



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS**

**CONSULTORA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS PARA  
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR AGRICOLA**

**Proyecto de innovación Empresarial para optar el Grado Académico de Bachiller en  
Administración de Negocios**

**LILIANA CAROLINA LIZANO TORRES  
(0009-0006-9417-6104)**

**Ica – Perú**

**2023**

## **Dedicatoria**

*Agradecer a Dios por habernos dado  
la oportunidad de llegar a este punto, a  
nuestra familia por el apoyo  
incondicional brindado y a nuestros  
facilitadores quienes nos guían en este  
camino de aprendizaje constante.*

## Índice General

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	9
<b>Capítulo I: Identificación del Problema u Oportunidad</b> .....	12
Selección del Problema o Necesidad a Resolver.....	12
Validación del Problema .....	15
Descripción del Cliente.....	38
<b>Capítulo II: Diseño del Producto o Servicio Innovador</b> .....	40
Aplicación de la Metodología Design Thinking.....	40
Características del Producto o Servicio Innovador Validado.....	49
<b>Capítulo III: Elaboración del Modelo de Negocio</b> .....	52
Definición de la Propuesta de Valor del Negocio.....	52
Elaboración del Lienzo de Modelo de Negocio.....	54
Descripción del Prototipo de Lanzamiento.....	58
<b>Capítulo IV: Validación del Modelo de Negocio</b> .....	61
Aplicación de la Metodología Lean Startup.....	61
Descripción del Modelo de Negocio Validado.....	62
<b>Capítulo V: Análisis de la Rentabilidad</b> .....	71
Estimación del Tamaño del Mercado, Demanda Proyectada y Proyección de Ingresos .....	71
Determinación de las Necesidades de Inversión y Financiamiento.....	74
Estimación de Costos, Clasificación de Costos en Fijos y Variables. Determinación del Punto de Equilibrio.....	80
Flujo de caja proyectado.....	82
Evaluación Económica y Financiera: Cálculo de VAN y TIR .....	85
<b>Conclusiones</b> .....	86

<b>Recomendaciones.....</b>	<b>87</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>90</b>
Producto Bruto Interno Trimestral por grandes actividades económicas 2013–2023. ....	90

## Índice de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Estimación del tamaño del mercado.....	71
Tabla 2 Proyección de la demanda.....	72
Tabla 3 Proyección de Ingresos .....	73
Tabla 4 Inversión Tangible.....	74
Tabla 5 Inversión Intangible .....	75
Tabla 6 Total Inversión... ..	75
Tabla 7 Capital de Trabajo .....	76
Tabla 8 Comparativa Bancos .....	77
Tabla 9 Método Frances para Pago de Préstamo .....	79
Tabla 10 Costos Fijos y Variables... ..	80
Tabla 11 Proyección Anual de Ventas.....	82
Tabla 12 Flujo de Caja Primer Año Comparativa Bancos .....	83
Tabla 13 Flujo de Caja 5 años y Tasa de Inflación Anual.....	84
Tabla 14 37 Producto Bruto Interno Trimestral por grandes actividades económicas 2013– 2023.....	89

## Índice de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Gráfico figura 1.....	19
Figura 2. Gráfico figura 2.....	20
Figura 3. Gráfico figura 3.....	21
Figura 4 Gráfico figura 4.....	23
Figura 5. Gráfico figura 5.....	24
Figura 6 Gráfico figura 6.....	25
Figura 7 Gráfico figura 7.....	27
Figura 8. Visita a la tienda Agro Ferretería Acari.....	37
Figura 9. Visita a tienda INVERSIONES YASURI.....	37
Figura 10. Visita Al Señor Pacheco Carenas Armando.....	38
Figura 11 Visita a la tienda Inversiones Agricolas El Amigo... ..	38
Figura 12. Arquetipo del cliente .....	40
Figura 13 Aplicación de la Metodología Design Thinking.....	41
Figura 14 Lluvia de Ideas.....	43
Figura 15 Conversación vía WhatsApp cliente.....	45
Figura 16 Reporte Sentinel .....	46
Figura 17 Reporte Sunarp.....	46
Figura 18 Solicitud de Crédito.....	47
Figura 19. Informe al cliente vía WhatsApp.....	48
Figura 20. Elaboración del modelo de Negocio.....	55
Figura 21 Modelo Canvas.....	56
Figura 22 Prototipo 2.....	60
Figura 23. Lean Startup.....	62
Figura 24. Modelo de Carta de Presentación .....	65
Figura 25 Prototipo de Oficinas.....	66
Figura 26 Prototipo Página Web Inicio.....	68
Figura 27 Ventana ingreso información cliente a evaluar.....	68
Figura 28 Ventana ingreso información cliente a evaluar.....	69

Figura 29 Ventana para ingresar LC solicitada y observaciones de cliente.....	69
Figura 30 Ventana para Adjuntar Archivos .....	70
Figura 31 Ventana si se desea adjuntar archivos (Pdf, Word, etc.) .....	70
Figura 32 Resultado de evaluación en web.....	71
Figura 33 Demanda Proyectada .....	73
Figura 34 Calculo en soles demandan proyectada .....	74
Figura 35 Punto de Equilibrio.....	82
Figura 36 Calculo Van y Tir.....	86

## Resumen Ejecutivo

En el siguiente Proyecto de Innovación Empresarial, se expone y se justifica el porqué de la apertura y creación de una Consulta de Créditos y Cobranzas en la zona.

Somos una empresa orientada a minimizar los índices de morosidad en préstamos otorgados de las micro y pequeñas empresas de la agroindustria de la zona, que a diferencia de otras consultoras en el país que optan por un lenguaje mucho más técnico usaremos un lenguaje sencillo y amigable.

En relación a la competencia hemos identificado que no hay ninguna empresa como la nuestra en el mercado iqueño, nuestra única competencia indirecta sería un departamento de créditos y cobranzas implementado por cada uno de nuestros clientes, el cual, tiene un costo aproximado de S:/10,000 mensual, esto sin sumar los gastos por mantener una planilla, siendo este mayor al que nosotros ofertamos, nuestro costo mensual por nuestro servicio es de S:/4,000 el cual nos da una ventaja frente a posibles competidores, el costo que ofertamos es competitivo debido a que nos proyectamos a alcanzar un 5% de la demanda del mercado en el primer año, lo que equivale a 11 clientes en nuestra cartera.

La inversión de nuestro proyecto es de S:/ 104,622.61, este importe será financiado en el 47.79% con apoyo financiero, se optó por el banco interbank ya que nos ofrece una tasa competitiva y es un banco que cuenta con prestigio y genera confianza a los inversores, el 52.21% restante será financiado por aporte de los socios.

Al realizar los cálculos con un flujo de caja proyectado a 5 años y teniendo un escenario real (demanda del 5% del mercado que manifiesta desea adquirir el servicio) se obtuvo un Valor Actual Neto de S:/ 115,812.18 y una Tasa Interna de Retorno del 30% lo cual justifica la viabilidad de nuestro proyecto.



## Introducción

Nuestra idea de negocio es creada con el fin de cambiar de manera significativa el mercado de la agroindustria peruano, ya que actualmente no termina de despegar por la informalidad que prima en él, los integrantes de este equipo queremos dejar nuestro aporte al crecimiento de nuestro país, creemos firmemente que implementar una educación financiera y dotar a las personas de conocimiento financieros, sobre todo en este sector, realizará un enorme cambio a este mercado y por ende ayudará al crecimiento y productividad de nuestro país.

Domínguez (2012) indicó en su tesis sobre la creación de empresa consultora y asesora en proyectos de inversión privada para las PYMES en el cantón Santa Elena, asegura que es conveniente para las pequeñas y micro empresas la utilización de una empresa consultora que brinde opiniones de inversión, elaboración de proyectos y toma de decisiones.

Actualmente los créditos en las micros y pequeñas empresas del sector agrario son otorgados de manera empírica, es decir, sin tener las herramientas necesarias para poder otorgar un crédito responsable y poder vigilar las conductas de pago de sus clientes a futuro (esto se realiza con la finalidad de incrementar la rentabilidad de las empresas y minimizar el riesgo es morosidad), al no tener políticas de créditos y cobranzas establecidas que orienten y organicen sus procesos terminan presentando cuadros alarmantes de falta de liquidez por aumento de morosidad lo que bien podría ser prevenido si tuvieran acceso a los conocimientos y herramientas ya mencionados.

Estas empresas al verse forzadas a ofrecer créditos con el fin de incrementar sus ventas terminan cayendo en problemas de impago y por tanto en grandes problemas de recaudación lo

cual puede terminar con el cierre del negocio, es sabido que cada negocio genera empleos y ayuda a disminuir la pobreza en nuestro departamento.

Nuestra solución plantea un trabajo en conjunto, al contratar nuestros servicios se creará una base de datos interna sobre el comportamiento de pago de los clientes de nuestros clientes, a fin de evidenciar a un mal pagador de manera inmediata, incluso si no tuviera ningún tipo de reporte negativo en las centrales de riesgo, esta es otra ventaja que obtendrían nuestros clientes ya que poseerán información privilegiada que los ayudará a tomar la mejor decisión con respecto a su negocio y potenciar su crecimiento a mediano plazo.

Una vez que estas empresas llegan a tener problemas de impagos por los prestamos mal otorgados suelen caer en problemas de liquidez ya que no cuentan con la recaudación de dinero que tenían prevista para hacer frente a los pagos con sus empresas proveedoras, los cuales ocasionalmente son a un tiempo promedio de 90 días y hemos podido identificar que nuestros posibles clientes otorgan créditos por un tiempo promedio de 120 días, se pudo identificar que no están revisando los ratios de Periodo promedio de cobro vs periodos promedio de pago, otro indicador importante que omiten revisar por falta de conocimiento.

A todo lo ya mencionado se suma el mal o deficiente comportamiento financiero que presentan estas empresas con entidades bancarias, ya que nuevamente por desconocimiento suelen cancelar sus letras de cambio fuera de fecha o permiten que protesten, se ha identificado que estas empresas, en su mayoría, no negocian las fechas de sus pagos y en ocasiones tienen inconvenientes para poder cumplir con ellos. y al necesitar capital para continuar trabajando no llegan a obtener préstamos suficientes para la continuidad del negocio

La consultora que ofrecemos tiene como objetivo educar de manera rápida y amigable a nuestros clientes, a fin de que obtengan una buena salud financiera y un despegue del negocio.

## CAPITULO I

### Identificación del Problema u Oportunidad

#### Selección del problema o necesidad a resolver

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2022) señaló que en el año 2022 la agricultura representaba el 4.3% del producto bruto interno en el Perú, observando un crecimiento constante desde el año 2013 al 2022, siendo este un mercado de 32,526 millones de soles al cierre del 2022, sin embargo, este sector viene atravesando problemas significativos debido a los distintos factores internos y externos que generan incertidumbre en el mercado peruano.

En el Perú prima la informalidad, el sector agrario no es ajeno a esta problemática, los orígenes son distintos. Según Perry, G. et al (2007) señaló que la informalidad puede ser además el resultado de políticas no inclusivas, mecanismos mal diseñados, y decisiones relacionadas al costo-beneficio de empresas de permanecer en la formalidad, por ende, identificamos que incluso si una empresa pretende formalizar el costo termina siendo un problema para ellos debido a la poca accesibilidad que tienen.

Según el Ministerio de Desarrollo Agrario (2021) informó que uno de los problemas a los que se enfrenta el sector agrario son los altos índices de incobrabilidad en préstamos otorgados, esto debido a la informalidad y poco conocimiento que presentan las micros y pequeñas empresas de este sector, siendo estas el inicio del problema, ya que sus acciones tienen un efecto en cadena, llegando a afectar a las grandes empresas de este rubro, esta información fue validada por dicho Ministerio.

Las micro y pequeñas empresas en el Perú son sumamente importantes para la economía de nuestro país, según publicación de Diario Oficial “El Peruano” representan el 21% del producto bruto interno y el 99% del empleo formal peruano, es por ello que, estas empresas tienen un enorme potencial para el desarrollo económico del Perú (Diario el Peruano, 2023).

Según Sánchez Barraza, B. (2006) señaló en su libro *Las Mypes en Perú su Importancia y Propuesta Tributaria* solo un pequeño porcentaje de estas microempresas tiene acceso a servicios financieros institucionalizados; cabe resaltar que no contar con este tipo de apoyo limita el crecimiento de estas, no permitiendo que desarrollen gran parte de su potencial.

Las micros y pequeñas empresas, en su mayoría, no cuentan con los recursos suficientes para implementar un departamento especializado en créditos y cobranzas sólido y capacitado, capaz de minimizar el riesgo de incobrabilidad en los préstamos otorgados, es decir, no cuentan con los recursos necesarios para obtener los conocimientos y tecnología que demanda el mercado actual.

A la fecha las Mypes del sector agrícola vienen realizando este proceso de manera empírica y otorgando créditos sin las herramientas necesarias ni los conocimientos óptimos sobre el tema se entregan los préstamos sin utilizar los instrumentos efectivos de cobranza ante un probable impago, como lo son, las letras de cambio simples o avaladas, facturas negociables, hipotecas, entre otros, esto es debido al desconocimiento que presentan ante estas herramientas, lo cual disminuye las

probabilidades de ganar un proceso judicial frente a su deudor ya que se encuentran totalmente desprotegidos.

El problema de no tener conocimientos financieros también se ve reflejado en un malo, deficiente o nulo historial crediticio, de implementar mejoras el cliente mejoraría su historial bancario, permitiéndole en un futuro, si así lo desea, financiamiento con entidades bancarias por montos mayores y obteniendo una mejor tasa, lo cual ayuda el crecimiento de estos.

Se identifica como problema u oportunidad el desconocimiento de temas financieros del personal encargado de brindar los créditos y realizar cobranzas de las micros, pequeñas y medianas empresas del sector agrario.

En consecuencia, de lo previamente mencionado, seleccionamos como problema a resolver de acuerdo a la investigación realizada ¿Por qué las micro y pequeñas empresas del sector agrícola otorgan mal sus créditos y cobranzas de productos fertilizantes en la zona de Mala – Ica – Cañete?

