



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

***Business Plan para el Desarrollo de
una Plataforma de Crowdsourcing en
Negocios de Factoring***

Autor: Horacio José Puga Nougues

DNI: 26445711

Director de Tesis: Ricardo Ciciliani

Lugar y fecha:

Lima, Octubre 2020

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO:	4
MARCOS TEÓRICOS:	5
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS:	6
INTRODUCCIÓN	7
A. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	7
C. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO Y SUS FORTALEZAS.....	7
D. OBJETIVOS DEL PROYECTO.	8
E. HIPÓTESIS PRINCIPALES QUE SE PLANTEAN.	8
LA OPORTUNIDAD:	9
A. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA: EL MACRO Y MICRO ENTORNO.	9
B. DESCRIPCIÓN DE NUESTROS CLIENTES:	12
C. NUESTRA PROPUESTA DE VALOR:.....	15
D. ANÁLISIS DEL MERCADO:	16
PLAN DE NEGOCIO:	19
A. EL EQUIPO:	19
B. LA EMPRESA:	21
C. PLAN DE PRODUCCIÓN:.....	22
D. PLAN DE MARKETING:.....	23
I - EL PRODUCTO:	23
II. PRECIO:	24
III. CANALES:	24
IV. PUBLICIDAD:.....	25
E. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO:	26
RUBRO PRINCIPAL DE INGRESO:	26
PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COSTOS DE VENTAS:	26
ESTADOS FINANCIEROS:	27
ESTADO DE RESULTADOS.....	27
FLUJO DE CAJA LIBRE:.....	27
PRINCIPALES INDICADORES:	27
F. ANÁLISIS DE RIESGOS:	28
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN:	29
6. INVERSIÓN NECESARIA.	30
TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA (ACTIVOS, GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS, Y CAPITAL DE TRABAJO INICIAL ESTIMADOS):	30

CONCLUSIONES.....31

BIBLIOGRAFÍA:32



Universidad de
San Andrés

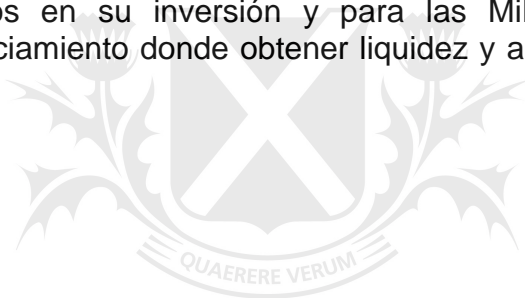
Resumen Ejecutivo:

En el Perú 98% de las empresas son MiPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), y aportan empleo para un 75% de la población económicamente activa; representando casi la mitad del PBI. A pesar de su importancia para el país uno de los tres principales problemas de estas empresas, junto al acceso a mercados internacionales y a la tecnología, es la falta de financiamiento que les permita un crecimiento continuo.

Al mismo tiempo existen inversores independientes y family office buscando alternativas de inversión distintas a las tradicionales.

El objetivo del proyecto es el desarrollo de una plataforma de crowdfunding financiero, que permita que empresas que necesitan financiar su operación a través de venta de facturas, se encuentren con individuos o empresas interesados en invertir a través de estos instrumentos.

El Factoring o Negociación de Facturas constituye una alternativa interesante para unir ambas necesidades; la de los inversores que necesitan obtener mejores rendimientos en su inversión y para las MiPYMES que buscan alternativas de financiamiento donde obtener liquidez y apalancar el capital de trabajo.



Universidad de
San Andrés

Marcos Teóricos:

El presente trabajo utiliza como marco teórico los conocimientos adquiridos durante el cursado del MBA de UdeSA, incluidas algunas herramientas más recientes tales como Lean Start Up de Eric Ries, y Business Model Canvas, de Alexander Osterwalder.

Nos apoyamos además en técnicas de marketing tales como análisis de las 4Ps, marketing mix y plan de marketing en general. Temas aprendidos durante el cursado de la asignatura de Marketing Estratégico del MBA de UdeSA.

A esto se suman las herramientas financieras necesarias para el análisis de flujo de fondo libre, estados financieros, retorno de inversión, valor actual neto, etc.

Desde un punto de vista teórico un Plan de Negocios es una herramienta que permite, en primer lugar, evaluar la factibilidad de un negocio en base a cuatro áreas claves: el equipo que lo conforma, la oportunidad en sí misma, el contexto (macro y micro económico) y la relación Riesgo/Recompensa (es decir cuanto arriesgo para ganar que). Nuestro trabajo desarrollará cada una de esas áreas:

El equipo: Las personas iniciando y ejecutando el negocio, como así también los stakeholders o proveedores externos que permiten que la ejecución del mismo.

La Oportunidad: Una descripción del negocio en sí mismo; que se compra, que se vende y a quién; con que tasas de crecimiento esperables y que variables económicas lo gobiernan.

El Contexto: Entorno regulatorio, económico, información demográfica, estadística, tendencias y demás factores externos no controlables.

Riesgo/Recompensa: Las amenazas y todo lo que puede ir mal y las acciones mitigantes que pueden tomarse para finalmente lograr el retorno esperado.¹

De todas maneras, considero que, si bien estas herramientas son importantes para tener una evaluación detallada de la oportunidad, es aún más importante tener un marco de trabajo ágil que permita poner a prueba rápidamente la idea en el mercado a través de un Mínimo Producto Viable (MVP) que a la vez permita aprender eficientemente de nuestro cliente, tal como postula Eric Ries en su libro Lean Start Up.

Expresado de otra manera, en que un plan de negocios busca analizar y demostrar como una organización o proyecto crea, entrega y captura valor de y hacia el cliente. Esto es justamente lo que intentaremos demostrar en las siguientes páginas para esta oportunidad de negocio.

¹ “How to write a great Business Plan”; William Sahlman; Harvard Business Review 1997.

Metodología de Análisis:

La metodología de análisis comienza con la definición de nuestro segmento objetivo y un análisis de sus necesidades, deseos y problemas como plantea el marketing tradicional, utilizando herramientas del Value Proposition Design de Osterwalder². De los dos actores que planteamos conectar en la plataforma, nos centraremos en los empresarios pues son la pieza clave del planteo.

Proseguimos con un análisis de información cuantitativa recabada de entes reguladores tales como SBS (Subintendencia de Banca y Seguros de Perú) y SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria), relevamientos de entidades especializadas en Fintechs y entrevistas llevadas a cabo con microempresarios.

Seguidamente nos enfocamos en datos que nos permitan evaluar el uso actual y potencial de una plataforma que permita gestionar la inversión en Facturas Negociables en el Perú. Con esta base, pasaremos a un análisis cualitativo de la naturaleza y desarrollo de las Fintechs en el país.

Lo que buscamos cuando realizamos este análisis fue poder llegar al fit adecuado entre nuestro producto y las necesidades del cliente.

“...Se logra un Fit cuando los clientes se entusiasman con su propuesta de valor, lo que sucede cuando aborda trabajos importantes, alivia dolores extremos y crea ganancias esenciales que les interesan a los clientes.”³

Finalmente, para describir el negocio en general, utilizaremos el Business Model Canvas de Osterwalder como herramienta dada la practicidad y simplicidad que provee, para luego profundizar en la oportunidad, plan detallado, plan de implementación e inversión necesaria.

Universidad de
San Andrés

² Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer) (Página12). Wiley. Edición de Kindle.

³ Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer) (Página42). Wiley. Edición de Kindle

Introducción

a. Descripción de la industria

En el Perú, 98% de las empresas son MiPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), y aportan empleo para un 75% de la población económicamente activa; representando casi la mitad del PBI. A pesar de su importancia para el país uno de los tres principales problemas de estas empresas, junto al acceso a mercados internacionales y a la tecnología, esta en la falta de financiamiento que les permita un crecimiento continuo. Según la SBS, solo el 7% de las empresas registradas en la administración tributaria, también lo están en la industria financiera.⁴

Podemos hablar de un long tail del mercado que esta desatendido moviéndose por fuera o en los márgenes del sistema bancario sin acceso a créditos convenientes (muchas veces ni siquiera formales), pagando tasas de interés excesivas y por ende con menores oportunidades que aquellos que si cuentan con estas ventajas.

En este escenario el Factoring o Negociación de Facturas se constituye como una alternativa interesante para las MiPyMES.

El Factoring, Factoreo o Negociación de Facturas consiste en el traspaso de los créditos y cobranzas existentes en favor de una empresa a un tercero, a cambio de disposición inmediata de efectivo, y con el pago de cierta comisión. Sin embargo, aún son pocos los Bancos en el país que ofrecen este servicio (40%) y mayormente bajo del esquema de "Factoring con Recurso" que exige el cumplimiento de una gran cantidad de requisitos, muchas veces imposibles de alcanzar para empresas chicas o nuevas. Por poseer un índice relativamente de no pago, es además una opción atractiva de inversión.

Estas características del sistema peruano generan una oportunidad interesante para otros actores que ofrezcan opciones de financiación innovadoras como lo es la plataforma que planteamos.

Si bien ya hay una Fintech en el país y algunas en la región atacando esta oportunidad creemos que el número es aún reducido para las necesidades de la población.

c. Descripción del equipo y sus fortalezas

Nuestro equipo esta compuesto por dos personas, Horacio Puga Nougues y George Meléndez Mendoza. Ambos ingenieros y con mas de 10 años de experiencia en el sistema financiero de la región (Argentina, Colombia y Perú) y en consultoras de talla mundial: Accenture y TCS, y banca (Banco Pichincha).

También contamos con experiencia en startups previos: Capsoft, empresa de desarrollo de Software Web, y Vrtify, start up de contenido de realidad virtual y aumentada, en el caso de Horacio; y de RPM, empresa de servicios informáticos en el caso de George.

Creemos que la combinación de experiencia en Banca, empresas de tecnología world class y start ups, generan una mezcla de habilidades y conocimientos claves para el éxito de una iniciativa como esta.

⁴ SBS RCC 2016 - Sunat 2016

d. Objetivos del proyecto.

