por lo que, visto como un servicio, la teoría de cadena de valor para marketing de servicios planteada por Gustavo Alonso (2008) es la mas adecuada:



Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor – Gustavo Alonso (2008)

Visto desde esta matriz, el sustento del modelo de negocio de Prestanet está totalmente apalancado en la estructura de apoyo de VisaNet, enfocándose su estructura organizativa en 2 aspectos: Comercial y Operaciones (Operaciones y TI) como Alonso denomina, elementos controlables. Dicho esto, los elementos controlables y no controlables (clientes) conforman los eslabones primarios de la estructura de PrestaNet y los eslabones de apoyo, todo aquello que VisaNet pueda proveer, se constituye en complementos que, en total, constituyen el margen de servicio del negocio, uno totalmente enfocado en colocar prestamos a clientes actuales de VisaNet sobre la base de sus ventas promedio con tarjetas de crédito o debito que se transaccionan a través de sus sistemas POS, físicos y virtuales.

1.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz EFE para VisaNet se presenta en la tabla 4. Allí se han incluido las oportunidades y las amenazas que se han identificado y, por el peso que se les ha asignado, se deduce que la más importante es la que indica que más del 70% del comercio nacional se hace a través de bodegas, puestos de mercado y otros establecimientos tradicionales. Esto muestra la necesidad de crear servicios enfocados en este segmento, que opera de manera informal en la mayoría de los casos y, por ende, no cuenta con acceso a financiamiento.

Tabla 4. Matriz EFE

Factores críticos de éxito		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades				
1	Mercado doméstico grande. De acuerdo con el WEF, el Perú tiene la posición 49 entre 140 países, en este aspecto.	0.06	3	0.18
2	15 millones de personas concentradas en cinco departamentos.	0.07	3	0.21
3	Crecimiento económico sostenido, con aumento de la demanda privada.	0.08	4	0.32
4	Estabilidad macroeconómica (inflación y tipo de cambio).	0.04	2	0.08
5	Disminución de la pobreza y pobreza extrema, con movilidad social.	0.06	3	0.18
7	El 94.7% de las empresas son micro, con acceso limitado a recursos.	0.09	3	0.27
8	Más del 70% del comercio nacional se hace a través de bodegas, puestos de mercado y otros establecimientos tradicionales.	0.10	3	0.30
9	Se percibe al crimen y la violencia como el principal problema que la población enfrenta.	0.06	3	0.18
Subtotal de oportunidades		0.56		1.72
Amenazas				
1	Crisis política: enfrentamiento entre los poderes del Estado, lo que impide el desarrollo de proyectos.	0.04	1	0.04
2	Disminución de la inversión pública y privada.	0.05	1	0.05
3	Dependencia de la economía en sectores primarios.	0.06	2	0.12
4	Aumento de la tasa de morosidad dentro del sistema financiero nacional.	0.07	2	0.14
5	El 40% de la población está bancarizada, pero solo 13% tiene una tarjeta de crédito y no todos la usan.	0.09	3	0.27
Factores críticos de éxito		Peso	Valor	Ponderado
6	Alta informalidad empresarial y laboral.	0.08	3	0.24
7	Falta de capacidad tecnológica para desarrollo y absorción de nuevas herramientas	0.05	3	0.15
Subtotal amenazas		0.44		1.01
Total		1.00		2.73

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los criterios de ponderación (peso) fueron definidos por un grupo de expertos, conformado por directivos de la Compañía Peruana de Medios de Pagos y directivos de instituciones financieras, con el criterio de mayor o menor impacto a la oportunidad y amenaza al modelo de negocio.

1.5 Matriz de perfil competitivo

Los datos de la tabla 5 muestran que, en lo que se refiere a la intermediación financiera en créditos, VisaNet es la que menor calificación tiene (2.32), frente a las cajas municipales de ahorro y crédito y a los bancos.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito		Peso	VisaNet		Bancos		CMAC	
			P	PP	P	PP	P	PP
1	Rentabilidad y solidez económica	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68
2	Tamaño de la cartera de crédito	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
3	Alianzas comerciales	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
4	Seguridad al cliente	0.19	4	0.76	4	0.76	3	0.57
5	Tecnología de punta	0.16	1	0.16	3	0.48	2	0.32
6	Recurso humano con competencias	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48
Total		1.00	2.32		3.56		2.89	

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en entrevista a directores de Visanet y expertos de entidades financieras.

Los criterios de ponderación (peso) fueron definidos por un grupo de expertos, conformado por directivos de la Compañía Peruana de Medios de Pagos y directivos de instituciones financieras, con el criterio de mayor o menor impacto al modelo de negocio.

1.6 Conclusiones

Al culminar el análisis del entorno, se identifica que en el Perú predominan las micro y pequeñas empresas, las cuales representan el 70% de las ventas al por menor. Este es un sector que ha estado desatendido por el sistema financiero tradicional (bancos y cajas de ahorro y préstamos), por no contar con soporte de sus ventas o ingresos. Al mismo tiempo, se tiene un entorno macroeconómico estable, aunque la inversión se ha retraído, como consecuencia de la inestabilidad política; por lo tanto, en lugar de pensar en solo incrementar la base de clientes o de tarjetahabientes, resulta apropiado idear también maneras de aumentar los servicios que se proveen a clientes actuales. Esto deberá hacerse con tecnología propia, reconociendo que una amenaza es la dificultad que tienen las empresas peruanas de adoptar tecnología de punta, principalmente por falta de recursos económicos. Es el momento de aprovechar que los dos competidores existentes no han lanzado una iniciativa similar y que los sustitutos son demasiado onerosos, lentos y con muy bajos ratios de aprobación.

2. Análisis interno

El análisis interno se desarrolla a partir de una revisión a las áreas funcionales de VisaNet.

2.1 Análisis de áreas funcionales

2.1.1 Administración y gerencia

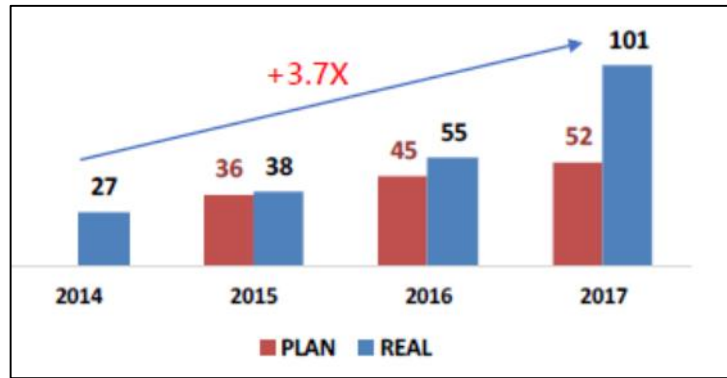
VisaNet está organizada en siete gerencias, como se presenta en el anexo 7. Hay tres de estas gerencias enfocadas en el mercado, la gerencia de crecimiento de negocios, la gerencia de desarrollo de negocios y la gerencia de inteligencia de mercados. Las otras cuatro gerencias están para ofrecer soporte o apoyo, como riesgo, tecnología, administración y recursos humanos.

El sistema tecnológico que actualmente se tiene no permitirá atender las ventas proyectadas y, por ello, actualmente VisaNet se encuentra en proceso de renovación tecnológica. Los recursos que se ponen a disposición de los clientes son los puntos de venta, o POS, los MPOS (que usan aplicaciones móviles) y el servicio de comercio electrónico. Sin embargo, en la actualidad no se tiene un mecanismo para la comunicación directa con los comercios pequeños, excepto por un servicio de apoyo técnico. Sin embargo, se está trabajando para crear otros canales de contacto a través de WhatsApp o de una ventana de soporte desde la página web de VisaNet, o utilizando directamente los POS o MPOS.

2.1.2 Marketing y ventas

Como se mencionó previamente, los clientes son las MYPES y PYMES que cuentan con un POS para la cobranza. En el gráfico 6 se observa cómo la cantidad de afiliaciones ha aumentado, con un crecimiento real de 83.6% en el año 2017 versus el 2016, superando ampliamente la meta que la empresa se había fijado. Estos datos indican que hay una oportunidad de mejora en la planificación, la cual, en los últimos tres años, ha sido muy conservadora y, por ello, las metas son superadas fácilmente. Por lo tanto, en el diseño de la nueva unidad de negocio, las metas deben ser ambiciosas y acordes con el potencial del mercado.

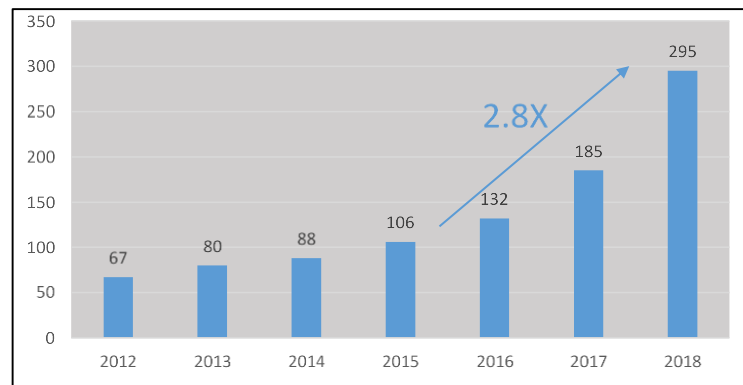
Gráfico 6. Cantidad de afiliaciones por año, en miles



Fuente: Compañía Peruana de Medios de Pago, 2018.

Con relación a la cantidad de comercios afiliados, en el gráfico 7 se observa que hubo un crecimiento de 40% para comercios afiliados durante el año 2017, en comparación con el 2016, y de 80% en el 2018. Se identifican dos puntos importantes que destacar. En primer lugar, anualmente hay desafiliaciones y, por ello, la cantidad de comercios afiliados no crece en la misma proporción que el número de nuevas afiliaciones anuales. Lo segundo es que la meta fue ampliamente superada en 2016 y 2017, lo cual demostró que se debería mejorar la planificación porque, si bien hay una baja penetración, existe el potencial para crecer.

Gráfico 7. Cantidad de comercios afiliados a fin de año, en miles



Fuente: Compañía Peruana de Medios de Pago, 2018.

En un contexto de crecimiento de esta magnitud, la oportunidad que representa otorgar una plataforma de financiamiento en línea haría más sólida la relación entre VisaNet y el cliente, aumentando la fidelidad y la conveniencia de permanencia, disminuyendo las desafiliaciones e impulsando las afiliaciones de nuevos comercios. Esta posibilidad de acceder a préstamos a través de la plataforma va a incentivar a los comercios a incrementar su flujo de cobranza a través de VisaNet pues, siendo mayores sus flujos, mayor será el monto del préstamo al que podrán acceder.

El principal segmento al que se va a atender es el integrado por MYPES y PYMES. Las características clave de este segmento es que buscan aumentar sus ventas, pagando poco en comisiones, mientras que sus usuarios son actualmente personas del NSE C y se busca atraer al NSE D, pero sin mucho éxito, porque la mayoría no se encuentra bancarizada.

Hacia este segmento podría enfocarse principalmente el servicio de préstamos (PrestaNet) a través de POS, ya que son las bodegas u otras tiendas de canal tradicional las que podrían requerir con mayor incidencia el acceso a créditos a tasas competitivas, con miras a crecer y a incrementar sus niveles actuales de rentabilidad.

2.1.3 Producción

Con relación a los clientes directos, la principal actividad a desarrollar es de venta a través de la afiliación, lo que se hace directamente con funcionarios corporativos para las principales cuentas, y a través de terceros para los segmentos más pequeños de mercado, ya sea con la visita de personal de la empresa o en línea, cuando el cliente se autoafilia. Luego, se utiliza una empresa para la activación del local, es decir, para la entrega e instalación del POS, así como para la colocación de señalización que indique a los consumidores que en ese sitio se acepta Visa como medio de pago.

Otra actividad importante es la postventa, tanto técnica como comercial. Esto se hace con recursos propios, tales como analistas y funcionarios de servicio al comercio, personal contable, de cuadro operativo, de prevención de fraude y seguridad y de controversias, entre otros. Asimismo, contamos con servicio técnico, comercial y un equipo de campo, responsables de la solución de los problemas presentados en el punto de venta.

2.1.4 Recursos humanos

VisaNet cuenta con una gerencia de capital humano responsable de todas las actividades principales del área, como reclutamiento, selección, capacitación, plan de carrera, elaboración y gestión de planillas, gestión salarial, evaluación de desempeño, clima y cultura y, actualmente, está enfocada en un proceso transversal y de transformación digital.

2.1.5 Finanzas

A continuación, se detallan las fuentes de ingreso que la empresa tiene y su estructura de costos (ver anexos 8 y 9). Actualmente los ingresos provienen en un 75.8% de la tasa de descuento comercial (TDC) y el 24.2% de servicios. TDC se refiere al monto que se cobra a los comercios por cada venta que se hace con VisaNet, para lo cual no se cuenta con tarifas diferenciadas,

aplicando la misma tasa a un gran supermercado que a una pequeña tienda o, incluso, la misma que se aplica a una fundación. No hay ingresos directos.

Los costos operacionales representan el 79.4% del total de los costos, que incluye el mantenimiento de los sistemas, el personal de procesamiento de operaciones y los servicios de telecomunicaciones asociados a brindar el servicio. Durante el año 2016 estos costos eran el 76.7% del total, mostrando que sí es factible reducirlos. También hay costos de ventas, que en 2017 representaron el 12% de los costos totales. Por último, están los gastos de administración, que han tenido una mejora al reducirse de 13.2% en 2016 a 10.7 % en 2017. Por otra parte, los costos variables representan el 66% de las ventas, siendo este porcentaje aún muy bajo pues, al enfrentarse a un mercado tan dinámico y cambiante, se requiere de la mayor agilidad en la estructura de costos para reducir o ampliar los recursos, en función del comportamiento del mercado.

Dentro de la estructura de costos, los servicios críticos son los de almacenamiento de información, que en la actualidad son provistos por distintos proveedores, lo que hace necesario una revisión para poder generar eficiencias y economías de escala, al determinar los proveedores más eficientes para cada tipo de servicio.

Con relación a las comisiones de ventas, al iniciarse el cambio de canales de distribución y venta se prevé reducir aún más estos costos, pues la aproximación a los comercios o usuarios se está dando a través de canales digitales, venta directa de POS u otras alternativas que permiten la reducción del pago por comisión de colocación (aceptación) de POS en un comercio. Los ingresos van a incrementar en la medida que crezca el volumen de transacciones.

2.1.6 Tecnologías de información

La actividad clave es el procesamiento de las transacciones, para lo cual se cuenta con un centro instalado y personal bien capacitado. Es por ello que en el Perú se procesan transacciones de grandes empresas, como Netflix, Easy Taxi y Cabify, las cuales podrían hacerse en otro lugar, y esto genera ingresos por servicios.

2.2 Análisis de la estructura organizacional

PrestaNet es una unidad de negocio que forma parte de la estructura de VisaNet. Su estructura se muestra en el anexo 7. El costo del personal que la compone está incluido dentro del flujo de caja y EEFF, (ver anexos 8 y 9). Incluirlo como una unidad de negocio permite apalancar la unidad nueva en la estructura existente, aprovechando las sinergias operativas referidas a la

infraestructura, el procesamiento de data y la capacidad de atracción de talento. La estructura de la unidad de negocio prioriza el talento encargado del desarrollo de la tecnología, así como el desarrollo comercial de la misma. La unidad está liderada por un gerente *senior*, idealmente reclutado de la misma organización, capaz de reconocer sinergias entre la unidad nueva y VisaNet que permitan gestionar con eficiencia las necesidades que el negocio plantee.

