



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IPAE**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS BANCARIOS Y FINANCIEROS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA FINTECH PARA LA REALIZACIÓN DE  
FACTORING PARA PYMES EN EL DEPARTAMENTO DE PIURA  
FACTUSAP**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de Administración de Negocios  
Bancarios y Financieros**

**ESTRADA CHIROQUE, ERICK GEANPEARE**

**PI77028949**

**LEÓN ATOCHE, LUIS ARMANDO**

**(0000-0002-4479-3706)**

**Piura – Perú**

**2022**

*Este proyecto va dedicado a nuestros padres por su apoyo incondicional y confiar en nosotros siempre, a nuestros familiares y amigos que nos daban aliento para seguir y concretar nuestro proceso de aprendizaje.*

## INDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....                                | 8  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                     | 9  |
| <b>Capítulo I. Definición del proyecto</b> .....              | 10 |
| Idea del proyecto.....  | 10 |
| Diagnóstico de la idea de proyecto .....                      | 11 |
| Justificación del proyecto (análisis de la oportunidad) ..... | 12 |
| Objetivos .....   | 14 |
| <b>Capítulo II – Business Model Canvas</b> .....              | 15 |
| Partners clave.....   | 15 |
| Actividades clave.....  | 15 |
| Recursos clave .....  | 15 |
| Propuesta de valor.....                                       | 16 |
| Relación con los clientes .....                               | 16 |
| Canales .....   | 17 |
| Segmentos de clientes .....                                   | 18 |
| Estructura de costos .....                                    | 18 |
| Flujo de ingresos.....  | 19 |
| <b>Capítulo III – Diagnostico del proyecto</b> .....          | 21 |
| Análisis del macro entorno.....                               | 21 |
| <i>Factores politicos</i> .....                               | 21 |
| Factores económicos.....                                      | 22 |
| <i>Factores sociales</i> .....                                | 26 |
| <i>Factores tecnológicos</i> .....                            | 28 |
| <i>Factores legales</i> .....                                 | 29 |
| Análisis del micro entorno.....                               | 31 |
| <i>Rivalidad de competidores existentes</i> .....             | 32 |
| Amenaza de entrada de nuevos competidores.....                | 33 |
| <i>Poder de negociación de proveedores</i> .....              | 33 |
| <i>Poder de negociación con clientes</i> .....                | 34 |
| <i>Productos sustitutos</i> .....                             | 35 |
| Análisis AMOFHIT .....  | 35 |
| <i>Administración y gerencia (A)</i> .....                    | 36 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Marketing y ventas (M)</i> .....                              | 36 |
| <i>Operaciones y logística (O)</i> .....                         | 36 |
| <i>Finanzas y contabilidad (F)</i> .....                         | 37 |
| <i>Recursos humanos (H)</i> .....                                | 37 |
| <i>Sistemas de información y comunicaciones (I)</i> .....        | 38 |
| <i>Tecnología, investigación y desarrollo (T)</i> .....          | 38 |
| <b>Capítulo IV – Planeamiento estratégico del proyecto</b> ..... | 39 |
| Matriz FODA.....   | 39 |
| Proceso de producción u operación.....                           | 40 |
| Cronograma de actividades (diagrama de Gantt).....               | 41 |
| <b>Capítulo V – Design thinking</b> .....                        | 42 |
| Empatizar.....   | 42 |
| Definir .....  | 44 |
| Idear .....  | 45 |
| Prototipar .....   | 46 |
| Evaluar .....  | 49 |
| <b>Capítulo VI – Plan comercial del proyecto</b> .....           | 50 |
| Variables críticas del cliente.....                              | 50 |
| Mercado (características y segmentación).....                    | 50 |
| Marketing Mix .....  | 51 |
| <i>Producto</i> .....  | 51 |
| <i>Precio</i> .....  | 51 |
| <i>Plaza</i> .....   | 53 |
| <i>Promoción</i> .....   | 54 |
| <b>Capítulo VII – Estudio de mercado</b> .....                   | 56 |
| Oferta .....   | 56 |
| Demanda.....   | 57 |
| <b>Capítulo VIII – Plan Económico - Financiero</b> .....         | 76 |
| Inversiones (estructura).....                                    | 76 |
| Costos.....  | 78 |
| Estado de resultados.....  | 79 |
| Flujo de caja proyectado.....                                    | 79 |
| Evaluación económica y financiera (VAN y TIR).....               | 80 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....  | 82 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....                                     | 83 |

|   |    |
|---|----|
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> ..... | 84 |
| <b>ANEXOS</b> .....                     | 87 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 - Clasificación.....   | 11 |
| Tabla 2 - Lluvia de ideas de negocio.....  | 11 |
| Tabla 3 - Producto Bruto Interno (Variación porcentual).....                       | 22 |
| Tabla 4 - Detalle de porcentajes de cobro por tipo de producto.....                | 53 |
| Tabla 5 - Evaluación de alternativas para la ubicación del local de FACTUSAP ..... | 54 |
| Tabla 6 - Análisis de la oferta de los competidores.....                           | 56 |
| Tabla 7 - Pregunta Nro. 1 .....  | 58 |
| Tabla 8 - Pregunta Nro. 2 .....  | 59 |
| Tabla 9 - Pregunta Nro. 3 .....  | 60 |
| Tabla 10 - Pregunta Nro. 4.....  | 61 |
| Tabla 11 - Pregunta Nro. 5.....  | 62 |
| Tabla 12 - Pregunta Nro. 6.....  | 63 |
| Tabla 13 - Pregunta Nro. 7.....  | 64 |
| Tabla 14 - Pregunta Nro. 8.....  | 65 |
| Tabla 15 - Pregunta Nro. 9.....  | 66 |
| Tabla 16 - Pregunta Nro. 10.....   | 67 |
| Tabla 17 - Pregunta Nro. 11.....   | 68 |
| Tabla 18 - Pregunta Nro. 12.....   | 69 |
| Tabla 19 - Pregunta Nro. 13.....   | 70 |
| Tabla 20 - Pregunta Nro. 14.....   | 71 |
| Tabla 21 - Pregunta Nro. 15.....   | 72 |
| Tabla 22 - Pregunta Nro. 16.....   | 73 |
| Tabla 23 - Lista de precios (tasa) de productos.....                               | 74 |
| Tabla 24 - Proyección de ventas mensuales.....                                     | 74 |
| Tabla 25 - Proyección de ventas anuales .....                                      | 75 |
| Tabla 26 - Proyección de ventas netas y costo de ventas .....                      | 75 |
| Tabla 27 - Estructura de inversión del proyecto.....                               | 76 |
| Tabla 28 - Estructura de financiamiento del proyecto.....                          | 76 |
| Tabla 29 - Inversión fija tangible .....   | 76 |
| Tabla 30 - Inversión fija intangible .....   | 77 |
| Tabla 31 - Capital de trabajo.....   | 77 |
| Tabla 32 - Costos fijos.....   | 78 |
| Tabla 33 - Costo de ventas.....  | 78 |
| Tabla 34 – Flujo de caja proyectado.....   | 79 |
| Tabla 35 – Flujo de caja proyectado.....   | 79 |
| Tabla 36 – Costo promedio ponderado de capital (WACC).....                         | 80 |
| Tabla 37 - Valor Actual Neto.....  | 80 |
| Tabla 38 - Tasa Interna de Retorno .....   | 81 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Evaluación de las Mypes formales - 2015-2020 .....                                     | 13 |
| Figura 2 - Business Model Canvas - FACTUSAP .....   | 20 |
| Figura 3 - PBI (Variación Porcentual) 2018-2021 .....   | 23 |
| Figura 4 - PBI (Variación Porcentual) 2018-2021 (continuación 1) .....                            | 23 |
| Figura 5 - PBI (Variación Porcentual) 2018-2021 (continuación 2) .....                            | 24 |
| Figura 6 - Oferta y demanda - Perú 2020 .....   | 25 |
| Figura 7 - Evolución del Producto Bruto Interno y Demanda Interna.....                            | 25 |
| Figura 8 - Producto Bruto Interno por componentes de gasto – 2021-III.....                        | 26 |
| Figura 9 - Distribución de empresas de acuerdo con el segmento al que pertenecen - Perú 2018..... | 27 |
| Figura 10 - Cinco fuerzas de Porter.....  | 31 |
| Figura 11 - Fintech Map - Perú 2020 .....   | 33 |
| Figura 12 - Matriz FODA - FODA Cruzado.....   | 39 |
| Figura 13 - Diagrama de flujo del proceso general de factoring - FACTUSAP .....                   | 40 |
| Figura 14 - Diagrama de flujo del proceso de verificación de facturas. ....                       | 41 |
| Figura 15 - Cronograma de actividades - FACTUSAP .....  | 41 |
| Figura 16 - Mapa de empatía FACTUSAP.....   | 43 |
| Figura 17 - Árbol de problemas - FACTUSAP.....  | 44 |
| Figura 18 - Diagrama del modelo de negocio de FACTUSAP.....                                       | 47 |
| Figura 19 - Pantalla de Login - FACTUSAP .....  | 47 |
| Figura 20 - Pantalla de consulta de facturas del cliente.....                                     | 48 |
| Figura 21 - Pantalla de registro de facturas del cliente.....                                     | 48 |
| Figura 22 - Resumen de costo de operación de factoring - Facturedo .....                          | 52 |
| Figura 23 - Detalle de los costos de operación de factoring - Facturedo.....                      | 52 |
| Figura 24 - Resumen de costo de operación de factoring - Rextie.....                              | 52 |
| Figura 25 - Pregunta Nro. 1 .....   | 58 |
| Figura 26 - Pregunta Nro. 2 .....   | 59 |
| Figura 27 - Pregunta Nro. 3 .....   | 60 |
| Figura 28 - Pregunta Nro. 4 .....   | 61 |
| Figura 29 - Pregunta Nro. 5 .....   | 62 |
| Figura 30 - Pregunta Nro. 6 .....   | 63 |
| Figura 31 - Pregunta Nro. 7 .....   | 64 |
| Figura 32 - Pregunta Nro. 8 .....   | 65 |
| Figura 33 - Pregunta Nro. 9 .....   | 66 |
| Figura 34 - Pregunta Nro. 10 .....  | 67 |
| Figura 35 - Pregunta Nro. 11 .....  | 68 |
| Figura 36 - Pregunta Nro. 12 .....  | 69 |
| Figura 37 - Pregunta Nro. 13 .....  | 70 |
| Figura 38 - Pregunta Nro. 14 .....  | 71 |
| Figura 39- Pregunta Nro. 15 .....   | 72 |
| Figura 40 - Pregunta Nro. 16 .....  | 73 |
| Figura 41 - Proyección de ventas netas y costo de ventas .....                                    | 75 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto tiene como finalidad plantear un modelo de negocio basado en el uso de una plataforma tecnológica para realizar el factoring de las facturas pendientes de cobrar de las Pymes del departamento de Piura. Esta propuesta surge debido a la identificación de la necesidad que tienen las Pymes del departamento de Piura de disponer de la liquidez necesaria para que puedan con sus actividades comerciales, debiendo en algunos casos recurrir a diversos mecanismos de financiamiento, entre ellas, solicitar el pago adelantado de sus facturas a través del factoring. Para ello, se ofrecerá una plataforma a través de la cual las Pymes que posean facturas pendientes de cobrar, podrán acceder a nuestra plataforma, registrar sus datos y los de las facturas que desean gestionar y, después de un proceso de evaluación, se determinará el monto que podrá cobrar de forma adelantada, así como el costo asociado a la operación, cuya tasa de descuento se encuentra asociada al resultado de la evaluación crediticia de la empresa deudora de la factura.

Se realizó un diagnóstico del presente proyecto mediante el análisis interno (microentorno) y externo (macroentorno) del modelo de negocio propuesto, a partir de cuyo resultado se avizora la viabilidad del proyecto. Asimismo, se identificaron las variables críticas para nuestros potenciales clientes, a partir de lo cual se plantea nuestra propuesta de valor. Para poder iniciar las operaciones comerciales de nuestro modelo de negocio se requiere de una inversión ascendente a S/95,580.88, de la cual se realizará un aporte de capital propio de S/55,580.88, equivalente al 58.15% de la inversión total y el saldo de S/40,000.00, que equivale al 41.85% de la inversión total, se obtendrá mediante un financiamiento de una entidad bancaria.

Finalmente, se realizó la evaluación financiera del proyecto, comprobando que el VANE proyectado asciende a S/44,490.84, que el VANF proyectado fue de S/46,591.56. Asimismo, el TIRE proyectado fue de 35.88% y el TIRF proyectado asciende a 43.38%. Como se puede observar, los resultados obtenidos de las proyecciones financieras permiten determinar que el proyecto es viable económicamente.

## INTRODUCCIÓN

Al realizar la investigación necesaria para desarrollar el presente proyecto, se pudo comprobar que las Pymes son la base del crecimiento de nuestro país y representan más del 99.6% del total de las empresas registradas en el 2021, además, éstas contribuyen con el 27.9% del PBI y conforman cerca del 59.0% de la fuerza laboral del país. Asimismo, se pudo identificar que existe una problemática y ésta tiene que ver con la falta de liquidez que tienen las Pymes, lo que la obliga a buscar opciones de financiamiento, entre las cuales se encuentra el factoring, por lo que a partir de esta problemática es que se plantea el modelo de negocio de FACTUSAP.

El presente trabajo se compone de ocho capítulos: en el primer capítulo se determina la idea de negocio, realizando un diagnóstico, así como la justificación del proyecto. En el segundo capítulo se desarrollan los nueve segmentos que componen el Business Model Canvas, en el tercer capítulo se desarrolla el diagnóstico del proyecto, elaborando el análisis del micro y macroentorno, así como realizando un análisis AMOFHIT. En el cuarto capítulo se realiza el planeamiento estratégico del proyecto, desarrollando la matriz FODA, se describe el proceso de producción u operación, para concluir el capítulo con el cronograma de actividades.

En el quinto capítulo se desarrolla la metodología Design Thinking, describiendo cada una de sus cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. En el sexto capítulo se describe el plan comercial del proyecto, identificando las variables críticas del cliente, para determinar qué es lo que valor más, cuáles son las características de nuestro mercado, así como su segmentación, para concluir con el desarrollo del marketing mix de nuestro modelo de negocio. En el séptimo capítulo, se realiza el estudio de mercado, identificando la oferta y demanda que existe en el mercado, así como se realiza una encuesta de validación a un pequeño grupo de Pymes.

Finalmente, en el octavo capítulo se elabora nuestro plan económico y financiero, identificando la estructura de inversión requerida, la estructura de costos de nuestro negocio, así como se realizó la evaluación económica y financiera, obteniendo un VANE proyectado de S/44,940.84, un VANF proyectado de S/46,591.56, así como un TIRE de 35.88% y un TIRF de 43.38%, resultados que nos permiten establecer que el proyecto propuesto es económicamente viable.

## **1 Capítulo I. Definición del proyecto**

### **Idea del proyecto**

Según (Gestión, 2021), antes de la pandemia, en nuestro país las Pymes representaban más del 99.6% de todas las organizaciones, contribuían al Producto Bruto Interno con el 27.9% y constituían poco más del 59.0% de nuestra fuerza laboral, según lo reportado por Produce. Por otro lado, de acuerdo con (Andina, 2021) las Pymes tienen, en todas las sociedades del mundo, un gran potencial para mejorar la economía e impulsar el desarrollo sostenible.

En la actualidad el motor más importante de la economía peruana son las Pymes. Las características de este segmento justifican por sí solas su importancia; ya que hoy en día los emprendedores evolucionan constantemente, buscando expandirse con sus ofertas y mercados, sumergiéndose en el mundo de la digitalización, reorientando sus canales de venta a las redes sociales por un sentido de supervivencia, consiguiéndolo gracias a la transformación del mundo físico al mundo virtual en donde es relativamente más fácil y efectivo.

Considerando las oportunidades de negocio para estos segmentos empresariales, optaremos por hacer uso de la tecnología en donde se diseñará y se implementará un aplicativo o herramienta financiera que permitirá a las Pymes obtener el pago anticipado de sus cuentas por cobrar, y de esta manera, conseguir los recursos económicos que necesitan para continuar con sus actividades productivas y comerciales, con la tasa más atractiva del mercado. FACTUSAP, que es la denominación que se ha dado a esta aplicación. A continuación, mencionaremos algunos alcances que son de conocimiento indispensables de todo emprendedor:

- Las diferencias que existen entre los términos o conceptos de TCEA y TEA de un factoring. Esta información es indispensable cuando se va a acceder a este instrumento financiero como apalancamiento de sus negocios.
- Comunicar de forma clara y sencilla la posibilidad del uso de las facturas negociables que tienen a disposición todos los emprendedores.
- Contar con la información actualizada respecto del protesto y temas relacionados con los gastos notariales.

Se ha considerado desarrollar el estudio del presente proyecto ya que representa una gran oportunidad para los emprendedores de todos los sectores que requieren contar con la liquidez necesaria y de forma oportuna para que puedan continuar con sus actividades comerciales, pudiendo lograrlo mediante la negociación de facturas o factoring. Habiendo identificado la necesidad de contar con liquidez en las Pymes, sobre todo cuando tienen facturas por ventas a crédito que se encuentran pendientes de cobrar, se plantea la creación de una plataforma digital a la que podrán acceder las Pymes que requieran solicitar el servicio de factoring y adelantar el pago de sus facturas por cobrar.

### Diagnóstico de la idea de proyecto

*Tabla 1 - Clasificación*

| Ítem | Descripción       |
|------|-------------------|
| 1    | Conservador       |
| 2    | Moderado          |
| 3    | Moderado agresivo |
| 4    | Agresivo          |

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Tabla 2 - Lluvia de ideas de negocio*

| Idea de negocio                 |          | Plataforma que financia mensualidades para estudiantes universitarios y técnicos (educa) |                      | Plataforma fintech de factoring para Pymes (FACTUSAP) |                      | Leasing para Pymes en la ciudad de Piura |                      |
|---------------------------------|----------|--|----------------------|---|----------------------|--|----------------------|
| Factores importantes de éxito   | Valor    | Clasificación  | Puntuación Ponderada | Clasificación   | Puntuación Ponderada | Clasificación                            | Puntuación Ponderada |
| Atención y calidad del servicio | 0.15     | 3  | 0.45                 | 4   | 0.6                  | 4  | 0.6                  |
| Posicionamiento en el mercado   | 0.35     | 2  | 0.7                  | 3   | 1.05                 | 2  | 0.7                  |
| Experiencia en el rubro         | 0.15     | 3  | 0.45                 | 2   | 0.3                  | 2  | 0.3                  |
| Tolerancia del riesgo           | 0.20     | 3  | 0.6                  | 3   | 0.6                  | 3  | 0.6                  |
| Calidad del producto            | 0.15     | 3  | 0.45                 | 4   | 0.6                  | 4  | 0.6                  |
| <b>Resultados</b>               | <b>1</b> |  | <b>2.65</b>          |   | <b>3.15</b>          |  | <b>2.80</b>          |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Después de verificar la información descrita en la tabla 2, se puede concluir que el proyecto de desarrollo de una plataforma fintech de factoring para Pymes, ya que éste obtuvo la más alta puntuación (3.15) en comparación de las otras opciones propuestas.

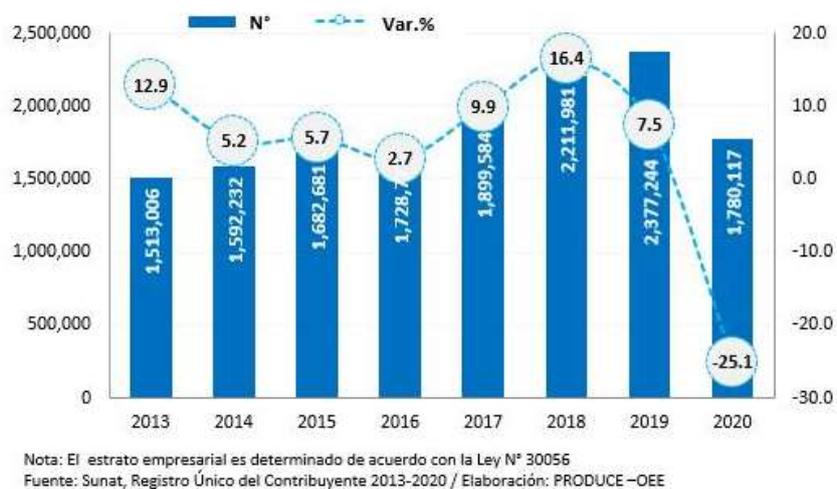
Las Pymes son la base del crecimiento de nuestra nación. En la actualidad, los emprendedores evolucionan constantemente para mantener vigentes sus negocios, expandiéndose en el mercado. Para conseguirlo es necesario tener aliados que les ayuden en el proceso. Por esta razón, queremos convertirnos en una plataforma digital preferida por las Pymes, ayudándoles a gestionar el cobro anticipado de sus facturas a través del factoring, lo que les permitirá contar con la liquidez que necesitan para poder continuar con sus operaciones sin ningún inconveniente.

Nuestra propuesta busca ser confiable, versátil y rápida que permita acceder a las Pymes a obtener la liquidez que requieren para continuar con sus operaciones en el menor tiempo posible. Además, también incluimos dentro de nuestra propuesta el poder instruir a los emprendedores en temas básicos de finanzas, ya que éstos no tienen una formación en finanzas y lo que emplean lo hacen de manera empírica, por lo que desde nuestra aplicación, les proporcionaremos conceptos e información de interés y de valor que les permita mejorar su gestión empresarial.

## **1.1 Justificación del proyecto (análisis de la oportunidad)**

Según (El Comercio, 2021), el rol de las Pymes en el Perú es muy importante para su desarrollo económico y social, así lo señaló Alexander Chiu, CEO de la empresa peruana de factoring Finsmart. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son el principal dinamizador de la economía nacional, pero gestionarlas y mantenerlas en operación no es fácil. Además, existe una gran competencia en el mercado y el hecho de no tener una capacidad económica que les proporcione la liquidez que necesitan ni contar con un historial crediticio que les permita acceder a financiamiento o créditos del sistema financiero son solo algunos de los problemas que deben afrontar. Para que puedan realizar sus operaciones, las empresas necesitan contar con capital de trabajo, es decir, tener la liquidez suficiente que les permita mantener el negocio funcionando, poder pagar a sus proveedores, entre otros. Tomando en cuenta esto, se ha identificado un problema relevante respecto a la disponibilidad de liquidez que se acentúa en el caso de las Pymes, que lo requieren para mantenerse en operación y continuar con el crecimiento del negocio. Una excelente alternativa para poder obtener el financiamiento que necesitan es el factoring.

Figura 1 - Evaluación de las Mypes formales - 2015-2020



Fuente: Ministerio de la Producción (2020)

FACTUSAP ofrece a las Pymes liquidez a través del adelanto del pago de las facturas. De acuerdo APEFAC (2020), el factoring es un servicio financiero que puede ser utilizado por cualquiera que emita una factura, ya sean personas naturales o jurídicas. Los usuarios más frecuentes son las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) que necesitan reducir sus periodos de cobranza y hacer más productivo su dinero. El valor de nuestra idea de proyecto radica en la interacción que existe entre la necesidad de liquidez y la confianza de los inversionistas, de esta manera FACTUSAP se encargará de realizar el análisis crediticio de las Pymes para que puedan acceder al adelanto del pago de su factura, con un modelo de negocio de Fintech, es decir, con el uso de tecnología que nos permita agilizar el proceso financiero.