El objetivo del proyecto es el desarrollo de una plataforma de crowdfunding financiero, o crowd-factoring, que permita a empresas que necesitan financiar su operación se encuentren con individuos o empresas interesados en invertir a través de instrumentos diferentes tales como la compra de facturas.

La plataforma operara como un Marketplace en alianza con una plataforma de pago de tal manera que las personas realizando la compra de las facturas paguen desde su cuenta bancaria y es la plataforma de pagos quien realiza la consolidación, o “many to one”, para que todo el dinero llegue a la MiPyme. A la inversa, cuando el cliente paga la factura, lo hace a través de PayU quien realiza el “one to many”. De esta manera nuestra plataforma no necesita captar el dinero de la inversión, facilitando la relación con el marco regulatorio.

En resumen, lo que planteamos es un modelo de crowd-factoring que brinda una alternativa de financiamiento para la Micro y Pequeña Empresa, lo cual puede resumirse en 4 pasos:

- 1- Una empresa compra a su proveedor y le paga en 30,60, 90 o 180 días.
- 2- El proveedor necesita liquidez, y por ende utiliza nuestra plataforma para financiarse vendiendo las facturas generadas.
- 3- Los inversionistas identifican en la plataforma oportunidades de inversión en la forma de facturas negociables.
- 4- Los proveedores reciben la liquidez que necesitan y los inversionistas un retorno de su inversión de 10% anual.

e. Hipótesis principales que se plantean.

Nuestra primera hipótesis se refiere a quienes son nuestros clientes y usuarios. Por un lado, tenemos a los empresarios de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, proveedoras de otras empresas y que necesita financiación. Por otro lado, tenemos inversores, ya sean personas naturales o empresas, interesados en invertir en instrumentos financieros diferentes.

El segundo grupo de hipótesis se refiere a las necesidades o trabajos que nuestros clientes y usuarios están tratando de cumplir:

- 1- Al momento de intentar obtener liquidez para sus empresas, las MiPymes se encuentran con limitaciones para poder obtener créditos, tanto por el lado de regulaciones o requisitos bancarios, o por el costo mismo de estos créditos. Por esto necesitan opciones no tradicionales de financiación, por ejemplo, en la forma de venta de facturas.
- 2- Existen inversores dispuestos a explorar formas alternativas de inversión que les permitan obtener mejores retornos con una tasa de riesgo medio, y por ende dispuestos a invertir en instrumentos no tradicionales como el factoring.

Existen además beneficios “ocultos” para las empresas que utilizan este servicio, pues no solo obtienen financiación, sino que además obtienen un servicio de análisis de riesgos del cliente, administración y cobranza de facturas, garantía sobre el pago y reducción de la cartera vencida.

La Oportunidad:

a. Descripción de la industria: el macro y micro entorno.

El entorno macroeconómico mundial ha sido muy positivo para el Perú en los últimos 10 años, principalmente sustentado en el crecimiento de las exportaciones de materias primas.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, las proyecciones 2018-2021 siguen siendo positivas; "...la actividad económica mundial crecería en promedio 3,9% en 2018-2021, la mayor tasa desde 2011. Asimismo, los precios de las principales materias primas continuarían en niveles elevados, no vistos en al menos los últimos tres años. Finalmente, pese al retiro gradual del estímulo monetario en Estados Unidos (EE.UU.) y la Zona Euro, el entorno financiero sería favorable debido a la liquidez mundial y a las tasas de interés de los principales bancos centrales en niveles bajos."⁵

En cuanto al panorama local, se espera un crecimiento de la actividad económica de un 3,6%, por encima de los 2,5% del 2017. Esto se asocia a la recuperación de la demanda interna. Para garantizar la misma, se ejecutará el Plan de Impulso Económico, cuyo fin es alcanzar un crecimiento de la inversión pública de 17,5%, planteada en el MMM, y brindar mayor impulso a la inversión privada (4,5%, MMM: 3,5%) en un contexto de condiciones financieras favorables, altos precios de materias primas y una robusta demanda externa. De no implementarse este plan, la proyección de crecimiento sería de 3,0% (escenario pasivo).⁶

En cuanto a la inflación, viene decreciendo en los últimos años, lo que es una muestra de la estabilidad económica del país:

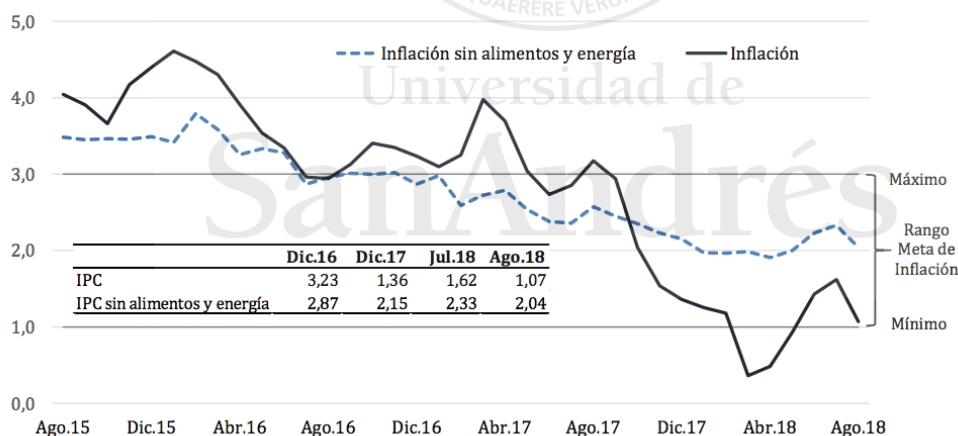


Gráfico 1: Inflación e inflación sin alimentos y energía (Var. % 12 meses) – Banco Central de la República.⁷

⁵ Ministerio de Economía y Finanzas, INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2018-2021 – pg 40 a 49

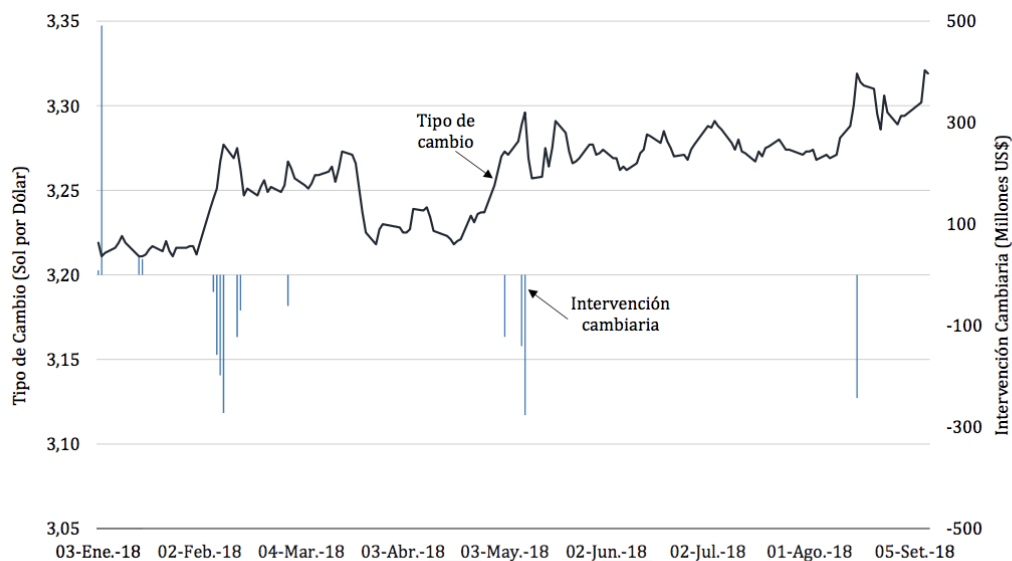
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

⁶ Ministerio de Economía y Finanzas, INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2018-2021 – pg 50

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

⁷ Banco Central de la República. 7 Resumen Informativo Semanal N° 34 6 de setiembre de 2018 – Pag. 2

Esta estabilidad también se refleja en el tipo de cambio que no ha presentado mayores variaciones en el último año, y en la balanza comercial, que presenta un superávit en el orden de los ocho mil doscientos millones de dólares.



1/ Incluye: Compras/ventas de dólares en el mercado spot y colocaciones de CDLD BCRP, CDR BCRP y swaps cambiarios.

Gráfico 2: Tipo de cambio e intervención cambiaria del BCRP.⁸

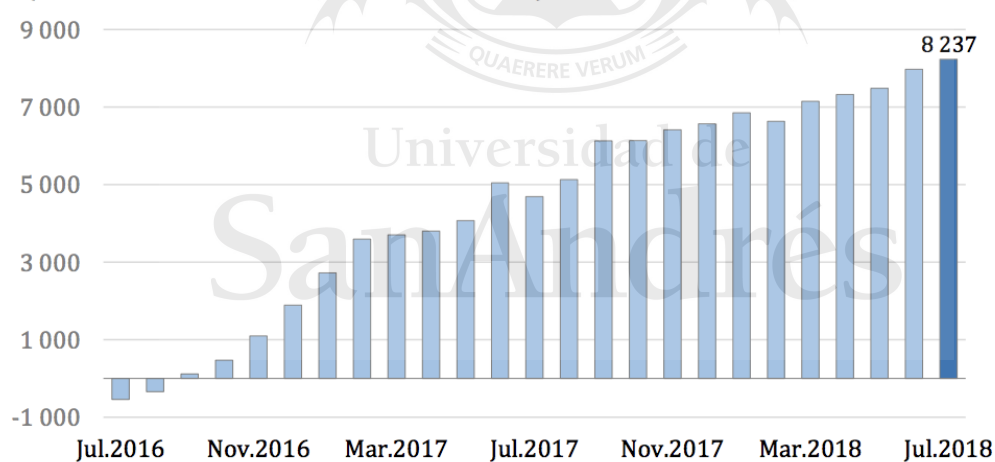


Gráfico 3: Balanza Comercial (Acumulado 12 meses) – Banco Central de la República.⁹

Dado que la necesidad de crédito y liquidez de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, esta fuertemente asociado al crecimiento de la economía y la inversión, es importante analizar como se comportarán la inversión pública y privada, el consumo y la demanda externa en el Perú.