2.3 Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

La herramienta es utilizada para complementar el análisis interno de VisaNet y poder determinar su posición competitiva frente a otras empresas que se encargan de la operación de tarjetas de débito y crédito. En la tabla 6 se hace un análisis de cada recurso y capacidad, para definir cuáles otorgan ventaja competitiva y cuáles no. Con base en estos resultados, las estrategias se tienen que centrar en usar los recursos que dan una ventaja sostenible.

Tabla 6. Análisis VRIO

Recursos	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Amplia red de POS distribuidos en comercios	Físico	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Sistema de reclutamiento y selección de personal	Humano	Sí	No			Paridad competitiva
Cultura corporativa de precisión	Humano	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja competitiva sostenible
Excelentes relaciones con entidades financieras	Reputación	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Tecnología y bases de datos	Tecnológico	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva por explotar
Marca reconocida por clientes locales e internacionales	Reputación	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Situación financiera sólida	Financiero	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
+Capacidades	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Gerencia altamente profesional	Humano	Sí	Sí	Sí	Si	Ventaja competitiva sostenible
Alto nivel de rendimiento	Financiero	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Aumento sostenido de ventas	Financiero	Sí	No			Paridad competitiva
Servicio técnico con capacidad de respuesta	Reputación	Sí	No			Paridad competitiva
Uso de tecnología de punta	Físico	Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal
Promociones efectivas	Reputación	Sí	No			Paridad competitiva

V es valor, R es rareza, I es inimitable, O es organización.

Fuente: Elaboración propia, 2019, usando estructura de Wheelen y Hunger, 2012.

Los recursos son los activos que la empresa posee y pueden ser tangibles, intangibles o humanos (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2006). En el caso de VisaNet, se tiene recursos tangibles, como la amplia red de POS que se han distribuido y que son el punto de enlace con los clientes, mientras que entre los intangibles está la marca y los sistemas tecnológicos, que incluyen las bases de datos. En lo que corresponde a los recursos humanos, se pudo determinar que la empresa tiene un buen sistema para reclutar personal calificado, con una cultura de precisión en las operaciones, pero insuficiente para el volumen de negocio actual.

Las capacidades son las tareas o la forma de trabajar al interior de la empresa, con el fin de optimizar el uso de los recursos y cumplir con los objetivos organizacionales, en la medida en que se crea una ventaja competitiva (Hellriegel et al., 2006). Dentro de las capacidades que VisaNet posee, destaca su alto nivel de rentabilidad, en especial el ROE, que es de 66%.

2.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Del análisis interno, se desprenden las fortalezas y las debilidades propias de la organización, las cuales se enuncian en la matriz EFI, como se puede ver en la tabla 7. Luego se le asigna un peso a cada factor crítico y un valor que oscila entre 1 y 4. Estos datos se ponderan y el resultado de 2.94 significa un buen desempeño.

2.5 Conclusiones

El análisis interno revela que VisaNet es una empresa con una situación financiera sólida y un equipo gerencial profesional, lo que le ha permitido crecer sostenidamente en el mercado peruano, aumentando la cantidad de clientes o establecimientos afiliados. Sin embargo, el crecimiento futuro está en riesgo, porque los ingresos están asociados directamente con la TDC y estos se están viendo reducidos permanentemente por presión de mercado y auto regulación. Por ello, es importante apalancar la empresa en las fortalezas tecnológicas, de conocimiento e información, u otras similares, para generar ingresos distintos a la TDC.

Cualquier estrategia que se diseñe debe considerar las fortalezas y las debilidades que en este capítulo se han detallado. El objetivo es utilizar las fortalezas para generar ventajas competitivas y reducir las debilidades.

Tabla 7. Matriz EFI

Factores críticos de éxito	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			

1. Empresa altamente rentable, con rendimiento sobre ventas (ROS) de 13% en 2016 y rendimiento sobre patrimonio (ROE) igual a 68.0%.	0.09	4	0.36
2. Las afiliaciones aumentaron en 84% en 2017 y 45% en 2016 (51% en Lima y 37% en provincias).	0.11	4	0.44
3. Alianzas comerciales basados en las fortalezas tecnológicas con empresas de rápida expansión, como Netflix, EasyTaxi y Cabify.	0.05	3	0.15
4. Cuenta con servicios para promover el comercio digital en distintos segmentos, como el PagoLink y POSWeb.	0.08	4	0.32
5. Además de Lima, hay oficinas en ocho provincias: Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica, Arequipa, Cusco, Huancayo e Iquitos.	0.07	4	0.28
6. El índice de fraude es de 0.046%, el más bajo de América Latina.	0.09	4	0.36
7. Excelentes relaciones con instituciones financieras en el país.	0.10	4	0.40
Subtotal fortalezas	0.59		2.31
Debilidades			
1. Alto endeudamiento, con razón deuda/activo en 80.6%.	0.06	2	0.12
2. Más del 75% de los ingresos está asociado a la TDC, haciéndose dependientes de estas comisiones.	0.11	1	0.11
3. Aumento en las cuentas por cobrar, llegando a 190 días para el 2016, lo cual se financió con las cuentas por pagar.	0.06	2	0.12
4. La venta por aplicativo no ha logrado mayor penetración, porque requiere digitación de datos.	0.05	2	0.10
5. No se ha masificado el uso de tecnología en <i>apps</i> para clientes específicos (por ejemplo, la <i>app</i> PrimaxGO).	0.05	2	0.10
6. El personal actual es insuficiente para ampliar servicios.	0.08	1	0.08
Subtotal debilidades	0.41		0.63
Total	1.00		2.94

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en el análisis de estados contables e informes internos y entrevistas con ejecutivos de Compañía Peruana de Medios de Pago.

Los criterios de ponderación (peso) fueron definidos por un grupo de expertos, conformado por directivos de la Compañía Peruana de Medios de Pagos y directivos de instituciones financieras, con el criterio de mayor o menor impacto a las fortalezas y las debilidades del modelo de negocio.

Capítulo III. Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia está dividida en dos etapas, siendo la primera el estudio de mercado y la segunda el planteamiento estratégico, las cuales se explican a continuación.

1. Estudio o sondeo de mercado

La investigación de mercado se hace en dos etapas: una es de investigación cualitativa, a través de entrevistas en profundidad a directivos de VisaNet, expertos del rubro financiero y propietarios de MYPES y PYMES, y otra es cuantitativa, a través de encuestas realizadas a MYPES y PYMES que actualmente forma parte de la cartera de clientes POS de VisaNet.

1.1 Definición del problema

VisaNet busca conocer si el mercado conformado por PYMES y MYPES estaría interesado en obtener préstamos del sistema financiero peruano formal, usando como soporte los datos históricos de sus ventas realizadas a través del POS VisaNet, así como también conocer las características y el tamaño de este mercado.

1.2 Objetivos

El objetivo de la presente investigación de mercado es conocer la visión de la empresa, las expectativas y los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y entender su problemática. Así mismo, se busca cuantificar la demanda de préstamos, usando como soporte las ventas realizadas a través de los POS de VisaNet, y conocer lo siguiente:

- Monto de préstamo que usualmente requiere el mercado objetivo.
- Tasa que la empresa está dispuesta a pagar.
- Plazo por el cual necesita los préstamos.
- Cuota mensual que puede pagar para reintegrar el capital y los intereses.
- Características del mercado objetivo.
- Estimar la demanda actual y proyectar la demanda futura.
- Conocer si el servicio a ofrecer sería aceptado por el mercado objetivo.

1.3 Metodología

La investigación se dividió en dos partes, con metodologías diferentes:

- Investigación cualitativa: se recopiló la información utilizando la técnica de la entrevista en profundidad, usando como instrumento una guía de entrevista con preguntas abiertas. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de noventa minutos, y fueron grabadas para luego ser transcritas. Además, se realizaron entrevistas en profundidad acotadas con un cuestionario cerrado a especialistas de microfinanzas y a propietarios de MYPES y PYMES afiliados a VisaNet.
- Investigación cuantitativa: se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas y la población del estudio fue bodegueros y propietarios de tiendas pequeñas en Lima Metropolitana, entre los que se seleccionó una muestra aleatoria y representativa. Los resultados de la aplicación de los cuestionarios fueron tabulados y se hizo un análisis de frecuencia.

1.4 Ficha técnica del estudio o sondeo de mercado

Investigación cualitativa: dentro de la investigación cualitativa, se cubren las siguientes áreas:

- Directivos de VisaNet, para conocer sus potencialidades y los proyectos que actualmente están en desarrollo. En los anexos se han transcrito dichas entrevistas:
 - Anexo 10: entrevista al gerente general.
 - Anexo 11: entrevista a directora de desarrollo de nuevos negocios.
- Expertos en servicios de microfinanzas y relacionados, como se indica a continuación:
 - Anexo 12: entrevista a expertos en MYPES y PYMES.
- Propietarios de micro y pequeñas empresas:
 - Anexo 13: entrevista a micro y pequeños empresarios de Lima Metropolitana.

Investigación cuantitativa: es necesario conocer el nivel de aceptación que el nuevo modelo de negocio tendrá, por lo que se recurre a encuestar a los usuarios potenciales, ya que la información de los clientes se recolectó a través de entrevistas en profundidad.

Se crea un cuestionario orientado a micro y pequeños empresarios de Lima Metropolitana. El proceso de encuesta se delimitó a esta ciudad, por razones de uso eficiente de recursos, principalmente del tiempo. El tamaño de la muestra fue de 407 PYMES y MYPES, con un error muestral de +/- 5.66 y con un nivel de confianza del 95%. El objetivo del estudio cuantitativo es conocer el nivel de aceptación y la demanda potencial del servicio de solicitud de préstamos a través de la red de VisaNet.

1.5 Estimación de la demanda

Resultados de la investigación cualitativa: se han desarrollado entrevistas a directivos de VisaNet y los principales resultados son los siguientes:

- Visa es la principal marca de pago en el mercado peruano, lo cual atrae a clientes y usuarios, pero debe evitarse caer en una situación de confort.
- La empresa ya tiene una base de clientes y de usuarios, lo cual la invita a transformarse y prepararse para lograr un gran crecimiento en el futuro.
- La cantidad de comercios afiliados podría duplicarse cada año.
- En el País existe más de 1.5 millones de PYMES y MYPES.
- VisaNet cuenta con más de 250 mil empresas afiliadas y de estas, más de 100 mil son PYMES y MYPES.
- VisaNet proyecta un crecimiento anual superior a los 50 mil clientes microempresarios.
- No es suficiente con continuar afiliando comercios, sino que también hay que enfocarse en aumentar el volumen y el valor de las transacciones.
- La tasa máxima que actualmente se cobra por comisiones es de 3.99%.
- La baja bancarización y la alta informalidad son oportunidades de crecimiento, más que amenazas. Las MYPES y PYMES pueden utilizar los movimientos de cobros con tarjeta Visa como un respaldo de sus ingresos para solicitar créditos, y así empezar a obtener ventajas de formalizarse.

- Con éxito se lanzó Vendemás, que es una unidad de negocio enfocada en aumentar las ventas por el canal tradicional. La penetración todavía es baja y se continuará trabajando en ello. Es el segmento con mayor potencial de crecimiento, entre los que actualmente se trabajan.
- El principal producto es Pocket, un MPOS que permite el cobro conectándose a una aplicación móvil digital y al cual se autoafilian los comercios. Las ventas de este producto superan las dos mil unidades mensuales. Esto ayuda a que los comercios reduzcan sus cuentas por cobrar, al disminuir los montos que fían.
- Hay que seguir trabajando en crear nuevos productos y lanzar proyectos piloto que permitan evaluar el mercado y desarrollarlo.
- El usuario ha cambiado, busca eficiencia, es conocedor de tecnologías y cada vez se hace más sofisticado.
- El 60% de los peruanos desconfía de los bancos. El tratar de incorporar a esta gran cantidad de personas al sistema financiero a través de una tarjeta prepagada es una excelente idea, porque se reduce la desconfianza.
- Una vez que se crea el hábito de uso de la tarjeta, este se mantiene en el largo plazo. La mejor herramienta para fomentar el hábito es la conveniencia, la facilidad de pago, sin llevar efectivo.
- Hay que enfocarse en la experiencia del cliente y del usuario, en su totalidad, y no ver los puntos de interacción como eventos aislados.
- Se requiere cambios en la plataforma tecnológica que se utiliza, para poder atender mayor volumen de transacciones de manera eficiente.
- Una opción de crecimiento es desarrollar la capacidad para procesar transacciones de otras empresas que no sean Visa, así como gestionar la data que se recopila y monetizarla, protegiendo los datos de clientes y usuarios.

Con relación a las entrevistas hechas a expertos en microfinanzas, puede destacarse lo siguiente:

- Los préstamos a las MYPES y PYMES se asocian con alto riesgo y trámites engorrosos, porque estas empresas no tienen la capacidad de documentar sus ventas, por la poca formalidad con la que operan.

- Usualmente, los préstamos a MYPES y PYMES solo son otorgados al 80% de los que aplican. Este índice de aprobación aumentaría notablemente de tener un histórico de las ventas, y más si se ‘securitizan’ los fondos.
- Al ‘securitizar’ los préstamos a MYPES y PYMES se garantizan los flujos futuros, una menor evaluación de riesgo, menor tasa y mayor efectividad de evaluación de créditos. Esta es una operación que actualmente es percibida como muy costosa.
- Actualmente, la tasa de morosidad en estos créditos llega al 30%.
- Los préstamos suelen oscilar entre S/ 5.000 y S/ 50.000, cuando es para capital de trabajo (plazo de 12 a 18 meses), y entre S/ 30.000 hasta S/ 200.000, si es para activo fijo (plazo de 18 a 36 meses). Usualmente pagan antes del vencimiento y sus cuotas mensuales son a partir de S/ 600.
- El histórico de ventas no mide la solvencia moral del cliente que se asocia con la disposición a pagar.
- Los micro y pequeños empresarios son personas progresistas, bastante arriesgadas, pero desordenadas. Usualmente tienen pocos estudios. Hay otro grupo que se puede denominar consolidados, que ya ven mejoras en su calidad de vida y que, en muchos casos, cuentan con educación superior.

Principales comentarios expresados en las entrevistas por parte de los expertos:

- «Sí garantizamos los flujos futuros; hay menor evaluación de riesgo, menor tasa, mayor efectividad de evaluación de créditos».
- «Son personas con negocio propio que no tienen acceso a crédito en instituciones bancarias y buscan otras alternativas».

De las entrevistas conducidas a micro y pequeños empresarios, se llega a las siguientes conclusiones:

- Las ventas anuales oscilan entre S/ 50.000 y S/ 300.000.
- El registro de las ventas se hace principalmente en un cuaderno y solo en un caso a través de software. En otro caso se hace en una hoja de Excel.

- No todos manejan conceptos como margen bruto, operativo o neto.
- Usualmente se financian con ahorros del excedente diario y con instituciones financieras.
- La mayoría de las veces el préstamo es para capital de trabajo y en pocas ocasiones para la adquisición de activos.
- La capacidad de pago varía de un negocio a otro, y oscila entre S/ 300 y S/ 1.500 al mes.
- No todos conocen la tasa de interés que pagan; se preocupan más por el monto de la cuota.
- No siempre tienen claras sus necesidades de efectivo, mostrando poca planificación.

Principales comentarios expresados en las entrevistas por parte de los microempresarios:

- «Pido préstamo para mejorar mi local».
- «Debo cumplir con muchos requisitos y completar formularios en el banco».
- «Necesito capital de trabajo para crecer con mi negocio».
- «El banco demora en entregarme el préstamo».
- «Muchos requisitos y no tengo todos los documentos».

