Plan de negocio de una *Fintech* intermediaria entre el banco y los clientes que desean mejorar las condiciones crediticias de sus créditos hipotecarios

Trabajo de Investigación para optar el Grado de

Máster en Dirección de Empresas

Alberto Leoncio Cáceres Valverde
Alonso Ernesto Durand Rodriguez

Asesor:

Mtr. Eduardo Rafael Roncagliolo Faya

Lima, noviembre de 2020

Dedicatoria

La presente investigación se la dedico a mis padres Germán Durand Briolo y Amparo Rodríguez Barrio de Mendoza y a mi hermano Mauricio Durand, por su gran amor y apoyo incondicional, así como a mi novia Rosalia Gonzales que me acompañó durante los dos años de estudio de la maestría y el desarrollo de la presente investigación.

Alonso Durand

Este trabajo va dedicado a Kelly, el amor de mi vida, quien fue el gran soporte que tuve a lo largo de este gran reto y que es, además, el gran soporte de mi vida.

Dedicado a mis hijos, Giacomo y Mateo, que son mi fuerza y motivación para seguir creciendo día a día.

Dedicado a mis padres, Sara y Fernando, quienes con su inconmensurable amor y enseñanzas me han formado y hecho la persona que hoy soy.

Dedicado a mis hermanos, Fernando y Rodrigo, quienes con su continuo aliento y orgullo, me hacen ver siempre más cerca mis metas.

Alberto Cáceres

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a nuestro asesor Eduardo Roncagliolo por su apoyo, dedicación, tiempo y guía constante para el desarrollo del presente trabajo desde la elección del tema hasta la culminación de este.

Agradecemos también a toda nuestra promoción por acompañarnos en este viaje tan lleno de aventuras y aprendizajes, en especial a Gonzalo, Renzo y Oskar quienes lo hicieron realmente inolvidable.

Por último, agradecemos a la escuela de dirección PAD, por habernos acogido en esta casa de estudios, ayudándonos a seguir creciendo como profesionales, pero sobre todo a entender que antes que nada debemos crecer como personas.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen ejecutivo

El presente trabajo busca relevar la oportunidad de negocio existente en la relación entre los Bancos y los clientes de créditos hipotecarios.

En el capítulo 1 se habla del sector de créditos hipotecarios y se detalla cómo es la interacción entre cada uno de los agentes que la componen, donde además se hará visible la brecha existente entre las necesidades de los Bancos y los clientes de créditos hipotecarios.

En el capítulo 2 se explora el sector Fintech como una alternativa de solución para cubrir la brecha previamente descrita. Incluso se expone cómo hoy existe una propuesta en el mercado que intenta cubrir está necesidad, aunque lo hace parcialmente.

Sin embargo, para entender la relación entre el Banco y el cliente es importante conocer el journey de este proceso a cabalidad, por lo que en el capítulo 3 se describe a detalle.

Con todo lo descrito y revelado hasta este punto, en el capítulo 4 se presenta los principales problemas y desafíos en la relación Banco-cliente, para luego mostrar la oportunidad, la estrategia a desplegar y el modelo de negocio.

Finalmente, en los últimos tres capítulos se detalla el plan de operaciones, el plan comercial y el plan financiero que permitirán la puesta en marcha del presente plan de negocios.

Palabras clave: *Banco; créditos hipotecarios; journey; relación; Fintech; oportunidad; modelo de negocio*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

This paper seeks to reveal the business opportunity existing in the relationship between banks and mortgage loan customers.

In chapter 1, we will talk about the mortgage loan sector and we will detail how the interaction between each of the agents that compose it is, where the gap between the needs of banks and mortgage loan customers will also be visible.

In chapter 2, we explore the Fintech sector as an alternative solution to fill the previously described gap. We will even see how today there is a proposal in the market that tries to cover this need, although it does so partially.

However, to understand the relationship between the bank and the client, it is important to fully understand the journey of this process, which is why we describe it in detail in Chapter 3.

With everything described and revealed up to this point, in chapter 4 we present the main problems and challenges in the bank-client relationship, and then show the opportunity, the strategy to be deployed and the business model.

Finally, the last three chapters will detail the operations plan, the marketing plan and the financial plan that will allow the implementation of this business plan.

Keywords: *Bank; mortgage credits; journey; relationship; Fintech; opportunity; business model*

Tabla de contenido

Dedicatoria iii
Agradecimientos v
Resumen ejecutivo vii
Abstract ix
Índice de tablas xiii
Índice de figuras xv
Índice de anexos xvii
Introducción 1
Capítulo 1. Análisis del Sector Hipotecario – Las cinco fuerzas de Porter 3
1.1 Competencia 3
1.2 Clientes 8
1.3 Amenaza de nuevos competidores 11
1.4 Proveedores 12
1.5 Productos sustitutos 13
1.6 Gráfico las cinco fuerzas de Porter del sector hipotecario 14
Capítulo 2. Análisis del sector *Fintech* finanzas personales – las cinco fuerzas de Porter 17
2.1 Proveedores 17
2.2 Amenaza de nuevos competidores 17
2.3 Competencia 19
2.4 Clientes 20
2.4.1 Cliente final – el dueño del crédito hipotecario 20
2.4.2 Los bancos como clientes 22
2.5 Sustitutos 23
2.6 Gráfico de las cinco fuerzas de Porter del sector *Fintech* finanzas personales 24
Capítulo 3. *Journey* de la adquisición de un crédito hipotecario 27
Capítulo 4. Problema, oportunidad, estrategia y modelo de negocio 29
4.1 Problemas detectados 29
4.1.1 Problemas de las agencias en la comercialización de créditos hipotecarios 29
4.1.2 Problemas del *Journey* 29
4.2 Oportunidad 29
4.3 Estrategia 30
4.4 Modelo de negocio 30
Capítulo 5. Plan de operaciones 33

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

5.1 Ingreso del cliente a la plataforma web 33
5.2 Envío de documentos al banco y aprobación 34
5.3 Estudio de títulos 35
5.4 Toma de firmas y desembolso 36
5.5 Pago de la deuda en la otra entidad bancaria 36
5.6 Facturación de comisión 37
Capítulo 6. Plan de marketing 39
6.1 Plan de marketing clientes 39
6.1.1 Segmentación 39
6.1.2 Necesidades 39
6.1.3 Propuesta de valor 40
6.1.3.1 Marca 40
6.1.4 *Go to Market* para los clientes 42
6.2 Plan de marketing bancos 44
6.2.1 Segmentación 44
6.2.2 Necesidades 44
6.2.3 Propuesta de valor 44
6.2.4 *Go to Market* para los bancos 45
Capítulo 7. Plan de finanzas 47
7.1 Detalle de la inversión 47
7.2 Costos y gastos 48
7.2.1 Costos variables 48
7.2.2 Costos fijos 48
7.2.3 Gastos 48
7.3 Estado de pérdidas y ganancias 50
7.4 Flujo de caja libre 50
7.5 Balance general 51
Conclusiones 53
Bibliografía 55
Anexos 59

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Número de clientes con crédito hipotecario (noviembre 2018) 3
Tabla 2. Número de oficinas banca múltiple (diciembre 2018) 7
Tabla 3. Costo de colocar un crédito hipotecario en una agencia 8
Tabla 4. Estructura de los depósitos por tipo y empresa bancaria 13
Tabla 5. Despliegue de la estrategia 31
Tabla 6. Ingreso del cliente 33
Tabla 7. *Funnel* de conversión 43
Tabla 8. Comisión (Soles) x importe desembolsado 45
Tabla 9. Detalle de inversión 47
Tabla 10. Costos Fijos 48
Tabla 11. Gastos 49
Tabla 12. Estado de pérdidas y ganancias proyectados 50
Tabla 13. Flujo de caja libre 51
Tabla 14. Balance general proyectado 51

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Participación de mercado créditos hipotecarios 4
Figura 2. Simulador comparativo de créditos hipotecarios 4
Figura 3. Canales de solicitud para productos bancarios 6
Figura 4. Cálculo de la tasa de interés simple (distribución porcentual) 9
Figura 5. ¿Qué es lo primero que ha sacrificado en el hogar al no tener con qué pagar? 9
Figura 6. Criterio que prevalece en la decisión de un préstamo (distribución porcentual) 10
Figura 7. *Fintech* en el Perú 11
Figura 8. Gráfico de las cinco fuerzas de Porter sector hipotecario 15
Figura 9. ¿Percibe una relación de competencia o cooperación con las Fintech, o ambas? 18
Figura 10. ¿En qué espacios ve la cooperación? 19
Figura 11. Distribución de usuarios de la banca móvil por edades 21
Figura 12. Top 3 Bancos con los que trabajan 21
Figura 13. Deuda hipotecaria distribuida por edades (mar-2016) 21
Figura 14. Evolución del número de operaciones (jun'15 – jun'18, anualizado) 22
Figura 15. ¿Me podría decir que canal utiliza? Rpta Sugerida y Múltiple 23
Figura 16. Gráfico de las cinco fuerzas de Porter del sector *Fintech* finanzas personales 25
Figura 17. *Journey* de la adquisición de un crédito hipotecario – parte 1 27
Figura 18. *Journey* de la adquisición de un crédito hipotecario – parte 2 28
Figura 19. Modelo de negocio 31
Figura 20. Etapas del proceso 33

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de anexos

Anexo 1. Checklist de documentos para aprobación de crédito hipotecario BCP 59
Anexo 2. Cálculo del WACC 60

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

El sector hipotecario representa el 15% de los créditos directos del sistema financiero, con un total de 269M clientes que equivalen a S/ 59 Mil millones (SBS, 2019). Su importancia no sólo se expresa a través de estos números sino también en el bien que representan pues se trata del hogar de las personas. Esto demuestra la importancia de tener canales adecuados y procesos claros que permitan su escalabilidad para llegar a más personas, sin embargo, en la realidad esto no sucede pues la comercialización es a través de canales tradicionales de poca capilaridad y de procesos largos y complejos que el cliente no termina de entender.

Por otro lado, desde hace unos años han aparecido las *Fintechs* las cuales son empresas financieras que haciendo uso de los avances tecnológicos y teniendo como eje central de toda su estrategia y operación a los clientes, vienen revolucionando el sector financiero, al punto que hoy los Bancos están dispuestos a trabajar de la mano con ellas para solucionar los problemas de funcionamiento y procesos que hoy enfrentan.

Esto presenta una gran oportunidad para cubrir la disociación entra la propuesta de los Bancos en el sector hipotecario y las necesidades de sus clientes, pues las *Fintechs* haciendo uso de su tecnología pueden alcanzar la capilaridad que desearían los Bancos y simplificar los procesos que enfrentan los clientes.

En el presente trabajo develamos la oportunidad descrita a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter de los sectores Hipotecario y *Fintech*, para luego exponer los planes necesarios para implementar el plan de negocios y así demostrar su viabilidad financiera.

Capítulo 1. Análisis del Sector Hipotecario – Las cinco fuerzas de Porter

En el presente capítulo, se realizó un análisis en profundidad de las cinco fuerzas de Porter (2008) con la finalidad de entender el sector hipotecario y detectar oportunidades/problemas.

1.1 Competencia

Se puede observar que el sector hipotecario está concentrado principalmente en Bancos, los cuales tienen el 87% del mercado tal como se observa en la Tabla 1. Esto se debe a que los Bancos concentran la mayor cantidad de la oferta, mayor capilaridad por la gran cantidad de agencias y mejores condiciones crediticias para ofrecer al mercado.

Tabla 1. Número de clientes con crédito hipotecario (noviembre 2018)

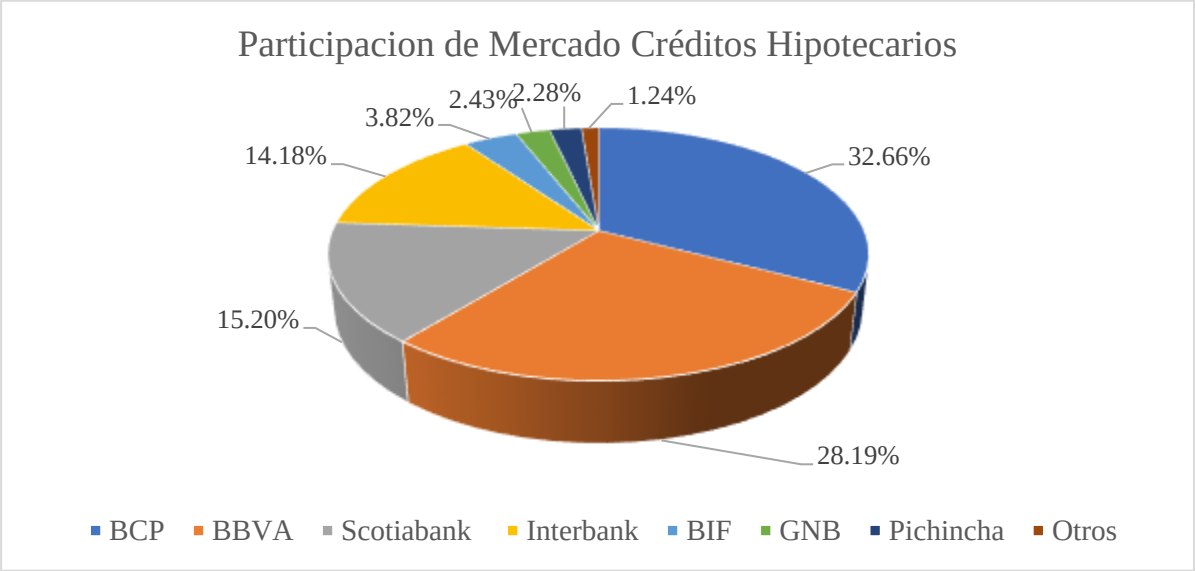
Tipo de Entidad	**Número de deudores**	**%**	**Número de instituciones**
Banca Múltiple (Bancos)	223,794	87.02	16
Empresas Financieras	6,162	2.40	11
Cajas Municipales	21,122	8.21	12
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	140	0.05	6
EDPYMEs	1,738	0.68	9
Banco de la Nación	4,209	1.64	1
Total	257,165	100.00	55

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018)
Elaboración propia

El mercado está concentrado principalmente en cuatro Bancos siendo el líder indiscutible el BCP (2018) con una participación de mercado de 32.66%, seguido por el BBVA con 28.19%, en tercer lugar, el Scotiabank con un 15.20% y en cuarto lugar el Interbank con 14.18%, esto se puede observar claramente en la Figura 1 cómo se encuentra fraccionado el mercado de créditos hipotecarios.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 1. Participación de mercado créditos hipotecarios



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018)
Elaboración propia

Las condiciones crediticias mediante la cual compiten principalmente los Bancos son: tasa, plazo del préstamo, porcentaje de cuota inicial, porcentaje de los seguros tanto de gravamen, como del inmueble. En la Figura 2 se puede observar que dichas condiciones crediticias son muy competitivas entre las entidades financieras.

Figura 2. Simulador comparativo de créditos hipotecarios

Producto	Valor Cuota	Tasa de Interés TEA	Tasa de Interés TCEA	Financia Hasta	Seguros Desgravamen	Seguros Seg Inmueble
Crédito Hipotecario BANCO GNB	S/ 3,318.15	10.00% (desde 7.50%) FIJA	11.65%	90%	0.075%	0.030%
Préstamo Hipotecario Flexible BBVA	S/ 3,436.01	11.00% FIJA	12.24%	90%	0.052%	0.025%
Hipotecario BCP	S/ 3,713.78	12.40% FIJA	13.63%	90%	0.051%	0.025%
Crédito Hipotecario Tradcional BANCO PICHINCHA	S/ 3,742.11	12.00% FIJA	13.77%	80%	0.090%	0.026%
Crédito Hipotecario para vivienda caja arequipa	S/ 3,833.60	14.22% FIJA	14.22%	100%	0.000%	0.000%
CasaPlus CAJA TACNA	S/ 3,851.01	12.68% FIJA	14.30%	100%	0.093%	0.019%

Fuente: Comparabien (2020)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

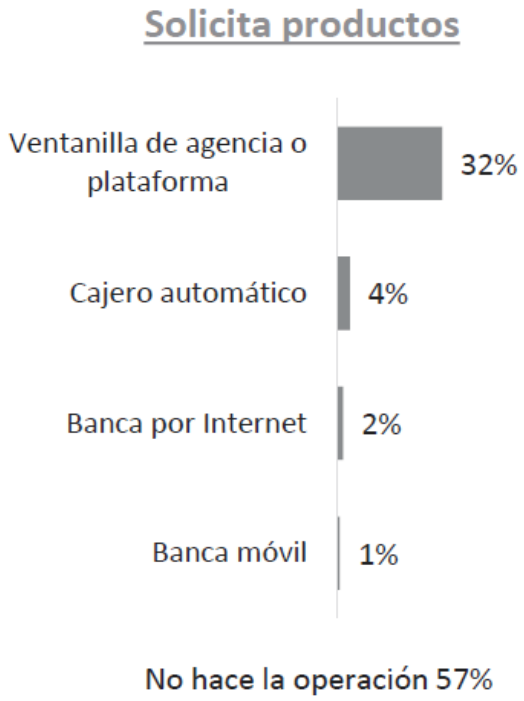
Además, las entidades financieras compiten fuertemente financiando nuevos proyectos inmobiliarios con la finalidad de poder captar nuevos préstamos hipotecarios ya que los proyectos al estar financiados y estructurados por una entidad financiera garantizan de alguna manera el otorgamiento de los créditos hipotecarios hacia el cliente final. Con dicha medida limitan la entrada de los competidores o incrementan los costos para los mismos.