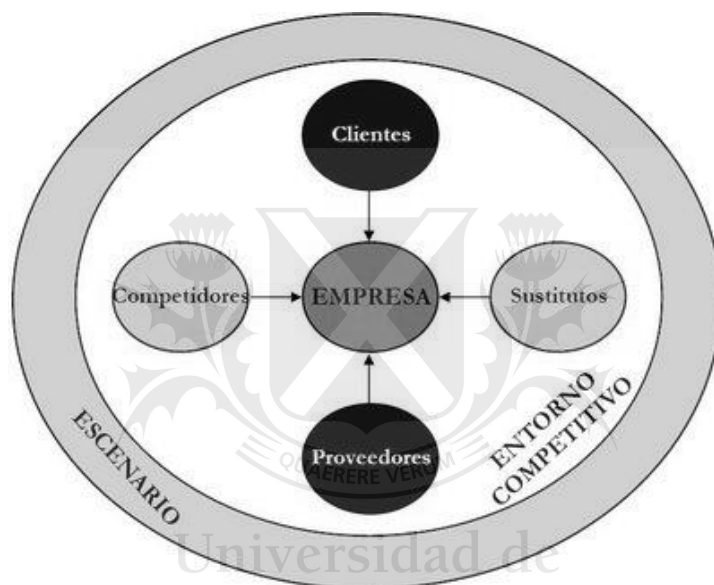
⁸ Banco Central de la República.⁸ Resumen Informativo Semanal N° 34 6 de setiembre de 2018 – Pag. 13

⁹ Banco Central de la República.⁹ Resumen Informativo Semanal N° 34 6 de setiembre de 2018 – Pag. 7

La inversión pública tiene como meta un 17,5% de crecimiento, mientras que para la inversión privada se espera una variación de entre +3,5% a +4,5% (la tasa mas alta desde 2013, principalmente debido al crecimiento de la inversión minera). Además, se espera un crecimiento del consumo interno del 2,8% es decir 0,3% mas que el registrado en 2017, lo cual se explica en una recuperación del empleo producto de la inversión privada¹⁰

De lo expuesto hasta acá, se puede concluir que el entorno macro es favorable para un negocio como el que proponemos.

Analicemos a continuación el entorno microeconómico de la industria Fintech en Perú a fin de poder identificar aquellas variables que puedan tener impacto en nuestro modelo de negocio. Para esto utilizaremos como marco teórico las Cinco Fuerzas de Porter:



- 1- Rivalidad entre competidores actuales: Si bien el sistema bancario puede considerarse una alternativa para nuestro servicio, al orientarnos a ser una fuente de financiación externa al sistema financiero, apuntando a actores que no pueden ser atendidos con técnicas de análisis de riesgo tradicionales, consideramos que nuestros principales competidores radican en otras Fintech desarrollando modelos similares.
- 2- Poder de negociación de los clientes: Nuestro modelo busca que nuestros clientes, ya sean empresas que requieren inversión o inversores cuenten con las herramientas que les permitan tomar las mejores decisiones que les permitan lograr los acuerdos mas convenientes para uno y otros. Planteamos por ende crear en nuestros clientes poder de negociación en uno y otro lado, con lo cual ese poder de negociación es una ventaja de la plataforma.
- 3- Amenazas de proveedores entrantes: El Perú presenta un mercado potencial de 2.7 millones de empresas, de las cuales el 99% lo conforman

¹⁰ Ministerio de Economía y Finanzas, INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2018-2021 – pg 53 a 64
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

micro, pequeñas y medianas empresas, y de las cuales sólo el 10% accede a productos de Factoring o Descuento de Facturas. Por lo tanto, el riesgo de ingreso de nuevos competidores tanto por la introducción de productos de Factoring o Descuento de Facturas fuera del sistema financiero, empresas de evaluación de riesgos (Scoring), Crowd Funding o combinaciones de estas opciones, es alto. Consideramos que el principal aspecto que se constituye como barrera de entrada para las mismas es el conocimiento de la regulación financiera local con los adecuados conocimientos y recursos tecnológicos.

- 4- Poder de Negociación de los Proveedores: Las herramientas que existen hoy en día en cuanto a infraestructura en nube y desarrollo de sistemas distribuidos hacen mucho mas simple el desarrollo de sistemas como el planteado. La principal complejidad sin embargo esta dada por conseguir las personas con perfil técnico adecuado para desarrollar una plataforma como la buscada. El equipo piensa gestionar esta complejidad en base a los contactos adquiridos en la industria a lo largo de nuestra vida profesional.

Es clave la relación con ls proveedores de validación crediticia (Sentinel) y de registro de facturas (Cavali).

- 5- Amenaza de Productos sustitutos: Las Fintechs actualmente constituyen una amenaza importante al Sistema Financiero Peruano, pero también las constituyen en potenciales aliados para llegar a mercados que hoy en día no pueden alcanzar. Si bien hay algunas empresas desarrollándose en estas áreas, si se compara con otros países, y dado el tamaño del mercado de Perú hay lugar para mas empresas de servicios similares.

De acuerdo al “Fintech Radar Peru” existen en Perú 47 start ups que ofrecen productos y servicios financieros basados en tecnología (Fintechs), alternativos a la banca tradicional. De estos, 2 emprendimientos (INNOVA FACTORING y FACTORING LAB) se enfocan al financiamiento de MiPYMES mediante el uso de facturas negociables; 3 (EFL, KALIFICA y PROSOL) se enfocan en la evaluación de riesgo crediticio (Alternative Scoring); mientras que uno se focaliza en la comparación de tasas de productos financieros para personas naturales (Personal Financial Management – COMPARABIEN) y 4 en Crowdfunding (La Chancha, kapitalsocial, Novios a Bordo, Préstale un Sol).¹¹

b. Descripción de nuestros clientes:

Como consecuencia de la inestabilidad política y social generada en los 80 y 90 por la lucha interna contra el terrorismo se produjo en el Perú un fenómeno de migración interna que llevó a que, según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) el 39% de los habitantes de la capital, Lima, provenga de otras regiones de país.

Esta población ha demostrado una alta vocación emprendedora que ha llevado en el Perú a la constitución continua de un alto número de empresas: según el

¹¹ www.finnovista.com

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2018, en el Perú existen 2 millones 303 mil 662 empresas, 8,4% más que en 2016.¹²

El 99,5% de estas empresas son MiPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), y aportan empleo para 75% de la población económicamente activa; representando casi la mitad del PBI.

En cuanto a las operaciones financieras, sólo el 7% de las MiPYMES acceden al sistema financiero regulado.¹³ Lo que demuestra que la Micro y Pequeña empresa es el rango peor atendido por el sistema financiero.

En base a nuestra experiencia trabajando en el Sistema Financiero local, dentro de las MiPES hemos a su vez trabajado sobre tres segmentos según su facturación anual y madurez del negocio:

Los chamba: \$20,000 a \$40,000

- El segmento se caracteriza por ser microempresarios principalmente de bodegas, y empresas familiares, cuyo ticket en el sistema financiero puede llegar a \$1,500 dólares en promedio.
- La concentración de su deuda la tienen en una o dos financieras o bancos, sintiéndose mas cerca de las primeras que de los segundos. Muchas veces acceden a sistemas informales de préstamos.
- Respecto a la tasa promedio con que acceden al crédito, es cercana al 45%, y la Mora en alrededor del 2%.
- El margen para un Banco es del 16%.

Los Pilas: \$40,000 a \$160,000

- El segmento se caracteriza por ser microempresarios principalmente de empresas familiares, cuyo ticket en el sistema financiero puede llegar a \$7,500 dólares en promedio.
- La concentración de su deuda la tienen en una o tres financieras o bancos.
- Respecto a la tasa promedio con que acceden al crédito, es cercana al 29%, y la Mora en alrededor del 5%.
- El margen para un Banco es del 9%.

Los Tromes: \$75,000 a \$260,000

- El segmento se caracteriza por ser micro y pequeños empresarios principalmente de empresas familiares, cuyo ticket en el sistema financiero puede llegar a \$10,500 dólares en promedio.
- La concentración de su deuda la tienen en una o dos financieras o bancos.
- Respecto a la tasa promedio con que acceden al crédito, es cercana al 22%, y la Mora en alrededor del 3%.
- El margen para un Banco es del 10%.

A continuación, presentamos un análisis mas detallado de las necesidades (o Jobs) que se buscan cubrir nuestros clientes. El mismo está basado en las

¹² <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/a-nivel-nacional-existen-2-millones-303-mil-662-empresas-al-cuarto-trimestre-de-2017-10609/>

¹³ Miniterio de la Producción del Perú, web, <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

técnicas propuestas por Alex Osterwalder en su libro “Value Proposition Design”¹⁴:

- a) Necesidades Funcionales (Functional Jobs)
 - i. Principal objetivo: Obtener Liquidez para financiar capital de trabajo
 - ii. Invertir en el negocio actual
 - iii. Invertir en un nuevo negocio propio o de su pareja (Los microempresarios tienen muchas veces más de una actividad)
 - iv. Capacitarse
- b) Necesidades Sociales (Social Jobs):
 - i. Progresar y ser exitoso en su comunidad
- c) Necesidades Emocionales (Emotional Jobs):
 - i. Educar a sus hijos
 - ii. Dar soporte a su familia

A la vez se topan con una serie de limitaciones, obstáculos, riesgos o “dolores”:

- a) Obstáculos:
 - i. No contar con una plataforma que les permita acceder fácilmente a otras opciones de financiamiento
 - ii. No poder contar con capital de trabajo
 - iii. No contar con liquidez
 - iv. No poder obtener el \$ que necesita/ No calificar para el crédito por no tener historia crediticia
 - v. Recibir créditos caros de prestamistas
 - vi. Existen muchos requisitos para sacar un préstamo
 - vii. Es difícil acreditar donde vive y donde trabaja por falta de documentación. Se utiliza una boleta de servicio o visita.
 - viii. No tener conocimiento financiero y de marketing
 - ix. No poder cumplir con el pago de servicios del hogar y del negocio
- b) Riesgos (existentes o a los que les temen):
 - i. Ser estafado
 - ii. No pagar y generar mala reputación con gente conocida
 - iii. Temor a perder la casa
 - iv. Enfermedades o accidentes que no los dejen trabajar
- c) Problemas:
 - i. Esperar más de un día para el desembolso
 - ii. El banco no entiende al comerciante y los ciclos del negocio: los castiga con penalidades además del interés
 - iii. Cuotas mensuales muy altas
 - iv. Dificultad para entender requerimientos y gran cantidad de papeles a firmar
 - v. No sentirse comprendido por los asesores bancarios
 - vi. Lugares de pago alejados o con horarios poco convenientes
 - vii. Demasiadas colas