Resultados investigación cuantitativa:

- Casi la mitad de los entrevistados pide créditos en bancos o cajas. La decisión de estos créditos normalmente la toma el propietario del negocio y el 75% lo usa para capital de trabajo.
- En promedio, pagan un 39% de interés para sus préstamos; sin embargo, el 25% no sabe la tasa de interés que paga.
- El 28% requiere actualmente de un préstamo y el 73% considera que tiene la capacidad de pagar un financiamiento con una cuota máxima de 684 soles mensuales.
- En cuanto al tiempo de amortización, la mayoría desea un plazo de más de un año, pero no tienen claro cuál es el monto que requiere (no supera los 10.000 soles).
- El 70% de los emprendedores encuestados tiene ingresos anuales que circulan por debajo de los 200.000 soles y más de la mitad quisiera implementar un POS de VisaNet.

- Más del 56% de los encuestados está dispuestos a impulsar el cobro con tarjetas de crédito/débito a través del POS en lugar del efectivo con la finalidad de generar un record de ventas.

Resultados de investigación secundaria: VisaNet ha conducido una investigación sobre los canales tradicionales, la cual proporcionó al equipo consultor. Esos resultados se presentan a continuación.

En el gráfico 8 se observa que para el año 2013 el 61% de las personas iba todos los días a las bodegas, mientras que un 37% iba entre dos y seis días a la semana. Entonces, el 98% de las personas visitaba las bodegas al menos una vez por semana, mucho menos que el 63% que iba a los supermercados, donde la visita no era a diario.

La asistencia a los mercados también es alta, con 57% de las personas que va a diario y 38% que va entre dos y seis días a la semana, sumando 95%. Si se revisa el nivel socioeconómico de los clientes, se puede ver que hay una gran oportunidad en el nivel C, denominado también como clase media. El 63% de las personas que pertenecen al NSE C va a las bodegas todos los días, y el 62% va a los mercados a diario.

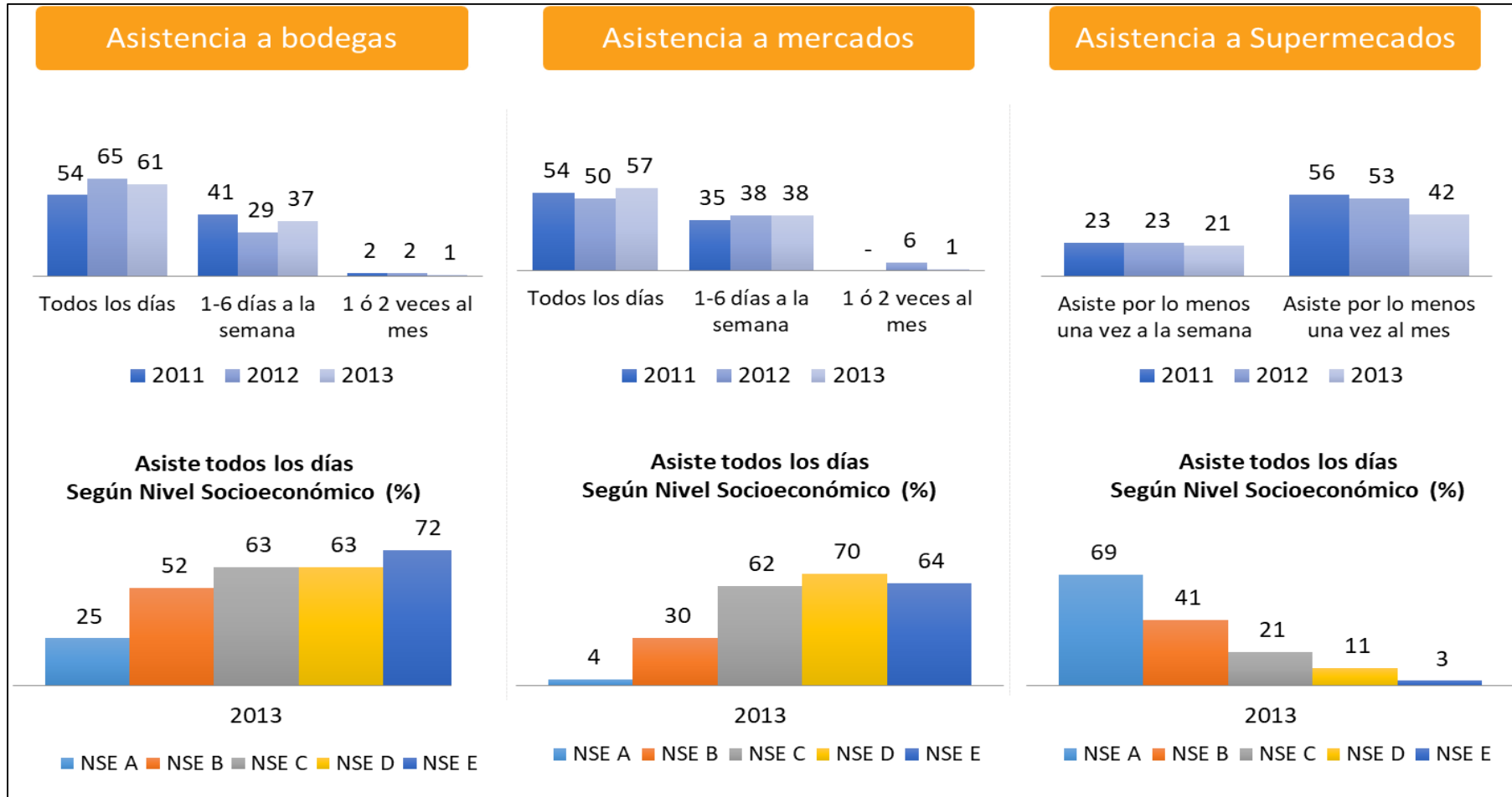
En cuanto a los NSE A y B, parecería que ya tienen una alta penetración de tarjetas, porque asisten principalmente a los supermercados, que son sitios donde se origina gran parte de las transacciones y que en su totalidad cuentan con POS.

1.6 Conclusiones del estudio o sondeo de mercado

Al revisar en conjunto los resultados del estudio cualitativo y cuantitativo, se concluye que existe un mercado potencial para el servicio de intermediación financiera entre los comerciantes y las instituciones financieras del sistema formal peruano. Hay un potencial de mercado de más del 50% de los comercios afiliados (siendo conservadores) que están dispuestos a pagar una comisión de entre 2% y 3% por el servicio que ofrecerá PrestaNet.

Por lo tanto la demanda de este nuevo servicio para el primer año y considerando seis meses de operación, ha sido estimada en 6.798 colocaciones que representan un 3% de la cartera PYMES y MYPES de VisaNet, siendo la proyección para los próximos 4 años de 6%, 8%, 10% y 13% respectivamente y sobre la base de dicha cartera de clientes en cada año.

Gráfico 8. Resultados de investigación de mercado realizada por VisaNet



Fuente: Compañía Peruana de Medios de Pago, 2017.

2. Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico que aquí se propone será implementado por VisaNet, a través de una nueva unidad de negocio denominada PrestaNet.

2.1 Visión

La visión que se plantea para PrestaNet es la siguiente:

«Ser la empresa más grande de intermediación financiera para las micro y pequeñas empresas del Perú».

2.2 Misión

La misión que se propone para PrestaNet es la siguiente:

«Somos una empresa de soluciones financieras integrales, prestando servicios de intermediación financiera, facilitando y automatizando el proceso de solicitud, aprobación, desembolso y recaudo de crédito, al tener una amplia cobertura de mercado y contar con capacidad humana, tecnológica y de información».

2.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de PrestaNet, en línea con su visión, son los que se menciona a continuación:

- Generar rentabilidad sobre ventas superiores al 30%.
- Aumentar la demanda de POS y, por ende, contribuir a aumentar las ventas de VisaNet.
- Incrementar el nivel de formalización en ventas de microempresas.
- Fidelizar a los clientes, acelerando sus ventas y reduciendo el ratio de desafiliación.

2.4 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Utilizando las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que se identificaron en capítulos previos, se preparó la matriz FODA, que se muestra en la tabla 8. Este marco permitió el planteamiento de estrategias acordes con la realidad actual de la empresa, que la llevarán a alcanzar la visión y los objetivos que se ha propuesto.

Tabla 8. Matriz FODA

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Empresa altamente rentable, con rendimiento sobre ventas (ROS) de 13% en 2016 y rendimiento sobre patrimonio (ROE) igual a 68.0%. Posee gran base de datos histórica. 2 Las afiliaciones aumentaron en 84% en 2017 y 45% en 2016 (51% en Lima y 37% en provincias). 3 Alianzas comerciales con empresas de rápida expansión, como Netflix, EasyTaxi y Cabify. 4 Cuenta con servicios para promover el comercio digital en distintos segmentos, como el PagoLink y PosWeb. 5 Además de Lima, se tienen oficinas en ocho provincias: Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica, Arequipa, Cusco, Huancayo e Iquitos 6 El índice de fraude es de 0.046%, el más bajo de América Latina. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Alto endeudamiento con razón deuda/activo en 80.6%. 2 Los sistemas y la tecnología no están actualizados y funcionan con base en servidores físicos ubicados en el Perú, por lo que cualquier cambio es costoso y toma mucho tiempo. 3 Aumento en las cuentas por cobrar, llegando a 190 días para el 2016, lo cual se financió con las cuentas por pagar. 4 La venta por aplicativo no ha logrado mayor penetración, porque requiere digitación de datos. 5 No se ha masificado el uso de tecnología en <i>apps</i> para clientes específicos (ej. <i>app</i> PrimaxGO). 6 El personal actual es insuficiente para ampliar servicios.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Mercado doméstico grande. De acuerdo con el WEF, el Perú tiene la posición 49 entre 140 países en este aspecto. 2 15 millones de personas concentradas en cinco departamentos. 3 Crecimiento económico sostenido, con aumento en la demanda privada. 4 Estabilidad macroeconómica (inflación y tipo de cambio). 5 Disminución de la pobreza y pobreza extrema, con movilidad social. 7 El 94.7% de las empresas son micro, con acceso limitado a recursos. 8 Más del 70% del comercio nacional se hace a través de bodegas, puestos de mercado y otros establecimientos tradicionales. 9 Se percibe el crimen y la violencia como los principales problemas que la población enfrenta. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Aumentar la red de POS instalados (penetración de mercado) y aumentar número de transacciones por POS (economía de escala). (F5O7) 2 Hacer alianzas con empresas de consumo masivo para la activación de negocios en menos de 24 horas. (F4O3) 3 Penetrar el mercado de microempresarios con cobros a través de código QR. (F2O7) 4 Penetrar el mercado de profesionales independientes. (F4O3) 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 5 Actualizar el sistema de recolección y procesamiento de datos, con servidores en la nube. (D2O8) 6 Impulsar la venta de POS listos para su uso a través de <i>retailers</i>. (D4O7)
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Crisis política, enfrentamiento entre los poderes del Estado, lo que impide el desarrollo de proyectos. 2 Disminución de la inversión pública y privada. 3 Dependencia de la economía en sectores primarios. 4 Aumento de la tasa de morosidad dentro del sistema financiero nacional. 5 El 40% de la población está bancarizada, pero solo 13% tiene una tarjeta de crédito y no todos la usan. 6 Alta informalidad empresarial y laboral. 7 Falta de capacidad tecnológica para desarrollo y absorción de nuevas herramientas. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 7 Desarrollar el servicio PrestaNet, con base en el análisis de operaciones históricas para que las instituciones financieras otorguen líneas de crédito preaprobadas. (F1A6) 8 Desarrollar el servicio de cobranza para los préstamos, permitiendo a los bancos reducir la tasa de morosidad. (F6A4) 	<p>Estrategias DA</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.5 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva que se selecciona es la de diferenciación, al ofrecer un servicio único y novedoso. Las fuentes de ventaja competitiva que se han identificado a mediano y largo plazo se presentan a continuación:

- La capacidad de aumentar la red de POS instalados, ya que los comercios estarán más interesados en contar con la posibilidad de cobrar con tarjetas de crédito o débito Visa, porque esto les permitirá acceder a un préstamo. (FODA - Estrategia 1)
- Elevar el volumen de transacciones, generando economías de escala, ya que los comerciantes se verán atraídos por la idea de cobrar a través del POS. (FODA - Estrategia 1)
- Ofrecer un servicio único (PrestaNet), difícil de copiar, que surge del establecimiento de alianzas estratégicas con diversas instituciones financieras. (FODA - Estrategia 2)
- Ser una herramienta de cobranza para los préstamos que se otorguen, facilitando la labor de las instituciones financieras y reduciendo su tasa de morosidad. (FODA - Estrategia 8)

2.6 Estrategia de crecimiento

Las estrategias específicas que se proponen a continuación se han creado por la adición de las iniciativas que se propusieron en la matriz FODA:

Estrategia específica 1: reducir el tiempo de afiliación de los negocios a veinticuatro horas, mediante mejoras en la plataforma tecnológica y alianzas con empresas de consumo masivo.

Objetivo: aumentar la cantidad de afiliaciones.

Detalle: lograr bajar el tiempo de afiliación, que en 2017 era de cuatro días, a un solo día. Para lograrlo, se necesita mejorar la plataforma tecnológica, actualizándola. También se debe dotar a todos los vendedores con equipos tecnológicos, para que en el mismo momento de la visita se haga el contrato digital y se obtenga la firma del cliente. De esta manera, de inmediato se iniciará el proceso de tramitación, reduciendo el tiempo de traslado físico y de digitación, porque todos los documentos serán enviados escaneados o fotografiados en el mismo momento. Así mismo, se hará alianzas con empresas de consumo masivo para la rápida implementación de estos nuevos comercios, donde se instalará el POS y hará la señalización Visa, entre otros detalles.

Herramientas a usar: nuevos sistemas que agilicen los registros o cambio de datos de comercios.

Estrategia específica 2: penetrar el mercado de MYPES y PYMES.

Objetivos: aumentar la cantidad de afiliaciones y, por lo tanto, de ventas.

Detalle: utilizar diversas herramientas para que, tanto en bodegas como en puestos de mercado y en otros pequeños comercios del sector tradicional, los consumidores puedan pagar utilizando su tarjeta Visa. Para ello, es necesario combinar distintas herramientas tecnológicas, como el MPOS que permite, junto con una aplicación en el celular del cliente (comercio), cobrar con Visa. Otra opción es que en el establecimiento del cliente se coloque un código QR para que los consumidores, con la aplicación billetera electrónica de su banco, puedan hacer los pagos a través de sus celulares.

Herramientas a usar: MPOS con su respectiva *app*, código QR y aplicación en el celular de los consumidores.

Estrategia específica 3: penetrar el mercado de profesionales independientes, para que incorporen Visa como medio de pago para sus consumidores.

Objetivos: aumentar el número de afiliaciones y, por lo tanto, de ventas.

Detalle: ofrecer un nuevo medio de cobro a los profesionales independientes y otras personas naturales que brindan servicios, como por ejemplo psicólogos, profesores, entrenadores, gasfiteros o electricistas, entre muchos otros. Esto les permitirá aumentar sus ventas, y a los consumidores les da la opción de usar su tarjeta Visa en más puntos de venta. El consumidor podrá pagar a través de un MPOS, que es totalmente portátil, o incluso a través de Internet, ya sea con PagoLink, que es un vínculo que el profesional envía al consumidor, o PagoWeb que es la opción de pago dentro de la página web del profesional.

Herramientas a usar: MPOS, aplicación en el celular del cliente, PagoLink, PagoWeb.