## **Validación del problema**

Para nuestra investigación se plantean las siguientes hipótesis:

- a) El micro y pequeño empresario de la zona Mala – Ica - Cañete no cuenta con la liquidez suficiente para implementar en un departamento de créditos y cobranzas dentro de su empresa.
- b) El micro y pequeño empresario del sector agrario no tiene los conocimientos suficientes sobre temas financieros.
- c) El micro y pequeño empresario del sector agrario no tiene las herramientas necesarias para un correcto manejo del otorgamiento de créditos.
- d) El micro y pequeño empresario no entiende todos los términos utilizados por los especialistas en finanzas con los cuales ha conversado.
- e) El micro y pequeño empresario maneja de manera empírica sus bienes y capital, desconoce el manejo de créditos, a futuro esto retraerá problemas en un corto plazo.

Se presenta la siguiente data que contiene el nombre y Ruc de 213 empresas que conforman el total de empresas dedicadas a la venta de productos agroquímicos para el sector agrícola en las zonas de Mala - Ica – Cañete (Anexo 2).

Se procede a calcular el tamaño de muestra para realizar nuestras encuestas y obtener precisión en nuestros resultados

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{((1.96^2) \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 213)}{((0.1)^2 \cdot (213-1)) + ((1.96^2) \cdot 0.5 \cdot 0.5)}$$

$$n = 8$$

Al tener la capacidad de evaluar a más personas, optamos por duplicar el resultado y realizar nuestra investigación con 16 posibles clientes, esto con el fin de obtener mayor información y así reducir el porcentaje de tomar malas decisión por falta de conocimiento.

Al ser esta la primera etapa de nuestra investigación optamos por utilizar como herramienta realizar un Focus Group, ya que es la metodología de la investigación que ayuda a explorar y conocer a profundidad al consumidor y sus preferencias, permitiendo conocer que es lo que piensas de la idea de negocio sin darle opciones de respuesta, dándoles la oportunidad de expresarme de manera abierta.



Como explican Kotler y Armstrong (2001): “Junto con la investigación por observación”, los focus group se ha convertido en una de las herramientas de investigación de marketing cualitativo más importantes para obtener ideas frescas sobre pensamientos y sentimientos del consumidor. En los escenarios del focus group, los investigadores no sólo escuchan opiniones e ideas del consumidor, sino que también pueden observar las expresiones faciales, movimientos corporales, interacción de grupo y flujos de la conversación.

Es por ello que optamos por utilizar ambas herramientas en nuestro proyecto.

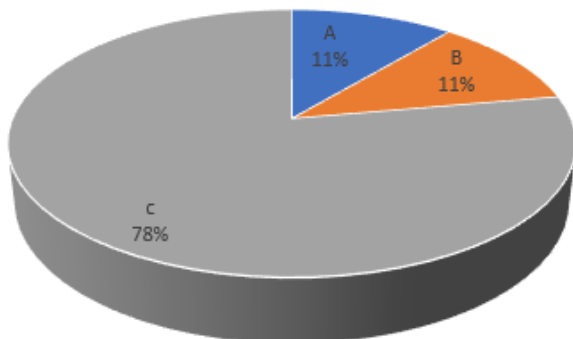
### **Focus Group**

Los resultados para esta primera pregunta fueron los siguientes:

- a) Otorgo créditos a mis amigos y luego no sé cómo cobrarles, es difícil (2)
- b) Me dejan de pagar y cuando los buscamos nunca responden, son inubicables
- c) No sabía que tenía deudas con otras empresas y otorgué créditos, las demás empresas lo atendían y asumimos que era buen pagador (14)

**Figura 1**

*Gráfico pregunta 1*



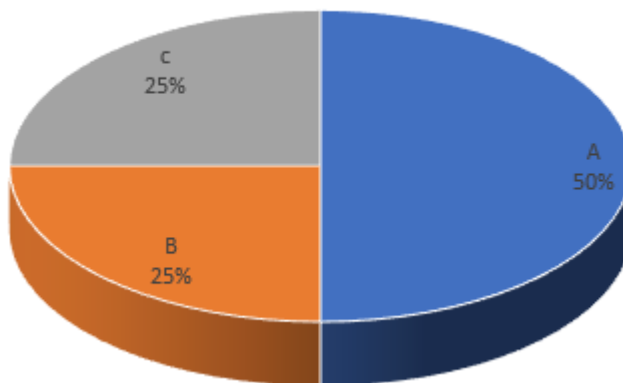
Nuestra primera pregunta valida la hipótesis “E” demostrando así que el 78% de los participantes no cuenta las herramientas necesarias que le permitan conocer el comportamiento crediticio de sus clientes, asumen que sus clientes son “buenos pagadores” guiados por las atenciones de otras empresas que también asumieron lo mismo, dentro del Focus Group mencionaron diferentes clientes que atendieron entre ellos mismos pensando que por tener línea de crédito con su competencia, eran buenos pagadores y calificaban para una línea de crédito.

Los resultados para esta segunda pregunta fueron los siguientes:

- a) No cuento con mucho dinero extra, creo que un departamento de créditos debe costar S:/6,000 (8)
- b) Podría invertir el sueldo de 2 señoritas S:/1,500 C/U (4)
- c) Creo que S:/7,500 (4)

## Figura 2

Gráfico pregunta 2



La respuesta más repetida por nuestros encuestados fue no contar con dinero extra para implementar un departamento de Créditos y Cobranzas, lo cual valida nuestra hipótesis “A” evidenciando que los clientes no cuentan con el presupuesto suficiente para implementar un departamento que C&C, indican creer que el monto aproximado es de S:/6,000, sin embargo, el importe real de implementar este departamento tiene un costo

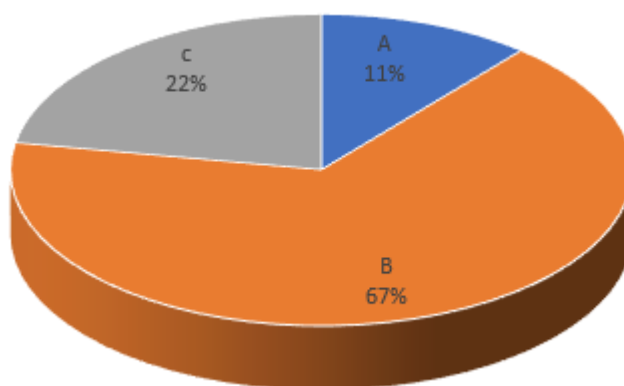
mínimo de S:/ 10,000 mensuales, se les comentó el costo real a los entrevistados los cuales indicaron no contar con esa cantidad de dinero.

Los resultados para esta tercera pregunta fueron los siguientes:

- a) Si el cliente me compra más de tres meses ya considero que lo conozco y le doy crédito (2)
- b) Si veo que tiene tierras de cultivo le otorgamos crédito, realizamos visitas para conocer el estado de su campo (12)
- c) Pedimos referencias comerciales, una factura que otra empresa le da crédito para poder ver si otra empresa de la zona los atiende de esta manera (4)

### Figura 3

*Gráfico pregunta 3*



En esta pregunta ningún cliente manifestó realizar búsqueda en Centrales de Riesgo, Sunarp, búsqueda en Reniec, ni otra herramienta para validar lo indicado por

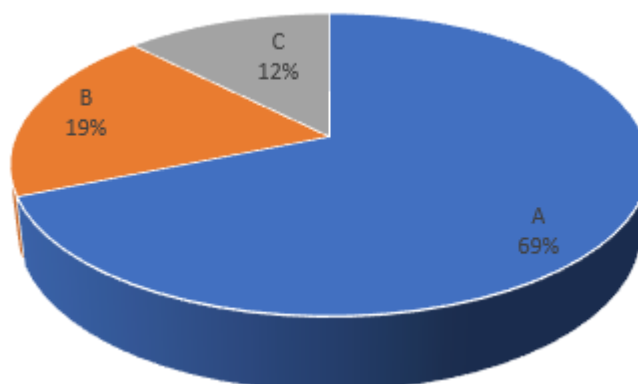
su solicitante de crédito sea verídica, podría estar frente a un caso de usurpación de identidad y no tendrían como reconocerlo, optan por dar crédito sin verificar en Sunarp a nombre de quienes están las tierras de cultivo o si estas tierras son lícitas y no tienen problemas de embargo u otros.

Solo el 22% manifestó pedir referencias comerciales y son facturas las cuales no sabe si han sido pagadas o incluso esta cayó en impago. Con esta pregunta se valida nuestra “C”.

Los resultados para esta cuarta pregunta fueron los siguientes:

- a) No entiendo todos los términos que utilizan (incobrabilidad, riesgo crediticio, espalda financiera, apalancamiento, ratios, etc) tienen trámites muy complicados y cobran mucho. (11)
- b) No entiendo porque piden tantos documentos o hacer levantamiento de centrales de riesgo, sus indicaciones no se entienden, no sé cómo levantar un protesto y lo dejamos ahí. (3)
- c) Tienen procesos muy complicados (2)

#### **Figura 4**

*Gráfico pregunta 4*

Con todas las respuestas de los clientes validamos la hipótesis “D”, ya que todas las respuestas que dieron los clientes evidencian un desconocimiento de temas financieros y un problema grande de comunicación con los analistas tradicionales.

Los clientes se mostraron avergonzados al tener que aceptar que no entienden todos los términos financieros e indicaron que ellos son especialistas en agroquímicos, no en materias financieras.

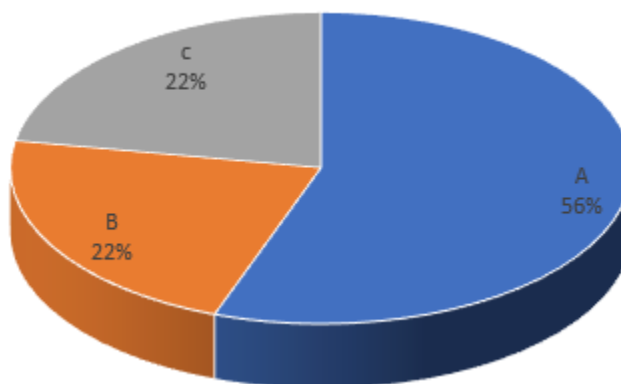
También se debe resaltar que indicaron que los procesos que les solicitaban sus analistas de créditos y cobranzas demandaban mucho tiempo, y que ellos prefieren invertir su tiempo en incrementar sus ventas, no en levantar protestos o ir a notarias por sus protestos presentados.

Los resultados para esta quinta pregunta fueron los siguientes:

- a) Ir a buscarlo a su casa muchas veces, mandar personal para que este por un tiempo esperándolo (10)
- b) Llamarlo muchas veces hasta obtener una respuesta (4)
- c) Intentar recuperar mercadería si me llega a contestar (4)

### Figura 5

Gráfico pregunta 5



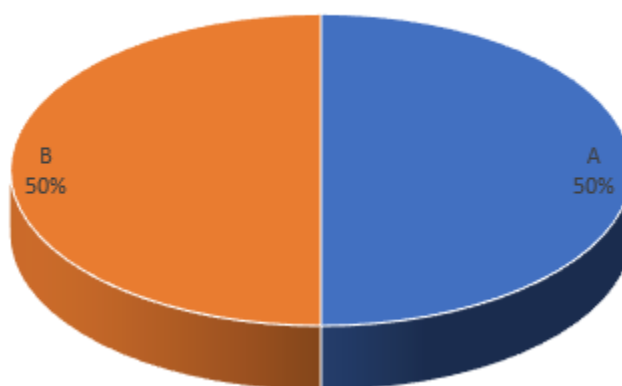
Con estas respuestas de los entrevistados se valida la hipótesis “E”, nuevamente se puede observar el escaso manejo de créditos, viendo que realizan sus cobranzas de manera empírica, en ningún momento mencionan realizar informes a Centrales de Riesgo, enviar Carta de Cobranza, revisar la viabilidad de un embargo de bienes, entre otras.

Los resultados para esta sexta pregunta fueron los siguientes:

- a) Muy complicado, después de haberle realizado cobranza ellos toman una actitud enojada y distinta y ya no quieren comprar a nuestra empresa, optan por comprar a la competencia por eso no somos tan agresivos al momento de cobrar (8)
- b) Terrible, quita demasiado tiempo yendo a visitarlos y a veces ni te pagan, gastamos combustible y más recursos. (8)

### Figura 6

*Gráfico pregunta 6*





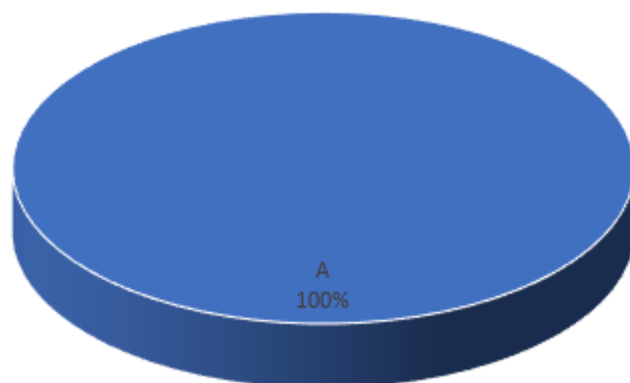
Con esta respuesta se logra validar la hipótesis “C” al tener evidenciado que el cliente no cuenta con las herramientas para realizar la cobranza (persona especializada), es el mismo dueño de la empresa el cual realiza la cobranza y le genera incomodidad porque son clientes a los que al cancelarle la deuda él podría pedir le vuelvan a comprar, de contar con una persona dedica a la cobranza no vería afectada su relación comercial.

Los entrevistados se oían cansados, molestos, al recordar cómo es realizar una cobranza a un cliente difícil y las distintas anécdotas que tienen que pasar para poder recuperar una parte del capital perdido.

Es importante observar que indican tener temor a que ya no realicen compras a sus negocios, sus deudores tienen un gran poder de negociación, esto consideramos podemos cambiarlo al mantener nuestro registro de clientes morosos y bloquear atención con los clientes que contraten nuestro servicio.

Los resultados para esta quinta pregunta fueron los siguientes:

- a) Ya no hacemos nada, si ya se visitó y no da la cara (16)

**Figura 7***Gráfico pregunta 7*

Es se valida la hipótesis “E” ya que se los empresarios de la micro, mediana y pequeña empresa desconocen el correcto manejo de créditos, perdiendo oportunidad de cobranza y dejando una cobranza solo porque no encuentra al cliente.