En base a estos trabajos a realizar de nuestros clientes y de los obstáculos que encuentran, también realizamos un análisis de las ventajas (customer gains) que

¹⁴ Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer) (Páginaiii). Wiley. Edición de Kindle.

esperarían. No necesariamente todos pueden ser cubiertos por nuestro producto, pero enriquecen el análisis:

- a) Ventajas Requeridas:
 - i. Obtener liquidez para pagar el capital de trabajo requerido
 - ii. Poder acceder de forma rápida y con poco trámite a la misma
 - iii. Facilidad de pago
 - iv. Crecer el negocio
 - v. Obtener el dinero que requieren para invertir de manera veloz: 1 día desde que se aprueba máximo
 - vi. Obtener un crédito barato: cuota de entre 15 y 100 dólares
 - vii. Mejorar el hogar + Tener una casa propia
- b) Ventajas Esperadas
 - i. Poder brindar oportunidades a sus hijos / Darle herramientas a sus hijos / dejar un legado
 - ii. Verse bien con conocidos y pares
 - iii. Tranquilidad a través de fuentes adicionales de ingresos
- c) Ventajas Deseadas:
 - i. Poder cubrir Gastos de salud
 - ii. Contar con asesoramiento para su negocio (marketing y finanzas)
 - iii. No tener que pagar penalidades adicionales en caso de demora
 - iv. Tener dinero para momentos complicados
- d) Otros (no esperados):
 - i. El pago del crédito debe adecuarse a los ciclos del negocio
 - ii. Tener soporte en los ciclos negativos del negocio
 - iii. Recibir capacitación técnica y financiera

c. Nuestra propuesta de valor:

En esta sección comenzaremos por describir el producto que nuestra propuesta de valor contiene y los atributos que permitirán resolver esas necesidades.

El objetivo del proyecto es el desarrollo de una plataforma de crowdfunding financiero, que permita que empresas que necesitan financiar su operación a través de venta de facturas, se encuentren con individuos o empresas interesados en invertir a través de estos instrumentos.

Es importante subrayar que ofrecemos, a través de nuestra plataforma, un servicio de interconexión entre el inversor y el empresario.

La plataforma operara como un Marketplace en alianza con una plataforma de pago (inicialmente PayU) de tal manera que las personas realizando la compra de las facturas paguen desde su cuenta bancaria y es PayU quien realiza la consolidación, para que todo el dinero llegue a la MiPyme. A la inversa, cuando el cliente paga la factura, lo hace a través de PayU o Culqui quien realiza el pago al inversor. De esta manera nuestra plataforma no necesita captar el dinero de la inversión, facilitando la relación con el marco regulatorio.

El modelo planteado puede resumirse en 4 pasos:

- 1- Una empresa compra a su proveedor y le paga en 30,60, 90 o 180 días.
- 2- El proveedor necesita liquidez, y por ende utiliza nuestra plataforma para financiarse vendiendo las facturas generadas.

- 3- Los inversionistas identifican en la plataforma oportunidades de inversión en la forma de facturas negociables.
- 4- Los proveedores reciben la liquidez que necesitan y los inversionistas un retorno de su inversión de entre 8% y 10% anual.

Atributos claves de la plataforma:

- Acceso digital: web móvil debido a la alta penetración que tiene en el país para todos los segmentos (58% al 78% de la población tiene acceso a internet);
- Debe contar además con un aplicativo móvil por la información adicional del comportamiento de nuestros clientes que se puede obtener para reducir el riesgo financiero.
- Sobre esta plataforma móvil esta planificado el desarrollo de modelos de Scoring basado en el comportamiento de los solicitantes. También permitirá una acreditación mas sencilla del lugar de trabajo y vivienda.
- La plataforma debe permitir un registro rápido y sencillo del cliente, a través del llenado y presentación digital de los principales datos de la empresa de tal manera de simplificar el proceso de obtención del crédito: procesos y documentación.
- El acceso al efectivo será debe ser cercano a un día.
- Comisiones por el servicio competitivas y esquemas de pago alineados a los ciclos del negocio del solicitante.
- Otro atributo valioso es la posibilidad, a futuro, de dar al cliente de generar facturas electrónicas a través de la plataforma. Esto es importante pues hoy en día es un servicio caro para el comerciante, con lo cual sería beneficioso para el tenerlo gratis o a costo marginal. Por otro lado el poder contar con la facturación del cliente pasando por nuestra plataforma nos ayudaría a reducir el riesgo de no pago.
- A desarrollar también en una segunda fase, será la posibilidad de brindar asesoramiento financiero y de marketing a las empresas en la forma de micro-cursos, y contacto directo con asesores.

Un aliado estratégico clave, como canal, son aquellas empresas que trabajan con empresas que tienen dificultad para financiar capital de trabajo y están interesados en apoyarlos para que puedan generar capital de trabajo, tales como cooperativas.

d. Análisis del Mercado:

Como se describió previamente la población peruana ha demostrado en los últimos 20 años una alta vocación emprendedora, tanto que el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) coloca al país en su ranking emprendedor 2018 en quinto lugar:

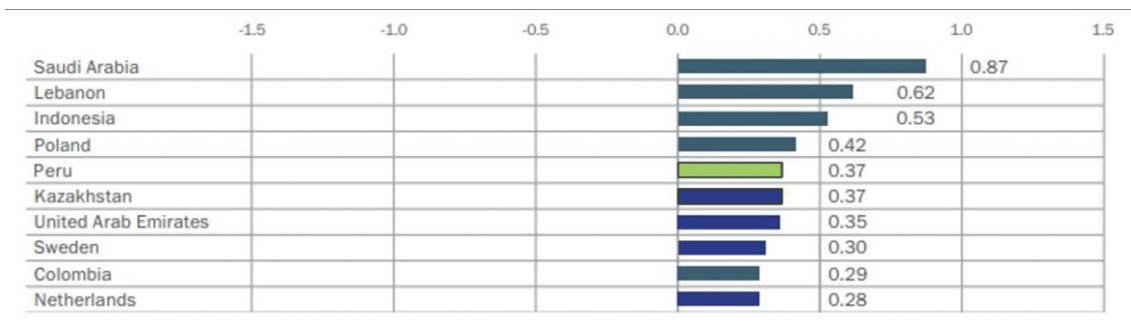


Gráfico 4: TOP 10. En el mundo Perú se posiciona como el quinto país más emprendedor. ¹⁵

A este fenómeno emprendedor se puede asociar el crecimiento en el número de empresas de aproximadamente un 6% u 8% anual. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2018, en el Perú existen 2 millones 303 mil 662 empresas, 8,4% más que en 2016.¹⁶ El 99,5% de las empresas son MiPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), y aportan empleo para 75% de la población económicamente activa; representando casi la mitad del PBI.

En cuanto a las operaciones financieras, 1.7 millones de esas empresas están registradas formalmente en la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) y sólo el 6% de las Mipyme acceden al sistema financiero regulado.

El crecimiento de los créditos destinados al estrato empresarial Mipyme continuó hacia finales del 2016; no obstante, siendo la participación de las pequeñas y medianas empresas la de mayor porcentaje (42,8% y 60,6% respectivamente).¹⁷ Nuestro foco está en el servicio a este tipo de empresas, con hincapié en la Micro y Pequeña empresa pues consideramos que es el rango peor atendido por el sistema financiero.

Aceso al financiamiento según estrato, 2016

	Número de empresas registradas en Sunat	Número de empresas registradas en el SF Diciembre 2016	% Participación en el SF
Microempresa	1,652,071	82,094	5.00%
Pequeña	74,085	31,727	42.80%
Mediana	2,621	1,588	60.60%
Mipyme	1,728,777	115,409	6.70%
Gran	8,966	6,199	69.10%
Total	1,737,743	121,608	7.0%

**Se consideran los créditos vigentes, vencidos, refinanciados y reestructurados, cualquier tipo de crédito utilizado al menos una vez en el periodo en cuestión.*

Fuente: SBS RCC 2016 - Sunat 2016

Elaboración: PRODUCE OEE

¹⁵ Semana Económica <http://semanaeconomica.com/article/management/innovacion/298168-ranking-gem-el-peru-es-el-quinto-pais-mas-emprendedor-del-mundo/>

¹⁶ <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/a-nivel-nacional-existen-2-millones-303-mil-662-empresas-al-cuarto-trimestre-de-2017-10609/>

¹⁷ Ministerio de la Producción del Perú, web, <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Para definir nuestro mercado objetivo nos hemos enfocado en entender el endeudamiento de las MiPyMes en el sistema financiero pues consideramos nuestro servicio como una alternativa de financiamiento.

Comenzamos considerando las empresas registradas en la Sunat, que a su vez, no están registradas en el sistema financiero; hablamos entonces de alrededor de 1,6 millones de empresas. Estas empresas tienen una participación de entre el 18% y 24% del PBI peruano, es decir unos 34,000 millones de dólares.

Por otro lado, según Sentinel, central de riesgos en el Perú, la deuda promedio de las MiPEs en el sector financiero es de S/ 56,000, unos 17,000 dólares. Entre todas acumulan un saldo deudor de unos 10,000 millones de soles, o casi 3,000 millones de dólares.¹⁹ A su vez Asbanc (Asociación de Bancos de Perú) sostiene que casi el 70% de los créditos a MiPes fueron del sistema financiero en 2017 y 30% de microfinancieras.²⁰

Haciendo una estimación conservadora podríamos decir que valor equivalente a un 1% de esa deuda se encuentra por fuera del sistema financiero, es decir unos 100 millones de dólares, presentando una oportunidad interesante de brindar herramientas alternativas a estas micro y medianas empresas que llegan a pagar tasas de hasta 400% en el mercado informal. Nuestro objetivo es captar parte de ese mercado a través de una plataforma que ofrece una opción diferente al crédito tradicional.²¹



¹⁸SBS RCC 2016 - Sunat.