Capítulo IV. Propuesta de implementación

1 Modelo de Negocios Propuesto

Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia, 2019

1.1. Segmento de clientes

Están representado por todos los comercios afiliados a Visanet con más de un año de antigüedad y que pertenezcan al segmento de micro y pequeñas empresas.

1.2. Propuesta de valor

Para nosotros este es el punto más relevante del modelo; acá resumimos el por qué los clientes van a preferir nuestro servicio frente a los demás, y lo definimos como “una solución que permita a los microempresarios afiliados a Visanet obtener préstamos inmediatos a tasas competitivas; y para las entidades financieras, quienes otorgaran los préstamos, facilitar y automatizar su labor de captación de clientes, evaluación crediticia, desembolso de fondos y recaudación de las cuotas

1.3. Relación con los clientes

Están representado por todas las canales de contacto con los clientes de Visanet, pertenecientes a este segmento; como las visitas presenciales de los ejecutivos comerciales de ventas y post venta, las llamadas de seguimiento, los estados de cuenta, canales digitales.

1.4. Canales

Para distribuir nuestra solución hemos considerado inicialmente son los POS, que representan el mayor punto de contacto con los clientes, para una siguiente etapa activaríamos otros canales como el back office de nuestros canales online, presencial y a través de nuestra app VisaNet en los mPos.

1.5. Fuentes de ingresos

Los ingresos de este proyecto están sustentados en una comisión para el cliente microempresario afiliado de 0.5% del monto desembolsado, sustentado en las encuestas, ya que actualmente las tasas que pagan son significativamente más altas entre 10% y 15%; por otro lado, las entidades financieras que otorgaran los préstamos están dispuestas a pagar 3.3% del monto desembolsado, por los servicios de captación de clientes, información financiera de los mismos y automatización de la recaudación de las cuotas correspondientes.

1.6. Recursos claves

Los recursos claves que necesitamos para llevar a cabo esta actividad serían tecnológicos y operacionales; desarrollo de un software para los POS, integración con las entidades financieras, módulo de evaluación y módulo de recaudación; por otro lado, todos los flujos y procesos para poner en operación el negocio.

1.7. Actividades claves

Análisis de la información histórica de las ventas de los clientes, lo que generara una calificación crediticia, asimismo toda la lógica de negocio para cobrar la cuota del préstamo al cliente en los plazos y con las tasas pactadas. Negociación y afiliación de nuevas entidades financieras a nuestro Marketplace de préstamo para poder ofrecer una mejor oferta a nuestro comercio.

1.8. Socios Claves

Están representados por todas las empresas financieras interesadas en otorgar créditos a este segmento de clientes, como bancos, financieras, cajas, cooperativas y *Fintech*.

1.9. Estructura de costos

Tenemos costos variables representados por los costos de procesamiento, desarrollos tecnológicos para los módulos de trabajo de servicios de información, *scoring* crediticio, módulo de recaudo y las integraciones con cada una de las entidades financieras. También costos fijos como la

estructura de personas requeridas para ejecutar las diferentes actividades del proyecto y costos de marketing y canales de comunicaciones para promover nuestra solución de préstamos a nuestros comercios.

2 Plan de marketing y ventas

2.1 Descripción del producto

El modelo de negocio revisado es el de otorgamiento de crédito de las instituciones financieras a micro y pequeños negocios, a través de la intermediación de VisaNet. Para ello, VisaNet creará un servicio denominado PrestaNet, que utilizará históricos de ventas que se transmitirán a las instituciones financieras para que faciliten líneas de crédito preaprobadas. De esta manera, cuando un cliente haga la solicitud de un préstamo a través de su POS, este podrá ser aprobado con rapidez y desembolsado a través de su cuenta recolectora, desde donde también se descontará el ingreso diario, hasta pagar la cuota cada mes. Es un servicio que estará disponible para todos aquellos clientes que hayan mantenido su POS activo por un año o más.

2.2 Objetivos del plan de marketing y ventas

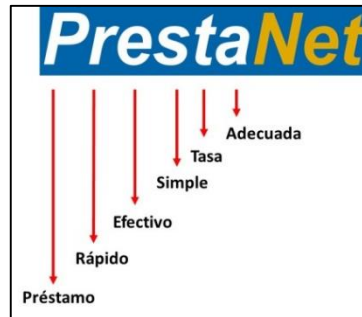
El objetivo del plan de marketing y ventas es el siguiente:

- Que al quinto año, el 13% de las MYPES y PYMES afiliadas a VisaNet soliciten el servicio de PrestaNet, generando ventas por S/ 4.936.642.

2.3 Formulación estratégica de marketing

De manera estratégica, se introducirá y posicionará a PrestaNet como una pasarela de préstamos en línea fácil, rápida y segura, respaldada por VisaNet, consolidando así a VisaNet como la marca líder en el mercado peruano, a través del desarrollo de ocasiones de consumos de manera diferente y disruptiva. El significado del nombre PrestaNet se explica en el gráfico 9.

Gráfico 9. Significado del logo de PrestaNet



Fuente: Elaboración propia, 2019

Como se ve, los atributos de PrestaNet buscan comunicar de manera coherente a través de los medios designados en el *mix* de marketing.

2.3.1 Producto

Se creará una nueva unidad de negocio, dedicada exclusivamente al manejo de los productos y los servicios relacionados con el sector de financiamiento. Específicamente, los servicios a desarrollar serán los siguientes:

- Solicitud de préstamos en un *click* a través de POS
- Evaluación financiera y de riesgos del cliente en el momento
- Definición de monto, cuota, plazo y tasa de interés en línea con las instituciones financieras con las que se haya establecido alianzas
- Desembolso automático de montos definidos
- Retención diaria, semanal o mensual para pago de cuota mensual

2.3.2 Precio

Se cobrará una comisión, tanto a los comercios como a las entidades financieras, por el servicio brindado de intermediación financiera. En el caso de los comercios, la comisión se cobrará una sola vez, asociada al desembolso del préstamo, y será de 0.5%. Para las instituciones financieras, habrá una comisión del 3.3% por los montos otorgados en préstamo y los cobros realizados.

2.3.3 Plaza

Para los servicios que se describieron anteriormente, no hay intermediarios, sino que la intermediación la hace directamente VisaNet entre las entidades financieras y los comercios. El enfoque es el de facilidad, rapidez y confiabilidad en la generación de información fidedigna para

la evaluación de la situación del cliente, en forma conjunta con evaluadores de crédito, a fin de otorgar el financiamiento. Por otro lado, se da la seguridad y confianza al comercio de un financiamiento seguro, con buenas condiciones y al instante.

Para entender el análisis de canales, es importante definir a los clientes directos de VisaNet, que son los negocios, los comercios, las empresas e, incluso, las personas naturales que se incorporan al cobro a través de tarjetas de débito y de crédito. Por otro lado, están los tarjetahabientes, los consumidores y los usuarios que, si bien hasta ahora adquieren la tarjeta a través de cualquier institución del sistema financiero, reciben servicios de Visa, como la conectividad, aunque sea de manera indirecta.

Canales: las ventas a los comercios se hacen de manera directa, al ser visitados por personal de la empresa que solicita llenar formularios y la entrega de documentación básica, como un recibo de servicio básico, y el RUC de la empresa o el DNI de la persona, en caso de que sea un negocio personal. Luego de que la solicitud es aprobada, se instala el punto de venta y así el cliente puede empezar a cobrar con Visa. Otros servicios, como PagoLink, PagoWeb, Pago App, Chatty, Pago Programado y el desarrollo de aplicaciones es brindado también directamente por VisaNet a los clientes, previa solicitud y sin intermediarios.

Con la idea de aumentar el tamaño del mercado, VisaNet inició, en el primer semestre de 2018, la venta de MPOS a través de los supermercados Plaza Vea, con *stands* de la marca Visa. Esto ha creado un nuevo canal, que es el de los *retail* modernos.

Para el otorgamiento de las tarjetas, los bancos son el canal de distribución pues se encargan de hacer el análisis de riesgo, ya que son los que asumen esta responsabilidad de pago a Visa.

Relaciones con clientes: el proceso de afiliación demora cuatro días y hay pocas ocasiones de contacto entre los clientes pequeños o medianos y VisaNet. Estos se dan, usualmente, en caso de problemas con el servicio, pues no se tiene un programa de seguimiento a todos los clientes.

2.3.4 Promoción

Las promociones y los medios de comunicación a utilizar son los siguientes:

- Atención personalizada a los comercios, a través de ejecutivos de VisaNet y entidades financieras.
- Servicio de desarrollo de lealtad de sus consumidores, estimulándolos a repetir el uso del servicio.

- Campaña de publicidad en redes sociales y con volantes en negocios, para ofrecer los beneficios de PrestaNet. Los atributos a resaltar son acceso al crédito rápido, tasas competitivas y altos ratios de aprobación.

2.4 Estrategias de la mezcla de marketing

2.4.1 Estrategias de mercado

Las estrategias de mercado que se desprenden del análisis FODA que se realizó previamente son estas:

- Aumentar la cantidad de POS instalados. (FODA - Estrategia 1)
- Hacer alianzas con empresas de consumo masivo para la activación de negocios en menos de veinticuatro horas. (FODA - Estrategia 2)
- Penetrar el mercado de microempresarios con cobros a través de código QR. (FODA - Estrategia 3)
- Penetrar el mercado de profesionales independientes. (FODA - Estrategia 4)
- Impulsar la venta de POS listos para su uso a través de supermercados y tiendas por departamento. (FODA - Estrategia 1)
- Impulsar TuVitrina.
- Impulsar PagoLink y PagoWeb. (FODA - Estrategia 6)

2.4.2 Propuesta única de ventas

En la actualidad, la propuesta de valor de VisaNet es ser la red más grande de procesamiento de pago con tarjetas de crédito y débito, que brinda seguridad a los comercios y a los consumidores en la medida en que no usan efectivo.

Se propone ampliar esta propuesta de valor para que VisaNet sea vista como un conjunto de herramientas que permita a los clientes incrementar sus ventas y, a su vez, contribuir al incremento de la bancarización en el Perú, al ampliar la base de clientes de los bancos. Asimismo, incrementar el nivel de seguridad de comercios y consumidores al reducir el uso de efectivo en las transacciones comerciales.

Para la nueva unidad de negocio, dedicada exclusivamente a atender el sector de intermediación financiera, la propuesta de valor es la siguiente: ofrecer un medio de financiación a los clientes de VisaNet que cuentan con un POS activo por más de un año. Los clientes de VisaNet que requieren financiamiento podrán acceder a distintas opciones ofrecidas por instituciones financieras y devolver el monto solicitado a través de retenciones en las cobranzas periódicas recibidas en sus POS.

2.4.3 Comunicación de marketing

El mensaje que se va a comunicar es el siguiente:

- Cobrar a través de un POS de VisaNet ayuda a generar récord de ventas y obtener así créditos a tasas bajas, los cuales se pagan con deducciones de los montos cobrados. A mayores ventas con VisaNet, mayor monto de crédito aprobado. (FODA - Estrategia 8)
- La obtención de créditos en el sistema financiero formal ayuda al crecimiento de la empresa, porque se obtiene capital de trabajo. (FODA - Estrategia 7)

2.4.4 Promoción y ventas

La promoción y las ventas, en línea con las estrategias, tienen como objetivo final aumentar la demanda de préstamos, además de ampliar la red de POS instalados y, en paralelo, trabajar en aumentar el uso de las tarjetas Visa. Asimismo, se propone trabajar con facilitadores de pago, como VENDEMAS.

2.4.5 Difusión y publicidad

No se ha contemplado el uso de publicidad masiva, sino que se hará de manera puntual, dirigida a los propietarios de las MYPES y PYMES. Las herramientas que se usarán son reportajes en medios especializados y mensajes en los *vouchers* de pago, mensaje en el POS, y comunicaciones directas al comercio, como los estados de cuenta, entre otras.

2.4.6 Material publicitario

En cada tienda se colocará material promocional para impulsar a los tarjetahabientes a utilizar la tarjeta Visa para pagar por su compra. Adicionalmente, a los propietarios de los negocios se les obsequiará polos, que tendrá el efecto de fomentar el uso de la tarjeta y el cobro con este instrumento.

2.4.7 Acciones al *trade*

Las acciones puntuales al *trade* son las que se detallan a continuación:

- Mensajes frecuentes en el POS y estados de cuenta que indiquen al propietario del negocio la línea de crédito preaprobada que mantiene.
- Material visible, como colgantes o *posters*, que estimule a los tarjetahabientes que visitan el local a usar Visa.
- Decoración de la puerta, con visualización desde el exterior, para invitar a entrar a transeúntes, al hacerles conocer que se acepta Visa.

2.5 Presupuesto de marketing

Se ha encontrado una oportunidad de negocio en el financiamiento de comercios afiliados a VisaNet. Los usuarios de este sector son personas de todos los niveles socioeconómicos y de las zonas urbanas del país. En la tabla 9 se hace una primera aproximación al número de personas que son los usuarios potenciales, considerando que los del NSE E no forman parte, al no tener dinero disponible para acceder a tarjetas.

Así mismo, inicialmente el servicio de PrestaNet se ofrecerá en Lima por la gran cantidad de puntos POS que se deben colocar solamente en esta ciudad. Una vez que haya alta penetración en Lima, entonces la empresa podrá iniciar con proyectos piloto en otras ciudades del país.

Tabla 9. Ventas proyectadas (S/)

	Años					
	Inicial	2019*	2020	2021	2022	2023
Comercios afiliados	248.678	283.280	301.930	367.270	433.739	499.660
Cantidad de MYPES y PYMES	198.942	226.624	241.544	293.816	346.992	399.728
Ticket promedio diario de transacciones	122,63	116,32	112,58	110,05	108,21	106,94
Comisión por uso de POS	2,47%	2,42%	2,36%	2,31%	2,27%	2,22%
Ventas por uso de POS	271.068.361	286.565.527	289.261.692	336.574.842	382.574.842	427.124.512
Comercios que solicitarían préstamos		3,00%	6,00%	8,00%	10,00%	13,00%
Monto promedio por préstamo		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Comisión a negocios		84.984	181.158	293.816	433.739	649.558
Comisión a instituciones financieras		560.895	1.195.644	1.939.188	2.862.680	4.287.084
Ventas PrestaNet S/		645.880	1.376.802	2.233.004	3.296.420	4.936.642

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El costo de adquirir un nuevo cliente (CAC) se determina en función de la inversión que se hará anualmente en marketing y la cantidad de clientes captados. Este es un costo que disminuye con el pasar de los años, en la medida en que ya se contará con el beneficio de publicidad boca a boca. En la tabla 10 se muestra el presupuesto de marketing anualizado.

Tabla 10. Presupuesto de marketing, en soles

	Años				
	2019	2020	2021	2022	2023
Reportaje en medios especializados	20.000	45.000	50.000	60.000	60.000
Material POP	54.390	115.941	188.042	277.593	415.717
Seminario		33.660	34.333	35.020	35.720
Total	74.390	194.601	272.376	372.613	511.437

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Seguidamente, en la tabla 11, se calcula el costo de adquirir a cada nuevo cliente, el cual se reduce a partir del año 2021. Se ha elaborado considerando que los nuevos clientes son los negocios que se afilien al POS. Durante los dos primeros períodos, el monto de inversión es más elevado,

porque se necesita captar clientes y retenerlos hasta que el cobro con tarjetas Visa se vuelva un hábito.