Asimismo, según las estimaciones del Ministerio de Economía y Finanzas, del Banco Central de Reserva y del sistema financiero en general se espera una reducción de las tasas de interés de los créditos hipotecarios para el 2020, sustentado principalmente en la emisión de bonos soberanos a una baja tasa de interés (principal fuente de financiamiento para operaciones de largo plazo como los hipotecarios). Todo esto genera un gran dinamismo en el sector hipotecario, recordemos que existe una fuerte correlación entre la tasa de interés y el precio de una vivienda, ya que, si un promotor inmobiliario consigue financiamiento más barato puede trasladar ese menor costo a sus clientes y este a su vez puede conseguir un préstamo más económico para adquirir un inmueble (Castillo, 2020).

Esto se refuerza con lo comentado por Manuel Piñan Gerente de Negocios inmobiliarios del BBVA que indica que existe un mayor interés de los Bancos por financiar a las inmobiliarias (entrevista realizada pre- pandemia), flexibilizando los requisitos crediticios como bajar los niveles de preventa para la activación de líneas de crédito a la inmobiliaria, elevar el monto de financiación, mejores tasas de interés, comisiones, entre otros (Alva, 27 de abril de 2019).

Es importante resaltar que actualmente el único canal de colocación de los créditos hipotecarios es a través de las agencias, inclusive las agencias son el principal canal para cualquier transacción financiera según la investigación de Ipsos (2018b) (ver Figura 3).

Figura 3. Canales de solicitud para productos bancarios



Fuente: Ipsos (2018b)

Al hacer un zoom en la cantidad de agencias por entidad bancaria, entendemos existe una fuerte correlación entre el número de agencias y el liderazgo en el sector hipotecario ya que el BCP cuenta con la mayor cantidad de agencias bancarias a nivel nacional (414 agencias) (ver Tabla 2).

Tabla 2. Número de oficinas banca múltiple (diciembre 2018)

Entidad Financiera	N° de oficinas	%
B. de Crédito del Perú	414	20.37
MiBanco	331	16.29
B. Continental	320	15.75
Interbank*	270	13.29
Scotiabank Perú	217	10.68
B. Azteca Perú	140	6.89
B. Interamericano de Finanzas	72	3.54
B. Falabella Perú	68	3.35
B. Pichincha	66	3.25
B. Cencosud	65	3.20
B. Ripley	36	1.77
B. de Comercio	17	0.84
B. GNB	13	0.64
Citibank	1	0.05
B. Santander Perú	1	0.05
B. ICBC	1	0.05
Total	2,032	100.00

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018)
Elaboración propia

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

Desplegar nuevas agencias tiene un costo promedio de un millón soles que involucra costos de apertura, adecuaciones al local, permisos, alquiler per se y costos mensuales como de mantenimiento y personal. Usalmente el payback de una agencia se estima en promedio en 4 años.

Respecto a los créditos hipotecarios, el costo promedio de desembolsar dicho crédito mediante una agencia es de S/1,793.27 e implica una gran cantidad de horas diarias por funcionario (ver Tabla 3). Los altos niveles de inversión y costos limitan la capilaridad que se puede alcanzar para colocar creditos hipotecarios a través de las agencias.

En conclusión, en este sector existe una alta rivalidad porque es un mercado concentrado en los Bancos los cuales compiten ferozmente a través de tasas, porcentaje de financiamiento, costos adicionales, número de agencias y otorgamiento de financiamientos a promotores inmobiliarios; y la expansión de este sector viene de la comercialización a través de las agencias, las cuales requieren de bastante inversión y un alto costo por crédito.

Tabla 3. Costo de colocar un crédito hipotecario en una agencia

(1)		Horas Semanales de Atención		49
(2)	(1)x4	Horas Mensuales de Atención		196
(3)		Gasto Mensual Agencia	S/	152,083.33
(4)	=(3)/(2)	Gastos por hora de la Agencia	S/	775.94
(5)		Trabajadores en promedio		15
(6)	=(4)/(5)	Gasto por trabajador por hora	S/	51.73
(7)		Horas Diarias Invertidas en Hipotecario		4
(8)	=(7)x26	Horas mensuales en Hipotecario		104
(9)	=(6)x(8)	Gastos Mensual en gestión de hipotecarios	S/	5,379.82
(10)		Cantidad de hipotecarios Desembolsados al mes		3
(11)	**=(9)/(10)**	**Gastos por Hipotecario**	**S/**	**1,793.27**

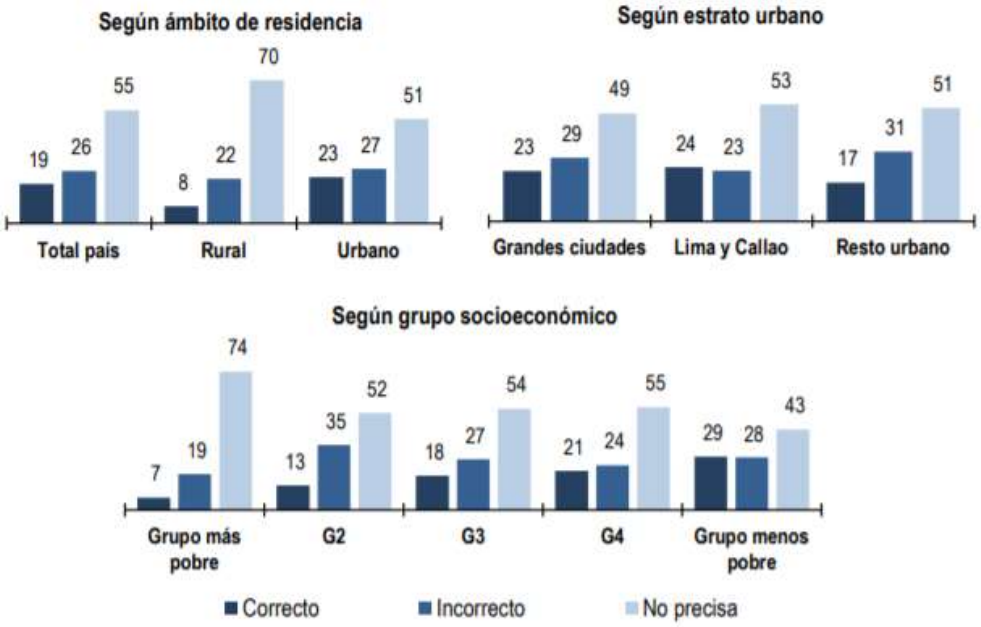
Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.2 Clientes

En este sector hay 269M de clientes con préstamos hipotecarios que equivalen a S/ 59 Mil millones (SBS, 2019). A pesar de tal magnitud los clientes en este sector tienen muy poco conocimiento financiero y poco tiempo para capacitarse a pesar de la relevancia que tienen estos conceptos. Esto se puede verificar en la encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera realizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2017), donde solo el 19% de la población a nivel nacional se encontró en la capacidad de resolver un cálculo de interés simple, mientras que el 26% lo resolvió de forma errada y el 55% simplemente no contestó. Esto se puede observar en la Figura 4 en donde se encuentra desagregado por ámbito de residencia, estrato urbano y grupo socioeconómico.

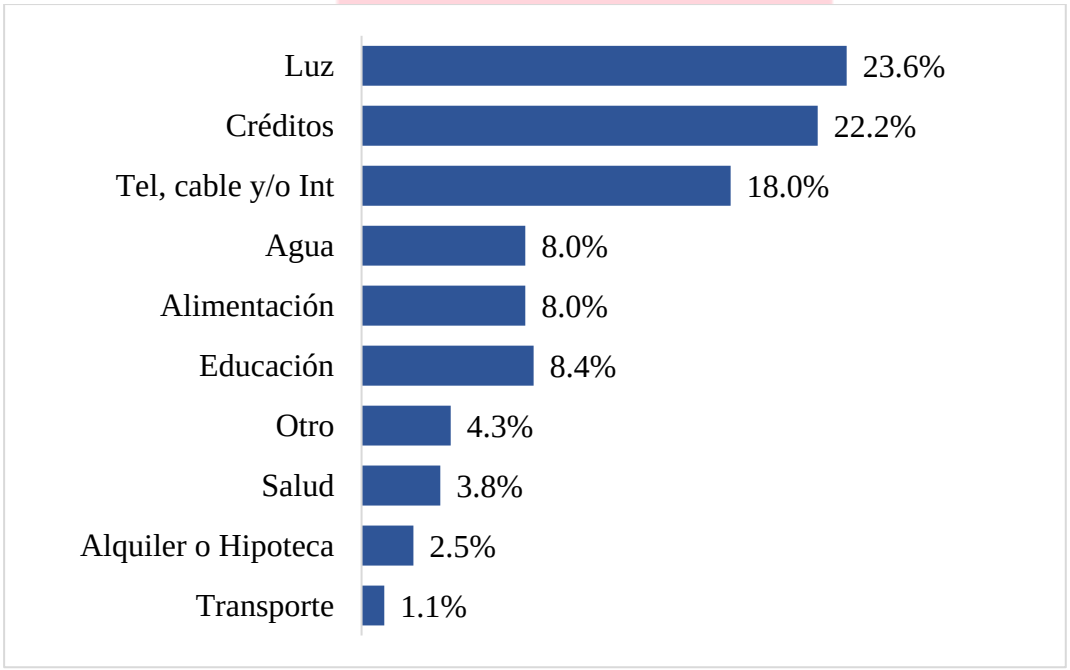
Figura 4. Cálculo de la tasa de interés simple (distribución porcentual)



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2017)

Otro tema de suma importancia ha sido la prioridad que tiene el pago del préstamo hipotecario frente a cualquier otra obligación en caso de problemas financieros, tal como se observa en la Figura 5 solamente el 2.5% dejaría de pagar su préstamo en última instancia.

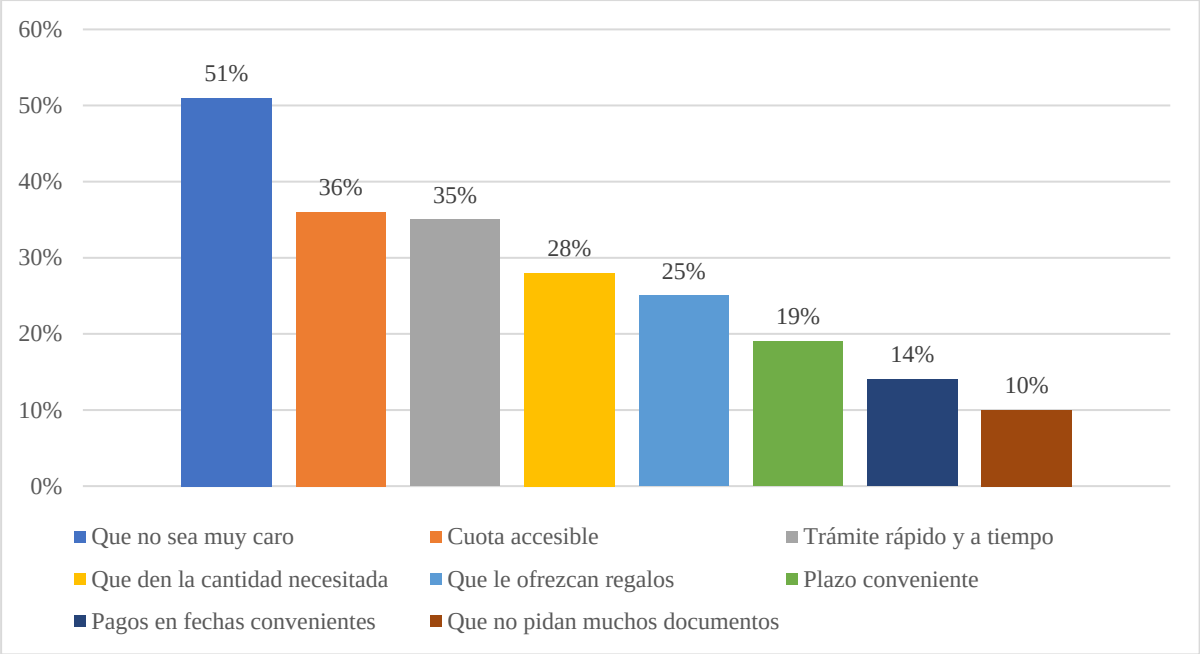
Figura 5. ¿Qué es lo primero que ha sacrificado en el hogar al no tener con qué pagar?



Fuente: Alegre, Alata y Oshige (2018)
Elaboración propia

Para entender a los clientes en este sector se ha profundizado en qué criterios tienen mayor relevancia a la hora de solicitar un préstamo. Según la investigación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2017), se concluyó que los tres criterios más importantes son: que no sea muy caro (51%), el importe de la cuota a pagar (36%), la celeridad a la hora de realizar los trámites y desembolso (35%) (ver Figura 6).

Figura 6. Criterio que prevalece en la decisión de un préstamo (distribución porcentual)



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2017)
Elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

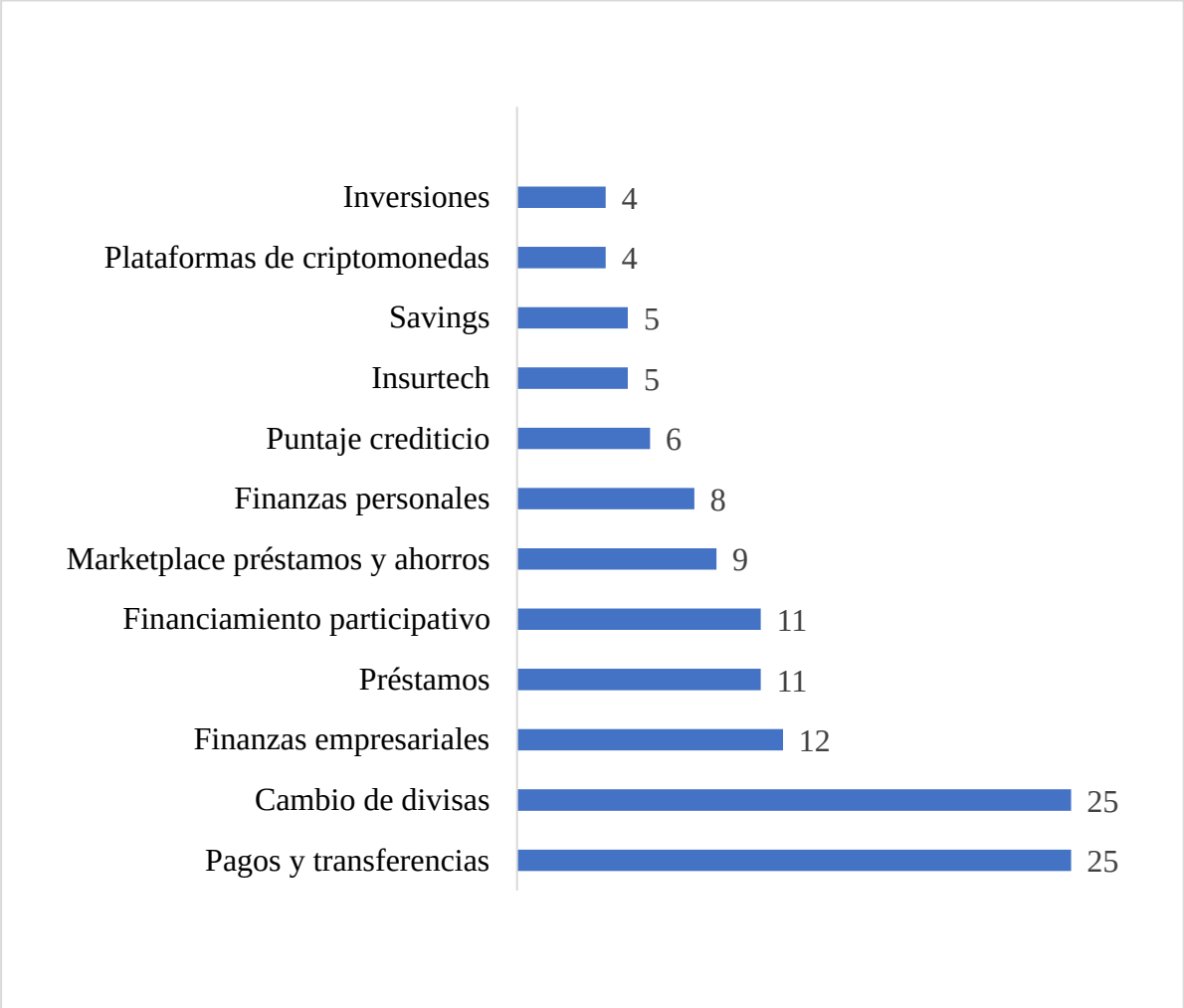
Al analizar la interacción que tienen los clientes con las agencias para adquirir los créditos hipotecarios se presentaron ciertos inconvenientes o molestias, como largas colas y tiempo de atención, desplazamiento físico hacia una agencia cerca, horario de atención restringido al de oficina y muchas veces debe contar con la documentación necesaria a la mano.