¹⁹ Diario Gestión , 30 de marzo 2017, <https://gestion.pe/economia/mercados/sentinel-1-8-millones-microempresas-deudas-sistema-financiero-131980>

²⁰ Diario Peru 21, 20 de octubre 2015, <https://peru21.pe/economia/asbanc-68-creditos-mypes-son-bancarios-201122>

²¹ Diario Agencia Andina, 17 de mayo 2017, <https://andina.pe/agencia/noticia-cofide-mypes-acceden-a-creditos-informales-a-tasas-interes-400-667274.aspx>

Plan de Negocio:

Como base para explicar nuestro plan de negocios hemos utilizado una adaptación al Business Model Canvas tradicional realizada por Ash Mauria. Creemos que esta herramienta resume de manera simple y efectiva los principales componentes del plan que luego se desarrollaran a mayor profundidad:²²

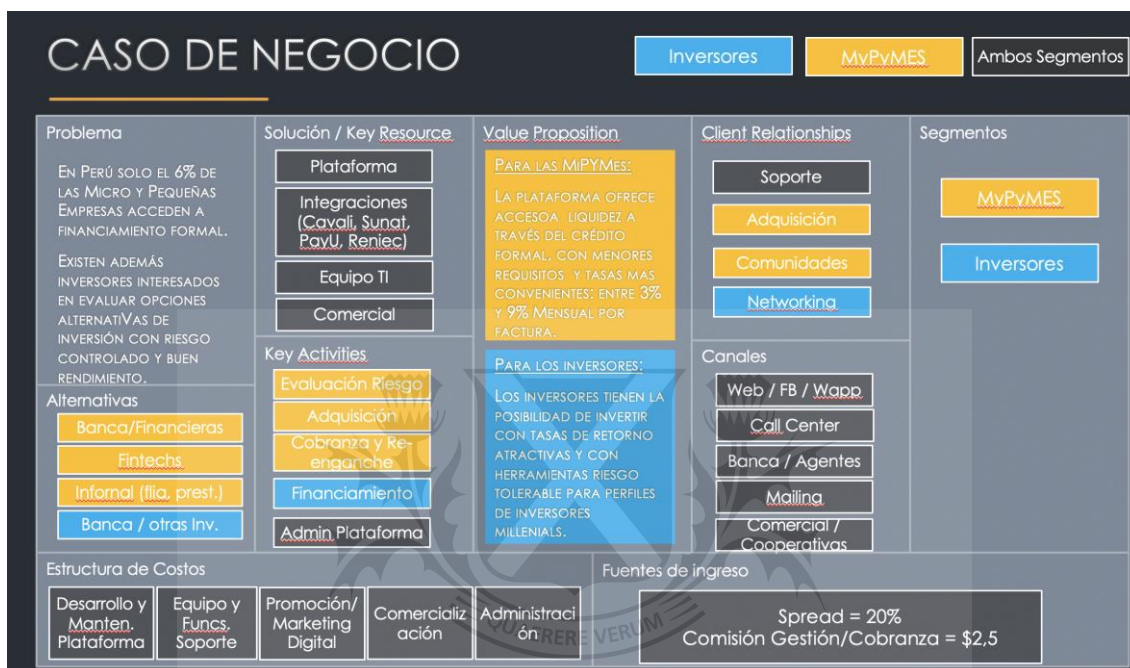


Tabla 1: Business Model Canvas

a. Resumen

Problema: En Perú solo el 6% de las Micro y Pequeñas Empresas acceden a financiamiento formal.

Existen además inversores interesados en evaluar opciones alternativas de inversión con riesgo controlado.

Solución/Recursos Claves: Nuestra solución pasa por una plataforma tecnológica que permite crear un market place de facturas negociables donde se intersectan la oferta y demanda financiera. Por un lado empresarios buscando obtener liquidez para su negocio e inversores atraídos por opciones no tradicionales de inversión a riesgo controlado.

Componentes claves de la arquitectura son las integraciones con SUNAT y Cavali para la validación de las facturas y capacidad de pago de los deudores, y con PayU para la gestión de pagos.

Por otro lado el desarrollo de la plataforma se tercerizará a través de una empresa local enfocada en el desarrollo de productos para start ups.

Alternativas: Existen tres tipos de alternativas; en primer lugar la banca tradicional y financieras, luego Fintechs similares a la de este proyecto, y en tercer lugar fuentes no formales de inversión.

²² Ash Mauria – Running Lean – O’Reilly – Kindle Edition

La banca no cubre adecuadamente las necesidades del segmento principalmente por exceso de requisitos y lentitud en el procesamiento de solicitudes, por tasas altas y por una gran cantidad de costos ocultos. En cuanto a Fintechs similares, es donde vemos la mayor competencia, sin embargo creemos que ninguna es lo suficiente mente grande para cubrir todo el mercado peruano y por ende hay lugar para poder desarrollarnos; de todas maneras consideramos clave el desarrollo tecnológico y de los procesos que soportan la operación (comercialización, atención y cobranzas) como factores de diferenciación. Finalmente la financiación informal sigue siendo una opción pero a tasas muy altas y muy poco convenientes para los micro-empresarios.

Actividades Claves: Las actividades claves pasan por la construcción y mantenimiento de la plataforma y la adecuada definición de los procesos de comercialización, atención y cobranza.

Propuesta de Valor: En cuanto a las MiPyMes, la propuesta de valor del proyecto, la plataforma ofrece el acceso al crédito formal a través de un proceso con menores requisitos, más ágil y con costos competitivos (comisiones de \$3 por factura y tasa del 3,3% mensual). Además, abarca una serie de servicios que pueden ayudar al micro-empresario a reducir sus costos y mejorar su flujo de caja (evaluación de riesgos, gestión de facturas y cobranzas, ahorros sobre la cartera vencida, etc.) Para los inversores, la PV pasa por alternativas de inversión con un riesgo controlado y buenas tasas de rendimientos (10% mensual).

Client Relationships: De cara a nuestros clientes los procesos claves de relacionamiento pasan por la adquisición, soporte y acompañamiento. También es importante la creación de comunidades que ayuden a absolver dudas y den consejos financieros o generales.

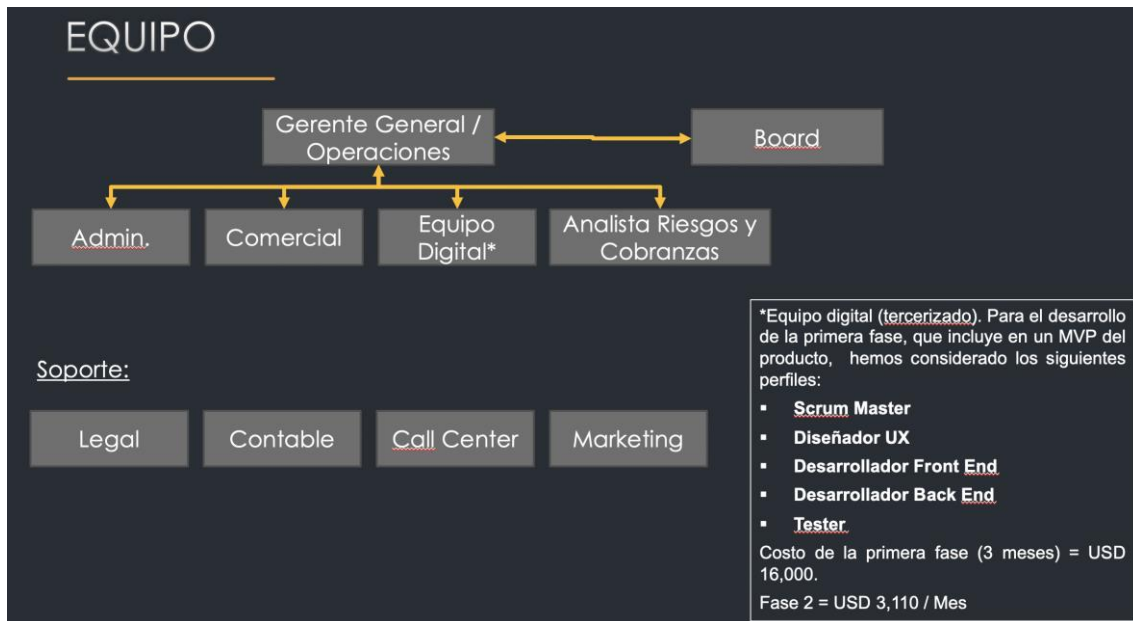
Canales: Para la adquisición de nuestro segmento de empresarios estamos considerando principalmente el canal web, con foco en Facebook. Por otro lado se buscará desarrollar relacionamiento con cooperativas que nuclean múltiples empresa En cuanto a la búsqueda de inversores, si bien es necesario una buena campaña de posicionamiento de la plataforma, creemos que es importante el activar nuestra red de contactos y trabajar en base a recomendación. Es clave la figura del gerente comercial. En cuanto a los retiros y pagos los harán en agencias bancarias o agentes corresponsales.

Estructura de Costos: Los principales bloques de costo están compuestos por (i) Desarrollo y mantenimiento de la plataforma; (ii) Gastos de administración y de ventas; (iii) Equipo de trabajo; (iii) Integraciones tecnológicas y (iv) Gastos de Promoción y Marketing.