Tabla 11. Presupuesto de marketing, en soles

	Años				
	2019	2020	2021	2022	2023
Presupuesto de marketing (S/)	74.390	194.601	272.376	372.613	511.437
Negocios nuevos (N.º)	6.799	14.493	23.505	34.699	51.965
Costo de adquirir un cliente (S/)	10.94	13.43	11.59	10.74	9.84

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Plan de operaciones

3.1 Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones son los siguientes:

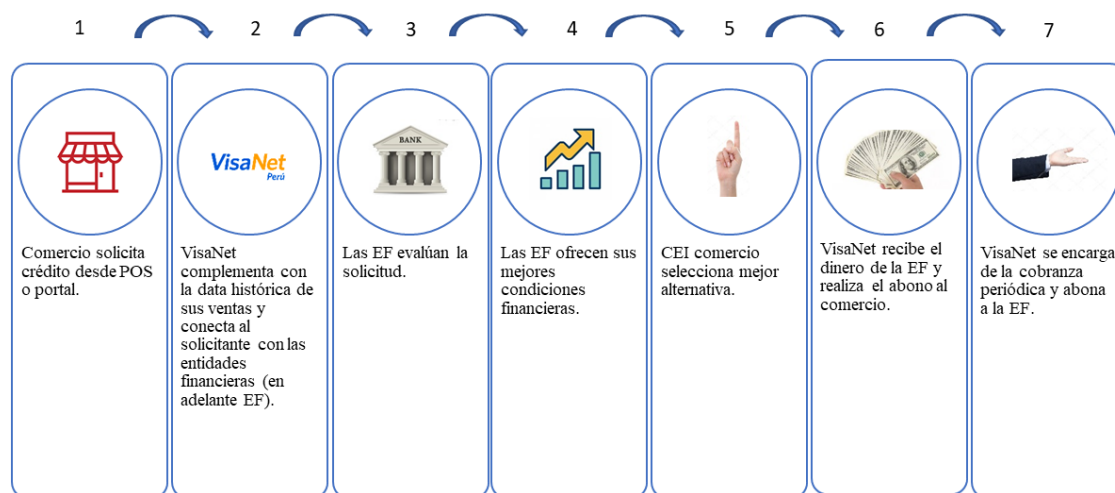
- Reducir el tiempo de instalación de los nuevos POS a veinticuatro horas.
- Agilizar las transacciones para que la aprobación de los créditos se dé en menos de una hora, a partir de líneas de crédito pre aprobadas.
- Lograr la recaudación completa de las cuotas de los préstamos de los clientes, de modo tal que no haya morosidad.
- Conectarnos al mayor número de entidades financieras y *fintech*.

3.2 Acciones del plan de operaciones

La nueva unidad de negocio se ubicará dentro de las instalaciones actuales de VisaNet, es decir, en la Avenida José Pardo N.º 831, en el distrito de Miraflores. Esto, con el objetivo de mantener una coordinación constante con todo el equipo de la empresa, ya que la colocación de los préstamos estará directamente asociada con la penetración de los POS en las MYPES y PYMES. Además, esta iniciativa reduce los costos fijos de PrestaNet.

3.2.1 Diseño del proceso

Gráfico 10. Proceso de PrestaNet



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2.2 Presupuesto de inversión

La inversión inicial se compone de lo siguiente:

- Desarrollo de software PrestaNet, que tendrá varios módulos, de modo tal que pueda hacerse el análisis de las ventas históricas de los clientes, así como manejar las solicitudes de préstamos, los desembolsos, la cobranza y el manejo de la calificación financiera histórica de estos. Además, contempla la actualización del software de los POS, para que le permita a los clientes solicitar y gestionar sus créditos a través de PrestaNet.
- Dotación de equipo telefónico y de cómputo para los empleados que ingresan cada año.
- Capital de trabajo, que consiste en un año de gastos de recursos humanos y de marketing.

El conjunto de inversiones requeridas se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Inversiones (S/)

Inversión	Inicial	2019	2020	Años		
				2021	2022	2023
Desarrollo de software PrestaNet	250.000	75.000	67.500	60.750	60.750	80.000
Acondicionamiento del lugar, mobiliario y equipo	76.016	13.532	18.042	13.532	27.063	12.000
Capital de trabajo	482.924					
Inversión	808.939	88.532	85.542	74.282	87.813	92.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3 Conclusiones

Se concluye que sí es factible implementar procesos que permitan lanzar al mercado y operar la unidad de negocio PrestaNet, para lo cual se necesita invertir en un nuevo software, desarrollado especialmente para la empresa, además de requerir capital de trabajo y acondicionamiento de la oficina donde se instalará el equipo de trabajo.

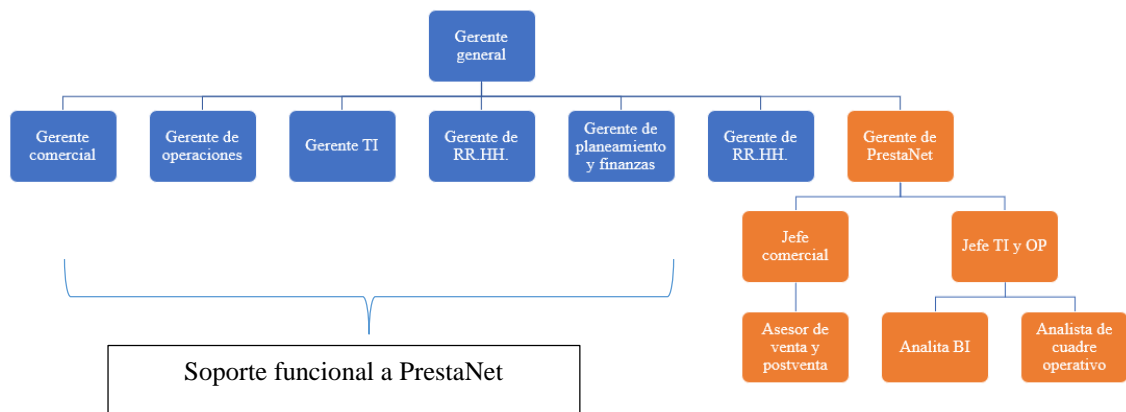
4. Plan de recursos humanos

4.1 Estructura organizacional

En el tercer capítulo se presentó la estructura organizacional actual, a la cual se añadirá una gerencia para la unidad de negocios PrestaNet, la que dependerá directamente del gerente general quien, a su vez, reporta al directorio. Esta nueva gerencia se encargará de todo lo relacionado con PrestaNet, el nuevo producto creado, contando con el soporte de las gerencias funcionales de VisaNet (capital humano, finanzas y TI, entre otras), por lo que se necesita tener estos departamentos dentro de PrestaNet.

La estructura interna de la gerencia de PrestaNet se muestra en el gráfico 11. Hay tres jefaturas: (a) marketing y ventas, (b) procesamiento de datos y (c) flujo de efectivo.

Gráfico 11. Estructura organizacional de la gerencia de PrestaNet



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.1.1 Situación actual de recursos humanos

El gerente de PrestaNet, el jefe comercial, el responsable de TI y operaciones, el analista de BI y el analista de cuadro operativo pertenecen a la estructura de PrestaNet, mientras que los asesores de venta y postventa son tercerizados.

4.2.2 Objetivos de recursos humanos

Los objetivos del área de recursos humanos son los siguientes:

- Proveer a PrestaNet el personal idóneo para el desempeño de sus funciones.
- Tener una tasa de rotación de personal superior a los tres años.

4.3 Políticas de recursos humanos

Para la constitución del equipo humano, se propone las siguientes políticas, considerando que todo será realizado por la gerencia de capital humano que actualmente existe:

- Promover el ascenso interno para ocupar los siguientes cargos: (a) gerente de PrestaNet, (b) jefe de marketing y ventas, (c) jefe de proceso de datos, (d) jefe de flujo de efectivos, (e) encargado de comunicaciones y (f) entrenadores. Es así que se le dará la oportunidad a empleados actuales de VisaNet de crecer dentro de la organización, siempre y cuando tengan las competencias para ocupar cada cargo.

- Desarrollar perfiles para cada cargo con la definición de las funciones y las competencias requeridas.
- Realizar un proceso de reclutamiento y selección, sin discriminar, pero vigilando que las personas seleccionadas cumplan cabalmente con las competencias que se necesitan para desempeñar cada puesto.
- Sancionar duramente cualquier acto de corrupción que podría estar asociado con la manipulación de data histórica para favorecer el otorgamiento de un préstamo. No favorecer a ninguna institución financiera por encima de otra, en perjuicio de los clientes.
- Cumplir con el horario de trabajo, asistiendo puntualmente y cumpliendo con el código de vestuario.

4.4 Plan de capacitación

El plan de capacitación que se propone es el que se detalla a continuación:

- Cada uno de los tres jefes (jefe de marketing, jefe de proceso de datos y jefe de flujo de efectivo) desarrollará, en conjunto con sus subordinados, planes de carrera individuales. En estos planes se incluirá una o dos capacitaciones al año en temas de interés para el área y para el desarrollo profesional del colaborador.
- Se organizará seminarios de capacitación por área, para alinear conocimientos y estandarizar la manera en que se desarrollan los procesos.
- Al concluir cada capacitación, se hará una evaluación del aprendizaje que ha tenido el participante, previo a la emisión del certificado. En caso de que el resultado de la evaluación sea insatisfactorio, la persona tendrá una segunda oportunidad para hacerla.
- Los participantes de cada curso evaluarán el contenido y al facilitador para que, con estos resultados, el área de recursos humanos pueda implementar mejoras.

4.5 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos, asociado a esta nueva estructura, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 13. Presupuesto de recursos humanos, año 1 (2019)

Cargo	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente de PrestaNet	155.970	160.649	165.469	170.433	175.546
Funcionario del área comercial	69.320	70.706	72.121	73.563	75.034
Funcionario del área de operaciones	80.400	82.008	83.648	85.321	87.028
Analista de B.I	48.240	144.720	147.614	150.567	153.578
Analista de cuadro operativo	16.080	64.320	64.320	65.606	66.919
Desarrollador	0	64.320	64.320	64.320	64.320
Asesor de venta CC	32.494	155.970	233.955	285.945	415.920
Asesor de postventa	6.030	6.151	72.360	73.807	75.283
Gasto de RR.HH.	408.534	748.844	903.807	969.562	1.113.627

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Responsabilidad social empresarial

El diseño del producto PrestaNet obedece a la necesidad de acceso a financiamiento que existe en las MYPES y PYMES peruanas, incluyendo a los profesionales independientes. A través de la implementación de este nuevo servicio, se logrará beneficios generales para la sociedad peruana, tales como estos:

- Inclusión financiera: permite a las MYPES y PYMES acceder a financiamiento formal, con tasas justas y en tiempos adecuados a las necesidades de sus negocios.
- Formalización de la economía: todas las ventas que los comercios realizan a través de los POS deben ser declaradas a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), ya que no es posible que una empresa o persona individual tenga cobranzas superiores a las ventas que reporta. Al incrementarse las ventas, aumentará la base de recaudación del Estado, generándose mayor IGV e impuesto a la renta.
- Con la formalización de las ventas, se validan los derechos de los consumidores, quienes tendrán un comprobante fiscal que les permitirá realizar quejas o reclamos, en caso de que sea necesario.

- Eliminación de la competencia desleal: en la medida en que todos los comercios tengan que cumplir con el pago de impuestos y con los requisitos de las licencias, se reduce la competencia desleal y se incrementa la competitividad de la economía peruana.
- Contribuir a reducir la delincuencia: en la medida que el uso de efectivo se sustituya por medios de pago electrónico, la incidencia de robos disminuirá. Esto aplica tanto al tarjetahabiente, que ya no requerirá de efectivo para trasladarse a la tienda, panadería, peluquería y otros negocios, como al negocio, porque gran parte de las ventas del día no implicarán la acumulación de efectivo.

Capítulo V. Evaluación económica financiera

1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros que VisaNet se ha planteado con la implementación de la unidad de negocio PrestaNet son los siguientes:

- Reducir la tasa de endeudamiento.
- Aumentar la rentabilidad sobre ventas (ROS) y la rentabilidad sobre patrimonio (ROE).
- Disminuir los días de cuentas por pagar.
- Cambiar la fuente principal de ingresos de VisaNet.

2. Supuestos y políticas

Las hipótesis financieras planteadas son las siguientes:

- El número de clientes que califican a los servicios de PrestaNet crecerá en 27.682 unidades durante el año 2019, 14.920 en 2020, 52.272 en 2021, 53.175 en 2022 y 52.737 para el 2023. Esto, a partir del atractivo que representa el tener acceso a créditos formales usando el historial de ventas de mínimo un año a través del POS.
- En 2019, el 3% de los negocios que poseen POS y pertenecen al grupo de MYPES y PYMES solicitará un crédito, aumentando a 6% para 2020, a 8% en 2021, 10% durante el 2022 y 13% en el año 2023. Esto revela que muchos clientes solicitarán préstamos en repetidas ocasiones a través de los años y, en la medida en que esto ocurre, su historial crediticio irá mejorando.
- La comisión promedio por el uso de POS es 2.4%, y el monto diario procesado fue de S/ 122.63 en 2018. Se estima que se irá reduciendo en la medida en que se masifique el servicio.
- La comisión por otorgamiento de crédito que se cobrará a los negocios es de 0.5% sobre el monto a desembolsar.
- La comisión por préstamo desembolsado y monto cobrado será de 3.3% para las instituciones financieras.
- Los costos variables están integrados por los sueldos del personal del área comercial.

- El impuesto a la renta asciende a 30% de la utilidad neta antes de impuestos, que en este caso es igual a la utilidad operativa, ya que no existen costos financieros.
- El monto total de la inversión inicial será financiado con recursos de VisaNet, que tienen un costo de capital promedio ponderado, o WACC, igual a 7.68%, para todos sus proyectos con base en los cálculos que se muestran en el anexo 15, sin embargo, para la presente propuesta se considerará un WACC igual a 17.95% que nos proporciona una exigencia similar a la exigible en el mercado para un proyecto de similar riesgo.
- La inversión inicial contempla, principalmente, el desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan recopilar solicitudes de crédito a través del POS y el procesamiento de la data histórica de ventas, y luego, para efectuar los desembolsos y los cobros de cuotas.

3. Presupuesto de la estrategia

Para la elaboración del estado de pérdidas y ganancias que se presenta en el anexo 16, se ha partido de las ventas que se detallaron en el plan de marketing. Luego se calcula el costo variable, asociado a la nueva área comercial de PrestaNet, y se obtiene la utilidad bruta. Seguidamente, se resta el gasto de recursos humanos y de marketing, para obtener la utilidad operativa, y finalmente la utilidad neta, al restar el impuesto sobre la renta que corresponde.

4. Tasa de descuento

Previo al desarrollo de un análisis de sensibilidad, se calcula el valor actual neto (VAN) del modelo de negocio que se ha creado. Es así cómo se combinan los datos del estado de pérdidas y ganancias con la inversión inicial. Para ello, se ha estimado que todas las cuentas del estado de pérdidas y ganancias se transforman en efectivo durante el mismo período en que se presentan. La tasa de descuento es 17.95%, de acuerdo con los cálculos del WACC que se han realizado (ver anexo 15).

5. Evaluación financiera con plan estratégico

En el anexo 17 se observa como el valor actual neto que genera PrestaNet será igual a S/ 1.468.605, por lo que se recomienda la implementación inmediata de esta propuesta. Esto fue confirmado con la tasa interna de retorno (TIR), que ascendió a 35.03%. que, al ser mayor a 17.95%, ratifica el criterio de aceptación.

6. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se está desarrollando mediante el uso de distintas herramientas: (a) punto de equilibrio, (b) análisis univariable y (c) análisis de escenarios bivariables.