En conclusión, lo que ha buscado el cliente ha sido adquirir el servicio de manera rápida, con completo conocimiento de las condiciones bajo las cuales ha adquirido el crédito hipotecario y que se le haya dado la atención debida a dicha transacción, pues se trata de más ni menos que de su hipoteca. En contra posición lo que ofrecen los Bancos a través de sus agencias, termina generando mayores trabas al cliente en lugar de ayudarlo. Dicho esto, el cliente puede cambiar de Banco sin costo alguno, pero la limitante a dicho cambio es que todos los Bancos del sector presentan el mismo inconveniente. Es por ello, que los clientes tienen un poder medio en el sector.

1.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector hipotecario apareció ante la presencia de las *Fintechs* y las cooperativas de ahorro de crédito. En el caso de la *Fintechs*, estas se vinieron incrementando de manera sustancial según lo investigado por Vodanovic Legal (2019). Según dicho estudio, en Perú operan 125 *Fintechs*, la gran mayoría en Lima (también hay ciertos emprendimientos en Arequipa y Tacna). La Figura 7 muestra el total de estas y la clasificación que les da la consultora.

Figura 7. *Fintech* en el Perú



Fuente: Vodanovic Legal (2019)
Elaboración propia

De la Figura 6 se observa que 22 de ellas pudieron ser posibles competidores: 11 *Fintechs* orientadas al financiamiento participativo, es decir todos aquellos financiamientos que se dan en pequeñas cantidades por parte de inversionistas independientes para personas en general. Otras 11 *Fintechs* segmentadas en préstamos, que son aquellas que dan préstamos a empresas con recursos propios, otorgándolos a través de plataformas digitales. Se concluye que es

cuestión de tiempo que dichas *Fintechs* desarrollen los créditos hipotecarios como parte del portafolio de productos a ofrecer (Vodanovic Legal, 2019).

Con relación a las cooperativas de ahorro y crédito si bien estas entidades financieras siempre han tenido presencia en el sector con diferentes productos, no ha sido hasta el 6 de febrero del 2019 que han estado autorizadas mediante resolución SBS N°480-2019 para poder otorgar créditos hipotecarios; les ha dado apertura para competir directamente con otras entidades financieras como Bancos, cajas rurales y municipales (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2019).

Entre las principales cooperativas del país tenemos: PACIFICO, ABACO, AELU, los cuales presentan activos superiores a 1500 U.I.T, es primordial tenerlas identificas debido a que son una amenaza latente para el sector hipotecario, sobre todo porque a diferencia de los Bancos, las cooperativas tienen un carácter social a la hora de brindar el préstamo a sus socios (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito [FENACREP], 2020). En conclusión, los nuevos competidores descritos, *Fintechs* y Cooperativas, se perfilan como amenazas futuras, pues aún tienen camino por desarrollar. Con ello, se puede indicar que la amenaza de nuevos competidores es baja.

1.4 Proveedores

Los proveedores necesarios para competir en este sector han sido básicamente los que brindan información crediticia y los ahorristas e inversores. A través de los depósitos de estos dos últimos se han podido conseguir fondos suficientes para otorgar los préstamos. Este proceso se llama fondeo y el principal es el depósito a Plazo que representa el 37.8%, seguido por los depósitos a la vista por 29.3%. Los préstamos hipotecarios se fondean principalmente con los depósitos a plazo debido a que ambos tienen horizonte de mediano y largo plazo.

La información crediticia básicamente es brindada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, además de centrales de riesgos como: Experian, Sentinel o Infocorp, las cuales analizan esta información y emiten reportes según los requerimientos de sus clientes. Toda esta información es de fácil acceso a costos accesibles y sin límites de consultas. El poder de los proveedores en este sector es muy bajo, pues como se detalla, el acceder a la información crediticia implica un costo muy bajo y para el fondeo existen muchas alternativas de donde obtenerlo.

Tabla 4. Estructura de los depósitos por tipo y empresa bancaria

Empresas	Depósitos del Público					Depósitos del Sist. Financiero y Org. Internacionales	**Depósitos Totales (En miles de nuevos soles)**
	Vista	Ahorros	Plazo	Restringidos [1/]	Total		
B. BBVA Perú	32.03	31.14	33.86	0.18	97.20	2.80	**55’ 362,410**
B. de Comercio	7.19	14.41	74.17	2.73	98.50	1.50	**1’ 336,374**
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	31.51	35.68	30.21	0.18	97.58	2.42	**88’ 372,612**
B. Pichincha	6.89	19.77	62.90	6.20	95.76	4.24	**6’ 717,308**
B. Interamericano de Finanzas	25.35	14.27	57.87	0.84	98.32	1.68	**10’ 007,802**
Scotiabank Perú	37.74	26.15	33.37	1.73	99.00	1.00	**39’ 384,174**
Citibank	73.95	2.46	1.87	0.39	78.67	21.33	**4’ 663,128**
Interbank (con sucursales en el exterior)	25.71	32.47	35.32	2.12	95.62	4.38	**34’ 953,862**
MiBanco	0.22	14.47	82.94	0.01	97.64	2.36	**8’ 400,036**
B. GNB	5.99	19.39	63.39	2.04	90.81	9.19	**4’ 155,109**
B. Falabella Perú	-	16.82	81.16	0.02	98.00	2.00	**2’ 861,609**
B. Santander Perú	11.64	4.14	76.56	4.84	97.18	2.82	**3’ 811,116**
B. Ripley	-	2.28	97.27	0.08	99.63	0.37	**1’ 338,647**
B. Azteca Perú	1.47	17.42	78.21	-	97.11	2.89	**475,343**
B. ICBC	26.44	-	68.60	4.54	99.57	0.43	**1’281,542**
TOTAL BANCA MÚLTIPLE	**29.28**	**28.98**	**37.78**	**0.97**	**97.02**	**2.98**	**263’121,071**

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018)

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

1.5 Productos sustitutos

En el sector de créditos hipotecarios existen pocos productos sustitutos. Una alternativa que puede sustituir a los créditos hipotecarios es el financiamiento directo realizado por parte de las inmobiliarias como es el caso de las siguientes empresas:

- **Centenario:** Empresa con más de 80 años de experiencia realizando proyectos inmobiliarios a nivel nacional: urbanizaciones, casas, edificios, centros comerciales entre otros. En una de sus subsidiarias, Centenario Urbanizaciones ha realizado financiamiento

de lotes hasta 15 años. Al 2019 vino desarrollando más de 20 urbanizaciones a nivel nacional y más de 30 mil lotes vendidos mediante financiamiento directo o de terceros (Centenario, 2020).

- **Los Portales:** Empresa con más de 50 años realizando proyectos inmobiliarios a nivel nacional con presencia en nueve regiones y 18 ciudades del país. La empresa anualmente entrega 6 mil unidades inmobiliarias a sus clientes (Los Portales, 2020).

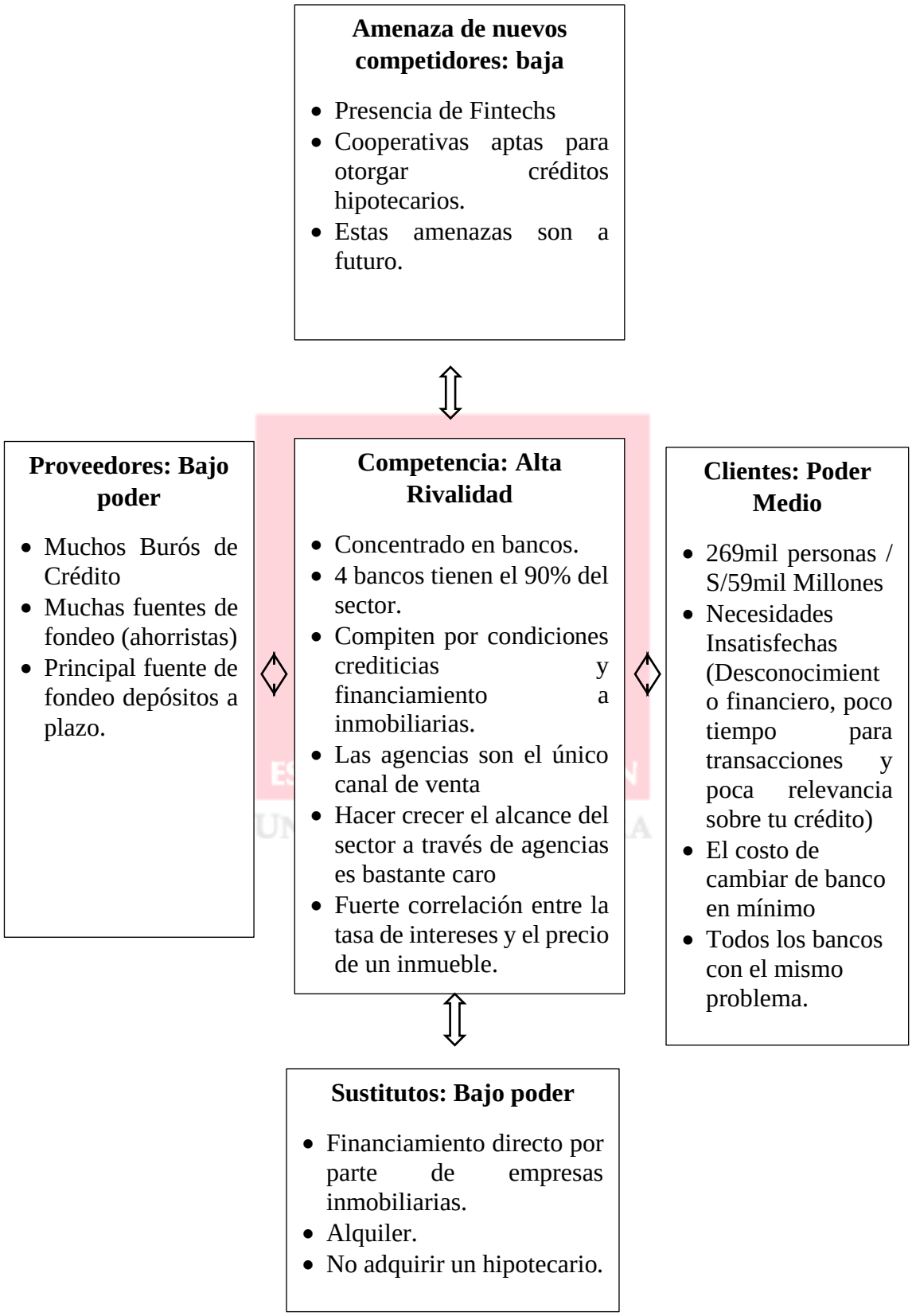
En el caso más extremo, otro sustituto a adquirir un hipotecario es pagar un alquiler o en su defecto no adquirir hipotecario alguno. El principal problema con el alquiler de un inmueble ha sido que sin importar cuantos meses se pague, al final el bien no ha terminado siendo del arrendatario. Por lo expuesto, se concluyó que el poder de los sustitutos fue bastante bajo en este sector.

1.6 Gráfico las cinco fuerzas de Porter del sector hipotecario

A manera de resumen este sector está compuesto por 269M clientes equivalente a S/ 59 Mil millones y está dominado por cuatro Bancos (BCP, BBVA, SCOTIABANK y INTERBANK). Asimismo, existe una fuerte competencia entre los Bancos con la finalidad de ofrecer las mejores condiciones crediticias. Los clientes tienen un poder medio en el sector, pues como se indicó, el costo de cambiar de Banco por la insatisfacción de sus necesidades mostradas es bastante bajo. El problema que limita su poder es que son pocos los Bancos y todos presentan los mismos problemas. De igual manera, los proveedores tienen bajo poder ya que existe mucha oferta a precios muy accesibles y los sustitutos son casi nulos con poca participación y bajo impacto ya que el financiamiento directo lo realizan sobre todo las empresas inmobiliarias que lotizan terrenos, sin mencionar el alquiler como alternativa, que como es comprensible, es la última opción. En relación con nuevos competidores estos se encontraron incipientes o con poca o nula participación en el sector hipotecario (ver Figura 8).

En tal sentido, si los que dominan este sector son los Bancos, qué alternativas tienen hoy los clientes para poder mejorar las condiciones de sus créditos hipotecarios y cómo pueden hacer los Bancos para crecer en este sector, sin la inversión en agencias que esto implica. Ante esta interrogante, una alternativa de solución interesante, novedosa y 100% digital son las *Fintechs* de Finanzas Personales que pueden ayudar a las personas a tomar mejores decisiones crediticias, gestionar de forma idónea su dinero y servir a los Bancos con un canal adicional, uno 100% digital, por ende, con mayor alcance que un canal tradicional y que no requiere grandes volúmenes de inversión.

Figura 8. Gráfico de las cinco fuerzas de Porter sector hipotecario



Fuente: **e**laboración propia

Capítulo 2. Análisis del sector *Fintech* finanzas personales – las cinco fuerzas de Porter

Como se vio en el capítulo 1, las *Fintech* de Finanzas Personales, son una alternativa para los clientes que quieran mejorar sus condiciones crediticias, por ello se ha realizado un análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008) para entender este sector.

2.1 Proveedores

El tipo de insumos que se necesitan para competir en este sector es la información crediticia de los clientes y una plataforma digital (Web, Apps, etc.) sobre la cual opere la *Fintech*. Con respecto a la información crediticia, tal cual como en el sector bancario, se puede obtener de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y también de centrales de riesgos (Experian, Sentinel e Infocorp). Los costos para acceder a ella son bastante accesibles y se puede obtener por transacción o por un pago mensual a cambio de una cantidad máxima de transacciones y/o consultas.

Para desarrollar la plataforma digital, solo hace falta contar con algún desarrollador Web o App dentro del equipo y hoy por hoy, es una carrera con mayor demanda y crecimiento en el mercado (Ponte en carrera.pe, 2018). Otra alternativa es trabajar con agencias digitales, que ayuden con este frente. Inclusive existen plataformas que permiten auto-gestionarte, es decir, que en base a plantillas puedes crear tú mismo la página web o App con un sinfín de especificaciones que puedes necesitar; los precios que manejan, por ejemplo en "GoDaddy" van desde los S/20.99 mensuales (GoDaddy, 2020). En resumen, el poder de los proveedores fue bajo en este sector, pues tanto la información crediticia como las habilidades de un desarrollador fueron de fácil acceso y bajo costo para cualquier empresa.

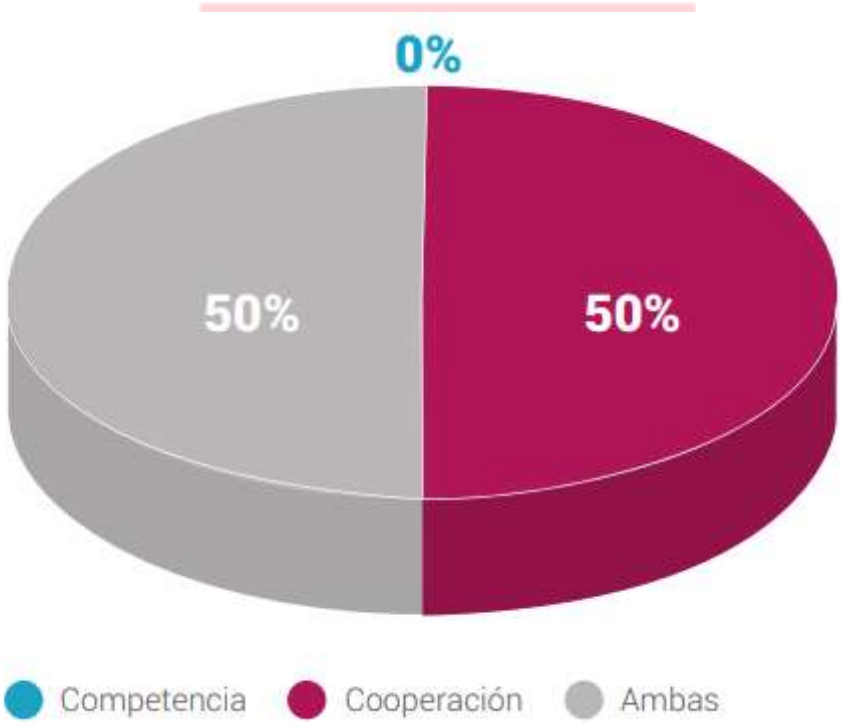
2.2 Amenaza de nuevos competidores

Si se analiza el nivel de inversión necesario para ingresar a este sector, recordando el capítulo 2.1 "Proveedores" se ve que el costo de estos es bastante menor, por ende, se estima que se puede desarrollar un negocio similar con una inversión promedio de S/ 150 mil (mayor detalle se puede ver en el apartado del Plan Financiero). Con respecto al nivel de especialización, a parte del desarrollador Web/App, es necesario tener conocimientos financieros suficientes para entender de tasas, créditos, documentos legales/financieros, entre otros. Es relevante también saber cómo funcionan los procesos a la interna de un Banco para la solicitud y aprobación de un crédito hipotecario. Ninguno de los elementos descritos significa un gran esfuerzo ni un conocimiento específico que poseen pocas personas.