Fuentes de Ingreso: Proviene principalmente de la tasa de interés cobrada por la financiación (40% anual) y por la comisión por la gestión de facturas (\$3 por factura).

b. El Equipo:

Planteamos un organigrama sencillo al inicio del proyecto:



El equipo digital es tercerizado con una empresa de desarrollo peruana (Panbox PE). Para el desarrollo de la primera fase, que incluye en un MVP del producto, hemos considerado los siguientes perfiles:

- **Scrum Master:** Responsable del liderazgo del equipo y destrabar temas del día a día que vayan surgiendo. Dedicación: 50%.
- **Diseñador Gráfico/UX:** Responsable del diseño de la Experiencia Usuario y Diseño del sitio. Dedicación 50%.
- **Desarrollador Front End:** Responsable de la maquetación e integración Front End. Dedicación 100%.
- **Desarrollador Back End:** Responsable del diseño y desarrollo de las APIs e integraciones requeridas. Dedicación 75%.
- **Tester:** Responsable de las pruebas integrales. Dedicación 50%.

El costo de esta primera fase (3 meses) ha sido cotizado en USD 16,000. Para la evolución posterior se ha estimado un equipo reducido con un costo mensual de USD 3,110.

c. La empresa:

Podemos definir nuestro modelo de negocio como una Fintech, con características de Lending, CrowdFunding y Alternative Scoring, que pone a disposición de empresas que requieren liquidez de dinero y de inversores interesados en formas alternativas de inversión, un Marketplace donde se encuentran esta oferta y demanda.

Planteamos entonces un esquema de crowd-factoring que brinda una alternativa para la Micro y Pequeña Empresa, y tiene un flujo que comienza cuando una empresa recibe un pago de un cliente a 30,60, 90 o 180 días. Normalmente esa empresa requerirá de capital de trabajo para afrontar esa y otras obligaciones, sin embargo, sobre todo para Micro y Pequeñas empresas, generalmente no hay muchas fuentes de financiación disponibles a costos razonables a través de los canales tradicionales (bancos, financieras, prestamistas, etc.). Para obtener esa liquidez, el proveedor utilizará nuestra plataforma para vender las facturas

generadas a diferentes inversionistas que identifican en la plataforma oportunidades de inversión en la forma de facturas negociables.

Cada una de estas transacciones tiene un costo para la empresa que vende las facturas que se ha estimado en 3,3% mensual de interés y \$3 de comisión por gestión de facturas. De los intereses 30% son ingresos de la plataforma y el 10% restante queda con el inversor, un 1% estará eventualmente destinado a comisión de agentes/cooperativas.

En paralelo nuestro modelo toma en cuenta que en general las MiPes no cuentan con conocimientos financieros avanzados,

También son de suma importancia algunos aliados clave tales como las cámaras de comercio que nuclean a las Micro y Pequeñas Empresas y agentes de bancos y financieras que no pueden colocar sus productos en ciertos clientes por limitaciones en los productos que ofrecen.

d. Plan de producción:

En cuanto a como se entregarán los servicios, esto se realizará a través de la plataforma y de PayU como pasarela de pago. Es decir, para la compra y venta de las facturas, se utilizará la plataforma, donde los empresarios MiPes que requieran vender las mismas, podrán ponerlas a disposición de posibles inversores.

Un inversor puede decidir invertir en parte de una factura, una factura completa o en varias facturas de tal manera de reducir el riesgo de la inversión.

El pago se realizará a través de PayU, plataforma de pago con renombre internacional y presencia en el Perú, de tal manera que el dinero viaje directamente de la cuenta del inversor a la del empresario MiPe.

Respecto a la gestión del fraude, hay que tener en cuenta validaciones a nivel: empresario, facturas e inversor. Las mismas se detallan a continuación.

En el caso de empresas inscritas en el sistema financiero la validación de las facturas se realizará online contra los sistemas de la SUNAT/Cavali. Para la validación de los servicios se utilizará el siguiente servicio de SUNAT:

<http://www.sunat.gob.pe/ol-ti-itconsvalicpe/ConsValiCpe.htm>

En cuanto a la validación de la empresa, la primera vez que se realice una transacción se solicitará la siguiente documentación:

- Documentación de registro en SUNAT
- Cuenta Bancaria existente, con al menos 6 meses de antigüedad.
- Validación de perfil del titular.
- Copia de DNI.

El historial crediticio de la compañía se valida contra un servicio de Sentinel (central de riesgos).

Las primeras transacciones contarán con un límite bajo, que se incrementa a medida que recopilamos información del cliente.

Como es de nuestro interés la utilización de la factura electrónica, en una segunda fase la plataforma contará con este servicio. De esta manera las MiPes

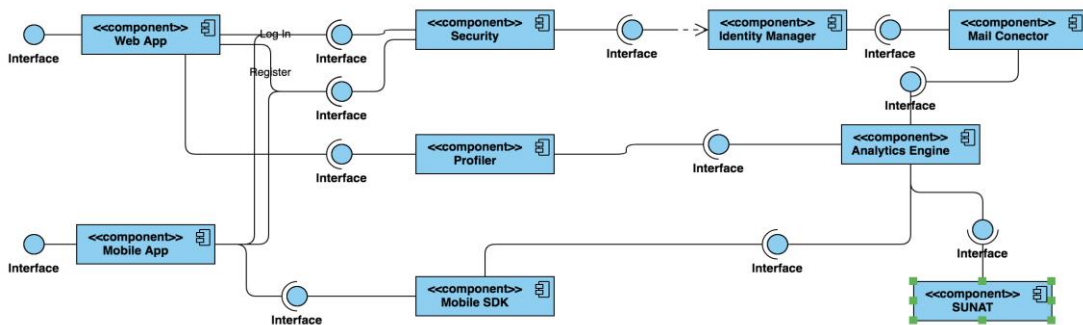
que hoy en día no cuentan con la misma podrán utilizarlo de forma gratuita, a cambio de otorgar información de las transacciones a nuestra empresa. Para esto debemos registrar la empresa ante la SUNAT como Operadores de Servicios Electrónicos.

e. Plan de Marketing:

i - El Producto:

Las principales características de la plataforma son las siguientes:

1. Plataforma Saas que implementa un Marketplace de uso sencillo para los empresarios ofertantes de las facturas como para los inversores demandantes de factoring.
2. Para los ofertantes, la plataforma pone a disposición información general del mercado, capacitación sobre el producto y otras herramientas para el negocio. También es la forma en que el cliente puede ponerse en contacto con personal de soporte.
 - a. Del mismo modo los ofertantes tienen acceso al registro y administración de su perfil, lo cual incluye el alta y validación de la empresa y de cada una de las facturas a ofertar.
 - b. La plataforma incluirá un módulo de validación de perfil a través de Social Scoring. Debe permitir un análisis descriptivo basado en el uso del móvil, SMSs y cuenta de correo electrónico, y un análisis prescriptivo basado en un test psicométrico.
 - c. El pago de las facturas registradas se realizará por abono a cuenta a través de una plataforma de pagos.
3. En cuanto a los inversores, la plataforma permitirá de la misma manera obtener información general de las opciones de inversión, soporte, etc.
 - a. La plataforma debe permitir el registro y administración de los inversores y de sus perfiles.
 - b. Deberá además poder registrar sus datos de pago y/o transferencia bancaria.
 - c. Podrá consultar además las facturas disponibles para compra.
 - d. Podrán por otro lado acceder a información de las inversiones vigentes, fecha de vencimiento, empresa deudora.
4. También incluye los siguientes aspectos técnicos comunes a todos los usuarios:
 - a. Seguridad en el manejo de la información.
 - b. Dashboard de gestión de operación.
 - c. Acceso a través de canales web y móvil.
 - d. Integración con Servicios de la SUNAT.
5. Arquitectura de Componentes de la plataforma:



Web App: Site con el acceso general para inversores, empresarios y administradores. Invoca al módulo de Seguridad para registro y log in; al módulo de Profiler para evaluaciones psicométricas.
 Identity Manager gestiona la información adicional de registro del usuario y su persistencia, incluida información sobre mail y redes sociales. El mail conector utiliza una interfaz con este módulo para obtener la información para conectarse con el servidor de correos.
 El componente Mobile es la app que se instala en los teléfonos de los usuarios que solicitan vender facturas para validar su perfil y realizar un scoring. Esto se realiza a través del módulo "Mobile SDK".
 El Analytics Engine es el módulo que concentra el AI que realiza el scoring y profiling basado en la información de teléfono (contactos, llamadas, sms, geolocalización), cuenta de correo, y evaluación psicométrica

Gráfico 6: Arquitectura de Componentes de la Plataforma

ii. Precio:

La fijación del precio se ha hecho en función del análisis de la oferta actual del sistema financiero y canales alternativos como otras start ups dedicadas al factoring.

Las tasas cobradas por los bancos varían entre 39% a 49% (Banbif, Interbank, Banco Pichincha). Además en algunos casos se cobra un monto fijo por custodia de la factura (\$5), verificación (\$6) y en los casos que se realice, gestión de cobranzas (entre \$15 y \$40).

En nuestro caso tenemos pensado el siguiente esquema:

Concepto	Valor
Tasa por compra de facturas	40% Anual
Comisión por Gestión y Cobranzas	\$3

Tabla 2: Comisión propuesta

iii. Canales:

Nuestro servicio es principalmente digital con lo cual es clave posicionar el servicio con técnicas adecuadas de SEO (Search Engine Optimization) y publicidad programática en medios locales, Google y Facebook.

Otro canal que consideramos importante para llegar a pequeñas y microempresas son las cooperativas comerciales (en Perú existen alrededor de 1200, de las cuales mas del 90% son MyPes²³). A través de alianzas con las mismas buscaremos que los asociados puedan contratar nuestros servicios desde los mismos portales de las cooperativas.

²³ <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-son-cooperativas-peruanas-noticia-473855>

Con estos dos canales se planea además realizar trabajos de capacitación del empresariado pues consideramos que en la micro y pequeña empresa hay un alto grado de desconocimiento de este elemento de financiamiento.

Para la difusión y concientización el content marketing también se plantea como una alternativa viable.

iv. Publicidad:

Para posicionarnos utilizaremos técnicas de SEO (Search Engine Optimization) y publicidad programática en medios locales (El Comercio tienen un reach de 70% de la audiencia Digital en Perú), Google y Facebook.