Como ya sabemos el factoring no es un instrumento financiero moderno o reciente, desde siempre han tenido modificaciones en sus leyes en beneficio de los emprendedores. Este suele ser un instrumento clave para la reactivación de muchas Pymes ya que ayuda a reducir la brecha de acceso a financiamiento que buscan las pequeñas y medianas empresas por medio de sus facturas. Asimismo, El Decreto de Urgencia N°013-2020 busca impulsar el desarrollo productivo y empresarial de las MiPymes a través del factoring. Por ello esta investigación analiza la importancia del promover la aplicación de esta alternativa de financiamiento como es el factoring en pandemia, dado que las pymes necesitan obtener liquidez para reactivar sus operaciones y a su vez puedan ir creciendo en el mercado competente que permita a sus clientes canjear sus facturas a través de nuestra plataforma optimizando el servicio de venta y postventa manteniendo una comunicación activa con sus clientes luego de haber realizado el proceso comercial en su totalidad.

Es necesario resaltar que FACTUSAP no solo se encargará de brindar servicios de factoring para Pymes, sino también buscará proporcionar conocimientos al emprendedor respecto a los términos o conceptos financiero que muchas veces desconocen, por lo que actualizaremos nuestra página web con la terminología e información relevante, así como las leyes que se emitan en materias relacionadas con el factoring.

Lo que se busca con esta propuesta de proyecto es reducir el nivel de informalidad de las Pymes. Dentro de este marco, uno de los problemas que siempre suelen suscitar es el registro de impuestos, hacerlo por medio digitales, desde un celular, un formulario más simple, un impuesto sobre las ventas y no sobre la renta evadiéndolo por diferentes razones. Se considera realizar este proyecto porque se percibe, con datos reales, el crecimiento sostenido que ha tenido el factoring en el Perú, permitiendo que muchas Pymes puedan nutrirse de capital para hacer frente a sus distintas obligaciones de pago y puedan también atender a los distintos requerimientos de sus clientes gracias a la inyección de capital de través, en este caso desde nuestra plataforma FACTUSAP, especialmente en el departamento de Piura. Otro objetivo de este proyecto es poder aprovechar el uso de la tecnología e Internet para que, a través de computadoras personales, tablets o equipos de telefonía móvil, que se puedan realizar las operaciones de factoring

## 1.2 Objetivos

- **Objetivo general**

Ser reconocidos, para el 2027, como empresa de factoring que opera en el departamento de Piura más segura y confiable para las micro y pequeñas empresas.

- **Objetivos específicos**

- Registrar un crecimiento mínimo del 25% anual en las operaciones de factoring realizadas a través de nuestra aplicación.
- Incrementar las utilidades operativas en un mínimo del 10% anual durante los siguientes cinco años posteriores al inicio de nuestras actividades.
- Alcanzar un incremento mínimo del 7% en el retorno sobre la inversión durante los siguientes cinco años posteriores al inicio de nuestras actividades.

## 2 Capítulo II – Business Model Canvas

### 2.1 Partners clave

Partners clave describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Cada vez es más importante las asociaciones entre empresas para que puedan optimizar sus modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2014). En este sentido, para la implementación de una Fintech, mediante la aplicación FACTUSAP, se ha considerado como socio clave a las centrales de riesgo, ya que, ofrece seguridad y generan estabilidad en el sistema financiero del sistema financiero. Asimismo, con el fin de establecer una aplicación de calidad y seguridad se tendrá en cuenta como socio clave a un operador para el desarrollo tecnológico de la plataforma.

### 2.2 Actividades clave

Después de analizar los canales de distribución que acercarán nuestra propuesta de valor a los clientes, hemos definido como actividades claves a:

- **Marketing digital:** Es el área encargada de las estrategias de comercialización llevadas a cabo para los clientes que formarán parte de los medios digitales.
- **Servicio al cliente:** Es el departamento comprometido a atender las necesidades de los clientes antes, durante y después de la compra.
- **Seguimiento de pagos:** Aquí se empieza desde las solicitudes de pago adelantado de las facturas, hasta su cancelación.
- **Gestión de cobranza:** Este proceso se enfoca en contactar a los deudores que tienen pendiente el pago de las facturas a través de distintos canales digitales.
- **Desarrollo y actualización de la plataforma:** Que considera la implementación, mantenimiento y actualización de las funcionalidades disponibles en nuestra plataforma digital.

### 2.3 Recursos clave

Los recursos clave son necesarios para brindar a las clientes propuestas de valor, conservar la relación con ellos y generar ingresos. Es por ello que, para nuestro proyecto se ha planteado los siguientes

recursos clave:

- **Recursos físicos:**
  - Establecimiento o local
  - Equipamiento (muebles, enseres, computadoras, teléfonos, servicios de telecomunicaciones, etc.)
- **Recursos humanos:**
  - Analista programador: Este es indispensable en la empresa, ya que, de él depende el mantenimiento y correcto funcionamiento del software.
  - Diseñador de software: Este junto con el analista ayudan a diseñar y planificar la programación interna del software.
  - Atención al cliente: La persona encargada dirige y ayuda a los clientes con sus dudas e inquietudes.
- **Recursos tecnológicos:**
  - Infraestructura donde se extenderá la aplicación: Aquí se va a desarrollar y poner en función el software.
  - Internet de alta velocidad: Con una velocidad de descarga de al menos 768 Kbps y velocidades de carga de al menos 200 Kbps.
- **Recursos económicos:**
  - Capital de trabajo
  - Financiamiento bancario

## 2.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor es una estrategia que se pone en marcha para poder distinguir a sus competidores por algo concreto y beneficiar a las personas que van a utilizar el producto o servicio (Peiró, 2019). En este sentido, nuestra propuesta de valor será la intermediación entre el inversionista que facilitará la adquisición de las facturas, a través del pago adelantado de éstas, proporcionando la liquidez necesaria a las Pymes que solicitaron el factoring.

## 2.5 Relación con los clientes

La manera en la que nos comunicaremos con nuestros clientes será mediante:

- La plataforma digital: Es el portal donde el cliente podrá visualizar toda la información de la empresa.
- Correo electrónico: A través del correo electrónico se enviará información y notificará los cronogramas de pagos a los usuarios. Asimismo, se usará como publicidad.
- Redes sociales: Mediante Facebook, Instagram e Twitter se publicará nuestros servicios.
- WhatsApp Business: Nuestros clientes podrán contactarnos mediante esta herramienta facilitando una comunicación mucho más fluida.
- Teléfono: Se implementará un centro de atención telefónica que servirá como vía de comunicación principal con nuestros clientes.

## 2.6 Canales

Los canales que dispondremos serán parecidos a los descritos anteriormente, entre los cuales utilizaremos:

- **Canales de comunicación:**
  - Redes sociales: Mediante Facebook, Instagram e Twitter los clientes podrán comunicarse con nosotros.
  - WhatsApp Business: Mediante mensajes de texto los clientes podrán comunicarse con nosotros.
  - Correo electrónico: Se enviará correos electrónicos informando sobre los cronogramas, pagos, y el avance de la gestión.
  - Teléfono: Se implementará un centro de atención telefónica para atención de consultas, solicitudes, reclamos, resolución de preguntas frecuentes, etc.
- **Canales de distribución:**
  - Aplicación FACTUSAP: En esta aplicación el cliente podrá adquirir nuestros servicios. Los desembolsos se realizarán en las cuentas bancarias que correspondan a la Pyme solicitante.

## 2.7 Segmentos de clientes

El análisis de segmentación del mercado examina los patrones actuales de demanda y las características de los usuarios, tales como: socioeconómicos, socioculturales y conductuales para encontrar mejores y más eficientes maneras de satisfacer la demanda existente o generar una mayor demanda (AbtAssociates, 2009). En este enfoque, nuestro modelo de negocios ha tomado en cuenta cuatro variables, las mismas que se detallan a continuación:

- **Geográfico:**

Nuestras operaciones se realizarán en la Región Piura, ya que, en esta zona recién está incrementando el progreso de las pymes que usan factoring. Según la Revista de la Cámara Digital de Comercio de Lima manifiesta que en cuanto a la penetración del factoring a nivel nacional, vemos que Lima representa alrededor del 85% del volumen negociado, mientras que provincias el restante 15%. Arequipa, La Libertad, Lambayeque, Piura y Loreto son las más representativas al interior del país.

- **Demográfico:**

Empresas pymes y personas jurídicas como mínimo 6 meses de funcionamiento.

- **Psicográfico:**

Aquí se encuentran las empresas que tengan la necesidad de generar un crecimiento en ellas pero que carezcan de liquidez.

- **Conductual:**

Empresas que se encuentren en crisis y requieran cubrir una solvencia inmediata.

## 2.8 Estructura de costos

En nuestro modelo de negocios la estructura de costos representa todos los costos en los que toca incurrir para ejercer la plataforma virtual.

- **Softwares de procesos informáticos:** En este apartado se evaluarán los costos del servicio de mantenimiento del software.

- Pago de impuestos y otras tasas por creación de la empresa y actividad de esta
- Costos operativos: Aquí se incluyen los costos logísticos de oficina para mantener a la empresa en funcionamiento.

## **2.9 Flujo de ingresos**

Las fuentes de ingreso varían dependiendo de cuántos servicios de factoring se ofrece mensualmente ya sea por volumen o por cantidad de empresas que manejemos en la cartera.

Figura 2 - Business Model Canvas - FACTUSAP

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <p><b>Socios claves</b> </p> <p>Proveedores de las equipos tecnológicos.<br/>         Proveedores de los servicios de tecnología (hosting, dominio, desarrollo plataforma web, etc.).<br/>         Centrales de riesgo.<br/>         Entidades financieras.</p>  | <p><b>Actividades claves</b> </p> <p>Adquirir equipos tecnológicos y de telefonía. Gestionar las autorizaciones y permisos. Desarrollar la aplicación móvil, diseño e implementación del procedimientos y protocolos de servicio, capacitación del personal de atención, seguimiento y gestión de la cesión de derechos de cobro de las facturas, desembolso y posterior cobro de éstas.</p> | <p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Proporcionar la liquidez o el dinero en efectivo que requieren los negocios (micro y pequeñas empresas) mediante la adquisición de las facturas pendientes de cobrar que poseen.</p> <p>Disponibilidad casi inmediata del dinero, después de haberse completado el proceso de transferencia o cesión de los derechos de cobro de la factura.</p> | <p><b>Relación con el cliente</b> </p> <p>Comunicación directa a través de canales digitales: aplicación móvil (App), página web, teléfono, WhatsApp, correo electrónico, Fan Page de Facebook o Instagram.</p> | <p><b>Segmento de clientes</b> </p> <p>Demográficos:<br/>         Micro y pequeñas empresas o personas jurídicas ubicadas en el departamento de Piura.</p> <p>Psicográfico:<br/>         Negocios que tienen necesidad de contar con liquidez o dinero en efectivo y que tienen facturas pendientes de cobrar a clientes, pero la fecha de vencimiento o pago de las facturas es a futuro.</p> |
| <p><b>Estructura de coste</b> </p> <p>Costos de constitución y formalización de la empresa, alquiler de el local para la oficina administrativa, salarios de los empleados, adecuación, implementación y mantenimiento de la oficina, adquisición del hosting y dominio, desarrollo de página web, adquisición de licencias de software, campañas de marketing y compra de los equipos de computo y de telefonía, pago de servicios básico (agua, energía eléctrica, Internet, etc.), autorizaciones, permisos, licencias e impuestos.</p> |   | <p><b>Fuentes de Ingreso</b> </p> <p>Ingresos generados por las comisiones de las operaciones de factoring realizadas.</p>  |  |   |

Fuente: Elaboración propia (2021)

### 3 Capítulo III – Diagnostico del proyecto

#### 3.1 Análisis del macro entorno

En el siguiente apartado se detallarán los componentes del entorno que pueden incidir e impactar al modelo de negocio:

##### *Factores politicos*

El ámbito mundial en los años recientes ha sido impactado por la aparición y desarrollo de la pandemia Covid-19 y sus efectos devastadores, incidiendo de forma negativa en la política de la mayoría de las naciones, quedando vulnerables ante esta situación. Todo ello, está directamente asociado con el estado gubernativo, donde se presentan algunos factores que influyen tanto en el área social, cultural y económica. Cabe destacar, que a nivel político la victoria electoral de Pedro Castillo en el Perú se puede interpretar como un voto castigo que manifiesta un descontento por los hechos de corrupción que han imperado en el país en los últimos años. Todo esto sumado al gran malestar de la población, por las erradas decisiones tomadas por las máximas autoridades nivel nacional, regional y local frente a la lucha contra la pandemia (Santana, 2021).

Cabe destacar, que en DW, la periodista y editora Cristina Papeleo en América Latina realizó un artículo titulado, Perú sigue en pleno movimiento, luego de que el presidente, Pedro Castillo, asumiera el cargo el 28 de julio de 2021; en el mismo analizando el escenario político se le realizó una entrevista al profesor de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Perú, Fernando Tuesta, el cual expone que:

Castillo es una persona que todavía hace falta conocer. Al menos, la imagen que transmite a nivel político es la de una persona dubitativa, contradictoria. Continúa explicando que, en Perú, no hay un alto grado de institucionalización, hay un altísimo grado de informalidad en la política, por lo cual se produce un gran fraccionamiento de la representación (Papeleo, 2021).

Continuando, algunos eventos marcaron el rumbo de la situación política ya que el accionar de algunos dirigentes, conllevaron a generar un descontento en la población y una inclinación hacia el voto popular, lo que favoreció la victoria en las recientes elecciones de Castillo.

## Factores económicos

A inicios del 2020 se proyectaba un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) entre 3 y 4%, considerando que el 2019 se obtuvo un crecimiento de 2.9%. No obstante ello, a 6 meses de haberse registrado el primer caso de COVID-19 en el Perú, y todavía con algunas regiones cuyas poblaciones están acatando “inmovilización social” -cuarentena obligatoria-, se estima una contracción del PBI que podría bordear entre el 12% y 18% (Perea et al, 2020), constituyéndose en la peor crisis económica, sanitaria y social de nuestra historia, posiblemente comparable a las pérdidas originadas por la “Guerra del Pacífico” por la cual atravesó nuestro país entre los años 1879 y 1884.

Sin embargo, también se estima una recuperación importante (rebote) del PBI durante el próximo año 2022, con rangos que oscilan entre el 6.5% y 10.5%, y que, desde luego, estará supeditada a la situación política actual

*Tabla 3 - Producto Bruto Interno (Variación porcentual)*

| Fecha | Producto bruto interno y otros indicadores - PBI (variación porcentual) |
|-------|---|
| 2018  | 4.00  |
| 2019  | 2.20  |
| 2020  | -11.0   |

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2021)

Figura 3 - PBI (Variación Porcentual) 2018-2021

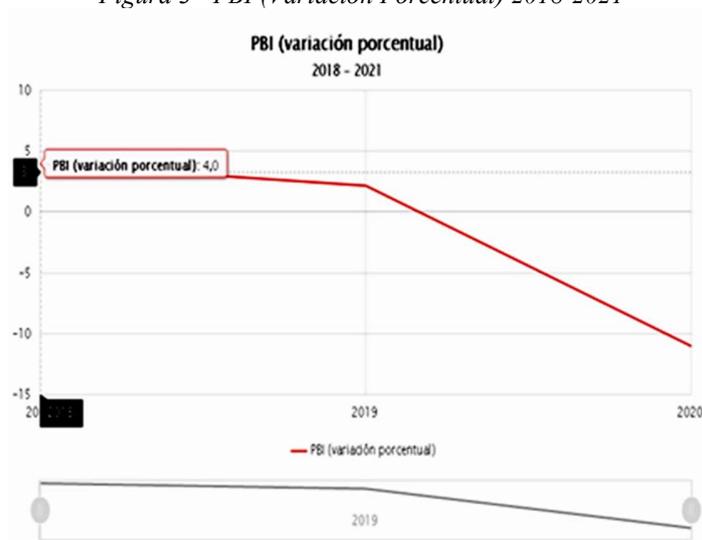


Gráfico 4 - PBI (Variación Porcentual) 2018-2021 (continuación 1)

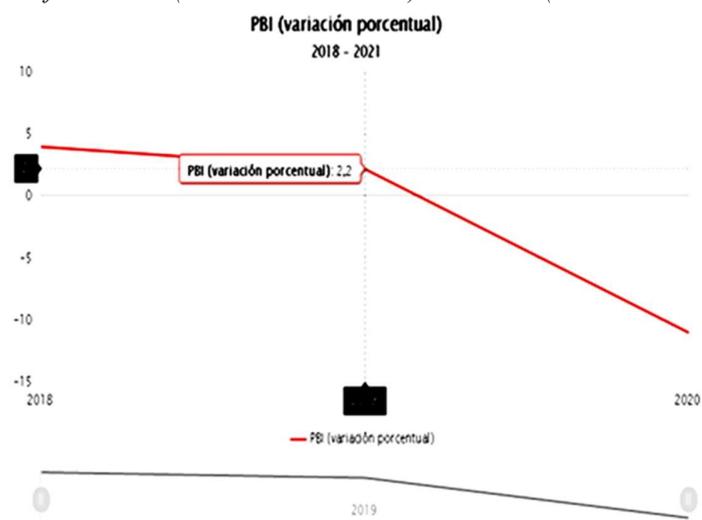
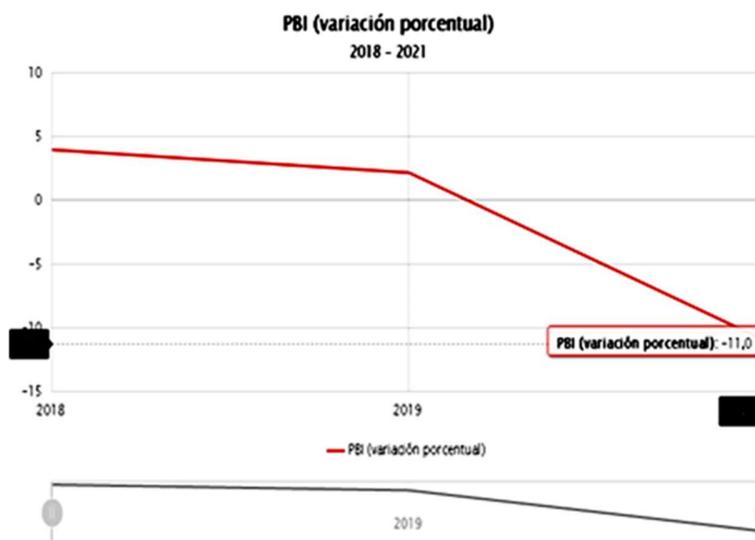


Figura 5 - PBI (Variación Porcentual) 2018-2021 (continuación 2)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2020)

Según el informe técnico Producto Bruto Interno Trimestral (INEI, 2021), durante el tercer trimestre del 2021 el Producto Bruto Interno mostró un incremento de 11.4% como resultado de una mayor dinamización en la demanda interna básicamente por el incremento de 11.8% en el consumo de las familias, el crecimiento de 6.6% en el consumo realizado por el gobierno, así como el incremento de 24.1% en la inversión bruta fija. La mejora de estos indicadores se generó como resultado de la mejora en la economía a nivel mundial, habiéndose registrado una mayor demanda de productos que generó un mayor volumen de exportación (9.2%), así como mejores precios, generando también un incremento en las exportaciones (30.5%). Asimismo, el informe precisa que nuestra economía nacional se encuentra en proceso de recuperación, mostrando un crecimiento positivo durante tres trimestres, señalando que el gasto en el consumo familiar se incrementó porque se registró también un incremento de 16.9% en el empleo de las personas, así como también crecieron en 14.8% los ingresos reales. El informe también señala el incremento en 24.1% de la inversión bruta fija, debido principalmente al incremento en 23.7% del gasto por construcciones nuevas, la compra de nueva maquinaria y equipos que aumentó en 24.8%, generando un crecimiento de 20.5% en la inversión privada de y de 40.6% en la inversión pública.