A nivel de regulación, como bien indicó Vodanovic Legal (2019), "El marco legal peruano permite la contratación digital de servicios financieros […]" además, "[…] se cuenta con un marco de libertad empresarial que fomenta el desarrollo del mercado Fintech […]". Esta característica regulatoria del sector ha incentivado la introducción de nuevos competidores.

Una arista fundamental a la hora de revisar la amenaza de nuevos competidores ha sido la relación con las entidades financieras, la cual ha resultado muy favorable. Del mismo estudio realizado por Vodanovic Legal (2019), se concluyó que el 100% de los Bancos visualizó un esquema de colaboración con las *Fintechs*, a pesar de que el 50% de estas las vio también como competencia (ver Figura 9).

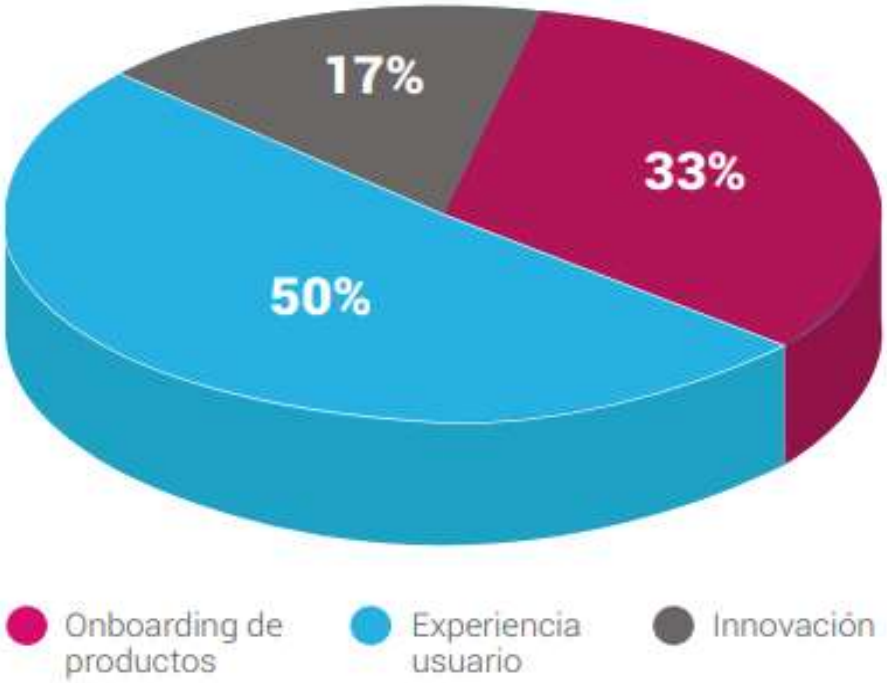
Figura 9. ¿Percibe una relación de competencia o cooperación con las *Fintech*, o ambas?



Fuente: Vodanovic Legal, 2019

Esta cooperación estuvo enfocada en *onboarding* de productos, experiencia de usuario e innovación (Vodanovic Legal, 2019) (ver Figura 10).

Figura 10. ¿En qué espacios ve la cooperación?



Fuente: Vodanovic Legal (2019)

Con lo expuesto, se concluyó que las barreras que limitan el ingreso a este sector fueron bastante bajas, por lo que se espera que entren cada vez más y más competidores.

2.3 Competencia

En el mercado peruano, actualmente solo hay una *Fintech* dedicada a refinanciar los créditos hipotecarios de las personas. La empresa se llama "Rebajatuscuentas.com" y se define como un bróker hipotecario. Inició operaciones en el 2017, tiene presencia en tres países (Perú, Colombia y México) y ha recibido más de 20 mil solicitudes y realizado más de 90 negociaciones desde su fundación. Es respaldada por *StartUp* Perú, UTEC Ventures, **SeedStars* y 500 *StartUps* (Rebajatuscuentas.com, 2020).

Al analizar la estrategia que han desplegado se encontró lo siguiente:

Where to Play: (esto se puede inferir de la página web)

- Clientes: Personas que quieren un nuevo crédito hipotecario o mejorar las condiciones del que ya tienen.
- Bancos: Entidades financieras que conceden créditos hipotecarios.

How to Win:

- Clientes: Brindan a los clientes una solución digital que da

Ahorro de tiempo en la búsqueda de alternativas. La oferta pre-aprobada tarda no más de 15 min desde que inician el proceso.

Ahorro de dinero al refinanciar las deudas. Las alternativas de refinanciamiento que muestran tienen mejores condiciones que las actuales del cliente

- Bancos: Canal digital más barato que sus canales tradicionales.

Sin embargo, también se encontraron falencias en su propuesta, pues estuvieron muy enfocados a la agilidad del proceso en el medio digital; al pasar de este entorno al mundo offline, pues en este se firman contratos y se negocian los préstamos, RebajaTusCuentas.com descuida los tiempos y la comunicación con el cliente. Esto se pudo apreciar en las redes sociales de la empresa donde las principales críticas que le hicieron fueron relacionadas a este punto. En el capítulo 3, donde se describe el *Journey* de la adquisición de un crédito hipotecario, se muestra la necesidad de la comunicación a lo largo de todo el proceso de adquisición. El poder que ejerce esta empresa sobre el mercado es bastante bajo, ya que aún está etapa de desarrollo no ha generado un posicionamiento claro. Además, por lo descrito en el párrafo anterior evidenció tener un enfoque más transaccional que asesoría y cercanía con el cliente.

2.4 Clientes

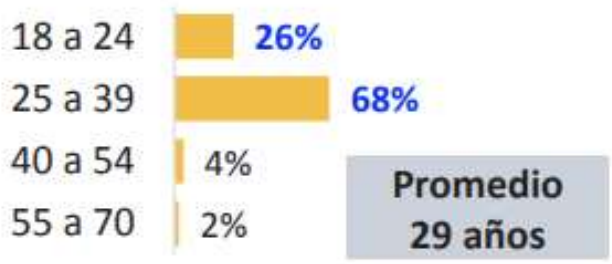
En este sector, este tipo de *Fintechs* se ha vuelto un mediador entre los Bancos y los clientes finales, pues estos últimos han sido los usuarios de la plataforma digital, mientras que los Bancos han sido quienes han ejecutado las transacciones financieras.

2.4.1 Cliente final – el dueño del crédito hipotecario

Las características de los clientes en este sector fueron las mismas que los descritos en el sector hipotecario (capítulo 1.2). Sin embargo, es importante tener en cuenta, que el perfil del cliente de este sector debe ser más proclive al uso de soluciones tecnológicas. Con ello en mente, el perfil del usuario de la Banca Móvil es una válida aproximación a la del cliente de este sector y como resultado, se observó que los clientes que más usaron dichas plataformas son los que tienen hasta 39 años (Ipsos, 2018b) (ver Figura 11). Y como muestra de su diversidad financiera, estos clientes trabajan con más de un Banco al mismo tiempo (Ipsos, 2018b) (ver Figura 12).

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 11. Distribución de usuarios de la banca móvil por edades



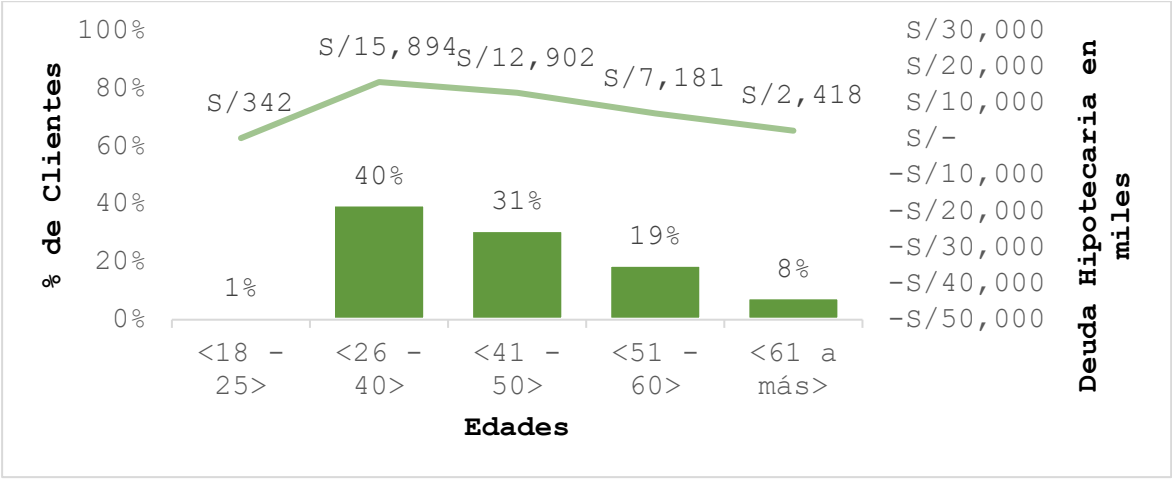
Fuente: Ipsos (2018b)

Figura 12. Top 3 Bancos con los que trabajan

Fuente: Ipsos (2018b)

Bajo esta descripción los clientes del sector hipotecario que tuvieron hasta 40 años representaron el 41% del total del sector (tanto en clientes como en deuda) (Sentinel, 26 de mayo de 2016) lo que significó más de 65 mil clientes y más de 10 mil millones de soles de deuda (ver Figura 13).

Figura 13. Deuda hipotecaria distribuida por edades (mar-2016)



Fuente: Sentinel (2016)
Elaboración Propia

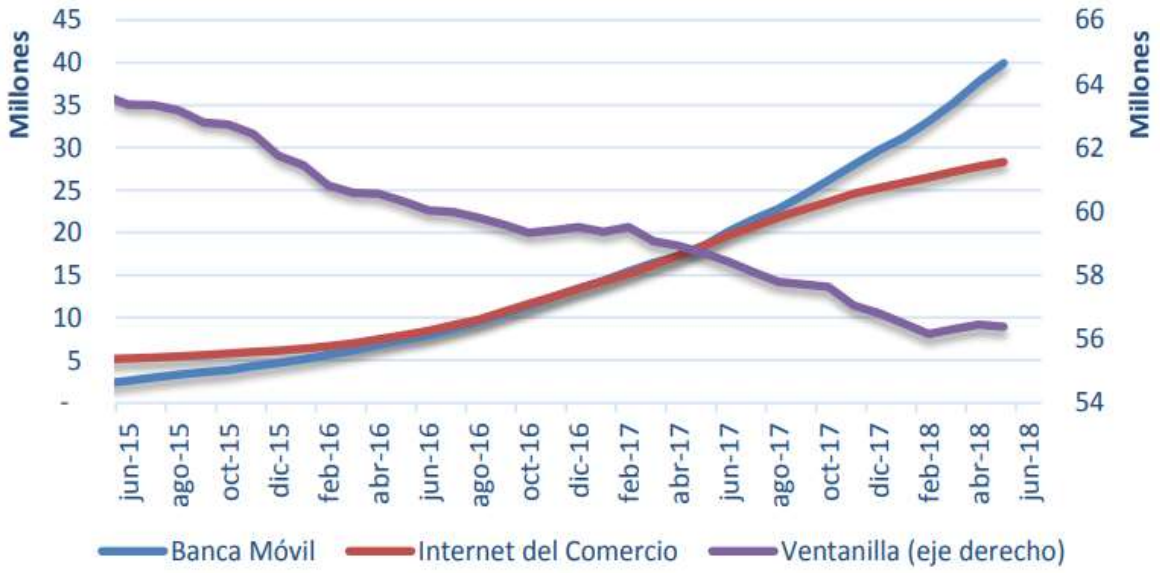
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

En conclusión, el cliente tiene un poder medio, pues si bien tiene la potestad de decidir el aceptar o no el uso de estas nuevas tecnologías, ya se ha visto, en el capítulo 1.2, que el canal tradicional ha generado muchas complicaciones al cliente. Una segunda conclusión, fue el potencial de estos clientes, pues los más proclives a usar soluciones tecnológicas representaron más de 10 mil millones de soles.

2.4.2 Los bancos como clientes

Como se mencionó previamente, en este sector, los Bancos también resultan ser clientes, pues son ellos quienes ejecutan finalmente las transacciones financieras. Dicho de otra manera, este tipo de *Fintechs* son un canal de ventas. Como se mencionó en el capítulo 2.2 "Amenazas de Nuevos Competidores", los Bancos ven a las *Fintechs* como nuevos jugadores del sector con quienes colaborar y que además les puede permitir mejorar en términos de innovación, onboarding de productos y experiencia de usuario. Este atractivo de las *Fintechs* se hace notorio al revisar el ritmo de crecimiento que tienen los canales digitales de los propios Bancos, la banca móvil pasó de menos de cinco millones de operaciones en junio del 2015 a aproximadamente 40 millones de transacciones en abril del 2018. En contraposición, las operaciones por ventanilla pasaron de 63 a 56 millones evaluadas en el mismo periodo (Asociación de Bancos del Perú , 2018). El cambio en la composición de canales se aprecia claramente en la Figura 14.

Figura 14. Evolución del número de operaciones (jun'15 – jun'18, anualizado)



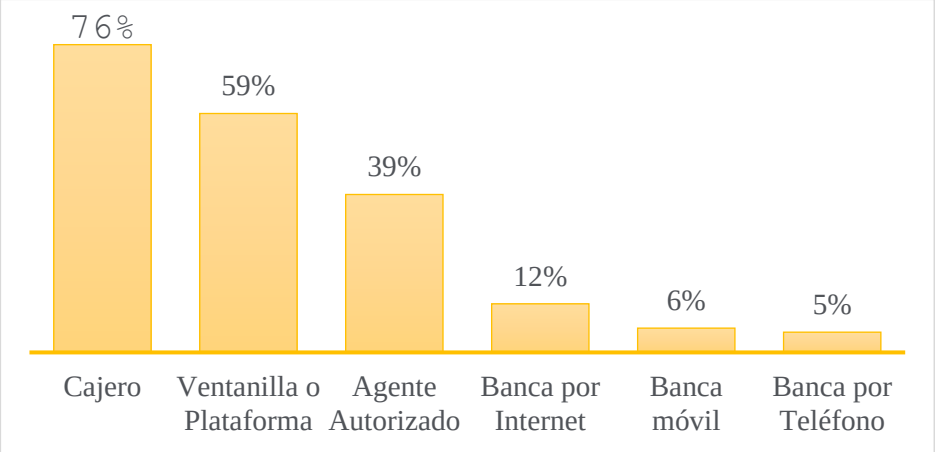
Fuente: ASBANC (2018)

En resumen, ante el crecimiento de los canales digitales en el sector financiero, las *Fintechs* se han convertido en grandes aliados de la Banca tradicional. Esto no merma en absoluto el poder de los Bancos, pues finalmente son ellos, quienes deciden adoptar o no a las *Fintechs* como parte de su operación, en este caso, como un canal. Además, ellos también pueden desarrollar este tipo de solución. El poder de los Bancos sigue siendo bastante grande.

2.5 Sustitutos

En este sector, los sustitutos naturales son los mismos canales presenciales, específicamente Ventanillas o Plataforma pues son el único lugar donde puedes solicitar un crédito hipotecario o buscar mejorar las condiciones crediticias actuales. Es importante resaltar que las ventanillas y plataformas se usaron un 59% de veces al haber realizado algún tipo de transacciones (ver Figura 15), lo que mostró su relevancia en el sector en general, al ser además el principal canal para adquirir productos pues 32% de los clientes lo usaron (Ipsos, 2018b).