Estos entrevistados indican tener anualmente perdida de aproximadamente S:/50,000 por clientes impagos lo cual golpea considerablemente sus empresas

## **Conclusión Focus Group**

Se obtiene validación de todas las hipótesis planteadas y se obtuvo nueva información relevante para nuestro proyecto.

## **Técnica Observación**

Para realizar la segunda etapa de nuestra investigación y obtener información vivencial, se opta por utilizar la técnica de la observación, se realizó visitas a 6 empresas del sector, en cada una de ellas se pudo observar la problemática con los créditos otorgados que vivencian día a día.

Se detalla lo observado en cada empresa visitada:

### **Inversiones Agrícola “El Amigo”**

Se conversó con el Sr. Villalobos Chumpitaz Máximo Wirz Alan, Gerente General de la empresa mencionada, durante la visita se pudo observar a personal de la empresa Silvestre llegar a cobrar deuda de \$5,000 del cliente, el cliente expuso tener voluntad de pago y que si ha fallado con los pagos a esta empresa es por los préstamos que otorgó de manera errónea, ya que dio plazo de pago de 120 días cuando él tiene un plazo con sus proveedores de 90 días.

También se pudo observar a diferentes clientes que veían a solicitar atención al crédito, pudimos visualizar que entregan la mercadería sin realizar búsqueda en Centrales de riesgo sobre la situación actual del cliente y que la forma de pago es solo con Factura

no utilizando letras o Facturas Negociables, le preguntamos al Sr Wirz por qué no opta por pedir referencias comercial sobre el comportamiento actual del cliente que solicita crédito a lo que indicó que no ha tenido problemas de pago con él y que por eso continua confiando, se le informó que el comportamiento de pago de las personas de variable, puede cambiar de un día a otro por lo que es precioso, antes de otorgar un crédito, hacer una revisión de la situación del cliente.

La tienda cuenta con gran cantidad de stock de diferentes productos de empresas reconocidas del sector agrícola, el señor Wirz cuenta con una señorita la cual es encargada de ingresar en su sistema los créditos otorgados, tienen un Excel en el cual apuntan lo ofrecido, al llegar las 10:00 AM salen a realizar trabajo de campo, es decir, acompañan a los agricultores a ver su siembra y recomendar que productos debe utilizar para mejorar la calidad de su sembrío, el Señor Wirz nos comentó que esto es lo que más disfruta de su día y quisiera realizarlo más seguido, pero no puede hacerlo con frecuencia ya que debe estar en la tienda y cree que si tendría más tiempo en campo podría recomendar más sus productos y tener mayores ventas.

El Señor Wirz nos indica que estudió agronomía y que no ha llevado ningún tipo de curso sobre temas financieros.

### **Inversiones Yasuri**

Se conversó con el Señor Pacheco Cárdenas Armando, representante legal de la empresa, visualizamos alta frecuencia de clientes a su establecimiento, llegaban por

pedidos al contado y créditos, el Señor Pacheco posee dos tiendas ubicadas en zonas céntricas de Cañete.

Pudimos observar cómo realizan su proceso de cobranza, nos comenta la Srta encargada de administración que cuando le sobra algo de tiempo realiza algunas llamadas, pero que su data no se encuentra actualizada ya que a veces los clientes cambian de números y correos no tienen, se le consultó si realiza visitas de campo, pero indicó no tener tiempo ni movilidad que mayormente esperan que los deudores vayan cuando necesiten comprar más mercadería y ahí cancelan la deuda.

Pudimos observar que tiene 1 persona en el área administrativa, una señorita que ve las ventas en oficina, pago proveedores, compras, y demás funciones, es por ello indica no tener tiempo para mejorar su proceso de cobranza y cae en errores involuntarios por su falta de tiempo.

Sobre el otorgamiento de créditos vimos que piden créditos por montos de \$3,000 y el Señor Pacheco lo da si le han comprado al contado unas 3 veces como mínimo, consultamos porque no revisa el historial de pago del cliente en Centrales de Riesgo o si tiene patrimonio inscrito en SUNAT a lo que respondió que no tiene conocimiento de cómo obtenerlos y asume el costo es muy elevado, comentó que en una ocasión solicitó cotización a INFOCORP y el monto era de S/:2,000 mensual por lo que optó por no comprarlo ya que aparte de eso tendría que contratar una persona y dotarla de laptop y demás herramientas y creyó que sería demasiado gasto.

El Señor Pacheco comentó tener una cartera morosa de S/500,000.00 la cual ha dejado de insistir en cobrar ya que los clientes que la conforman solo le indican que no tienen dinero y que ya no tienen la mercadería para devolver.

### **Operadores Agrarios**

Se conversó con la Señorita Lucero Simón asistente de gerencia, el dueño de la empresa no se encontraba presente, realizó viaje por motivos personales.

Al estar en la tienda pudimos observar que la Srta Lucero realiza distintas funciones dentro de la empresa entre ellas compras, revisión de stock, ventas, programación de pagos y que no tiene ubicado que día exacto vencen los créditos otorgados, a primera vista nos llevamos la impresión que se informan que los clientes tienen deuda cuando estos van a pedir nuevamente crédito o cuando necesitan financiamiento y buscan el físico de la factura para observar cuando venció.

Llegamos a visitar esta tienda a las 6:00 AM ya que nos indicaron es el momento que tienen más afluencia de público.

Se observó que los clientes viene a tempranas horas a cargar la mercadería y que la forma de crédito es con Factura Simple, consultamos por qué no utilizan una letra de cambio, le comentamos que de esa manera tendría las fechas de vencimientos de estas en el portal de banco y los clientes priorizarían pagarle a su empresa ya que no van a querer tener problemas con el sistema bancario, la respuesta fue que desconoce ese proceso y

pensó que solo podían ingresar letras al banco las grandes empresas y por importes muy fuertes.

Consultamos si tenían un sectorista de banco, indicó que si, pero no conoce el nombre ya que conversa directamente con el dueño de la empresa.

Consultamos a cuánto asciende su cartera morosa y nos indicó no tener reconocido ese monto, solo saben que tienen gran cantidad de facturas que no les han pagado, pero no tienen una data que puedan brindar el monto exacto.

Se visualizó una relación muy amigable con sus clientes ya que trabajan años juntos, comenta que es difícil negociar plazos con ellos ya que cada vez hay más negocios.

### **Agropecuaria Luisito & Maryori E.I.R.**

Nos presentamos con la señora Teresa Cáceres Flores, representante de la empresa, llegamos a las 10:00 AM, nos indicó que el momento en el que tiene mayor afluencia de público es a las 07:00 AM, pudimos observar que al igual que en las otras empresas visitadas solo tienen un personal que realiza distintas labores administrativas y de venta, observamos que la Srta se encontraba estresada y nos comentaba que suelen renunciar a ese puesto por la excesiva carga laboral que demanda este puesto.

Al observar el día a día de la empresa se visualizó clientes que compran al contado pequeños productos, sin embargo, llegan clientes que necesitan mayor cantidad de

mercadería para distribuir directamente en los sembríos, estos solicitan crédito a 90 días, al otorgar los créditos la Señora Teresa pide que se apunten en el cuaderno y en el físico de la factura que entrega al cliente y en la que se queda ella para su control, no realiza ninguna búsqueda en centrales, no pide referencias comerciales ni bancarias, ni tiene ninguna información acerca de si estos clientes deben a empresas del sector, solo entrega el crédito porque “conoce” al cliente.

Nos indicó que tiene identificados a los clientes que representan su cartera morosa y que quincenalmente los visita pero no obtiene buenos resultados, ya que al existir más tiendas que venden sus productos sus deudores van a comprar ahí y no tienen necesidad de seguir comprándole a ella, la señora Teresa nos comenta tener a su esposo delicado de salud y que el anteriormente se hacía cargo de estas cobranzas y por el monto se encuentra a la espera de su mejoría para recuperar las cuentas aún no canceladas.

Al ser consultada por el importe de impago comentó que es aproximadamente S:/300,000.00.

### **Agro Ferreteria Acari S.R.L**

Se conversó con el Sr. Juan Alva, hermano de la señora Carmen Rosa Alva Oropeza dueña de la empresa, nos recibió amablemente, comentó que su hermana se encuentra de viaje en la ciudad de Lima por motivos de chequeos preventivos.

Al permanecer desde las 10:00 AM hasta las 04:00 PM pudimos observar lo siguiente



- ✓ Única empresa en el distrito de Acarí para la venta de productos agrícolas.
- ✓ Solo son dos hermanos que llevan el control de la tienda, la cual al ser la única en el sector tiene gran acogida por el público, son personas de edad avanzada.
- ✓ No cuentan con herramientas para otorgar crédito, no visualizamos una computadora, solo un cuaderno de notas para los créditos que otorgan.
- ✓ Tienda surtida, variedad de stock.

Se consultó si tenían créditos otorgados impagos a lo que el Señor Juan respondió que, si y que se le hace muy pesado dedicar tiempo a cobranza ya que no tiene la misma vitalidad de antes, sin embargo, al ser únicos distribuidores en la zona la mayoría termina regresando a cancelar sus deudas cuando necesitan atención.

#### **Multiservicios Andrea Katyuska S.A.C.**

Se conversó con el señor Humberto, gerente general, nos invitó a observar su día a día muy amablemente, llegamos a las 07:00 AM y la visita terminó a las 10:00 AM, en la visita observamos lo siguiente:

- ✓ El Señor Humberto es el único encargado de la empresa, ve todos los temas relacionados al ciclo operativo de la empresa, es decir, compras, pago a proveedores, ventas, entre otras funciones.
- ✓ Se le observó cansado y con mucha carga laboral.

- ✓ Vimos que otorga créditos sin tener ningún filtro, solo que no cuente con deuda al momento de solicitar el número crédito.
- ✓ No trabajan con Letras o Factura Negociable.
- ✓ Lo vimos realizar algunas llamadas de cobranza, pero comentó que no podía presionar tanto porque siente que deteriora la relación comercial y después no volverán a comprarle.

Se le preguntó al Sr Humberto porque está dedicándose por completo a la atención de su local e indicó que esta en búsqueda de personal para que administre el negocio ya que esta tienda de nueva, su tienda principal se encuentra en el centro de la plaza de la provincia de Nazca, ha intentado buscar personal capacitado pero indica que la mayoría de profesionales de su provincia opta por migrar a otras localidades y le es difícil contactar con alguien lo suficientemente capacitado como para administrar su negocio.

#### Resultados:

Al termino de nuestras visitas aplicando la técnica de la observación combinada con entrevistas, concluimos lo siguientes:

- ✓ Ningún cliente cuenta con herramientas para un correcto otorgamiento de crédito (Acceso a Centrales de Riesgo – Acceso a Sunat – Sunat - RENIEC).
- ✓ Ningún cliente solicita referencias comerciales al momento de otorgar crédito, ni tiene base de datos actualizada con el comportamiento de pago de sus clientes.

- ✓ Mayoritariamente cuentan con 1 o 2 personas las cuales realizan todas las gestiones administrativas dentro de su empresa (usualmente personas recién egresadas).
- ✓ No tienen orden con respecto a sus deudas, lo cual impide poder realizar llamadas de cobranza preventiva a los clientes.
- ✓ Los dueños de la empresa se ven agotados, cansados.

Podemos decir que con los resultados obtenidos se validan las hipótesis presentadas.

Fotografías de la visita para aplicación de método de investigación

**Figura 8**

*Visita a la tienda agroferreteria Acary*

**Figura 9**

*Visita a la tienda INVERSIONES YASURI*



**Figura 10**

*Visita Al Señor Pacheco Carenas Armando*

**Figura 11**

*Visita a la tienda INVERSIONES AGRICOLAS EL AMIGO*



## Descripción del Cliente

El cliente al que va enfocada nuestra idea de negocio, presenta un perfil muy particular, consideramos de vital importancia su conocimiento a fin de otorgarle una atención personalizada acorde a sus necesidades y así poder lograr fidelizarlo, brindándole un servicio pensando en sus necesidades.

Son personas que presentan una gran carga laboral, alto grado de estrés y falta de tiempo para realizar las actividades que le gustaría, entre ellas pasar tiempo con su familia o dedicarle un mayor enfoque al crecimiento de su negocio.

Al realizar el método de investigación llamado Observación pudimos definir el siguiente perfil para nuestros clientes.

Perfil del cliente:

- ✓ Ubicación: Ica – Mala - Cañete
- ✓ Edad: 30 – 60 años.
- ✓ Ocupación: Gerente General Micro pequeña o mediana empresa.
- ✓ Ingreso fijo mensual: S:/15,000.
- ✓ Nivel de estudios: Secundaria Completa – Superior trunco – Universitario.