El costo estimado de CPM en cada caso es de:

Medio	CPM Blind	CPM Marca
La Republica	\$0.45	\$0.76
RPP	\$0.32	\$0.37
El Comercio	\$0.52	\$2.00
FB/Google	\$1	

Tabla 3: Costos de publicidad programática (fuente Google)

También se contemplan campañas de email marketing donde los costos en El Comercio son los siguientes:

Tarifario						
Tarifa por Registro Enviado 2018						
Número de Registros	Dcto. por Volumen	Paquete Profesional	Paquete Premium	Paquete Marketing Directo	Periodo de Vigencia	# Piezas HTML que incluye
De 8,000 a 10,000	-	S/.0.22	S/.0.26	-	-	-
10,001 a 30,000	11%	S/.0.20	S/.0.24	-	1 mes	1
30,001 a 50,000	21%	S/.0.17	S/.0.20	S/.0.24	2 meses	2
50,001 a 200,000	34%	S/.0.15	S/.0.18	S/.0.22	3 meses	4
De 200,001 a 500,000	47%	S/.0.12	S/.0.14	S/.0.17	6 meses	6
Más de 500,001	61%	S/.0.09	S/.0.11	S/.0.13	8 meses	8

24

Para estos rubros se tiene contemplada una inversión estimada en:

Marketing y Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad digital, content marketing	\$ 12,000.00	\$ 13,800.00	\$ 15,870.00	\$ 18,250.50	\$ 20,988.08
Gastos de representación	\$ 150.00	\$ 156.00	\$ 162.24	\$ 168.73	\$ 175.48
Logística de eventos y talleres	\$ 500.00	\$ 520.00	\$ 540.80	\$ 562.43	\$ 584.93
Total	\$ 12,650.00	\$ 14,476.00	\$ 16,573.04	\$ 18,981.66	\$ 21,748.48

Tabla 4: Inversión estimada en marketing

²⁴ Tarifario Email Marketing Grupo El Comercio, Perú

f. Análisis Económico Financiero:

Rubro principal de ingreso:

La principal fuente de ingresos consiste en los intereses generados por la compra de las facturas. La tasa anual será del 40%.

La proyección de ingresos, partiendo de un capital inicial disponible de u\$300,000, proveniente del crowdsourcing, es la siguiente:

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Financiero					
Ingreso Facturas negociadas 30 días	\$ 16,209.38	\$ 39,243.75	\$ 52,211.25	\$ 67,937.19	\$ 79,928.14
Ingreso Facturas negociadas 60 días	\$ 24,862.50	\$ 64,350.00	\$ 87,750.00	\$ 114,172.50	\$ 143,988.00
Ingreso Facturas negociadas 90 días	\$ 38,390.63	\$ 107,493.75	\$ 150,491.25	\$ 195,792.19	\$ 254,657.81
Gestión de Facturas y Cobranzas	\$ 3,780.00	\$ 8,640.00	\$ 11,232.00	\$ 14,616.00	\$ 15,645.96
Ingreso Facturas negociadas Real Total	\$ 83,242.50	\$ 219,727.50	\$ 301,684.50	\$ 392,517.88	\$ 494,219.92

Tabla 5: Proyección de ingresos a 5 años

La fuente de financiación para la compra de las facturas se obtendrá principalmente de inversores individuales y family offices interesadas en nuevas oportunidades de inversión.

Esta proyección se basa en el siguiente estimado de facturas negociadas en los 5 años, donde podemos ver un crecimiento inicial de 40% en el año 2, y a partir de tener la operación estabilizada, de un 10% promedio en los años siguientes:

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturas Negociadas	1,260	2,880	3,744	4,872	5,215
Monto Facturas negociadas 30 días	\$ 52,500.00	\$ 100,625.00	\$ 133,875.00	\$ 174,197.92	\$ 204,943.96
Monto Facturas negociadas 60 días	\$ 45,000.00	\$ 82,500.00	\$ 112,500.00	\$ 146,375.00	\$ 184,600.00
Monto Facturas negociadas 90 días	\$ 52,500.00	\$ 91,875.00	\$ 128,625.00	\$ 167,343.75	\$ 217,656.25

Tabla 6: Estimación volumen de facturas negociadas y monto total créditos gestionados

Presupuesto de Costos y Gastos de Administración:

Fase	Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operación						
Costos y Gastos de administración						
	Equipo Tecnología	\$ -	\$ 40,435.20	\$ 42,831.36	\$ 44,544.61	\$ 46,326.40
	Hosting	\$ 4,200.00	\$ 7,200.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
	Honorarios Gerente	\$ 5,000.00	\$ 6,240.00	\$ 6,489.60	\$ 6,749.18	\$ 7,019.15
	Honorarios Contador	\$ 2,000.00	\$ 2,496.00	\$ 2,595.84	\$ 2,699.67	\$ 2,807.66
	Honorarios legales	\$ 1,600.00	\$ 2,496.00	\$ 2,595.84	\$ 2,699.67	\$ 2,807.66
	Soporte Administrativo 1/2 tiempo	\$ 2,000.00	\$ 2,496.00	\$ 2,595.84	\$ 2,699.67	\$ 2,807.66
	Alquiler	\$ 5,000.00	\$ 6,240.00	\$ 6,489.60	\$ 6,749.18	\$ 7,019.15
	Servicios	\$ 2,500.00	\$ 3,120.00	\$ 3,244.80	\$ 3,374.59	\$ 3,509.58
	Total Costos y Gastos de administración	\$ 22,300.00	\$ 70,723.20	\$ 76,442.88	\$ 79,116.60	\$ 81,897.26
Costos y Gastos de Venta						
	Publicidad	\$ 12,650.00	\$ 14,476.00	\$ 16,573.04	\$ 18,981.66	\$ 21,748.48
	Reuniones, logísticas, movilización	\$ 1,650.00	\$ 1,716.00	\$ 1,784.64	\$ 1,856.03	\$ 1,930.27
	Comisiones	\$ 1,581.61	\$ 1,644.87	\$ 1,710.67	\$ 1,779.09	\$ 1,850.26
	Validaciones Crediticias (Sentinel)	\$ 1,450.00	\$ 1,885.00	\$ 1,885.00	\$ 2,450.50	\$ 2,450.50
	Servicios (Cavalari Sunat)	\$ 1,638.00	\$ 3,744.00	\$ 4,867.20	\$ 6,333.60	\$ 6,779.92
	Total Costos y Gastos de Venta	\$ 18,969.61	\$ 23,465.87	\$ 26,820.55	\$ 31,400.88	\$ 34,759.42

Tabla 7: Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

Estados Financieros:

Los estados financieros para el proyecto se elaboraron en base a la información detallada presentada para los ingresos estimados, inversión inicial requerida y gastos de administración y ventas.

Estado de Resultados

Ítem	variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos financieros		\$ 83,243	\$ 219,728	\$ 301,685	\$ 392,518	\$ 494,220
Gastos financieros		\$ 24,414	\$ 57,452	\$ 74,877	\$ 96,459	\$ 108,146
Margen Financiero Bruto		\$ 58,828	\$ 162,276	\$ 226,807	\$ 296,059	\$ 386,074
Gastos de Ventas		\$ 21,970	\$ 23,466	\$ 26,821	\$ 31,401	\$ 34,759
Gastos de Administración		\$ 30,550	\$ 70,723	\$ 76,443	\$ 79,117	\$ 81,897
Morosidad		\$ 4,170	\$ 9,988	\$ 13,964	\$ 17,984	\$ 21,797
Utilidad operacional antes de depre. y amortizaciones		\$ 2,139	\$ 58,099	\$ 109,580	\$ 167,557	\$ 247,621
Depreciación						
Amortización		\$ 9,408	\$ 9,408	\$ 9,408	\$ 9,408	\$ 9,408
Utilidad Operativa		\$ -7,269	\$ 48,691	\$ 100,172	\$ 158,149	\$ 238,213
Ingresos no operacionales						
Gastos no operacionales	3%	\$ 2,497	\$ 6,592	\$ 9,051	\$ 11,776	\$ 14,827
Utilidad antes de intereses e impuestos		\$ -13,936	\$ 32,112	\$ 77,158	\$ 128,390	\$ 201,589
Ingresos financieros						
Gastos financieros						
Utilidad antes de impuestos		\$ -13,936	\$ 32,112	\$ 77,158	\$ 128,390	\$ 201,589
Impuesto de renta (30%)	30%	\$ -4,181	\$ 9,633	\$ 23,147	\$ 38,517	\$ 60,477
Total Impuestos		\$ -4,181	\$ 9,633	\$ 23,147	\$ 38,517	\$ 60,477
Utilidad Neta		\$ -9,755	\$ 22,478	\$ 54,010	\$ 89,873	\$ 141,112

Tabla 8: Estado de Resultados

Flujo de Caja Libre:

FLUJO DE FONDOS *	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial						
Inversión en Activos	\$ 47,040					
Costos Administrativos y Operativos	\$ 8,250					
Facturas Transaccionadas		1260	2880	3744	4872	5215
Capital de trabajo requerido	\$ 303,000	\$ 304,170	\$ 180,930	\$ 236,193	\$ 306,537	
Estado de Resultados						
Ingresos financieros		\$ 83,242.50	\$ 219,727.50	\$ 301,684.50	\$ 392,517.88	\$ 494,219.92
Ingresos Totales		83,243	219,728	301,685	392,518	494,220
Gastos financieros		24,414	57,452	74,877	96,459	108,146
Gastos de Ventas		21,970	23,466	26,821	31,401	34,759
Gastos de Administración		30,550	70,723	76,443	79,117	81,897
Morosidad		4,170	9,988	13,964	17,984	21,797
Resultado operativo		2,139	58,099	109,580	167,557	247,621
Depreciación	3.70%	0	0	0	0	0
Amortización	5.00%	9,408	9,408	9,408	9,408	9,408
Resultado Bruto		-7,269	48,691	100,172	158,149	238,213
Impuestos	30.00%		14,607	30,052	47,445	71,464
Resultado Neto		-7,269	34,084	70,120	110,705	166,749
Var en Capex						
CASH FLOW	-55,290	2,139	43,492	79,528	120,113	176,157

Tabla 9: Flujo de Caja Libre

Principales indicadores:

INDICADORES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto		2.57%	26.44%	36.32%	42.69%	50.10%
EBITDA		\$ 2,139	\$ 58,099	\$ 109,580	\$ 167,557	\$ 247,621
Margen Neto		-8.73%	15.51%	23.24%	28.20%	33.74%
Rentabilidad del Patrimonio		-13.15%	61.65%	126.82%	200.23%	301.59%

Indicadores de Rendimiento

TIR	74%
Tasa de Corte	10%
Valor Actual Neto	\$ 233,767

Tabla 10: Principales indicadores financieros

Este estado financiero muestra el flujo de caja libre, el que sea positivo es indicador de que la empresa es potencialmente atractiva para los inversionista.