Figura 15. ¿Me podría decir que canal utiliza? Rpta Sugerida y Múltiple



Fuente: Ipsos (2018b)
Elaboración propia

Por otro lado, hablando nuevamente del entorno digital, lo Bancos estuvieron desarrollando internamente soluciones o canales digitales, que les permitieron entrar a este mundo con alternativas y recursos propios. Tal es el caso de YAPE (BCP - 2.6 millones de usuarios), Lukita (BBVA - 1 millón de descargas), Tunki (IBK – 100 mil descargas) y Plin (este sirve para enlazar varios Bancos del sector - 800 mil usuarios), que buscan ser un canal digital más de los Bancos. Hoy son principalmente soluciones para transferir dinero pues apuntan a incluir más personas en el sistema bancario y ecosistema digital, al reemplazar el uso del efectivo por una transacción digital. Sin embargo, por el alcance que tienen, reciente alianza entre Bancos y nivel de aceptación, se podrá comercializar créditos hipotecarios en futuro no

muy lejano. (YAPE lo usan el BCP, MiBanco y Caja Cusco, mientras que Plin lo usan el BBVA, IBK, Scotiabank y BanBif) (Plin, 2020 y BCP, 2020).

En conclusión, lo sustitutos tuvieron un poder medio, pues si bien los canales tradicionales fueron importantes en la operación del Banco, estos mostraron los problemas descritos en el capítulo 1.2 (largas colas, tiempo de espera, documentos a la mano, entre otros). Además, hay un riesgo grande, que los actuales canales digitales de los Bancos, Yape, Plin u otros, evolucionen al incluir en su portafolio la comercialización de créditos hipotecarios.

2.6 Gráfico de las cinco fuerzas de Porter del sector *Fintech* finanzas personales

En resumen, este sector es relativamente nuevo, pues se puede decir que se inició con el ingreso del único competidor que hoy existe, Rebajatuscuentas.com, el cual inició operaciones en el 2017. Ahora si bien actualmente solo está este competidor, no ha podido posicionar aún una marca y tiene falencias en el proceso Offline.

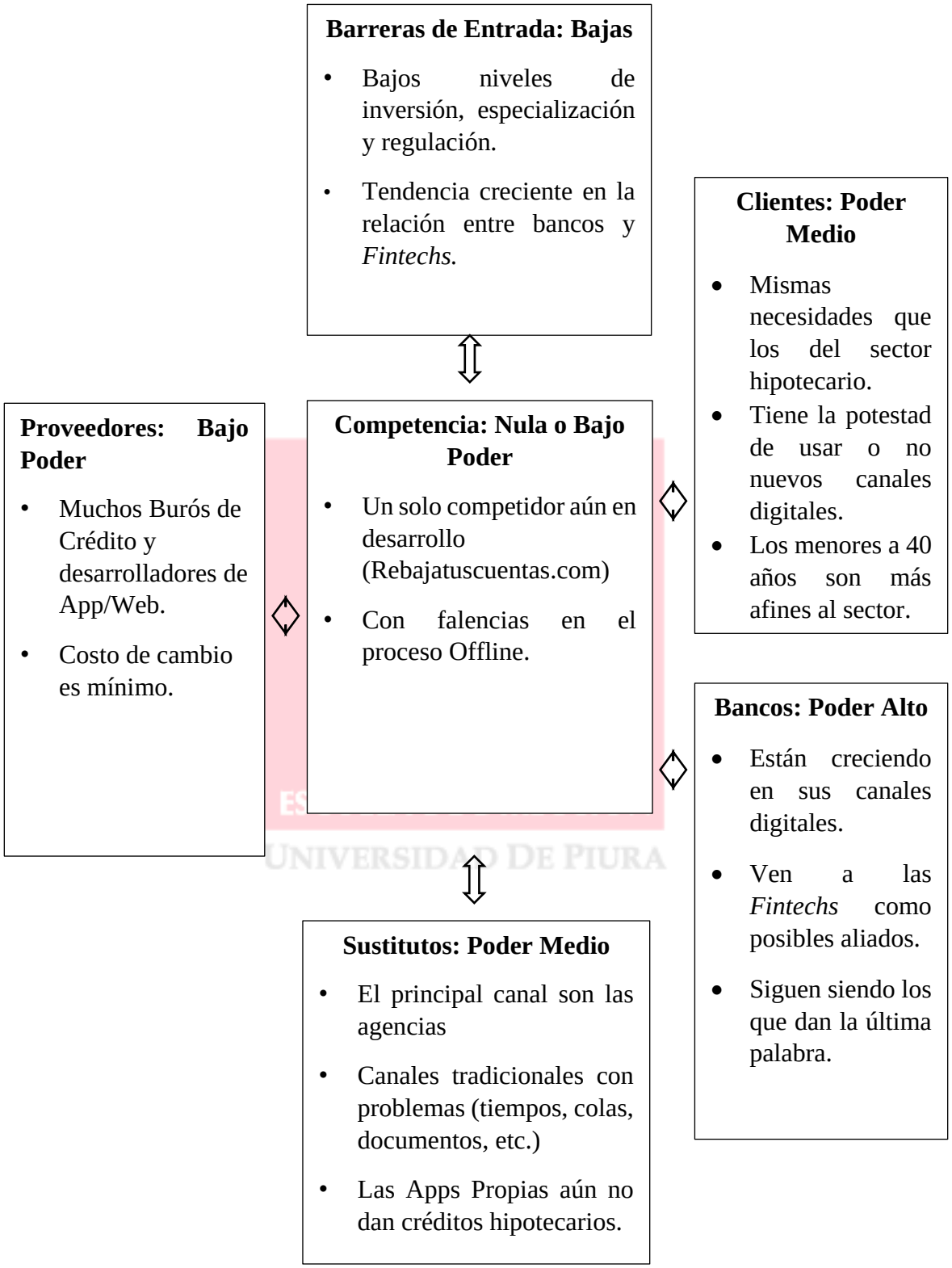
Los requisitos para entrar a competir a este sector son bastante bajos, pues los niveles de inversión y especialización son fácilmente alcanzables. Incluso la legislación y la aceptación de los Bancos para con estas soluciones son muy favorables. Del mismo modo, los proveedores no son un problema y su poder de negociación es bastante bajo.

Los sustitutos principales son las agencias de los mismos Bancos, las cuales presentan limitaciones en su alcance y problemas en satisfacer las necesidades de los clientes. Por otro lado, como riesgo latente, está el desarrollo de los propios canales digitales de los Bancos como YAPE y PLIN principalmente, e inclusive sus propias Bancas Móviles.

Pensando en los clientes, como usuario final, estos tienen las mismas necesidades que en el sector hipotecario y siguen teniendo la opción de elegir el usar o no este tipo de soluciones. Los clientes más afines al uso de estas tecnologías tienen hasta 40 años, definiendo un mercado potencial de 10 mil millones de nuevos soles.

Y pensando en los Bancos como clientes, estos miran a las *Fintechs* como posibles aliados para llegar a aquellos lugares donde sus canales actuales no llegan y así brindar la experiencia de usuario deseada, el *onboarding* de los productos más adecuados o inclusive para darles la posibilidad de innovar en el mercado y sin incurrir en los altos inversión que implica abrir nuevas agencias para colocar más créditos hipotecarios (ver Figura 16).

Figura 16. Gráfico de las cinco fuerzas de Porter del sector *Fintech* finanzas personales



Fuente: **e**laboración propia

Capítulo 3. *Journey* de la adquisición de un crédito hipotecario

Para poder entender cómo encaja una *Fintech* en el proceso actual para la búsqueda y desembolso de compras de deuda (créditos hipotecarios) es importante conocer todo el recorrido que realizan el cliente y el Banco para negociar y colocar dicho crédito. En la Figura 17 se puede observar el *journey* realizado, en donde se aprecian todas las etapas del proceso y los diversos actores que participan en el (cliente, funcionario, área de créditos y notaria).

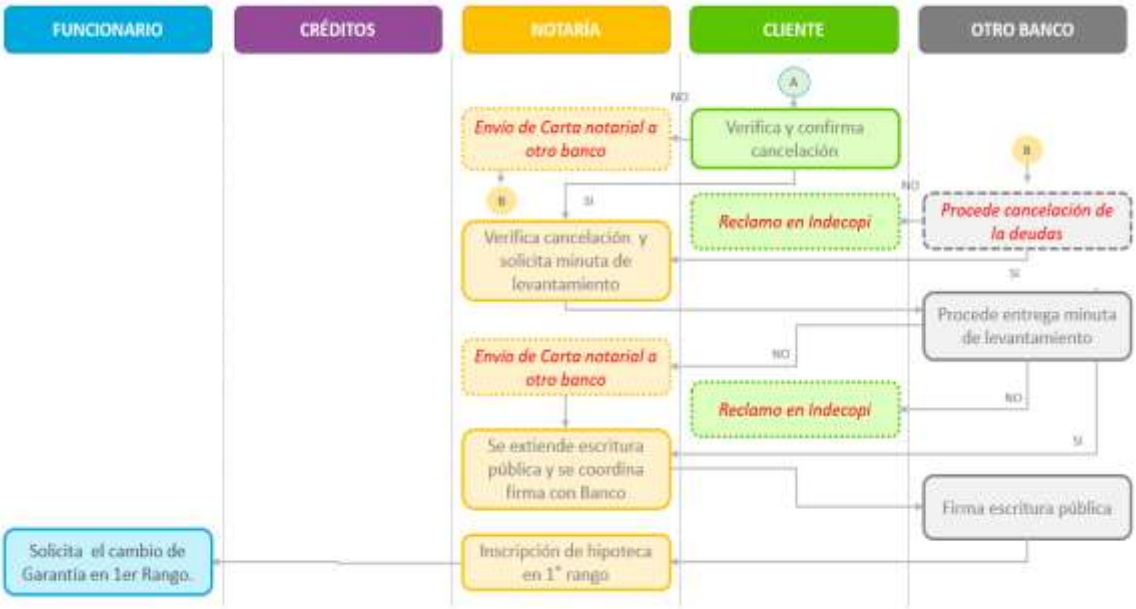
Asimismo, se observó que el flujo demanda mucho tiempo y seguimiento al funcionario, ya que este es el encargado de iniciar el proceso, hacer seguimiento y concluir con el desembolso. Con respecto al cliente se observó que hay muchos momentos de desinformación pues hay varias etapas que suceden a la interna del Banco.

Figura 17. *Journey* de la adquisición de un crédito hipotecario – parte 1

Fuente: elaboración propia

También puede observar en la Figura 18 si se presentan inconvenientes a la hora de cancelar la deuda o el otro Banco ofrece una contraoferta para no cancelar la deuda original el proceso se vuelve mucho más engorroso, ya que se debe coordinar con notaria la emisión de cartas notariales y si en caso el otro Banco no procesa la cancelación instruir al cliente para que este ingrese de un reclamo ante INDECOPI.

Figura 18. *Journey* de la adquisición de un crédito hipotecario – parte 2



Fuente: elaboración propia

En resumen, se trata de un proceso bastante largo con muchos frentes de interacción, que tiene bastantes momentos de desinformación para el cliente y sobrecarga para el funcionario del Banco.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 4. Problema, oportunidad, estrategia y modelo de negocio

4.1 Problemas detectados

Luego de lo visto en los capítulos anteriores, se ha detectado los dos principales problemas a los que se enfrenta tanto el Banco como el cliente a la hora de negociar un crédito hipotecario, los cuales se detallan a continuación:

4.1.1 Problemas de las agencias en la comercialización de créditos hipotecarios

Tal como se mencionó en el capítulo 1.1, para el Banco, crecer en el producto hipotecario a través de las agencias es bastante costoso pues implica una alta inversión en CAPEX y OPEX[1] que significa una inversión promedio de un millón de soles y un costo unitario por hipotecario desembolsado de S/1,793.27. De cara al cliente, por lo visto en el capítulo 1.2, atenderse por este canal implica una gran inversión de tiempo y otros inconvenientes debido a las grandes colas, poca capilaridad, tiempos de espera y documentación necesaria a la mano.

Luego de dicho análisis se concluyó que las agencias no son el mejor canal para comercializar el crédito hipotecario pues para el Banco es muy costoso y para el cliente muy complejo ir a una agencia a solicitar un crédito hipotecario o averiguar en diferentes Bancos las mejores condiciones crediticias para trasladar su deuda o mejorar su situación financiera.

4.1.2 Problemas del *Journey*

Los créditos hipotecarios por su naturaleza tienen una complejidad en su prospección, evaluación y desembolso por lo que se genera mucha desinformación hacia el cliente y muchas veces hacia el mismo Banco. Como se vio en el *journey* (capítulo 3) toda la parte de revisión de riesgos, el estudio de títulos, elaboración de contratos, coordinaciones con la notaria, formalización de la hipoteca en registros públicos y demás pasan en la interna del Banco sin que el cliente sepa el estatus de su solicitud. El malestar generado por esta desinformación es palpable al ver las críticas que hacen los clientes a "Rebajatuscuenta.com" a través de sus redes sociales, por no asegurar un correcto seguimiento del proceso a lo largo del *journey*.

4.2 Oportunidad

Ante los problemas descritos en el capítulo 4.1 la alternativa que se ha planteado es un nuevo canal digital donde se pueda comercializar el crédito hipotecario principalmente enfocado en las compras de deuda. A través de la plataforma, el cliente indica las condiciones

[1] CAPEX: Inversiones en bienes de capital. OPEX: Costo permanente para el funcionamiento de un producto, negocio o sistema.

de su crédito hipotecario y con ello se le muestra qué ofertas preaprobadas tiene en otros Bancos a las cuales puede aplicar. Una vez que el cliente escoge en la plataforma la oferta que más se acomoda a sus necesidades, este nuevo canal digital será el encargado de todos los trámites restantes con el Banco. El cliente solo necesitará ir a firmar su nuevo crédito hipotecario.

Con la solución planteada se arregla los problemas de inversión y costos de los Bancos, ya que al ser un tercero no se requieren inversiones y el único gasto en que incurrirían sería el pago de una comisión por venta con un monto inferior al costo de colocar un hipotecario en la agencia; y se soluciona también la limitada capilaridad que estas tienen pues el alcance es masivo al ser una solución digital. Asimismo, de cara al cliente es una solución que no implica colas ni está limitada por horario de atención, es decir, está al alcance de un *click.*

Asimismo, la propuesta ha tomado en cuenta la complejidad del proceso y la desinformación que afronta el cliente, por ello se tendrá un staff de analistas que acompañarán e informarán a los clientes a lo largo de todo el proceso para brindar el estatus de su solicitud o atender cualquier inquietud que estos puedan tener. Toda esta comunicación se dará a través de la plataforma digital garantizando así la inmediatez y el seguimiento a las consultas.

Este último punto es el principal diferencial con "Rebajatuscuentas.com", ya que no se descuida el acompañamiento hacia el cliente, pues no basta con la interacción online en la plataforma a la hora de procesar la solicitud, ya que se ha identificado que dicho acompañamiento es crucial y sumamente relevante a lo largo de todo el proceso.

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

4.3 Estrategia

En tal sentido se despliega una estrategia de diferenciación tanto por experiencia y cercanía al cliente, como por incremento de cobertura y efectividad en la colocación para los Bancos. En la Tabla 5 se observa con quienes se va a desplegar la estrategia y el cómo se va a realizar tomando en consideración a los Bancos y los clientes con créditos hipotecarios.