6.1 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, primero se estiman las ventas por cliente y el costo variable, que ascienden a S/ 76 y S/ 12.69, respectivamente. A partir de estas cifras, se calcula la contribución unitaria, que asciende a S/ 63.31, y luego se divide el total de costos fijos (S/ 555.777) entre la contribución unitaria, lo que da como resultado el punto de equilibrio, que asciende a 8.779 clientes que solicitan préstamos (ver anexo 18). Entonces, siempre que la cantidad de préstamos tramitados en el año supere los 8.779, se obtendrá rentabilidad; de lo contrario, PrestaNet mostrará pérdidas, tal como se aprecia en el primer año de operaciones.

6.2 Análisis univariable

Se han desarrollado dos análisis univariados: el primero, modificando el porcentaje de clientes que solicita créditos, y el segundo, variando la cantidad de afiliaciones a VisaNet. En el anexo 19 se observa que el VAN siempre es positivo, lo que implica que no existe riesgo en el proyecto.

Con relación al número de afiliaciones, mientras más comerciantes tengan POS, mayor será la rentabilidad de PrestaNet (ver anexo 20). Sin embargo, mientras que la tasa de solicitudes de crédito se mantenga en un 3% del total de afiliaciones, el número de comercios afiliados a VisaNet podría ser incluso inferior a 250.000, pero el proyecto seguiría siendo atractivo, al generar un VAN positivo.

6.3 Análisis bivariable

En el anexo 21 se muestra el análisis bivariable. Cuando se reduce el número de afiliaciones, especialmente el porcentaje de clientes que solicita un PrestaNet, el valor actual neto del proyecto se hace más pequeño. De este análisis se desprende que el riesgo es bajo y que las posibilidades de incrementar las ganancias son amplias.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Al finalizar el presente plan de lanzamiento, se llega a estas conclusiones:

- El Perú ha tenido crecimiento económico sostenido desde inicios del siglo XXI y esto ha permitido un aumento en los ingresos de la población, junto con una migración social favorable. Sin embargo, el nivel de bancarización es inferior al 40% y menos del 10% utiliza tarjetas de crédito o débito con frecuencia, siendo usada principalmente para retirar efectivo y no para consumo.
- El 70% de los comercios al menudeo son micro o pequeños negocios, lo que está asociado a que el efectivo sea el principal medio de pago en el país. Esto hace que muchos de estos comerciantes no declaren sus ventas y luego no tengan récords para solicitar préstamos, ni garantías reales.
- De parte de los micro y pequeños empresarios, existe la necesidad de obtener financiamiento para aumentar el inventario y poder elevar sus ventas. PrestaNet es una solución financiera que atenderá esta necesidad, con tasas inferiores a las que cobran los prestamistas. Para los propietarios de negocios, acceder a préstamos por esta red será un incentivo para usar el POS de Visa para cobros electrónicos, lo que permitirá crear un récord histórico de ventas y acceder a montos de financiamiento cada vez mayores.
- Para las instituciones financieras, PrestaNet les ofrece una oportunidad de ampliar su cartera de colocaciones, pero con un riesgo menor, porque PrestaNet se encargará de descontar el monto de la cuota de pago de manera escalonada en las ventas diarias de cada comercio que haya recibido un crédito.
- Otra ventaja que se ofrece para las dos partes es la rapidez en el manejo de la información y en la transacción. PrestaNet se encargará de recopilar los datos históricos de ventas, organizarlos y analizarlos, de modo tal que puedan presentarse a las instituciones financieras de manera que facilite su proceso de toma de decisiones. La institución financiera otorgará una línea de crédito pre aprobada y, con ello, al momento en que el comercio lo requiera, el desembolso podrá hacerse en menos de 48 horas.
- Se requiere la creación de una estructura organizacional totalmente nueva para la unidad de negocios PrestaNet. Esta unidad estará a cargo de un gerente y dos jefes: en jefe de

operaciones y TI y el jefe comercial. En total, se generará veintisiete nuevos puestos de trabajo en cinco años. La estructura organizacional esta descrita en el capítulo III (estructura organizacional), donde se detalle las responsabilidades, las dependencias y el soporte de otras áreas.

- La inversión requerida para implementar PrestaNet asciende a S/ 808.939, lo que incluye el desarrollo de un nuevo software. Se espera que la unidad genere flujos en efectivo positivos a partir del primer año, usando una tasa de descuento igual a 17.95%. El valor actual neto (VAN) de este proyecto es de S/ 1.468.605, por lo que se recomienda su implementación.

2. Recomendaciones

Luego de haber presentado las conclusiones finales, se hace las siguientes recomendaciones:

- Implementar de inmediato el plan de lanzamiento de PrestaNet, iniciando con el registro de la marca.
- Contratar a los colaboradores necesarios para poner en marcha las estrategias, empezando por el desarrollo del software.
- Seleccionar y contratar únicamente a personas que tengan las competencias requeridas para cada cargo.
- Financiar el proyecto con capital propio (VisaNet) y con deuda en partes iguales, para mantener el costo de capital promedio ponderado (WACC) en los valores estimados.
- Trabajar en conjunto con las otras unidades de VisaNet para que se incremente la base de comercios y profesionales afiliados y para reducir el tiempo de afiliación. Todo esto redundará positivamente en un incremento en transacciones y, por ende, en solicitudes de préstamos.
- Diseñar préstamos con cuotas semanales o mensuales, conjuntamente con las instituciones financieras, que puedan ajustarse al giro de cada tipo de negocio.

Bibliografía

América Noticias (20-06-2016). “Corredor de Javier Prado: aumenta a 214 número de buses”. *AméricaTv.com.pe*. Fecha de consulta: 8 de agosto del 2018. Recuperado de <<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/corredor-javier-prado-se-incremento-214-numero-buses-n235815>>

Andina. (21-11-17). “Acceso de las mypes a los servicios financieros crece a ritmo acelerado”. *Andina.pe*. Fecha de consulta: 12 de setiembre del 2018. Recuperado de <<https://andina.pe/agencia/noticia-acceso-las-mypes-a-los-servicios-financieros-crece-a-ritmo-acelerado-690478.aspx>>

Andina. (11-10-18). “CCL: inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones”. *Andina.pe*. Fecha de consulta: 4 de noviembre del 2018. Recuperado de <<https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM). (08-17). “Niveles socioeconómicos 2017”. *APEIM.com.pe*. Fecha de consulta: 4 de noviembre 2018. Recuperado de <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú. (2019). “Estadísticas: Series Mensuales”. *estadisticas.bcrp.gob.pe*. Fecha de consulta: 27 de agosto del 2018. Recuperado de <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>>

BBVA Research. (2016). “Avances en inclusión financiera: Índice Multidimensional de inclusión financiera MIFI”. *bbvaresearch.com*. Fecha de consulta: 10 de setiembre del 2018. Recuperado de: <<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/180516-MIFI-esp.pdf>>

Celag (30-07-18). “2018: el año de la crisis peruana”. Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2018. Recuperado de <<https://www.celag.org/2018-el-ano-crisis-peruana/>>

Cepal (01-06-17). “Inclusión financiera de las micro pequeñas y medianas empresas en el Perú”. *Cepal.org*. Fecha de consulta: 5 de diciembre de 2018. Recuperado de <https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_las_micro_pequenas_y_medianas_empresas_en_el_peru_watermark_0.pdf>

Compañía Peruana de Medios de Pago. (2017). PSE-CH-ANE Organigrama.

Compañía Peruana de Medios de Pago. (2017b). Mercado expandido – Proyecto X-Net.

Compañía Peruana de Medios de Pago. (20-02-2018). Presupuesto 2018 y lineamientos al 2020.

Correo (25-05-18). “Metro de Lima transporta a 355 mil usuarios por día”. *Diariocorreo.pe*. Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2018. Recuperado de <<https://diariocorreo.pe/edicion/lima/metro-de-lima-transporta-355-mil-usuarios-por-dia-820935/>>

Durand, J. (18-02-19). “Perú económico en el 2019: Análisis de la economía peruana a enero de 2019”. *blog.pucp.edu.pe*. Fecha de consulta: 2 de marzo del 2019. Recuperado de <<http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2019/02/18/peru-economico-en-el-2019-analisis-de-la-economia-peruana-a-enero-de-2019/>>

El Comercio (13-03-15). “En Lima sobran taxis: hay 130% más de lo que se necesitaría”. *ElComercio.pe*. Fecha de consulta: 10 de setiembre del 2018. Recuperado de <<https://elcomercio.pe/lima/lima-sobran-taxis-hay-130-necesitaria-342464>>

El Comercio (22-03-17). “Metropolitano: 39% de usuarios cree que el servicio está peor”. Fecha de consulta: 8 de diciembre de 2018. *ElComercio.pe*. Recuperado de <<https://elcomercio.pe/lima/metropolitano-39-usuarios-cree-servicio-peor-407757>>

Ernst & Young. (2018). “Compañía Peruana de Medios de Pago: Estados financieros al 31 de diciembre de 2017 y 2016 junto con el dictamen de los auditores independientes”.

Gestión (12-03-16). “Ingreso promedio mensual de las bodegas en Lima oscila en S/7,000, revela estudio”. *gestion.pe*. Fecha de consulta: 10 de octubre de 2018. Recuperado de <<https://gestion.pe/economia/ingreso-promedio-mensual-bodegas-lima-oscila-s-7-000-revela-estudio-114082>>

Gestión (20-06-16) “El 33.3% de peruanos la usa para disposición en efectivo”. *gestión.pe*. Fecha de consulta: 17 de octubre del 2018. Recuperado de <<https://gestion.pe/tu-dinero/tarjetas-credito-33-3-peruanos-disposicion-efectivo-125488>>

Gestión (25-10-17). “Editorial: Adiós al efectivo”. *Gestión.pe*. Fecha de consulta: 10 de setiembre del 2018. Recuperado de <<https://gestion.pe/opinion/editorial-adios-efectivo-221378>>

Gestión (09-11-17) “Crecimiento de colocaciones se duplicaría si Perú clasifica al mundial”. *Gestión.pe*. Fecha de consulta: 17 de octubre 2018. Recuperado de <<https://gestion.pe/economia/tarjetas-credito-crecimiento-colocaciones-duplicaria-peru-clasifica-mundial-150014>>

Gestión (16-03-18). “La realidad del empleo en el Perú”. Fecha de Consulta: 15 de enero de 2019. Recuperado de <<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/03/la-realidad-del-empleo-en-el-peru.html>>

Gestión (22-10-18). “Concytec: Inversión en ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI”. *Gestión.pe*. Fecha de consulta: 27 de octubre del 2018. Recuperado de <<https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion- apenas-llega-0-12-pbi-247855>>

Gestión (04-12-18). “La bancarización en Perú creció un 8% en los últimos seis años”. *Gestión.pe*. Fecha de consulta: 10 de enero de 2019. Recuperado de <<https://archivo.gestion.pe/noticia/319607/bancarizacion-peru-crecio-ultimos-seis-anos?ref=gesr>>

Gómex, D. (23-05-18). “El uso de tarjetas de crédito cayó 1.47% en el último trimestre [VIDEO]”. *Peru21.pe*. Fecha de consulta: 12 de diciembre del 2018. Recuperado de <<https://peru21.pe/economia/tarjetas-credito-cayo-1-47-trimestre-407999>>

Hellriegel, D; Jackson, S. y Slocum, J. (2006). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México D.F. Cengage Learning Editores, 2006.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). “Al año 2016 a nivel nacional existen 2 mil 612 mercados de abastos” *inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 13 de diciembre del 2018. Recuperado de <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-ano-2016-a-nivel-nacional-existen-2-mil-612-mercados-de-abastos-9794/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). “Demografía empresarial en el Perú 2018”. *Inei.gob.pe*. Fecha de consulta: 13 de diciembre del 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018_may2018.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). “Estadísticas: Población y vivienda”. *Inei.gob.pe*. Fecha de consulta 13 de diciembre del 2018. Recuperado de <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>>

La República (21.03.16). “Lima: Hay un déficit de al menos 45 mil espacios para estacionar, según estudio”. *larepublica.pe*. Fecha de Consulta: 12 de diciembre de 2018. Recuperado de <<https://larepublica.pe/sociedad/925968-lima-hay-un-deficit-de-al-menos-45-mil-espacios-para-estacionar-segun-estudio>>

La República (08-03-18). “Día de la Mujer: El 62% de las bodegas en el Perú son administradas por mujeres”. *LaRepública.pe*. Fecha de consulta: 10 de setiembre del 2018. Recuperado de <<https://larepublica.pe/economia/1208569-dia-de-la-mujer-el-62-de-las-bodegas-en-el-peru-son-administradas-por-mujeres>>

La República (09-04-18). “El Perú es el segundo país con las cifras más altas de inseguridad: solo Venezuela le gana”. *LaRepública.pe*. Fecha de consulta: 10 de setiembre del 2018. Recuperado de <<https://larepublica.pe/sociedad/1223999-el-peru-es-el-segundo-pais-con-las-cifras-mas-altas-de-inseguridad-solo-venezuela-le-gana>>

Moovit Insights. “Datos y estadísticas de uso de transporte público en Lima, Perú”. *Mooviapp.com*. Fecha de consulta: 18 de noviembre de 2018. Recuperado de <https://moovitapp.com/insights/es/Moovit_Insights_%C3%8Dndice_de_Transporte_P%C3%BAblico-1102>

Peru 21 (16-09-14). “Corredor Azul: Más de 35 mil personas usan Metropolitano como alternativa”. *Perú21.pe*. Fecha de consulta: 8 de agosto del 2018. Recuperado de <<https://peru21.pe/lima/corredor-azul-35-mil-personas-metropolitano-alternativa-185591>>

Perú 21 (04-11-14). “Estacionamientos, un negocio con espacio para el éxito”. *Peru21.pe*. Fecha de consulta: 8 de agosto del 2018. Recuperado de <<https://peru21.pe/emprendimiento/estacionamientos-negocio-espacio-exito-194096>>

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining: superior performance*. Primera Edición. New York. USA. Free Press.

Radio Capital (30-11-16). “600 mil mototaxis se desplazan sin control de municipalidades distritales en Lima”. *Capital.com.pe*. Fecha de consulta: 8 de agosto del 2018. Recuperado de

<<http://www.capital.com.pe/actualidad/600-mil-mototaxis-se-desplazan-sin-control-de-municipalidades-distritales-en-lima-noticia-1013415>>

RPP Noticias (24-09-16). “El 75% de limeños se moviliza en transporte público y el 25% viaja 2 horas”. *RPP.pe*. Fecha de consulta: 10 de setiembre del 2018. Recuperado de <<https://rpp.pe/lima/obras/el-75-de-limenes-se-moviliza-en-transporte-publico-y-el-25-viaja-2-horas-noticia-992721>>

Sánchez, N., & Montoya, V. (2017). *Limitaciones que tienen las micro y pequeñas empresas de Lima Norte, para acceder a un crédito en el sistema financiero*. Primera Edición. Lima, Perú. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad San Martín de Porres.

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2015-2016*. Primera Edición. Ginebra, Suiza. World Economic Forum.