Figura 6 - Oferta y demanda - Perú 2020

| Oferta y Demanda Global         | 2021/2019   |             |              |                        |                    | 2021/2020   |             |             |                        |                    |
|---------------------------------|-------------|-------------|--------------|------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|--------------------|
|                                 | I Trim.     | II Trim.    | III Trim.    | Acumulado al III Trim. | 4 últimos Trim. 1/ | I Trim.     | II Trim.    | III Trim.   | Acumulado al III Trim. | 4 últimos Trim. 1/ |
| <b>Producto Bruto Interno</b>   | <b>0,9</b>  | <b>-0,1</b> | <b>1,6</b>   | <b>0,8</b>             | <b>0,7</b>         | <b>4,5</b>  | <b>41,9</b> | <b>11,4</b> | <b>17,5</b>            | <b>11,9</b>        |
| Extractivas                     | -2,9        | -5,0        | -3,0         | -3,7                   | -2,7               | 0,6         | 20,0        | 5,4         | 8,6                    | 5,7                |
| Transformación                  | 10,9        | 7,0         | 5,4          | 7,7                    | 6,6                | 24,6        | 94,4        | 13,1        | 37,0                   | 27,2               |
| Servicios                       | -1,6        | -1,8        | 1,3          | -0,7                   | -0,7               | -0,8        | 35,4        | 11,9        | 13,7                   | 8,5                |
| <b>Importaciones</b>            | <b>2,4</b>  | <b>6,8</b>  | <b>3,6</b>   | <b>4,3</b>             | <b>2,3</b>         | <b>7,4</b>  | <b>56,3</b> | <b>30,5</b> | <b>29,1</b>            | <b>19,1</b>        |
| <b>Oferta y Demanda Global</b>  | <b>1,2</b>  | <b>1,3</b>  | <b>2,1</b>   | <b>1,5</b>             | <b>1,1</b>         | <b>5,1</b>  | <b>44,9</b> | <b>15,2</b> | <b>19,9</b>            | <b>13,4</b>        |
| <b>Demanda Interna</b>          | <b>3,1</b>  | <b>3,6</b>  | <b>5,4</b>   | <b>4,1</b>             | <b>3,5</b>         | <b>6,7</b>  | <b>43,9</b> | <b>16,7</b> | <b>20,8</b>            | <b>15,0</b>        |
| Consumo Final Privado           | -0,7        | 0,7         | 0,4          | 0,1                    | 0,2                | 2,1         | 30,7        | 11,8        | 14,0                   | 9,5                |
| Consumo de Gobierno             | 15,6        | 11,8        | 11,5         | 12,9                   | 16,7               | 7,1         | 14,4        | 6,6         | 9,2                    | 13,2               |
| Formación Bruta de Capital      | 7,6         | 7,8         | 16,7         | 10,6                   | 5,7                | 20,7        | 142,6       | 38,9        | 53,3                   | 34,0               |
| Formación Bruta de Capital Fijo | 17,2        | 11,1        | 11,3         | 13,1                   | 12,3               | 30,6        | 157,6       | 24,1        | 52,9                   | 38,9               |
| Público                         | 45,8        | 15,6        | 11,1         | 21,9                   | 18,1               | 26,4        | 248,2       | 40,6        | 76,2                   | 53,7               |
| Privado                         | 10,9        | 9,4         | 11,4         | 10,6                   | 10,6               | 31,9        | 133,6       | 20,5        | 46,9                   | 34,9               |
| <b>Exportaciones</b>            | <b>-6,1</b> | <b>-7,1</b> | <b>-10,3</b> | <b>-7,9</b>            | <b>-8,1</b>        | <b>-1,3</b> | <b>49,5</b> | <b>9,2</b>  | <b>15,9</b>            | <b>7,3</b>         |

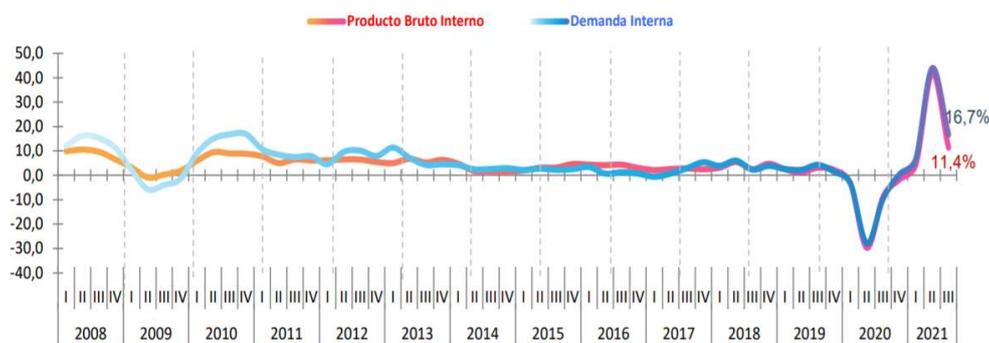
Fuente: INEI (2021)

Figura 7 - Evolución del Producto Bruto Interno y Demanda Interna

**PRODUCTO BRUTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA, 2008\_I - 2021\_III**

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)

Año Base 2007=100

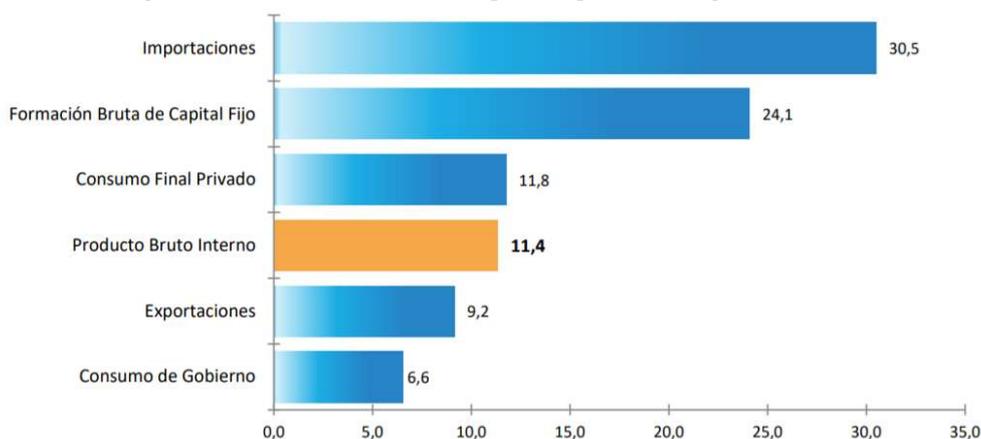


Fuente: INEI (2021)

El informe técnico Producto Bruto Interno Trimestral (INEI, 2021) también señala que las importaciones de bienes y servicios se incrementó en 30.5% debido al incremento en 35.4% de las compras de bienes de consumo duradero, al crecimiento de 67.9% en las adquisiciones de combustibles y lubricantes, un aumento de 28.8% en las compras de materia prima y productos intermedios, un crecimiento de 21.3% en la adquisición de bienes de capital, así como un incremento de 64.4% en la compra de equipos de transporte. Asimismo, las exportaciones, de bienes y servicios, aumentaron en

9.2% debido a un incremento de 4.1% en las ventas de productos tradicionales. También, la Formación Bruta de Capital Fijo creció en 24.1% porque también se incrementaron en 23.7% las construcciones, principalmente por un incremento en el desarrollo de las obras a cargo de los gobiernos locales y regionales, así como por el incremento en la construcción del sector inmobiliario de las empresas privadas. Del mismo modo, se registró un incremento de 24.8% en la compra de maquinaria y equipos.

*Figura 8 - Producto Bruto Interno por componentes de gasto – 2021-III*



Fuente: INEI (2021)

Tomando en consideración la información descrita anteriormente, se puede comprobar que existe una mejora sustancial en la situación económica del país, después de haber sufrido una severa crisis generada principalmente por la pandemia del COVID-19. Este escenario nos permite avizorar que la situación económica de nuestro país está normalizándose lo que a su vez se refleja en las mejores condiciones para nuestros clientes, en este caso la Pymes, las mismas que, luego del proceso de reactivación económica, reiniciaron sus actividades comerciales.

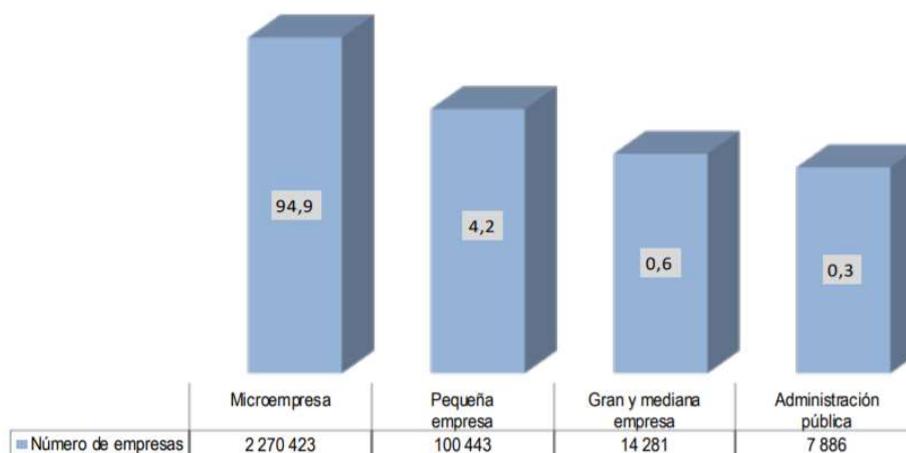
### ***Factores sociales***

En referencia al desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (Pyme) y del sector informal urbano en el Perú, este ha representado un fenómeno peculiar correspondiente a las últimas dos décadas, motivo al precipitado proceso de migratorio y urbanización acaecido en muchas ciudades, donde la población se trasladó concentrándose en áreas urbanas, el surgimiento del autoempleo y de una gran diversidad de unidades económicas a escala reducida, de frente a las restricciones en la fuentes de trabajo dependiente de un salario y formal para todos los miembros de la Población Económicamente Activa (PEA).

Respecto al sector constituido por las Pyme, éste cuenta con una significativa relevancia dentro de la estructura del sector industrial del país, por una parte, con base a contribución a la producción nacional que alcanza alrededor del 2% según PROMPYME. Por otro lado, debido al gran potencial en su capacidad de generación de puestos de trabajos, que llega alrededor de 88% del empleo privado según PROMPYME. No obstante, presentado el grado de inconstancia, el nivel de empleo manifiesta una pequeña disminución en la calidad, generando niveles bajos del salario, grandes índices de subempleo y una productividad relativamente baja.

De acuerdo con el informe *Perú: Estructura Empresarial 2018* (INEI, 2019), en el 2018 se verificó que del total de las unidades económicas formales y debidamente constituidas en nuestro país, el 94.9% corresponde a microempresas que generan ingresos anuales inferiores a S/622,500 o su equivalente a 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Por otro lado, las pequeñas empresas, que registran ingresos entre 150 y 1,700 UIT, representan el 4.2%, mientras que las medianas y grandes empresas, con ingresos superiores a las 1,700 UIT, representan el 0.6%. Por otro lado, existe un 0.3% de empresas que corresponden a las instituciones de administración pública.

Figura 9 - Distribución de empresas de acuerdo con el segmento al que pertenecen - Perú 2018



Fuente: INEI (2019)

Por tanto, la relevancia de la microempresa en el Perú es indudablemente de gran alcance numérico, así como por la capacidad de generación de puestos de trabajo. En el Grafico Nro. 9 se puede observar la distribución de las organizaciones en el Perú de acuerdo con su clasificación. Así pues, se observa que el 99,1% de las empresas en el Perú son MiPymes.

De otra parte, de acuerdo con el artículo “*Estilo de vida de un emprendedor*” (PQS, 2021) se pueden señalar entre las aptitudes que identifican a los emprendedores, quienes, además, conforman sus áreas de producción como micro y pequeñas empresas, entre ellas se señalan las siguientes:

- Creatividad y aptitud para anticiparse a cualquier situación.
- Capacidad de identificar oportunidades, ser perseverante, asumir riesgos calculados y buscar información que le permita mejorar su negocio.
- Capacidad para reconocer y resolver problemas con diligencia y escasos recursos.
- Habilidad para establecer metas y concentrarse en el cumplimiento óptimo de éstas.

Por otro lado, los “emprendedores” pueden ser descritos como uno de los nueve estilos de vida que pueden encontrarse en el Perú, caracterizándose cada uno de sus grupos por efectuar una disminución, en lo referente a los migrantes que mantienen una continua correspondencia con su ambiente, reconociendo las posibles oportunidades generadas por éste y, obteniendo consecutivamente avances o representando el componente orientador para la producción de novedosas ideas de negocio (Arellano, R. & Burgos, D., 2018). En tal sentido, social networks son un gran soporte para identificar oportunidades, motivado a que conllevan al emprendedor a poseer una visión diferente del entorno en el que se desenvuelve, su forma de pensar y con mucha más razón logran identificarse con personas que han tenido experiencias similares a ellos dentro de su red de contactos.

Vale considerar la importancia que ha tenido el desempeño de la mujer en el desarrollo de las Pymes, esto debido a que cuentan con un nivel del 43.1% de profesionalización dentro de las microempresas. Igualmente, en relación con las mujeres emprendedoras dentro de la pequeña y mediana empresa, representan el 58.2% de profesionalización y con respecto a los hombres, constituyen un nivel educativo del 68.9% con estudios superiores universitarios (Produce - OGEIEE, 2019).

### ***Factores tecnológicos***

Recientemente en el Perú se ha comenzado a producir un boom importante en cuanto a la creación

de empresas con concepto digital referente al fenómeno llamado FINTECH; también ha sido notorio la transformación tecnológica de las organizaciones tradicionales en el país, principalmente los grupos del sistema financiero, medios de comunicación, marketing, entretenimiento y telecomunicaciones, logrando cambiar ciertos patrones de negocios, producto o servicios. En tanto, lo más relevante fue, el proceso de crecimiento exponencial de los sistemas informáticos, por el impacto de la pandemia COVID-19, la cual presentó un repunte considerable en el país. Todo ello motivado, a la necesidad imperativa de estar conectados de forma virtual con los clientes, originando un cambio de modelo de negocio en las empresas, ya que la situación amenazante que representa el ofrecimiento de múltiples servicios de más de 100 FINTECH existentes y que abarcan la colocación de créditos directos hasta llevar a cabo el factoring.

En consecuencia, esto se ha logrado sólo con el hecho de llegar a imitar a las grandes corporaciones líderes a nivel tecnológico. Dentro del grupo de organizaciones de gran significancia en cuanto a innovación, grandes ingresos y con una visión clara a nivel estratégico, se tiene: Apple, Microsoft, Amazon, Facebook, entre otras. Actualmente dentro del mercado peruano, existen enormes oportunidades para insertar en el sistema financiero a una gran cantidad de personas y al igual que las PYME. Así pues, los emprendimientos están dispuestos a abarcar con propuestas tecnológicas el mercado, basándose en la diferenciación y logrando la atención y satisfacción de necesidades propias del cliente.

No obstante, existen barreras que dificultan estas oportunidades, cómo es la presencia de condiciones de ciberseguridad, que deben regularse y mejorar constantemente. Todo esto, significa que las FINTECH tienen la misión de garantizar la seguridad y no perder la credibilidad de los clientes e inversionistas.

### ***Factores legales***

Dentro del ámbito legal que detalla, determina y puntualiza la operabilidad de la factura negociable se encuentra contemplada en:

- La Ley Nro. 29623 (Congreso de la República, 2010), que promueve el financiamiento a través de la factura comercial y que amplía el plazo de acogimiento al fondo de garantía empresarial – FOGEM.
- El Decreto Legislativo Nro.1178 (Gobierno del Perú, 2015) que establece las disposiciones para impulsar el desarrollo del factoring en el país. Tiene como objeto modificar la Ley Nro. 29623, Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial con la finalidad de facilitar la negociación de documentos por cobrar de los contribuyentes y mejorar con ello sus condiciones de financiamiento.
- La Ley Nro. 30308 (Gobierno del Perú, 2015) que modifica diversas normas para promover el financiamiento a través del factoring y el descuento para la estabilidad del sistema financiero.
- El Decreto Legislativo Nro. 1282 (Gobierno del Perú, 2016) que promueve el financiamiento a través de la factura comercial, y se amplía el plazo de acogimiento al Fondo de Garantía Empresarial – FOGEM.
- El Decreto Supremo Nro. 208-2015-EF (Gobierno del Perú, 2016) que aprueba el Reglamento de la Ley Nro. 29623, Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial.
- El Decreto Supremo Nro. 100-2016-EF (Gobierno del Perú, 2016) que modifica el Reglamento de la Ley Nro. 29623, Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial, aprobado por Decreto Supremo Nro. 208-2015-EF.

Adicionalmente, se mencionan otros documentos de carácter normativo asociados la operatividad de la factura negociable, entre las cuales se encuentran:

- Resolución de Superintendencia Nro. 129-2011/SUNAT (SUNAT, 2011) que establece disposiciones para la incorporación de la factura negociable en la factura y el recibo por honorarios.
- Resolución de Superintendencia Nro. 339-2013/SUNAT (SUNAT, 2013) que modifica las disposiciones para la incorporación de la factura negociable en la factura y el recibo por honorarios.
- Resolución de Superintendencia Nro. 211-2015/SUNAT (SUNAT, 2015) que regula aspectos relativos a la Ley Nro. 29623, Ley que promueve el financiamiento de la factura comercial.
- Resolución SBS Nro. 4358-2015 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015) que aprueba el reglamento de Factoring, Descuento y Empresas de Factoring

### 3.2 Análisis del micro entorno

Para poder determinar el análisis de la competencia dentro de la industria y poder desarrollar una estrategia de negocio, utilizaremos el análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Marketing Web (2021)

### ***Rivalidad de competidores existentes***

En la actualidad, existe un limitado acceso a la información disponible y la cual está asociada a la operatividad de la industria FINTECH durante los últimos años en el Perú, con base al mapa Fintech Perú 2020 (Gráfico 11), existen alrededor de 127 proyectos de emprendimientos en el área de tecnología, que representa un desafío de gran importancia para el ámbito bancario y financiero tradicional típico del Perú. Existen cuatro empresas de Fintech orientadas a brindar financiamiento de las Pymes a través del uso de plataformas para la operación con facturas negociables (Factoring): Innova Factoring, Innova Funding / Factoring Lab, Finsmart, Facturedo.

Adicionalmente otras cuatro Fintech: EFL, Kalifica, Prosol y Prometeo, tienen cómo función principal la valoración de riesgo crediticio (scoring); y, por último, están presentes dos Fintech más: Comparabien y Robin, que se encargan de realizar el cotejo de tasas de productos financieros dirigidos a personas naturales.

La propuesta presentada como FACTUSAP, busca convertirse en una plataforma digital a través de la cual se pueda acceder al factoring para Pymes. FACTUSAP propone la confiabilidad, versatilidad y rapidez respecto a las necesidades de financiamiento que presentan las Pymes, ofreciendo que sus operaciones se realicen en el menor tiempo posible. Asimismo, se busca reducir las transacciones de carácter informal de las Pymes, además de utilizar la tecnología del Internet a través de computadoras personales, tablets y equipos de telefonía móvil, los cuales servirán de canales para poder gestionar el factoring, cuya razón de ser es proporcionar apoyo a las pequeñas y medianas empresas para que puedan contar con la liquidez que requieren para sus operaciones.

Figura 11 - Fintech Map - Perú 2020



Fuente: Finnovating (2020)

### Amenaza de entrada de nuevos competidores

En un mercado formalmente constituido en el cual interactúan una gran cantidad de organizaciones que representan alrededor del 99.00%, que a su vez están catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas y de las cuales sólo un porcentaje mínimo, equivalente a un 10%, realiza operaciones de factoring o de facturas negociables, convirtiéndose en una gran oportunidad para que aparezcan nuevas empresas que actúen como competidores fuera del sistema financiero, operando con productos de factoring, evaluación de riesgos (scoring) o una combinación de ambas opciones.

No obstante, es de hacer notar que uno de los elementos más relevantes es la implantación de la parte legal, referente a la que regulación del mercado Fintech en el país pueda convertirse en un obstáculo para sus operaciones.

### Poder de negociación de proveedores

En un escenario de continuos procesos de optimización en la utilización de medios para la creación, evolución y crecimiento sustentable de emprendimientos en el área tecnológica (Startups), con el fin de establecer oportunidades de tipo competitivo en un tiempo reducido, lo cual es de vital importancia el empleo de soluciones en nube, llamadas también "Cloud Computing" (Trujillo, 2016).

Esto debido a que éstas tienen la particularidad de ser flexibles en sus distintas versiones y la utilización ante los requerimientos actuales y a futuro de las organizaciones, tanto públicos como privados, de la infraestructura de baja demanda (servidores y centros de datos virtuales), sistemas para el desarrollo del software, pruebas y la adquisición soluciones en cuanto a seguridad, cooperación y sus distintas aplicaciones: Infraestructura como servicio (IaaS), Plataforma como servicio (PaaS) y Software como servicio (SaaS).

Por consiguiente, evaluando los puntos mencionados anteriormente, es necesario realizar una evaluación minuciosa ante la opción que favorecerá de forma exitosa el tipo de modelo de negocio, ya que al no contar con suficientes proveedores tecnológicos de soluciones en la nube, así como la deficiencia de profesionales expertos dentro del mercado peruano con conocimiento de las aplicaciones, podría resultar una limitación de un complicado grado de superación en las etapas iniciales de la implementación del proyecto.

En otro orden de ideas, al no tener los elementos característicos que permitan realizar la valuación de riesgo crediticio de los “Aceptantes” de los clientes, dependiendo de posibles soluciones que casualmente estarían bajo contrato. De igual manera, ocurriría en lo que respecta a soluciones de recaudación, cómo lo son las “Pasarelas de pago”, así como el requerimiento en cuanto al aporte de soluciones de las instituciones financieras con respecto a la utilización de “Cuentas Recaudadoras”.

### ***Poder de negociación con clientes***

Vale acotar, que la plataforma propuesta FACTUSAP pretende fortalecer a las Pymes, con información sobre los procesos financieros que les facilite el ingreso al mercado de Factoring, permitiendo que consideren los componentes necesarios que les ayuden a seleccionar las decisiones más aceptables, respecto a los costos financieros y a las transacciones más atractivas dentro del sistema bancario; tomando en cuenta adicionalmente, la presencia de nuevos actores que tengan la intención de convertirse en potenciales financistas (inversionistas), por medio de las plataformas Fintech.

### ***Productos sustitutos***

El sistema de plataformas Fintech para el proceso de financiamiento a través de Factoring, en la actualidad representa un peligro de gran relevancia en cuanto a la oferta de productos. Actualmente constituyen una amenaza importante respecto de la oferta existente de productos análogos dentro del Sistema Financiero Peruano, motivado por la relativa simplicidad para el ingreso a éstas tanto por medio de intercambio de información a través de páginas web, apps, como por el empleo de métodos propios utilizados en la valoración del riesgo crediticio de las organizaciones que solicitan financiamiento, lo que representa un gran impacto positivo en la disminución de los lapsos de tiempo y pasos a seguir en el interrelación. Todo esto, no contempla una disminución en los costos financieros.

Sin embargo, esto también puede convertirse en una extraordinaria oportunidad para el área financiera, ya que por medio de las Fintech se pueden encontrar socios, para producir proyectos conjuntos e inclusive “tercerizados” con las Startups, y de esta manera, lograr una reorganización de los participantes de la industria, con el respectivo surgimiento o aumento de propuestas de soluciones que se constituyen en competencia para la plataforma presentada FACTUSAP.

En definitiva, de acuerdo con el estudio de mercado realizado y contrario a los efectos que la pandemia COVID-19 ha ocasionado a la economía de nuestro país, tomando en cuenta las proyecciones para la recuperación de nuestra economía a un escenario precrisis, desde el primer trimestre de 2022, es posible concluir que hay grandes oportunidades de mercado que favorecen la implementación de la propuesta de modelo de negocio FACTUSAP.

### **3.3 Análisis AMOFHIT**

Según (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 168), el papel primordial que representan los recursos en una empresa es el poder generar valor. Dicho valor, se puede conceptualizar de forma simple como la divergencia que se presenta entre el análisis del valor de mercado y el costo de la organización. A tal efecto, se tiene como instrumentos, el estudio de los distintos sectores de carácter funcional, que conforman la fase operativa de la entidad. Por consiguiente, la presente evaluación y diagnóstico a nivel interno proporcionará una muestra de la situación actual de la organización con base a la investigación y desglose de siete ámbitos de índole funcional, los cuales se detallan a continuación:

### ***Administración y gerencia (A)***

La gerencia es la que asume el proceso de planificación y control respecto a la operatividad y el diseño de planes estratégicos de la organización. Entre algunas de sus principales funciones se encuentran:

- La aplicación de la administración estratégica.
- El establecimiento de objetivos.
- La planificación eficaz de las actividades.
- Delegar funciones para incentivar la confianza.

### ***Marketing y ventas (M)***

La unidad de marketing y ventas es de vital importancia dentro de la organización, ya que es la encargada de mantener la demanda en un nivel activo y dinámico, además de recopilar la información necesaria para determinar cuál es la mejor vía para el logro de las metas propuestas. A tal efecto, tiene la misión de conservar la atención de sus clientes más relevantes. A continuación, se señalan algunas de sus principales funciones:

- Planificar y supervisar el área de su competencia.
- Elaborar estudios de factibilidad de mercado.
- Desarrollar campañas publicitarias para la promoción de sus productos.
- Impulsar las ventas.

### ***Operaciones y logística (O)***

De forma general, esta unidad operativa tiene como función principal el análisis del pronóstico, estructura y verificación del correcto manejo de los recursos en cuanto a materia prima, productos no terminados, en proceso, semielaborados y la información asociada a los centros de transformación y distribución al cliente final. Entre sus principales funciones se incluyen:

- Generar un clima de confianza frente a sus proveedores.
- Manejar un manual de procedimientos para el desarrollo de sus operaciones.