**Figura 12***Arquetipo del cliente*

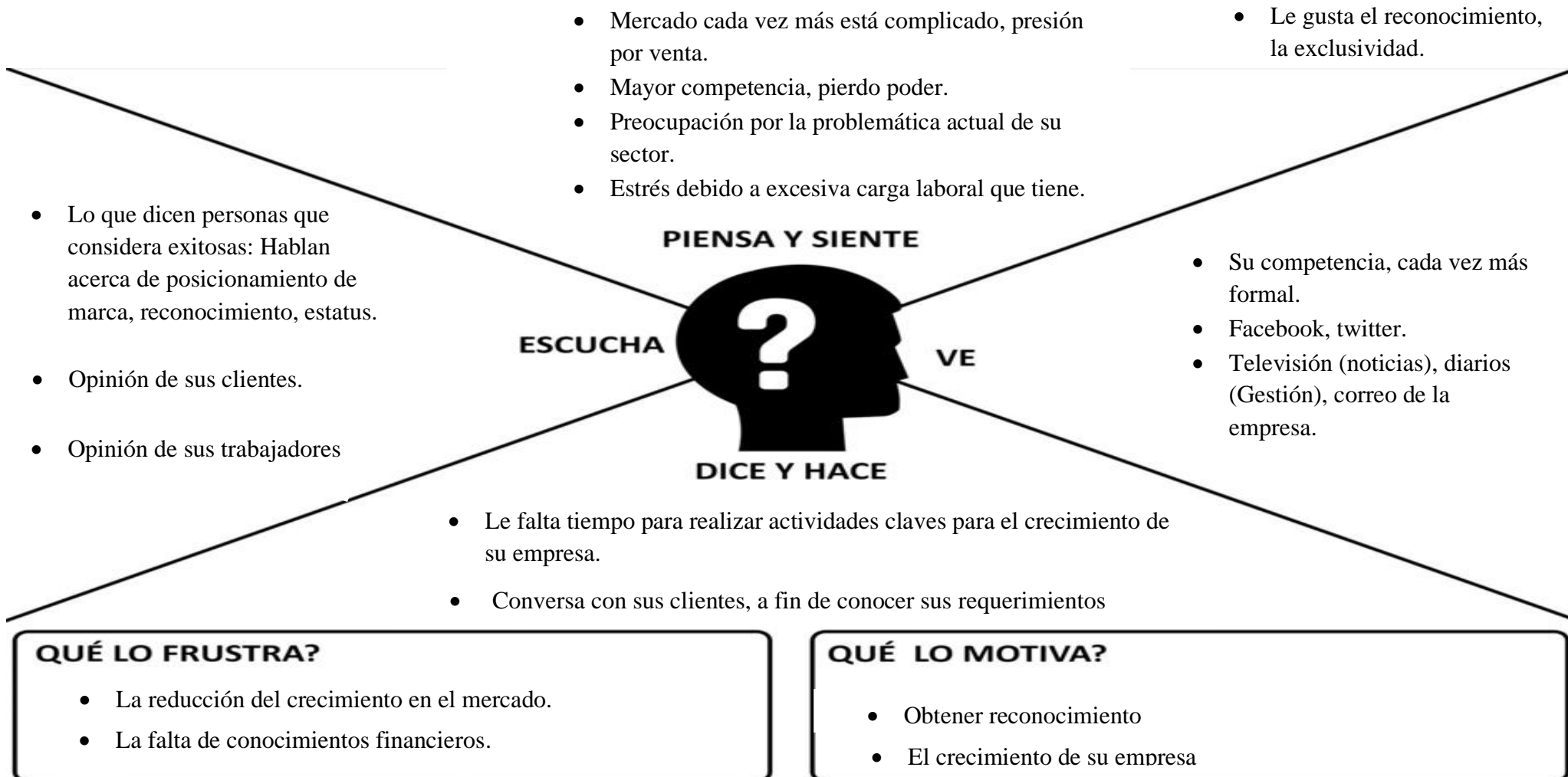
<b>METAS</b>	<b>RETOS</b>
Aprender sobre temas financieros, para obtener estatus.	Dedicar tiempo para definir el know how de su empresa
Tener un mayor control sobre los préstamos que otorga.	Tener una mejor relación con sus clientes.
Minimizar incobrabilidad, obtener más liquidez para su negocio.	Obtener un crecimiento continuo en el mercado local
<b>VALORES</b>	<b>DOLORES</b>
El crecimiento de su empresa, la cual considera uno de sus mayores logros	Miedo a cerrar su empresa por tomar malas decisiones.
Con sus clientes ya valora su importancia para continuar en el mercado.	Vergüenza a preguntar por términos que desconoce.
Con su familia y el tiempo de calidad que pasa con ellos.	No le gusta pedir ayuda a desconocidos.
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>OBJECIONES</b>
Noticias	No tengo dinero para invertir
Boca a Boca	Las ventas bajas no me dejan pensar en más gastos.
Competencia	No tengo tiempo para realizar las cosas que quisiera.

## CAPITULO II

### Diseño del Producto o Servicio Innovador

**Figura 13**

*Aplicación de la Metodología Design Thinking*





**Definir**

Según lo analizado en el mapa de empatía de nuestro cliente podemos definir lo siguiente:

- ✓ Clientes presentan mucho temor por los cambios actuales que vive el mercado y el posible cierre de su negocio, tratan de obtener información observando a sus competidores y nutriéndose de información mediante diarios, redes sociales o correos.
- ✓ Les gusta obtener reconocimiento por sus logros y presencia en el sector, saber que todo su trabajo está siendo valorado en su entorno.
- ✓ Es consciente de un mercado cada vez más cambiante y la necesidad de innovar e invertir en mejorar procesos a fin de tener competitividad en el sector.
- ✓ Siente que no tiene tiempo para disfrutar y descansar, ni para enforcarlo en idear mejoras a su empresa.
- ✓ Su gran motivación es con el crecimiento de su empresa, ya que lo considera un gran logro dentro de su vida.

**Idear****Figura 14**

Lluvia de ideas



Se presentan 6 posibles soluciones a las necesidades encontradas del cliente en estudio, se decide elegir la opción de crear una empresa asesora de Créditos y Cobranzas debido a que consideramos menor inversión frente a otras ideas y un mayor conocimiento del tema.

Con nuestra Asesora de Créditos y Cobranzas el cliente no tendrá que realizar la gestión de cobranza de manera directa, mejorando así su relación con clientes, le da realce a la imagen de la empresa ya que contará con personal especializado en manejo financiero y acceso a los recursos óptimos en esta área, esta asesora contará como valor agregado un lenguaje de fácil entendimiento si así lo requiere el cliente, adicionalmente a eso se plantea puedan contratar el servicio de capacitaciones para su personal o clientes.

## Prototipar

Una vez ya definida y validada nuestra idea de negocio procedemos a prototipar.

Se simulará el proceso que debería seguir una empresa “x” que es parte de nuestro portafolio de clientes y desea que realicemos el análisis correspondiente a un cliente que desean otorgar crédito.

La atención de nuestra empresa empezará a las 7 AM, ya que en instrumentos de investigación utilizados con anterioridad (Focus Group y Observación) nos percatamos que nuestros clientes empiezan su día muy temprano, por lo cual, iniciar a esta hora de óptimo.

## Primer Prototipo

### Proceso de solicitud evaluación crédito

1. Cliente envía número de RUC vía whats app para evaluar la solicitud de Crédito de su cliente, los datos solicitados son número de RUC y contacto del cliente (número de celular, correo, nombre de persona de contacto).

## Figura 15

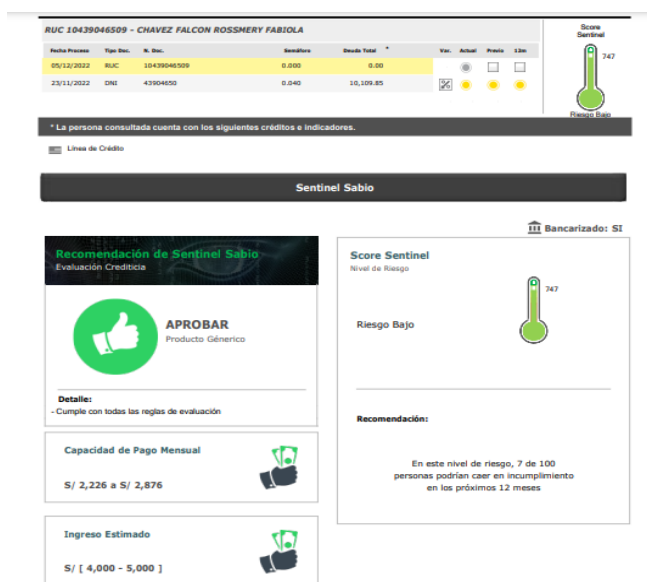
*Conversación vía WhatsApp c cliente*



Nuestro analista de Créditos procede a filtrar la información del cliente en Centrales de Riesgo (Sentinel).

**Figura 16**

*Reporte Sentinel*



2. Se filtra al cliente en Sunarp a fin de revisar si tiene propiedades y pueda servir como garantía para garantizar el posible crédito.

**Figura 17**

*Reporte Sunarp*

30/11/22, 17:06

Bienvenido a la Extranet de SUNARP

**Resultado de la búsqueda**

Costo S/. 7      Usuario MIGUEL001      Fecha Actual 30/11/2022 15:46      Ahora tenemos un nuevo medio de publicidad registral, de libre acceso para todos: [www.sunarp.gob.pe](http://www.sunarp.gob.pe).

**Criterio de Búsqueda**

ÁREA REGISTRAL: Propiedad Inmueble Predial  
ZONA(S) SELECCIONADA(S): ZONA REGISTRAL VII - SEDE HUARAZ  
DATOS INGRESADOS: APE. PATERNO = CONTRERAS, APE. MATERNO = CACERES, NOMBRE = FREDY DANTE

Activo: Titular Registral (Propietario)  
Inactivo: Ya no es Titular Registral (Antecedente Registral)

Total de registros encontrados : 1

Registro Público	Oficina Registral	Partida	Ficha Tomo Folio	Area Registral	Registro de	Participante	Documento identidad	Número Documento	Dirección	Estado	Visualizar	Buscar BGR
ZR07	CHIMBOTE	P09052326		REGISTRO DE PROPIEDAD INMUEBLE	REGISTRO DE PREDIOS	CONTRERAS CACERES, FREDY DANTE	DNI	41665846	SANTA-CHIMBOTE-MZ Y LOTE 5 - CENTRO POBLADO RINCONADA	Activo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mostrando 1 registro

3. Contactamos al cliente de cliente vía telefónica para solicitar documentación, llenado de solicitud de crédito, envío de 3 últimos pts. de ser necesario también se pueden solicitar Cartas de no adeudo.

**Figura 18**

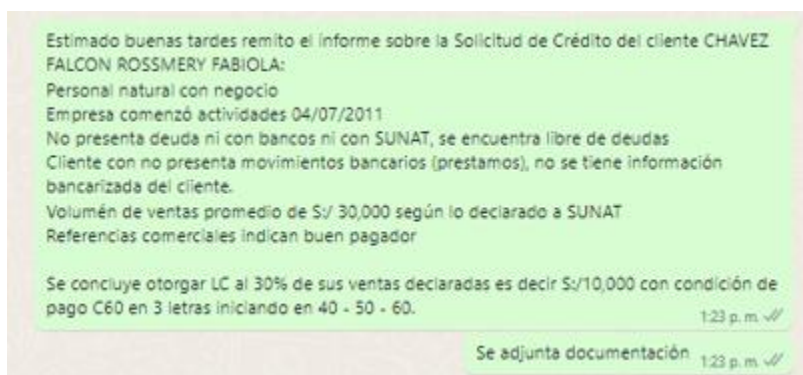
*Solicitud de Crédito*

<b>SOLICITUD DE CREDITO</b>				
<input type="checkbox"/> DISTRIBUIDORES <input type="checkbox"/> HABILITADORES <input type="checkbox"/> AGRONEGOCIOS				
<b>FECHA :</b> _____				
<input type="checkbox"/> PRODUCTOR <input type="checkbox"/> EXPORTADOR				
<b>LA EMPRESA</b>				
Razón Social- Nombre: _____				R.U.C. _____
Dirección: _____		Dirección: _____	Provincia _____	Departament _____
Teléfono: _____		Coluc _____	E-Mail _____	
Contacto Cobranza: _____		E-Mail: _____		
Licencia Municipal N°: _____		Requiere SENASA N° _____		
<b>REPRESENTANTES LEGALES</b>				
<b>Nombre      D.N.I. N°      R.U.C.      % Participación</b>				
<b>AVAL 1      AVAL 2</b>				
<b>Nombre / Razón social</b>			<b>Nombre / Razón social</b>	
Dirección _____			Dirección _____	
Teléfono _____			Teléfono _____	
DNI _____			DNI _____	
RUC _____			RUC _____	
<b>REFERENCIAS BANCARIAS Y/O ENTIDADES FINANCIARAS</b>				
<b>Bancos y/o Entidades Financieras</b>		<b>Teléfono</b>	<b>Sectorista</b>	
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>				
<b>Razón Social</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Contacto</b>	<b>Línea de Crédito</b>	<b>Forma de Pago</b>

4. Enviamos informe final sobre la recomendación con respecto a la solicitud de Crédito.

### Figura 19

*Informe al cliente vía WhatsApp*



### Evaluar

Al presentar el prototipo a los clientes expresaron lo siguiente:

- ✓ La idea de la comunicación por WhatsApp le gusta, sin embargo, considerando desordenado, preferirían que sea por correo a fin de mantener un mayor orden.
- ✓ Desean que el informe final sobre la decisión del crédito se encuentre en una plataforma online para que puedan ingresar cuando deseen ver decisiones de diferentes clientes y tener un historial por cliente consultado.
- ✓ Quieren que la comunicación sea más amistosa ya que indican siente que conversan con un robot y no genera confianza para re preguntar.

- ✓ Al revisar la solicitud de crédito dicen que es necesario una casilla donde ellos pongan sus comentarios ya que a suelen tener información cualitativa del cliente
- ✓ Manifiestan que ellos quisieran enviar la solicitud de crédito del cliente y ayudarlos al llenado de tener inconveniente recién nos pedirían ayuda.
- ✓ Solicitan que adicional al informa les enviemos el reporte de central de riesgo, Sunarp , Reniec y demás.
- ✓ Comentan que el tiempo de respuesta debe ser rápido ya que podrían perder la venta.
- ✓ Desean tener un lugar físico donde podrían llevar las solicitudes de crédito y conocer de manera presencial a los analistas que evalúan a sus clientes.



### **Características del Producto o Servicio Innovador Validado**

Luego de escuchar atentamente las opiniones de nuestros clientes, con respecto al primer prototipo presentado, se opta por cambiar y realizar las mejoras que nos sugieren.

Nuestro servicio modificado posee las siguientes características:

- ✓ Consultora con comunicación amigable para los clientes (utilizar un lenguaje de fácil entendimiento)
- ✓ Canal correcto de comunicación y envío de documentación se realiza por el correo de la empresa.
- ✓ Se brinda comunicación fácil vía WhatsApp, estando atentos a sus dudas y consultas
- ✓ En nuestras oficinas contaremos con espacio para realizar capacitaciones a nuestros clientes.
- ✓ Costo de servicio menor a implementar un departamento de Créditos y Cobranzas.
- ✓ Contaremos con página web con información de contacto, redes sociales activas subiendo información agrícola, información útil para nuestros clientes.
- ✓ Contaremos con un Sharepoint (Almacenamientos en la nube) en la cual los clientes tendrán los expedientes de clara cliente que hemos analizado y podrán llevar un seguimiento a la variación de la calificación del cliente con el paso de tiempo.
- ✓ Oficina ubica en zona céntrica del distrito de Ica
- ✓ Se realizan visitas continuas a los clientes, no solo atendiendo en oficina.
- ✓ Nuestra Asesora llevará directamente la gestión de cobranza a los clientes morosos, incluso si indicamos que no debía proceder a otorgar crédito.