Schwab, K. (2018). *The global competitiveness report 2018*. Primera Edición. Ginebra, Suiza. World Economic Forum.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). “Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones”. *Sbs.gob.pe*. Fecha de consulta: 10 de octubre del 2018. Recuperado de <<http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Cifras/Indicadores>>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). “Evolución del sistema financiero a diciembre 2017”. *Sbs.gob.pe*. Fecha de consulta: 10 de octubre del 2018. Recuperado de <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Diciembre/SF-2103-di2017.PDF>>

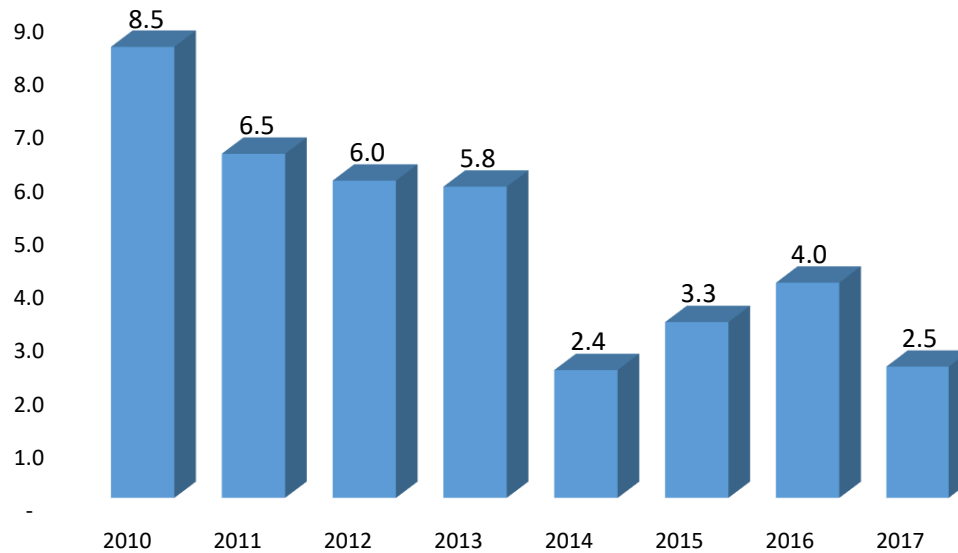
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). “Estadísticas: Series históricas”. *Sbs.gob.pe*. Fecha de consulta: 10 de octubre del 2018. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso5_Descargar.aspx?cod=6&per=7&paso=5&secu=01>

Visa Inc. (2015). “Visa Inc. at a glance”. *Usa.visa.com*. Fecha de consulta: 27 de octubre del 2018. Recuperado de <https://usa.visa.com/download/corporate/_media/visa-fact-sheet.pdf>

Wheelen, T., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition. Pearson Education, United States of America.

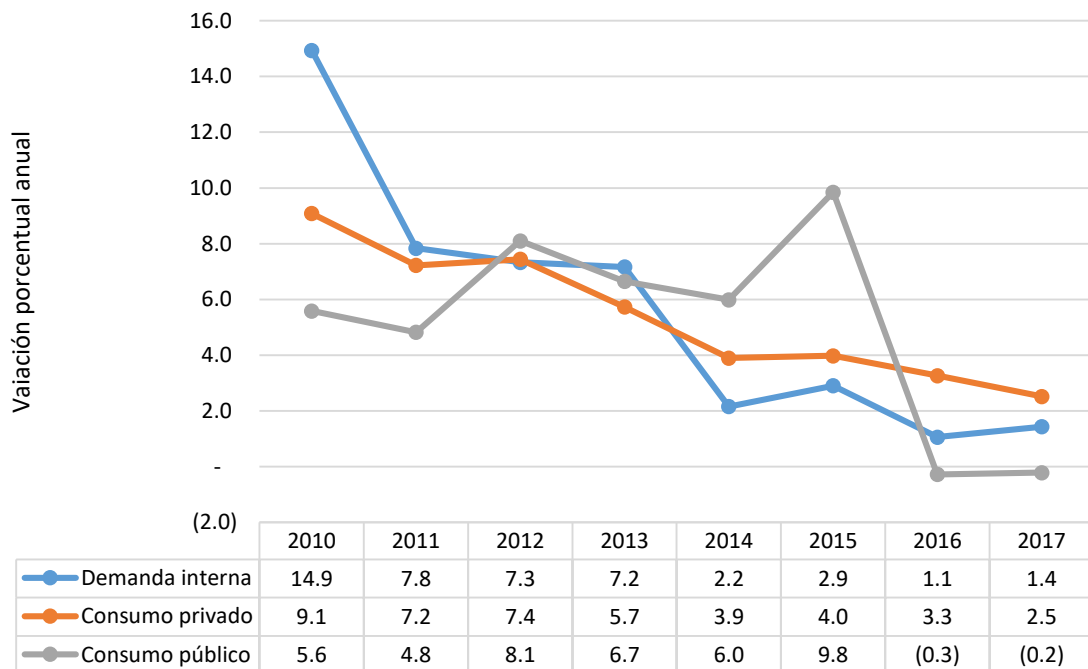
Anexos

Anexo 1. Variación porcentual anual del PBI peruano



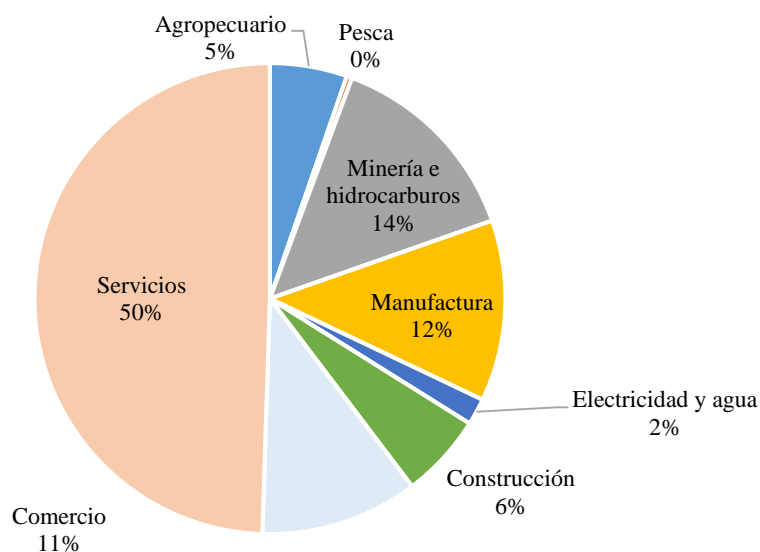
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019.

Anexo 2. Variación porcentual anual de la demanda interna



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019.

Anexo 3. PBI por sectores, año 2017.



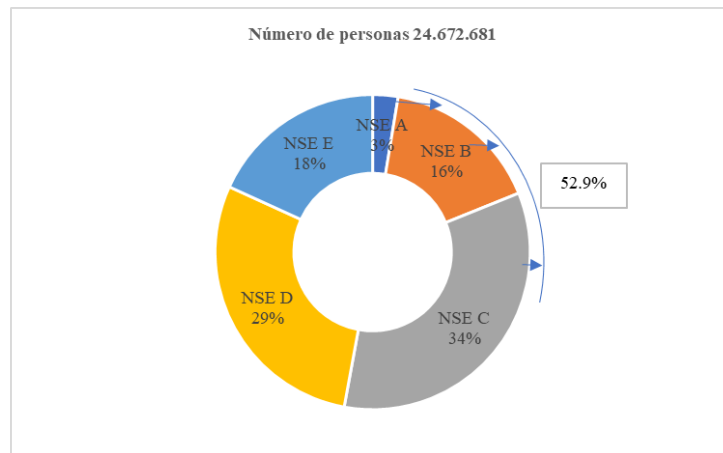
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019.

Anexo 4. Población del Perú por departamento

Departamento	2015	2016	2017	Crecimiento anualizado
Total Perú	31,151,643	31,488,625	31,826,018	1.08%
Amazonas	422,629	423,898	424,952	0.27%
Áncash	1,148,634	1,154,639	1,160,490	0.51%
Apurímac	458,830	460,868	462,791	0.43%
Arequipa	1,287,205	1,301,298	1,315,528	1.09%
Ayacucho	688,657	696,152	703,629	1.08%
Cajamarca	1,529,755	1,533,783	1,537,172	0.24%
Callao	1,010,315	1,024,439	1,038,706	1.40%
Cusco	1,316,729	1,324,371	1,331,758	0.57%
Huancavelica	494,963	498,556	502,084	0.72%
Huánuco	860,537	866,631	872,523	0.69%
Ica	787,170	794,919	802,610	0.98%
Junín	1,350,783	1,360,506	1,370,274	0.72%
La Libertad	1,859,640	1,882,405	1,905,301	1.22%
Lambayeque	1,260,650	1,270,794	1,280,788	0.80%
Lima	9,838,251	9,989,369	10,143,003	1.54%
Loreto	1,039,372	1,049,364	1,058,946	0.94%
Madre de Dios	137,316	140,508	143,687	2.29%
Moquegua	180,477	182,333	184,187	1.02%
Pasco	304,158	306,322	308,465	0.71%
Piura	1,844,129	1,858,617	1,873,024	0.78%
Puno	1,415,608	1,429,098	1,442,930	0.96%
San Martín	840,790	851,883	862,822	1.30%
Tacna	341,838	346,013	350,105	1.20%
Tumbes	237,685	240,590	243,362	1.19%
Ucayali	495,522	501,269	506,881	1.14%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019).

Anexo 5. Distribución de la población de Perú urbano por NSE



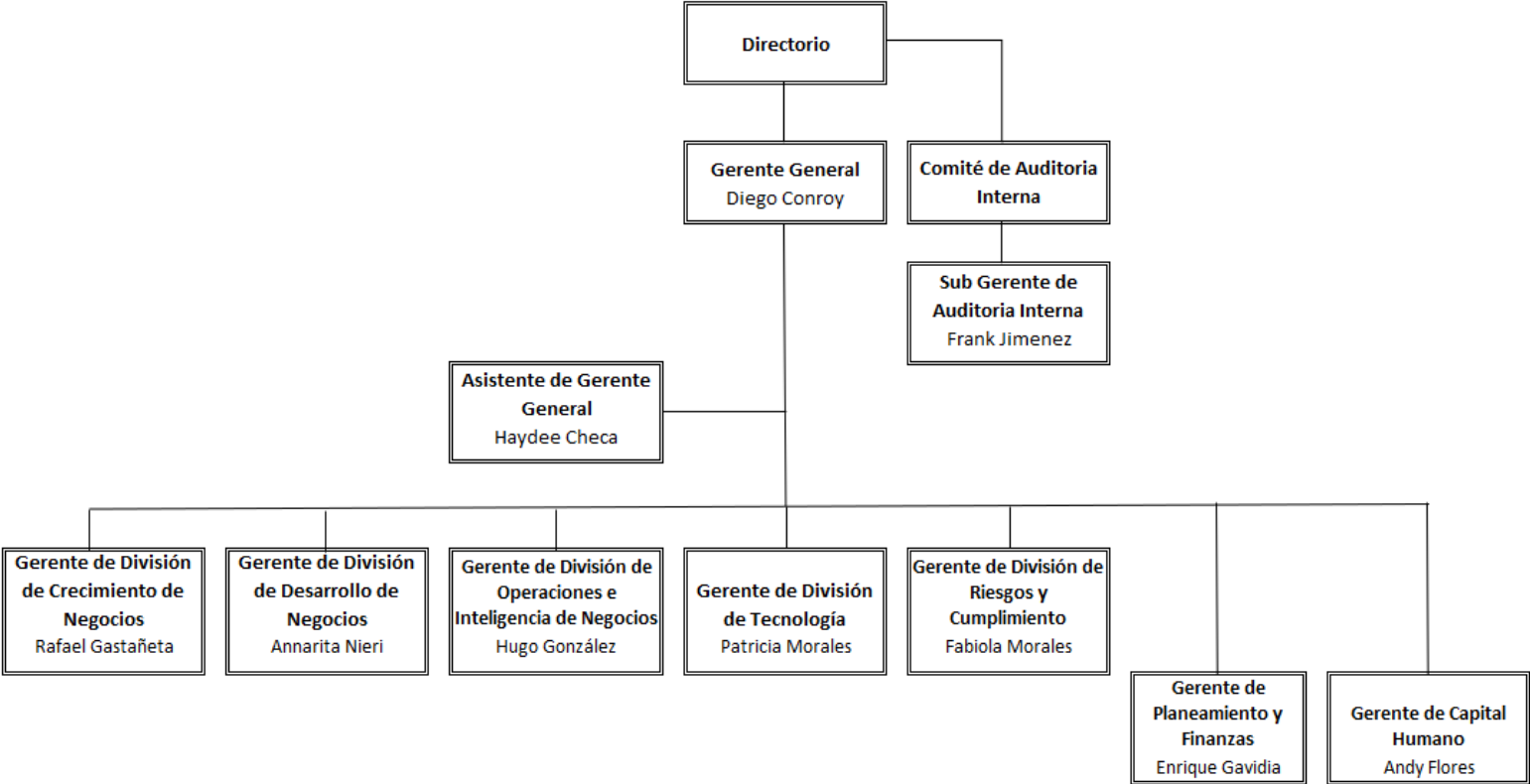
Fuente: Elaboración propia, 2019, con datos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), (2017).

Anexo 6. Competitividad del Perú en tecnología de la información y comunicación, año 2018

Factor	Posición (entre 140 países)	Puntaje
Competitividad tecnológica	94	43.9
Suscripciones a telefonía celular móvil (%)	65	100
Suscripciones móviles de banda ancha (%)	77	n.d.
Suscripciones a Internet de banda ancha (%)	84	14.4
Suscripciones a Internet fibra óptica (%)	95	n.d.
Usuarios de Internet (%)	89	45.4

Fuente: Elaboración propia, 2019, con base en Schwab (2018).

Anexo 7. Organigrama de VisaNet



Fuente: Compañía Peruana de Medios de Pago (2017a) PSE-CH-ANE Organigrama.

Anexo 8. Estados de ganancias y pérdidas, en miles de soles

	2017	2016
Ingresos por comisiones	205.865	180.611
Ingresos por servicios	65.527	49.267
Otros	252	-
Total ingresos brutos	<u>271.644</u>	<u>229.878</u>
Costos de operación	(179.277)	(141.266)
Otros	(281)	-
Utilidad bruta	<u>92.086</u>	<u>88.612</u>
Gastos de administración	(24.081)	(24.366)
Gastos de venta	(27.145)	(23.140)
Resultados por participación en subsidiaria	(2.072)	-
Otros ingresos, neto	8.011	5.886
Total gastos de operación	<u>(45.287)</u>	<u>(41.620)</u>
Utilidad operativa	46.799	46.992
Otros ingresos (gastos)		
Ingresos financieros	2.312	2.100
Gastos financieros	(557)	(1.093)
Diferencia de cambio, neta	(338)	(95)
Total otros ingresos (gastos)	<u>1.417</u>	<u>912</u>
Utilidad antes impuesto a la renta	48.216	47.904
Impuesto a la renta	(19.938)	(18.015)
Utilidad neta	<u>28.278</u>	<u>29.889</u>

Fuente: Ernst & Young (2018), Compañía Peruana de Medios de Pago.

Anexo 9. Balance general

	2017	2016
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	23.389	23.657
Depósitos a plazo	13.000	10.000
Instrumentos a valor	503	-
Cuentas por cobrar comerciales	10.450	6.057
Otras cuentas por cobrar	150.260	121.497
Suministros diversos	2.029	1.427
Gastos pagados por anticipado	2.733	2.387
Total activo corriente	202.364	165.025
Activo no corriente		
Inversiones financieras	359	554
Inversión en subsidiaria	1.428	-
Instalaciones, muebles y equipo, neto	79.642	56.840
Intangibles, net	6.040	4.373
Otros activos	3	3
Total activo no corriente	87.472	61.770
Total activo	289.836	226.795
Pasivo y patrimonio		
Pasivo		
Pasivo corriente		
Obligaciones financieras	37.931	17.501
Cuentas por pagar comerciales	23.340	16.741
Beneficios sociales a los trabajadores	7.807	7.416
Otras cuentas por pagar	152.971	132.122
Total pasivo corriente	222.049	173.780
Pasivo no corriente		
Obligaciones financieras a largo plazo	6.101	34
Pasivo diferido por impuesto a la renta	19.333	9.017
Total pasivo no corriente	25.434	9.051
Total pasivo	247.483	182.831
Patrimonio		
Capital social	11.729	11.729
Reserva legal	2.346	2.346
Resultados acumulados	28.278	29.889
Total patrimonio	42.353	43.964
Total pasivo y patrimonio	289.836	226.795

Fuente: Ernst & Young (2018), Compañía Peruana de Medios de Pago.