Se observa que el margen neto del año 1 es sustancialmente inferior al de los demás años principalmente explicados en que la operación esperada es de menor volumen y en que hay dos meses sin operación. El recupero de la inversión se produce dentro de los dos años de iniciada la operación, lo cual esta dentro de lo recomendado para un proyecto como este.

En cuanto al EBITDA, vemos que este es positivo desde el año 1, y creciente en los siguientes años.

El TIR es extraordinariamente alto, pero se explica en que se trata de un negocio fuertemente apalancado en los inversionistas. Finalmente, el valor actual neto es de \$234,000. Ambos indicadores son señal de un negocio rentable.

g. Análisis de Riesgos:

A continuación detallamos los principales riesgos identificados para el negocio.

Detaller del Riesgo	Probabilidad	Impacto
No pago de las facturas por parte de los responsables en los plazos fijados	Baja	Alto
Dificultad para captar inversores por falta de historia de la empresa.	Media	Alto
Aparición de otras empresas competidoras	Media	Media
Riesgo de Fraude	Media	Alto

Tabla 11: Riesgos identificados

El plan de mitigación para cada caso es el siguiente. Para el caso de no pago de las facturas, y si bien la tasa de no pago para este tipo de operaciones es menor al 2%, la empresa definirá políticas de evaluación de clientes rigurosas, así como la implementación de sistemas informáticos que permitirán la evaluación de la confiabilidad del cliente en base a su información digital. Esto también ayudará a disminuir el riesgo asociado de fraude.

En cuanto a la dificultad de captar inversores, pensamos apalancarnos principalmente en contactos del mercado local que sabemos interesados en invertir en este tipo de iniciativas innovadoras, de riesgo controlado y buen retorno. Hay en este momento también muchas family offices interesadas en entrar en el negocio fintech de una forma u otra.

Finalmente, el riesgo de empresas competidoras siempre existirá pero nos respalda un producto sólido, tecnología fiable y conocimiento de la industria, que consideramos diferenciales importantes para captar un segmento importante del negocio.

6. Inversión Necesaria.

Total de Inversión inicial requerida (Activos, Gastos administrativos y operativos, y Capital de trabajo inicial estimados):

La inversión requerida en activos pasa principalmente por la plataforma. Este sistema se implementará durante el primer año de operación y consiste en un desarrollo a medida que debe permitir la interacción de los clientes con inversores, la gestión de pagos, inversiones, seguimiento de las cuentas, y validaciones de seguridad.

Se incluye además dentro del cálculo, la constitución de la empresa, set up de oficina, contratación de personal y gastos en la agencia de marketing para el desarrollo de la marca.

Fase	Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activos	Implementación del Sistema	\$ 44,040.00	\$ -			
	Infraestructura (oficina)	\$ 3,000.00	\$ -			
	Total Inversión	\$ 47,040.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Administrativos y Operativos	Gastos Administrativos (constitución empresa)	\$ 5,000.00	\$ -			
	Marketing: Marca e Imagen	\$ 2,500.00	\$ -			
	Contratación personal	\$ 750.00	\$ -			
	Total Costos Operativos	\$ 8,250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 12: Inversión estimada

La fuente de financiación para la compra de las facturas se espera principalmente de inversores individuales y family offices interesadas en nuevas oportunidades de inversión.

Fase	Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Capital de trabajo requerido	Costos y Gastos de administración	\$ 2,000.00	\$ -				
	Costos y Gastos de venta y representación	\$ 1,000.00	\$ -				
	Capital inicial de trabajo	\$ 300,000.00	\$ 304,169.61	\$ 180,929.76	\$ 236,193.07	\$ 306,537.22	
	Total Capital de trabajo	\$ 303,000.00	\$ 304,169.61	\$ 180,929.76	\$ 236,193.07	\$ 306,537.22	
Facturas Negociadas	Facturas Negociadas	1,260	2,880	3,744	4,872	5,215	
	Monto Facturas negociadas 30 días	\$ 52,500.00	\$ 100,625.00	\$ 133,875.00	\$ 174,197.92	\$ 204,943.96	
	Monto Facturas negociadas 60 días	\$ 45,000.00	\$ 82,500.00	\$ 112,500.00	\$ 146,375.00	\$ 184,600.00	
	Monto Facturas negociadas 90 días	\$ 52,500.00	\$ 91,875.00	\$ 128,625.00	\$ 167,343.75	\$ 217,656.25	
	Maduración	Facturas negociadas 30 días	\$ 498,750.00	\$ 1,207,500.00	\$ 1,606,500.00	\$ 2,090,375.00	\$ 2,459,327.50
		Facturas negociadas 60 días	\$ 382,500.00	\$ 990,000.00	\$ 1,350,000.00	\$ 1,756,500.00	\$ 2,215,200.00
		Facturas negociadas 90 días	\$ 393,750.00	\$ 1,102,500.00	\$ 1,543,500.00	\$ 2,008,125.00	\$ 2,611,875.00
		Maduración Total	\$ 150,000.00	\$ 3,300,000.00	\$ 4,500,000.00	\$ 5,855,000.00	\$ 7,286,402.50
	Morosidad	\$ 4,169.61	\$ 9,987.56	\$ 13,963.81	\$ 17,983.66	\$ 21,796.98	
	Ingreso Financiero	Ingreso Facturas negociadas 30 días	\$ 16,209.38	\$ 39,243.75	\$ 52,211.25	\$ 67,937.19	\$ 79,928.14
		Ingreso Facturas negociadas 60 días	\$ 24,862.50	\$ 64,350.00	\$ 87,750.00	\$ 114,172.50	\$ 143,988.00
		Ingreso Facturas negociadas 90 días	\$ 38,390.63	\$ 107,493.75	\$ 150,491.25	\$ 195,792.19	\$ 254,657.81
		Gestión de Facturas y Cobranzas	\$ 3,780.00	\$ 8,640.00	\$ 11,232.00	\$ 14,616.00	\$ 15,645.96
Ingreso Facturas negociadas Real Total		\$ 83,242.50	\$ 219,727.50	\$ 301,684.50	\$ 392,517.88	\$ 494,219.92	

Tabla 13: Financiación inversores crowd-sourcing

Conclusiones

Como hemos demostrado a lo largo del plan, las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran ante un escenario donde no les es fácil financiarse fácilmente. Si bien constituyen el 98% de las empresas del país, y aportan empleo para un 75% de la población económicamente activa, la falta de financiamiento no les permita un crecimiento continuo.

Este long tail del mercado que esta desatendido moviéndose por fuera o en los márgenes del sistema bancario sin acceso a créditos convenientes (muchas veces ni siquiera formales), pagando tasas de interés excesivas y por ende con menores oportunidades que aquellos que si cuentan con estas ventajas.

En este escenario el Factoring o Negociación de Facturas se constituye como una alternativa interesante para las MiPyMES.

El presente trabajo demuestra que estas características del sistema peruano generan una oportunidad interesante el desarrollo de una Fintech (o por que no TechFin) que puedan ofrecer una solución para este gran mercado insatisfecho, conectándolo con inversores interesados en opciones de inversión seguras y de buen rendimiento.

Es importante sustentar toda la operación en un sistema informático que permita escalar el negocio y reducir el riesgo. Para esto hoy existen herramientas muy potentes de Machine Learning e Inteligencia Artificial que pensamos utilizar.

Finalmente, un tema clave es la financiación; para que el negocio sea sustentable, es necesario invertir \$45,000 dólares iniciales para la puesta en marcha y lograr una base de inversores en crowdsourcing de al menos \$300,000. Bajo esa base los rendimientos son sumamente atractivos, aun cuando hemos sido conservadores en las proyecciones de escalamiento.

Resuelto este punto, el negocio resulta rentable, con una TIR del 52% y un VAN de \$147, 510, y representaría un negocio que recupera el capital invertido (Payback) en 29 meses.

Bibliografía:

“How to write a great Business Plan” ; William Sahlman; Harvard Business Review 1997.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer) (Página42). Wiley. Edición de Kindle

Banco Central de la República.[1] Resumen Informativo Semanal N° 34 6 de setiembre de 2018 – Pag. 13

Ministerio de Economía y Finanzas, INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2018-2021 – pg 53 a 64
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/a-nivel-nacional-existen-2-millones-303-mil-662-empresas-al-cuarto-trimestre-de-2017-10609/>

Ministerio de la Producción del Perú, web,
<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Revista Semana Económica
<http://semanaeconomica.com/article/management/innovacion/298168-ranking-gem-el-peru-es-el-quinto-pais-mas-emprendedor-del-mundo/>

Web Diario Gestión , 30 de marzo 2017,
<https://gestion.pe/economia/mercados/sentinel-1-8-millones-microempresas-deudas-sistema-financiero-131980>

Web Diario Peru 21 <https://peru21.pe/economia/asbanc-68-creditos-mypes-son-bancarios-201122>

Factoring Liquidez para la Empresas, Mazzeo, Jéssica Vanina, Moyano Ruiz, María Luisa Nara, Charbel Nicolás, Trabajo de Investigación.
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5156/mazzeofactoringliquidezparalasesempresas.pdf

Web Agencia Andina <https://andina.pe/agencia/noticia-cofide-mypes-acceden-a-creditos-informales-a-tasas-interes-400-667274.aspx>

Ash Mauria – Running Lean – O'Reilly – Kindle Edition

Diario El Comercio, Perú, <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-son-cooperativas-peruanas-noticia-473855>