4.4 Modelo de negocio

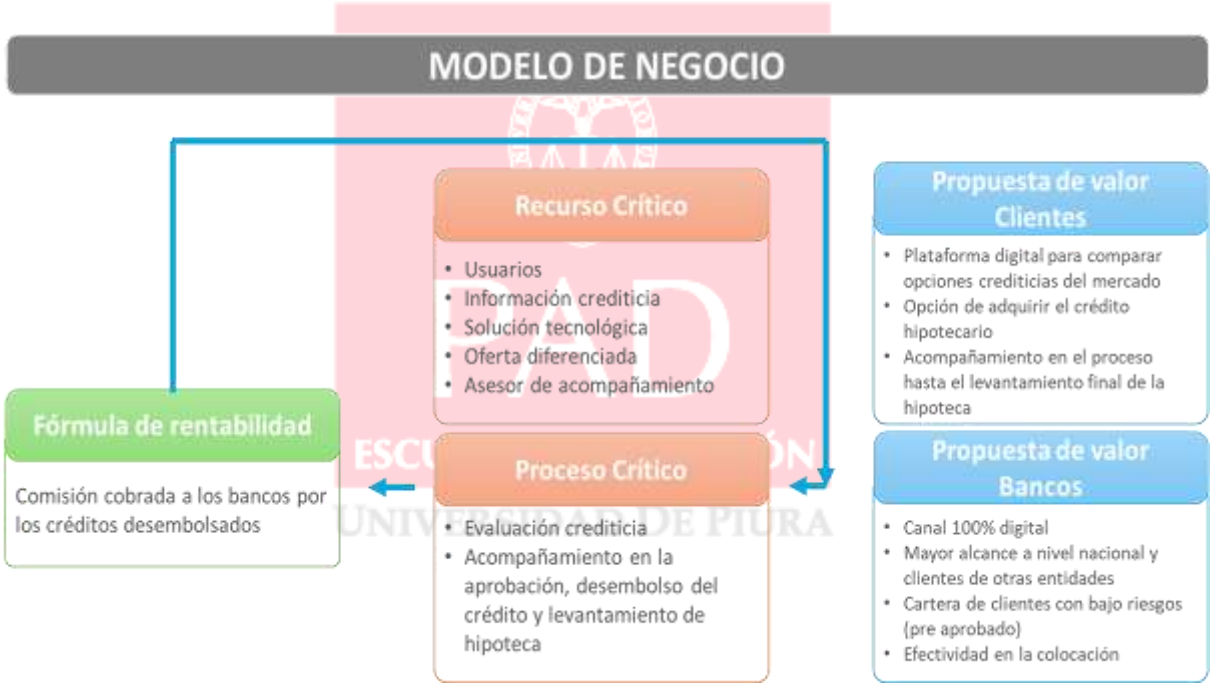
El modelo de negocio se resume en el siguiente enunciado: "Ayudamos al cliente a mejorar las condiciones de sus créditos hipotecarios de manera fácil y confiable a través de una plataforma digital sin dejar de lado la importancia del acompañamiento durante todo el proceso sin que esto le implique gasto alguno. Al mismo tiempo incrementamos la capilaridad de los Bancos de manera costo eficiente a través del pago de una comisión por desembolso" (ver Figura 19).

Tabla 5. Despliegue de la estrategia

	Bancos	Clientes
Where to play	Principales entidades bancarias. (BCP, BBVA, IBK y Scotiabank)	Personas con crédito hipotecario y que desean mejorar condiciones crediticias.
How to win	Canal más rentable y con mayor capilaridad que las agencias.	Servicio de asesoría financiera y acompañamiento digital.

Fuente: elaboración propia

Figura 19. Modelo de negocio



Fuente: elaboración propia

Capítulo 5. Plan de operaciones

En el presente plan de operaciones se describen todos los aspectos relacionados al proceso de prospección, aprobación, estudio de títulos, constitución de hipoteca y el cobro de comisiones. Es decir, se explica detalladamente todo el proceso operativo que debe seguir el cliente que desea conseguir mejores condiciones crediticias para su crédito hipotecario, cómo debería funcionar la plataforma, los responsables de cada etapa, los recursos necesarios y el tiempo que debe tomar en promedio cada etapa. En la Figura 20 se puede observar un resumen del proceso que consta principalmente de seis etapas:

Figura 20. Etapas del proceso

Fuente: elaboración propia

5.1 Ingreso del cliente a la plataforma web

- **Objetivo:** El cliente puede obtener una oferta preaprobada para migrar su crédito hipotecario a una entidad financiera que le otorgue mejores condiciones crediticias.
- **Detalle de proceso:**
  1. Cliente ingresa la información solicitada a la plataforma web (ver Tabla 6):

Tabla 6. Ingreso del cliente

Datos Personales	Ingresos	Datos del Inmueble	Datos del préstamo
• Nombre y apellidos • DNI o CE • Correo • Celular	• Tipo de categoría de ingresos • Monto de ingresos (Véase Anexo 1)	• Independizado • Valor comercial	• Saldo capital de la deuda • Monto de la cuota • Entidad Financiera • Tasa

Fuente: elaboración propia

2. Se crea un usuario para continuar con el proceso.
3. La información obtenida se procesa con las centrales de riesgos y condiciones crediticias de los Bancos, con la finalidad de realizar una precalificación.
4. Se muestra alternativas para realizar la compra de deuda.
5. Cliente elige la opción que más le convenga.
6. Se notifica a la plataforma la culminación del estadio para visualización del usuario.

- **Requerimientos:**
  1. Contar con una plataforma para interactuar con el cliente.
  2. Se necesita acceso a las centrales de riesgos, en este caso se va a trabajar con Sentinel para cruzar la información otorgada por el cliente con la reportada en el sistema financiero.
  3. Acceso RENIEC.
  4. Acceso a simulador o base de datos de condiciones crediticias de los Bancos afiliados a la plataforma.
- **Tiempo:** El tiempo que el cliente se encontrará en esta etapa será máximo cinco minutos y el procesamiento de información no pasará los dos segundos.
- **Responsable:** Programador y proveedor de la información de centrales de riesgos SENTINEL.
- **Contingentes y solución:** En el caso de que se pierda la conectividad con las centrales de riesgos. Además de trabajar con Sentinel tener la opción de conectarse directamente con los reportes de la SBS.
- **Output:** Cliente precalificado con información básica para envío al Banco seleccionado.
- **Horario de atención:** La plataforma funcionará de lunes a sábado de 9 am a 8:00 pm

5.2 Envío de documentos al banco y aprobación

- **Objetivo:** Recolectar documentación del cliente para el proceso de evaluación y aprobación por parte del Banco.
- **Detalle del proceso:**
  1. Plataforma solicita al cliente el ingreso de los siguientes documentos:

     Sustento de ingresos según la categoría (ver Anexo 1).

     Recibo de luz, agua o teléfono.

     Fotocopia de DNI.

     Copita literal del inmueble actualizado y HR PU del año en vigencia.

Testimonio de compra y venta del inmueble.

2. Cliente sube a la plataforma los documentos solicitados y recibe correo de confirmación. En este punto se le asigna un analista para el acompañamiento de la operación.
3. Banco confirma la recepción de las preventas y las registra a favor del nuevo canal digital.
4. Banco confirma mediante correo electrónico a la plataforma y cliente la aprobación del préstamo.

- **Requerimientos:** Acceso a un repositorio de información cloud.
- **Tiempos:** La carga de documentos debe demorar máximo dos segundos y el cliente puede ingresar los documentos en momentos diferentes mediante su cuenta de acceso. El tiempo de respuesta de aprobación no debería ser mayor a 48 horas.
- **Responsable:**

Cliente, realiza la carga de documentos.

Área de Sistemas, responsable de que la plataforma funcione para almacenar la información y envió al Banco.

Analista de la compañía, seguimientos de la aprobación del crédito.

- **Contingentes y solución:** En el caso de que no se pueda subir la documentación ni ser almacenada en la nube. En esos casos el cliente puede enviar un correo con los documentos adjuntos al analista asignado.
- **Output**: Se obtiene la aprobación del crédito, así como sus condiciones de desembolso.

5.3 Estudio de títulos

- **Objetivo:** Acompañar y asesorar al cliente durante el estudio de títulos.
- **Detalle del proceso**

  El cliente podrá ingresar a la plataforma a ver el estatus de su operación y si existe alguna observación al respecto podrá consultarlo por la misma plataforma.

  El analista estará en constante comunicación con el cliente para informarle sobre el estatus de la operación y con la notaria para culminar la elaboración de los contratos.
- **Requerimientos:**

  Acceso a un repositorio de información *cloud.*

Persona de contacto asignada a este nuevo canal digital para hacerle seguimiento al estudio de títulos en la notaria.

- **Tiempos:** El estudio de títulos y elaboración de contratos deberá tomar como máximo 48 horas.
- **Responsable:** Cliente, analista y la notaria.
- **Contingentes y solución:** El cliente no sea notificado adecuadamente si existe alguna observación. El supervisor del equipo de analistas manejará un reporte diario de la interacción con el cliente.
- **Output:**

  Culminación del estudio de títulos y elaboración de contratos de hipoteca y préstamo.

  Analista procede a actualizar el estatus en la plataforma.

5.4 Toma de firmas y desembolso

- **Objetivo:** Formalizar la constitución de hipoteca y desembolso del préstamo hipotecario para cancelar la deuda de la otra entidad.
- **Detalle del proceso**

  A través de la plataforma el analista notifica al cliente que los contratos están listos para la firma en notaria y coordina la fecha y hora.

  Analista notifica a la notaria la fecha y hora de toma de firmas.
- **Requerimientos:** Plataforma web.
- **Tiempos:** Medio día para la coordinación de toma de firmas.
- **Responsable:** Seguimiento constante por parte del analista para coordinar la toma de firmas en notaria.
- **Contingentes y solución:** El cliente dilata la toma de firmas y no se puede realizar el desembolso. Analista coordinará con la notaria para tomar las firmas incluso donde indique el cliente.
- **Output:** Cliente culmina con el proceso de firmas y el Banco procede con el desembolso mediante cheque de gerencia.

5.5 Pago de la deuda en la otra entidad bancaria

- **Objetivo:** Acompañar al cliente durante el proceso de cancelación de la deuda en la otra entidad financiera.
- **Detalle del proceso**

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

En coordinación con la notaria el cliente realiza el depósito del cheque en la entidad bancaria para cancelar su deuda.

En caso el usuario necesite asistencia adicional en esta parte del proceso, puede contactar vía la plataforma u otro medio digital disponible.

Analista deberá acompañar en todo momento al cliente.

- **Requerimientos:** Plataforma web.
- **Tiempos:** En caso de dudas la respuesta al usuario debe ser de forma inmediata dentro del horario de trabajo del analista (responder en 12 horas como máximo).
- **Responsable:** Analista.
- **Contingentes y solución:** En el caso de que se genere demoras por parte del otro Banco para cancelar la deuda o caso contrario reciba una contraoferta para evitar la cancelación de la deuda. En este punto es importante el acompañamiento del analista y quien debe brindar la asesoría correspondiente para ingresar los reclamos respectivos ante INDECOPI.
- **Output:** Cliente paga su deuda hipotecaria y obtiene mejores condiciones crediticias con el nuevo financiamiento.

5.6 Facturación de comisión

- **Objetivo:** Materializar los ingresos generados por la *Fintech.*
- **Detalle del proceso:** Una vez que se confirme el pago de la deuda, el analista deberá concluir el proceso dentro de la plataforma con la finalidad que se envié un aviso al área de contabilidad para la facturación correspondiente (factura electrónica).
- **Requerimientos:** Sistema contable que esté conectado con la plataforma web para la facturación en línea.
- **Tiempos:** La facturación se debe realizar dentro de la hora una vez concluido el proceso de compra de deuda.
- **Responsable:** Analista y asistente contable.
- **Contingentes y solución:** Error en la emisión de la factura que genere reproceso en la facturación. Contar un sistema de validación antes de la emisión de la factura, que valide cliente, importe y entidad bancaria.
- **Output:** Vía correo electrónico se envía factura electrónica a la entidad financiera que corresponda.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 6. Plan de marketing

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo de investigación, existen dos actores en este sector: el cliente y el Banco, por ello, es necesario desarrollar un Plan de Marketing para ambos, donde se deba especificar los segmentos de mercado elegidos, las necesidades a satisfacer de ambos, la propuesta de valor para cada uno de los actores y el *"Go to Market"* correspondiente.

6.1 Plan de marketing clientes

6.1.1 Segmentación

Se ha enfocado en aquellos clientes que representan una buena cantidad de créditos hipotecarios, que tengan mayor tendencia a adoptar canales digitales y que representan un bajo riesgo de rechazo en el sistema financiero. Este segmento se atacará mediante las siguientes variables:

- **Edad:** Clientes menores a 40 años. Como se vio en el capítulo 2.4.1 son un mercado potencial de más de 65 mil clientes que tienen una deuda hipotecaria de más de 10 mil millones de soles.
- **Nivel socioeconómico:** Niveles A, B y C. Según Ipsos los ingresos del nivel C hacia arriba son en promedio de S/3,970 a más, esto le da mayor probabilidad de tener un crédito hipotecario (IPSOS, 2020).
- **Sexo:** Se enfocará tanto en hombres como mujeres, debido a la creciente ola de equidad de género.
- **Adopción a la banca móvil:** Se buscará clientes con mayor perfil digital el cual se tratará de alcanzar en función al tipo de búsqueda y contenido que ven en internet.
- **Calificación crediticia:** Clientes con calificación 100% normal y 100% problemas potenciales.

6.1.2 Necesidades

Recordando el capítulo 1.2 el 51% de las personas pedía que el producto no sea muy caro y el 35% de que el trámite sea rápido y a tiempo, estos dos datos reflejan la necesidad física que tiene el cliente. Con respecto a la necesidad cognitiva, en el mismo apartado, se indicó que solo el 19% de la población a nivel nacional pudo resolver un cálculo de interés simple poniendo en evidencia el desconocimiento financiero del país. La necesidad afectiva se observa en el momento en que las personas declaran que lo último que sacrificarían al no tener dinero con que pagar sus cuentas es el alquiler o la hipoteca de su vivienda

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

En lo expuesto, los puntos mencionados reflejan la necesidad de los clientes a lo largo de los tres niveles:

- **Necesidad física:** El tiempo (para ir a renegociar) y el alto costo (de los créditos hipotecarios).
- **Necesidad cognitiva:** El desconocimiento financiero (necesario para buscar las mejores condiciones crediticias).
- **Necesidad afectiva:** El valor intrínseco del bien (que se evidencia al ser el último servicio que un cliente dejaría de pagar).

6.1.3 Propuesta de valor

Ahora se profundizará en la propuesta de valor para el cliente:

6.1.3.1 Marca

En base a la necesidad afectiva (Valor intrínseco del bien) y la cognitiva (Desconocimiento Financiero) que mostraron los clientes se busca transmitir dos conceptos con la marca:

- **"Nos Importa"**, pues el bien que está detrás del crédito hipotecario no es una simple compra, es una casa, que representan en muchos casos el inicio de una nueva etapa, una nueva vida, un hogar o incluso una familia. Este concepto ataca la necesidad afectiva del cliente, es decir, busca dar la importancia debida al "Valor Intrínseco del Bien" y con ello, transmitir confianza a los clientes.
- **"Simplicidad"**, pues se ha entendido que la mayoría de personas no dominan términos financieros, además, el proceso para conseguir un crédito hipotecario es bastante tedioso y confuso. Este concepto ataca la necesidad cognitiva del cliente, es decir, busca mostrar que este "Desconocimiento Financiero" (en tasas y procesos) se puede simplificar.

Con estos conceptos en mente, la marca será:

TuAsesorDeConfianza

6.1.3.2 Diseño

El diseño de la solución se plasma al 100% en la plataforma digital, y es aquí donde se genera el primer contacto con el cliente, por ello es sumamente relevante, que se pueda plasmar desde el inicio para satisfacer sus necesidades. Dicho esto, la plataforma se regirá por tres especificaciones:

- **Mobile First.** Pues el *smartphone* es el dispositivo más usado para acceder a internet, 71%, seguido por las PC con 30% y laptops con 25% (Ipsos, 2018a). Que todo el diseño tenga esto como premisa, busca garantizar al cliente que la solución está siempre

disponible satisfaciendo así la necesidad física del "Tiempo" pues no solo no requerirá ir a un Banco, sino que ni siquiera necesita ir a una laptop o PC, le bastará con hacer todo el trámite desde su celular, esté donde esté.

- **Intuitiva.** Tanto el diseño como el *journey* a seguir dentro de la solución serán intuitivos de tal manera que generen el mínimo esfuerzo al cliente (desde el login, hasta la carga de documentación y el seguimiento a su solicitud). Esta característica refuerza el concepto desarrollado en la marca de "Simplicidad" cubriendo así la necesidad cognitiva del cliente.
- **Expertise y seguridad.** Todo el *"Look & Feel"* de la solución debe transmitir que está en un ambiente seguro, que refleja que se sabe lo que se está haciendo, que se tiene *expertise* en el tema y se tangibilizará desde la selección de colores, el tono en la comunicación y las imágenes a mostrar. Esta premisa, busca reforzar la confianza que se trata de transmitir al cliente y así cubrir su necesidad afectiva.

6.1.3.3 Atributos

Los atributos de la solución son bien claros, concisos y permitirán posicionarse rápidamente en la mente de los clientes.

- ***Know-how* Financiero al servicio del cliente.** Se conoce completamente el cálculo de las cuotas e intereses que cobran los Bancos y se sabe cuál es la documentación necesaria y los pres requisitos que deben tener los clientes. Además, se conoce el detalle del proceso interno que siguen los Bancos para aprobar un préstamo (descrito en el capítulo 3) y se conoce cuáles son las principales palancas por accionar para mejorar las condiciones de los préstamos. Este conocimiento se pone a disposición y servicio del cliente desde la primera interacción con la plataforma digital, hasta el último contacto con los analistas financieros.
- **Comunicación clara y constante.** Partiendo de dos conceptos, primero de la necesidad afectiva del cliente por el bien representado por su crédito hipotecario (capítulo 6.1.2) y segundo, lo necesaria que es la comunicación en todo tipo de relaciones, se tendrá una comunicación clara y constante con el cliente, donde se le informará diariamente el avance de su solicitud, desde el momento en que ingresa sus datos y hace la solicitud del préstamo en la plataforma, hasta la aprobación final y desembolso del nuevo préstamo. No solo será constante la comunicación, sino que se hará en términos claros y simples, reconociendo la necesidad cognitiva del cliente.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- **Proceso simple.** Buscando satisfacer tanto la necesidad física (el tiempo) como la cognitiva (el desconocimiento), el proceso descrito en el capítulo 5, simplifica la intervención del cliente, limitándolo a la carga de documentos (indicados y orientados por la *Fintech*) y a la firma correspondiente por el nuevo préstamo concedido, dejando toda la relación con el Banco, los tiempos y procesos a la *Fintech*.