Anexo 10. Entrevista al gerente general de VisaNet

Diego Conroy (04-07-2018) – Principales *inputs*:

1. Atribuye el crecimiento de VISANET de los últimos años a la activación de afiliaciones vía web y telefónica, cambio de la estructura de *dealers* y su plan de compensación. Incremento de afiliaciones de treinta mil a cien mil al año.
2. Planean mantener este ritmo de crecimiento ingresando en nuevos segmentos y mercados, como es el mundo del transporte público.
3. Visualiza a VisaNet dentro de diez años compitiendo a nivel mundial con procesadores de comercio electrónico y negocios adyacentes: negocio de adquiriente, de procesador, pasarelas de pagos, de servicios de data y negocios financieros, entre otros.
4. El principal riesgo es conocer el nuevo modelo; el ecosistema se va reacomodando y deben prepararse muy bien para ese cambio.
5. La baja bancarización y el nivel de informalidad es la puerta perfecta para un gran cambio para alguien que venga con algo disruptivo, y es eso lo que buscan.
6. Fortalezas: la marca asociada VISA, un equipo de alto desempeño y la dinámica de trabajo que genera velocidad en la realización de propuestas y servicios.
7. Relaciones comerciales mantenidas con los bancos: están siendo vistos como un acelerador, llevan propuestas y las desarrollan rápidamente. También tienen rol de lograr consenso entre los bancos para desarrollar mercado de medios de pago.
8. VISANET no puede ni tiene capacidad de prestar dinero. Esto lo deben hacer los bancos y el cliente debe tener libertad de escoger. Se logró que los bancos entiendan que los POS son una buena fuente de información para conocer los flujos.
9. Expectativa de la investigación: dibujar los escenarios de negocios en tres o cinco años.

Anexo 11. Entrevista a la directora de desarrollo de nuevos negocios de VisaNet

Annarita Nieri (09-07-2018): *inputs*

- ***Bizruptiva***: espacio al servicio de sus clientes para cocrear soluciones escalables.
1. Segmento automotriz mantuvo mayor crecimiento por reducción en comisiones.
 2. El *e-Business* generó que el cliente fuese más exigente y empoderado. Las *fintech* ofrecen al cliente servicios no proporcionados por bancos.
 3. Segmento de MYPE y PYME tiene mayor potencial de crecimiento y expansión
 4. En el canal tradicional (bodegas y puestos de mercado), tener acceso al crédito es prioritario antes que aceptar tarjetas.
 5. Generar ingresos más allá del MDR, ya que este se ha reducido y se va a reducir permanentemente.

Anexo 12. Entrevistas a expertos en MYPES y PYMES

- Para el otorgamiento de créditos/préstamos a las MYPES o PYMES, se debe tener herramientas para (1) evaluar correctamente el riesgo y (2) para el proceso de cobranzas.
- Principales problemas de microempresarios: (1) es demostrar sus ventas reales y futuras y (2) carecen de garantías.
- Montos promedios solicitados: entre S/ 5K y S/ 10K. Tasa de morosidad: 30%. Cuota mensual promedio: entre S/ 700 y S/ 1.000. Plazo: 12 a 18 meses.
- En los próximos dos años, imaginan un proceso totalmente digitalizado, con solo su RUC y su DNI.

Anexo 13. Entrevistas a propietarios de MYPES y PYMES

- Marina Alan (Bodega Marina). Venta anual: S/ 320.000
- Carlos Moreno (Bodega Carlos Magno). Venta anual: S/ 200.000
- Jorge Castro (Bodega en Miraflores). Venta anual: S/ 450.000
- Regina Arakaki (Depilarte - depilación láser y faciales). Venta anual: S/ 100.000
- Leonor Crespo Guzmán (Restaurant Las Retamas). Venta anual: S/ 120.000

Inputs:

- No tiene claro sus márgenes de ganancias; estiman entre 10% y 20% de su costo.
- No conocen exactamente su margen bruto, operativo y neto, global ni por producto. No llevan registros históricos por producto y el inventario lo controlan a través del cuaderno de entradas y salidas. No realizan inventarios periódicos.
- Las decisiones financieras las toman los propietarios. Tienen al menos un préstamo para remodelaciones, ampliación de servicios y contratación de personal nuevo. En los meses de baja venta, lo requieren para estudios de hijos y capital de trabajo.
- Tasa de interés anual que pagan está entre el 15% y 40% (no todos la conocen).
- Cuota mensual que están dispuestos a pagar: S/ 200 y S/ 1.200. Plazo: entre 12 y 18 meses.
- Fuentes de financiamiento: 1.º Padres, 2.º Familiares, 3.º Amigos y 4.º Bancos.

Anexo 14. Resultados investigación cuantitativa (203 casos)

- 96% tiene claro sus márgenes de ganancia total y 78% ganancia por producto.
- 64% controla sus ventas con cuaderno, 98% lleva un control de ventas diarias y 93% lleva un control de ventas histórico.
- 44% pide préstamos, siendo el 84% de solicitudes en cajas, bancos o similares.
- El 76% de los préstamos son para financiar capital de trabajo y el 30% tiene más de un préstamo.
- Solo el 63% conoce la tasa de interés que paga (tasa anual promedio: 39%).
- El 28% actualmente tiene la necesidad de obtener financiamiento, siendo la cuota máxima mensual posible a pagar de S/ 684.
- El 73% está en capacidad de pagar un préstamo (plazos de entre 12 y 18 meses).
- 50% no sabe cuánto dinero necesita para su negocio.
- El 40% de los encuestados tiene ventas anuales inferiores a S/ 100.000.
- El 57% estaría dispuesto a incluir el cobro con Visa o a aumentar lo que actualmente cobra por este canal.

Anexo 15. Cálculo de la tasa de descuento

Empresa	Deuda	Patrimonio / Capital	Deuda / Patrimonio	Beta (Levered)	Tasa impuesto	Beta (Unlevered)
Automatic Data Processing	4.004.800.000	61.272.000.000	0,07	0,89	31,52%	0,85
Alliance Data Systems Corporation	40.704.700.000	13.109.000.000	3,11	1,87	38,44%	0,64
CSG Systems International	331.736.000	1.427.000.000	0,23	0,78	32,87%	0,67
Fidelity National Information Services	16.481.000.000	35.627.000.000	0,46	0,95	40,31%	0,74
Fiserv	9.797.000.000	30.941.000.000	0,32	0,78	33,79%	0,64
Global Payments	9.854.290.000	18.252.000.000	0,54	1,18	15,49%	0,81
Total System Services	3.193.814.000	15.879.000.000	0,20	1,36	33,56%	1,20
	43.662.640.00					
Promedio	0	163.398.000.000	0,27	0,99	31,26%	0,84

Visanet

Deuda	30.543.517
Patrimonio	31.713.580
Deuda/Patrimonio	0,96
Tasa impuesto Perú	30%
Costo de la deuda (Kd)	4,00%

Levered Beta Visanet	1,40
Levered Beta Vendemas	0,84

Tasa libre de riesgo	2,92%	Treasury Bond EE.UU. 10 años
Riesgo de mercado (Perú)	6,72%	

Costo de capital (Ke)	12,36%
Costo de deuda (Kd)	2,82%
WACC	7,68%

Para el Proyecto:

Costo de capital (Ke)	24,38%
Costo de deuda (Kd)	11,28%
WACC	17,95%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 16. Estado de resultados y pérdidas - Año 2019 a 2023 Y Balance General al 2019

	Año				
	2019	2020	2021	2022	2023
PrestaNet	645.880	1.376.802	2.233.004	3.296.420	4.936.642
Ventas anuales marginales	645.880	1.376.802	2.233.004	3.296.420	4.936.642
Costo de ventas	-107.844	-232.827	-378.436	-433.315	-566.238
Utilidad bruta	538.036	1.143.975	1.854.569	2.863.105	4.370.404
Gastos administrativos	-43.997	-43.997	-43.997	-43.997	-43.997
Gastos de tecnología	-136.700	-107.034	-106.025	-105.310	-106.991
Gastos de recursos humanos	-300.690	-516.017	-525.371	-536.247	-547.390
Gastos de marketing	-74.390	-194.601	-272.376	-372.613	-511.437
Utilidad operativa	-17.741	282.326	906.801	1.804.938	3.160.589
Impuesto a la renta		-84.698	-272.040	-541.481	-948.177
Utilidad neta	-17.741	197.628	634.760	1.263.456	2.212.413

Fuente: Elaboración propia, 2019.

	2019		2019
Activo		Pasivo y patrimonio	
Activo corriente		Pasivo	
Efectivo y equivalente de efectivo	541.198	Pasivo corriente	
Depósitos a plazo		Obligaciones financieras	
Instrumentos a valor		Beneficios sociales a los trabajadores	_____
Cuentas por cobrar comerciales		Total pasivo corriente	-
Otras cuentas por cobrar	_____	Pasivo no corriente	
Total activo corriente	541.198	Obligaciones financieras a largo plazo	_____
		Total pasivo no corriente	-
Activo no corriente		Total pasivo	-
Inversiones financieras			
Inversión en subsidiaria		Patrimonio	
Instalaciones, muebles y equipo, neto		Capital social	808.939
Intangibles, net	250.000	Reserva legal	
Otros activos	_____	Resultados acumulados	(17.741)
Total activo no corriente	250.000	Total patrimonio	791.198
Total activo	791.198	Total pasivo y patrimonio	791.198

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 17. Valor actual neto

	Inicial	Años				
		2019	2020	2021	2022	2023
Inversión requerida	(808.939)	(88.532)	(85.542)	(74.282)	(87.813)	(92.000)
Utilidad neta		465.183	197.628	634.760	1.263.456	2.212.413
Flujo de efectivo	(808.939)	376.651	112.086	560.479	1.175.643	2.120.413
Factor de descuento	1.0000	0.8478	0.7188	0.6094	0.5166	0.4380
Flujos descontados	(808.939)	319.326	80.564	341.542	607.372	928.740
VAN	1.468.605					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 18. Punto de equilibrio

	Total Año 1 (S/)	Unitario
Ventas	645.880	76.00
Costos variables	107.844	12.69
Costos fijos	555.777	
Punto de equilibrio		8.779

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 19. Análisis univariable: porcentaje de clientes que solicitan préstamo (año 1)

Escenario	Porcentaje de clientes que solicitan préstamo en Año 1	VAN
1	1%	390.960
2	2%	933.375
3	3%	1.468.605
4	4%	1.992.253
5	5%	2.517.182
6	6%	3.059.597

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 20. Análisis univariable: cantidad de MYPES y PYMES afiliadas a VisaNet (año 1)

Escenario	Cantidad de comercios afiliados Año 1	VAN
1	250.000	998.213
2	280.000	1.416.751
3	310.000	1.828.103
4	350.000	2.406.787
5	380.000	2.819.902
6	400.000	3.114.154
7	430.000	3.535.806

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 21. Análisis bivariante: tasa de solicitud PrestaNet y número de afiliaciones a VisaNet (VAN en S/)

	VAN	Porcentaje de clientes que solicitan préstamo en Año 1					
		1%	2%	3%	4%	5%	6%
1	250.000	46.703	519.220	998.213	1.470.731	1.925.762	2.398.279
2	280.000	352.886	888.411	1.416.751	1.945.091	2.469.034	2.987.073
3	310.000	655.709	1.247.056	1.828.103	2.419.451	3.006.402	3.587.449
4	350.000	1.077.953	1.753.311	2.406.787	3.072.326	3.716.537	4.380.313
5	380.000	1.406.019	2.101.656	2.819.902	3.546.686	4.267.566	4.970.870
6	400.000	1.602.599	2.344.083	3.114.154	3.852.277	4.622.348	5.363.832
7	430.000	1.901.597	2.724.856	3.535.806	4.347.484	5.149.897	5.964.208

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Nota biográfica

Nadia Lucía Carrasco Soto

Nació en Lima el 5 de agosto de 1980. Es economista colegiada por la Universidad del Pacífico y licenciada en administración por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con especializaciones en finanzas y gerencia de proyectos por la Universidad ESAN y GERENS. Tiene con más de quince años de experiencia en tesorería, finanzas y administración de empresas, desarrollados en el sector educación, salud, comunicación, venta automotriz y construcción. Actualmente es gerente de administración y finanzas de Fase Dos Ingeniería y Construcción.

Víctor Augusto Gonzáles Ramírez

Nació en Tingo María, Huánuco, el 4 de noviembre de 1971. Es licenciado en administración de empresas por la universidad Ricardo Palma. Cuenta con especialización en *management* estratégico por la Universidad de Belgrano, Argentina, y diferentes especializaciones en administración, gestión, tecnología e innovación por la Universidad ESAN, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Visa Internacional, la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad San Ignacio de Loyola. Es gerente de innovación y nuevos negocios en Visanet del Perú, con más de veinticinco años de experiencia profesional en el sector financiero relacionado con medios de pagos.

Gustavo Adrián Marcellin

Nació en Buenos Aires, Argentina, el 29 de diciembre de 1975. Es contador público nacional por la Universidad de Morón (Buenos Aires, Argentina). Cuenta con más de veinte años de experiencia en auditoría, finanzas, planeamiento estratégico y comercial, desarrollados en diferentes industrias y sectores. Tiene amplia experiencia en el liderazgo de equipos en varios países, y actualmente es director general de Yanbal Europa, empresa de la industria de cosmética y *bijouterie*.

Rubén Sánchez Villanueva

Nació en Lima, el 18 de junio de 1977. Es bachiller en administración de empresas y licenciado en marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un diplomado en relaciones públicas por la Universidad de San Martín de Porres y marketing por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con un master en marketing por EADA Business School (Barcelona, España). Además, cuenta con estudios de especialidad en gerencia de marcas y productos en el HEC (Paris, Francia) y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Lima, Perú). Es gerente general de Pastelería San Antonio SA y cuenta con veinte años de experiencia

profesional en temas comerciales y de dirección estratégica de negocios en empresas de consumo masivo, con especialidad en la gestión de empresas familiares.

Yeny Villavicencio Mogrovejo

Nació en Lima el 15 de abril de 1974. Es licenciada en ciencias de la contabilidad de la Universidad Ricardo Palma y contadora pública colegiada con formación en tecnologías de la información. Cuenta con especializaciones en innovación estratégica, transformación digital, arquitectura empresarial y gestión de proyectos por la Universidad del Pacífico, Netcomp, IBM. Tiene más de veinte años de experiencia en el sector *retail*. Actualmente es gerente de desarrollo de sistemas en Hipermercados Tottus del Grupo Falabella.

Luis Guillermo Zavalaga León

Nació en Lima, el 26 de octubre de 1981. Es administrador de empresas por la Universidad de Piura, con especializaciones en áreas comerciales y de finanzas por el PAD, Universidad de Lima y Barna Business School. Cuenta con más de catorce años de experiencia en ventas, marketing, desarrollo de mercado y generación de demanda en consumo masivo, servicios y acabados de construcción. Ha liderado unidades de negocio en el Perú y el extranjero, y actualmente es gerente de marketing, *trade marketing* y desarrollo de negocios de Novopan Perú.