- ✓ Se realizará capacitaciones masivas a fin de relacionar a nuestros clientes en estas y puedan compartir información útil para su crecimiento.
- ✓ Creación de base de datos de clientes de la zona Mala – Ica, clientes que actualmente no figuran como morosos en centrales de riesgo debido a que son informales, solo será un Excel alimentando como la data que obtenemos de los mismos clientes.

Se presenta la visión y misión de nuestra empresa, está realizada gracias a lo expresado por nuestros clientes.

**Misión:**

Nuestra misión como empresa de asesora de créditos y cobranzas, es optimizar la recuperación de las cuentas por cobrar de nuestros clientes y así apoyar a obtener mayor liquidez

**Visión:**

Ser reconocidos como líderes en el sector de empresas asesoría de créditos y cobranza en la zona de Ica, con los óptimos resultados operativos y económicos, entregando un servicio responsable y de calidad a través de la mejora continua.

**Valores Corporativos:**

- ✓ **Respeto:** Con nuestros clientes y socios estratégicos.
- ✓ **Compromiso:** Con nuestros objetivos y metas planteadas.
- ✓ **Trabajo En Equipo:** Favoreciendo el compañerismo, la humildad y la comunicación.
- ✓ **Calidad:** En el servicio que brindamos.
- ✓ **Innovación:** Cubrir con creatividad las necesidades de nuestros clientes.

## **Política de Créditos y Cobranzas**

Establecer las condiciones necesarias, para otorgar crédito responsable a nuestros clientes, vigilar sus conductas de pago y poner en práctica procedimientos necesarios de cobranza, con la finalidad de incrementar la rentabilidad, una mayor liquidez de la empresa y minimizar el riesgo de morosidad.

### **Condiciones para Otorgar Línea de Crédito**

- ✓ Comportamiento de pago histórico con la empresa que solicita evaluación.
- ✓ Información de Sunarp, Sunat, Reniec y Centrales de riesgo positiva.
- ✓ Buenas referencias del mercado (de manera confidencial con clientes de la empresa).
- ✓ No registrar deudas pendientes.
- ✓ De no tener los requisitos mencionados se podría atender si deja una garantía hipotecaria a favor de la empresa (En 1° preferencia)
- ✓ Aceptación de letras en banco debidamente firmadas.

## CAPITULO III

### Elaboración del Modelo de Negocio

#### Definición de la Propuesta de Valor del Negocio

Nuestra propuesta de valor es definida luego de pasar los distintos procesos de investigación, a fin de conocer que es lo que más valora nuestros clientes y como ayudarlos y fidelizarlos. A continuación, detallamos nuestra propuesta de valor:

*La propuesta de valor de nuestra Asesora de Créditos y Cobranzas está en otorgar a los nuestros clientes conocimientos financieros en un lenguaje simple, sencillo y precios accesibles, los analistas contratados por nuestra consultora son personas con un alto grado de servicio al cliente, empatía por su prójimo y paciencia para enseñar y escuchar.*

Proponemos un modelo de negocio el cual permite tener las ventajas de un departamento de Créditos y Cobranzas, que actualmente solo puede tenerlo las grandes empresas del sector debido a su elevado costo, y poder ofrecerlo a los micro pequeños y medianos empresarios por un costo accesible para ellos.

Se plantea capacitar a nuestros clientes sobre temas financieros de tal forma que al momento de enviar a analizar clientes para otorgamiento de créditos ellos serán el primer filtro y optarán por desechar las solicitudes de clientes que son potencialmente riesgosos.

Al contratarnos ofrecemos recuperar cuentas calificadas como incobrables lo cual en el mediano plazo generará ingresos para nuestros clientes

**Figura 20**

*Elaboración del modelo de Negocio*

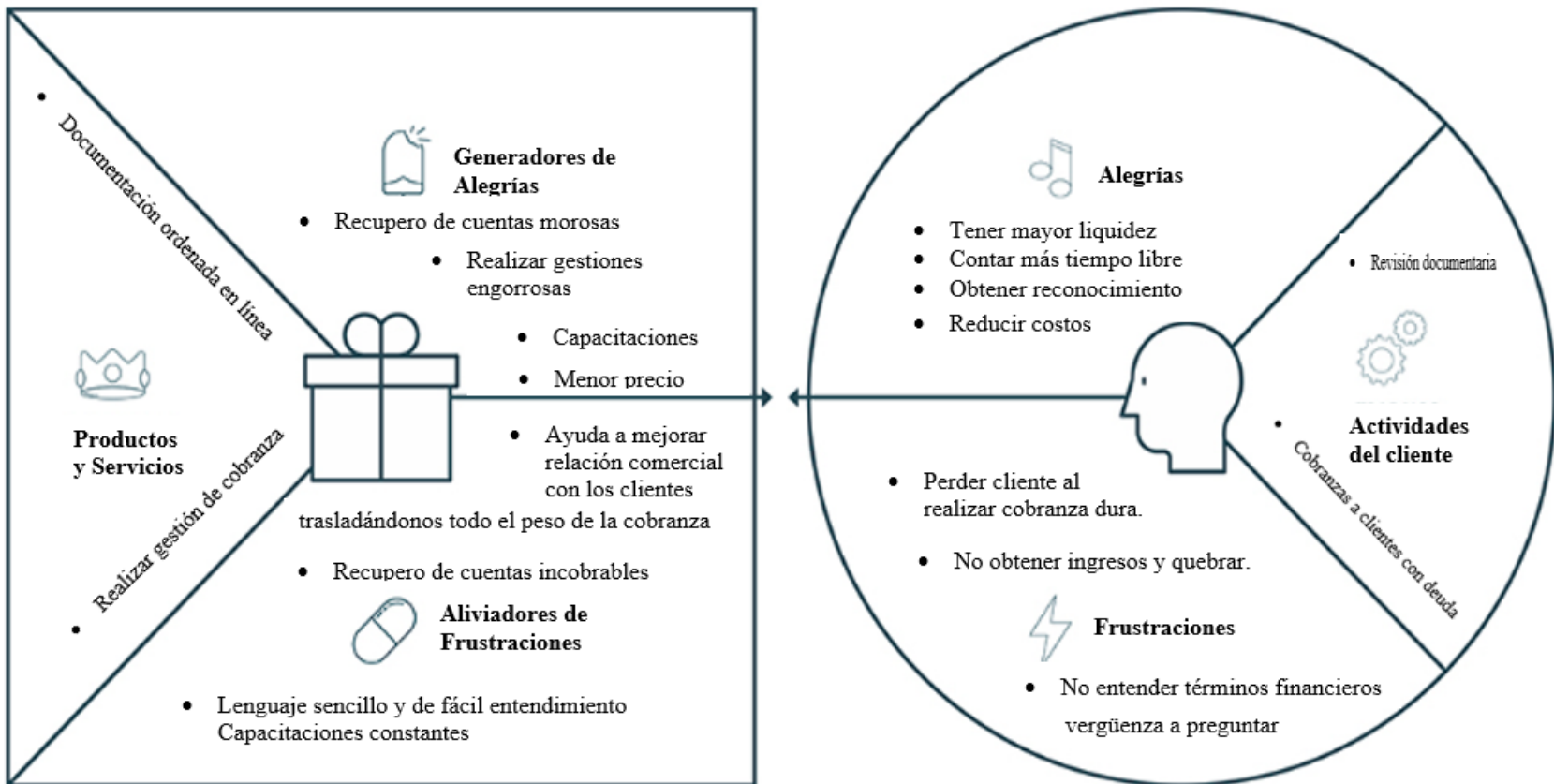
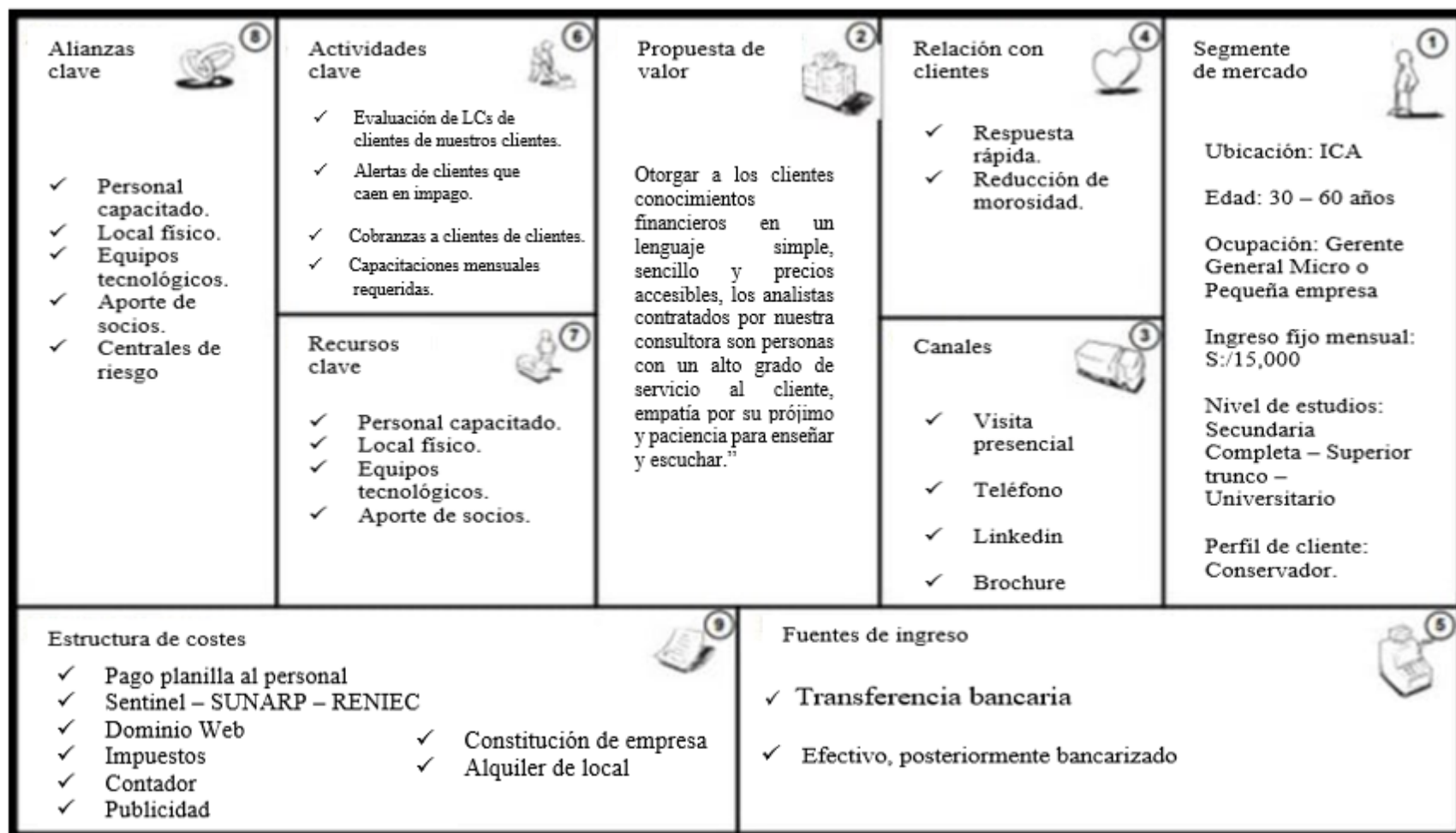


Figura 21

Modelo Canvas



En el modelo Canvas realizado podemos apreciar los siguientes puntos:

**Segmento de Mercado:** Identificamos la zona a la que pertenecen nuestros clientes, su rango de edad lo hemos identificado mediante la investigación realizada, la ocupación es muy importante ya que tratamos directamente con dueños de empresas lo cuales son los últimos decisores de contratar o no nuestro servicio.

**Propuesta de Valor:** Resalta el lenguaje sencillo que brindamos para que sea de fácil entendimiento a los clientes y genere confianza de re preguntar si algún punto no le quedó claro ya que hablaremos en un mismo idioma financiero.

Reducción de costo, en comparación a implementar un departamento de Créditos y Cobranzas en su empresa, recuperando cuentas calificadas como incobrables obtendrán mayor liquidez.

**Canales:** Los canales por donde mantendremos comunicación con nuestros clientes son: oficina, a fin de generar confianza ya que nos están entregando data de clientes y esta es información confidencial, teléfonos para una comunicación constante, Likedin ya que es una red social apropiada para nuestro negocio en la cual estaremos publicación noticias de relevancia del sector, brochure con nuestros servicios y números de contacto y por último página web.



**Relación con los Clientes:** Brindando una respuesta rápida, absolviendo sus duda o consultas de manera gentil, reconociéndolos como pieza clave para el crecimiento de nuestra empresa.

Brindaremos capacitaciones constantes a nuestros clientes.

**Fuentes de Ingreso:** En nuestras fuentes de ingreso aceptamos dos: Transferencias bancarias, ya que al ser una empresa seria todas nuestras operaciones deben estar bancarizadas a fin de evitar futuros posibles problemas por orden y fiscalización y pago efectivo el cual será recibido e igualmente bancarizado.

**Actividades Clave:** Nuestras actividades claves son las evaluaciones a los clientes de nuestros clientes a fin de darle toda la información necesaria para que decidan si procederán a otorgar una LC o no, seguido a esto tenemos el servicio de cobranza cartera de morosa, también se brindará capitaciones a nuestros clientes y su personal, estas deberán ser solicitadas por ellos para agendas la sala de reuniones.

**Recursos Clave:** Consideramos nuestro principal recurso clave a nuestro capital humano, siendo este, personal altamente capacitado en el otorgamiento y recupero de cuentas por cobrar, ellos tendrán trato directo con los clientes, es ahí donde radica su gran importancia. Seguido a ellos tenemos los equipos tecnológicos los cuales nos permiten obtener información útil para las decisiones tomadas dentro de nuestra empresa.