6.1.3.4 Precio

Al cliente no se le cobrará nada, pues el servicio se cobrará a los Bancos.

6.1.3.5 Tiempo/esfuerzo

Como se mencionó en el capítulo 6.1.3.2 al ser una solución "*Mobile First"* el cliente podrá entrar desde donde sea, simplificando así el tiempo que tenga que invertir en buscar alternativas para su crédito hipotecario. Por ser una solución intuitiva, se buscará que no pase más de cinco minutos en la plataforma realizando todo el proceso de solicitud del crédito hipotecario. Además, en la interfaz de tracking del pedido, podrá ver de manera online en qué etapa se encuentra su solicitud, recibiendo incluso un estatus inter-diario vía plataforma y por mail. Así, incluso el seguimiento, se vuelve simple para el cliente.

6.1.4 *Go to Market* para los clientes

El entorno digital es donde por naturaleza se buscará a los clientes, y el objetivo será llevarlos a la plataforma digital. Para ello, se trabajará en dos enfoques:

- **Optimización de la plataforma.** Con este frente se busca tener un mejor posicionamiento SEO, pues el correcto y óptimo funcionamiento de la plataforma asegura preeminencia y prioridad en los resultados de los buscadores, lo que genera mayor tráfico orgánico, dicho en otras palabras, incrementa la afluencia de clientes, por ende, incrementa la posibilidad de venta. Para lograrlo se trabajará en tener:
    - Contenido relevante. Se tendrá *posts* relacionados a la mejora de condiciones financieras y se usará las principales *Keywords* que busca un cliente cuando quiere solucionar este tipo de problemas.
    - Diseño eficiente. Se trabajará en tener tiempos de carga del Home en no más de tres segundos y que todas las páginas estén indexadas correctamente. Además, la carga de la información será paulatina, a medida que el cliente vaya navegando en la plataforma.
- **Campañas digitales.** Recordando el capítulo 2.3 rebaja tus cuentas se enfoca más en la parte transaccional que en la parte de asesoría y acompañamiento del cliente. Con esto en mente se buscará estar en los momentos en que los clientes requieren dicha

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

asesoría, por ello el principal foco de inversión será en el Digital *Search* (Google) pues aquí es en donde el cliente muestra intención e interés por algún tema sobre el que necesita ayuda. También habrá presencia en social media (Facebook e Instagram) pero en menor medida ya que el objetivo será ir generando recordación:

- Campañas por Intereses y Eventos. Se buscará audiencias interesadas en créditos hipotecarios, financiamiento de deudas, personas a punto de mudarse.
- Campañas de *Remarketing*. Usando el rastro que dejan las cookies, se mandará publicidad a aquellas personas que han estado navegando en la plataforma digital.
- Campañas por Bases de Datos. Se buscará bases de mail y celulares de clientes con créditos hipotecarios para mandarles publicidad vía mail y Social Media/Digital *Search.*
- Compra de *Keywords.* Se comprará a Google las palabras más relacionadas a la solución (hipotecario, financiamiento, problemas financieros, mudanzas, infocorp, deudas, reducir deudas).

6.1.4.1 *Funnel* de conversión y ventas anuales

El *Go to Market* descrito decanta en un *funnel* de conversión de ventas el cual inicia por la cantidad de *views* o impresiones que se van a obtener a través de la pauta digital. Estas luego se deben transformar en visitas a la solución digital para luego generar pedidos o solicitudes de evaluación crediticia. Luego de pasar todo el plan de operaciones descrito en el capítulo 5 se concretan finalmente las operaciones de desembolso. En la Tabla 7 se puede observar el crecimiento del *funnel* de conversión a lo largo de los primeros cinco años del proyecto.

Tabla 7. *Funnel* de conversión

	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Views	100,500	135,000	150,000	150,000	150,000
Ratio Visitas	5.77%	8.00%	12.00%	15.00%	15.00%
Visitas	5,795	10,800	18,000	22,500	22,500
Ratio de Pedidos	22.33%	30.00%	30.00%	35.00%	35.00%
Pedidos	1,294	3,240	5,400	7,875	7,875
Efectividad sobre pedido	21.34%	21.50%	21.50%	21.50%	25.00%
Ventas Anuales	**276**	**697**	**1,161**	**1,693**	**1,969**
Crecimiento %		**152%**	**67%**	**46%**	**16%**

Fuente: elaboración propia

6.2 Plan de marketing bancos

6.2.1 Segmentación

Tal cual se vio en el capítulo 1.1 el sector es dominado por cuatro Bancos (BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank). Ellos concentran al 90% de los créditos hipotecarios, por ello, serán el foco de la gestión. Una vez que estén en cartera, se irá por el resto de entidades bancarias.

6.2.2 Necesidades

Como se expresó en el capítulo 1.1 el único canal que hoy se comercializa créditos hipotecarios en un Banco son las agencias a través de los funcionarios, lo cual lo vuelve un canal bastante caro al momento de expandirse, pues para llegar a más clientes, requiere incrementar su capilaridad, lo que significa grandes inversiones de CAPEX y OPEX (promedio de un millón de soles).

Además, como táctica de captación de capital, los Bancos ofrecen *"Productos Ancla"*, como el crédito hipotecario, que les permite iniciar una relación comercial a largo plazo con el cliente, a partir de la cual pueden hacer *cross sellling* colocando más productos como tarjetas de créditos, créditos de libre disponibilidad, cuenta de haberes, créditos vehiculares, etc. Los dos puntos expuestos muestran la necesidad de los Bancos por crecer en créditos hipotecarios y de hacerlo mediante un canal no tan caro como el de las agencias, lo cual hace atractiva la solución presentada.

6.2.3 Propuesta de valor

En el caso de los Bancos la propuesta de valor se enfocará en atributos, el precio y el tiempo/esfuerzo.

6.2.3.1 Atributos

Al ser una solución digital, que no solo promociona el producto, sino que es donde realmente el cliente podrá contratar el crédito hipotecario, se ha ampliado de manera exponencial el alcance hacia los clientes, comparado con los canales actuales del Banco. Además, al estar conectados con los burós de riesgo (en línea), se precalificará a los clientes para asegurarse que estos cumplan las condiciones de los Bancos y no reboten al ser derivados, logrando así una captación de clientes más eficiente. Además, se le da la oportunidad al Banco de hacer *cross selling* a todos los clientes capturados.

6.2.3.2 Marca y diseño

Se apalancará en las definiciones hechas para el cliente, pues estas buscan lograr una "Captación Masiva", lo cual refuerza la promesa de atributos (en cuanto a "alcance" de clientes) hecha al Banco.

6.2.3.3 Precio

El precio del servicio será una comisión escalonada por importe desembolsado tal como se muestra en la Tabla 8, donde se puede apreciar que esta comisión comparada con los S/ 1,793.27 del capítulo 1.1, que es el costo de colocar en una agencia un crédito hipotecario, es bastante menor. En ese mismo sentido los Bancos podrán ampliar de manera exponencial el alcance de su oferta, sobre todo, sin tener que incurrir en gastos de un millón de CAPEX y OPEX por expansión en agencias.

Tabla 8. Comisión (Soles) x importe desembolsado

Min (miles)	Max (miles)	Prom (miles)	Comisión (%)	Comisión (S/)
100	150	125	0.15%	188
150	300	225	0.18%	405
300	500	400	0.23%	920
500	0	500	0.30%	1,500

Fuente: elaboración propia

6.2.3.4 Tiempo/esfuerzo

No se representará esfuerzos adicionales ni grandes preocupaciones a las entidades bancarias, pues se planea ser un *partner* comercial más, funcionando de la misma manera que aquellos con los que hoy el Banco trabaja (venta de tarjetas de crédito, vehiculares, entre otros). Esto es una ventaja para los Bancos pues el proceso de adecuación e implementación va a ser rápido.

6.2.4 *Go to Market* para los bancos

Este recaerá de manera íntegra en los fundadores, pues consistirá en ir a buscar a los principales Bancos del país para lograr esta vinculación y como ya se mencionó, el BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank tienen el 90% de los hipotecarios del país. Luego se completará la cartera de clientes con el resto de las entidades financieras que acepten la propuesta.

Capítulo 7. Plan de finanzas

Como parte final del trabajo se presenta el plan financiero que recoge toda la información desarrollada y los planes de acción planteados. Se empezará detallando la inversión necesaria para luego mostrar los costos y gastos asociados al proyecto y finalmente se detallará la proyección de ventas. El resultado de este capítulo son lo Estados Financieros proyectados, el Flujo de Caja Libre, y los Indicadores Financieros más importantes para determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto.

7.1 Detalle de la inversión

La mayor parte de la inversión en el proyecto se destina al desarrollo de la plataforma (S/35,000) y reinvertiremos en ella año tras año para mejorar su funcionamiento (S/5,000). La conexión con las centrales de riesgos implicará un pago inicial de S/3,500 que se debe desembolsar antes del inicio de operaciones.

El desarrollo de la marca y logo tendrá un costo de S/4,150 y un relanzamiento estimado al tercer año por el mismo monto. El resto de la inversión será en equipos tecnológicos (laptops, celular, impresora) que serán renovados cada tres años. Para el inicio de operaciones este monto asciende a S/13,688. Además, se requerirá una Inversión Operativa Neta (ION) de S/ 62,988 la cual se detalla en el Balance General el capítulo 7.5. Dando una inversión total de S/119,325 para iniciar el proyecto (ver Tabla 9).

Tabla 9. Detalle de inversión

			0 Año		1 Año		2 Año		3 Año		4 Año	
Detalle	Descripción	Precio U.	Cant.	Total	Cant.	Total	Cant.	Total	Cant.	Total	Cant.	Total
Equipos para comercial	Laptop por analista	2,769	3	8,307	-	-	1	2,769	5	13,845	-	-
	Celular	409	3	1,227	-	-	1	409	5	2,045	-	-
	Impresora	462	3	1,385	-	-	1	462	5	2,308	-	-
Equipos para soporte	Laptop para sistemas	2,769	1	2,769	-	-	-	-	1	2,769	1	2,769
Equipos para administración	Laptop para administración	2,769	-	-	1	2,769	-	-	-	-	1	2,769
	Laptop para marketing	2,769	-	-	1	2,769	-	-	-	-	1	2,769
	Impresora	409	-	-	1	409	-	-	-	-	1	409
Centrales de riesgos	Conexión		-	3,500	-	-	-	-	-	-	-	-
Desarrollo de la plataforma			-	35,000		5,000		5,000		5,000		5,000
Desarrollo de marca y logo	Agencia de publicidad		-	4,150		-		4,150		-		-
		Sub Total		56,338		10,947		12,790		25,967		13,716
Inversión Operativa Neta	ION			62,988		75,068		79,545		99,325		50,135
		Total		119,325		86,015		92,335		125,292		63,851

Fuente: elaboración propia

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

7.2 Costos y gastos

7.2.1 Costos variables

El único costo variable en que incurrirá la empresa será la comisión de los analistas que ascenderá al 10% por venta realizada. Este pago será de forma mensual.

7.2.2 Costos fijos

Se considera como costos fijos el mantenimiento de la plataforma, el hosting, el dominio, certificados de seguridad, servidor de archivos y servicio de centrales de riesgo (Sentinel). Es importante mencionar que el costo de centrales de riesgos tiene un tarifario de tres niveles por cantidad de consultas realizadas. El proyecto iniciará en el primer nivel (S/490), alcanzará el segundo nivel para el tercer trimestre del primer año (S/ 1,150) se mantendrá constante hasta el cuarto año en donde se llegará al tercer nivel (S/1,850). Todos estos costos son mensuales y necesarios para el correcto funcionamiento de la plataforma. En la Tabla 10 se muestra los costos fijos por año.

Tabla 10. Costos Fijos

	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Mantenimiento de Plataforma	11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00
Hosting	336.00	336.00	336.00	336.00	336.00
Dominio (.pe)	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Certificado ssl	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Servidor Archivos	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Servicio Sentinel	9,840.00	13,800.00	13,800.00	22,200.00	22,200.00
Total	26,136.00	30,096.00	30,096.00	38,496.00	38,496.00

Fuente: elaboración propia

7.2.3 Gastos

Los gastos se están agrupando en las cuatro áreas funcionales de la compañía: comercial, administración y finanzas, marketing digital y sistemas. Con respecto al sueldo del equipo comercial aparte de la comisión variable descrita en el capítulo 7.2.1 recibirán un sueldo base de S/1,500 como marcha blanca del proyecto. Esta irá descendiendo gradualmente hasta alcanzar los S/1,000 en el cuarto trimestre del primer año.

Dicha reducción en el sueldo se verá compensada por las comisiones recibidas al madurar el proyecto. A partir del cuarto año se realizará un incremento salarial anual de S/ 150. Con respecto a la cantidad de analistas comerciales, este irá aumentando paulatinamente iniciando el primer año con tres analistas hasta tener seis para el final del quinto año.

En el área de marketing digital se trabajará con una agencia de medios la cual ejecutará el plan comercial descrito en el capítulo 6.1.4, invirtiendo en Social Media y Digital Search. El costo de la agencia iniciará en S/2,000 la cual se encarga de la planificación de medio digitales, edición de piezas gráficas, gestión de pauta en redes, monitoreo y optimización de campañas, analítica digital y *dashboard* de seguimiento. Este gasto se incrementará de forma paulatina en función al plan de ventas.

La inversión en pauta digital, tal como se especificó en el capítulo 6.1.4 se hará mayormente en Google cuyo monto ascenderá a S/35,175 para el primer año y S/47,250 para segundo año, manteniéndose constante a partir del tercer año en S/52,500. El resto de la inversión será destinada al Social Media (Facebook e Instagram) con un desembolso para el primer año de S/7,245 llegando hasta S/18,900 para el quinto año.

Los gastos generados por el área de sistemas y administración y finanzas se concentran principalmente en los sueldos, softwares necesarios para la operación y un contador externo. El incremento en los gastos de softwares estará vinculado a la cantidad de personas necesarias para la operación.

La empresa será liderada por el directivo y fundador del proyecto el cual tendrá un sueldo inicial de S/6,000 y este se irá incrementando según los resultados obtenidos. A partir del segundo año se contratará un gerente de administración y finanzas para soportar el plan de crecimiento de la empresa. Todos los sueldos del personal tienen un gasto adicional del 30% que involucra los conceptos de ESSALUD, CTS, gratificaciones y provisiones sociales (ver Tabla 8).

Tabla 11. Gastos

Gastos	Detalle	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Comercial	Sueldo	27,501.00	37,080.00	49,440.00	85,284.00	96,408.00
	Celular	1,896.00	2,844.00	3,792.00	5,688.00	5,688.00
Total Comercial		**29,397.00**	**39,924.00**	**53,232.00**	**90,972.00**	**102,096.00**
Marketing Digital	Agencia de Medios	25,800.00	30,600.00	33,600.00	42,000.00	42,000.00
	Pauta FB & IG	7,245.00	10,080.00	15,120.00	18,900.00	18,900.00
	Pauta Google	35,175.00	47,250.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00
Total Marketing Digital		**68,220.00**	**87,930.00**	**101,220.00**	**113,400.00**	**113,400.00**
Sistemas	Sueldo	18,540.00	22,248.00	27,192.00	27,192.00	54,384.00
	Antivirus	3,715.74	6,192.90	7,431.48	9,908.64	11,147.22
	Sistema Contable	588.00	588.00	588.00	588.00	588.00
	Office 365	2,520.00	4,200.00	5,040.00	6,720.00	7,560.00
Total Sistemas		**25,363.74**	**33,228.90**	**40,251.48**	**44,408.64**	**73,679.22**

Continuación…						
Gastos	**Detalle**	**1 Año**	**2 Año**	**3 Año**	**4 Año**	**5 Año**
Administración y Finanzas	Sueldo	-	49,440.00	55,620.00	61,800.00	67,980.00
	Directivo	74,160.00	98,880.00	123,600.00	148,320.00	173,040.00
	Contador Externo	6,000.00	6,600.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Total Administración y Finanzas		**80,160.00**	**154,920.00**	**186,420.00**	**217,320.00**	**248,220.00**
Total		**203,140.74**	**316,002.90**	**381,123.48**	**466,100.64**	**537,395.22**

Fuente: elaboración propia

7.3 Estado de pérdidas y ganancias

Con los niveles de inversión y costos descritos previamente y la proyección de ventas de la Tabla 9 y el tarifario de la Tabla 10 se presenta a continuación los Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados hasta el quinto año de operación.