- Establecer canales de distribución confiables y seguros.
- Manejar un adecuado sistema de reparto.

### ***Finanzas y contabilidad (F)***

Es la unidad de funcionamiento que se caracteriza por cumplir un rol medular de gran significación, ya que establece un equilibrio entre las fortalezas y falencias en cuanto a las finanzas de la organización, estableciendo de esta manera un clima favorable con respecto a las intenciones de liquidez e inversión; además de mostrar la factibilidad de la aplicación de las estrategias correspondientes a la participación en el mercado.

El área contable y financiera suministra a la gerencia administrativa los reportes de las finanzas, flujo de efectivo, trascendencia e información estadística requerida, para una adecuada toma de decisiones que aseguren de forma sólida las finanzas de la organización. A continuación, se presentan algunas de las principales funciones del área:

- Realizar los pagos a terceros, como los proveedores.
- Realizar el seguimiento correspondiente a los créditos otorgados a los clientes.
- Recibir y resguardar el efectivo generado por el pago de clientes.

### ***Recursos humanos (H)***

Dentro de las instituciones se encuentran establecidas las distintas unidades que la conforman, siendo una de ellas la de talento humano, la cual es la encargada de administrar las tareas, funciones y responsabilidades de los colaboradores de la entidad. Se presentan a continuación otras funciones de relevancia:

- Captación de Personal.
- Remuneración salarial.
- Capacitación y desarrollo de personal
- Garantizar el cumplimiento de políticas a nivel laboral.
- Fomentar un óptimo clima organizacional.

### ***Sistemas de información y comunicaciones (I)***

Es la unidad encargada de la planificación y automatización de la información, además de controlar la red interna de la institución, generando estrategias que permitan la socialización y difusión de la misión, visión y objetivos de la empresa. Algunas de sus principales funciones son:

- Mantener actualizada la base de datos.
- Efectuar una adecuada gestión de la información recolectada para el proceso de toma de decisiones.
- Promover y difundir la información institucional.

### ***Tecnología, investigación y desarrollo (T)***

Es la unidad de la empresa cuya responsabilidad general es mantener organizados los sistemas informáticos para garantizar la correcta ejecución de las operaciones, así como también es la encargada de efectuar el respaldo de la información generada por la organización y garantizar la seguridad de la información y los sistemas ante posibles ataques cibernéticos. Entre algunas de sus principales funciones se encuentran:

- Garantizar la actualización de los sistemas y equipos tecnológicos.
- Realizar investigación para el desarrollo y actualización de las aplicaciones.
- Manejo eficiente de los recursos tecnológicos.
- Garantizar la seguridad de la información y las transacciones.

## 4 Capítulo IV – Planeamiento estratégico del proyecto

### 4.1 Matriz FODA

La matriz FODA es un marco simple que describe la importancia que representan las fuerzas internas y externas para comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Este es un enfoque razonable, y cada organización debe evaluar su entorno interno y externo para aplicar su estrategia (Ghazinoory et al., 2011). Tomando en consideración la definición descrita anteriormente, se elaboró la matriz FODA para FACTUSAP, la misma que se detalla a continuación:

Figura 12 - Matriz FODA - FODA Cruzado

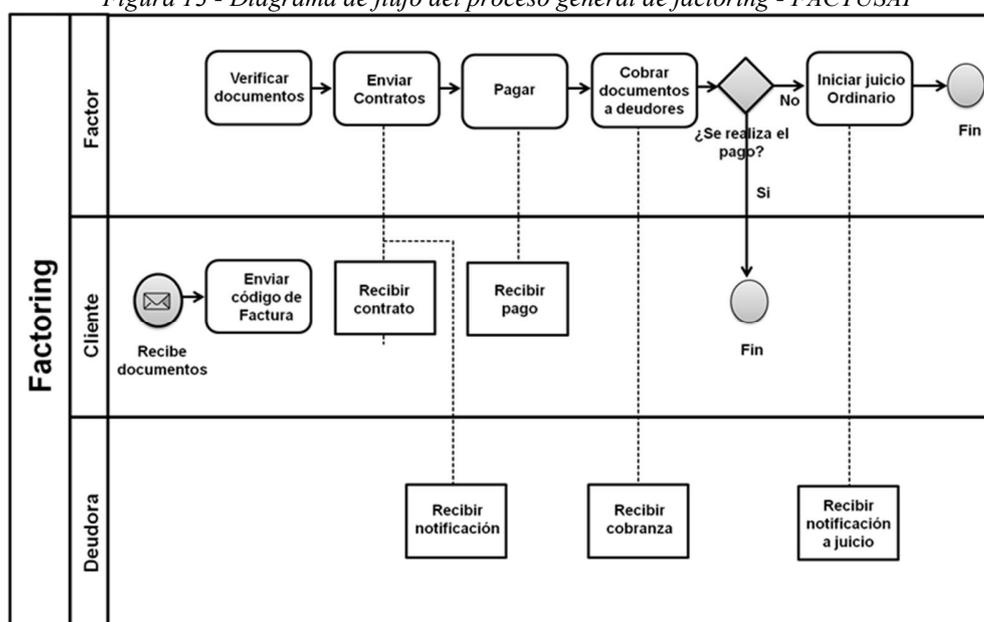
|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Factores Internos</b><br><br><b>Factores Externos</b>   | <b>FORTALEZAS</b><br>F1: Proceso de evaluación crediticia ágil.<br>F2: Empleo de la tecnología apropiada para realizar el proceso de factoring.<br>F3 Ofrecer una mayor tasa de retorno de la inversión.   | <b>DEBILIDADES</b><br>D1: No se cuenta con asesoramiento legal.<br>D2: Nueva Plataforma tecnología que requerirá actualizaciones y mejoras.<br>D3: Ser una nueva empresa en el mercado del factoring.  |
|  | <b>OPORTUNIDADES</b><br>O1: Acceder a convenios para captar nuevos clientes Mypes.<br>O2: Fomento del estado para gestionar las facturas negociables y electrónicas.<br>O3: Incremento en el uso de tecnología por parte de las Mypes.<br>O4: Incremento en la demanda de liquidez por parte de las Mypes. | <b>EFO</b><br>F1-O4: Asegurar que la solicitud del factoring ser lo más fácil y ágil para que la Mype pueda contar con la liquidez en el menor tiempo posible.<br>F2-O1: Impulsar el uso de la tecnología para demostrar las ventajas y beneficios que ofrece el factoring para las Mypes.<br>F3- O1: El obtener una mejor tasa de retorno posibilitará la participación de más inversionistas dispuestos a colocar sus fondos para realizar factoring con Mypes a través de nuestra plataforma. |
| <b>AMENAZAS</b><br>A1: Cierta nivel de inestabilidad económica.<br>A2: Desconocimiento del uso del factoring por parte de las Mypes.<br>A3: Alto índice de informalidad en las Mypes.<br>A4: Variedad de competidores que ofrecen productos similares. | <b>EFA</b><br>F2-A4: Establecer nuestra propuesta de valor respecto a la facilidad en el uso de la plataforma y la gestión del factoring, para diferenciarnos de los competidores.<br>F1-A3: Implementar campañas de publicidad para captar a las Mypes que realizan sus transacciones de manera informal. | <b>EDA</b><br>D3-A4: Implementar una estrategia de marketing que permita posicionar nuestra marca y nuestros servicios en el mercado del factoring para las Pymes.<br>D2-A2: Como parte del plan de marketing, se deberá incluir un programa de difusión de las ventajas y beneficios del factoring.   |

Fuente: Elaboración propia (2021)

## 4.2 Proceso de producción u operación

Para el proceso de factoring, que será solicitado por una Pyme a través de la plataforma FACTUSAP, ésta deberá registrar los datos generales de la factura, incluyendo al número de RUC de la empresa deudora, el importe de la factura y las condiciones de pago. Con estos datos, el sistema realizará la validación sobre la calificación crediticia de la empresa deudora y de acuerdo con los resultados obtenidos ofrecerá los costos de operación correspondientes, que incluyen la comisión por el pago adelantado de la factura, así como los gastos de operación.

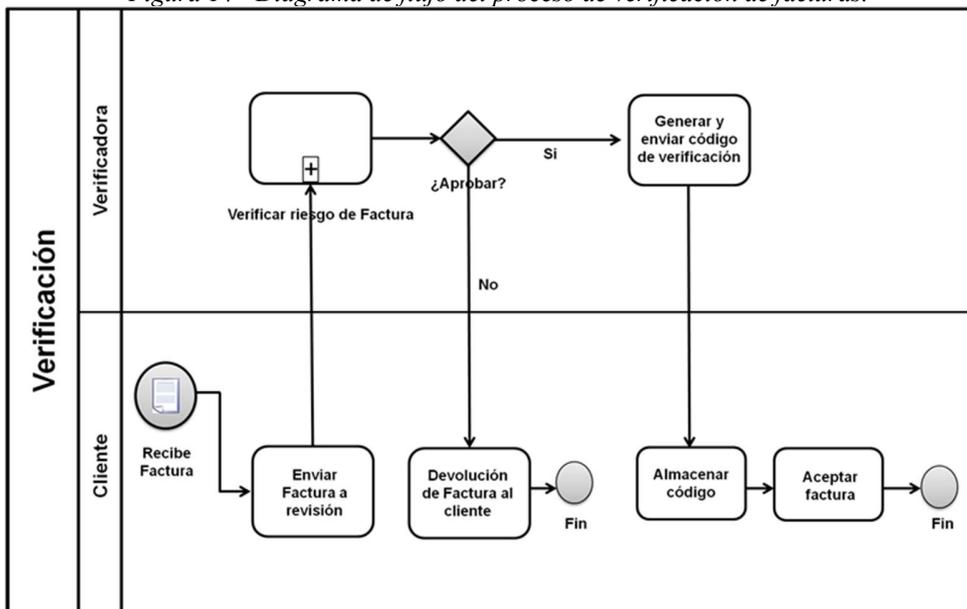
Figura 13 - Diagrama de flujo del proceso general de factoring - FACTUSAP



Fuente: Elaboración propia (2021)

Después de que la Pyme haya optado por realizar el factoring a través de FACTUSAP y después de suscribir los contratos correspondientes, se debe proceder a la verificación de la factura, donde se evalúan aspectos como: la falta de obligaciones de carácter financiero, bancario o mercantil, el historial crediticio del deudor, los vínculos comerciales, notificación de bancarota, entre otros.

Figura 14 - Diagrama de flujo del proceso de verificación de facturas.



Fuente: Elaboración propia (2021)

### 4.3 Cronograma de actividades (diagrama de Gantt)

A continuación se muestra el cronograma de actividades para el presente proyecto:

Figura 15 - Cronograma de actividades - FACTUSAP

| Actividad  | Plazo      | Semanas |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|  |            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| Estudio de mercado (complementario)              | 3 semanas  | █       | █ | █ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Formalización: Constitución de la empresa        | 3 semanas  | █       | █ | █ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Financiamiento: Tramitar prestamo bancario       | 4 semanas  |         |   |   | █ | █ | █ | █ |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Ejecución de la inversión (adquisiciones)        | 3 semanas  |         |   |   |   |   |   | █ | █ | █ |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Adecuación e implementación del local            | 3 semanas  |         |   |   |   |   |   | █ | █ | █ |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Personal: Convocatoria y selección de personal   | 4 semanas  |         |   |   |   |   |   |   |   | █ | █  | █  | █  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Personal: Inducción y capacitación               | 3 semanas  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | █  | █  | █  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Diseño y desarrollo de la plataforma FACTUSAP    | 15 semanas |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  |
| Pruebas y actualizaciones de plataforma FACTUSAP | 9 semanas  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  |
| Marketing: Campaña de lanzamiento                | 5 semanas  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Lanzamiento e inicio de operaciones              | 3 semanas  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Organización y apoyo administrativo              | 28 semanas | █       | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  | █  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

## 5 Capítulo V – Design thinking

El concepto que define al diseño del pensamiento (Design Thinking), se refiere a los métodos que ayudan a identificar las preferencias de los clientes, para poder aplicar posibles soluciones viables a nivel tecnológico a su problemática (Brown & Wyatt, 2009).

En este mismo sentido, es un tipo de pensamiento que fortalece y perfecciona los procesos de elaboración de soluciones frente a determinadas situaciones. Este contexto puede ser asumido por diferentes individuos, logrando el desarrollo de nuevos productos, servicios, planificaciones y tácticas, que permitan mitigar los riesgos que puedan afectar la factibilidad de la idea de negocio y contribuya al incremento de las posibilidades de éxito, tomando en cuenta las necesidades del cliente para encontrar la mejor solución y mayor rentabilidad. A tal efecto, se adopta como pensamiento de diseño la observancia con respecto al comportamiento del ser humano, para crear a partir de allí un nuevo producto (Serrano & Blánquez, 2016).

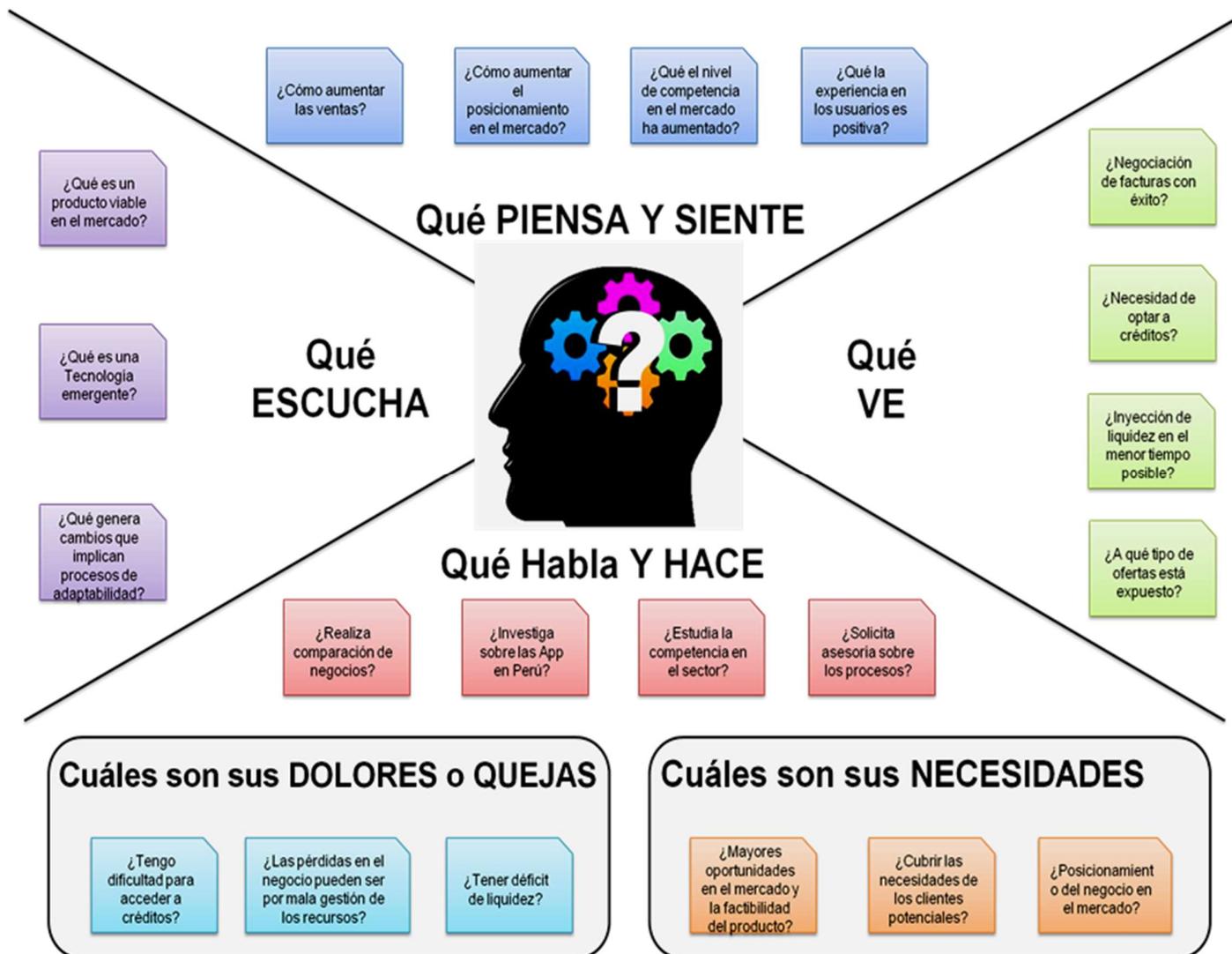
También se presenta como norma de operatividad la implementación de etapas que conlleven a la consecución de un proceso ordenado de la creación de un producto. Todo esto se logra mediante una serie de fases secuenciales, lógicas y de factibilidad en su aplicación, con respecto al diseño de cualquier índole. Por consiguiente, seguidamente se presentan las cinco etapas fundamentales del Design Thinking, aplicadas al modelo de negocio FACTUSAP:

### 5.1 Empatizar

Representa la base de este instrumento, los conocimientos anteriores, la interacción primaria con el problema a darle solución, el contacto inicial con el cliente para entender sus necesidades. En dicha etapa hay que desempeñar el principal rol que representa la observancia, la escucha activa y tomando partido en la situación objeto de estudio, conformando una identidad entre el cliente y sus requerimientos, realizando un diagnóstico oportuno en función del usuario (Manchego, 2018).

Por consiguiente, mediante la aplicación de un mapa de empatía a través del estudio de los seis componentes que lo integran, los cuales están asociados a las emociones, se llegó a obtener información relevante y precisa en cuanto a los potenciales clientes del emprendimiento propuesto.

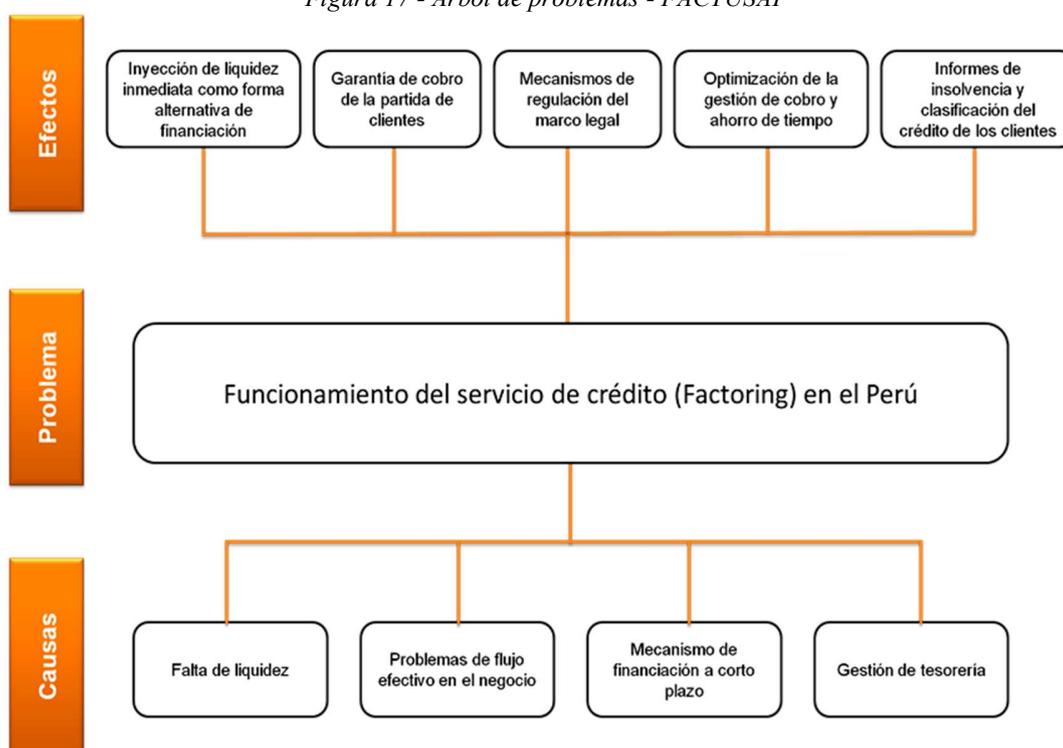
Figura 16 - Mapa de empatía FACTUSAP



Fuente: Elaboración propia (2021)

Por otra parte, el Árbol de Problemas es una práctica de participación que contribuye a la identificación de problemas, causas y efectos de forma sistematizada. En tal sentido, proporciona un estándar de vínculos causales alrededor de una situación determinada. Por tanto, este se produce al identificar el problema de mayor relevancia, que formará el tallo del árbol; luego, se establecen sus posibles causas (Representadas por las raíces), y por último, las consecuencias (Constituyen los frutos). En efecto, en las raíces se muestran los orígenes del problema principal; con ellas pueden establecerse jerarquías, organizándose y sistematizándose las causas, en principales y secundarias; de igual manera se realiza con las consecuencias (CISE, 2020).

Figura 17 - Árbol de problemas - FACTUSAP



Fuente: Elaboración propia (2021)

## 5.2 Definir

En referencia a esta etapa se establece el reto del plan, con base a los datos recopilados de parte del cliente y su contexto. Así pues, se estudia y explica todo lo producido en la anterior etapa, lo cual tiene su complejidad ya que, partiendo de la información obtenida se debe organizar y sintetizar hasta tener una perspectiva diáfana y beneficiosa de la situación problemática, permitiendo la misma proponer soluciones viables y efectivas para el desafío proyectado por el cliente. Por otra parte, en dicho análisis

se debe extraer todo lo que se considere superfluo, conservando sólo lo significativo y sustancial de lo investigado y que recabada que contribuya a la búsqueda de una solución vanguardista y eficaz (Castillo y Gonzáles, 2016).

El proyecto presentado busca ingresar al mercado de las pequeñas y medianas empresas que aplican el factoring, logrando así, el reconocimiento por la celeridad y permisividad en el servicio facilitado al usuario. En efecto, el servicio de factoring ofrecido representará una solución a la solvencia y gestión de las facturas por cobrar de clientes.

También, la elaboración del mapa de empatía y el árbol de problemas permitió definir de forma clara los requerimientos, de la población objeto de estudio de esta propuesta (Región de Piura en el noroeste de Perú). A continuación, se mencionan esos requerimientos:

- Inyección de liquidez inmediata como forma alternativa de financiación.
- Garantía de cobro de la partida de clientes.
- Mecanismos de regulación del marco legal.
- Optimización de la gestión de cobro y ahorro de tiempo.
- Informes de insolvencia y clasificación del crédito de los clientes.
- Problemas de flujo efectivo en el negocio.
- Mecanismo de financiación a corto plazo.
- Tecnología emergente.
- Factibilidad del producto en el mercado.

### **5.3 Idear**

Esta etapa es la más significativa, en ella procede a plantear y presentan diversas las opciones de solución a la situación problemática proyectada, se promueve el pensamiento crítico y divergente, singularidad, ingenio y creación. En ella, se producen juicios, nociones y principios de forma independiente, sin ninguna sentencia ni evaluación, solamente registrando las proposiciones y ofertas e impulsando un entorno promoviendo un ambiente libre, de cordialidad y extremadamente creativo e ingenioso. En fin, el propósito no se corresponde con poseer el criterio correcto o la solución más favorable, sino que la meta a alcanzar en esta etapa, es concebir y producir un gran número de alternativas posibles de solución (Castillejos, 2016).

Cabe destacar, que una vez fijada la problemática y los requerimientos de los clientes se puso en práctica la técnica lluvia de ideas, sacando el máximo provecho al proceso de innovación y creación en búsqueda de soluciones a nivel colectivo. Razón por la cual, dentro las resoluciones que tuvieron mayor relevancia se indican cuatro (4) alternativas de solución según FACTUSAP:

- Financiamiento a través del factoring.
- Uso de aplicaciones tecnológicas.
- Asesoría crediticia.
- Factoring electrónico.

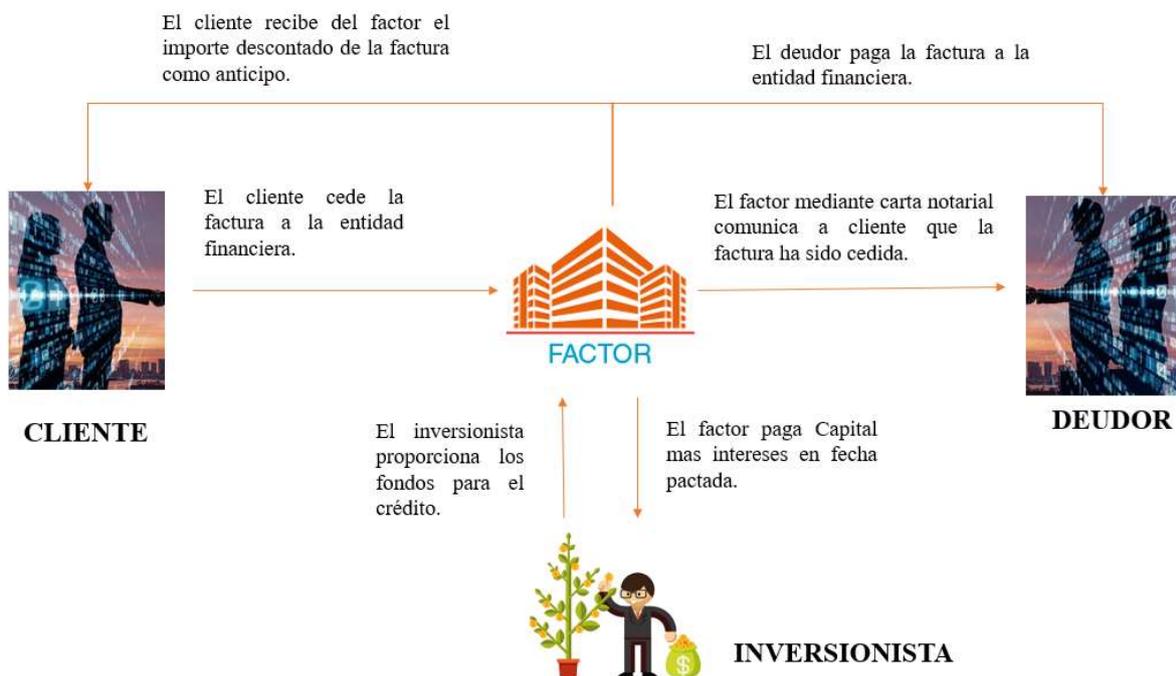
Por tanto, de las opciones antes mencionadas fue seleccionado el factoring electrónico, ya que representa un medio de cobranza, que permite agilizar el proceso de cobro de facturas de manera más expedita y eficaz que incide cómo factor para reactivar la economía del Perú. Vale decir, que el desarrollo de esta herramienta dentro de una aplicación tecnológica facilita la interacción de una forma más dinámica y accesible entre FACTUSAP y sus clientes. Entre sus principales beneficios se pueden mencionar:

- Proceso simple y amigable para gestionar el factoring a través de una plataforma tecnológica.
- Tasas preferenciales de acuerdo con la evaluación crediticia
- Cobro oportuno de facturas

## **5.4 Prototipar**

En referencia a esta etapa, se plasma en la realidad física todo lo producido en la anterior etapa, las ideas seleccionadas son procesadas para presentar una oferta lógica, congruentes y con cierta factibilidad que conlleve a una propuesta palpable, comprensible creando una propuesta tangible, entendible y específica. Así pues, la representación gráfica del proyecto es imprescindible, esto permite manipular propuestas que faciliten aprobar los requerimientos para su puesta en práctica. Además, es importante difundir con efectividad la idea al cliente (González, 2018). A continuación, se muestran algunos prototipos de nuestra plataforma:

Figura 18 - Diagrama del modelo de negocio de FACTUSAP



Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 19 - Pantalla de Login - FACTUSAP

Factus Ap

Usuario

Contraseña

**INGRESAR**

[¿Olvidaste tu contraseña?](#)

Conoce nuestras [Políticas de privacidad](#) y [Términos y condiciones](#)

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 20 - Pantalla de consulta de facturas del cliente

**MIS FACTURAS NEGOCIABLES**

|                      |                      |                      |         |  |
|----------------------|----------------------|----------------------|---------|--|
| Nro. Factura         | Fecha de Inicio      | Fecha de Fin         | BUSCAR  |  |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | AGREGAR |  |

| NRO. ▲ | FECHA ▲    | CLIENTE  | MONTO ▼  | OPCIONES            |
|--------|------------|----------|----------|---------------------|
| E-42   | 20/04/2021 | Innotech | S/10.000 | <a href="#">Ver</a> |
| E-52   | 20/04/2021 | Innotech | S/20.000 | <a href="#">Ver</a> |
| E-60   | 20/04/2021 | Innotech | S/30.000 | <a href="#">Ver</a> |
| E-71   | 20/04/2021 | Innotech | S/20.000 | <a href="#">Ver</a> |

Conoce nuestras [Políticas de privacidad](#) y [Términos y condiciones](#)

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 21 - Pantalla de registro de facturas del cliente

**REGISTRO DE FACTURA**

**EMPRESA**

RUC  Razón social

Domicilio Legal

Teléfono Fijo  Celular

**SERVICIO**

|                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Descripción          | Monto                | Fecha                |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| NRO. FACTURA         | ADJUNTAR FACTURA     | ADJUNTAR XML         |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

**CONTACTO DEL CLIENTE**

Nombre  Celular  E-mail

**REGISTRAR**

Acepta nuestras [Políticas de privacidad](#) y [Términos y condiciones](#)

Fuente: Elaboración propia (2021)

## 5.5 Evaluar

Esta representa una etapa de experimentación, la cual constituye la fase final de los cinco elementos del Design Thinking que tiene por finalidad demostrar la funcionalidad y factibilidad de la solución planteada dentro de una situación enmarcada en la realidad y busca mitigar potenciales riesgos. En este punto, el juicio o criterio del cliente es considerado realmente significativo, ya que, en última instancia, es quién debe realizar la prueba final, sin que el mismo sea influenciado ni direccionado en su forma de actuar. De igual forma, la detección de errores representa un factor de importancia que conlleva a un proceso de retroalimentación para los encargados de diseñar y adaptar el prototipo (Brown, 2010).

En tal sentido, en esta etapa se planteó la validación de la navegabilidad y funcionalidad de la plataforma, tanto por parte de los diseñadores como el de un grupo usuarios del departamento de Piura en el Perú. Esta validación permite mostrar y detectar cualquier falla u oportunidad de mejora que se puede presentar contribuyendo con la valoración del funcionamiento del prototipo y la posibilidad de agregar mejoras incrementales, para lo cual se debe tomar en consideración principios de importancia, tales como:

- Principio de mayor captación de relevancia, respondiendo interrogantes relacionados con el proyecto para poder realizar ajustes por parte del equipo encargado,
- Principio de credibilidad, por parte de clientes potenciales y del grupo de trabajo, estableciendo una retroalimentación abierta y clara.

## **6 Capítulo VI – Plan comercial del proyecto**

### **6.1 Variables críticas del cliente**

De acuerdo con el portal web (Marketing Analítico, 2018) menciona que una variable “Una variable es una característica de un producto o servicio que varía y que, a menudo, puede ser manipulado”. Asimismo, señala que las variables de los productos y de los clientes buscan comprender de qué manera los diversos atributos que posee el producto o servicio pueden atraer e incrementar las ventas, así como la manera en la que los potenciales clientes pueden responder a las ofertas de los productos o servicios tomando en consideración sus atributos y características.

Desde el punto de vista del cliente (empresa que desea vender sus facturas), la principal variable para tener en cuenta en un proceso de factoring es la disponibilidad del dinero efectivo como resultado del cobro anticipado de una factura correspondiente a una venta a crédito, es decir, poder contar con el dinero en el menor plazo posible, así como el pago de una menor tasa de comisión o costo de operación por dicha transacción. Por otro lado, desde el punto de vista de los inversionistas (personas o empresas que comprarán las facturas), la principal variable para tener en cuenta es una mayor rentabilidad sobre el dinero invertido, así como la garantía de que no perderán su inversión.

Tomando en cuenta las variables descritas anteriormente, nuestro modelo de negocio considerará, para las empresas que desean vender sus facturas, un costo de operación razonable, así como establecer el pago de las facturas en un período no mayor a las 48 horas de solicitada la operación. Para los inversionistas, se considerará el diseño de los algoritmos apropiados para la ejecución de las evaluaciones de las facturas a comprar de tal forma que se minimicen los posibles riesgos de incumplimiento, buscando garantizar el retorno de su inversión y considerando una tasa atractiva en comparación con otros instrumentos de inversión.

### **6.2 Mercado (características y segmentación)**

De acuerdo con la (Universidad de Piura, 2021) en la región Piura se registran 48,727 empresas activas y realizando sus actividades comerciales, basándose en la información elaborada por la SUNAT. El 30% de las empresas se dedican a la comercialización por mayor y menor, el 11% se dedican a al rubro de transporte y carga pesada, el 8% realiza sus actividades en el sector de la construcción, el 6% corresponde a hoteles y restaurantes, las demás empresas realizan sus actividades comerciales en diversos

sectores. Asimismo, se identificó que el 60% de las empresas realiza sus operaciones desde la provincia de Piura, el 15% lo hace desde la provincia de Sullana, el 9% desde la provincia de Talara y el 16% restante se distribuye entre Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paita y Sechura.

## **6.3 Marketing Mix**

### **6.3.1 Producto**

FACTUSAP ofrece un servicio que consiste en una plataforma web mediante la cual las empresas que desean vender sus facturas para poder contar con liquidez podrán registrarlas y evaluar las condiciones y tasas que se ofrecen, después de la evaluación correspondiente, para la adquisición de sus facturas. Para ello, se ejecutarán una serie de controles y verificaciones para minimizar posibles riesgos de incumplimiento, se elaborarán los contratos correspondientes para la aceptación y suscripción de las partes involucradas, para luego proceder con el pago. Cuando se haya cumplido con los pasos previos y se haya aceptado la transacción, la empresa vendedora recibirá el 85% del valor total de la factura, monto del cual se descontarán los costos de la operación, incluyendo los gastos operacionales, el IGV y los costos financieros. Después, cuando el deudor de la factura cumpla con cancelarla, se procederá a abonar a la empresa vendedora de la factura el saldo pendiente (15%).

### **6.3.2 Precio**

Para realizar el cálculo del precio de nuestro servicio de factoring, se analizaron las propuestas que ofrecen empresas como Facturedo y Rextie, ambas son plataforma web que se dedican a la subasta de facturas ofrecidas por las empresas que desean venderlas y que reciben las ofertas de diversos inversionistas dispuestos a adquirirlas.

En el caso de Facturedo, al cotizar en su simulador una factura de S/15,000 a ser cobrada en 45 días, ofrece un adelanto del 85% del valor total de la factura (S/12,750.00) del cual se cobra el costo de la operación (incluido el IGV) equivalente al 3.97% (S/596.70) y el saldo remanente (S/1,653.30) se abona cuando el deudor de la factura cumple con pagarla.

Gráfico 22 - Resumen de costo de operación de factoring - Facturedo

## Resumen

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Recibes ahora (adelanto):</b>           | <b>S/ 12,750.00</b> PEN |
| Costo total:                               | S/ 596.70 PEN           |
| Recibes al pago de la factura (remanente): | S/ 1,653.30 PEN         |

Fuente: Facturedo (2021)

Gráfico 23 - Detalle de los costos de operación de factoring - Facturedo

|                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| Adelanto bruto:                 | S/ 12,965.61 PEN        |
| Comisión de cobranza:           | S/ 21.00 PEN            |
| Coste de estudio:               | S/ 0.00 PEN             |
| Gastos operacionales:           | S/ 10.97 PEN            |
| Comisión de Facturedo estimada: | S/ 150.75 PEN           |
| IGV originación:                | S/ 32.89 PEN            |
| <b>Monto de adelanto neto:</b>  | <b>S/ 12,750.00</b> PEN |

---

|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| Gastos financieros: | S/ 381.09 PEN          |
| Remanente:          | <b>S/ 1,653.30</b> PEN |

\* El remanente se deposita cuando el deudor realiza el pago de las facturas

Fuente: Facturedo (2021)

En el caso de Rextie, al cotizar en su simulador una factura de S/15,000 a ser cobrada en 45 días, ofrece un adelanto del 85% del valor total de la factura (S/12,750.00) del cual se cobra el costo de la operación (incluido el IGV) equivalente al 3.84% (S/576.71) y el saldo remanente (S/1,653.29) se abona cuando el deudor de la factura cumple con pagarla.

Gráfico 24 - Resumen de costo de operación de factoring - Rextie

## Recibirás al operar:

|  |                     |
|--|---------------------|
| Recibirás en menos de 72 hrs. <span>?</span>           | <b>S/ 12,750.00</b> |
| Recibirás cuando el deudor pague <span>?</span>        | S/ 1,673.29         |
| Costo aprox. de la operación (Inc. IGV) <span>?</span> | S/ 576.71           |
| <hr/> Monto de la factura                              | <b>S/ 15,000.00</b> |

Fuente: Rextie (2021)

Tomando en cuenta los costos referenciales de los principales competidores identificados en el sector, se ha considerado establecer un costo de operaciones variable el mismo que estará sujeto al resultado de la evaluación crediticia, es decir, mientras mayor sea el riesgo de impago, mayor será la tasa que se cobrará del valor total de la factura:

*Tabla 4 - Detalle de porcentajes de cobro por tipo de producto*

| <b>Producto</b>       | <b>Precio</b> |
|-----------------------|---------------|
| Cartera de créditos 1 | 32%           |
| Cartera de créditos 2 | 31%           |
| Cartera de créditos 3 | 30%           |
| Cartera de créditos 4 | 29%           |
| Cartera de créditos 5 | 28%           |
| Cartera de créditos 6 | 27%           |
| Cartera de créditos 7 | 26%           |
| Cartera de créditos 8 | 25%           |

Fuente: Elaboración propia (2021)

### **6.3.3 Plaza**

Si bien es cierto que nuestra propuesta de negocio tiene un gran componente digital y es posible realizar las operaciones en cualquier parte del país, gracias a la virtualización, nos enfocaremos en desarrollar nuestras operaciones en el departamento de Piura, en las provincias de Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paita, Piura, Sechura Sullana y Talara. Nuestras oficinas se ubican en la ciudad de Piura en la Av. Sánchez Cerro con Av. Loreto - Piura local que se encuentra en una zona apropiada para la implementación de nuestro local. Tomando en cuenta que nuestras operaciones se desarrollarán principalmente desde un entorno digital, nuestras instalaciones contarán con una distribución básica, al menos inicialmente, que permitan el normal desarrollo de nuestras actividades. Para elegir la ubicación de nuestro local se realizó una evaluación entre las alternativas identificadas:

- Local Nro. 1: Av. Grau Nro. 975 – Piura
- Local Nro. 2: Av. Sánchez Cerro con Av. Loreto - Piura
- Local Nro. 3: Avenida Chulucanas 464 - Piura

Tabla 5 - Evaluación de alternativas para la ubicación del local de FACTUSAP

| Factores de localización | Peso        | Locales disponibles |             |              |             |              |             |
|--------------------------|-------------|---------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                          |             | Local Nro. 1        |             | Local Nro. 2 |             | Local Nro. 3 |             |
|                          |             | Calificación        | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| Localización             | 0.20        | 5                   | 1.0         | 4            | 0.8         | 4            | 0.8         |
| Afluencia                | 0.10        | 5                   | 0.5         | 4            | 0.4         | 4            | 0.4         |
| Zonificación             | 0.20        | 5                   | 1.0         | 4            | 0.8         | 4            | 0.8         |
| Seguridad                | 0.20        | 5                   | 1.0         | 5            | 1.0         | 4            | 0.8         |
| Arrendamiento            | 0.30        | 5                   | 1.5         | 4            | 1.2         | 4            | 1.2         |
| <b>Total</b>             | <b>1.00</b> |                     | <b>5.0</b>  |              | <b>4.2</b>  |              | <b>4.0</b>  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

El local ubicado en la Av. Grau Nro. 975 – Piura fue elegido para la instalación de nuestras oficinas administrativas porque, de acuerdo con el resultado del análisis realizado y descrito en la tabla anterior obtuvo el mayor puntaje en la evaluación de cada uno de los atributos evaluados.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que nuestro modelo de negocio está basado en el desarrollo y uso de una plataforma web, a la cual se puede acceder desde cualquier lugar, desde donde se realizará el factoring de las facturas de las empresas vendedoras y al concretarse la operación, la transferencia del dinero también se realizará a través de las plataformas digitales de las entidades bancarias, por lo que nuestras transacciones ser realizarán desde esta plataforma digital no siendo necesario la implementación de un ambiente físico donde se deba ejecutar las operaciones comerciales.

#### 6.3.4 Promoción

Para lograr el posicionamiento de nuestra marca, así como nuestros productos y servicios se elaborará un plan de marketing que estará basado en el uso de las plataformas digitales, especialmente las redes sociales Facebook, Instagram, así como en LinkedIn y YouTube, se diseñarán y ejecutarán diversas campañas de publicidad pagada con el objetivo de lograr un mayor alcance de leads o potenciales clientes. Asimismo, se plantea el uso de diversas herramientas digitales para la captación de estos leads, herramientas como los funnels de venta o conversión que permitirán captar el interés de nuestros potenciales clientes y motivarlos a tomar contacto con nuestra organización. Entre las principales acciones a realizar se pueden mencionar las siguientes:

- Diseñar el plan de marketing basado en el uso de las plataformas digitales, especialmente las redes sociales que tendrá la empresa (Facebook, Instagram y LinkedIn). Dentro del plan de marketing digital se diseñarán diversas campañas publicitarias en diferentes períodos, dirigidas a cada plataforma, con el objetivo de publicitar y posicionar nuestra marca y los servicios que ofrecemos.
- Generar contenido de valor en nuestras diversas plataformas de redes sociales, este contenido estará relacionado con el factoring y las ventajas y beneficios que ofrece para las Mypes. Este tipo de publicaciones permitirá posicionar nuestra marca como un referente en el tema.
- Fomentaremos la interacción con nuestros potenciales clientes, a través del desarrollo de webinarios, talleres, entrevistas, etc. donde se invitarán a personas, empresarios, académicos, autoridades, entre otros, ligados al sector para que puedan compartir información de interés sobre el tema a nuestros potenciales clientes.
- Se realizarán campañas de publicidad pagada a través de la plataforma Google AdWords, para que cuando un internauta realice una búsqueda relacionada con el tema de factoring, pueda visualizar nuestra publicidad.
- Utilizaremos nuestra plataforma de YouTube para publicar videos de contenido informativo relacionado con el tema del factoring, economía, emprendimiento, negocios, tecnología, financiamiento, entre otros.

Por otro lado, también se trabajará en desarrollar un programa de fidelización y retención de clientes, con el objetivo de que éstos realicen nuevas transacciones con nosotros y se conviertan en evangelizadores de nuestra marca, nuestros productos y servicios.

## 7 Capítulo VII – Estudio de mercado

### 7.1 Oferta

A continuación, se muestra el detalle de la oferta de los competidores del mercado de Factoring:

*Tabla 6 - Análisis de la oferta de los competidores*

| Nombre         | Servicios   | Productos   |
|----------------|---|---|
| Innova Funding | Factoring, titulización de facturas impagadas y cobranza libre    | Ofrece la posibilidad de que inversionistas puedan elegir las facturas por las cuales muestran interés para invertir su capital.<br>Ofrece la opción de que las Pymes puedan publicar sus facturas sobre las que desean realizar el factoring, evaluar las propuestas de financiamiento que se les ofrece y elegir la que más le conviene.  |
| Factoring Lab  | Ofrece el servicio de factoring para pequeñas y medianas empresas | Ofrece la posibilidad de que inversionistas puedan elegir las facturas por las cuales muestran interés para invertir su capital.<br>Ofrece la opción de que las Pymes puedan publicar sus facturas sobre las que desean realizar el factoring, evaluar las propuestas de financiamiento que se les ofrece y elegir la que más le conviene.  |
| Finsmart       | Factoring y Confirming (pago a proveedores)                       | Ofrece la posibilidad de que inversionistas puedan elegir las facturas por las cuales muestran interés para invertir su capital.<br>Ofrece la opción de que las Pymes puedan publicar sus facturas sobre las que desean realizar el factoring, evaluar las propuestas de financiamiento que se les ofrece y elegir la que más le conviene. También ofrece el servicio de pago adelantado a proveedores. |
| Facturedo      | Factoring, cobranza libre, inversión en factoring                 | Ofrece la posibilidad de que inversionistas puedan elegir o pujar por las facturas por las cuales muestran interés para invertir su capital.<br>Ofrece la opción de que las Pymes puedan publicar sus facturas sobre las que desean realizar el factoring, evaluar las propuestas de financiamiento que se les ofrece y elegir la que más le conviene. También ofrecen el servicio de cobranza libre.   |

Fuente. Elaboración propia (2021)

De acuerdo con la información recolectada respecto a los competidores que existen actualmente en el mercado de factoring, se puede observar que hay varios competidores y que éstos implementan un modelo de negocio basado en la subasta y puja de las facturas por parte de los inversionistas, para luego gestionar la cobranza de las facturas financiadas. Además, algunos de estos competidores también ofrecen el servicio de cobranza libre y confirming, operaciones que se desarrollan en paralelo al factoring.

## **7.2 Demanda**

Según el artículo “*Se crearon más de 12 mil nuevas empresas en la región Piura*” (El Tiempo, 2020), la región Piura registró 12,188 nuevas empresas, siendo Piura y Máncora las zonas con mayor densidad de empresas, a razón de 100 empresas por cada 1,000 habitantes. Por otro lado, indica que Lima se encuentra en la cima del ranking con 103,721 empresas, equivalente al 45.6% a nivel nacional, en segundo lugar, se encuentra Arequipa con 133,846 empresas, equivalente al 5.6% a nivel nacional. Respecto a Piura, éste se encuentra en la cuarta ubicación a nivel departamental registrando el 4.3% a nivel nacional.

Para poder realizar una validación en la demanda del servicio de factoring que ofreceremos, se realizó una encuesta inicial a un total de 52 Pymes de la región Piura. A continuación, se muestra el resultado obtenido en la encuesta realizada:

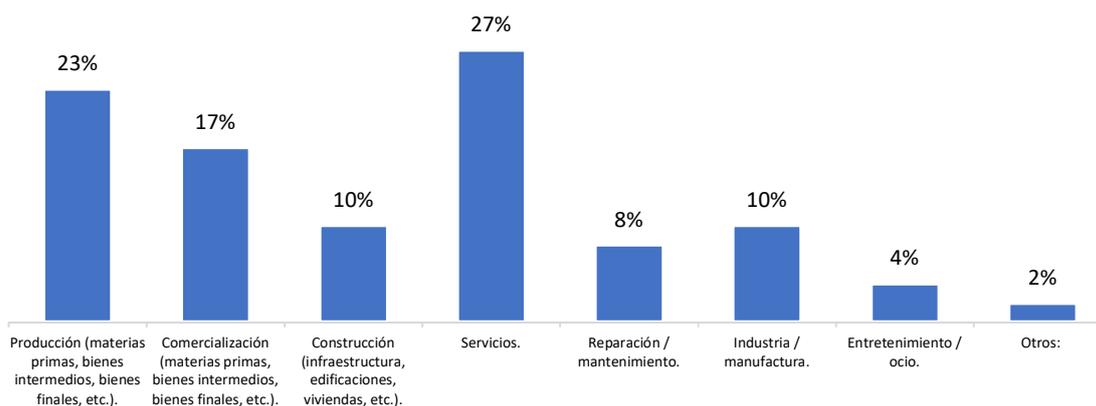
Tabla 7 - Pregunta Nro. 1

| <b>1. Por favor, podría indicar cuál es el sector o actividad económica de la empresa (Marca sólo una alternativa)</b> |     |
|--|-----|
| Producción (materias primas, bienes intermedios, bienes finales, etc.).  | 23% |
| Comercialización (materias primas, bienes intermedios, bienes finales, etc.).  | 17% |
| Construcción (infraestructura, edificaciones, viviendas, etc.).  | 10% |
| Servicios.   | 27% |
| Reparación / mantenimiento.  | 8%  |
| Industria / manufactura.   | 10% |
| Entretenimiento / ocio.  | 4%  |
| Otros:   | 2%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figuro 25 - Pregunta Nro. 1

Por favor, podría indicar cuál es el sector o actividad económica de la empresa (Marca sólo una alternativa)



Fuente: Elaboración propia (2021)

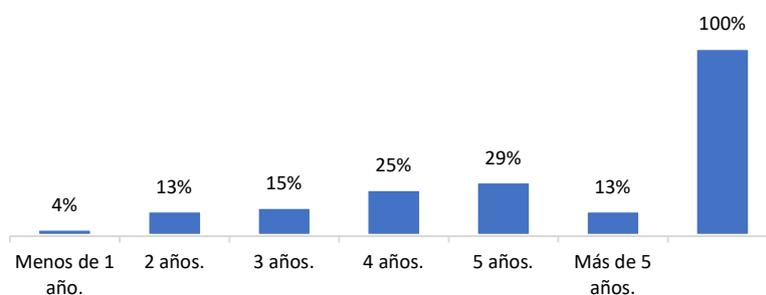
*Tabla 8 - Pregunta Nro. 2*

| <b>2. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa?</b> |     |
|---|-----|
| Menos de 1 año.                                 | 4%  |
| 2 años.   | 13% |
| 3 años.   | 15% |
| 4 años.   | 25% |
| 5 años.   | 29% |
| Más de 5 años.                                  | 13% |

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Figura 26 - Pregunta Nro. 2*

¿Cuál es la antigüedad de la empresa?



Fuente: Elaboración propia (2021)

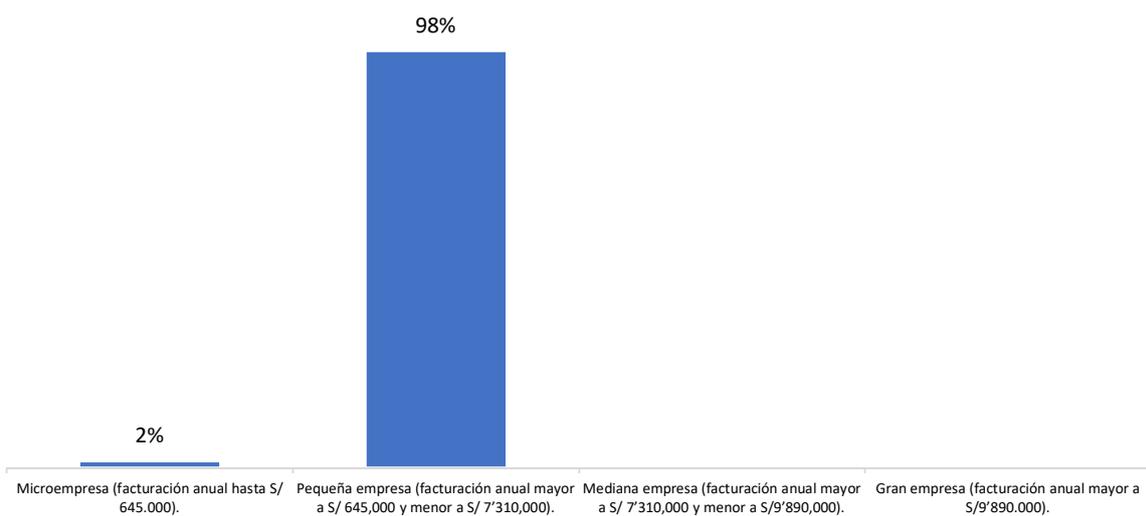
Tabla 9 - Pregunta Nro. 3

| 3. De acuerdo con la facturación obtenida en el año 2020 por empresa<br>¿Cómo clasificaría su empresa? |     |
|--|-----|
| Microempresa (facturación anual hasta S/ 645.000).   | 2%  |
| Pequeña empresa (facturación anual mayor a S/ 645,000 y menor a S/ 7'310,000).                         | 98% |
| Mediana empresa (facturación anual mayor a S/ 7'310,000 y menor a S/9'890,000).                        | 0%  |
| Gran empresa (facturación anual mayor a S/9'890.000).  | 0%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 27 - Pregunta Nro. 3

De acuerdo con la facturación obtenida en el año 2020 por empresa ¿Cómo clasificaría su empresa?



Fuente: Elaboración propia (2021)

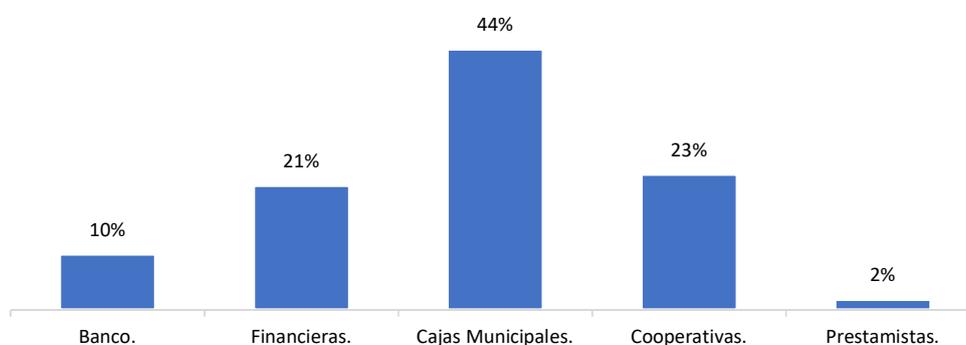
Tabla 10 - Pregunta Nro. 4

| 4. ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza en su empresa? |     |
|--|-----|
| Banco.   | 10% |
| Financieras.   | 21% |
| Cajas Municipales.                                       | 44% |
| Cooperativas.  | 23% |
| Prestamistas.  | 2%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 28 - Pregunta Nro. 4

¿Qué fuentes de financiamiento utiliza en su empresa?



Fuente: Elaboración propia (2021)

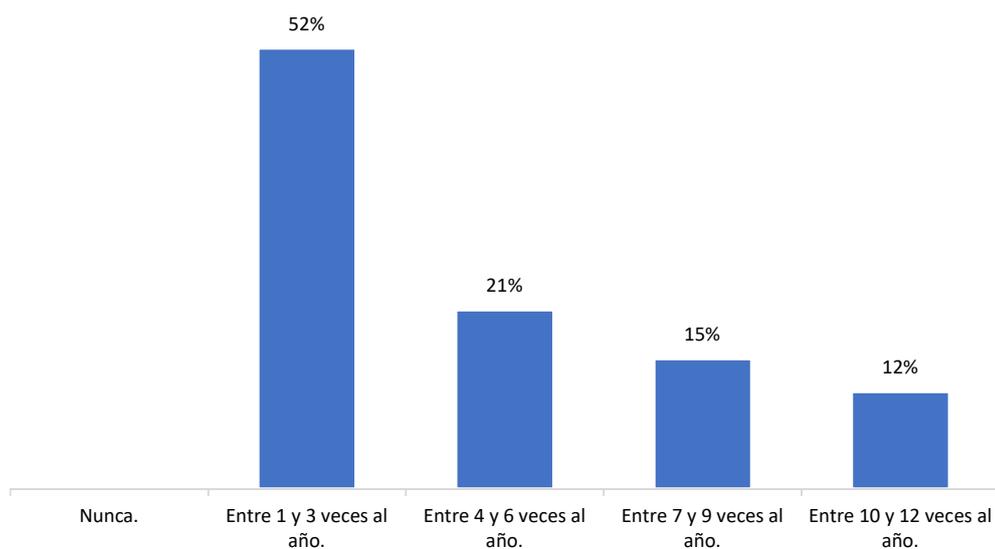
Tabla 11 - Pregunta Nro. 5

| <b>5. ¿Con qué frecuencia recurre a préstamos de terceros (bancos, financieras, cajas, prestamistas, etc.), para financiar sus operaciones?</b> |     |
|---|-----|
| Nunca.  | 0%  |
| Entre 1 y 3 veces al año.   | 52% |
| Entre 4 y 6 veces al año.   | 21% |
| Entre 7 y 9 veces al año.   | 15% |
| Entre 10 y 12 veces al año.   | 12% |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 29 - Pregunta Nro. 5

¿Con qué frecuencia recurre a préstamos de terceros (bancos, financieras, cajas, prestamistas, etc.), para financiar sus operaciones?



Fuente: Elaboración propia (2021)

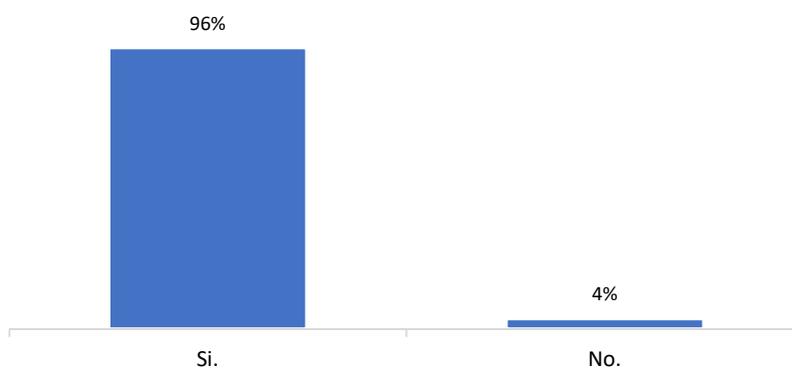
*Tabla 12 - Pregunta Nro. 6*

| <b>6. ¿Realizan ventas a crédito a sus clientes?</b> |     |
|--|-----|
| Si.  | 96% |
| No.  | 4%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Figura 30 - Pregunta Nro. 6*

¿Realizan ventas a crédito a sus clientes?



Fuente: Elaboración propia (2021)

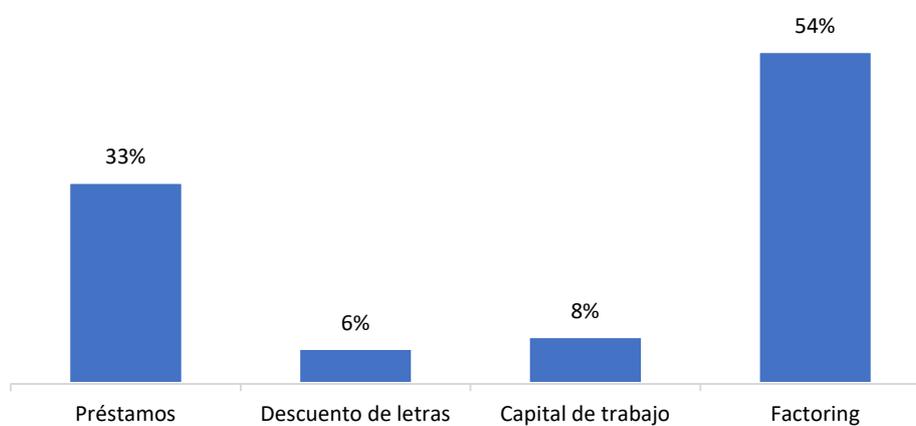
Tabla 13 - Pregunta Nro. 7

| 7 ¿Qué fuentes de financiamiento conoce? |     |
|--|-----|
| Préstamos                                | 33% |
| Descuento de letras                      | 6%  |
| Capital de trabajo                       | 8%  |
| Factoring                                | 54% |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 31 - Pregunta Nro. 7

¿Qué fuentes de financiamiento conoce?



Fuente: Elaboración propia (2021)

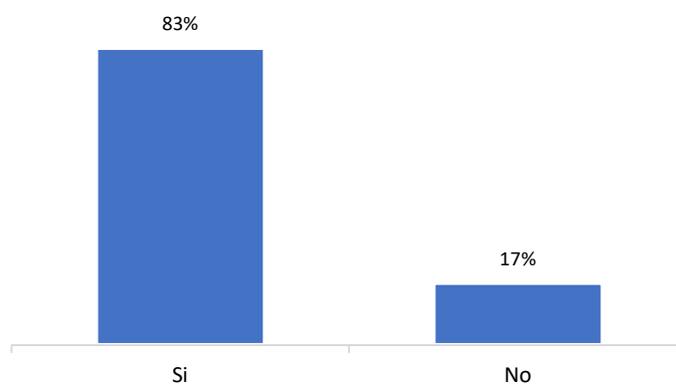
*Tabla 14 - Pregunta Nro. 8*

| <b>8. ¿Conoce qué es factoring?</b> |     |
|-------------------------------------|-----|
| Si                                  | 83% |
| No                                  | 17% |

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Figura 32 - Pregunta Nro. 8*

¿Conoce qué es factoring?



Fuente: Elaboración propia (2021)

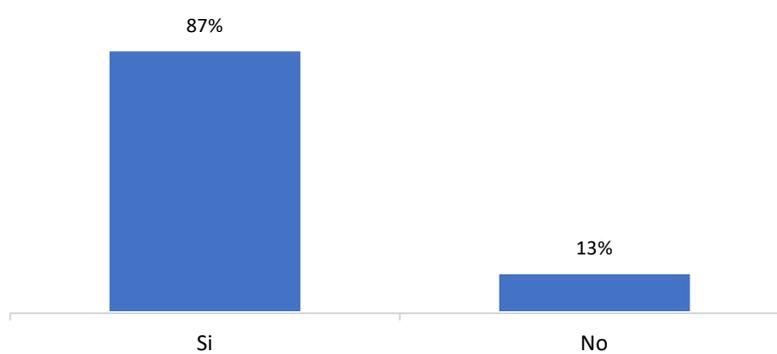
*Tabla 15 - Pregunta Nro. 9*

| <b>9. ¿Sabe cómo funciona el servicio de factoring?</b> |     |
|---|-----|
| Si  | 87% |
| No  | 13% |

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Figura 33 - Pregunta Nro. 9*

¿Sabe cómo funciona el servicio de factoring?



Fuente: Elaboración propia (2021)

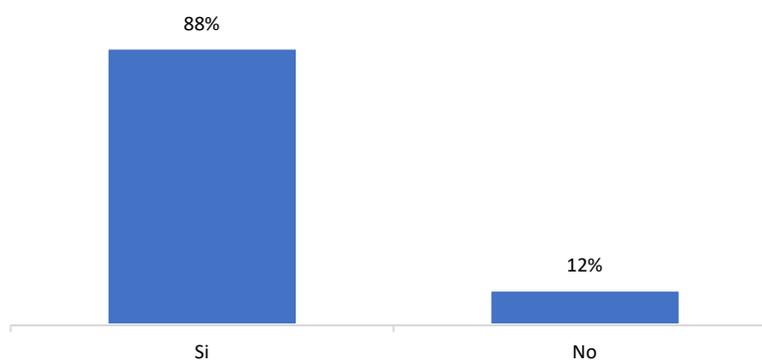
*Tabla 16 - Pregunta Nro. 10*

| <b>10. ¿Ha utilizado el servicio de factoring?</b> |     |
|--|-----|
| Si   | 88% |
| No   | 12% |

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Figura 34 - Pregunta Nro. 10*

¿Ha utilizado el servicio de factoring?



Fuente: Elaboración propia (2021)

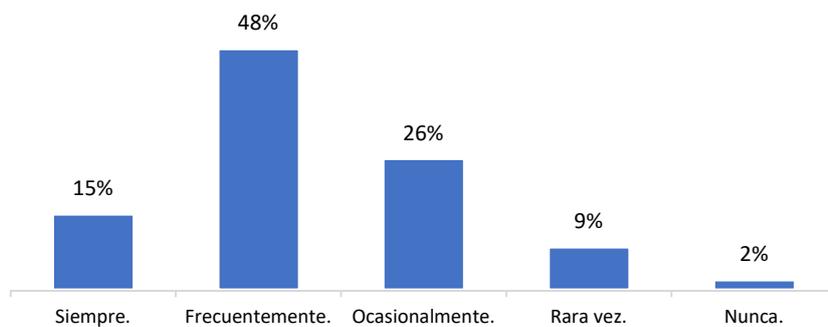
*Tabla 17 - Pregunta Nro. 11*

| <b>11. De ser afirmativa su respuesta, indique ¿Con qué frecuencia ha utilizado el servicio de factoring?</b> |     |
|---|-----|
| Siempre.  | 15% |
| Frecuentemente.   | 48% |
| Ocasionalmente.   | 26% |
| Rara vez.   | 9%  |
| Nunca.  | 2%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Figura 35 - Pregunta Nro. 11*

De ser afirmativa su respuesta, indique ¿Con qué frecuencia ha utilizado el servicio de factoring?



Fuente: Elaboración propia (2021)

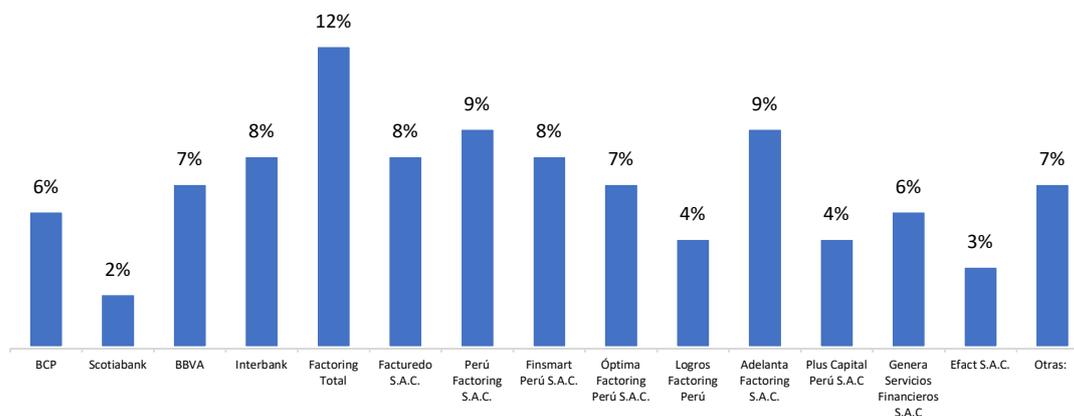
Tabla 18 - Pregunta Nro. 12

| <b>12. De las empresas de factoring señaladas, indique ¿Cuáles ha utilizado para negociar sus facturas?</b> |     |
|---|-----|
| BCP   | 6%  |
| Scotiabank  | 2%  |
| BBVA  | 7%  |
| Interbank   | 8%  |
| Factoring Total   | 12% |
| Facturedo S.A.C.  | 8%  |
| Perú Factoring S.A.C.   | 9%  |
| Finsmart Perú S.A.C.  | 8%  |
| Óptima Factoring Perú S.A.C.  | 7%  |
| Logros Factoring Perú   | 4%  |
| Adelanta Factoring S.A.C.   | 9%  |
| Plus Capital Perú S.A.C   | 4%  |
| Genera Servicios Financieros S.A.C  | 6%  |
| Efact S.A.C.  | 3%  |
| Otras:  | 7%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 36 - Pregunta Nro. 12

De las empresas de factoring señaladas, indique ¿Cuáles ha utilizado para negociar sus facturas?



Fuente: Elaboración propia (2021)

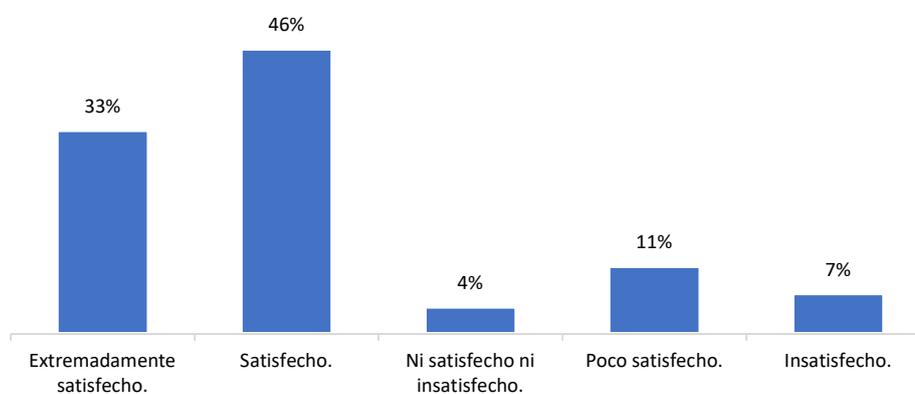
*Tabla 19 - Pregunta Nro. 13*

| <b>13. ¿Cuál ha sido su experiencia al utilizar el servicio de factoring?</b> |     |
|---|-----|
| Extremadamente satisfecho.  | 33% |
| Satisfecho.   | 46% |
| Ni satisfecho ni insatisfecho.  | 4%  |
| Poco satisfecho.  | 11% |
| Insatisfecho.   | 7%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Figura 37 - Pregunta Nro. 13*

¿Cuál ha sido su experiencia al utilizar el servicio de factoring?



Fuente: Elaboración propia (2021)

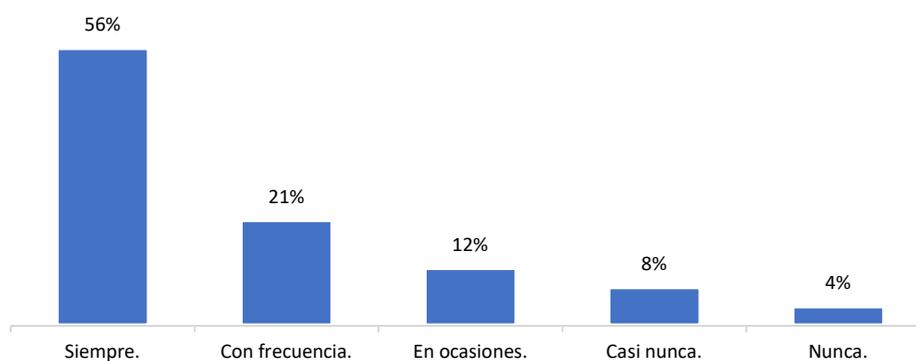
Tabla 20 - Pregunta Nro. 14

| <b>14. ¿Con qué frecuencia considera que utilizaría el servicio de factoring?</b> |     |
|---|-----|
| Siempre.  | 56% |
| Con frecuencia.   | 21% |
| En ocasiones.   | 12% |
| Casi nunca.   | 8%  |
| Nunca.  | 4%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 38 - Pregunta Nro. 14

¿Con qué frecuencia considera que utilizaría el servicio de factoring?



Fuente: Elaboración propia (2021)

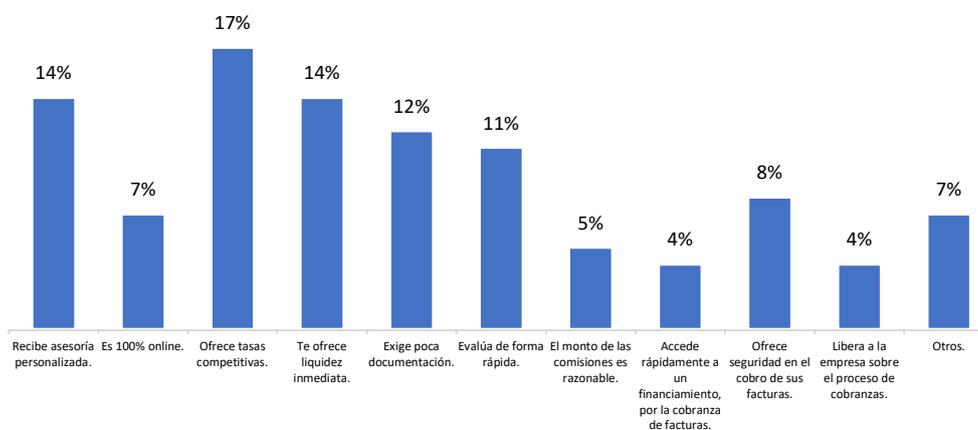
Tabla 21 - Pregunta Nro. 15

| 15. Según su experiencia indique ¿Qué beneficio le ofrece el factoring? |     |
|---|-----|
| Recibe asesoría personalizada.  | 14% |
| Es 100% online.   | 7%  |
| Ofrece tasas competitivas.  | 17% |
| Te ofrece liquidez inmediata.   | 14% |
| Exige poca documentación.   | 12% |
| Evalúa de forma rápida.   | 11% |
| El monto de las comisiones es razonable.                                | 5%  |
| Accede rápidamente a un financiamiento, por la cobranza de facturas.    | 4%  |
| Ofrece seguridad en el cobro de sus facturas.                           | 8%  |
| Libera a la empresa sobre el proceso de cobranzas.                      | 4%  |
| Otros.  | 7%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 39- Pregunta Nro. 15

Según su experiencia indique ¿Qué beneficio le ofrece el factoring?



Fuente: Elaboración propia (2021)

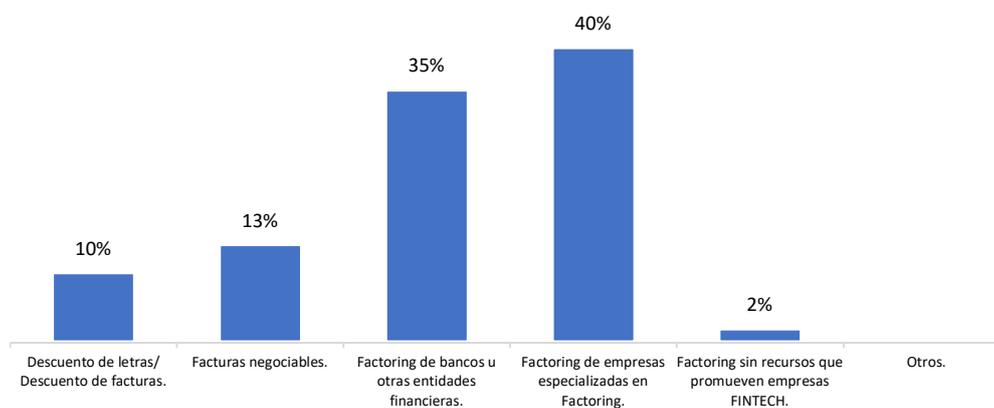
Tabla 22 - Pregunta Nro. 16

| <b>16. ¿Qué productos conoce o le han ofrecido para financiar sus ventas?</b> |     |
|---|-----|
| Descuento de letras/ Descuento de facturas.                                   | 10% |
| Facturas negociables.   | 13% |
| Factoring de bancos u otras entidades financieras.                            | 35% |
| Factoring de empresas especializadas en Factoring.                            | 40% |
| Factoring sin recursos que promueven empresas FINTECH.                        | 2%  |
| Otros.  | 0%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 40 - Pregunta Nro. 16

¿Qué productos conoce o le han ofrecido para financiar sus ventas?



Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 23 - Lista de precios (tasa) de productos

| Producto              | Precio |
|-----------------------|--------|
| Cartera de créditos 1 | 32%    |
| Cartera de créditos 2 | 31%    |
| Cartera de créditos 3 | 30%    |
| Cartera de créditos 4 | 29%    |
| Cartera de créditos 5 | 28%    |
| Cartera de créditos 6 | 27%    |
| Cartera de créditos 7 | 26%    |
| Cartera de créditos 8 | 25%    |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 24 - Proyección de ventas mensuales

| Descripción  | Enero             | Febrero           | Marzo             | Abril             | Mayo              | Junio             | Julio             | Agosto            | Setiembre         | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         | Total               |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Cartera 1    | S/ 21,875         | S/ 21,875         | S/ 23,649         | S/ 22,860         | S/ 23,649         | S/ 24,437         | S/ 28,970         | S/ 26,408         | S/ 24,437         | S/ 25,423         | S/ 28,182         | S/ 30,941         | S/ 302,706          |
| Cartera 2    | S/ 18,328         | S/ 18,328         | S/ 20,101         | S/ 19,116         | S/ 20,101         | S/ 20,890         | S/ 24,437         | S/ 21,875         | S/ 20,890         | S/ 21,875         | S/ 24,437         | S/ 27,394         | S/ 257,772          |
| Cartera 3    | S/ 29,955         | S/ 28,970         | S/ 31,925         | S/ 30,941         | S/ 31,925         | S/ 32,517         | S/ 38,035         | S/ 34,488         | S/ 32,517         | S/ 34,488         | S/ 38,035         | S/ 41,582         | S/ 405,378          |
| Cartera 4    | S/ 21,679         | S/ 21,679         | S/ 23,649         | S/ 22,467         | S/ 23,649         | S/ 24,437         | S/ 28,379         | S/ 25,619         | S/ 24,437         | S/ 25,619         | S/ 28,379         | S/ 31,728         | S/ 301,721          |
| Cartera 5    | S/ 23,649         | S/ 23,649         | S/ 25,423         | S/ 24,437         | S/ 25,423         | S/ 26,408         | S/ 30,941         | S/ 28,182         | S/ 26,408         | S/ 27,394         | S/ 29,955         | S/ 32,517         | S/ 324,386          |
| Cartera 6    | S/ 17,343         | S/ 17,343         | S/ 19,116         | S/ 18,328         | S/ 19,116         | S/ 20,101         | S/ 23,649         | S/ 20,890         | S/ 20,101         | S/ 20,890         | S/ 23,649         | S/ 26,408         | S/ 246,934          |
| Cartera 7    | S/ 31,925         | S/ 30,941         | S/ 33,503         | S/ 33,503         | S/ 34,488         | S/ 35,473         | S/ 40,794         | S/ 37,050         | S/ 35,473         | S/ 37,050         | S/ 40,794         | S/ 44,342         | S/ 435,336          |
| Cartera 8    | S/ 20,101         | S/ 20,101         | S/ 21,875         | S/ 20,890         | S/ 21,875         | S/ 22,860         | S/ 26,408         | S/ 23,649         | S/ 22,860         | S/ 23,649         | S/ 26,408         | S/ 28,970         | S/ 279,646          |
| <b>Total</b> | <b>S/ 184,855</b> | <b>S/ 182,886</b> | <b>S/ 199,241</b> | <b>S/ 192,542</b> | <b>S/ 200,226</b> | <b>S/ 207,123</b> | <b>S/ 241,613</b> | <b>S/ 218,161</b> | <b>S/ 207,123</b> | <b>S/ 216,388</b> | <b>S/ 239,839</b> | <b>S/ 263,882</b> | <b>S/ 2,553,879</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 25 - Proyección de ventas anuales

| Descripción             | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Demanda estimada        | S/ 2,553,879.00 | S/ 2,630,496.00 | S/ 2,709,411.00 | S/ 2,790,694.00 | S/ 2,874,415.00 |
| Tasa promedio ponderado | 28.45%          | 28.45%          | 28.45%          | 28.45%          | 28.45%          |
| Ventas                  | S/ 726,486.85   | S/ 748,281.63   | S/ 770,730.12   | S/ 793,852.21   | S/ 817,667.83   |
| Ventas Netas            | S/ 615,666.82   | S/ 634,136.98   | S/ 653,161.12   | S/ 672,756.11   | S/ 692,938.84   |

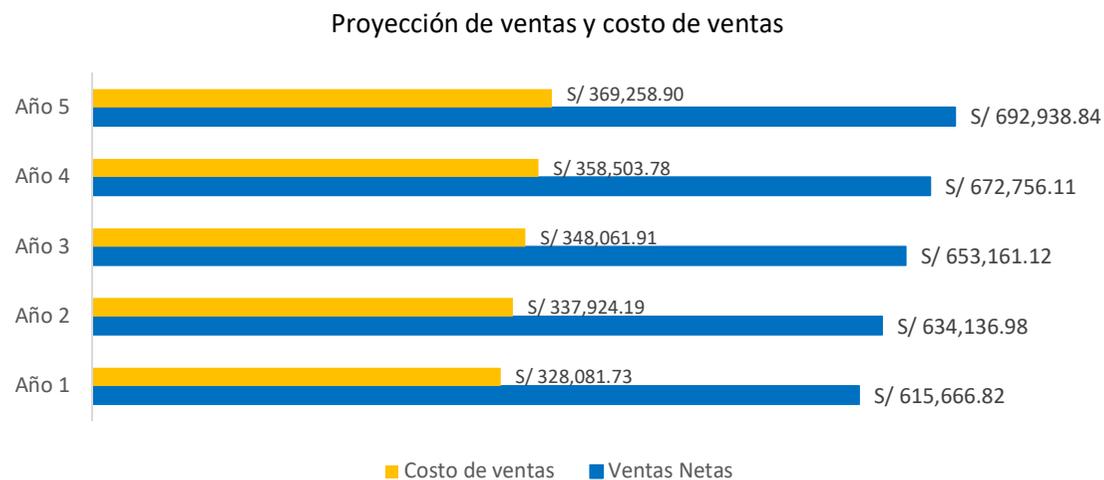
Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 26 - Proyección de ventas netas y costo de ventas

| Descripción     | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas Netas    | S/ 615,666.82 | S/ 634,136.98 | S/ 653,161.12 | S/ 672,756.11 | S/ 692,938.84 |
| Costo de ventas | S/ 328,081.73 | S/ 337,924.19 | S/ 348,061.91 | S/ 358,503.78 | S/ 369,258.90 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 41 - Proyección de ventas netas y costo de ventas



Fuente: Elaboración propia (2021)

## 8 Capítulo VIII – Plan Económico - Financiero

### 8.1 Inversiones (estructura)

Tabla 27 - Estructura de inversión del proyecto

| <b>Estructura de Inversión del Proyecto</b> |                     |                |
|---|---------------------|----------------|
| Inversión Fija Tangible                     | S/ 28,056.00        | 29.35%         |
| Inversión Fija Intangible                   | S/ 5,320.00         | 5.57%          |
| Capital de Trabajo                          | S/ 62,204.88        | 65.08%         |
| <b>Inversión Total</b>                      | <b>S/ 95,580.88</b> | <b>100.00%</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 28 - Estructura de financiamiento del proyecto

| <b>Estructura de Financiamiento del Proyecto</b> |                     |                |
|--|---------------------|----------------|
| <b>Aportes Propios</b>                           |                     |                |
| ESTRADA CHIROQUE, Erick Geanpeare                | S/ 18,526.96        | 19.38%         |
| LEÓN ATOCHE, Luis Armando                        | S/ 18,526.96        | 19.38%         |
| <b>Total de Aportes Propios</b>                  | <b>S/ 55,580.88</b> | <b>58.15%</b>  |
| <b>Aporte de Terceros</b>                        |                     |                |
| Préstamo bancario                                | S/ 40,000.00        | 41.85%         |
| <b>Total de Aportes de Terceros</b>              | <b>S/ 40,000.00</b> | <b>41.85%</b>  |
| <b>Inversión Total</b>                           | <b>S/ 95,580.88</b> | <b>100.00%</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 29 - Inversión fija tangible

| <b>Inversión Fija Tangible</b>          |                 |                       |                     |
|---|-----------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Detalle</b>                          | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Costo Total</b>  |
| <b>Terrenos e inmuebles</b>             |                 |                       |                     |
| Diseño y acondicionamiento del local    | 1               | S/ 1,000.00           | S/ 1,000.00         |
| Garantía de alquiler                    | 1               | S/ 1,200.00           | S/ 1,200.00         |
| <b>Equipos y vehículos</b>              |                 |                       |                     |
| Laptop o computadora                    | 7               | S/ 2,200.00           | S/ 15,400.00        |
| <b>Muebles y enseres</b>                |                 |                       |                     |
| Escritorio                              | 7               | S/ 350.00             | S/ 2,450.00         |
| Sillas con brazos                       | 7               | S/ 250.00             | S/ 1,750.00         |
| Sillas sin brazos                       | 14              | S/ 250.00             | S/ 3,500.00         |
| Ventiladores                            | 3               | S/ 100.00             | S/ 300.00           |
| Extintor                                | 1               | S/ 200.00             | S/ 200.00           |
| Tacho para la basura                    | 4               | S/ 50.00              | S/ 200.00           |
| Polos institucionales                   | 16              | S/ 45.00              | S/ 720.00           |
| <b>Total</b>                            |                 |                       | <b>S/ 26,720.00</b> |
| <b>Imprevistos - 5%</b>                 |                 |                       | <b>S/ 1,336.00</b>  |
| <b>Total de inversión fija tangible</b> |                 |                       | <b>S/ 28,056.00</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 30 - Inversión fija intangible

| Detalle                      | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total        |
|------------------------------|----------|----------------|--------------------|
| Licencia de funcionamiento   | 1        | S/ 250.00      | S/ 250.00          |
| Constitución de la empresa   | 1        | S/ 320.00      | S/ 320.00          |
| Certificado de defensa civil | 1        | S/ 300.00      | S/ 300.00          |
| Tramites de marca            | 1        | S/ 450.00      | S/ 450.00          |
| inversión en marketing       | 1        | S/ 500.00      | S/ 500.00          |
| Software                     | 1        | S/ 3,500.00    | S/ 3,500.00        |
| <b>Total</b>                 |          |                | <b>S/ 5,320.00</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 31 - Capital de trabajo

| Capital de Trabajo               |             |             |             |                     |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| Detalle                          | Mes 1       | Mes 2       | Mes 3       | Total               |
| Materiales de limpieza           | S/ 400.00   | S/ 400.00   | S/ 400.00   | <b>S/ 1,200.00</b>  |
| Alquiler de local                | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 | <b>S/ 3,600.00</b>  |
| Pago de contador                 | S/ 250.00   | S/ 250.00   | S/ 250.00   | <b>S/ 750.00</b>    |
| Internet y teléfono              | S/ 420.00   | S/ 420.00   | S/ 420.00   | <b>S/ 1,260.00</b>  |
| Servicios públicos               | S/ 300.00   | S/ 300.00   | S/ 300.00   | <b>S/ 900.00</b>    |
| Gerente General                  | S/ 3,042.45 | S/ 3,042.45 | S/ 3,042.45 | <b>S/ 9,127.36</b>  |
| Analista de Sistemas             | S/ 2,455.79 | S/ 2,455.79 | S/ 2,455.79 | <b>S/ 7,367.36</b>  |
| Auxiliar de Sistemas             | S/ 1,869.12 | S/ 1,869.12 | S/ 1,869.12 | <b>S/ 5,607.36</b>  |
| Analista de Captaciones          | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12 | <b>S/ 6,663.36</b>  |
| Analista de Créditos             | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12 | <b>S/ 6,663.36</b>  |
| Analista de Créditos             | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12 | <b>S/ 6,663.36</b>  |
| Auxiliar de trámites             | S/ 1,751.79 | S/ 1,751.79 | S/ 1,751.79 | <b>S/ 5,255.36</b>  |
| Personal de limpieza             | S/ 1,282.45 | S/ 1,282.45 | S/ 1,282.45 | <b>S/ 3,847.36</b>  |
| Diseñador de página              | S/ 500.00   | S/ 500.00   | S/ 500.00   | <b>S/ 1,500.00</b>  |
| Gastos de marketing              | S/ 200.00   | S/ 200.00   | S/ 200.00   | <b>S/ 600.00</b>    |
| Gastos notariales y otros gastos | S/ 400.00   | S/ 400.00   | S/ 400.00   | <b>S/ 1,200.00</b>  |
| <b>Total</b>                     |             |             |             | <b>S/ 62,204.88</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

## 8.2 Costos

Tabla 32 - Costos fijos

| Costos Fijos                     |          |             |               |                      |
|----------------------------------|----------|-------------|---------------|----------------------|
| Detalle                          | Cantidad | CU          | Costo Mensual | Anual                |
| Materiales de limpieza           | 1        | S/ 400.00   | S/ 400.00     | S/ 4,800.00          |
| Alquiler de local                | 1        | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00   | S/ 14,400.00         |
| Pago de contador                 | 1        | S/ 250.00   | S/ 250.00     | S/ 3,000.00          |
| Internet y teléfono              | 1        | S/ 420.00   | S/ 420.00     | S/ 5,040.00          |
| Servicios públicos               | 1        | S/ 300.00   | S/ 300.00     | S/ 3,600.00          |
| Gerente General                  | 1        | S/ 3,042.45 | S/ 3,042.45   | S/ 36,509.44         |
| Analista de Sistemas             | 1        | S/ 2,455.79 | S/ 2,455.79   | S/ 29,469.44         |
| Auxiliar de Sistemas             | 1        | S/ 1,869.12 | S/ 1,869.12   | S/ 22,429.44         |
| Analista de Captaciones          | 1        | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12   | S/ 26,653.44         |
| Analista de Créditos             | 1        | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12   | S/ 26,653.44         |
| Analista de Créditos             | 1        | S/ 2,221.12 | S/ 2,221.12   | S/ 26,653.44         |
| Auxiliar de trámites             | 1        | S/ 1,751.79 | S/ 1,751.79   | S/ 21,021.44         |
| Personal de limpieza             | 1        | S/ 1,282.45 | S/ 1,282.45   | S/ 15,389.44         |
| Diseñador de página              | 1        | S/ 500.00   | S/ 500.00     | S/ 6,000.00          |
| Gastos de marketing              | 1        | S/ 200.00   | S/ 200.00     | S/ 2,400.00          |
| Gastos notariales y otros gastos | 1        | S/ 400.00   | S/ 400.00     | S/ 4,800.00          |
| <b>Total</b>                     |          |             |               | <b>S/ 248,819.52</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 33 - Costo de ventas

| Costo De Ventas       |                        |            |                      |
|-----------------------|------------------------|------------|----------------------|
| Detalle               | Cantidad               | CU         | Costo Anual          |
| Cartera de créditos 1 | S/ 302,706.00          | 15%        | S/ 45,405.90         |
| Cartera de créditos 2 | S/ 257,772.00          | 14%        | S/ 36,088.08         |
| Cartera de créditos 3 | S/ 405,378.00          | 13%        | S/ 52,699.14         |
| Cartera de créditos 4 | S/ 301,721.00          | 12%        | S/ 36,206.52         |
| Cartera de créditos 5 | S/ 324,386.00          | 11%        | S/ 35,682.46         |
| Cartera de créditos 6 | S/ 246,934.00          | 10%        | S/ 24,693.40         |
| Cartera de créditos 7 | S/ 435,336.00          | 9%         | S/ 39,180.24         |
| Cartera de créditos 8 | S/ 279,646.00          | 8%         | S/ 22,371.68         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>S/ 2,553,879.00</b> | <b>11%</b> | <b>S/ 292,327.42</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

### 8.3 Estado de resultados

Tabla 34 – Flujo de caja proyectado

| Descripción                                   | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos Financieros - Crédito Directo        | S/ 615,666.82        | S/ 634,136.98        | S/ 653,161.12        | S/ 672,756.11        | S/ 692,938.84        |
| <b>Gasto Financiero</b>                       | S/ 328,081.73        | S/ 337,924.19        | S/ 348,061.91        | S/ 358,503.78        | S/ 369,258.90        |
| <b>Margen Financiero Bruto</b>                | <b>S/ 287,585.10</b> | <b>S/ 296,212.79</b> | <b>S/ 305,099.20</b> | <b>S/ 314,252.33</b> | <b>S/ 323,679.94</b> |
| Gasto administrativo                          | S/ 67,349.44         |
| Gastos de ventas                              | S/ 181,470.08        |
| Depreciación                                  | S/ 3,080.00          |
| <b>Margen Operacional</b>                     | <b>S/ 35,685.58</b>  | <b>S/ 44,313.27</b>  | <b>S/ 53,199.68</b>  | <b>S/ 62,352.81</b>  | <b>S/ 71,780.42</b>  |
| Gasto financiero                              | S/ 7,064.61          | S/ 4,691.62          | S/ 1,796.57          |                      |                      |
| <b>Resultado antes de impuesto a la Renta</b> | <b>S/ 28,620.96</b>  | <b>S/ 39,621.65</b>  | <b>S/ 51,403.11</b>  | <b>S/ 62,352.81</b>  | <b>S/ 71,780.42</b>  |
| Impuesto a la Renta 10%                       | S/ 2,862.10          | S/ 3,962.16          | S/ 5,140.31          | S/ 6,235.28          | S/ 7,178.04          |
| <b>Resultado Neto del Ejercicio</b>           | <b>S/ 25,758.87</b>  | <b>S/ 35,659.48</b>  | <b>S/ 46,262.80</b>  | <b>S/ 56,117.53</b>  | <b>S/ 64,602.38</b>  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

### 8.4 Flujo de caja proyectado

Tabla 35 – Flujo de caja proyectado

| Descripción \ Período                  | Año 0                | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Inversión fija tangible                | S/ 28,056.00         |                     |                     |                     |                     |                     |
| Inversión fija intangible              | S/ 5,320.00          |                     |                     |                     |                     |                     |
| Capital de trabajo                     | S/ 62,204.88         |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total de inversiones</b>            | <b>S/ 95,580.88</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |
| Ingresos Financieros - Crédito Directo |                      | S/ 615,666.82       | S/ 634,136.98       | S/ 653,161.12       | S/ 672,756.11       | S/ 692,938.84       |
| Gasto Financiero                       |                      | S/ 328,081.73       | S/ 337,924.19       | S/ 348,061.91       | S/ 358,503.78       | S/ 369,258.90       |
| MC (Margen de contribución)            |                      | S/ 287,585.10       | S/ 296,212.79       | S/ 305,099.20       | S/ 314,252.33       | S/ 323,679.94       |
| <b>(-) Gastos operativos</b>           |                      |                     |                     |                     |                     |                     |
| Gastos de administración               |                      | S/ 67,349.44        |
| Gastos de ventas                       |                      | S/ 181,470.08       |
| Depreciación                           |                      | S/ 3,080.00         |
| Impuesto a la Renta (10 %)             |                      | S/ 2,862.10         | S/ 3,962.16         | S/ 5,140.31         | S/ 6,235.28         | S/ 7,178.04         |
| Flujo de caja económica                | <b>-S/ 95,580.88</b> | S/ 32,823.48        | S/ 40,351.11        | S/ 48,059.37        | S/ 56,117.53        | S/ 64,602.38        |
| Capital financiado                     | S/ 40,000.00         |                     |                     |                     |                     |                     |
| Gastos financieros                     |                      | S/ 7,064.61         | S/ 4,691.62         | S/ 1,796.57         |                     |                     |
| Amortización                           |                      | S/ 10,786.32        | S/ 13,159.31        | S/ 16,054.36        |                     |                     |
| <b>Flujo de caja financiero</b>        | <b>-S/ 55,580.88</b> | <b>S/ 14,972.54</b> | <b>S/ 22,500.17</b> | <b>S/ 30,208.44</b> | <b>S/ 56,117.53</b> | <b>S/ 64,602.38</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

## 8.5 Evaluación económica y financiera (VAN y TIR)

Antes de calcular y evaluar el VAN y la TIR se debe determinar el costo promedio ponderado de capital (WACC), el cual se detalla a continuación:

Tabla 36 – Costo promedio ponderado de capital (WACC)

| Descripción           | Importe             | Estructura A/Total | Costo Anual | Costo de Capital | D(1-t)        |
|-----------------------|---------------------|--------------------|-------------|------------------|---------------|
| Préstamo Bancario     | S/ 40,000.00        | 41.85%             | 22.00%      | 9.21%            | 8.29%         |
| Capital Propio        | S/ 55,580.88        | 58.15%             | 18.00%      | 10.47%           | 10.47%        |
| <b>Total Aportado</b> | <b>S/ 95,580.88</b> | <b>100.00%</b>     | -           | <b>19.67%</b>    | <b>18.75%</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo con el resultado obtenido, el costo promedio ponderado de capital (WACC) es de 18.75%, este dato se utilizará para ser comparado con el VAN y la TIR que se calcularán posteriormente.

Para calcular el VAN económico y el VAN financiero se utiliza la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

|          |  |
|----------|--|
| $VAN =$  | Valor Actual Neto  |
| $-I_0 =$ | Inversión inicial  |
| $Ft =$   | Flujo neto (Ingresos – Egresos)                            |
| $k =$    | Costo de oportunidad = Costo Promedio Ponderado de Capital |
| $t =$    | Periodo en el que se encuentre el Flujo neto               |

Tabla 37 - Valor Actual Neto

| Indicadores                  |              |
|------------------------------|--------------|
| Valor Actual Neto Económico  | S/ 44,940.84 |
| Valor Actual Neto Financiero | S/ 46,591.56 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

El VAN económico es de S/44,940.84, resultado que es positivo y evidencia que el proyecto genera valor.

El VAN financiero es de S/46,591.56, resultado que es positivo y evidencia que el proyecto genera valor.

Para calcular la TIR económica y la TIR financiera se utiliza la siguiente formula:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Donde:

$TIR$  = Tasa Interna de Retorno

$F_n$  = Flujo neto (Ingresos – Egresos)

$i$  = Tasa Interna de Retorno que iguale al VAN a cero

$n$  = Periodo en el que se encuentre el Flujo neto

*Tabla 38 - Tasa Interna de Retorno*

| <b>Indicadores</b>                 |        |
|------------------------------------|--------|
| Tasa Interna de Retorno Económico  | 35.88% |
| Tasa Interna de Retorno Financiero | 43.38% |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La TIR económica obtenida es de 35.88% y al ser superior al WAAC calculado para el proyecto se demuestra que el proyecto genera valor.

La TIR financiera obtenida es de 43.38% y al ser mayor al WACC calculado para el proyecto se demuestra que el proyecto genera valor.

## **CONCLUSIONES**

### **Conclusión 1**

Después de haber realizado el análisis del modelo de negocio propuesto para el proyecto FACTUSAP, se comprobó que éste satisface una necesidad en crecimiento, que las Pymes obtengan la liquidez que necesitan para poder continuar con sus operaciones comerciales y que además el proyecto de desarrollo e implementación de una plataforma digital para gestionar el factoring de las facturas pendientes de cobrar de las Pymes del departamento de Piura es viable.

### **Conclusión 2**

Como parte del modelo de negocio propuesto, se propone la captación de recursos económicos de inversionistas y mediante el uso de estos recursos poder financiar a las Pymes que requieren el cobro adelantado de sus facturas pendientes de pago.

### **Conclusion 3**

El uso de las plataformas tecnológicas facilita enormemente la gestión de las solicitudes de factoring, pudiendo tener una capacidad de respuesta casi inmediata, ya que las validaciones financieras se realizan en línea.

### **Conclusión 4**

Como resultado de la evaluación económica y financiera del proyecto, se obtuvo un VANE de S/44,940.84, un VANF de S/46,591.56, una TIRE de 35.88% y una TIRF de 43.38%, cifras que evidencian que el proyecto propuesto, así como su modelo de negocio son económicamente viables.

## **RECOMENDACIONES**

### **Recomendación 1**

Tomando el resultado del análisis realizado, se recomienda la implementación del proyecto FACTUSAP.

### **Recomendación 2**

Se recomienda el lanzamiento de una primera versión de la plataforma FACTUSAP y evaluar el desempeño de esta, así como solicitar el feedback de los usuarios para identificar oportunidades de mejora e implementarla incrementalmente.

### **Recomendación 3**

Se recomienda realizar un benchmarking con las principales plataformas de factoring disponibles en el país, para identificar el nivel de desempeño real de FACTUSAP, así como establecer un plan de acción para mejorarlo.

### **Recomendación 1**

Después de evaluar el desempeño de la plataforma y la acogida que tiene entre las Pymes del departamento de Piura, se recomienda evaluar la posibilidad de habilitar FACTUSAP para que pueda estar disponible a nivel nacional en una siguiente etapa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anuario Estadístico Industrial, MiPyme y Comercio Interno 2018*. (2019, noviembre). Ministerio de La Producción, de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/874-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2018>
- APEFAC. (2021, 21 julio). *La Asociación Peruana de Factoring (APEFAC) Preguntas Frecuentes*. Recuperado 2021, de <https://apefac.com/faq/>
- Arellano, R. & Burgos, D. (2018). Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe, Planeta.
- Congreso de la República. (2010, 7 diciembre). *Ley Nro. 29603 - Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial*. Gobierno del Perú., de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/292287-29603>
- Congreso de la República. (2015, 12 marzo). *Ley Nro. 30308*. Gobierno del Perú. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-normas-para-promover-el-financiamiento-ley-n-30308-1210438-1>
- Diario Gestión. (2021, 31 agosto). *El potencial de las PYMES*. Liderazgo y Sostenibilidad | Blogs | Gestion.Pe, de <http://blogs.gestion.pe/mision-verde/2021/08/el-potencial-de-las-pymes.html>
- El Comercio. (2021, 18 enero). *¿Falta de liquidez en tu negocio? Reactívalo de manera inteligente y 100% digital*. El Comercio Perú, de <https://elcomercio.pe/publirreportaje/falta-de-liquidez-en-tu-negocio-reactivalo-de-manera-inteligente-y-100-digital-noticia/>
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011, 12 abril). *SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future | Journal of Business Economics and Management*. Journal of Business Economics & Management, de <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/4981>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019, noviembre). *Perú: Estructura Empresarial 2018*. INEI.

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, noviembre). *Informe Técnico - Producto Bruto Interno Trimestral - Noviembre 2021*. INEI, de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio*.

Palacios, V. (2020, 9 marzo). *Se crearon más de 12 mil nuevas empresas en la región Piura*. El Tiempo., de <https://eltiempo.pe/se-crearon-mas-de-12-mil-nuevas-empresas-en-la-region-piura/>

PQS. (2021, 15 febrero). *Estilo de vida de un emprendedor*, de <https://pqs.pe/emprendimiento/estilo-de-vida-de-un-emprendedor/>

Presidencia de la República. (2015, 24 julio). *Decreto Legislativo Nro. 1178 - Ley que establece disposiciones para impulsar el desarrollo del factoring*. Gobierno del Perú, de <https://www.leyes.congreso.gov.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01178.pdf>

Presidencia de la República. (2015, julio 26). *Decreto Supremo Nro. 208-2015-EF*. Gobierno del Perú., de <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/228559-208-2015-ef>

Presidencia de la República. (2016, abril 24). *Decreto Supremo Nro. 100-2016-EF*. Gobierno del Perú, de <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/228089-100-2016-ef>

Presidencia de la República. (2016, 28 diciembre). *Decreto Legislativo Nro. 1282*. Gobierno del Perú., de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-29623-ley-que-pr-decreto-legislativo-n-1282-1468461-3>

Produce. (2019, noviembre). *Anuario Estadístico Industrial, MiPyme y Comercio Interno 2018*. Ministerio de La Producción, de <https://ogeiee.produce.gov.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos->

publicaciones/publicaciones-anales/item/874-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2018

Trujillo, J. C. A. P. (2016, 26 julio). *La nube híbrida y la multinube*. CIO Perú, de <https://cioperu.pe/articulo/21545/la-nube-hibrida-y-la-multinube/>

# ANEXOS

Anexo Nro. 1 – Modelo de contrato de Factoring

## CONTRATO DE FACTORING

**DE UNA PARTE** ..... (en adelante FACTOR), con domicilio social en ....., ..... representada en este acto, por .....

**Y DE OTRA PARTE** ..... (en adelante CLIENTE), con domicilio social en ..... representada, en este acto, por .....

Reconociéndose mutuamente y teniendo la capacidad legal para el otorgamiento del presente contrato.

### ACUERDAN

Realizar un contrato de factoring cuyo objeto es la realización de operaciones de gestión de cobro de créditos y anticipo de fondos sobre los mismos, con arreglo a lo dispuesto en las siguientes:

### CLAUSULAS

**PRIMERA:** El FACTOR, previa comunicación por el CLIENTE de sus deudores, se obliga a realizar investigaciones sobre la solvencia de los mismos, clasificándolos mediante el establecimiento de un límite cuantitativo de riesgo económico y por un determinado período de tiempo, que constituirá, a su vez, el límite máximo de asunción de riesgo asumido por el FACTOR para cada uno de ellos.

Tal límite de cobertura será comunicado por el FACTOR al CLIENTE, comportando dicha comunicación la aceptación, por el FACTOR, del DEUDOR investigado y clasificado.

El referido límite podrá ser alertado por el FACTOR. Estas modificaciones serán notificadas al CLIENTE, entrando en vigor a partir de dicha notificación.

**SEGUNDA:** El CLIENTE se obliga a someter a la aprobación del FACTOR todas las operaciones que realice con terceros en el ámbito de su actividad mercantil.

**TERCERA:** El CLIENTE se obliga a ceder al FACTOR todos los créditos que ostente frente a los DEUDORES, previamente clasificados por el FACTOR, con independencia del límite cuantitativo de riesgo económico que a cada uno de ellos hubiere asignado el FACTOR. El CLIENTE no podrá ceder ninguno de estos créditos a terceros.

A efectos de este contrato, se entiende por cesión de créditos la transmisión, por el CLIENTE al FACTOR, de la titularidad de aquellos que detente frente a sus deudores, provenientes de su actividad comercial.

**CUARTA:** La cesión de créditos se realizará mediante la entrega, por el CLIENTE al FACTOR de cuantos documentos los representen.

Los documentos de crédito deberán incorporar, inexcusablemente, en sus originales y copias, la cláusula de cesión siguiente:

“El crédito representado por este documento ha sido cedido de forma irrevocable a..., en virtud de contrato de factoring, el único pago liberatorio será el realizado directamente a la citada entidad de factoring”.

**QUINTA:** El FACTOR se obliga a hacer todo lo necesario para cobrar los créditos cedidos por el CLIENTE, actuando conforme a los usos del comercio.

**SEXTA:** El FACTOR se obliga a informar al CLIENTE de las incidencias negativas que pudieran surgir en las relaciones con sus deudores, así como de cualquier hecho del que tuviere conocimiento y que pudiera afectar la relación comercial con sus DEUDORES.

**SEPTIMA:** El FACTOR asume el riesgo de insolvencia hasta el importe máximo por el que cada DEUDOR, individualmente, haya sido clasificado por el FACTOR.

A efectos de este contrato, se entiende por insolvencia la incapacidad del DEUDOR para hacer frente a sus obligaciones de pago.

No se considerará insolvencia las disputas comerciales que puedan surgir entre el DEUDOR y el CLIENTE relativas a las mercaderías vendidas o servicios prestados por este o aquél, o incumplimiento de condiciones contractuales pactadas entre ambos.

**OCTAVA:** La asunción de riesgo por el FACTOR queda sometida a las siguientes condiciones:

1. Que el CLIENTE obtenga para cada uno de sus DEUDORES la aprobación previa del FACTOR.
2. Que todo crédito transmitido responda a una efectiva operación del CLIENTE con terceros en el ámbito de su actividad mercantil.
3. Que el CLIENTE haya prestado al FACTOR la colaboración necesaria para ejercitar su derecho en litigio, entregándole los suficientes documentos y poderes.

**NOVENA:** El CLIENTE se obliga a entregar al FACTOR los documentos que le son exigidos por este contrato, así como cualquier otro que, en relación a los créditos cedidos, le sea solicitado por el FACTOR.

La entrega de los referidos documentos de crédito se realizará en un plazo no superior a ... días, a contar desde la fecha de su libramiento.

**DECIMA:** El CLIENTE se compromete a no intervenir en ninguna gestión de las que el FACTOR realice para el cobro de los créditos cedidos y a no modificar las condiciones de pago o cualquier otra relativa a los referidos créditos, así como a reintegrar inmediatamente al FACTOR las cantidades que recibiese directamente del DEUDOR.

**UNDECIMA:** El CLIENTE se obliga a pagar como remuneración al FACTOR, el ... por ciento sobre el nominal de los créditos transmitidos en el momento de su vencimiento.

**DUODECIMA:** El CLIENTE responde de la legitimidad, existencia y exigibilidad de los créditos cedidos, declarando que sobre los mismos no existe gravamen ni incidencia alguna y que todos responden a verdaderas operaciones provenientes del desarrollo de su actividad comercial.

**DECIMOTERCERA:** El CLIENTE se obliga a colaborar con el FACTOR en las gestiones de cobro de los DEUDORES.

A tal fin, el CLIENTE:

- a) Comunicará, sin dilación alguna al FACTOR cualquier incidencia relativa a los créditos cedidos.
- b) Otorga, en este acto, a favor del FACTOR poder suficiente para que pueda percibir los importes de los créditos cedidos en virtud de este contrato.
- c) Ejercitar las acciones necesarias o convenientes a fin de evitar aminorar los daños y perjuicios que puedan derivarse para el FACTOR de la insolvencia sobrevenida de los deudores clasificados.

**DECIMOCUARTA:** El FACTOR se obliga a pagar al CLIENTE el precio de los créditos cedidos, que será determinado deduciendo del importe nominal de los mismos la remuneración del FACTOR, de acuerdo con lo establecido en las condiciones particulares de este contrato.

**DECIMOQUINTA:** El FACTOR se obliga a anticipar al CLIENTE, a petición de éste, cantidades en efectivo sobre los créditos cedidos en las condiciones financieras que se determinan en las condiciones particulares del presente contrato.

**DECIMOSEXTA:** La duración del presente contrato es de ... a contar desde la fecha de la firma. Finalizado este plazo se entenderá tácitamente prorrogado por un período igual, salvo cuando una de las partes, con al menos treinta días de antelación al vencimiento, comunique a la otra su voluntad contraria a la prórroga. Tal comunicación deberá ser realizada mediante carta certificada con acuse de recibo.

**DECIMOSEPTIMA:** Las partes podrán resolver el presente contrato cuando concurra/n alguna/s de las siguientes causas:

- a) Por la solicitud de declaración legal de suspensión de pagos o de quiebra de cualquiera de las partes.
- b) Por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas en este contrato.

Igualmente, el FACTOR podrá dar por resuelto el presente contrato:

- a) En cualquiera de los supuestos de disolución, liquidación o cese de actividades del CLIENTE.
- b) Cuando el porcentaje de impagados (devoluciones sobre créditos vencidos) sea, en un mes, superior al ...% de la suma de créditos vencidos en igual plazo.
- c) Cuando el CLIENTE no hiciere anualmente cesión de créditos al FACTOR por importe de al menos del ...% del límite establecido de anticipo de fondos.

**DECIMOCTAVA:** A la extinción del presente contrato el FACTOR efectuará la liquidación de las cuentas mantenidas con el CLIENTE, según resulte de su contabilidad.

Si la referida liquidación arroja un saldo favorable al FACTOR, éste será líquido y exigible, estando el CLIENTE obligado a su reintegro en un plazo de ... días hábiles a partir de la comunicación que le sea hecha de tal saldo deudor.

Si el CLIENTE no cumpliera con lo establecido en el párrafo anterior, podrá el FACTOR proceder a su reclamación judicial. A estos efectos, se pacta, expresamente, por las partes contratantes, que la liquidación para determinar el saldo que resulte reclamable se practicará por el FACTOR, el cual expedirá la oportuna certificación que recoja el saldo que presente la cuenta del CLIENTE. En su virtud, bastará para el ejercicio de la acción ejecutiva la presentación de este contrato mercantil.

**DECIMONOVENA:** Todos los gastos judiciales o extrajudiciales que puedan originarse como consecuencia de reclamación por incumplimiento de las condiciones establecidas en este contrato, o por la resolución del mismo serán a cargo de la parte contratante que hubiere dado origen a los mismos.

**VIGESIMA:** Las partes, con renuncia expresa a su fuero propio si lo tuvieran, se someten expresamente al de los juzgados y tribunales ..... para el conocimiento y resolución de cualquier controversia que pudiera surgir en orden a la interpretación o ejecución del presente contrato.

Las partes se manifiestan conformes con la presente póliza, la otorgan y firman con mi intervención en ..... ejemplares igualmente originales y auténticos formalizados a un solo efecto y para su entrega a las mismas, quedando un ejemplar en mi archivo.

**EL FACTOR**

**EL CLIENTE**

-----

-----

Firma

Firma

## Anexo Nro. 2 – Detalle de la amortización de la deuda

| N ° | Saldo               | Capital             | Interés             | Cuota               |
|-----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|     |                     |                     | 22.00%              | Anual               |
| 0   | <b>S/ 40,000.00</b> |                     | 1.67%               | <b>Mensual</b>      |
| 1   | S/ 39,180.78        | S/ 819.22           | S/ 668.36           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 2   | S/ 38,347.87        | S/ 832.91           | S/ 654.67           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 3   | S/ 37,501.05        | S/ 846.82           | S/ 640.75           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 4   | S/ 36,640.07        | S/ 860.97           | S/ 626.60           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 5   | S/ 35,764.71        | S/ 875.36           | S/ 612.22           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 6   | S/ 34,874.73        | S/ 889.99           | S/ 597.59           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 7   | S/ 33,969.87        | S/ 904.86           | S/ 582.72           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 8   | S/ 33,049.89        | S/ 919.98           | S/ 567.60           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 9   | S/ 32,114.54        | S/ 935.35           | S/ 552.23           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 10  | S/ 31,163.57        | S/ 950.98           | S/ 536.60           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 11  | S/ 30,196.70        | S/ 966.87           | S/ 520.71           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 12  | S/ 29,213.68        | S/ 983.02           | S/ 504.56           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 13  | S/ 28,214.23        | S/ 999.45           | S/ 488.13           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 14  | S/ 27,198.08        | S/ 1,016.15         | S/ 471.43           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 15  | S/ 26,164.96        | S/ 1,033.13         | S/ 454.45           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 16  | S/ 25,114.57        | S/ 1,050.39         | S/ 437.19           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 17  | S/ 24,046.63        | S/ 1,067.94         | S/ 419.64           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 18  | S/ 22,960.84        | S/ 1,085.78         | S/ 401.79           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 19  | S/ 21,856.92        | S/ 1,103.93         | S/ 383.65           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 20  | S/ 20,734.55        | S/ 1,122.37         | S/ 365.21           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 21  | S/ 19,593.42        | S/ 1,141.13         | S/ 346.45           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 22  | S/ 18,433.23        | S/ 1,160.19         | S/ 327.39           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 23  | S/ 17,253.65        | S/ 1,179.58         | S/ 308.00           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 24  | S/ 16,054.36        | S/ 1,199.29         | S/ 288.29           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 25  | S/ 14,835.04        | S/ 1,219.33         | S/ 268.25           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 26  | S/ 13,595.34        | S/ 1,239.70         | S/ 247.88           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 27  | S/ 12,334.92        | S/ 1,260.41         | S/ 227.16           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 28  | S/ 11,053.45        | S/ 1,281.47         | S/ 206.10           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 29  | S/ 9,750.56         | S/ 1,302.89         | S/ 184.69           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 30  | S/ 8,425.91         | S/ 1,324.66         | S/ 162.92           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 31  | S/ 7,079.12         | S/ 1,346.79         | S/ 140.79           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 32  | S/ 5,709.82         | S/ 1,369.29         | S/ 118.28           | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 33  | S/ 4,317.65         | S/ 1,392.17         | S/ 95.41            | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 34  | S/ 2,902.22         | S/ 1,415.43         | S/ 72.14            | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 35  | S/ 1,463.13         | S/ 1,439.08         | S/ 48.49            | <b>S/ 1,487.58</b>  |
| 36  | S/ 0.00             | S/ 1,463.13         | S/ 24.45            | <b>S/ 1,487.58</b>  |
|     |                     | <b>S/ 39,999.98</b> | <b>S/ 13,552.83</b> | <b>S/ 53,552.81</b> |