**Alianza Clave:** Nuestras alianzas claves son con Centrales de riesgo para así poder obtener información privilegiada del comportamiento de pago de los evaluados,

Sunarp a fin de saber si tienen propiedad registradas y en qué estado se encuentran, Sunat para revisar el inicio de actividades de la empresa, nombre del representante legal y demás, y bancos a fin de conocer las referencias que este nos puede brindar sobre los evaluados.

**Estructura de Costes:** Indicamos los costos que consideramos más relevantes para nuestra empresa como son pago planillo personal, pago a nuestros socios clave (Sentinel – Sunarp – Reniec), dominio web, impuestos, contador, publicidad, alquiler del local.

### **Descripción del Prototipo de Lanzamiento**

#### **Discurso de Lanzamiento:**

“Somos una consultora de Créditos y Cobranzas la cual busca ofrecer a nuestros clientes tercerizar este servicio con profesionales con alto conocimiento sobre el tema financiero, buscando minimizar el riesgo de incobrabilidad y brindarles el tiempo necesario para centrarlo en elaborar estrategias para la expansión de su empresa, brindándoles acceso a las herramientas efectivas de cobranzas (centrales de riesgo, Sunarp, etc.) a un costo accesible”

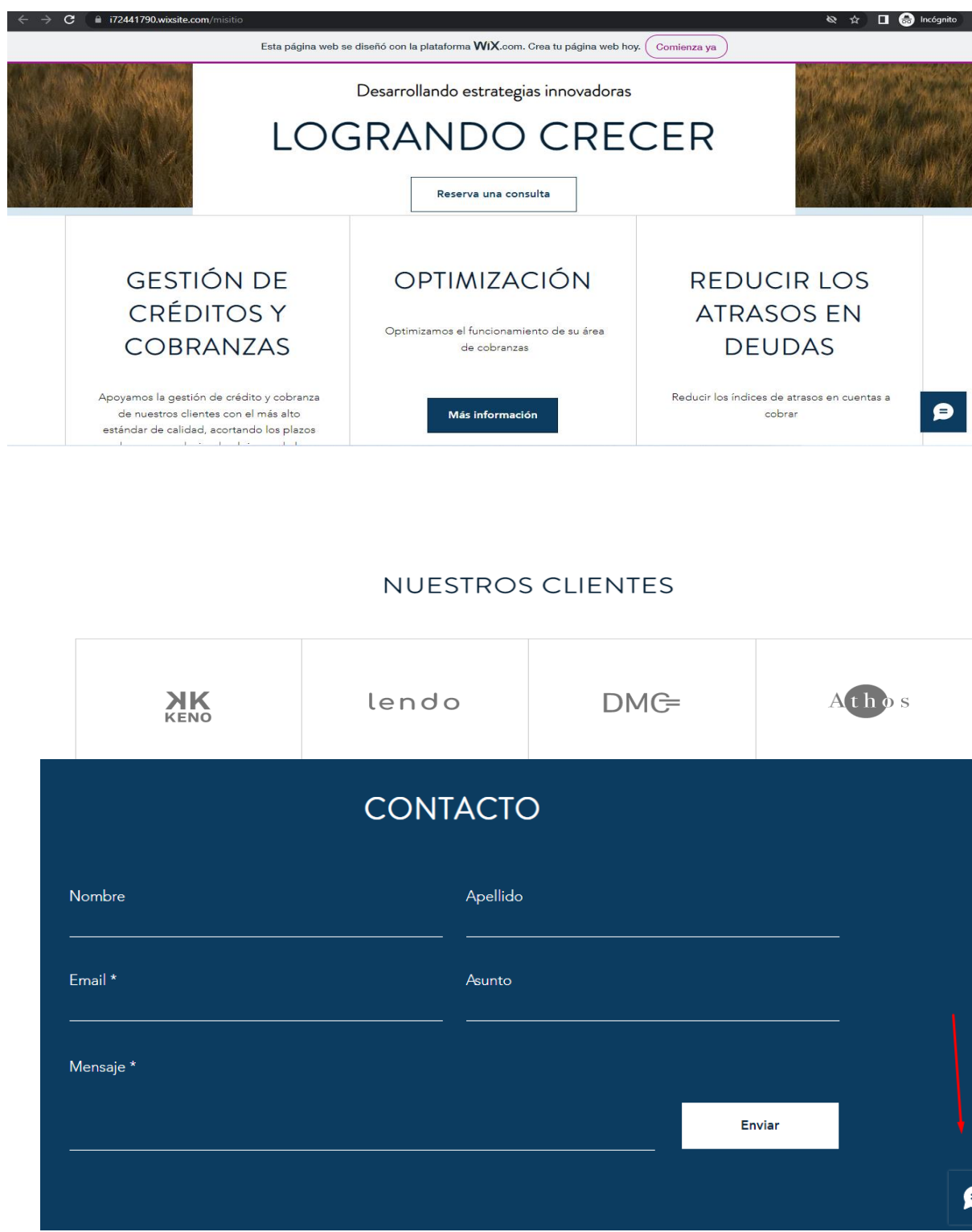
#### **Landing Page**

Se opta por utilizar como prototipo una landing page ya que de esta manera podemos conocer mejor a nuestros clientes y tener presencia en web aporta peso a la marca.

Se muestran capturas de pantalla de nuestro web para prototipar:

Figura 22

Prototipo 2



Una vez el cliente ingrese a nuestra página web esta ofrece una evaluación gratuita a un RUC o DNI ingresado, luego que el posible cliente ingrese esto nuestra web tendrá el plazo de dos días hábiles en enviar informe al correo visualizado y para poder descargar el archivo se solicita llenar una pequeña encuesta en la que se mide la satisfacción del cliente frente al archivo enviado, dejando un casillero para sus comentarios y brindando nuestros datos de contacto.

Al registrarse en nuestra web para consulta gratuita se solicita hacer uso de sus datos a fin de hacer llegar publicidad y llegar a contactar un posible cliente.

En la web presentada es muestra la siguiente información:

- ✓ Visión – Misión y valores corporativos.
- ✓ Información sobre la gestión de cobranza que realizamos al contratarnos.
- ✓ Información acerca de deudas.
- ✓ Clientes con los que trabajaremos.
- ✓ Nuestros socios clave
- ✓ Datos de contacto.
- ✓ Historia de la empresa.

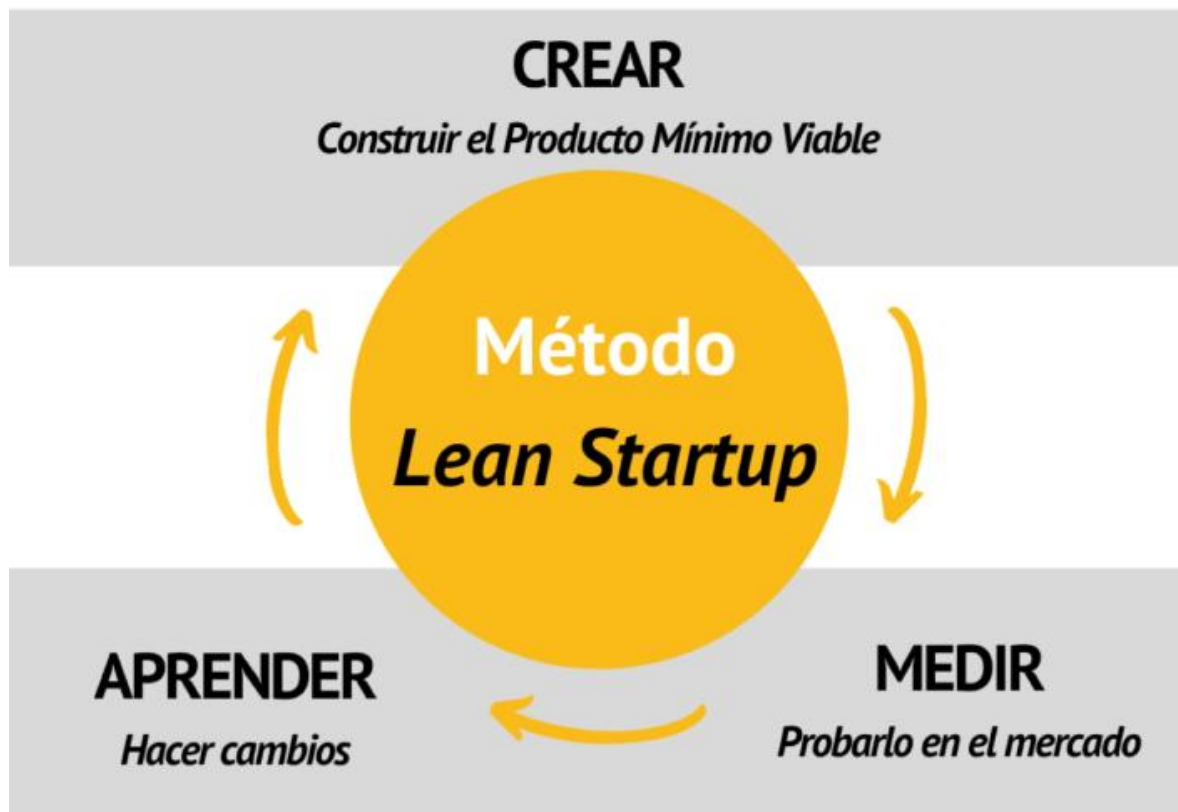
## CAPITULO IV

### Validación del Modelo de Negocio

#### Aplicación de la Metodología Lean Starup

Figura 23

*Lean Startup*



**Crear:** Se utiliza nuestro segundo prototipo (Lading Page) entregando un reporte del gratuito con la condición que para poder realizar la descargaba deberán ingresar los datos de su empresa (Ruc- Número de Contacto – Dirección – Correo) y realizar una pequeña encuesta de satisfacción al cliente, esto para poder realizar el segundo punto de la metodología Lean Startup.

**Medir:** Revisando los resultados de las encuestas vemos que, si bien la web tiene aceptación, indican que aún se ve muy complicada, también indican tener temor a ingresar sus datos a una página web ya que escuchan muchas noticias de estafas en línea.

**Aprender:** Al analizar los resultados hemos aprendido que, los clientes necesitan un espacio físico, nuestra empresa debe tener una cara, no solo puede realizarse de manera virtual, ya que el perfil de nuestros clientes es muy conservador.

Debemos realizar una web que sea más simple e intuitiva para comodidad de nuestros usuarios.

### **Descripción del modelo de Negocio validado**

Luego de haber realizado la aplicación de la metodología Lean Starup concluimos que es necesario tener una oficina física con sala de reuniones, anteriormente optábamos por ofrecer capacitaciones en su propio local y no contar con una oficina amplia ya que nuestros costos aumentan, pero al concluir la investigación optamos por tener oficinas físicas adicionales a la web que presentaremos, esto debido al perfil de los clientes que manejaremos.

Para captar clientes para nuestro negocio realizaremos cartas de presentación las cuales serán llevadas de manera presencial a nuestros posibles clientes, cabe resaltar que

gracias a la investigación realizada en el capítulo I podemos concluir que nuestros clientes poseen un perfil conversador, por ello, intentar llegar a ellos mediante redes sociales resulta difícil ya que les causa desconfianza así que es necesario utilizar otras herramientas.

Una vez coordinada la reunión con los clientes los esperaremos en nuestras oficinas ubicadas en una de las calles principales de la ciudad de Ica (Calle San Martín), en esta reunión se presentará la web que utilizaremos, simulando una consulta y mostrando el reporte que recibirían, adicionalmente ha eso se realizará la presentación de todo nuestro equipo, lo que se busca con esto es absolver todas las inseguridades que pueda presentar los clientes y tener una relación más cercana.

## Figura 24

### Modelo de Carta de Presentación



Ica, 20 de junio del 2023

*PRESENTE. -*

*Estimado Señor:*

*Reciba ante todo un cordial saludo de la empresa C&C consulting, el motivo de la presenta es solicitar una reunión con ud. A fin de poder presentarle los servicios que ofertamos, es conveniente hacer una descripción suficiente de lo que se oferta y los beneficios que obtendría si aceptara nuestro servicio.*

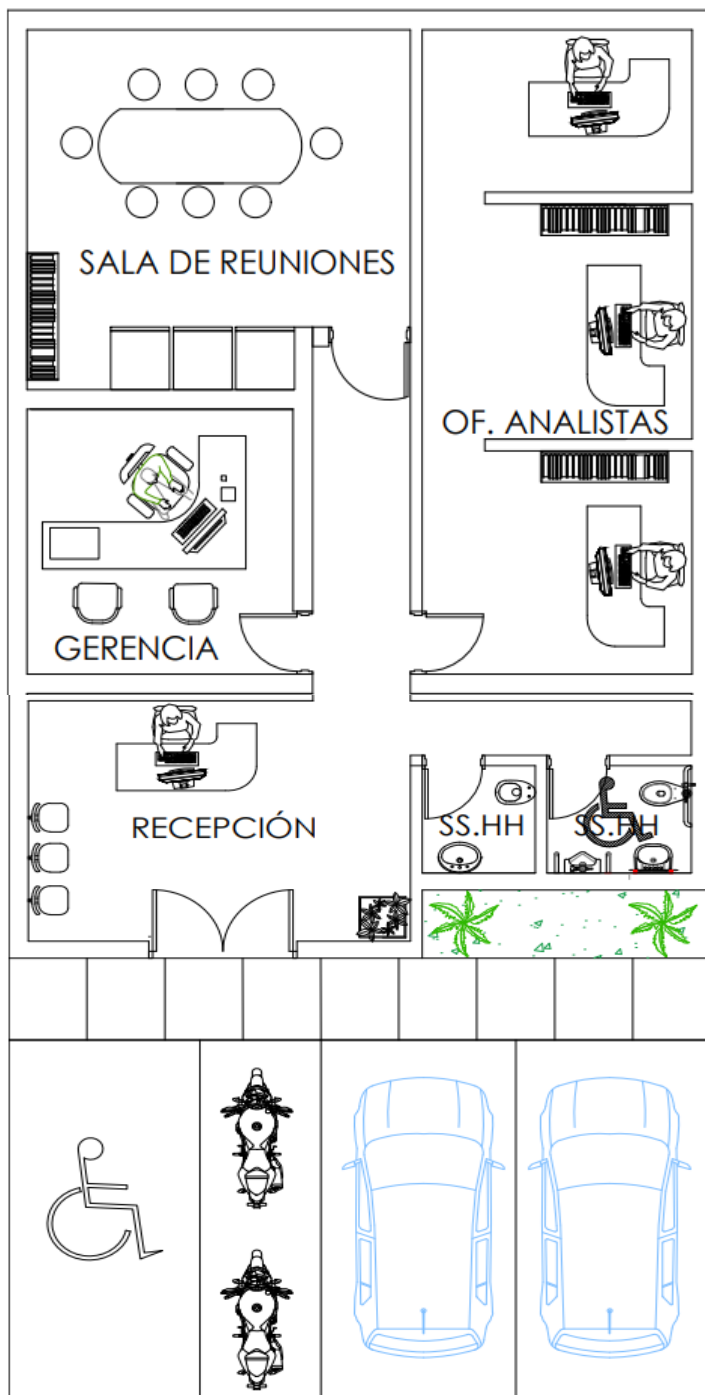
*Nos encontramos convencidos que nuestra consultora de Créditos y Cobranzas superará las expectativas que tiene para su empresa, y nos encontramos prestos para atender cualquier requerimiento o duda que tenga al respecto.*

*Detallo números de contacto para su pronta respuesta:*

Contacto	Celular	Correo
Liliana Carolina Lizano	975-000-705	Carolina.lzn@hotmail.com

*Sin otro particular y agradeciendo la atención que le puedan brindar a la presente, quedamos de Uds.*



**Figura 25***Prototipo de Oficinas*

- ✓ Local Comercial de 105m<sup>2</sup>
- ✓ Se encuentra distribuido en 05 espacios.
- ✓ La recepción cuenta con un tamaño de 18 m<sup>2</sup>, en ella se encontrará la recepcionista, tendrá un televisor Smart TV y sillas para que los clientes puedan esperar.
- ✓ La oficina de Gerencia (Jefe) tiene con un tamaño de 15.23 m<sup>2</sup>, se incluye sillas ya que en ocasiones llamará a las analistas o clientes.
- ✓ Ambiente de baños
- ✓ Ambiente de oficina para analistas en la cual se encontrarán 3 personas con sus mesas y sillas respectivas

**Figura 26**

*Prototipo Página Web Inicio*

**C&C**

## ExtraNET

Ingrese los Datos de su cuenta

Empresa

Usuario

Contraseña

No soy un robot   
reCAPTCHA  
Privacidad • Términos

**ACEPTAR**

Si olvidó su contraseña haga [click aquí](#)

**Figura 27**

*Pantalla de Ingreso al Iniciar Sesión*

**ExtraNET**


Inicio | Notificaciones | Clientes | Declaración de Ventas

20201001012 PEPITO S.A. | VIERNES 30 DE JUNIO DE 2023 15:20:13 HRS

**Figura 28**

*Ventana ingreso información cliente a evaluar.*

**Cliente \***

Id. Nacional:  


Nombre:

País:

Código:  (Código del Cliente en su empresa)

---

**Pagador \***

Id. Nacional:  

Nombre:

(\*)Datos Obligatorios

**Figura 29**

*Ventana para ingresar LC solicitada y observaciones de cliente*

**Línea**

Monto Solic. \*

Condición Venta \*

Observaciones \*

Fecha Inicio \*  

Línea de Negocio \*

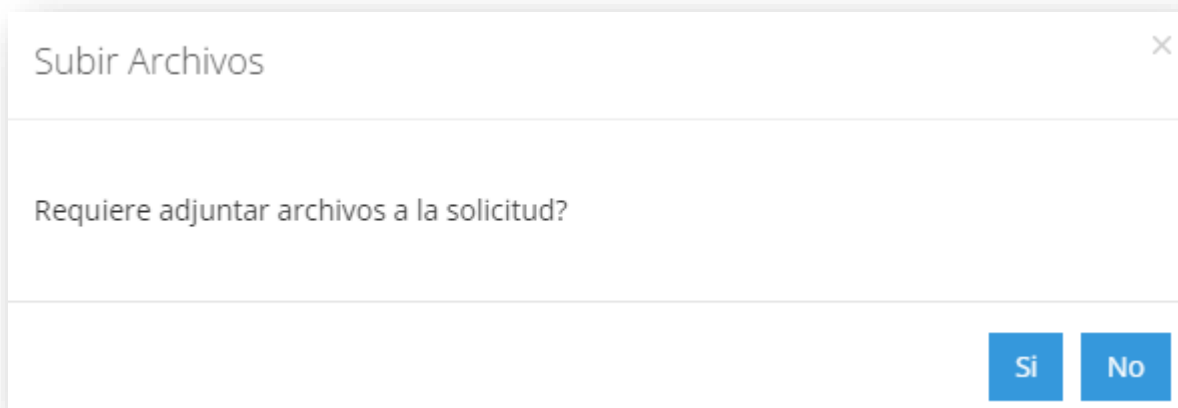
! Autorizo Contacto Directo

(\*)Datos Obligatorios

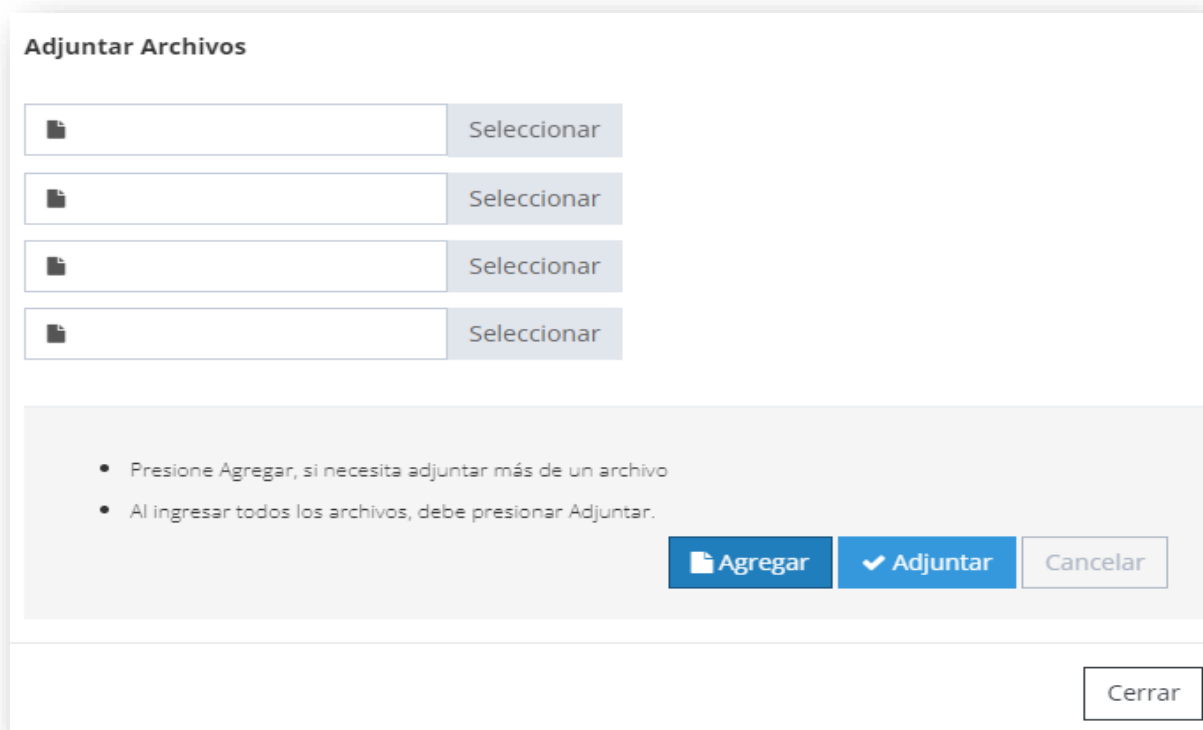
Limpiar Aceptar

**Figura 30**

*Ventana para Adjuntar Archivos*

**Figura 31**

*Ventana si se desea adjuntar archivos (Pdf, Word, etc.)*



**Figura 32***Resultado de evaluación en web.*

Resultado							
Datos Nominado							
Id. Nacional ▲	Cliente ▾	Fecha Consulta ▾	Monto Solicitado ▾	Monto Aprobado ▾	Condición de Venta ▾	Observaciones ▾	
20478086696	AGROMEN GROUP S.A.C.	11/06/2023	\$10,000	\$ 5,000	C050	Cliente nuevo en el sector, antigüedad no mayor a 2 años, referencias comerciales indican comportamiento de pago normal	

1028 x 543 píxeles Tamaño: 47.4KB

## CAPITULO V

### Análisis de la Rentabilidad

#### Estimación del Tamaño de Mercado, Demanda Proyectada y Proyección de ingresos

**Tabla 1**

*Estimación del tamaño del mercado*

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA		
Tamaño de mercado	213	
Tasa de crecimiento del sector agrícola	3.50%	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
Total encuestados	16	
Interesados en adquirir	12	75%

En la tabla presentada se especifica toda la información que hemos ido recaudando a lo largo de nuestro proyecto, tenemos un total de 213 empresas del sector agrícola en las zonas de Mala – Ica, el total de personas encuestadas sobre nuestra Idea de Negocio, el porcentaje de interesados en adquirir nuestro producto y la tasa de crecimiento anual para el sector agrícola según el Ministerio de Desarrollo Agrario y riego.

## Demanda Proyectada

**Tabla 2**

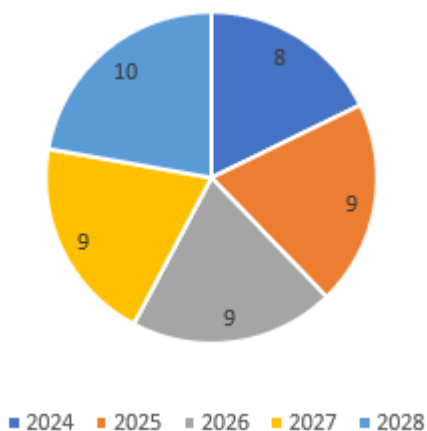
*Proyección de la demanda*

Años	Población Interesada en Adquirir	Demanda Proyectada 5%	Costo Unitario por
2024	165	8	S/ 4,000.00
2025	171	9	S/ 4,000.00
2026	177	9	S/ 4,000.00
2027	183	9	S/ 4,000.00
2028	190	10	S/ 4,000.00

De manera razonable optamos por cubrir un 5% de la población consumidora de nuestro servicio, en la tabla presentada podemos apreciar una proyección a 5 años.

**Figura 33**

*Demanda Proyectada*



**Figura 34**



*Calculo en soles demandan proyectada*

**Cálculo en soles**

$$Q = n \cdot p \cdot q$$

$$Q = 9 \cdot 4000 \cdot 1$$

Se efectúa la proyección de entradas a 5 años, donde n es Número de compradores, p es el precio que fijamos a nuestro producto y q es la utilización mensual del cliente.

**Tabla 3**

*Proyección de Ingresos*

Años	Población Interesada en Adquirir	Demanda Proyectada 5%	Inflación	Costo	Mensual	Anual
				Unitario por		
2024	165	8	2.43%	S/ 4,000.00	S/ 32,000.00	S/ 384,000.00
2025	171	9	2.22%	S/ 4,088.80	S/ 36,799.20	S/ 441,590.40
2026	177	9	2.02%	S/ 4,171.40	S/ 37,542.60	S/ 450,511.20
2027	183	9	2.02%	S/ 4,255.66	S/ 38,300.94	S/ 459,611.28
2028	190	10	2.02%	S/ 4,341.62	S/ 43,416.20	S/ 520,994.40

## Determinación de las Necesidades de Inversión y Financiamiento

### Cálculo Costos de Arranque

Para poder determinar a cuanto equivale el importe de la inversión inicial para poder poner en marcha nuestro negocio primero debemos determinar todos los gastos que se deberán realizar los primeros 3 meses.

**Tabla 4**

#### *Inversión Tangible*

##### INVERSION TANGIBLE

Equipo	Cantidad	Precio	Total
Mesa para los analistas	3	S/ 300.00	900.00
Escritorio y silla para atención al cliente	1	S/ 800.00	800.00
Escritorio de oficina	1	S/ 1,500.00	1,500.00
Computadora Samsung pantalla de 15" memoria de 1GB	1	S/ 2,000.00	2,000.00
Impresora Hp	1	S/ 600.00	600.00
Estantes	3	S/ 100.00	300.00
Sillas de oficina	5	S/ 150.00	750.00
Televisor LG 45" HD SMART	1	S/ 1,200.00	1,200.00
Laptop ASUS 500 GB, 3 GB ram	4	S/ 2,500.00	10,000.00
Celulares SAMSUNG	5	S/ 450.00	2,250.00
Sillas de espera	5	S/ 250.00	1,250.00
Mesa para sala de reuniones	1	S/ 2,500.00	2,500.00
Silla para sala de reuniones	8	S/ 250.00	2,000.00
Fotocheck	5	S/ 250.00	1,250.00
Tarjetas (millar)	5	S/ 150.00	750.00
		S/	28,050.00

**Tabla 5***Inversión Intangible*

## INVERSIONES INTANGIBLE

Equipo	Cantidad	Precio	Total
Diseño página web	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Pago por dominio web	1	S/ 143.00	S/ 143.00
Licencia de Funcionamiento	1	S/ 180.00	S/ 180.00
Costos de la Notaría	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Reserva del Nombre Comercial	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Constitución de la empresa	1	S/ 340.00	S/ 340.00
Licencia de Funcionamiento	1	S/ 450.00	S/ 450.00
Publicidad para el lanzamiento al mercado	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
<b>Total</b>			<b>S/ 7,333.00</b>

**Tabla 6***Total Inversión*

<b>Total Inversión Tangible</b>	S/	28,050.00
<b>Total Inversión Intangible</b>	S/	7,333.00
<b>Capital de trabajo</b> (Costo directo + costo indirecto)	S/	69,239.61
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>S/</b>	<b>104,622.61</b>

**Tabla 7***Capital de Trabajo*

## CAPITAL DE TRABAJO

## COSTO DIRECTO

<b>EQUIPO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo por mes</b>	<b>Meses</b>	<b>TOTAL</b>
Pago a Sentinel	1	S/ 1,500.00	3	S/ 4,500.00
Pago Sunarp	1	S/ 300.00	3	S/ 900.00
Analistas de Créditos y Cobranzas	3	S/ 6,548.73	3	S/ 19,646.19
Web	1	S/ 143.00	3	S/ 429.00
Caja chica	1	S/ 3,000.00	3	S/ 9,000.00
				S/ 34,475.19

## COSTO INDIRECTO

<b>EQUIPO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo por mes</b>	<b>Meses</b>	<b>TOTAL</b>
Alquiler del local	1	S/ 2,000.00	3	S/ 6,000.00
Luz	1	S/ 300.00	3	S/ 900.00
Agua	3	S/ 100.00	3	S/ 300.00
Internet	1	S/ 130.00	3	S/ 390.00
Plan post pago celular	5	S/ 175.00	3	S/ 525.00
Personal de limpieza	1	S/ 1,078.13	3	S/ 3,234.39
Utiles de oficina	1	S/ 50.00	3	S/ 150.00
Recepcionista	1	S/ 1,109.38	3	S/ 3,328.14
Jefe de Créditos	1	S/ 6,265.63	3	S/ 18,796.89
Utiles de oficina	1	S/ 50.00	3	S/ 150.00
Contador	1	S/ 150.00	3	S/ 450.00
Publicidad en redes	1	S/ 30.00	3	S/ 90.00
Publicidad física	1	S/ 150.00	3	S/ 450.00
				S/ 34,764.42

Según los estudios realizados podemos decir que, se necesita un total de S:/104.622.61 para poder poner en marcha nuestro negocio.

Para poder realizar esta inversión necesitaremos financiamiento por lo cual investigamos a 3 empresas del sistema bancario peruano, se obtuvo información acerca de las tasas, periodos de gracia y demás beneficios que nos otorgaban estas empresas (Scotiabank – BCP – INTERBANK), a continuación, se presenta tabla comparativa entre estas tres fuentes de financiamiento.

**Tabla 8**

*Comparativa Bancos*

	BCP	SCOTIABANK	INTERBANK
Moneda	Soles	Soles	Soles
Nombre de Crédito	Credipyme	Línea de Capital de Trabajo PYME	Capital de trabajo
Importe del Préstamo	50,000	50,000	50,000
Tasa de Intereses (TEA)	37.72%	20.85%	22.26%
Tiempo de devolución mensual	24	24	24
Cuota mensual	2,856	2,523	2,551
Periodo de Gracia	90 días	60 días	90 días

Al realizar la comparativa entre estos bancos optamos por el banco INTERBANK, ya que nos ofrece una menor tasa y los socios de este proyecto tienen historial crediticio con este banco.

Los S:/54,622.61 que están quedando pendientes para la puesta en marcha del negocio los estarán aportando los socios de la empresa.

**Tabla 9***Método Francés para Pago de Préstamo*

MÉTODO FRANCÉS					
N° de cuota	Capital al inicio de período	Amortización	Intereses del período	Saldo Pendiente	Cuota
1	S/ 50,000.00	S/ 1,706.85	S/ 844.47	S/ 48,293.15	S/ 2,551.32
2	S/ 48,293.15	S/ 1,735.68	S/ 815.64	S/ 46,557.46	S/ 2,551.32
3	S/ 46,557.46	S/ 1,765.00	S/ 786.33	S/ 44,792.47	S/ 2,551.32
4	S/ 44,792.47	S/ 1,794.81	S/ 756.52	S/ 42,997.66	S/ 2,551.32
5	S/ 42,997.66	S/ 1,825.12	S/ 726.20	S/ 41,172.54	S/ 2,551.32
6	S/ 41,172.54	S/ 1,855.94	S/ 695.38	S/ 39,316.60	S/ 2,551.32
7	S/ 39,316.60	S/ 1,887.29	S/ 664.03	S/ 37,429.31	S/ 2,551.32
8	S/ 37,429.31	S/ 1,919.17	S/ 632.16	S/ 35,510.14	S/ 2,551.32
9	S/ 35,510.14	S/ 1,951.58	S/ 599.74	S/ 33,558.56	S/ 2,551.32
10	S/ 33,558.56	S/ 1,984.54	S/ 566.78	S/ 31,574.02	S/ 2,551.32
11	S/ 31,574.02	S/ 2,018.06	S/ 533.26	S/ 29,555.97	S/ 2,551.32
12	S/ 29,555.97	S/ 2,052.14	S/ 499.18	S/ 27,503.82	S/ 2,551.32
13	S/ 27,503.82	S/ 2,086.80	S/ 464.52	S/ 25,417.02	S/ 2,551.32
14	S/ 25,417.02	S/ 2,122.04	S/ 429.28	S/ 23,294.98	S/ 2,551.32
15	S/ 23,294.98	S/ 2,157.88	S/ 393.44	S/ 21,137.09	S/ 2,551.32
16	S/ 21,137.09	S/ 2,194.33	S/ 356.99	S/ 18,942.76	S/ 2,551.32
17	S/ 18,942.76	S/ 2,231.39	S/ 319.93	S/ 16,711.37	S/ 2,551.32
18	S/ 16,711.37	S/ 2,269.08	S/ 282.24	S/ 14,442.30	S/ 2,551.32
19	S/ 14,442.30	S/ 2,307.40	S/ 243.92	S/ 12,134.89	S/ 2,551.32
20	S/ 12,134.89	S/ 2,346.37	S/ 204.95	S/ 9,788.52	S/ 2,551.32
21	S/ 9,788.52	S/ 2,386.00	S/ 165.32	S/ 7,402.52	S/ 2,551.32
22	S/ 7,402.52	S/ 2,426.30	S/ 125.02	S/ 4,976.22	S/ 2,551.32
23	S/ 4,976.22	S/ 2,467.28	S/ 84.05	S/ 2,508.95	S/ 2,551.32
24	S/ 2,508.95	S/ 2,508.95	S/ 42.37	0	S/ 2,551.32

## Estimación de costos, clasificación de costos en fijos y variables

### Costos Fijos

Para poder determinar a cuanto equivale el importe de la inversión inicial para poder poner en marcha nuestro negocio primero debemos determinar todos los gastos que se deberán realizar los primeros 3 meses.

**Tabla 10**

#### *Costos Fijos y Variables*

##### **COSTOS FIJOS**

<b>EQUIPO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo por mes</b>
Pago a Sentinel	1	S/ 1,500.00
Pago Sunarp	1	S/ 300.00
Analistas de Créditos y Cobranzas	3	S/ 6,548.73
Web (DOMINIO)	1	S/ 143.00
Jefe de Créditos	1	S/ 6,265.63
Caja chica	1	S/ 3,000.00
Personal de limpieza	1	S/ 1,078.13
Recepcionista	1	S/ 1,109.38
Alquiler del local	1	S/ 2,000.00
Luz	1	S/ 300.00
Agua	3	S/ 100.00
Internet	1	S/ 130.00
Plan post pago celular	5	S/ 175.00
Utiles de oficina	1	S/ 50.00
Contador	1	S/ 150.00
Publicidad en redes	1	S/ 30.00
Publicidad física	1	S/ 150.00
		S/ 23,029.87

##### **COSTOS VARIABLES**

<b>EQUIPO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo por mes</b>
Envio CARTA NOTARIALES	1	S/ 46.00
Reparaciones	1	S/ 100.00
Trasporte	1	S/ 20.00
		S/ 166.00
		S/ 166.00

TOTAL CF + CV = S/ 23,195.87



## Punto de Equilibrio

Para poder determinar el punto de equilibrio para nuestro proyecto se realizan los siguientes cálculos.

### Figura 35

#### *Punto de Equilibrio*

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{CF}}{\text{P}-\text{CV}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{S/ } 29,209.87}{\text{S/ } 3,834.00}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{S/ } 4000 - \text{S/ } 166}{\text{S/ } 3,834.00}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 6.01$$

Se concluye que se necesita vender 6 unidades de nuestro servicio para poder cubrir los gastos y no caer en pérdida, toda venta posterior a este indicador se considera como ganancia.

### Flujo de Caja Proyectado

Se realiza el cálculo de flujo de caya proyectado a 5 años, el año 0 incluimos la inversión inicial (aporte socios + préstamo otorgado por banco)

**Tabla 11**

*Proyección Anual de Ventas*

	2024	2025	2026	2027	2028
S/	S/ 384,000.00	S/ 441,590.40	S/ 450,511.20	S/ 459,611.28	S/ 520,994.40



**Tabla 13***Flujo de Caja 5 años y Tasa de Inflación Anual*

	2025	2026	2027	2028
<b>Ingresos</b>	<b>441,590</b>	<b>450,511</b>	<b>459,611</b>	<b>520,994</b>
<b>Egresos</b>	-	-	-	-
(-) Sentinel	-18,364	-18,735	-19,113	-19,499
(-) Sunarp	-4,907	-5,006	-5,107	-5,220
(-) Dominio Web	-1,754	-1,790	-1,826	-1,863
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>416,566</b>	<b>424,981</b>	<b>433,566</b>	<b>494,412</b>
(-) Gasto Administrativo y Ventas	-48,000	-49,000	-60,000	-60,000
(-) Planilla	-180,022	-180,022	-180,022	-180,022
(-) Asesorías Contables	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800
(-) Servicios (celular, internet, agua y luz)	-8,460	-8,460	-8,460	-8,460
(-) Alquiler	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000
(-) Artículos de oficina y otros	-600	-600	-600	-600
<b>Utilidad Operativa (EBITDA)</b>	<b>153,684</b>	<b>161,099</b>	<b>158,683</b>	<b>219,530</b>
EBIT	-	-	-	0
(-) Impuesto a la Renta (10.5%)	34,083	33,978	36,603	36,603
Flujo Neta	-	-	-	-
Inversión Inicial	-	-	-	-
Flujo de Caja Económico	<b>119,601</b>	<b>127,121</b>	<b>122,080</b>	<b>182,927</b>
Préstamo	-	-	-	-
Amortización	27,504	-	-	-
Intereses	3,112	-	-	-
Flujo de Caja Financiero	<b>88,985</b>	<b>127,121</b>	<b>122,080</b>	<b>182,927</b>

Años	Inflación
2025	2.22%
2026	2.02%
2027	2.02%
<b>2028</b>	<b>2.02%</b>

**Evaluación económica y financiera: Cálculo de VAN y TIR.****Figura 36***Punto de Equilibrio*

Flujo de caja económico	135,966.89 VAN 22% TIR
Flujo de caja financiero	162,317.14 VAN 37% TIR

Se obtiene un VAN económico de S:/135,966.89 cancelando el primer año el total

## Conclusiones

Por último, al realizar toda nuestra investigación, análisis e interpretación llegamos a las siguientes conclusiones:

El mercado de la Agroindustria presenta un índice de crecimiento a pesar de los diferentes conflictos que se vienen suscitando se mantiene firme lo que nos anima a invertir en la idea de negocio, se validó el problema presentado “desconocimiento de temas financieros del personal encargado de brindar los créditos y realizar cobranzas de las micros y pequeñas empresas del sector agrario”.

Nuestra empresa tiene un índice alto de aceptación, hemos identificado nuestro valor agregado lo cual nos permite llegar de manera más directa a los clientes y poder fidelizarlos, al prototipar se descubrió que los clientes que manejamos necesitan un local físico a fin de sentir mayor seguridad al brindar sus datos.

Pudimos prototipar nuevamente y definir local físico, web y discurso de lanzamiento para nuestra Consultora de Créditos y Cobranzas.

De acuerdo a los resultados que muestran nuestros indicadores financieros podemos decir que el porcentaje de nuestra tasa interna de retorno (TIR) es de 30% el cual es mayor al costo de oportunidad para nuestro capital de trabajo el cual representa un 9.59%, en relación al VAN tenemos un importe de S:/ 116,232.18 y al ser mayor a 0 concluimos que nuestro proyecto es viable

## **Recomendaciones**

Luego de haber analizado a detalle toda nuestra investigación, se recomienda lo siguiente:

Realizar una revisión al monto de la inversión inicial, ya que creemos podría ajustarse y bajar el total y así poder pedir una cantidad menor de financiamiento.

Tener una mayor escucha al cliente ya que nuestro valor agregado es un lenguaje fácil y entendible por lo cual deberemos estudiar a profundidad al cliente y entender cuáles son las palabras que se le hace difícil entender.

Realizar una selección de personal muy estricta ya que se necesitará personas con alto grado de empatía y paciencia para poder explicar lo que nuestros clientes soliciten.

Recomendamos también implementar un proceso de encuesta de satisfacción al cliente, por lo menos el primer año mensualmente a fin de ir mejorando mientras se tienen en marcha el negoci

## Bibliografía

Domínguez (2012) tesis “Creación De Empresa Consultora Y Asesora en Proyectos de Inversión para las Pymes en el Cantón Santa Elena”.

[https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/737/1/61.%20ERWIN%20DOM%  
c3%8dNGUEZ%20REYES.pdf](https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/737/1/61.%20ERWIN%20DOM%c3%8dNGUEZ%20REYES.pdf)

El Peruano (2023) “Pymes Representan el 21% del PBI y 99% del Empleo Formal”

[http://www.elperuano.pe/noticia/211984-mypes-representan-21-del-pbi-y-99-del-  
empleo-  
formal#:~:text=05%2F05%2F2023%20Las%20micro,\(MEF\)%2C%20%C3%81lex%20  
Contreras.](http://www.elperuano.pe/noticia/211984-mypes-representan-21-del-pbi-y-99-del-empleo-formal#:~:text=05%2F05%2F2023%20Las%20micro,(MEF)%2C%20%C3%81lex%20Contreras.)

Inei (2023) “Producto Bruto Interno Trimestral”

[https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-  
2023-1.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-2023-1.pdf)

Kotler/Armstrong (2013) “Fundamentos del Marketing”

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%  
20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2021) “Problemas Tipo de la Agricultura Peruana”

[https://www.midagri.gob.pe/porta/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-  
la-agricultura-peruana?start=2](https://www.midagri.gob.pe/porta/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?start=2)



Perry, G. et al (2008) “Informalidad: Escape y Exclusión”<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99625425014>

Sánchez Barraza, B. (2006) “Las Mypes en Perú. su Importancia y Propuesta Tributaria”  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5433/4665>