Tabla 12. Estado de pérdidas y ganancias proyectados

	1 Año	**2 Año**	**3 Año**	**4 Año**	**5 Año**
Ventas Mensuales	276	697	1,161	1,693	1,969
Desembolso Total (miles)	85,050	212,850	354,300	523,500	607,800
Ventas Totales (S/)	**182,690**	**457,530**	**760,140**	**1,129,500**	**1,310,040**
- Costos Variables (10%)	18,269	45,753	76,014	112,950	131,004
Margen de Contribución Total	**164,421**	**411,777**	**684,126**	**1,016,550**	**1,179,036**
- Costos Fijos	26,136	30,096	30,096	38,496	38,496
- Gastos	203,141	316,003	381,123	466,101	537,395
Comercial	29,397	39,924	53,232	90,972	102,096
Marketing Digital	68,220	87,930	101,220	113,400	113,400
Sistemas	25,364	33,229	40,251	44,409	73,679
Administración	80,160	154,920	186,420	217,320	248,220
Utilidad Operativa	-64,856	65,678	272,907	511,953	603,145
- Intereses (10%)	4,497	8,359	0	0	0
- Depreciación (los equipos se deprecian en 3 años)	4,563	6,545	7,758	10,184	11,107
- Amortización (plataforma se deprecia en 3 años)	13,663	15,330	17,827	6,660	6,660
Utilidad antes de Impuestos	-87,579	35,444	247,322	495,109	585,377
Impuestos (28%)	-24,522	9,924	69,250	138,631	163,906
Utilidad Neta	**-63,057**	**25,520**	**178,072**	**356,478**	**421,472**

Fuente: elaboración propia

7.4 Flujo de caja libre

Luego de presentar los Estados de Pérdidas y Ganancias se procedió a elaborar el Flujo de Caja Libre con la finalidad de determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Considerando un costo de oportunidad (WACC) de 9.21%, el resultado obtenido es un VAN

positivo por S/ 291,864, una TIR de 33% y un *Payback* de cuatro años, lo cual demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto (ver Tabla 10).

Tabla 13. Flujo de caja libre

	0 Año	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Utilidad Neta		**-63,057**	**25,520**	**178,072**	**356,478**	**421,472**
+ Intereses		4,497	8,359	0	0	0
- Escudo Fiscal Intereses (28%)		1,259	2,341	0	0	0
+ Depreciación (los equipos se deprecian en 3 años)		4,563	6,545	7,758	10,184	11,107
+ Amortización (plataforma se deprecia en 3 años)		13,663	15,330	17,827	6,660	6,660
Inversión	-56,338	-10,947	-12,790	-25,967	-13,716	0
Variación ION	-62,988	-75,068	-79,545	-99,325	-50,135	0
FCF	-119,325	-127,607	-38,921	78,365	309,472	439,239
WACC Anual	9.2001%					
VAN	S/291,864					
TIR Anual	33.0733%					
Payback	4 años					

Fuente: elaboración propia
El cálculo del WACC se puede apreciar en el Anexo 2.

7.5 Balance general

En la Tabla 11 se detalla los Balances Generales Proyectados a lo largo de los cinco años. Para su elaboración se consideraron como políticas de gestión un periodo promedio de pago de 30 días y un periodo promedio de cobro de 90 días. Además, la caja mínima asume un mes de gastos.

Tabla 14. Balance general proyectado

		1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Activo						
	Caja (mínima = 1 mes de costos y gastos)	23,000	31,000	36,000	44,000	49,000
	Inversiones	-	-	27,729	275,760	651,148
	Cuentas por Cobrar	45,673	114,383	190,035	282,375	327,510
	Inventarios	-	-	-	-	-
	Gastos Anticipados	-	-	-	-	-
	Total Activo Circulante	**68,673**	**145,383**	**253,764**	**602,135**	**1,027,658**
	Activo Fijo Bruto	13,688	19,635	23,274	44,241	52,957
	Depreciación Acumulada	4,563	11,107	18,865	29,050	40,157
	Total Activo Fijo Neto	**9,125**	**8,527**	**4,409**	**15,191**	**12,800**

Continuación…						
		1 Año	**2 Año**	**3 Año**	**4 Año**	**5 Año**
	Intangible Bruto	42,650	47,650	56,800	61,800	66,800
	Amortización Acumulada	13,663	28,993	46,820	53,480	60,140
	Intangible Neto	**28,987**	**18,657**	**9,980**	**8,320**	**6,660**
	Total de Activos	**106,784**	**172,566**	**268,153**	**625,646**	**1,047,118**
Pasivo						
	Préstamos bancarios	44,973	83,593	-	-	-
	Proveedores y efectos a pagar	5,685	7,328	8,435	9,450	9,450
	Gastos devengados y otros conceptos	-	-	-	-	-
	Parte a corto de la deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
	Total del exigible a corto plazo	**50,658**	**90,921**	**8,435**	**9,450**	**9,450**
	Deuda a largo plazo	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	Capital social	119,183	119,183	119,183	119,183	119,183
	Beneficios Retenidos	-	-63,057	-37,537	140,535	497,013
	Reparto de Dividendos	-	-	-	-	-
	Beneficios Del Periodo	-63,057	25,520	178,072	356,478	421,472
	Total Patrimonio	**56,126**	**81,646**	**259,718**	**616,196**	**1,037,668**
	Total del Pasivo y Patrimonio	**106,784**	**172,566**	**268,153**	**625,646**	**1,047,118**
	ION	62,988	138,055	217,600	316,925	367,060

Fuente: elaboración propia

PAD
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

Tal como se vio en el análisis del sector hipotecario, los Bancos presentan un gran poder en dicho sector mientras los clientes no tienen muchas alternativas ante sus necesidades. Sin embargo, la propuesta de los Bancos en los actuales canales donde comercializan los créditos hipotecarios es lejana a las necesidades más relevantes para los clientes generando así una brecha en la propuesta de valor.

El presente plan de negocios que busca solucionar la brecha descrita se trata de una *Fintech* y al analizar dicho sector se concluyó que estas tienen gran aceptación por los Bancos pues pueden ayudarlos a resolver problemas como los descritos. Inclusive hoy existe una empresa con una propuesta de negocio similar.

Ante los sectores descritos y el *journey* del cliente analizado se encontraron dos problemas: que los canales actuales (agencias) son un canal de venta inadecuado por los altos costos que implican y, en segundo lugar, al ser un *journey* bastante largo y complejo genera mucha desinformación al cliente. Esto genera una oportunidad de negocio la cual se ha descrito en el presente trabajo y sintetizado en el siguiente enunciado:

"Ayudamos al cliente a mejorar las condiciones de sus créditos hipotecarios de manera fácil y confiable a través de una plataforma digital sin dejar de lado la importancia del acompañamiento durante todo el proceso sin que esto le implique gasto alguno. Al mismo tiempo incrementamos la capilaridad de los Bancos de manera costo eficiente a través del pago de una comisión por desembolso".

El plan de operaciones contempla todas las etapas que realizará el cliente desde que se contacta hasta que logra trasladar su deuda. En este plan se pone en evidencia y se resalta el acompañamiento, seguimiento, asesoría brindada y constante comunicación por el staff de analistas. En el plan comercial se detalla la propuesta de valor tanto para el Banco como para los clientes y se observa como esta calza con las necesidades de ambos. Por todo lo descrito en el *Go to Market* se enfocará en el mundo digital para atraer a los clientes y en el caso de los Bancos será una búsqueda uno a uno. Finalmente, en el plan de finanzas se detalla los niveles de inversión, costos, gastos y ventas, para proyectar los Estados Financieros y el Flujo de Caja Libre. Esto dio como consecuencia que la propuesta en el presente plan de negocios sea rentable en un horizonte de cinco años.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Bibliografía

Alegre, E. M., Alata, N. P. y Oshige, F. A. (2018). *VIII Informe sobre percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao.* Lima: Asociación Unacem.

Alva, M. (27 de abril de 2019). Banca flexibiliza condiciones para financiar los proyectos de vivienda. *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/banca-flexibiliza-condiciones-financiar-proyectos-vivienda-265279-noticia/?ref=gesr

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2018). *Uso de plataformas virtuales bancarias ganan presencia entre usarios financieros.* Lima: Autor. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/TRANSACCIONES_MONETARIAS_Junio_2018.pdf

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2018). *Reporte anual 2018* Lima: Autor. Recuperado de https://www.viabcp.com/wcm/connect/4461795d-1281-49e0-bfd7-6b586332ed5b/Reporte+Anual++2018+BCP.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nl2RIIf&attachment=true&id=1603144189880

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2020). *Yape*. Recuperado de https://www.viabcp.com/canales/yape

Castillo, D. C. (2020). *Créditos hipotecarios: Se prevén tasas más bajas de financiamiento para el 2020*. Recuperado de https://www.bbva.com/es/pe/creditos-hipotecarios-se-preven-tasas-mas-bajas-de-financiamiento-para-el-2020/

Centenario. (2020). *Compañia*. Recuperado de https://www.centenario.com.pe/compania/grupo-centenario-historia

Comparabien. (2020). *Elige tu credito hipotecario.* Recuperado de https://comparabien.com.pe/creditos-hipotecarios/result

Damodaran, A. (31 de diciembre de 2019). *Annual Returns on Investments in*. Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

Damodaran, A. (31 de enero de 2020). *Betas by Sector (US)*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito [FENACREP]. (2020). *Información del sistema cooperativo.* Recuperado de https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo

GoDaddy. (2020). *Planes y precios*. Recuperado de https://pe.godaddy.com/websites/website-builder/plans-and-pricing

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Ipsos. (2018a). *Hábitos y actitudes hacia el internet.* Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/habitos_del_internet.pdf

Ipsos. (2018b). *Bancarización del peruano*. Recuperado de https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano

Ipsos. (2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. Recuperado de https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru

Los Portales. (2020). *Proyectos*. Recuperado de https://www.losportales.com.pe/nosotros?utm_source=google_search&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand&utm_content=ad3&gclid=eaiaiqobchmil46s_zbs6aivkijich0wxqlqeaayaiaaegjxp_d_bwe

Plin. (2020). *Plin*. Recuperado de https://www.plin.pe/?gclid=Cj0KCQjw0Mb3BRCaARIsAPSNGpWnDYOXp-_YhbIBCxKnUhZsG-MQ-cCD2aUDss9H84NZs2m_CFO_P94aAkhNEALw_wcB

Ponte en carrera.pe. (2018). *Cómo va el empleo?* Recuperado de https://www.ponteencarrera.pe/pec-portal-web/inicio/como-va-el-empleo

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 18.

Rebajatuscuentas.com. (2020). *Préstamos con garantía hipotecaria*. Recuperado de https://rebajatuscuentas.com/pe

Riesgo país de Perú se mantiene y cerró en 1.43 puntos porcentuales. (08 de Julio de 2020). *Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-se-mantiene-y-cerro-en-143-puntos-porcentuales-noticia/

Sentinel. (26 de mayo de 2016). El 70% de deuda hipotecaria está en personas de 36 a 60 años *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/peru/70-deuda-hipotecaria-personas-36-60-anos-217814-noticia/?ref=ecr)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017). *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura.* Lima: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2018). *Información Estadística de Banca Múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2019). *Resolución S.B.S N°480-2019.* Recuperado de

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/SUPER_COOPAC/Reglamento_General_COOPAC.pdf

U.S Department Of The Treasury. (2020). *Resource Center*. Recuperado de https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2020

Vodanovic Legal. (2019). *El Panorama de la Insutria Fintech en Perú.* Lima: Autor.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1. *Checklist* de documentos para aprobación de crédito hipotecario BCP

<u>5ta CATEGORÍA</u> (1 Año de Antigüedad Laboral)

Ingresos fijos
- 2 últimas boletas de pago.
- Última boleta de utilidades.
- Para ingresos adicionales Constancia de la empresa.

Ingresos Variables
- 4 últimas boletas de pago.
- Última boleta de utilidades.
- Para ingresos adicionales Constancia de la empresa.

Si NO le depositan su sueldo en el BCP se solicitará:
- Último estado cuenta AFP detallado o último certificado de CTS emitido por el Banco al cual pertenezca.

<u>4TA CATEGORÍA</u> (1 Año de Antigüedad Laboral)

Ingresos > S/ 2,807

Sin retención
- 3 últimos pagos de IR (PDTs).
- Ultima Declaración Jurada. (Es posible que se solicite DJ de los últimos 2 años).
- Copia de Ficha RUC.

Si no tuviera PDTs:
- 6 últimos RECIBOS por Honorarios (De los últimos 6 meses, físicos o electrónicos).
- 6 ÚLTIMOS ESTADOS DE CUENTA donde le depositan los ingresos de 4ta categoría.
- DJ ANUAL ULTIMO AÑO.

Con retención
- Certificado de retención de los últimos 3 meses y del último año emitido por el contratante con: ingresos, fecha de inicio de labores, cargo, firma de RRHH, o responsable.
- Opcionalmente se pueden presentar recibos electrónicos de los últimos 3 meses y del último año.

Ingresos < s/ 2,807

- Constancia de empleo membretada indicando ingresos, fecha de inicio de labores, firma de RRHH o responsable.
- Copia de Ficha RUC (Formulario 2216).

En casos de empleador No Banco o segmentado como PYME se solicitará evidencia de pago (estado de cuenta) de 3 últimos meses.

- **<u>3ra Especial:</u>**
- Licencia funcionamiento, contrato alquiler, HR y PU del local donde se trabaja.
- 6 constancia de pago RUS/REG/REG
- Ficha RUC (6meses para ahorro)

<u>1RA CATEGORÍA</u> (Ingresos por Alquiler)

- 3 últimos pagos de PDT o Sustento de 6 abonos en cuenta del titular.
- Contrato de Alquiler.
- Copia simple del título de propiedad o **<u>copia legalizada</u>** de HR y PU del año en curso.

<u>2 CATEGORÍA</u> (Con Excepción)

- Declaración Jurada Anual de los 2 últimos años.
- Certificado de retención o constancia de ingresos.
- Otros documentos, según criterio del analista.

Solo se considera dividendos de empresas que cotizan en bolsa o segmentadas en BCP como banca corporativa.

<u>3RA CATEGORÍA</u> (2 años de inicio de actividades)

Los clientes con este tipo de renta pueden presentar ingresos netamente como propietarios del negocio, o pueden sustentar ingresos como dependientes (provenientes del mismo negocio).

Para todas las empresas:
- Copia ficha RUC (2216)
- Testimonio de Constitución de empresa o impresión poderes BCP no menor a 12 meses.

Banca Pyme (>50% de accionariado o hasta 40% con excepción)
- Declaración Jurada (Sunat) del último año. (Es posible que se solicite DJ de los últimos 2 años).
- 3 últimos PDTs.

Banca Negocios (Ventas > S/. 5.6 MM anuales) (>33% de accionariado o hasta 30% con excepción)
- Declaración Jurada (Sunat) de los dos últimos años.
- Notas Contables y Estados Financieros de Cierre de los 2 últimos años. Los EE.FF. deben estar firmados por el contador y el representante legal de la empresa.
- Formato de Información Básica del Cliente y Declaración Patrimonial (IBC).
- Cronograma de deudas en otras entidades financieras (Solo deuda largo plazo).

Renta 5ta categoría proveniente del negocio: < 50% Participación.

Pyme:
- 2 CTS o 6 últimos estados de cuenta AFP.
- 2 boletas para ingresos fijos y 4 ultimas boletas para ingresos variables.
- Se evaluará flujo de caja de la empresa.

Banca de negocios:
- 1 CTS o 1 últimos estados de cuenta AFP
- Otra documentación solicitada por analista.

Fuente: elaboración propia

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 2. Cálculo del WACC

WACC = D*(1-T)*Kd + P*Ke

WACC	**9.2001%**

D	30%
T	28%
Kd	10%

P	70%
Ke = Rf+B(Rm-Rf)+Rp	10.0572%

Fuente: elaboración propia

- Rf = 0.640% - Bono soberano USA 10Y (2020-08-21) (U.S Department Of The Treasury, 2020).
- Beta Unlevered = 0.87 - Industria Business & Consumer Services (Damodaran, 31 de enero de 2020).
- Beta Levered = 1.2429.
- Prima de mercado (Rm – Rf) = 6.427% (Damodaran, 31 de diciembre de 2019).
- Riesgos país= 1.430 (“Riesgo país de Perú se mantiene y cerró en 1.43 puntos porcentuales”, 2020).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA