



## **Plan de Negocio de una Plataforma Móvil para Pago de Servicios Integrados**

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Jose Daniel Mallma Huaraca

Julio Cesar Medina Yupanqui

Jose Luis Medrano Aucacusi

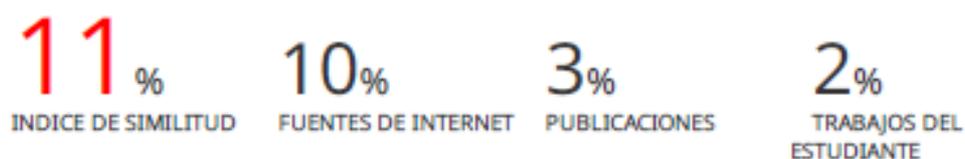
Heine Mitse Villanueva Orcon

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN A TIEMPO PARCIAL 71**

**Lima, 15 de septiembre de 2023**

# Plan de Negocio de una Plataforma Móvil para Pago de Servicios Integrados

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.bcrp.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>documentop.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.informatica-juridica.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>doczz.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>empleodehoy.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	

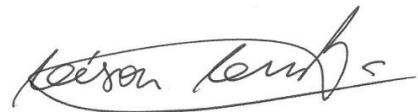
Este trabajo de investigación

## Plan de Negocio de una Plataforma Móvil para Pago de Servicios Integrados

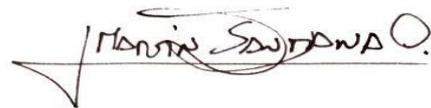
ha sido aprobada.



.....  
Sandor Lukacs de Pereny (Jurado)



.....  
César Cam Gensollen (Jurado)



.....  
Jorge Martín Ramón Santana Ormeño (Asesor)

## DEDICATORIAS

“Dedicado a mi Esposa, Hijos y Padres, por su constante apoyo y solidaridad, la proyección siempre ha sido colectiva con una visión compartida en cariño y respeto”

**Daniel Mallma**

“Dedico esta tesis a mi familia y en especial a mis dos grandes motivaciones, a mi Madre y mi hija, por todo lo que me enseñaron y lo siguen haciendo hasta ahora”

**Julio Medina**

“Dedicado a mis hijos y esposa, por el apoyo incondicional y comprensión durante este proceso de conocimiento y aprendizaje, son la fuerza motivadora para seguir adelante en nuevos proyectos”

**Jose Medrano**

“Esta tesis la dedico a mi madre y a mi padre en cielo, que hace poco nos dejó, me apoyó durante el proceso de la maestría. Gracias a ellos he podido seguir creciendo en lo personal y profesional”

**Heine Villanueva**

## **JOSE DANIEL MALLMA HUARACA**

Profesional con más de 15 años de experiencia en los sectores de materiales compuestos e hidrocarburos líquidos, generando espacialidad desde el área comercial. Proyectando capacidad técnica en los dos sectores de especialidad, capacitándome constantemente de una manera técnica y específica para con ello lograr liderar equipos desde el área comercial que soportaron destacar para luego fundar y desarrollar empresa.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Z INDUSTRIAL Y COMERCIAL S.A.C.**

**Puesto: Gerente General - Fundador** **julio 2015 – actualidad**

- Estratega en el desarrollo y comunicación de la visión de la empresa.
- Dirección en la toma de decisiones importantes para la empresa
- Líder en las direcciones de los equipos y áreas de la empresa
- Toma de decisiones en apertura y cierre de líneas de negocios, y elección de nuevos productos.
- Administrador eficaz de los recursos de la empresa, incluyendo personal, finanzas, tecnología, estructuras y equipos.

#### **SGS DEL PERU S.A.**

**Puesto: Coordinador Comercial de Oil & Gas** **junio 2014 – junio 2015**

- Líder en los equipos técnicos de servicios en todo nivel
- Participar y soportar técnicamente en las negociaciones de la división.
- Aprobar todas las estructuras de costos
- Apoyar y soportar todas las negociaciones comerciales

#### **MOTOREX S.A.**

**Puesto: Jefe Comercial – Insumos Químicos** **enero 2011 – mayo 2014**

- Líder del equipo comercial y exponer apoyo en las cotizaciones comerciales.
- Desarrollo de todas las estrategias comerciales según 80/20
- Organizar y distribuir carteras de clientes, y metas según proyecciones

#### **OSINERMIN**

**Puesto: Supervisor de Fiscalización en DGHL noviembre 2008 – diciembre 2010**

- Supervisar la comercialización de hidrocarburos líquidos.
- Supervisar el aspecto de calidad y cantidad en las estaciones de servicios y refinerías.
- Presentar informes técnicos con sustentaciones de supervisiones y aplicación de sanciones

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Administración (2021 - actualidad)

### **UNIVERSIDAD DE SAO PAULO**

Curso de Especialidad en Materiales Compuestos (2014)

### **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

Titulado en Ingeniería Química (2009)

Bachiller en Ingeniería Química (2008)

### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

Diplomado en Hidrocarburos líquidos (2007)

## **JULIO CESAR MEDINA YUPANQUI**

Bachiller en Ingeniería Industrial con especialización en gestión estratégica de costos (aspirante al Certificado Internacional Chartered Cost Controller otorgado por la AAFM), con 10 años de experiencia en el sector de Telecomunicaciones en control de gestión, gestión financiera, proyectos de inversión de telecomunicaciones, con capacidad para liderar proyectos y equipos, trabajar en equipo y orientado a la optimización de procesos end to end y fácil adaptabilidad a los cambios.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **AMERICA MOVIL PERU S.A.C.**

**Puesto: Analista Senior Financiero**

**junio 2018 – ACTUALIDAD**

- Elaborar en coordinación con las Direcciones el plan estratégico de inversiones para cumplir las metas comerciales de la casa matriz.
- Asesorar a las áreas en la elaboración y evaluación de los modelos económicos de proyectos estratégicos asegurando la viabilidad y el retorno a corto plazo.
- Liderar la elaboración del presupuesto anual de Capex y sustentar la necesidad según los lineamientos Corporativos.
- Analizar el P&L, identificando las principales desviaciones, alertando y soportando a las Direcciones para sustentar y buscar alternativas que cubran el desfase en el comité de Direcciones.
- Elaboración de provisiones, proyecciones de cierre, Forecast y reporte de sustentos de las principales variaciones.
- Reportar los resultados y Kpi's a casa matriz y sustentar las desviaciones o replanificaciones.
- Identificar riesgos y oportunidades en los procesos financieros para redefinir su proceso y las necesidades de automatización, sobre todo en tareas repetitivas.
- Liderar el comité de eficiencias para identificar y dar seguimiento al cumplimiento de iniciativas de ahorro.
- Revisión y actualización de procesos SOX (Financieros y Tecnológicos) según la metodología Corporativa SOX (Flujograma, narrativa, recorrido, matriz de controles, segregación de funciones)

#### **TELEFÓNICA INGENIERÍA DE SEGURIDAD PERÚ S.A.C.**

**Analista de Control y Gestión Financiera**

**diciembre 2016 – enero 2018**

- Liderar la elaboración del Plan Estratégico del área de Proyectos y el Budget (funnel de ventas).
- Coordinar la elaboración y viabilidad de las estructuras de costos para la Propuesta de Proyectos y seguimiento de la trazabilidad para asegurar el margen objetivo.

- Analizar e identificar las desviaciones de costos y ventas por Proyecto (centro de costo): OPEX y CAPEX.
- Diseñar y elaborar los indicadores de gestión KPI's para el seguimiento y control de los Proyectos por centro de costo.

## **TELEFÓNICA GESTIÓN DE SERVICIOS COMPARTIDOS S.A.C**

**Analista de Control y Gestión Financiera                      febrero 2013 – noviembre 2016**

- Realizar Workshops con Clientes y control del cumplimiento de los Planes de Mejora.
- Coordinar con las distintas áreas de la empresa el aseguramiento de la facturación mensual y oportuna de los ingresos.
- Evaluar, coordinar y gestionar los Contratos Marco en coordinación con las distintas áreas operativas generando eficiencias y analizando la factibilidad de internalizar los servicios tercerizados.
- Coordinación y seguimiento de órdenes de compra, certificaciones, provisiones de gasto y extornos.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Administración (2021 - actualidad)

### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Finanzas Aplicadas con MS Excel y @Risk (2017)

### **CENTRUM CATÓLICA – EDEX**

Gerencia de Operaciones (2015)

### **UNIVERSIDAD DE CATALUNYA**

Diplomado Internacional en Gerencia de Proyectos con Enfoque PMI 5ta Edición (2014-2015)

### **UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

Bachiller de Ingeniería Industrial (2006- 2013)

### **COGESCA S.A.C.**

Formación de Auditores Internos ISO 9001:2008 (2011)

## **JOSE LUIS MEDRANO AUCACUSI**

Profesional Químico Farmacéutico con especialización en Industria Farmacéutica, con sólidos conocimientos en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, Auditoría de Sistemas de Calidad ISO 19011, ISO/EIC 17025, normas legales. Profesional con capacidad de liderazgo, análisis para la identificación y solución de problemas en base a la mejora continua, pensamiento crítico, dinámico, proactivo, comunicativo, puntual, comprometido y responsable. Búsqueda del trabajo en equipo, orientado a alcanzar los objetivos de la organización.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CIFARMA S.A.C**

**Puesto: Director Técnico**

**noviembre 2021 – Actualmente**

- Manteniendo de las BPM y el Sistema de Gestión
- Representación del laboratorio a nivel técnico
- Funciones establecidas en la normativa sanitaria vigentes y la BPM.
- Líder de los proyectos de ampliación de planta a nivel técnico.
- Elaborar informes de cumplimiento de indicadores a gerencia.

#### **CIFARMA S.A.C**

**Puesto: Jefe de Calidad Total**

**setiembre 2019 – octubre 2021**

- Implementación y mantenimiento de las BPM, BPL y la Trimorma ISO
- Coordina permanentemente con el personal de Planta y Control de Calidad en asuntos de BPM y BPL.
- Responsable de cumplir con las funciones establecidas en los Sistemas de Gestión, BPM y BPL.
- Elaborar informes de cumplimiento de indicadores a la alta gerencia.
- Desarrollar estrategias de cumplimiento e implementación de los nuevos requerimientos de las normativas y requerimientos específicos de los clientes transnacionales (BAYER, P&G, MERCK, FERRER, SANOFI, otros)
- Liderar los proyectos de mejora continua en la organización relacionado al cumplimiento de la normativa sanitaria.

#### **DIRECCIÓN GENERAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS - DIGEMID**

**Puesto: Inspector de Buenas Prácticas de Manufactura      diciembre 2015 – agosto 2019**

- Realizar inspecciones a los Laboratorios que fabrican productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios a nivel nacional e internacional para verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de

Manufactura, Buenas Prácticas de Laboratorio y las normas sanitarias vigentes.

- Evaluar y revisar documentos provenientes de laboratorios nacionales y extranjeros para la elaboración del Plan de Inspecciones.
- Elaborar informes técnicos de las inspecciones de certificación en Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas de Laboratorio.
- Evaluar las actas de inspección de laboratorios farmacéuticos conforme a las normas sanitarias vigentes y las Buenas Prácticas de Manufactura.
- Absolver consultas técnicas referidas a las Buenas Prácticas de Manufactura de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.

#### **LABORATORIOS AMERICANOS S.A.**

**Puesto: Jefe de Aseguramiento de la Calidad agosto – noviembre 2015**

- Gestionar el Sistema de Calidad de la planta de fabricación
- Revisar de la documentación remitida de los laboratorios extranjeros para la certificación de BPM y BPL.
- Elaborar y ejecutar el Plan Maestro de Validaciones.
- Gestionar el Control de Cambios y Desviaciones del Sistema de Gestión de Calidad.
- Planificar y ejecutar el programa Interno de Auditorías (Auditor Interno).
- Elaborar los protocolos de calificación de equipos (IQ, OQ, PQ).
- Realizar la validación de la cadena de Frío para Productos Biológicos.

#### **CENTRO DE PRODUCTOS BIOLÓGICOS – INSTITUTO NACIONAL DE SALUD**

**Puesto: Responsable de Validación de Procesos mayo 2013 – julio 2015**

- Elaborar y ejecutar el Plan Maestro de Validación, Programa de calificación de equipos (IQ, OQ y PQ).
- Realizar el seguimiento al programa de calibración de instrumentos.
- Elaborar los protocolos de calificación y validación.
- Mantener el estado calificado de los equipos y el estado validado de los procesos.
- Gestionar el Control de Cambios y desviaciones relacionados a los equipos calificados y procesos validados.
- Integrante del Comité de Validaciones.

#### **PROCTER & GLAMBE INDUSTRIAL**

**Puesto: Analista de Aseguramiento de la Calidad abril 2012 – abril 2013**

- Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en la planta de fabricación
- Coordinar el cumplimiento de los programas de Auditorías y Saneamiento Ambiental

- Responsable de la ejecución de actividades programadas a los controles de cambios, desviaciones, CAPA, reporte de quejas, reclamos y reportes de producto, hasta declarar su estado cerrado.
- Revisión de la documentación del Batch Record para la liberación los productos fabricados en planta y productos importados.

#### **CENTRO DE PRODUCTOS BIOLÓGICOS – INSTITUTO NACIONAL DE SALUD**

**Puesto: Analista de Aseguramiento de la Calidad      diciembre 2019 – marzo 2012**

- Verificar el cumplimiento de los procesos de fabricación, acondicionado y control de calidad de acuerdo a las normas de las Buenas Prácticas de Manufactura para productos estériles.
- Revisar y evaluar la documentación de lote para cada producto fabricado, para su liberación y distribución.
- Planificar y organizar las auditorias e inspecciones de diferentes procesos de manufactura y control de calidad.
- Identificar y realizar el seguimiento a la implementación de las de acciones correctivas y preventivas.
- Verificar el cumplimiento de procedimientos y correcto llenado de registros.
- Elaborar y revisar los POEs y documentos del Sistema de Calidad.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

#### **ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Administración (2021 - actualidad)

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS (UNMSM)**

Segunda Especialidad en Industria Farmacéutica (2018)

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS - FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Especialización profesional en Implementación y Auditoría de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2008, Ambiental ISO 14001, Seguridad y Salud Ocupacional ISO 18001 y Responsabilidad Social SA 8000 (2010)

#### **ESCUELA DE ESTUDIOS FARMACÉUTICOS – ESEF**

Especialización en Aseguramiento de la Calidad Farmacéutica (2011)

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

Licenciado en Farmacia y Bioquímica (2007)

## **HEINE MITSE VILLANUEVA ORCON**

Licenciada en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Tecnológica del Perú, con más de 12 años de experiencia en la división administrativa financiera en los sectores industrial, servicio y salud. Bachiller de la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, especialista en mejora de procesos operativos y administrativos, sólidos conocimientos del Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9001: 2015 y Sistemas de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016. Estudiante del posgrado en Master of Business Administration – MBA en la Universidad ESAN Graduate School of Business.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Bio Links S.A.**

**Puesto: Jefe de Administración y Finanzas**

**diciembre 2021 – actualidad**

- Seguimiento y control al cierre contable mensual y anual de la organización.
- Elaborar los manuales de Políticas, Normas y Procedimientos administrativos y contables.
- Administrar y controlar el fondo fijo especial asignado a la unidad.
- Controlar el movimiento financiero que se llevan en los bancos. (Flujo de Caja)
- Conducir y supervisar el proceso de programación, captación y control de los recursos financieros de la empresa, para poder atender los requerimientos de efectivo para la operación e inversión.
- Establecer y velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos para las actividades de las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad, así como de los controles internos financiero-contables para toda la organización.
- Revisar y supervisar mensualmente las conciliaciones bancarias realizadas por el área contable e identificar las desviaciones generadas entre contabilidad y finanzas.
- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de finanzas (tesorería, contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero, costos e impuestos), garantizando el cumplimiento de las regulaciones establecida.

#### **SEGURINDUSTRIA S.A.**

**Puesto: Jefe de Administración**

**setiembre 2019 – noviembre 2021**

- Participar en la Planificación General de la Empresa, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia con las metas y objetivos de la Alta Dirección.
- Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa.
- Controlar activamente el Presupuesto General para la posición financiera de la compañía que conlleve a tomar decisiones y formular estrategias
- Presentar los informes financieros a gerencia general, negociar con instituciones bancarias, los mercados y fuentes de financiamiento, y estructurar el capital y deuda a nivel óptimo.

- Cumplir y hacer cumplir las Políticas, Normas y Procedimientos de la empresa para la efectiva utilización de los recursos y patrimonio y para posibilitar un mejor desenvolvimiento operativo.
- Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Integrado de la empresa junto al Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9001: 2015

#### **INTEGRATION & QUALITY PROJECT MANAGEMENT S.A.C.**

**Puesto: Analista Administrativa**

**mayo 2017 – setiembre 2019**

- Dirigir, coordinar y supervisar las operaciones realizadas en el área.
- Elaborar cuadros, indicadores y gráficos para presentar Estados Financieros (Mensual)
- Participación en el proceso de planificación de ventas (ForeCasting) y presupuesto anual.
- Elaboración y control de presupuesto de proyectos a ejecutar/ presupuesto anual de la organización.
- Gestionar y dar seguimiento a la adquisición de bienes y servicios requeridos por el área operativa, a fin de proveer los recursos para el cumplimiento de los proyectos.
- Supervisar el cumplimiento del Sistema de Gestión Integrado de la empresa - Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9001: 2015.
- Elaborar informes y reportes para gerencia general sobre las actividades realizadas por las todas las áreas, para evaluar y mejorar las metas alcanzadas
- Análisis de desviación de presupuesto general de cada proyecto.

#### **INGETEC CONSULTORES & EJECUTORES S.R.L.**

**Puesto: Coordinadora Administrativa**

**octubre 2014 – diciembre 2016**

- Gestión de búsqueda, validación y alineación de proveedores a la necesidad del usuario interno.
- Elaboración y control de presupuesto anual de proyectos a ejecutar y en marcha
- Análisis de las desviaciones presupuestales de cada proyecto.
- Elaboración de flujo de efectivo para cada proyecto.
- Gestión de Facturación a clientes en periodos de tiempo determinados en los acuerdos comerciales con los mismos.
- Realizar tareo de personal en campo (Verificar días trabajador).
- Control de asistencias y horas extras de personal de oficina.
- Elaboración y presentación de contratos

#### **DISYCON CONSTRUCCIONES S.A.C**

**Puesto: Asistente Administrativa**

**mayo 2014 – setiembre 2014**

Gestión de entregables para liquidación y/o facturación de Obras Civiles, con el cliente y proveedores.

- Rendiciones de viáticos y movilidades del personal operativo.
- Regularización de pagos a proveedores.
- Seguimiento y Control de facturación de todos los proyectos ejecutados.
- Realizar la documentación de los proyectos solicitada por los clientes para la presentación de facturas.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Administración (2021 - actualidad)

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ – UTP**

Licenciada en Administración Y Negocios Internacionales (2016)

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC**

Bachiller en Ingeniería Industrial (2021)

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ – UTP**

Bachiller en Administración Y Negocios Internacionales (2014)

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xx
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xxiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
CAPITULO I INTRODUCCION .....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Problemática.....	4
1.3 Alcance.....	8
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1 Aplicativo móvil .....	9
2.2 Sistemas de tarjetas de pago .....	10
2.3 Billetera electrónica .....	11
2.4 Modelo de Negocio Business to Business to Consumer (B2B2C).....	11
2.5 Bancarización.....	12
2.6 Interoperatividad .....	13
2.7 <i>Fintech</i> como modelo de negocio .....	14
2.8 Método de pago digital .....	15
2.9 Dinero electronica .....	16
2.10 Comisiones bancarias .....	17
2.11 Modelo Digital .....	17
2.12 Open Banking .....	18
2.13 API.....	19
2.14 WECHAT:.....	20
2.15 ALIPAY:.....	20
CAPITULO III MARCO CONTEXTUAL .....	22
3.1 Análisis del Macroentorno – PESTEL.....	22
3.1.1. Político .....	22
3.1.2. Económico .....	23

3.1.3. Legal .....	25
3.1.4. Sociocultural .....	29
3.1.5. Tecnológico .....	30
3.1.6. Ecológico .....	30
3.2 Fuerzas Competitivas .....	31
3.2.1 Amenaza de nuevos competidores .....	31
3.2.2 Amenaza de nuevos servicios .....	33
3.2.3 Poder de negociación con de los usuarios .....	34
3.2.4 Poder de negociación con los proveedores .....	36
3.2.5 Amenaza de rivalidad competitiva del mercado .....	37
3.3 Análisis de Competencia .....	38
3.4 Sistema Financiero .....	39
3.5 Sector <i>Fintech</i> .....	45
3.6 Población del Perú .....	47
3.7 Población de Lima Metropolitana .....	48
3.8 Evolución de la bancarización .....	50
3.9 Inclusión financiera .....	51
3.10 Evolución del dinero electrónico .....	52
3.11 Evolución de las billeteras digitales .....	53
3.12 Sistemas de pago en el Perú .....	57
3.13 Sistema de medios de pago .....	59
3.14 Evolución de pago con tarjetas de crédito y debito .....	60
<b>CAPITULO IV MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>63</b>
4.1 Problemática .....	66
4.2 Alternativas de solución .....	66
4.3 Métricas clave .....	67
4.4. Propuesta de valor .....	67
4.5 Ventajas competitivas .....	68
4.6 Canales .....	68

4.7 Segmento y mercado objetivo .....	68
4.8 Estructura de costo.....	69
4.9 Flujo de ingresos.....	69
<b>V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>71</b>
5.1. Objetivos .....	71
5.1.1. Objetivo general.....	71
5.1.2. Objetivos específicos clientes (negocios).....	71
5.1.3. Objetivos específicos usuarios .....	72
5.2. Investigación cualitativa.....	72
5.3. Investigación cuantitativa .....	73
5.4. Investigación concluyente.....	80
<b>VI. PROYECCIÓN DE MERCADO META .....</b>	<b>82</b>
<b>VII. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....</b>	<b>85</b>
<b>VIII. PLAN COMERCIAL .....</b>	<b>94</b>
8.1. Descripción de la situación.....	94
8.2. Objetivos y metas.....	95
8.2.1. Objetivos generales.....	95
8.2.2. Metas específicas .....	95
8.3. Modelo de negocio .....	96
8.4. Fuerza de ventas .....	96
8.5. Tarifa .....	97
<b>IX. PLAN DE <i>MARKETING</i> .....</b>	<b>98</b>
9.1. Objetivos .....	98
9.2. Estrategia genérica.....	98
9.3. Estrategia de crecimiento .....	99
9.4. Estrategia de posicionamiento.....	99
9.5. Estrategia de segmentación de mercados .....	100
9.6. Estrategia competitiva .....	101
9.7. Estrategia de marca .....	101
9.8. Propuesta de valor .....	102

9.9.	<i>Marketing Mix</i> .....	102
9.10.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	105
<b>X.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>107</b>
10.1.	Objetivo general.....	107
10.2.	Objetivos específicos.....	107
10.3.	Descripción de procesos .....	107
10.4	Infraestructura y tecnología.....	117
10.4.1.	Infraestructura .....	117
10.4.2.	Tecnología .....	118
10.4.3.	Indicadores de control .....	119
10.5	. Presupuesto del plan de operaciones y tecnología.....	121
<b>XI.</b>	<b>PLAN ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>125</b>
11.1.	Constitución de la empresa .....	125
11.2.	Aspectos organizacionales .....	126
11.3.	Presupuesto plan organizacional .....	130
<b>XI</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>134</b>
11.1.	Objetivos .....	134
11.2.	Supuestos.....	134
11.3.	Inversión Pre-Operativa .....	135
11.4.	Inversión capital de trabajo .....	136
11.4.1.	Método de desfase .....	138
11.4.2.	Método de contable .....	138
11.4.3.	Método de déficit acumulado máximo.....	139
11.5.	Costo total de inversión .....	142
11.6.	Aportes en capital .....	142
11.7	Estados financieros .....	143
11.7.1.	Estado de resultados.....	143
11.7.2.	Estado de situación financiera .....	143
11.7.3.	Estado de flujo de efectivo.....	147
11.8	Indicadores de retorno .....	147

11.8.1. Tasa de descuento .....	147
11.9. TIR y valor actual neto.....	149
11.10. <i>Payback</i> .....	149
11.11. Análisis de escenarios .....	151
11.12. Análisis de sensibilidad .....	151
<b>XIII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>154</b>
<b>XIV RECOMENDACIONES.....</b>	<b>154</b>
<b>XIV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>174</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Uso de banca por internet o celular según categoría de producto/servicio y medio de pago, en % de población (2022)</i> .....	5
Tabla 2 <i>Porcentaje de participación de número de tarjetas de débito según entidad bancaria - 2022</i> .....	7
Tabla 3 <i>Producto Bruto Interno – abril 2023 (Variación porcentual interanual)</i>	24
Tabla 4 <i>Resumen de normas emitidas con implicancias para el sector Fintech</i> ..	26
Tabla 5 <i>Razones para no tener una cuenta bancaria</i> .....	29
Tabla 6 <i>Distribución del número de Fintech por categoría, 2022</i> .....	32
Tabla 7 <i>Ranking de puntuación Google Play Store celulares Android (enero, 2023)</i> .....	35
Tabla 8 <i>Cuadro comparativo de pasarelas de pago en Perú</i> .....	36
Tabla 9 <i>Billeteras digitales en el mercado peruano</i> .....	37
Tabla 10 <i>Análisis de la competencia de billeteras digitales</i> .....	38
Tabla 11 <i>Evolución de los indicadores de intermediación e inclusión financiera del sistema financiero</i> .....	40
Tabla 12 <i>Proveedores de servicios financieros al 31 de diciembre de 2022</i> .....	40
Tabla 13 <i>Resultado de banca múltiple – abril 2023</i> .....	41
Tabla 14 <i>Resultado de entidades financieras – marzo 2023</i> .....	42
Tabla 15 <i>Resultado de cajas municipales – marzo 2023</i> .....	43
Tabla 16 <i>Resultados de las cajas rurales – enero 2023</i> .....	44
Tabla 17 <i>Capital social mínimo exigido para las empresas supervisadas por la SBS</i> .....	45
Tabla 18 <i>Billeteras digitales: monto y número promedio 2021 - 2022</i> .....	56
Tabla 19 <i>Medios de pago distintos al efecto, banca virtual y cajeros automáticos: enero-octubre</i> .....	60
Tabla 20 <i>Emisores de tarjetas de pago según marca y tipo de tarjeta</i> .....	60
Tabla 21 <i>Lean Canvas</i> .....	64
Tabla 22 <i>Ingreso familiar promedio declarado y gasto mensual (% de sus ingresos)</i> .....	73
Tabla 23 <i>Distribución de población Lima Metropolitana y Callao mayor de 18 años de niveles socioeconómicos A, B y C a diciembre del 2022</i> .....	74

Tabla 24 <i>Resumen de información para la estimación de muestra de usuarios potenciales</i> .....	75
Tabla 25 <i>Cálculo de mercado potencial</i> .....	83
Tabla 26 <i>Cálculo de mercado disponible</i> .....	83
Tabla 27 <i>Cálculo de mercado meta</i> .....	84
Tabla 28 <i>Evolución de número de operaciones-tarjetas de crédito y débito (miles)</i> .....	85
Tabla 29 <i>Proyección del crecimiento de número de operaciones con tarjeta de pago 2023-2032 (miles)</i> .....	88
Tabla 30 <i>Proyección del crecimiento de población a nivel nacional 2023-2027 (miles)</i> .....	88
Tabla 31 <i>Proyección del crecimiento de población de Lima Metropolitana mayores de 18 años del NSE del A al D 2023-2032 (miles)</i> .....	89
Tabla 32 <i>Estimación de la demanda potencial de usuarios 2023-2032 (miles)</i> ..	89
Tabla 33 <i>Supuestos de factor de mercado</i> .....	90
Tabla 34 <i>Estimación de la demanda efectiva de usuarios 2023-2032 (miles)</i> .....	92
Tabla 35 .....	92
Tabla 36 .....	92
Tabla 37 <i>Mercado potencial</i> .....	95
Tabla 38 <i>Benchmarking competitivo</i> .....	99
Tabla 39 <i>Segmentación de mercado - usuarios</i> .....	100
Tabla 40 <i>Segmentación de mercado - negocios</i> .....	100
Tabla 41 <i>Presupuesto de marketing</i> .....	106
Tabla 42 <i>Indicadores de gestión</i> .....	119
Tabla 43 <i>Presupuesto de Operaciones – Tecnológico en soles</i> .....	122
Tabla 44 <i>Presupuesto de organizacional en soles</i> .....	132
Tabla 45 <i>Inversión pre – operativa</i> .....	135
Tabla 46 <i>Inversión activo fijo tangible</i> .....	136
Tabla 47 <i>Parámetros para e CCE en días</i> .....	137
Tabla 48 <i>Capital de trabajo – método desfase</i> .....	138
Tabla 49 <i>Capital de trabajo – método contable</i> .....	138
Tabla 50 <i>Capital de trabajo – método de déficit acumulado máximo</i> .....	140
Tabla 51 <i>Resumen de capital de trabajo</i> .....	142

Tabla 52 <i>Resumen de aporte de capital</i> .....	142
Tabla 53 <i>Estado de resultados del primer al décimo año</i> .....	144
Tabla 54 <i>Estado de situación financiera del primer al décimo año</i> .....	146
Tabla 55 <i>Estado de flujo de efectivo del primer al décimo año</i> .....	148
Tabla 56 <i>Flujo de caja económico del primer al décimo año</i> .....	150
Tabla 57 <i>Análisis de escenarios</i> .....	151
Tabla 58 <i>Análisis de sensibilidad de la propuesta</i> .....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Pagos móviles y banca móvil como canal y servicios del dinero electrónico</i> .....	16
Figura 2 <i>Inflación – abril 2023</i> .....	25
Figura 3 <i>Número de empresas Fintech en el Perú, de acuerdo con EY Law, 2014-2022</i> .....	32
Figura 4 <i>Monto de transacciones de Fintech en el Perú (2019-2021)</i> .....	46
Figura 5 <i>Segmento de operaciones de las Fintech en Perú</i> .....	47
Figura 6 <i>Perú – Población censada, según departamento, 2017 (miles)</i> .....	49
Figura 7 <i>Dimensiones de la inclusión financiera</i> .....	51
Figura 8 <i>Flujo de pagos con dinero electrónico</i> .....	53
Figura 9 <i>Valor de pagos digitales / PBI 2015 - 2021</i> .....	53
Figura 10 <i>Numero de pagos digitales por persona (2015-2021)</i> .....	54
Figura 11 <i>Transferencias interbancarias a través de Billeteras Digitales</i> .....	55
Figura 12 <i>Transferencias interbancarias a través de Billeteras Digitales</i> .....	55
Figura 13 <i>Emisión de tarjetas por tipo de emisor (2015 – 2020) – Millones de tarjetas. – Tarjeta de Débito</i> .....	62
Figura 14 <i>Número de transacciones con tarjetas de débito y crédito (2015 – 2019) – Millones de transacciones</i> .....	62
Figura 15 <i>Valor de transacciones con tarjetas de débito y crédito (2015-2019) – S/ millones</i> .....	63
Figura 16 <i>Lienzo de propuesta de valor</i> .....	68
Figura 17 <i>Flujo del modelo de negocio</i> .....	70
Figura 18 <i>Rango etario</i> .....	76
Figura 19 <i>Frecuencia de pago de servicios</i> .....	76
Figura 20 <i>Pago de servicios fuera de la fecha de vencimiento</i> .....	78
Figura 21 <i>Tipo de medios para realizar pago de servicios</i> .....	79
Figura 22 <i>Forma de pago</i> .....	80
Figura 23 <i>Tendencia del número de operaciones con tarjeta de crédito y débito (miles)</i> .....	86
Figura 24 <i>Flujo global de operaciones</i> .....	108
Figura 25 <i>Flujo del diseño de la plataforma de pago móvil</i> .....	109

Figura 26 <i>Cotización para desarrollo de aplicativo</i> .....	109
Figura 27 <i>Flujo elaboración del bosquejo del diseño preliminar</i> .....	111
Figura 28 <i>Prototipo de la plataforma móvil de pago</i> .....	112
Figura 29 <i>Flujo del desarrollo de la plataforma móvil de pago</i> .....	114
Figura 30 <i>Flujo del proceso de incorporación de empresas/negocios</i> .....	117
Figura 31 <i>Organigrama</i> .....	127
Figura 32 <i>Ciclo de conversión de efectivo</i> .....	137

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como objetivo evaluar la viabilidad de Wallqa en el mercado, soportado en una plataforma de aplicación móvil donde se integrará el pago de servicios donde los clientes podrán realizar pagos con sus tarjetas de débito o crédito de forma ágil y las empresas podrán afiliarse accediendo a una comisión única por debajo del mercado independientemente al monto de la transacción.

La motivación del proyecto nace desde una tendencia digital que se aceleró con la llegada del COVID-19 y, en los últimos años, obligó a las empresas a invertir en soluciones tecnológicas para mantenerse en el mercado.

Desde el punto de vista legal, existen regulaciones y leyes orientadas a la protección del consumidor, protección de datos personales y estándares de seguridad de datos en el sector *Fintech*. Estas regulaciones están consideradas para evitar obstáculos en el desarrollo del aplicativo móvil propuesto.

Desde la perspectiva sociocultural, a pesar del aumento en la inclusión financiera, más del 90% de los pagos de bienes y servicios utiliza efectivo como medio de pago. El uso de pagos digitales es limitado, especialmente, entre ciertos grupos demográficos y regiones. Se deben superar estas barreras generacionales y de acceso a internet para impulsar la adopción de pagos digitales en todo el Perú. Por ello, aprovecharemos la concentración de la población en la región de Lima Metropolitana para iniciar el lanzamiento de nuestra propuesta y aprovechar este agrupamiento de habitantes que se ha dado durante los últimos 50 años

En el ámbito tecnológico, se destaca la importancia de la infraestructura física y las redes de internet para brindar servicios, incrementándose el acceso de internet en Lima Metropolitana por el impulso de la inversión del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, aumentando la calidad de conexión e incentivando el uso de internet móvil para fomentar la inclusión digital que va encaminado con el crecimiento sostenido de smartphone en el Perú.

Desde la perspectiva ecológica, Mastercard está trabajando para eliminar los plásticos de PVC de primer uso en sus tarjetas, lo que indica una tendencia hacia la sostenibilidad en el sector de pagos digitales.

Se observa que las *Fintech* están emergiendo como modelos de negocio innovadores en el sector financiero gracias a la tecnología. Las inversiones en *Fintech* en la región han aumentado significativamente, lo que demuestra el crecimiento potencial de esta industria. Sin embargo, la entrada de nuevos competidores en el mercado también puede aumentar la competencia por lo cual nuestra propuesta tiene como principal diferenciador la tarifa plana por transacción de S/ 0.15 independientemente del monto.

La evaluación financiera y económica a través de la captación de operaciones por el pago de servicios básicos mensuales, muestra un VAN S/ 3,863,683 y una TIR de 54.13 % con una inversión de S/ 2,551,118. Esto nos indica que el plan de negocio es viable y demuestra que es escalable dada la evaluación en un escenario esperado por los accionistas y tomando en consideración los riesgos del mercado. Asimismo, al haber realizado un análisis en un escenario pesimista, el VAN y la TIR siguen siendo positivos, teniendo mayores probabilidades de ser viable.

## CAPITULO I INTRODUCCION

### 1.1 Antecedentes

El principal antecedente de un modelo de negocio para una plataforma móvil para realizar pagos son las innovaciones del sector *Fintech* de diferentes productos financieros digitales y el desarrollo de los pagos digitales a en todo el territorio nacional. En este caso, nos referimos a la utilización del dinero electrónico para realizar operaciones por banca móvil.

El mercado peruano ha logrado buenos y positivos avances para impulsar el crecimiento del sector *Fintech*, aunque las cifras proporcionadas por Equifax Risk Center y Emprende UP muestran que Perú aún está por detrás de las de Brasil, a pesar de que se visualiza un crecimiento sostenido del sector en el país. En este sentido, según datos mencionados por Bregante (2023), en su publicación Crecimiento del Ecosistema *Fintech*: Perspectivas de Brasil y Perú, a finales del 2014, existían 50 empresas *Fintech* y; para septiembre de 2021, 171., aumentando exponencialmente en 300 % desde el año origen.

Por otra parte, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en el informe de “El acelerado crecimiento de las *Fintech* y los desafíos”, nuestro país “ocupa el puesto 6 en Latinoamérica con 45 empresas *Fintech*, principalmente, en gestión de préstamos, pagos y remesas, finanzas (personales y de empresas), crowdfunding (financiamiento colectivo), *e-commerce* y ahorros, entre otros” (Silva, 2017). De igual manera, en el informe, la autora sostiene que las *Fintech* de pagos son 9, las cuales ofrecen servicios de billeteras digitales, plataformas virtuales, aplicaciones para compraventa de dinero, entre otros.

Asimismo, en una publicación realizada por la revista Moneda por el BCRP (2023), se hace mención que brindan facilidades de pagos entre usuarios, negocios y gobierno a través de diversos aparatos (celulares, tarjetas, otras.) y canales (POS, internet, intranet, otros.), brindando acceso a medios de pago digitales a la población bancarizada. En los últimos años, se ha demostrado un incremento en los pagos digitales en el Perú. Por ejemplo, según el informe del BCRP, “CBDC: Promoviendo Pagos Digitales en el Perú” (2023), este incremento fue impulsado por la crisis sanitaria originada por el COVID-19 y las innovaciones en los métodos de pago masivo (billeteras digitales, transferencias instantáneas 24/7, pagos con códigos QR). De

manera similar, se tiene el caso de que la cantidad de pagos digitales per cápita en diciembre de 2022 fue de aproximadamente 174, más de cinco veces respecto del 2015, lo que demuestra el creciente uso y aceptación de los pagos digitales entre la población (p.12).

En esa misma línea, se cuenta con un análisis de *benchmarking* de los antecedentes de plataformas similares desarrolladas en el Perú, como Culqi, la cual inició como una aplicación de pago por internet, y dos años después se convirtió en una pasarela de pagos que gana por comisión 3,99 % + US\$ 0,30 centavos por cada transacción exitosa (Mypes.pe, s.f). Otro modelo de negocio es el de Yape, que estuvo dirigido a jóvenes no bancarizados permitiendo transferencias de dinero entre sus usuarios solo por intermedio del número telefónico. No obstante, ahora, posibilita realizar pago de servicios de varias instituciones tanto privadas y públicas. Además, existe un ejemplo de aplicación de dinero electrónico mediante remesa por SMS desarrollado por la asociación bancaria, así como BIM (Revista Gana Más, s.f).

## **1.2 Problemática**

Según el BCRP, en el reporte de “Interoperabilidad: Un camino para el bienestar financiero” (2023), los peruanos aún se reusan a dejar el efectivo como principal medio de pago. Para 2022, el efectivo ocupará un lugar importante entre las personas como medio de pago, y más del 90 % de los pagos de bienes o servicios se realizarán mediante efectivo.

Al respecto, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), en 2021, citada en una publicación del Banco Central de Reserva del Perú (2023), “solo el 49.7 % de la población mayor de 18 años (adultos) tenía una cuenta en el sistema financiero (es decir, estaba financieramente incluida)”. De este porcentaje, “el 25.3 % reportó el uso de medios de pago distintos al efectivo (tarjeta de débito, tarjeta de crédito, pagos por internet/celular u otro medio) para adquirir bienes y servicios” (p. 12).

En ese sentido, a pesar de que el principal medio de pago es el efectivo, el uso de Internet o de la banca móvil ha aumentado significativamente. En cuanto al uso preferente de Internet o banca móvil, destaca el pago de servicios básicos, seguido del pago de la compra de alimentos. En ambas preferencias, el uso ha aumentado entre 2018 y 2022, es decir, los pagos por servicios básicos aumentaron 3,7 puntos porcentuales.

Cabe señalar que, al considerar a la población bancarizada como aquellos que tienen cuentas en instituciones financieras, los servicios más pagados a través de internet o banca móvil son los servicios públicos. De hecho, el número de personas que realizan dichos pagos mediante este método se ha duplicado desde 2019, pasando del 4.06 % a 8.98 % en 2022 (Montero y Delgado, 2023).

En la siguiente tabla, se muestra el porcentaje de la población que usa la banca por internet para pago de diferentes categorías, en la cual el pago de servicios tiene la mayor participación respecto a las demás categorías. Esto quiere decir que el peruano bancarizado utiliza con frecuencia medios financieros para realizar pago de servicios públicos.

**Tabla 1**

*Uso de banca por internet o celular según categoría de producto/servicio y medio de pago, en % de población (2022)*

<b>Categoría De Producto/ Servicio</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Tarjeta De Crédito</b>	<b>Tarjeta De Débito</b>	<b>Banca Por Internet</b>	<b>Otros</b>
Alimentos de pan llevar	98.80	6.08	2.56	2.27	11.45
Alimentos preparados	98.44	5.78	2.21	2.32	0.59
Productos de lavandería	98.40	5.23	2.35	1.50	6.33
Productos de aseo persona	98.18	5.17	2.27	1.29	3.80
Prendas de Vestir	97.52	5.94	3.15	1.47	0.75
Muebles y Enseres	96.97	3.66	2.22	0.78	0.34
Servicios públicos	<b>96.40</b>	<b>3.78</b>	<b>1.14</b>	<b>5.09</b>	<b>0.10</b>
Electrodomésticos	90.34	8.31	6.29	1.53	0.72

Nota. La suma de instrumentos de pago puede ser mayor a 100 %, puesto que las personas pueden marcar más de una alternativa. El cuadro es adaptado de Interoperabilidad: un camino para el bienestar financiero (Montero y Delgado, 2023)

Asimismo, como se menciona en los antecedentes, el crecimiento de métodos de pagos digitales fue impulsado por la pandemia de COVID-19. Dicho de otro modo, las normas establecidas por el estado de emergencia restringieron la libre movilidad de las

personas, lo que evidenció dificultades para realizar operaciones presenciales en las empresas públicas, privadas y financieras. Este contexto ocasionó que muchas empresas desarrollaran por cuenta propia aplicativos o canales digitales para realizar operaciones de pago desde sus hogares, así como lo menciona el BCRP (2023, p. 42), en su Reporte de Estabilidad Financiera. Esta fuente sostiene que el sector *Fintech* peruano se ha fortalecido. Esto se observa debido crecimiento del volumen de sus operaciones, observando que las empresas privadas y entidades del sistema financiero respondiendo a la competencia de las *Fintech*, así como a los hábitos de cambio en la preferencia de los usuarios, han incrementado su inversión en tecnología y digitalización de sus procesos y servicios, permitiéndoles conseguir una mayor eficiencia.

Teniendo en cuenta la información secundaria y el sondeo realizado a 33 personas, se corroboró que el 57.7 % de la población utiliza más de tres aplicativos para realizar pago de servicios, la cual le toma alrededor de 20 minutos por operación. Esto es debido al crecimiento de las operaciones digitales durante la pandemia y la evolución de la *Fintech* que han desarrollado sus propios aplicativos con el fin de recaudar los pagos de servicios. Esta insatisfacción del cliente validó que existe una población que tiene una necesidad desatendida. Asimismo, se observó que a pesar de que las entidades financieras vienen realizando constantes mejoras en sus diferentes canales digitales, no logran atender la necesidad de integrar los pagos de servicios de instituciones públicas y privadas.

Además, el estudio realizado por Indecopi (2020) afirma que, hasta a setiembre del año de publicación del mismo, existían 31 empresas que cuentan tarjetas de pago de distintas marcas, de las cuales destacan las siguientes: bancarias y financieras (caracterizadas por emitir tarjeta de crédito y débito) y municipales y cajas rurales de ahorro y crédito (caracterizadas, la mayoría por solo emitir tarjetas de débito).

Con esta información y la del sondeo, se identificó que existen personas que realizan pagos con la plataforma de banca virtual de las entidades financieras más populares como YAPE y BIM, de las cuales, en su mayoría, obliga a realizar los pagos con una cuenta de ahorro (tarjeta de débito) o con tarjetas de crédito de la misma entidad, desplazando a las financieras o cajas municipales para poder interconectar su medio de pago de tarjetas con el pago de servicios básicos.

Entidades financieras como Banco de la Nación, Banco Ripley, Banco Falabella; Financieras; Cajas Municipales de Cusco, Arequipa y Cajas Rurales suman una gran

participación como emisores de tarjetas de débito. En la siguiente tabla, se podrá ver el porcentaje de participación de emisión de tarjetas de débito.

**Tabla 2**

*Porcentaje de participación de número de tarjetas de débito según entidad bancaria - 2022*

<b>Empresas</b>	<b>N. ° Tarjetas de débito</b>
B. de Crédito del Perú	39.81%
B. BBVA Perú	23.69%
Interbank	18.25%
Scotiabank Perú	7.60%
Mibanco	5.25%
B. Falabella Perú	2.35%
B. Interamericano de Finanzas	1.32%
B. Pichincha	0.76%
B. Ripley	0.40%
B. de Comercio	0.21%
B. GNB	0.21%
Alfin Banco	0.15%
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Banco Central de Reservas del, 2022

No obstante, es menester considerar que la mayoría de las entidades financieras disponen de una página web con limitada accesibilidad para las operaciones de transferencias entre el propio banco y diferentes bancos; no permitiendo la posibilidad de realizar el pago de servicios. Sin embargo, el BCRP emitió la Circular No. 0024-2022, que exige la interoperabilidad entre las billeteras digitales del mercado y pagos móviles que operan en el territorio nacional. Esta exigencia ha satisfecho algunas necesidades de los usuarios y el mundo financiero. Las reglas recientemente publicadas para la interoperabilidad de los servicios de pago brindados por proveedores de servicios, protocolos y sistemas de pago permitirán realizar operaciones entre todas las billeteras electrónicas del Perú, generando independencia de su proveedor de servicios de pago, lo que beneficiará enormemente a los usuarios y a la industria en su conjunto.

En conclusión, actualmente, se presenta una brecha respecto a la inclusión de medios de pagos digitales restringido al uso de la tarjeta de pago de la entidad financiera sin poder usar alternativas de otras empresas. Así como, las billeteras electrónicas no

permiten la interoperabilidad para realizar pagos de diferentes tipos de servicios con cualquier medio de pago electrónico.

## **Objetivos**

### **General**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que ofrezca el servicio de una plataforma móvil para pago de servicios integrado “Wallqa” que permita agilizar el pago virtual de servicios básicos de instituciones privados o públicas y que integre toda la red de tarjetas.

### **Específicos**

- Realizar un estudio de mercado para proyectar la demanda efectiva real para la plataforma móvil para pago de servicios integrados.
- Construir un marco teórico que justifique las etapas a desarrollar para lograr el diseño exitoso de la plataforma móvil para pago de servicios integrados.
- Definir los parámetros operacionales y tecnológicos a desarrollar de la plataforma móvil para pago de servicios integrados.
- Estructurar los recursos y procesos necesarios para precisar los convenios comerciales con los negocios y empresas.
- Evaluar si el plan de negocios de la plataforma móvil para pago de servicios integrados es viable económicamente.

## **1.3 Alcance**

Desde el estudio de mercado, viabilidad y factibilidad del plan de negocio, el alcance no contempla el desarrollo e implementación y puesta en marcha de la plataforma móvil para pago de servicios integrados. Comprende la evaluación y análisis integral de los riesgos asociados a la posible implementación del plan de negocios de una plataforma móvil para pago de servicios integrados.

El estudio del plan de negocio va direccionado a la población de la ciudad de Lima Metropolitana, mayor de 18 años, bancarizados del NSE A, B y C, quienes tienen un teléfono inteligente con acceso a internet.

## CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Aplicativo móvil

Las aplicaciones móviles son programas o software diseñados para ser utilizados en dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes o tabletas. Estas aplicaciones están diseñadas específicamente para aprovechar las características y funcionalidades de los dispositivos móviles, como la interfaz táctil, la geolocalización y la conectividad inalámbrica (Ríos et al., 2021).

De acuerdo con Castañeda (2015), el término *App* término proviene de la abreviatura de la voz inglesa *Application* 'aplicación'. Asimismo, la autora define *App* como “herramienta diseñada para desarrollar una función específica en una plataforma concreta: móvil, *tablet*, tv, pc, entre otros.” (p.1). Dicho de otro modo, parte de su característica es que esta se puede descargar desde cualquier dispositivo móvil, como teléfono celular, una tableta o un reproductor MP3.

Actualmente, se manejan tres tipos de aplicaciones:

**Aplicaciones nativas:** Estas aplicaciones son diseñadas de manera particular para un sistema operativo específico, lo que se conoce como un Kit de Desarrollo de Software o SDK. Cada plataforma, como iOS, Android o Windows Phone, tiene su propio sistema único. Para que una aplicación esté disponible en todas las plataformas, es necesario crear múltiples aplicaciones que estén alineadas con el lenguaje de programación del sistema operativo correspondiente. Por ejemplo:

- En el caso de iOS, las aplicaciones se programan utilizando el lenguaje Objective-C.
- En el caso de Android, se desarrollan las aplicaciones utilizando el lenguaje Java.
- Para Windows Phone, las aplicaciones se crean utilizando el entorno .Net.

**WebApps:** Es una aplicación desarrollada mediante el uso de lenguajes de programación ampliamente reconocidos por expertos en programación, como Javascript, CSS y HTML. La principal ventaja en comparación con las aplicaciones nativas radica en la capacidad de programar de manera independiente del sistema operativo en el cual se utilizará la aplicación. Esto permite que la aplicación se ejecute

en varios dispositivos sin necesidad de crear múltiples versiones. Las aplicaciones web se ejecutan dentro del navegador web del dispositivo y se accede a ellas a través de una URL. Por ejemplo, en Safari, en la plataforma iOS. El contenido se adapta al tamaño de la pantalla, logrando una apariencia similar a la de una aplicación nativa. (López, 2015).

**Aplicaciones híbridas:** Una aplicación híbrida es una fusión de las dos modalidades previas, incorporando los aspectos más destacados de ambas. Las aplicaciones híbridas se crean utilizando los mismos lenguajes que las aplicaciones web, es decir, Javascript, CSS y HTML, permitiendo su utilización en diversas plataformas. Sin embargo, también, brindan la capacidad de acceder a muchas de las capacidades del hardware del dispositivo. La ventaja principal radica en que, a pesar de estar desarrollada mediante Java, CSS o HTML, es factible consolidar el código y distribuirlo a través de tiendas de aplicaciones.

Las aplicaciones móviles son herramientas versátiles que enriquecen la experiencia en dispositivos móviles, y las tiendas de aplicaciones proporcionan la plataforma para su distribución y descarga.

## 2.2 Sistemas de tarjetas de pago

Un sistema de tarjeta de pago se compone de componentes y procedimientos que posibilitan la realización de transacciones electrónicas para adquirir y vender productos y servicios mediante el uso de tarjetas de pago. Estos sistemas se dividen en dos tipos: el sistema de pago de alto valor, utilizadas para operaciones entre grandes corporaciones e instituciones financieras, y el sistema de pago de bajo valor, que se utiliza para transacciones de personas (Indecopi, s.f).

Las características de los sistemas de tarjeta de pago incluyen:

**Interacción de agentes:** En estos sistemas interactúan agentes como los usuarios o tarjetas habientes, que usan los medios de pago electrónicos; los emisores, que son las entidades que emiten las tarjetas de pago; y los adquirentes, que son las empresas encargadas de registrar a los comercios.

**Eficiencia en las transacciones:** Los sistemas de tarjeta de pago facilitan operaciones eficientes para los consumidores y comerciantes, evitando los costos asociados al efectivo, como la gestión, el fraude y el robo.

**Regulación y supervisión:** Está a cargo de instituciones financieras y de competencia, como el BCR, la SBS y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

**Esquemas de organización:** Los sistemas de tarjeta de pago pueden tener diferentes esquemas de organización. Por ejemplo, el esquema tres partes, en este caso la misma entidad emite las tarjetas y afilia a los comercios, y esquemas de cuatro partes, donde la generación y afiliación de tarjetas pueden ser realizadas por una organización de tarjetas de pago.

El sistema de tarjeta de pago es un conjunto de elementos y procesos que permiten realizar operaciones electrónicas de compra y venta de bienes y servicios. Estos sistemas involucran la interacción de diferentes agentes y promueven la eficiencia en las transacciones.

### **2.3 Billetera electrónica**

Una billetera digital, también conocida como monedero electrónico o simplemente billetera, es una aplicación o plataforma en línea que brinda a los usuarios la capacidad de almacenar, administrar y llevar a cabo transacciones financieras digitales de manera segura y conveniente. Fundamentalmente, una billetera digital opera como una variante electrónica de una billetera tradicional, pero en lugar de portar billetes y tarjetas físicas guarda datos y fondos en formato digital.

### **2.4 Modelo de Negocio Business to Business to Consumer (B2B2C)**

Este modelo hace referencia a las organizaciones que se agrupan para manufacturar un producto u ofrecer un servicio al consumidor final (Liferay, s.f). En otras palabras, se trata de un procedimiento que involucra una colaboración conjunta, en este enfoque, el proveedor establece asociaciones comerciales con distribuidores, ya sean minoristas o mayoristas, con el fin de incrementar su cuota de mercado.

Ante lo anteriormente expuesto, es importante señalar los beneficios que aporta el B2B2C:

Permite tener una visión 360 de los clientes, debido a que se tiene acceso a los datos de los clientes, reducir los costos operativos a nivel logístico y la cantidad de capital para su implementación, aumentar las oportunidades de ingreso generando alianzas e ingresar a nuevos mercados, tener control sobre la marca y los precios.

Presenta la capacidad para disminuir los costos generales al eliminar los costos relacionados con la logística. Además, ingresar a una nueva industria o brindar una nueva solución requiere mucho capital, pero una asociación B2B2C puede ayudar a reducir estos costos al distribuirlos entre varias empresas.

Puede aumentar su potencial de crecimiento económico. Es decir, asociarse con otras empresas abre la puerta a expandirse a nuevos mercados y atraer más clientes sin la carga.

Las empresas se conectan más directamente con el consumidor final, teniendo más control sobre la presentación de sus productos y el precio. Se tiene el caso de que las compañías o sociedades suelen tener menos control sobre el posicionamiento y *marketing* de sus soluciones y productos en el caso del modelo B2B. Incluso, de esta manera, pierden su identidad de marca, por lo que el cliente final ni siquiera sabe a quién le está comprando; por ese motivo, la importancia de optar por este modelo de negocio.

En líneas generales, el modelo B2B2C se enfoca en aprovechar la ventaja competitiva de ambas partes (empresas proveedoras) para ofrecer soluciones más completas y convenientes a los clientes.

## **2.5 Bancarización**

Es el “proceso mediante el cual se incrementa el nivel de utilización de los servicios financieros por parte de la población en general, estableciendo una relación de largo plazo” (Superintendencia de Banca Seguros, 2009, p.14). En esa misma línea, este proceso de bancarización busca aumentar el uso de los servicios financieros y formalizar las transacciones económicas a través de instituciones financieras reguladas. Esto no solo beneficia a los usuarios y los negocios al brindarles acceso a servicios del sistema financiero, sino que también contribuye a la transparencia y legalidad de las operaciones económicas en el país.

Según la SBS (2009). Los beneficios de la bancarización para el desarrollo de un país se clasifican de la siguiente manera:

**Empresas:** Proporciona préstamos a las microempresas y pequeñas compañías, aumentando los recursos disponibles para respaldar inversiones o necesidades de capital operativo.

**Familias:** Estimula el acto de ahorrar, posibilita la obtención de préstamos, aumenta la comprensión sobre asuntos financieros, simplifica y perfecciona la gestión de las finanzas individuales.

**Sistema financiero:** Suministra datos que enriquecen la comprensión de las posibilidades y riesgos relacionados con el crédito, amplía las perspectivas para emprendimientos comerciales.

**Economía:** Optimiza la repartición de los ingresos al elevar el ahorro y la construcción de un capital propio, impulsa el progreso del ámbito productivo y la creación de oportunidades de trabajo, eleva la competitividad y eficacia en la economía.

## 2.6 Interoperatividad

Es “aquella situación en la que un cliente pueda realizar transacciones con cualquier contraparte, independientemente del proveedor de servicios financieros” (Banco Central de Reserva del Perú, 2020, p.76).

De acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), citada por BCRP (2020), en 2016, la interconexión de los sistemas de pago tiene un valor significativo debido a sus repercusiones en: (i) las empresas, ya que les posibilitaría una gestión más eficiente de sus costos, alentaría la eficacia mediante infraestructuras compartidas y promovería un aumento en las transacciones; y (ii) los usuarios, quienes se beneficiarían con reducciones en los costos de las transacciones.

Incluso, se argumenta que, en tiempos recientes, se han dado paso a iniciativas de innovación como las billeteras electrónicas, las cuales facilitan la vivencia de los usuarios y fomentan el progreso de los pagos electrónicos. Estas plataformas han sido creadas por las entidades bancarias y *Fintech* las cuales son cada vez más adoptadas. No obstante, se han construido en su mayoría dentro de dos sistemas cerrados de pago que no son interconectables entre sí. Esto quiere decir que no es factible transferir fondos entre billeteras. Con el tiempo, ya se ha ido ampliando el modelo de interoperabilidad, ya que actualmente se pueden realizar dichas transferencias entre billeteras (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Entonces, se puede inferir que aún se evidencian áreas en las que la interconexión no se ha alcanzado, mientras que en otras sí. Por lo tanto, es necesario que el marco normativo colabore con la industria en este objetivo para lograr mejoras en la eficacia y en los beneficios para los usuarios finales.

## 2.7 *Fintech* como modelo de negocio

Las *Fintech* son empresas innovadoras muy populares en los últimos años, las cuales ofrecen soluciones financieras utilizando la tecnología (Molina, 2016). En otros términos, se puede decir que es un modelo de negocio que ofrece una amplia gama de servicios financieros de manera más eficiente y, a menudo, más accesible que las instituciones financieras tradicionales. Muchas *Fintechs* se centran en brindar a los usuarios una experiencia simplificada y amigable. Presentan las siguientes características.

- Enfocadas en aspectos financieros
- Uso de tecnología como soporte de la operación
- Innovadoras y disruptivas
- Representa nuevas alternativas para el sistema financiero

Según Molina, las *Fintech* son un conjunto de empresas muy diversas que pueden dividirse en tres categorías según su naturaleza:

**Startups:** Son pequeñas o medianas empresas de nueva creación con vínculos en el ámbito tecnológico. Estos startups *Fintech* aprovechan la agilidad y creatividad características de las startups para abordar cuestiones financieras, desarrollando productos y servicios que tienen el potencial de cambiar la forma en que las personas interactúan con las finanzas.

**Unicornios:** Este segundo grupo de *Fintech* está formado por empresas cuya valoración supera los millones de dólares. El término "unicornio" se refiere a lo inusual o difícil que es alcanzar una valoración de ese tamaño. Su éxito se refleja en una amplia base de usuarios con un alto poder adquisitivo.

**GAFAs:** Este acrónimo hace referencia a Google, Amazon, Facebook y Apple, conocidas como bigtech. Estas compañías se encuentran entre las diez organizaciones con mayor capitalización del mundo y son conocidas por su capacidad de adaptarse e ingresar a diversos sectores de negocio a través de la innovación.

En resumen, el modelo de negocio *Fintech* implica el uso de la tecnología para ofrecer soluciones innovadoras en el sector financiero de manera eficiente y accesible. Su enfoque en la tecnología, la constante innovación y la mejora de la experiencia del usuario las convierte en agentes disruptivos en la industria financiera.

## 2.8 Método de pago digital

Los métodos de pago constituyen diversas modalidades mediante las cuales es viable llevar a cabo transacciones económicas para adquirir bienes o servicios. Algunos de los métodos de pago más empleados son los siguientes (Pay Retailers, 2022):

**Paypal:** es una plataforma en línea que posibilita transacciones seguras por Internet. Se distingue por su sencillez de uso y por brindar protección al comprador en caso de disputas.

**Tarjetas virtuales:** son tarjetas de crédito o débito en formato digital, usadas para compras en línea. Por lo general, están enlazadas a cuentas bancarias y eliminan la obligación de ingresar los datos de la tarjeta física en cada operación.

**Monedas virtuales:** engloban criptomonedas como Bitcoin, Ethereum, entre otras. Estas divisas se usan para transacciones en línea, siendo descentralizadas y seguras. No están respaldadas por gobiernos u organismos centrales.

**Bancos en línea:** son instituciones bancarias que funcionan solo en Internet. Permiten efectuar transferencias, pagos y otras acciones financieras desde cualquier ubicación, de forma ágil y cómoda.

**Plataformas de pago:** son servicios en línea que facilitan los pagos en comercios electrónicos. Ejemplos conocidos son Stripe, Square y Mercado Pago. Brindan opciones seguras y simples tanto para comerciantes como para clientes.

**Códigos QR:** representan códigos de barras bidimensionales escaneables por dispositivos móviles. Permiten pagos veloces y seguros al vincularlos con tarjetas digitales o cuentas bancarias.

**Token:** es un dispositivo físico o una *App* que genera códigos únicos para autorizar transacciones. Se emplea principalmente en compras en línea para asegurar la seguridad y evitar estafas.

**Transferencias:** son transacciones bancarias que posibilitan el traslado de dinero entre cuentas. Pueden efectuarse tanto en línea como en entidades físicas.

Los sistemas de pago en línea han transformado la manera de llevar a cabo transacciones financieras en la era digital. Estos procedimientos brindan comodidad, seguridad y eficiencia, facilitando compras, transferencias monetarias y operaciones comerciales rápidas y convenientes. Con el tiempo, se ha observado una evolución constante en los sistemas de pago en línea, desde tarjetas de crédito y débito hasta billeteras digitales y criptomonedas.

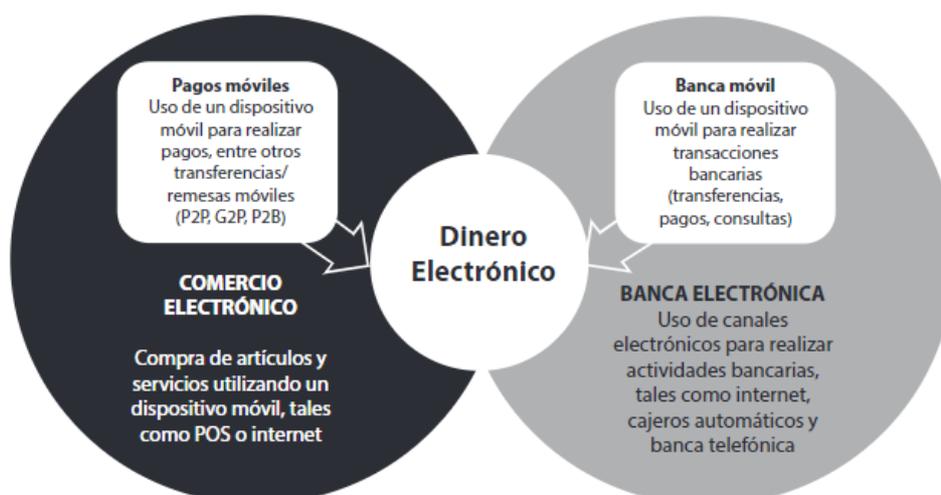
## 2.9 Dinero electrónica

“La incorporación de las tecnologías móviles en la vida de las personas se produce de manera dinámica en todo el mundo” (Guzmán et al, 2021) y, con ello, la evolución de los pagos móviles y la adopción del dinero electrónico representan avances significativos en los métodos de transacción financiera. Sin embargo, uno de los desafíos clave en la esfera de los pagos electrónicos es la regulación y su potencial impacto en la economía, tanto en términos monetarios como en el ámbito del comercio real. Esto se debe a que en muchas ocasiones, la falta de regulación adecuada puede generar incertidumbre y riesgos financieros. Escenarios no se tienen claras las reglas de juego.

En el ámbito del dinero electrónico, una innovación han sido las tarjetas inteligentes plásticas que llevan microchips, pudiendo almacenar fondos en un soporte electrónico. Debido a ello, el dinero puede transmitirse por medio del ciberespacio y finalizar la operación en tiempo real. Actualmente, tenemos las tarjetas de crédito que son mecanismos electrónicos usados como forma de pago. En la figura 1 se muestra como el dinero electrónico, por medio de diferentes canales, se convierte en dinero físico y depósito.

**Figura 1**

*Pagos móviles y banca móvil como canal y servicios del dinero electrónico*



*Nota.* Figura extraída de Rodríguez (2014).

## 2.10 Comisiones bancarias

Según lo expuesto por el informe temático N.º33/2015-2016 publicado por el Congreso de la República (p.3), “las entidades bancarias desempeñan un rol preponderante dentro del sistema financiero, por ser responsables de la gestión y distribución de los recursos económicos dentro y fuera de sus ámbitos territoriales”. Asimismo, Magallanes (2023, p.3) sostiene que la consolidación de estas entidades resulta de significativa en los países de América Latina. Sin embargo, han enfrentado desafíos debido a su alcance limitado en la intermediación bancaria, costos financieros elevados, falta de transparencia y falta de diversificación. En este contexto, es importante destacar que estas tarifas son establecidas por cada banco, pero se detallan en los contratos de servicios, y es el cliente quien tiene la capacidad de decidir si acepta o rechaza la formalización de dichas tarifas.

De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en palabras de Magallanes, las entidades bancarias cuentan con la autorización de cobrar las siguientes comisiones:

- Por uso de tarjetas de crédito
- Por el uso de créditos hipotecarios
- Por el uso de cuenta de ahorro y corriente
- Por el depósito a plazo fijo
- Servicios transversales a los productos antes listado

## 2.11 Modelo Digital

Un modelo de negocio digital hace referencia a la manera en que una empresa emplea la tecnología digital con el propósito de generar ingresos y proporcionar valor a sus clientes. Esto engloba la combinación de estrategias, procedimientos y activos para ofrecer productos o servicios a través de plataformas digitales.

Al considerar el mercado en un modelo de negocio digital, se deben tener en cuenta varios factores (Zunzunegui, 2018):

**Competencia:** En el entorno digital, la competencia es intensa debido a la facilidad de entrada al mercado y a la globalización. Las empresas deben analizar y comprender a sus competidores para diferenciarse y destacar.

**Público objetivo:** Reconocer y comprender las demandas y gustos de los posibles clientes es esencial en la construcción de un modelo de negocio digital que tenga éxito.

La generación de valor para el cliente desempeña un papel fundamental en la generación de ingresos.

**Innovación:** La disrupción digital ha cambiado la forma en que se desarrollan los modelos de negocio. Las empresas deben estar dispuestas a innovar y probar nuevas formas de generar ingresos y beneficios.

**Eficiencia del consumo:** Además del precio, existen otros factores que afectan en las decisiones de compra, como el tiempo de entrega, las condiciones, las garantías y el valor de la experiencia. Las empresas deben considerar estos condicionantes al diseñar su modelo de negocio.

**Monetización:** En el entorno digital, hay diversas alternativas para monetizar las actividades de una empresa. Es importante explorar diferentes modelos de negocio relacionados con la publicidad, el comercio electrónico y los productos y servicios. (p.9)

Por todo lo mencionado, al desarrollar un modelo de negocio digital, las empresas deben considerar la competencia, el público objetivo, la innovación, la eficiencia del consumo y las diferentes formas de monetización. Estos factores son fundamentales para la libre competencia y éxito en la economía digital.

## 2.12 Open Banking

El Open Banking fusiona la industria bancaria con la tecnología, proporcionando seguridad en el ámbito digital. Existen múltiples definiciones de banca abierta (*open banking*), las cuales aluden a un nuevo modelo bancario que se abre a proveedores externos. En este modelo, los bancos están dispuestos a compartir clientes sin perder el control sobre su negocio. Una tendencia hacia la banca abierta está emergiendo, siguiendo el ejemplo de las compañías tecnológicas con sus plataformas y mercados de aplicaciones. Estamos en transición de un modelo cerrado, donde únicamente los bancos pueden ofrecer servicios financieros, a un modelo abierto en el que los bancos compiten con diversas empresas, incluyendo las tecnológicas. Esto quiere decir que los bancos se están transformando en plataformas o infraestructuras que permiten a sus clientes acceder a múltiples de servicios financieros. Estas plataformas fomentan una comunicación constante con los clientes, fortaleciendo la confianza, la cual constituye la base de cualquier negocio financiero. Incluso, el Open Banking capacita a los clientes para administrar sus datos de manera más eficiente y favorable, además de brindar acceso a nuevos servicios de proveedores externos. De igual forma, representa un

paradigma innovador que está remodelando la esencia de la banca minorista. Este cambio se observa de manera más evidente en los sistemas de pago.

Al abordar el concepto de banca abierta, es menester distinguir entre servicios bancarios esenciales y aquellos que no lo son. Es decir, la función primordial de la banca consiste en captar depósitos y extender créditos en cuentas corrientes. Este atributo no se comparte con los sistemas bancarios abiertos. Por ejemplo, proveedores externos y empresas tecnológicas pueden acceder a datos bancarios y prestar una variedad de servicios con el consentimiento explícito del cliente, pero no tienen la capacidad de abrir y administrar cuentas como lo hacen los bancos. Si desean hacerlo, deben adquirir una licencia bancaria y convertirse en entidades bancarias. En ese sentido, esta reserva bancaria resulta necesaria para salvaguardar la estabilidad del sistema bancario y la confianza del público (Zunzunegui, 2018).

### 2.13 API

Una API, abreviatura de Interfaz de Programación de Aplicaciones, constituye un conjunto de normas y protocolos que simplifican la interacción entre distintas aplicaciones y posibilitan el intercambio de datos y funciones. En términos simples, actúa como un intermediario que permite que dos aplicaciones se comuniquen y compartan información de manera segura y eficiente.

En ese sentido, las API son esenciales en el mundo tecnológico y los negocios, porque permiten la integración de diferentes sistemas y aplicaciones, lo que mejora la eficiencia operativa y facilita el desarrollo de nuevos productos y servicios (Jensen, 2015).

Tomando en consideración a Jensen (2015), existen diferentes tipos de API que pueden ser utilizadas por un negocio:

- **APIs de enriquecimiento:** Evalúan la situación con frente a los datos históricos de los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), análisis demográfico, registros de cuentas, entre otros.
- **APIs de terceros:** Son APIs proporcionadas por servicios sociales conocidos, como Facebook, LinkedIn y Twitter y, posibilitan a las empresas acceder a funcionalidades específicas de estas plataformas.

- **APIs internas:** Son APIs desarrolladas internamente por una empresa contribuyen a la comunicación entre diferentes sistemas y aplicaciones internas.

Las APIs son importantes para un negocio por varias razones:

- **Facilitan la integración:** Permiten que diferentes sistemas y aplicaciones se comuniquen entre sí de manera eficiente, lo que facilita la integración de diferentes componentes de un negocio y mejora la eficiencia operativa.
- **Fomentan la innovación:** Las empresas pueden permitir que desarrolladores externos creen nuevas aplicaciones y servicios utilizando sus datos y funcionalidades, lo que fomenta la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- **Mejoran la experiencia del cliente:** Las empresas pueden ofrecer una experiencia de usuario más personalizada y enriquecida al integrar datos y funcionalidades de diferentes sistemas y servicios.
- **Aumentan la escalabilidad:** Las empresas pueden escalar fácilmente sus operaciones adaptándose a las demandas cambiantes del mercado al aprovechar la información y la funcionalidad existente.

Las API son relevantes para un negocio, porque facilitan la integración, fomentan la innovación, mejoran la experiencia del cliente y aumentan la escalabilidad de las operaciones.

#### 2.14 WECHAT:

Es un aplicativo multipropósito desarrollado y aplicado en China. Se lanzó al mercado del país oriental en enero del 2011 y dispone de servicio de intercambio de mensajes escritos, audios y videos. Además, actualmente, ha logrado gestar un sistema de pago *online*.

WeChat contribuye al desarrollo de personas en el país oriental, pues su uso no es solo para enviar mensajes y explotar las fotos públicamente, sino también para planear viajes, realizar compras y de terceros, reservar lugares de alimentación, pedir comida, entre otros.

#### 2.15 ALIPAY:

Es una plataforma móvil desarrollada y aplicada en China perteneciente a Alibaba Group y que a través de su fundador Jack Ma lanzaron la plataforma al mercado en el 2003. Este desarrollo tecnológico está dirigido a hacer pagos en línea y es el medio más utilizado y de fácil utilización. Es similar a lo que en occidente se conoce como Paypal, Se usa a través de la apertura de una cuenta en la *App* desde un *smartphone*, vinculando tarjetas de crédito y débito, y puede ser utilizado en establecimientos físicos y virtuales

En octubre de 2014, Alipay contaba con más de 300 millones de usuarios en China (y 17 millones fuera), según la data más cercana entregada por la empresa.

## **CAPITULO III MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1 Análisis del Macroentorno – PESTEL**

Para identificar las variables externas que pueden influir en factibilidad del plan de negocio de la plataforma de pagos de servicios integrados Wallqa propuesto usamos el análisis PESTEL.

#### **3.1.1. Político**

Hacia finales de marzo de 2023, el panorama político nacional se encontraba en un estado de estancamiento y espera, debido a la presencia de una presidenta que se resiste a dimitir y a la paralización del movimiento popular. Este período se debe a manifestaciones constantes y un rechazo hacia los congresistas y funcionarios gubernamentales en diversas regiones del país (CIDOB, 2023).

En cuanto a ello, podría afirmarse que, a pesar de los progresos alcanzados en tiempos recientes, esta situación coyuntural está limitando el avance tecnológico del país, persistiendo como uno de los principales puntos débiles en Perú. Es decir, dificulta que las inversiones se enfoquen en las necesidades de este sector, siendo el empuje económico hacia la tecnología, ciencia e innovación muy relevante.

No obstante, es importante destacar que, en enero de 2023, el Poder Ejecutivo del Estado peruano, en colaboración con la Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología (Concytec), anunció la firma del Acta de Declaración en apoyo a la ciencia, innovación y tecnología en Perú. Esto representó un paso importante hacia la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, consolidando así los esfuerzos en esta dirección, a través del Proyecto de Ley 1202/2021-CR, estando ubicado en la Orden del Día del Congreso de la República.

Incluso, últimamente el país describe el avance sostenido financieramente en Ciencia, Tecnología e Innovación, pero al 2023 esta inversión representa solo el 0.13 % del PBI, está muy por debajo de lo regularmente concurrente de los países de mayor avance que invierten cifras mayores al 2 %.

El Acta de la 11va reunión ordinario de la Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología, realizada el 31 de enero de 2023, también, da cuenta de la importancia de promover el sector tecnológico. Indica que el Plan de Implementación y Tendencias Tecnológicas en Innovación hacia el 2030 está dentro de la Política Nacional de

Transformación Digital, siendo lo referido muy relevante para tener complementariedad entre la tecnología y la ciencia e investigación y todo lo referido hacia a la transformación digital.

Asimismo, la Asociación de *Fintech* de Perú ha emitido una advertencia en relación al proyecto de ley que busca implementar normativas para la comercialización de criptoactivos. Según lo reportado por el diario digital Gestión de Perú (2023), el escenario actual en el mercado de *Fintech*, criptomonedas y blockchain en Perú, se caracteriza por la incertidumbre. Esta situación se debe a que este proyecto de ley ha pasado por el proceso de revisión de la comisión de Economía y está a punto de ser sometido a votación en el parlamento, el cual propone la creación de un marco legal que regule la comercialización de criptoactivos en Perú. Sin embargo, es importante destacar que esta propuesta no ha recibido la aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ni de las autoridades reguladoras pertinentes, como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), quienes han expresado su desacuerdo con la regulación propuesta a través de una carta enviada al Congreso.

Es importante precisar que, en abril del 2022, se introdujo en el Perú la primera propuesta legislativa relacionada con el concepto de Open Banking o Banca Abierta a través del Proyecto de Ley N.º 1584/2021-CR. Esta iniciativa legal reconoce la importancia nacional y la necesidad pública de promover la adopción de una política que promueva la expansión de la Banca Abierta.

En definitiva, estos acontecimientos demuestran que existen aún decisiones políticas en el Poder Ejecutivo enfocadas en impulsar proyectos de innovación tecnológica. Por tanto, hoy en día, es tendencia realizar inversiones sociales tecnológicas que permita al país llegar a satisfacer las necesidades y resolver los problemas sociales.

### **3.1.2. Económico**

Para finales de abril del 2023, según notas de estudios del BCRP (2023) sobre la actividad económica, el PBI creció 0.3 % a 5.2 %. Este crecimiento “responde a las

contribuciones de la minería y la manufactura primaria, que registra mayor refinación de metales no ferrosos, petróleo y mayor producción de conservas y productos congelados de pescado” (p.2). Haciendo referencia a los datos desestacionalizados, el Producto Interno Bruto (PBI) en su totalidad mostró un incremento del 0,6 % con respecto a marzo en la recuperación de los sectores que no son primarios. **Ver Tabla 3.**

Además, una referencia muy importante provee afectar en estas próximas inversiones en cualquier sector señala a la inflación. En el último informe de BCRP (2023), se registró una inflación interanual de 7.97 %, la cual fue menor a la del mes de marzo 8,40 %. El resultado responde a una desaceleración de los precios de legumbres frescas, pan, azúcar, transporte local y cítricos. **Ver Figura 2**

Dentro del análisis del sector del plan de negocio, estos indicadores macroeconómicos afectan directamente e influyen en las decisiones de inversiones de proyectos en el sector tecnológico o sistemas financiero, *Fintech*.

**Tabla 3**

*Producto Bruto Interno – abril 2023 (Variación porcentual interanual)*

	Peso		2023	
	2022	I Trim.	Abr.	Ene-Abr.
<b>PBI Primario</b>	<b>19.20</b>	<b>4.7</b>	<b>5.2</b>	<b>4.9</b>
Agropecuario	6.10	-0.20	-	-4.60
Pesca	0.40	22.40	-2.60	17.60
Minería	8.30	3.20	20.90	7.40
Hidrocarburos	1.30	-1.10	-0.30	-0.90
Manufactura	3.10	20.80	11.70	18.60
<b>PBI No Primario</b>	<b>79.10</b>	<b>-1.70</b>	<b>-1.00</b>	<b>-1.50</b>
Manufactura	9.30	-6.60	-8.30	-7.10
Electricidad y agua	1.90	4.60	7.30	5.30
Construcción	6.80	-11.50	-5.10	-9.80
Comercio	10.60	2.20	3.20	2.40
Total Servicios	50.50	-0.70	-0.30	-0.60
Transporte y almacenamiento	4.90	0.20	3.10	0.90
Alojamiento y restaurantes	2.70	5.00	9.10	6.00
Telecomunicación	5.30	-9.40	-9.90	-9.50
Financieros y seguros	6.20	-6.60	-7.20	-6.80
Servicios a empresas	4.10	1.20	1.60	1.30

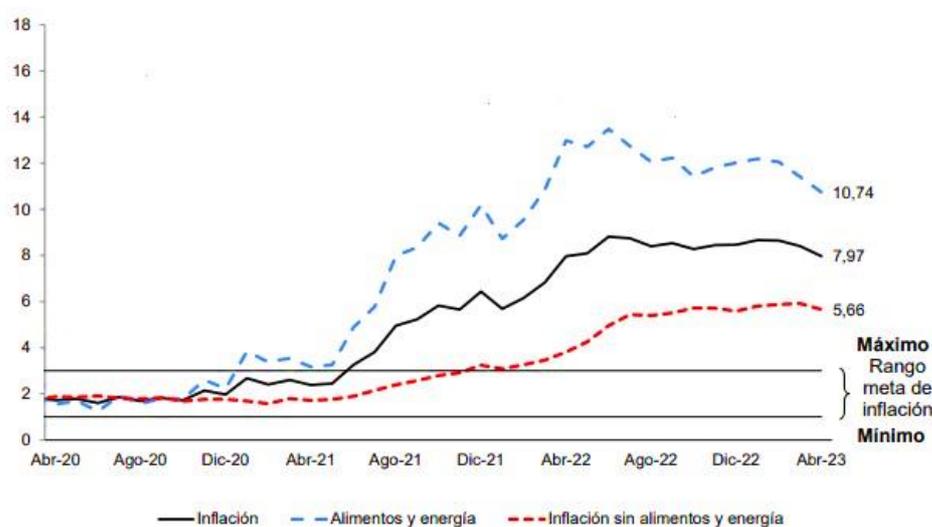
Administración Pública	5.10	2.60	2.90	2.70
Otros Servicios	14.10	4.30	4.80	4.40
Impuestos	8.70	-3.50	-4.10	-3.70
<b><u>PBI</u></b>	<b><u>100.00</u></b>	<b><u>-0.4</u></b>	<b><u>0.3</u></b>	<b><u>-0.2</u></b>

Nota. Datos extraídos de INEI, BCRP citados en Notas de estudio del BCRP (2023).

## Figura 2

*Inflación – abril 2023*

*Variación porcentual últimos doce meses*



Nota. INEI, BCRP (2023)

### 3.1.3. Legal

Actualmente, en el Perú, existen regulaciones y leyes dirigidas a cuidar al consumidor y a la protección de sus datos personales, de nuevos modelos de negocios y acuerdos para el uso de pago con tarjetas y dinero electrónico. Para ello, se identificó a los organismos reguladores y leyes que existen para hacer cumplirlas para evitar tropiezos en el avance de plataformas digitales

#### **Acuerdo de Pago con Tarjetas (APT)**

Además, en enero 2023, la misma entidad emitió el Circular n.º 027-2022-BCRP, con toda la intención de robustecer la garantía y eficacia, para de esa manera afianzar

la confianza respecto a los Acuerdo de Pago con Tarjetas (APT). Esta normativa mantiene los parámetros que lo soportan, las competencias y carga del Administrador, los Adquirentes y Facilitadores de Pago.

### **Regulaciones en el Sector *Fintech***

En el Perú, existen distintas diferentes autoridades que regulan los diversos ecosistemas *Fintech*. De acuerdo con lo expuesto por EY Law y Ministerio de Relaciones Exteriores (2022).

Al respecto, los mismos autores, exponen lo siguiente:

Las regulaciones de la SBS mantienen una visión según sus propias referencias que acompañan a los negocios y las amenazas presentes. Asimismo, actúa en calidad de agente regulador en el medio financiero (EY Law y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2022)

**Tabla 4**

#### ***Resumen de normas emitidas con implicancias para el sector *Fintech****

<b>Entidad Reguladora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Norma</b>
SBS	Reglamento para la Temporal de Actividades en Modelos Novedosos (Resolución SBS No 2429-2021).	Permite que las <i>Fintech</i> puedan brindar sus productos y servicios en un entorno controlado, sin requerir licencia de funcionamiento y/o alianza con una entidad financiera.
SBS	Reglamento de Empresas de Transferencia de Fondos (Resolución SBS No 1025-2005).	Establece disposiciones aplicables a las empresas dedicadas a brindar servicio de transferencia de fondos.
BCRP	Reglamento de Servicios de Pago con códigos de respuesta rápida (QR). Circular No 0003-2020.	Establece disposiciones aplicables para proveedores de billeteras digitales y proveedores de servicios con código QR, los que deben estar inscritos en el registro del BCRP.
BCRP	Reglamento de interoperabilidad de los servicios de pago provistos por proveedores, acuerdos y sistemas de pago.	Establece las condiciones y oportunidades para la interoperabilidad de los servicios de pago provistos por las entidades reguladas.

*Nota.* Adaptado de SBS: Normas emitidas con implicancias para el sector *Fintech*”, EY LAW Y Ministerio de Relaciones Exteriores. (2022). Guía de Negocios *Fintech* 2022/2023

### **Ley de Protección al Consumidor**

Actualmente, los cards, tanto de crédito como de débito, son en el medio de pago más frecuente por parte de los consumidores, por lo que se requiere de normativas que protejan al usuario de un posible fraude digital. Para esta regulación, interviene Indecopi, con la Ley de modifica el artículo 82 del código de protección y defensa del consumidor, Ley N.º 29571.

En el Perú, existen diversas marcas de estos tipos de tarjetas, como Visa, MasterCard, American Express, Diners, entre otros. Estas, por ejemplo, con dicha disposición, deben contar con mecanismos de seguridad para permitir procesar los datos de cada operación y, de esa manera, enviar información instantánea a través de mensajes de éxito al móvil o correo electrónico antes de efectuar cualquier pago (p. 4).

### **Ley de Protección de Datos Personales**

Perú carecía de una ley específica que se aplicara exclusivamente a la protección de datos personales en aplicaciones móviles. Sin embargo, contaba con la Ley de Protección de Datos Personales, Ley N.º 29733, que regulaba la protección de datos personales en general en el país.

Esta ley establecía los principios y requisitos para el manejo de datos personales y datos sensibles, abarcando su recolección, almacenamiento, uso y transferencia. A continuación, se expondrán las disposiciones pertinentes para aplicaciones móviles:

**Consentimiento:** Aquellos responsables del tratamiento de datos debían obtener el consentimiento informado y previo de los titulares de los datos antes de recopilar o procesar sus datos personales.

**Información:** Los responsables estaban obligados a proporcionar a los titulares información clara y completa sobre la finalidad del tratamiento de sus datos personales.

**Derechos de los titulares:** Los titulares de los datos tenían derechos sobre sus datos personales, como el derecho de acceso, rectificación, cancelación y oposición (derechos ARCO).

**Seguridad:** Los responsables debían implementar medidas de seguridad para proteger los datos personales de accesos no autorizados o uso indebido.

**Transferencias internacionales:** En caso de transferencias de datos personales fuera del país, se debían tomar medidas para garantizar un nivel adecuado de protección.

**Registro de bases de datos:** Los responsables del tratamiento de datos debían registrar las bases de datos personales ante la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales (ANPD).

**Sanciones:** La ley establecía sanciones por el incumplimiento de sus disposiciones, que incluían multas y otras medidas.

Es importante señalar que, según la Ley, las categorías de Datos Personales y Datos Sensibles presentaban diferencias significativas, que se detallaban de la siguiente manera:

**Datos personales:** Esto incluía cualquier información que pudiera determinar directa o indirectamente la identificación de una persona.

**Datos sensibles:** Los datos sensibles constituían una subcategoría de datos personales que involucraban información más íntima y confidencial, como la raza, origen étnico, creencias religiosas o filosóficas, orientación sexual, afiliación sindical, salud, información genética, antecedentes penales, entre otros.

Entonces, la principal diferencia radica en la naturaleza y el grado de confidencialidad de la información. Los datos personales son información que puede identificar a una persona, mientras que los datos sensibles son una categoría más específica y delicada de datos personales, que incluye información que puede llevar a consecuencias más graves si se procesa de manera indebida. Ambos tipos de datos están sujetos a regulaciones de protección de datos con el objetivo de preservar la privacidad y seguridad de los individuos.

La ejecución de la norma PCI DSS se proyecta en los siguientes aspectos:

- Diligenciar la admisión de los datos de los usuarios que utilicen tarjetas de crédito, para que de una manera privada se puedan trasladar toda la información sensible de la forma más segura.
- Existen 12 dominios que dirigen la seguridad exigida por la PCI y son los que garantizan la ciberseguridad de los diferentes accesos de información a partir de las tarjetas.
- La seguridad en cada año debe ser ratificada y así verificando su correcta articulación, lo cual involucraría varios procesos internos y externos en un escaneo total para finalmente sostenerse en una auditoría externa.

### 3.1.4. Sociocultural

La inclusión financiera hace alusión a la disponibilidad y facilidad de acceso a servicios financieros por parte de una gran parte de la población, tales como cuentas bancarias, tarjetas de débito o crédito, préstamos, seguros y otros similares. En los últimos años, más personas tuvieron acceso a este tipo de servicios. No obstante, el uso continuo del efectivo puede ser un desafío para lograr una mayor penetración de los servicios financieros electrónicos, ya que implica que las personas aún no están aprovechando plenamente los beneficios de las transacciones digitales y las herramientas financieras más avanzadas.

Entonces, a pesar de esta resistencia de la población, se “incrementó de 35 % en 2015 a 49,7 % de la población adulta en 2021, aunque la gran mayoría de dicha población sigue usando el efectivo como único medio de pago” (BCRP, 2023, p.12).

También, que “el uso de pagos digitales es todavía reducido, incluso, entre las personas bancarizadas” (p.12). Esta situación podría originarse, en palabras de Aurazo y Vega (2021), mencionados en el mismo documento, por distintos factores como la edad, el nivel educativo, el entorno laboral, lugar de residencia y acceso a internet.

Asimismo, todos los que se ubican en los quintiles superiores del gasto per cápita de cada hogar y residen en lugares con una elevada permanencia del sistema financiero tienen una alta probabilidad de realizar pagos por medios digitales. La data del Global Findex 2021 muestra principalmente motivaciones en la que las personas inician cuentas en el sistema financiero en varios países de la región. **Ver Tabla 5**

**Tabla 5**

*Razones para no tener una cuenta bancaria*

<b>Razones</b>	<b>% Población</b>
Costos Altos	65%
Bajos ingresos	49%
Distancia	41%
Desconfianza	38%
Documentación requerida	33%
Familiar posee cuenta	27%
Religión	11%

*Nota.* Cuadro extraído de Global Findex (2021)

### **3.1.5. Tecnológico**

En este análisis, es importante detallar el progreso físico para ofrecer el servicio, ya que en los últimos años han emergido tecnologías novedosas que se están empleando en la conexión y compatibilidad necesarias para las *Fintech*.

De igual modo, datos que se añan a las ideas anteriores son los mostrados por la Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares (INEI, 2021), mencionados en Montero y Delgado (2023), los cuales registran que, según la extensión de 10 usuarios, solo dos son los que intervienen en el internet para transacciones, lo que representa una mejora leve a los niveles alcanzados en el 2019. Por lo anteriormente expuesto, es imprescindible el fomento del uso de los distintos medios para los pagos digitales, así como evaluar estrategias que contribuyan al incentivo del uso, sobre todo, en la población vulnerable y adultos mayores.

En conclusión, el desarrollo de la interoperabilidad ha puesto a nuestro país en vanguardia del alto crecimiento en pagos digitales y ha acercado a la comunidad de usuarios a la posibilidad de prosperidad financiera. Sin embargo, cabe decir que, para acelerar este proceso, es necesario desarrollar un trabajo en conjunto por medio de implementación de políticas públicas y colaboración de empresas privadas. Además, el desafío que se produce por las diferencias generacionales, de género y regionales debe trabajarse, de manera que se alcance una adopción masiva de estos pagos digitales. A su vez, no se puede ignorar las limitaciones de infraestructura física y digital, pues son puntos clave en el país, por lo que se necesita de intervención del Estado y el sector privado para superar estas dificultades.

### **3.1.6. Ecológico**

Varias compañías como Mastercard están trabajando para dejar de usar el plástico PVC en sus tarjetas con una proyección para el 2028. Esta medida fortalece los compromisos con el medio ambiente y la sostenibilidad de la empresa, enfocándose en la disminución de la contaminación expuesta por esta cartera.

Se estima que a partir de enero del 2028 la producción de las tarjetas de pago se fabricara con materiales sostenibles, incluyendo los plásticos reciclados o de origen biológico, como rPVC, rPET o PLA1-, siendo esta una iniciativa innovadora para una

red de pago. Asimismo, Mastercard brindará apoyo a sus socios estratégicos encargados de la emisión de tarjetas a nivel mundial durante esta transición de abandono del PVC.

El Programa de Tarjetas Sostenibles es una iniciativa importante para promover la sostenibilidad en el sector de las tarjetas de pago. A través de esta iniciativa, más de 330 emisores de tarjetas de 80 países se han comprometido a realizar la transición de millones de tarjetas de plástico convencional a materiales reciclados y biodegradables desde su lanzamiento en 2018. Este esfuerzo se alinea con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad ambiental. Exigir esta certificación Card Eco para 2028 indica un compromiso aún mayor por parte de la compañía con la adopción de prácticas más sostenibles en su industria.

### **3.2 Fuerzas Competitivas**

Para determinar el análisis del nivel de competencia y restar las debilidades dentro del sector *Fintech* y de aplicación de billeteras digitales se usará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (Libro: las cinco fuerzas de porter 2016), con el objetivo de desarrollar estrategias en el plan de *marketing* que asegure la factibilidad del plan de negocio.

Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito (Gestión y *Marketing*) (Spanish Edition) Tapa blanda – 11 Abril 2016

<https://www.amazon.com/-/es/St%C3%A9phanie-Michaux/dp/280629066X>

#### **3.2.1 Amenaza de nuevos competidores**

La llegada de la revolución digital ha generado una profunda alteración en las industrias convencionales, al introducir procesos y enfoques comerciales novedosos fundamentados en la tecnología. En este contexto, las *Fintech* representan modelos empresariales innovadores que emergen gracias a los progresos tecnológicos en el ámbito financiero, y que se consideran una innovación tanto en términos de productos como de procedimientos (Indecopi, 2021, p.18).

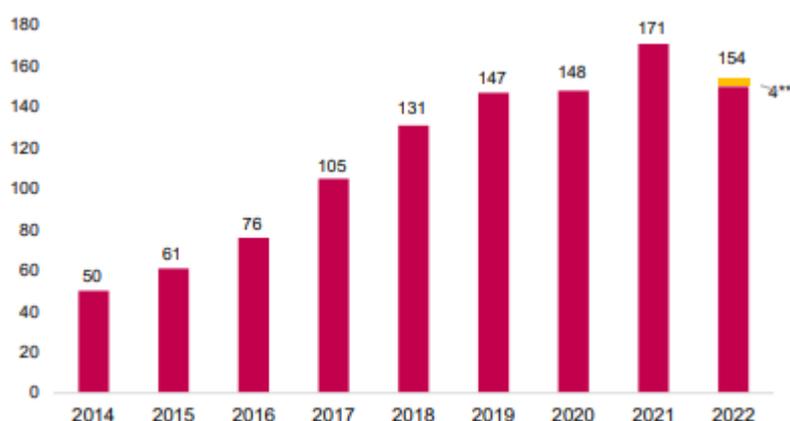
En relación con este tema, la Guía de Negocios *Fintech* 2022/2023 indica que, según CBS Insights, las inversiones en el ámbito *Fintech* en la región de América Latina y el Caribe alcanzaron los 13,500 millones de dólares en 2021, lo que representa tres

veces más que en 2020, cuando fueron 3,500 millones de dólares. Además, solo en el segundo trimestre de 2022, las inversiones alcanzaron los 2,800 millones de dólares. (EY LAW y Ministerio de Relaciones Exteriores (2022, p. 50)

Otro caso que demuestra el crecimiento *Fintech* es que cuando termina el 2014, existían un total de 50 emprendimientos *Fintech*, pero, hasta marzo del 2023, se tiene un registro de 154 empresas en el Perú. Sin embargo, podemos mencionar lo visto en noviembre del 2022 genera una caída del 10 % en referencia al 2021 así como se muestra en el Figura 2 (Indecopi, 2023).

### Figura 3

*Número de empresas Fintech en el Perú, de acuerdo con EY Law, 2014-2022*



*Nota.* EY Law (2022). Datos calculados con las tasas de crecimiento presentadas.

En la siguiente tabla, se muestra el porcentaje de empresa *Fintech* en cada categoría clasificadora.

### Tabla 6

*Distribución del número de Fintech por categoría, 2022*

Categoría de Actividades	No. Empresas	% de empresas
Préstamos	40	26.0%
Pagos/billeteras	28	18.2%
Cambio de divisas	24	15.6%
Gestión de finanzas empresariales	18	11.7%
Gestión de finanzas comerciales	12	7.8%
Criptomonedas y Blockchain	9	5.8%
<i>Fintech</i> as a Service	8	5.2%

Factoring	7	4.5%
Crowdfunding	4	2.6%
Wealth Management	2	1.3%
InsurTech	1	0.6%
Scoring crediticio	1	0.6%
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>100.0%</b>

*Nota. EY Law (2022).*

### 3.2.2 Amenaza de nuevos servicios

Es necesario tener en el mercado variedad de elecciones de medio de pago digitales o físicos. Por esta razón, disponer de múltiples alternativas de pago emerge como una ventaja competitiva en comparación con los competidores. Esto no solo posibilita la atracción de nuevos clientes, sino también la retención y fidelización de los ya existentes.

Optar por utilizar un medio de pago en Perú es un asunto de gran importancia, ya que el usuario decide el medio de pago a utilizar en el instante que está a punto de finalizar la transacción. Por ese motivo, es fundamental conocer los medios de pago en línea que se prefiere a la hora de comprar. Los resultados obtenidos de un estudio realizado a nivel nacional, el cual fue citado por Rojas en 2023, y que incluyó a más de 3 mil ciudadanos peruanos que habían realizado compras en línea anteriormente, revelaron las siguientes cifras:

- El 30.6 % de los encuestados optó por utilizar tarjetas de crédito.
- El 24.6 % prefirió emplear tarjetas de débito.
- El 14.4 % realizó pagos en efectivo en una agencia bancaria.
- Un 12.3 % efectuó pagos en efectivo en línea.
- Un 11.7 % eligió la modalidad de pago contra entrega.

De igual modo, otros datos que permiten afianzar las ideas interiores se desprenden de la revista Economía, en una publicación del 22 de diciembre de 2022. En esta nota se explica que existen otros métodos que contribuyen a las actividades cotidianas, tanto para negocios en línea como para establecimientos tradicionales. Estos métodos han ganado popularidad al permitir que un teléfono inteligente funcione como punto de pago. Asimismo, el pago a través de WhatsApp ha adquirido importancia. Este nuevo medio de pago representa el 80 % de operaciones comparado con el acceso a servicio

financieros Por esta razón, este canal se ha consolidado como uno de los favoritos para llegar a una población que aún desconfía de la banca digital pero que, a pesar de ello, necesita utilizar los pagos electrónicos.

### **3.2.3 Poder de negociación con de los usuarios**

Existe una variedad de tipos de monederos electrónicos que exponen pluralidad de servicios. Estas billeteras tienen el soporte de una entidad bancaria o una empresa autorizada para el manejo de dinero electrónico, lo que les permite realizar retiros en cajeros automáticos. Por otro lado, hay billeteras digitales que operan sin la necesidad de una licencia bancaria, pero cuentan con el apoyo de marcas reconocidas de tarjetas, como VISA o Mastercard.

Es relevante destacar que numerosas entidades bancarias y financieras han desarrollado aplicaciones móviles para facilitar las operaciones bancarias de sus clientes. Estas aplicaciones, conocidas como banca móvil, no se consideran monederos digitales. No obstante, hay bancos que están fusionando monederos digitales con sus plataformas de banca móvil, como ejemplifica la aplicación PLIN, desarrollada en colaboración entre BBVA Perú, Interbank y Scotiabank.

En la tabla que sigue, se presenta un resumen de las aplicaciones móviles de instituciones financieras en Perú. Se incluye el número de descargas en la tienda de Google Play Store, la calificación que obtuvieron en diciembre de 2022 y su clasificación en el ranking de enero de 2023.

**Tabla 7***Ranking de puntuación Google Play Store celulares Android (enero, 2023)*

<b>N°</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Institución</b>	<b>Servicio</b>	<b>Prom 2022</b>	<b>Dic 2022</b>	<b>Ene 2023</b>	<b>Tend</b>
1	Caja Arequipa <i>App</i>	Caja Municipal	Consulta de saldos y pagos	4.3	4.9	4.8	-0.1
2	Scotiabank <i>App</i>	Banco	Banca Móvil	3.6	4.0	4.7	0.7
3	FPay Perú	Falabella	Pago sin contacto	2.3	4.7	4.7	0.0
4	Pacinet móvil	Cooperativa	Consulta de saldos y pagos	4.8	4.6	4.6	0.0
5	Coopac Abaco	Cooperativa	Consulta de saldos y pagos	4.5	4.6	4.6	0.0
6	Interbank <i>App</i>	Banco	Banca Móvil	3.7	4.6	4.6	0.0
7	Tunki	Interbank	Pagos QR	3.3	4.1	4.5	0.4
8	BBVA Perú	Banco	Banca Móvil	3.7	4.6	4.5	-0.1
9	Coopac San Isidro	Cooperativa	Consulta de saldos y pagos	4.6	4.4	4.4	0.0
10	Caja Huancayo <i>App</i>	Caja Municipal	Consulta de saldos y pagos	4.7	4.3	4.3	0.0
11	Coopac San Maria Magdalena	Cooperativa	Consulta de saldos y pagos	4.1	4.2	4.2	0.0
12	Prex Perú	Prex	Prepago	3.9	4.2	4.2	0.0
13	Caja Cusco – Wayki <i>App</i>	Caja Municipal	Consulta de saldos y pagos	3.1	4.2	4.2	0.0
14	Máximo	Maximo <i>Fintech</i>	Prepago	4.1	4.2	4.1	-0.1
15	Credinka	Financiera	Consulta de saldos y pagos	4.0	4.1	4.1	0.0
16	Banca Movil BCP	Banco	Banca móvil	2.9	3.7	4.1	0.4
17	Ligo	EEDE TPP	Prepago	4.0	3.8	4.0	0.2

*Nota.* Bigdata.pe, 2023

Teniendo en cuenta la información anterior, en el sector *Fintech* de billeteras electrónicas, el poder de negociación de los usuarios es alta, ya que dentro del mercado peruano existe gran variedad de empresas y financieras que dan opciones de pago mediante un aplicativo.

### 3.2.4 Poder de negociación con los proveedores

La clave del triunfo de cualquier aplicativo móvil o *e-commerce* reside en establecer confiabilidad y protección para los usuarios, de manera que puedan efectuar pagos y compras mediante el sitio web, banca o billetera electrónica. Es por ello que es importante incorporar a negocio una pasarela de pagos apropiada para elevar la calidad de la experiencia de pago de nuestros clientes.

Actualmente, en el Perú, existen siete pasarelas de pago operando, de las cuales cuatro son las que dan una experiencia acorde con las necesidades del comprador o usuario. Por ende, el poder de negociación con estos proveedores es alta, ya que dentro del mercado nacional hay opciones para poder negociar tarifas y adquirir servicio con ellos.

**Tabla 8**

*Cuadro comparativo de pasarelas de pago en Perú*

<b>Criterio</b>	<b>Mercado Pago</b>	<b>Culqi</b>	<b>IziPay</b>	<b>Niubiz</b>
Afiliación	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis
Mantenimiento Mensual	Gratis	Gratis	Gratis	S/ 50 + IGV
Comisión	3.99% + IGV Nacional	4.20% + IGV Nacional	3.44% + IGV Nacional	3.45% + IGV Nacional
	3.79% + IGV Internacional	5.49% + IGV Internacional	3.95% + IGV Internacional	4.45% + IGV Internacional
	S/ 1.00 + IGV	S/ 0.30 + IGV	S/ 0.69	S/ 0.15 + IGV
Cobros Adicionales	S/ 1.00 + IGV	S/ 0.30 + IGV	S/ 0.69	S/ 0.15 + IGV
Seguridad	Alta	Media	Alta	Alta

*Nota.* Hosting Perú Dominio, 2021

### 3.2.5 Amenaza de rivalidad competitiva del mercado

Las carteras electrónicas, como parte de su estrategia comercial, resaltan su capacidad para operar sin necesidad de cuentas bancarias convencionales, lo que amplía su accesibilidad incluso a personas no vinculadas al sistema bancario, brindándoles la opción de utilizar tarjetas de pago. Es importante destacar que, en relación con ello, las plataformas *Fintech* emiten cards Mastercard, una ofrece tarjetas con la marca Visa. Además, algunas de estas billeteras están dirigidas a segmentos específicos (Indecopi, 2023)

En los siguientes gráficos, se muestra las principales características del mercado de billeteras digitales en el mercado peruano.

**Tabla 9**

*Billeteras digitales en el mercado peruano*

<b>Billetera</b>	<b>Asociada A</b>	<b>Entidad de Respaldo</b>
Yape	Cuentas de ahorro o deposito	Bcp
Tunki	Cuentas de ahorro o deposito	Interbank
Plin	Cuentas de ahorro o deposito	BBVA Perú, Interbank, Scotiabank Perú, Banbif
Fpay	Cuentas bancarias, tarjeta de pago	Digital Payments Perú (Fpay), Banco Falabella
Ripley Pago	Tarjeta de pago	Ripley
Wayki	Cuenta de dinero electrónico	CMAC Cusco
Blim	Tarjeta prepago	Conjunto de entidades del sistema financiero
Agora Pay	Tarjera prepago	Intercorp, Financiera Oh
Máximo	Tarjera prepago	Máximo Pay
Ligo	Tarjeta prepago	EEDE Tarjetas Peruanas Prepago
Kontigo	Tarjeta prepago	EEDD GMoney
Prex	Tarjeta prepago	Prex, EEDE GMoney
Jet Cash	Tarjeta prepago	EEDE Empresas Peruanas de Soluciones de Dinero Electronico
Tarjeta W	Tarjeta prepago	Plaza Norte, Mall del Sur EEDE GMoney
Dale	Cuenta de dinero electrónico	EEDE GMoney
Apple Pay	Tarjeta de pago	Apple

*Nota.* Indecopi (2023)

Dentro del sector *Fintech* de billeteras electrónicas el porcentaje de empresa ofrecen servicios electrónicos similares a los usuarios que realizan pago, por ende, la rivalidad de la empresa es muy fuerte.

### 3.3 Análisis de Competencia

En Perú, existe presencia de varios tipos de billeteras digitales, entre las características principales de algunas es que cuentan con respaldo de bancos o empresas emisoras de dinero electrónico. Siendo las de mayor presencia Yape, Tunki, Agora y Bim. De igual manera, su función radica en realizar transacciones de pago más rápidas considerando montos menores. Algunas tienen opción a ser usadas sin necesidad de tener una cuenta bancaria asociada como Yape o Tunki.

Del análisis de la competencia realizado, se evidencia la ausencia de aplicaciones que tengan facilidades digitales de pagos centralizados para pago de servicios básicos, a instituciones educativas, entre otras. Algunos solo cubren parte de los pagos de servicios y solo se realiza a través de su plataforma específica. Otro punto observado es que ninguno de los competidores ha establecido una interoperabilidad, salvo Yape y Plin manteniendo aún ciertas restricciones, para complementar sus servicios. Bajo este escenario “Wallqa” es una solución tecnológica que permitirá el pago de servicios integrados con todos los tipos de tarjetas.

**Tabla 10**

*Análisis de la competencia de billeteras digitales*

Billetera digital	Emp.	Tarjeta	Tipo de tarjeta	Característica
<b>Yape</b>	BCP	No tiene tarjeta	Pagos por celular P2P	Permite enviar y recibir dinero a nivel nacional gratuitamente, recargar el saldo a tu celular, solicitar créditos, acceder a promociones, entre otras funciones. Es una aplicación que te permite vincular una tarjeta Interbank o abrir una billetera 100% digital, gratuitamente y sin tener que ir al banco. No es necesario ser cliente de Interbank para empezar a usar Tunki. Para activar tu billetera digital solo necesitas tu DNI y un celular con internet de gama media registrado a tu nombre.
<b>Tunki</b>	Interbank	Mastercard	Prepago	

<b>BBVA Wallet</b>	BBVA Perú	Mastercard	Pagos NFC celular android	Tiene una funcionalidad de pagos NFC para poder realizar pagos directos desde el celular sin necesidad de usar una tarjeta física. Es un medio de pago compuesto por una <i>App</i> y una tarjeta VISA recargable que te permite manejar tu dinero de manera más fácil y segura. No te cobra mantenimiento ni membresías y puedes usarla en miles de establecimientos comerciales del Perú y el mundo.
<b>Agora Pay</b>	Intercorp	Visa	Prepago	Es la billetera digital del Grupo Falabella en Perú y se puede usar en sus tiendas Falabella, Sodimac, Tottus, Linio y más comercios asociados. Permite agregar sus tarjetas de débito y crédito de cualquier banco para usarlas para recargar su saldo o pagar con QR en comercios asociados.
<b>Fpay Perú</b>	Falabella	No tiene tarjeta	Pago sin contacto desde el celular	Esta billetera permite utilizar tu teléfono celular para realizar gran variedad de pagos, no es necesario tener una cuenta en una entidad bancaria. Podrás elegir entre 25 entidades financieras que respaldarán el dinero de tu Bim.
<b>BIM</b>	PDP S.A.	Mastercard	Billetera celular	Se posiciona como la billetera para el mercado de «Gamers», una excelente estrategia que les está dando resultado.
<b>Maximo</b>	Maximo Fintech	Mastercard	Prepago	

*Nota:* Elaboración propia

### 3.4 Sistema Financiero

Para junio de 2022, el 89 % de todos los distritos, que suman un total de 1 874 distritos, y el 99 % de los adultos en el país tenían acceso al sistema financiero. Esto fue posible gracias a la existencia de 355 959 puntos relacionados con servicios financieros, que incluyen oficinas bancarias (4257), cajeros automáticos (29231), establecimientos para operaciones básicas (94) y cajeros corresponsales (322 377). No obstante, es relevante destacar que el número de oficinas bancarias ha experimentado una disminución, lo que sigue la tendencia observada a nivel internacional (CMIF, 2022).

**Tabla 11**

*Evolución de los indicadores de intermediación e inclusión financiera del sistema financiero*

	<b>Dic-17</b>	<b>Dic-18</b>	<b>Dic-19</b>	<b>Dic-20</b>	<b>Dic-21</b>	<b>Dic-22</b>
Intermediación Financiera						
Créditos de SF (%PBI)	39.45	40.55	42.04	50.47	44.40	44.07
Depósito de SF (%PBI)	37.96	38.61	40.58	51.46	43.38	43.02
<b>Inclusión Financiera</b>						
<b>1. Acceso a los servicios Financieros</b>						
N° de Oficinas	4,653	4,697	4,717	4,563	4,291	4,298
N° de Cajeros Automáticos	24,892	29,465	30,790	30,863	29,461	30,604
N° de Cajeros corresponsales	125,059	165,194	193,394	225,190	291,869	335,919
N° de Establecimientos de Operaciones Básicas	119	94	111	87	92	97
N° de Puntos de atención	757	960	1,085	1,216	1,495	1,675
N° de Canales de Atención	106	140	164	182	232	268
<b>2. Uso de los servicios Financieros</b>						
Números de deudores (miles)	6,669	6,908	7,381	7,045	7,054	7,612
Números de cuentas de depósito	57,564	63,562	72,730	88,123	102,949	125,444
Números de deudores adultos	326	333	350	328	324	344
Números de deudores PEA	39	40	41	44	39	42
Números de tarjetas habiente	15	15	16	14	13	14

*Nota.* Data extraída del Reporte de Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones (2022)

Al acercarnos al final del año 2022, el panorama financiero que opera en el mercado peruano está conformado por un conjunto de 54 empresas, con un valor total de activos que asciende a S/ 611,276 millones. Estas empresas abarcan diversas categorías, como la banca múltiple, entidades financieras, cajas municipales, cajas rurales, Edpymes, y otros tipos de instituciones financieras.

**Tabla 12**

*Proveedores de servicios financieros al 31 de diciembre de 2022*

	<b>Bancos</b>	<b>En Microfinanzas</b>	<b>Créditos No Minoristas</b>	<b>En Consumo</b>	<b>Resto</b>	<b>Total</b>
<b>Sistema Financiero</b>	4	25	8	11	6	54
Banca Múltiple	4	1	8	4		17
Empresas Financieras		5		4		9
Cajas Municipales		12				12
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito		5		1		6
Empresas de Créditos		2		2	3	7
Entidades Estatales					2	2
Administradoras Hipotecarias					1	1
<b>Empresas Emisoras de Dinero Electrónico</b>					4	4
<b>Sistema de Seguro</b>					17	17
<b>Sistema de Pensiones</b>					4	4

*Nota.* El cuadro fue extraído del Reporte de Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones (2022)

Para mayor detalle del contexto financiero peruano, la revista Alerta Financiera (2023) realizó un análisis de la situación de cada una de las entidades financieras dentro del 2023.

Esta publicación sostiene que, en el caso de la banca múltiple, para finales de abril de 2023, obtuvo ganancias por valor de S/ 3.5 mil millones, cifra superior a la obtenida en abril de 2022, lo que reflejó un aumento del 2.2 %. Este leve incremento en las ganancias se puede atribuir al aumento de S/ 3.3 mil millones en los préstamos para el comercio exterior y de S/ 856 millones en los préstamos hipotecarios en comparación con el mismo mes del año anterior. Estos tipos de préstamos representan el 24 % del total de préstamos directos en el segmento, lo que subraya la importancia de vigilar su comportamiento. En este contexto, el BCP es la institución con la mayor proporción de la totalidad de préstamos, alcanzando el 33,7% del total, seguido por BBVA (20.8 %) y Scotiabank (16.2 %).

### **Tabla 13**

*Resultado de banca múltiple – abril 2023*

Bancos	Utilidad Neta (Miles S/)		Var.%	ROEA	Mora %	Part. %
	Abr-23	Abr-22		%	Abr-23	Abr-23
BCP	1,714.0	1448	18.4	22.3	4.0	33.7
BBVA	676.2	570.6	18.5	18.6	4.4	20.8
Scotiabank	382.1	623.4	-38.7	11.1	4.1	16.2
Interbank	396.6	423.7	-6.4	16.8	3.0	13.0
Mibanco	72.9	159.2	-54.2	13.6	5.5	3.9
Banbif	61.4	53.5	14.6	12	3.7	3.8
Pichincha	3.5	8.8	-60.3		6.1	2.6
Santander	68.1	53.3	27.7	16.7	1.6	1.8
Falabella	-18.0	16	-212.5	-1.8	5.3	1.1
GNB	3.8	9.9	-61.9	3.6	4.3	0.9
Citibank	141.4	64.9	117.8	33.9		0.5
De Comercio	4.5	7.5	-40.5	4.1	4.3	0.5
Ripley	-14.7	-4.9	197.8	-6.8	3.5	0.5
ICBC	17.3	5.9	192	15.6		0.3
Alfin	0.2	-5	103.6	5.2	2.4	0.2
BCI	-5.0					0.1
Bank of China	3.3	-2.8				0.0
<b>Total</b>	<b>3,508</b>	<b>3,432</b>	<b>2.2</b>	<b>16.9</b>	<b>4.0</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Alerta Financiera (2023)

Por otro lado, Alerta Financiera (2023) informa que las entidades financieras lograron utilidades por un monto de S/ 59,2 millones, cantidad menor a la obtenida en marzo de 2022 (S/ 125,2 millones), lo que conllevó a una reducción del 52.7 %. La reducción en las ganancias podría deberse a la disminución del 84.4 % en los créditos corporativos en comparación con el mismo mes del año anterior. Sin embargo, es importante señalar que este tipo de préstamos constituye una proporción mínima del total de créditos, pasando de representar un 0.11% en marzo del año anterior a tan solo un 0.02 % en marzo de este año. En este contexto, Compartamos es la institución con la mayor proporción de la totalidad de préstamos, alcanzando el 26.2 % del total, seguida por CrediScotia (17.6 %) y Confianza (16.1 %).

**Tabla 14**

*Resultado de entidades financieras – marzo 2023*

Financieras	Utilidad Neta (Miles S/)		Var.%	ROEA %	Mora %	Part. %
	Mar-23	Mar-22		Mar-23	Mar-23	Mar-23

Compartamos	16.6	15.4	7.8	15.6	6.3	26.2
CrediScotia	43.6	56.3	-22.6	21.3	4.5	17.6
Confianza	4.3	11.9	-63.6	8.6	6.5	16.1
Oh!	-20.6	16	-229.1	-1.3	6.6	12.3
MAF	8.5	14.9	-43.1	17.3	4.4	8.7
Efectiva	20.3	21.7	-6.7	23.5	3.0	8.5
Proempresa	-3.6	0.05	-7,446	-3.6	8.3	4.4
Credinka	-6.7	-9.3	-28.2	-43.7	9.8	4.0
Qapaq	-3.0	-1.5	-96.1	-31.2	4.7	2.3
Amérika	0.0	-0.1				
<b>Total</b>	<b>59.2</b>	<b>125.2</b>	<b>-52.7</b>	<b>12.4</b>	<b>5.8</b>	<b>100.0</b>

*Nota. Alerta Financiera, 2023*

En ese mismo sentido, en una publicación del 9 de mayo, Alerta Financiera destaca que las Cajas Municipales informaron que las ganancias a marzo del 2023 por un monto de S/ 49,0 millones, cantidad menor que en marzo de 2022 (S/ 68,2 millones), lo que resultó en una disminución del 28.2 %. Esta disminución en las ganancias podría ser explicada por una caída del 16.5 % en los préstamos a grandes empresas y del 2.5% en los préstamos a medianas empresas en referencia con el mismo mes del año anterior. La Caja Arequipa, por ejemplo, concentró la mayor proporción de préstamos, representando el 23.2 % del total de préstamos en el segmento de Cajas Municipales, seguida por Caja Huancayo (21.6 %) y Caja Piura (15.7 %).

**Tabla 15**

*Resultado de cajas municipales – marzo 2023*

Cajas Municipales	Utilidad Neta (Miles S/)		Var. %	ROEA %	Mora %	Part. %
	Mar-23	Mar-22		Mar-23	Mar-23	Mar-23
Arequipa	14.1	17.6	-19.8	10.5	4.2	23.2
Huancayo	3.6	7.3	-51.1	10.7	4.3	21.6

Piura	21.8	14.3	52.5	13.4	6.2	15.7
Cusco	6.3	11.8	-46.4	7.7	4.8	15.2
Trujillo	7.0	10.1	-30.5	8.4	5.2	7.5
Sullana	-6.2	1.3	-576	-10.4	14.1	7.0
Ica	1.7	7.1	-76	6.3	6.7	4.8
Tacna	0.8	2.6	-67.2	4.7	8.2	1.9
Maynas	0.3	1.3	-77	5.4	5.6	1.4
Lima	-0.3	-4.5	92.6	7.6	7.3	1.0
Paita	0.0	-0.3	-103.9	2.9	7.8	0.4
Del Santa	-0.1	-0.3	63.4	-1.2	7.1	0.3
<b>Total</b>	<b>49.0</b>	<b>68.2</b>	<b>-28.2</b>	<b>8.3</b>	<b>5.7</b>	<b>100.0</b>

*Nota. Alerta Financiera, 2023*

Por otro lado, las Cajas Rurales iniciaron el año 2023 con pérdidas de S/ 3,4 millones, una cantidad menor que en enero de 2022 (S/ 468 mil), lo que condujo a una disminución del 830.1 %. Esta reducción en las ganancias se puede atribuir a una disminución del 23.5 % en los préstamos a microempresas y del 0.9 % en los préstamos a pequeñas empresas en comparación con el primer mes del 2022. En este contexto, Caja Raíz concentra la mayor proporción de la totalidad de préstamos, llegando al 44.1 % del total, seguida por Caja Los Andes (22.5 %) y Caja Cencosud Scotia (20.4 %) (Alerta Financiera, 9 de marzo de 2023). Véase Tabla 16.

En el Perú, las empresas que se constituyen dentro del sector financiero físico o digital establecidas por la Ley General del Sistema Financiero y de Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley 26702 (ley general) deben disponer de un capital social mínimo (p. 68).

**Tabla 16**

*Resultados de las cajas rurales – enero 2023*

Cajas Rurales	Utilidad Neta (Miles S/)		Var. %	ROEA %	Mora %	Part. %
	Ene-23	Ene-22		Ene-23	Ene-23	Ene-23
Raíz	-1,162.0	-484	-140.2	-0.7	21.2	44.1
Los Andes	-520.0	208	-349.3	4.4	9.1	22.5
Cencosud	-570.0	1,737	-132.8	-25.2	4.0	20.4

Del Centro	-491.0	-288	-70.5	-3	4.5	6.3
Prymera	-553.0	-631	12.4	-7.4	9.7	5.5
Incasur	-120.0	-75	-60.2	-121.5	15.1	1.2
<b>Total</b>	<b>-3,416.0</b>	<b>468.0</b>	<b>-830.1</b>	<b>-11.8</b>	<b>13.2</b>	<b>100.0</b>

Nota. Alerta Financiera, 2023

**Tabla 17**

*Capital social mínimo exigido para las empresas supervisadas por la SBS*

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Empresa</b>	<b>Capital Social Mínimo (soles)</b>
Empresas de Operación Múltiple	Empresas Bancarias	34,025,750
	Empresas Financieras	17,110,978
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito	17,110,978
	Caja Municipal de Crédito Popular	9,125,855
	Empresa de Crédito	1,546,832
	Cooperativa de Ahorro y Crédito	1,546,832
	Caja Rural de Ahorro y Crédito	1,546,832
Empresas Especializadas	Empresas de Capitalización inmobiliaria	9,125,855
	Empresa de Arrendamiento Financiero	5,566,771
	Empresas de Factoring	3,093,665
	Empresas Afianzadoras y de Garantía	3,093,665
	Empresas de Servicios Fiduciarios	3,093,665
	Empresas Administradoras Hipotecarias	5,584,092
Bancos de inversión	Bancos de Inversión	34,025,750
Empresas de Seguros	Empresas que opera en un solo ramo	6,187,330
	Empresas que opera en ambos ramo	8,505,297
	Empresas de Seguro y Reaseguro	21,053,372
	Empresas de Reaseguro	13,148,075
Empresas de Servicios Complementarios y Conexos	Almacén General de Deposito	5,566,771
	Empresas de Transporte, Custodia y Administración de Numerario	15,970,246
	Empresas Emisora de Tarjetas de Crédito y/o Débito	3,093,665
	Empresas de Transferencia de Fondos	1,546,832

Nota. EY LAW y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2022

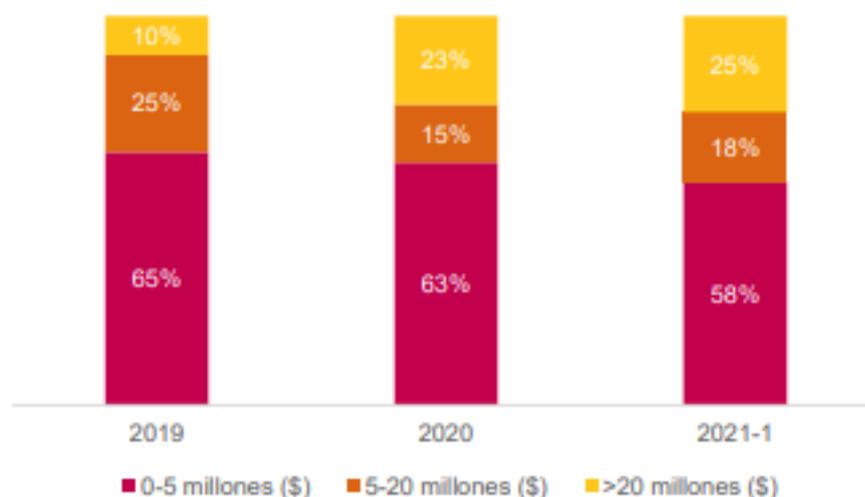
### 3.5 Sector Fintech

De acuerdo con lo expuesto por Espinoza et al (2023), las compañías *Fintech* en el país han superados las 100 representadas. Al respecto, es preciso mencionar que existe un vacío referencial en documentación, los autores señalan que, a noviembre de 2022, la cantidad de compañías que se desarrollaban como *Fintech* asciende a S/ 15.44 millones, monto mayor en un 208 % a lo observado al culminar el 2014, mientras se contabilizaba 50 compañías, lo que refiere un ascenso promedio anual del 15.1 %.

Es importante recalcar que, según lo presentado por los especialistas, la cifra correspondiente al año 2022 refleja una reducción del 10 % en comparación con el número registrado en 2021, cuando el total de empresas *Fintech* alcanzó la cantidad de S/ 17.15 millones.

**Figura 4**

*Monto de transacciones de Fintech en el Perú (2019-2021)*



*Nota.* Espinoza et al., 2023

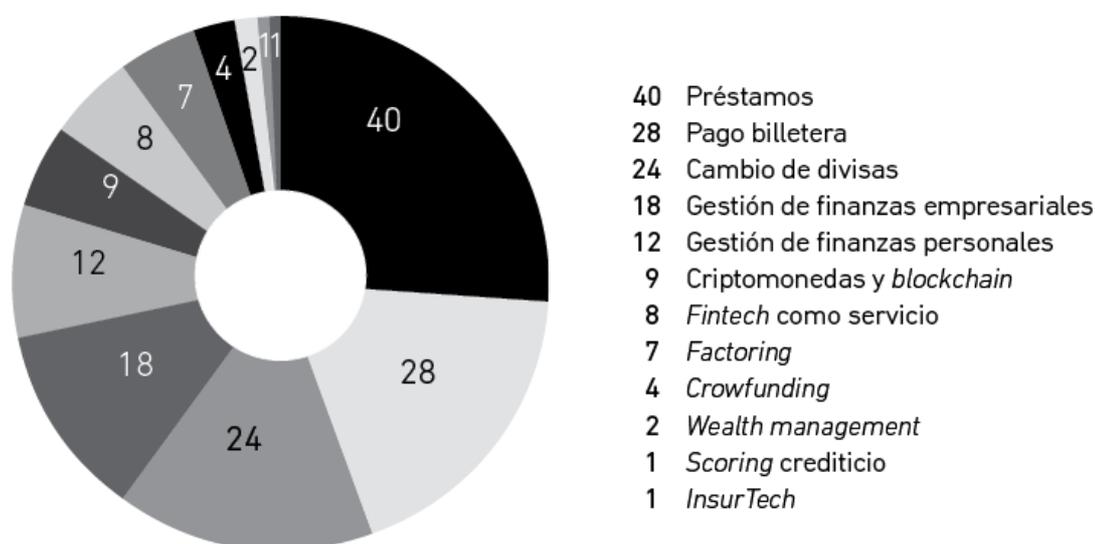
Para noviembre de 2022, se identificaron 154 empresas *Fintech* de diversos tipos en el territorio peruano. Estos tipos se refieren a las categorías financieras que se dividen según el ámbito y el sector que abordan cada una de estas *Fintech*. Las principales categorías financieras, con el mayor número de empresas, son las relacionadas con préstamos (40), sistemas de pago y billeteras electrónicas (28), casas de cambio (24), soluciones de gestión financiera empresarial (18) y personales (12).

Comparando con el año 2021, se observa una desaceleración en el crecimiento del ecosistema *Fintech* en este año, con una disminución del 10 % en el número de

empresas. Sin embargo, en los últimos ocho años, el promedio anual de crecimiento en el sector *Fintech* ha sido del 16 % (EY LAW y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2022).

**Figura 5**

*Segmento de operaciones de las Fintech en Perú en valores porcentuales*



*Nota.* EY LAW y Ministerio de Relaciones Exteriores, 2022

### 3.6 Población del Perú

La cantidad de habitantes del Perú, a finales del 2022, creció hasta 33,396,700, duplicando la cantidad alcanzada hace 50 años. Los cambios de este medio siglo, tras múltiples transiciones y dinamismo, están en permanente interacción con las variables económicas, sociales, culturales, entre otras. De igual manera, es preciso explicar que este crecimiento poblacional en el país se ha producido forma heterogénea por departamento, provincia y distrito.

En ese sentido, se puede agregar que la población del Perú experimentó diferentes cambios demográficos, como la distribución por edad de los habitantes. Por ejemplo, en el año 1940, solo el 42,1 % de los habitantes estaba conformada por menores de 15 años de edad, cuya distribución prácticamente no varió hasta el año 1981, donde se alcanzó un 41.2 %. Por este motivo, se infiere que el país contaba con una población

joven en dicho año. No obstante, durante 1981 hasta la actualidad, se incrementó la cantidad de personas entre 15 a 59 años —de 51.5 % en el año 1940 a 62.4 %— en el año 2022. Esto representa un incremento en 10.9 puntos porcentuales, por lo cual se evidencia un claro envejecimiento progresivo de habitantes peruanos.

### **Crecimiento de edad promedio y distribución por región**

El envejecimiento progresivo de habitantes refleja un aumento en la edad promedio. En 1940 fue de 24 años y; en 2022, se incrementó a 33.4 años. Con respecto a la distribución de habitantes, en 1940 la región andina ascendía a un 65 % de la población de peruanos, la costa concentraba solo el 28.3 % y la selva apenas un 6.7 % de habitantes. Durante el último censo realizado en el 2017, los habitantes de la Costa lograron agrupar el 58 %, ascendiendo en 29.7 puntos porcentuales, mientras que solo el 28.1 % en la Sierra redujo la concentración en 36.9 puntos y la Selva tuvo un incremento medido a 13.9 % con respecto a la distribución de 1940 (INEI, 2022).

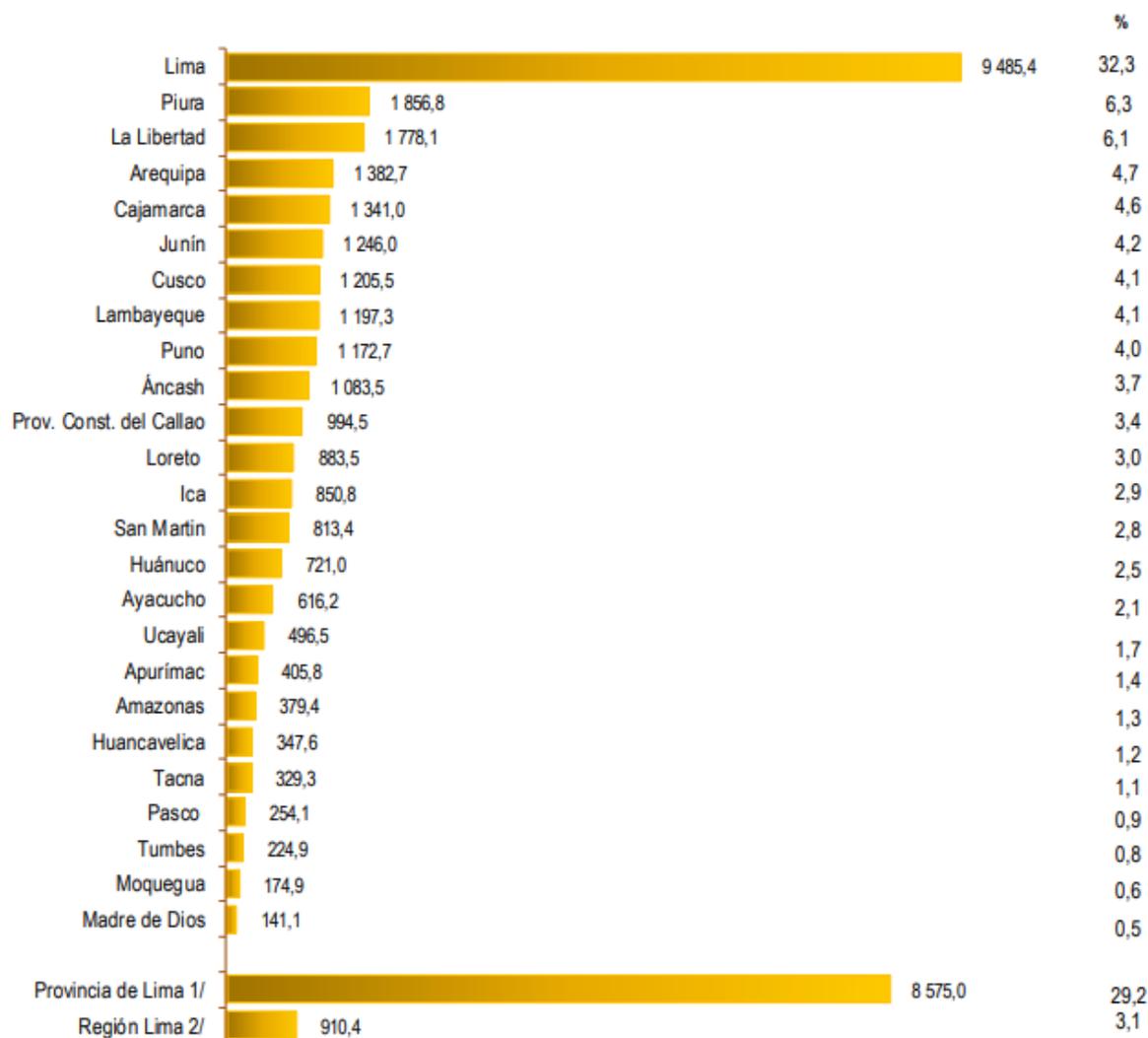
Este crecimiento considerable de la concentración de habitantes en la costa estuvo asociado principalmente a la migración interna.

### **3.7 Población de Lima Metropolitana**

El número habitantes de Lima Metropolitana a finales del 2017 creció hasta 8,574,974, más de quince veces la cantidad alcanzada hace 50 años, puesto que, a comparación de finales de 1940, solo alcanzaban los 562,885 habitantes. En el último censo del 2017, Lima agrupa el 32.3 %, liderando la concentración de personas en el país.

**Figura 6**

*Perú – Población censada, según departamento, 2017 (miles)*



*Nota.* INEI, 1993, 2007 y 2017.

### **Incremento de la tasa promedio anual y grupo de edades**

Según INEI (2017), en su perfil demográfico, durante los dos últimos censos, la tasa promedio anual de Lima Metropolitana se incrementó en 67 %; mientras que, durante los años 1993-2007, la tasa promedio era de 1.2 % y; durante el período 2007-2017, la tasa promedio alcanzó hasta 2.0 %.

Con respecto a los grupos de edades de 15 años a más del censo 2007 y 2017 en Lima Metropolitana, el informe señala que el porcentaje de participación creció de 75

% a 78 % respectivamente, aumentando en volumen de este grupo etario en 17 % de 5,704,307 a 6,679,905 durante estos 10 años.

Este crecimiento se mantuvo en los últimos años y, durante el 2022, la población total de Lima Metropolitana fue 11,008,500 constituidos en 2,833,500 hogares, lo que resulta aproximadamente cuatro habitantes por hogar. Con respecto al grupo etario mayor a 18 años, representa el 75.1 % con un volumen de 8,272,900 habitantes. De esta cantidad, el sector socioeconómico del nivel A/B asciende al 22 % con 2,429,000 habitantes; el sector C, al 47.9 % con 5,274,100 habitantes; el sector E, al 5.6 % con 610,200 habitantes y; el sector D: al 24.5 % con 2,695,200 habitantes (CPI, 2022).

### **3.8 Evolución de la bancarización**

En las décadas anteriores, el acceso a servicios bancarios estaba concentrado, principalmente, en áreas urbanas y entre la Población Económicamente Activa (PEA), pero, durante los años 90, con la liberalización económica y la apertura de mercados, hubo una mayor inversión extranjera y crecimiento económico y, a medida que la economía creció, los bancos expandieron sus redes de sucursales en Lima para atender a una población cada vez más diversa y demandante. Esto ocasionó que los bancos adoptaran opciones de tecnologías financieras, como cajeros automáticos y sistemas de banca por internet, permitiendo a la población limeña realizar transacciones bancarias de manera más conveniente, con la expansión de la conectividad y la penetración de teléfonos móviles. Esta situación generó que los servicios financieros digitales sean más accesibles, facilitando las transacciones y pagos.

Durante el período 2014-2021, se percibe una evolución de la proporción de adultos no bancarizados, la cual tuvo un descenso de casi el 28 %. Durante el 2014, la población no bancarizada representaba el 71 % con 15,061,878 habitantes mayores de 18 años, mientras que en el 2021 representaban solo el 43 % con 10,553,449. Esta situación evidencia una reducción de la brecha de inclusión financiera, impulsada principalmente por el avance de la digitalización de identificación confiable en los teléfonos móviles, los cuales ayudaron a la población de difícil acceso y al incremento de las transacciones y pagos de servicios digitales, contribuyendo en gran medida a la bancarización.

Con esta reducción de la población no bancarizada, se registra un incremento en el 2022, según el INEI al cierre del cuarto trimestre del 2022, de los habitantes peruanos mayores a 18 años que tienen cuenta bancaria que alcanza el 56.7 % —1.5 puntos

porcentuales más que en el año anterior. Esto agrupa el área urbana a un 62.6 % del total de bancarizados —1.9 puntos porcentuales más que en el año anterior.

### **3.9 Inclusión financiera**

En Perú, la inclusión financiera se describe como la posibilidad de que todos los estratos de la sociedad tengan acceso a servicios financieros de alta calidad y los utilicen de manera efectiva. (García, 2021).

La inclusión financiera en una plataforma móvil para pagos de servicios hace referencia a la capacidad de la plataforma para brindar oportunidades y servicios financieros a una amplia gama de personas, que incluyan a todas las tarjetas de débito y crédito. Ello permite asegurar que las tarifas y los términos sean transparentes y fáciles de entender para nuestros clientes empresas, y proporcionalmente para los usuarios que no se verían afectados con algún cobro extra a la del pago de sus servicios.

De tal manera, lo descrito se extiende de la siguiente manera:

**Acceso:** Se refiere a la presencia del servicio e infraestructura en los puntos de uso, teniendo en cuenta su distribución geográfica y la prestación de servicios de calidad que estén disponibles para la población.

**Uso:** Corresponde a la población que usa el producto o servicio en una determinada frecuencia e intensidad.

**Calidad:** Se trata de la existencia de productos y servicios financieros que sean capaces de atender las necesidades y demandas de la población de manera oportuna y adecuada.

### **Figura 7**

*Dimensiones de la inclusión financiera*



*Nota.* Cuadro extraído de Portal de Inclusión Financiera. Fuente: SBS  
<https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera>

### 3.10 Evolución del dinero electrónico

La evolución del dinero electrónico ha sido un proceso lento inicialmente, pero catalizado en gran medida por avances tecnológicos de la última década, lo que ha generado, a su vez cambios el mecanismo usado para realizar transacciones financieras.

En ese sentido, el dinero electrónico puede definirse como un producto de valor o prepago, donde el valor disponible o el registro de fondos del consumidor (con el que pagar) se almacena en los dispositivos electrónicos, como billeteras electrónicas, computadoras o teléfonos celulares, caracterizándose por su uso como medio de pago en transacciones de bajo valor y pagos de diversos servicios. Por ese motivo, hoy en día, estas innovaciones están mejorando la inclusión financiera al acercar y facilitar los servicios de pago a las personas en cualquier ubicación geográfica a lo urbano sin necesidad tener la infraestructura física de las instituciones en las zonas alejadas.

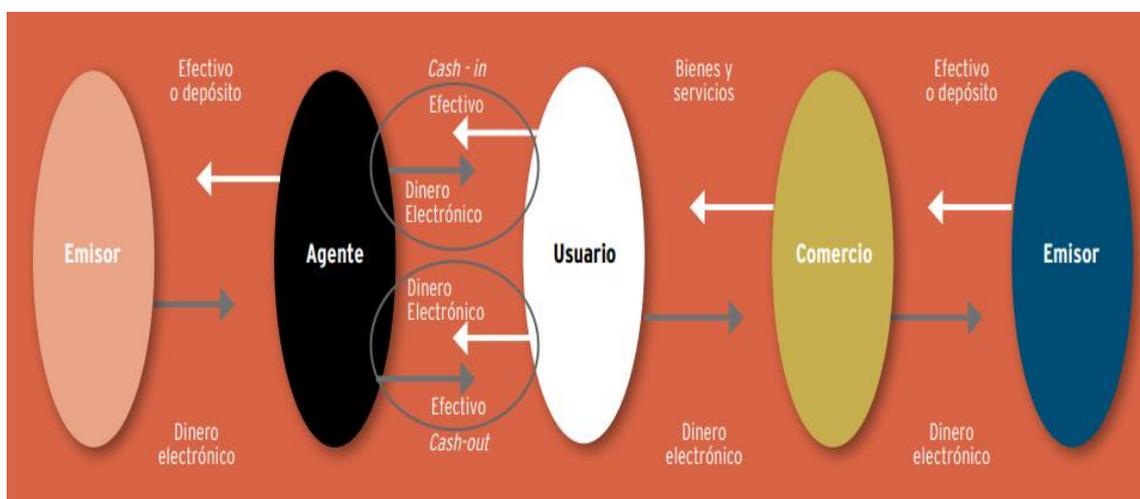
En cuanto a su desarrollo, el dinero electrónico surge por la necesidad de mayor comodidad, seguridad y eficiencia en las transacciones financieras. Con avance continuo de la tecnología, es probable que se observen más innovaciones en este campo, incluyendo el uso de *blockchain* y la integración de pagos electrónicos en la rutina de las personas.

Por otra parte, el flujo de pagos que puede efectuarse con el dinero electrónico se vincula a la secuencia de eventos que ocurren cuando las personas y las empresas

utilizan dinero electrónico para realizar pagos y transferencias. Ello puede visualizarse en la siguiente imagen.

**Figura 8**

*Flujo de pagos con dinero electrónico*



*Nota.* Vega (2013)

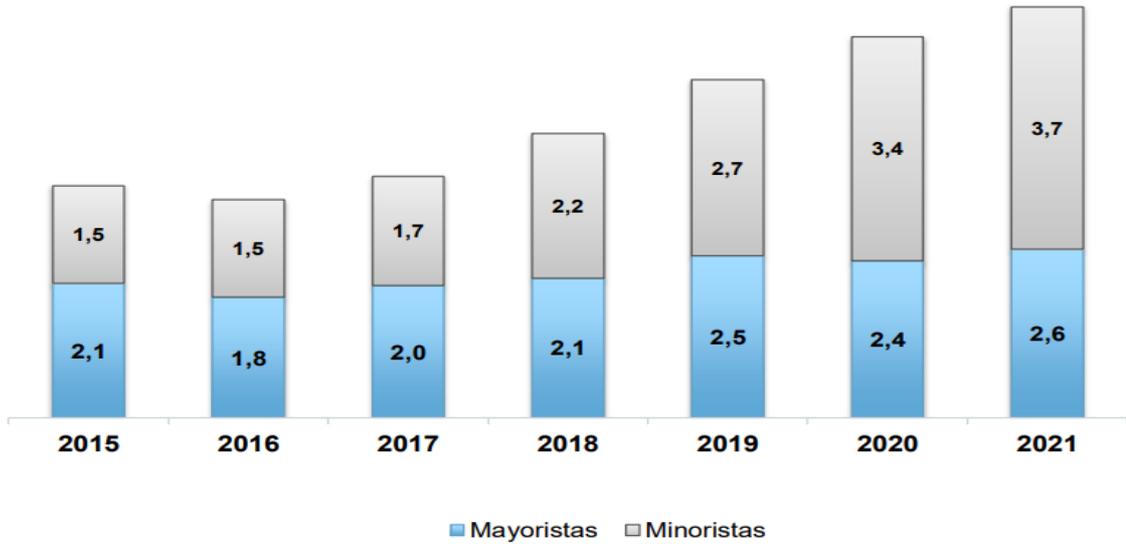
### 3.11 Evolución de las billeteras digitales

Los pagos digitales cada día son más usados, debido a la disponibilidad y acceso a los servicios móviles. Los indicadores de estos evidencian un crecimiento impulsado, principalmente, por innovaciones para pagos minoristas, fortalecimiento de las infraestructuras financieras y la preferencia por la digitalización para realizar pagos no presenciales. Dentro de los pagos digitales, se incluyen las transacciones de transferencias entre bancos, transferencias a través del sistema LBTR, transferencias mediante CCE, transferencias a través de billeteras electrónicas, pagos con tarjeta y operaciones utilizando dinero electrónico.

La figura 21 muestra el crecimiento de estos pagos digitales respecto al PBI del país, observando que el comercio mayorista se mantiene constante en los tres últimos años: 2019, 2020 y 2021. Sin embargo, se demuestra un crecimiento en los pagos digitales minoristas iniciando en 2.7 en el 2019 y llegando a un 3.7 en el 2021.

**Figura 9**

*Valor de pagos digitales / PBI 2015 - 2021*

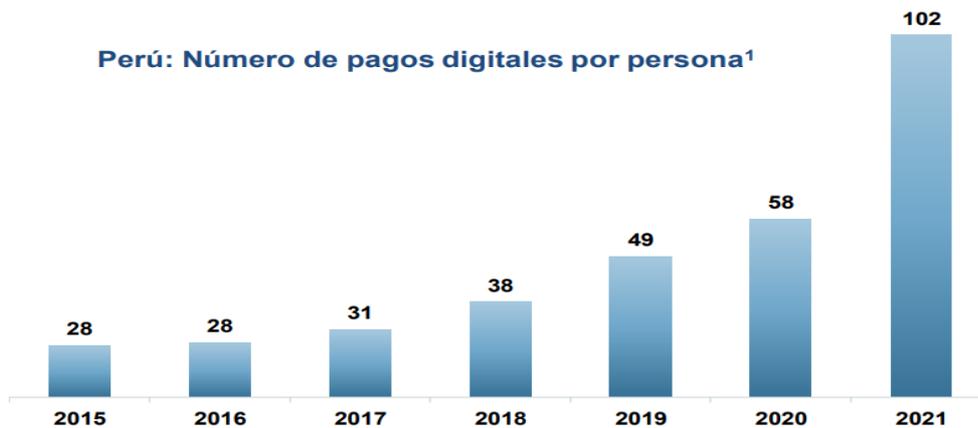


*Nota.* BCRP e INEI, 2022

De igual manera, en la figura 23, se observa el crecimiento sostenido del número de pagos digitales por persona y el incremento considerable para el 2021 motivado por la pandemia covid-19.

### Figura 10

*Número de pagos digitales por persona (2015-2021)*



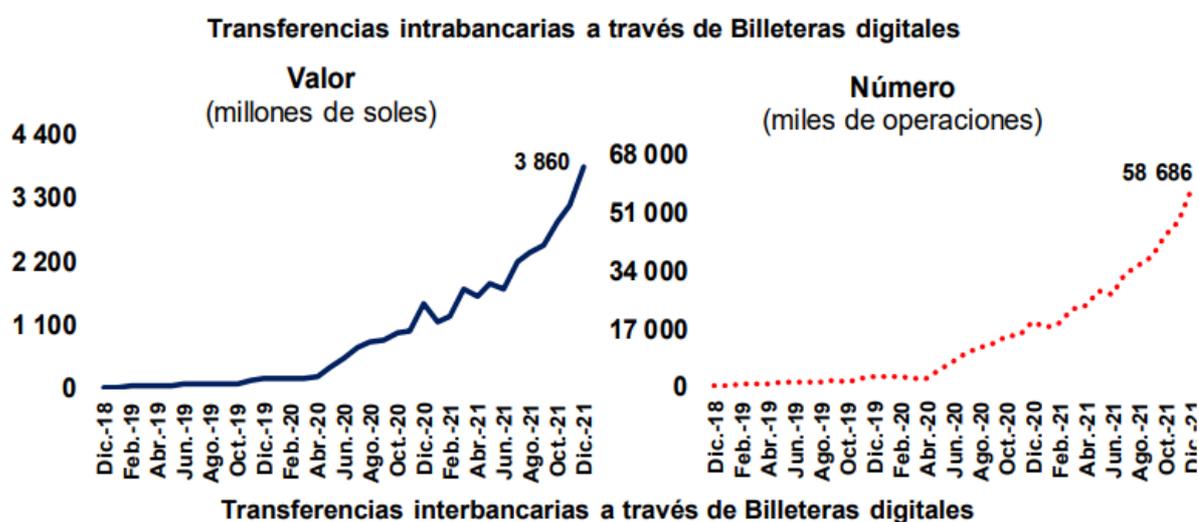
*Nota.* BCRP e INEI, 2022

El crecimiento de los pagos digitales se ve reflejado por incremento de uso de las billeteras digitales, esto debido a que fortalecieron las experiencias del usuario. Además, las transferencias realizadas a través de billeteras digitales experimentaron un aumento significativo, pasando de un promedio mensual de 1,4 millones de operaciones en 2019 a 55 millones en 2021. Del mismo modo, las transferencias inmediatas, disponibles las 24 horas del día y los 7 días de la semana, aumentaron de 421,000 operaciones al mes en promedio en 2019 a 5 millones en 2020. Además, la proporción de pagos en línea con tarjetas aumentó del 17 % en 2019 al 31 % en 2021.

En cuanto a las transferencias entre bancos y dentro del mismo banco, se observó un incremento significativo. De los 55 millones de transferencias realizadas a través de billeteras digitales en 2021, 33 millones correspondieron a transacciones dentro del mismo banco y 12 millones a transacciones entre diferentes bancos, específicamente entre Yape y Plin. Además, el número de cuentas activas alcanzó los 14.6 millones en el año 2021, con una distribución de 8.3 millones de usuarios para Yape, 4.5 millones de usuarios para Plin y 1.8 millones para Tunki.

**Figura 11**

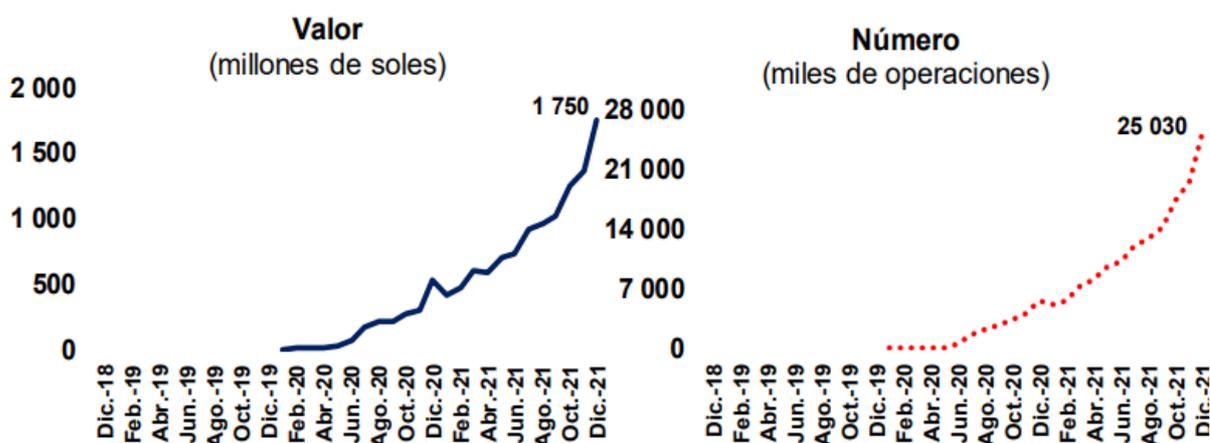
*Transferencias interbancarias a través de Billeteras Digitales*



Nota. BCRP, 2022

**Figura 12**

*Transferencias interbancarias a través de Billeteras Digitales*



Nota. BCRP, 2022

Las billeteras digitales en el Perú han tomado relevancia, sobre todo, a partir de la pandemia por covid-19. Estas herramientas facilitan los pagos de forma segura y eficaz, de modo que su uso ha aumentado en los últimos años.

A modo de ejemplo, las operaciones mediante el uso de la billetera digital, aproximadamente, se han triplicado a setiembre del 2022 respecto al mes del periodo anterior 2021. Estas operaciones realizadas mediante billeteras digitales son intrabancarias (33 %) e interbancarias (32 %) del total.

Incluso, los pagos digitales per cápita al 2022 se incrementaron en 56 % respecto al 2021, esto principalmente por las innovaciones en los pagos minoristas, las mejoras a nivel infraestructura financiera y la alta aceptación de este tipo de pagos.

**Tabla 18**

*Billeteras digitales: monto y número promedio 2021 - 2022*

	Monto promedio de últimos 12 meses (millones en soles)				Número de operaciones de últimos 12 meses (millones)			
	2021		2022		2021		2022	
	Marzo	Setiembre	Marzo	Setiembre	Marzo	Setiembre	Marzo	Setiembre
Interbancarias	917	1648	2721	4476	13	25	42	76
Interbancarias	273	628	1205	2165	3	8	17	36
Total	1190	2276	3926	6641	16	33	59	112
Variaciones %								
Interbancarias		80%	65%	64%		92%	68%	81%
Interbancarias		130%	92%	80%		167%	113%	112%

Nota. Reporte de estabilidad financiera (BCRP, 2022A, 2022B)

Según lo expuesto en líneas anteriores, a pesar de que el Perú aún presenta un arraigo a los pagos en efectivo, se espera que con la interoperabilidad el número de usuarios incremente.

### **3.12 Sistemas de pago en el Perú**

El sistema de pagos es el medio mediante el cual los agentes económicos realizan las órdenes de pago o transferencias de fondos. El funcionamiento adecuado de estos sistemas es esencial para llevar a cabo transacciones en los mercados financieros y de capitales, para garantizar la eficacia de la política monetaria y para mantener la estabilidad del sistema financiero.

En el Perú, los sistemas de pagos han tenido un desarrollo significativo, brindando múltiples alternativas con el fin de que los clientes de las empresas del sistema financiero realicen sus pagos de manera digital (Vásquez y Vega, 2022, p.21). Los autores reafirman que la pandemia del covid-19 ha sido el principal factor para el crecimiento exponencial de este tipo de pagos digitales. Sin embargo, a pesar de ello, aún predomina el pago en efectivo en las operaciones de bajo valor por diferentes motivos, como la deficiente interoperabilidad, inclusión financiera baja, elevados costos y problemas de la competencia.

Actualmente, en el país, se tienen sistemas de pago de importancia sistémica, cuyo objetivo es contribuir a la seguridad y eficiencia del sistema financiero. Vásquez y Vega señalan que se cuenta, en primer lugar, con el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (Sistema LBTR), el cual se encarga de liquidar las órdenes de transferencias de alto valor en moneda local o extranjera ejecutadas entre los participantes y clientes, siempre que se tenga fondos suficientes en sus cuentas liquidadoras; en segundo lugar, la Cámara de Compensación Electrónica (CCE), propiedad de las entidades financieras bancos, reemplaza los procedimientos manuales por automáticos en el proceso de compensación de cheques y disminuye los riesgos de los participantes y.; finalmente, el Sistema de Liquidación Multibancaria de Valores (SLMV), administrado por CAVALI I.C.L.V, compensa y liquida ordenes de transferencia de fondos (acciones y bonos) del gobierno nacional.

Por otro lado, los sistemas de pagos tienen mecanismos innovadores que, en el tiempo, han ido evolucionando con el objetivo principal de simplificar y hacer más eficiente este proceso. (Vásquez y Vega, 2022), los cuales se detallan a continuación.

**Billeteras electrónicas:** Los pagos se realizan mediante una aplicación móvil, la cual está asociada a un número de celular. Los usuarios de esta aplicación pueden realizar transferencias con otros usuarios de la billetera, pudiendo ser clientes de la empresa financiera que la emitió o clientes de otras empresas financieras, siempre y cuando se encuentren bajo el mismo esquema de pago. Actualmente, en el país, las principales billeteras electrónicas son Yape y Plin, las cuales tienen un acuerdo de interoperabilidad realizando pagos a tiempo real, en general todas las billeteras electrónicas definen un tiempo máximo por transacción, con el objetivo de seguridad y prevenir fraudes (p.24).

**Servicios de pago con código QR:** El código QR es un mecanismo de representar información bajo una imagen cuadrada de colores blanco y negro, la cual ayuda a realizar la transferencia de fondos entre el cliente y la empresa. Esta forma de pago no necesita que la empresa implemente un equipo POS en el punto de venta. Para asegurar la funcionalidad de este mecanismo de pago, el cliente debe contar con una billetera electrónica en el celular que le permita realizar la lectura del código QR que le muestre el comerciante o negocio. El pago se realiza utilizando los fondos de una de sus cuentas o de sus tarjetas de crédito o débito, la transacción termina exitosamente cuando el comerciante o negocio recibe un mensaje de confirmación de la transferencia (p.24).

**Pagos inmediatos:** Es un instrumento de pago de bajo valor utilizado para transferir fondos entre clientes de las entidades financieras, realizándose a tiempo real. Estas transferencias inmediatas tienen el objetivo de eliminar el tiempo asociado a la transferencia de fondos entre clientes de diferentes entidades financieras que utilizan otros mecanismos de pagos, ayudando a mejorar la seguridad y eficiencia del proceso.

Sin embargo, existen ciertas condicionales para utilizar este instrumento, el límite de transferencia es S/. 30 mil o US\$ 10 mil y el ciclo operativo inicial fue de cinco días a la semana y ocho horas hábiles, para posteriormente, a final del 2020, pasar al esquema de siete días a la semana y 24 horas hábiles promoviendo el uso de pagos digitales, observándose un crecimiento, a diciembre de 2021, de 372 % frente al mismo periodo en el 2020 (p.24).

**Multiadquirencia en tarjetas de pago:** Hasta el año 2019 en Perú, solamente había un adquirente para cada tipo de tarjeta de pago. Esto implica que la entidad que establece acuerdos con los comercios para que acepten pagos con tarjeta también gestionaba el fondo destinado a pagar a los comercios afiliados. Esto involucraba que los comercios contraten varios adquirentes para aceptar pagos con todo tipo y marcas de tarjetas, volviendo restrictivo e ineficiente al mercado. Esta situación generaba duplicidad de costos en las operaciones. Por ejemplo, se tenía que tener dos POS para poder aceptar pagos sin restricciones por la marca de tarjetas. Este escenario cambió, a partir de enero del 2020, debido a que empezó la multiadquirencia, permitiendo a una pasarela de pagos procesar operaciones con tarjetas de diferentes marcas (VISA, MasterCard y Compañía Peruana de Medios de Pago S.A.), lo que provocó una mayor competencia en el mercado enfocándose en otros atributos como la seguridad, comisiones, disponibilidad de fondos, eficiencia, entre otros.

### **3.13 Sistema de medios de pago**

Entre enero y octubre de 2022, de acuerdo con una nota informativa del Banco Central de Reserva del Perú, publicada el 2 de febrero de 2023, el valor de las transacciones realizadas por el público a través de métodos de pago digitales diferentes al efectivo llegó a la suma de S/ 2 988 mil millones. Esto representa un aumento del 8,8 % en comparación con el mismo período del año previo y un incremento del 56.0 % con respecto a 2019. Estos números reflejan una creciente aceptación del público de estas formas de pago.

En este mismo período, las operaciones con tarjetas de crédito se incrementaron un 33.3 %, mientras que el valor de las operaciones con tarjetas de débito aumentó en un 43.2 %. En comparación con 2019, los pagos realizados mediante tarjetas de crédito y débito experimentaron aumentos del 18.5 % y 178.3 %, respectivamente.

Considerando los canales utilizados para efectuar pagos, las transacciones realizadas a través de la banca virtual aumentaron un 5.6 % en comparación con el período del año anterior, y los pagos realizados en cajeros automáticos crecieron un 11.8 %. En relación a 2019, las operaciones por banca virtual aumentaron un 68.4 %, mientras que los pagos a través de cajeros automáticos experimentaron una disminución del 23.2 %, como se demuestra en el siguiente figura.

**Tabla 19**

*Medios de pago distintos al efecto, banca virtual y cajeros automáticos: enero-octubre*

Millones S/	2019	2020	2021	2022	Var. %	
					2022/2019	2022/2021
Transferencias de crédito	1,608,927	1,897,313	2,514,942	2,716,531	68.8	8.0
Tarjetas de Crédito	50,750	34,511	45,118	60,135	18.5	33.3
Tarjetas de Débito	21,165	22,564	41,119	58,892	178.3	43.2
Débitos directos	5,814	5,295	6,291	6,792	16.8	8.0
Cheques	26,135	125,136	138,150	145,656	-36.4	5.4
Banca Virtual	1,756,349	2,113,304	2,802,072	2,958,104	68.4	5.6
Cajeros automáticos	3,242	1,910	2,227	2,490	-23.2	11.8

*Nota.* BCRP, 2023

### 3.14 Evolución de pago con tarjetas de crédito y debito

Durante los tres últimos años, el porcentaje de participación de forma de pago presenciales se ha reducido en 31.10 %, seguido de los terminales de punta de venta en un 25 %. Este cambio a bancarización móvil es producto pandemia, donde muchos peruanos tuvieron adaptarse al cambio de pagos 100 % digitales (Indecopi, 2021).

Hoy en día, en Perú, podría decirse que esta adecuación no es solo para los usuarios, sino para las empresas bancarias y financieras, debido a que gran parte cuenta con autorización generar y gestionar tarjetas de crédito y de débito. De igual modo, las cajas rurales y las cajas municipales pueden generar tarjetas si cumplen con los requerimientos definidos por la SBS.

**Tabla 20**

*Emisores de tarjetas de pago según marca y tipo de tarjeta*

Entidad Emisora	Mastercard		Visa		American Express	Diners
	Crédit o	Débit o	Crédit o	Débit o	Crédito	Crédit o
Scotiabank	X	X	X	X		
Ban Bif	X		X	X		
Pichincha	X	X				X
Interbank	X		X	X	X	
Ripley	X	X				
BBVA	X	X	X	X		

Azteca	X	X	X	X	
BCP			X	X	X
Nación	X			X	
Caja Rural de Ahorro y Crédito	X		X		
Financiera Oh	X		X		
Crediscotia		X	X		
Comercio			X	X	
MiBanco			X	X	
GNB			X	X	
Falabella			X	X	
Agropecuario				X	
Credinka				X	
Confianza				X	
TFC				X	
Compartamos Financiera				X	
Financera Efectiva				X	
Caja Huancayo				X	
Caja Cusco				X	
Caja Trujillo				X	
Caja Sullana				X	
Caja Tacna				X	
Caja Ica				X	
Caja Piura				X	
Caja Metropolitana				X	
Caja Arequipa				X	

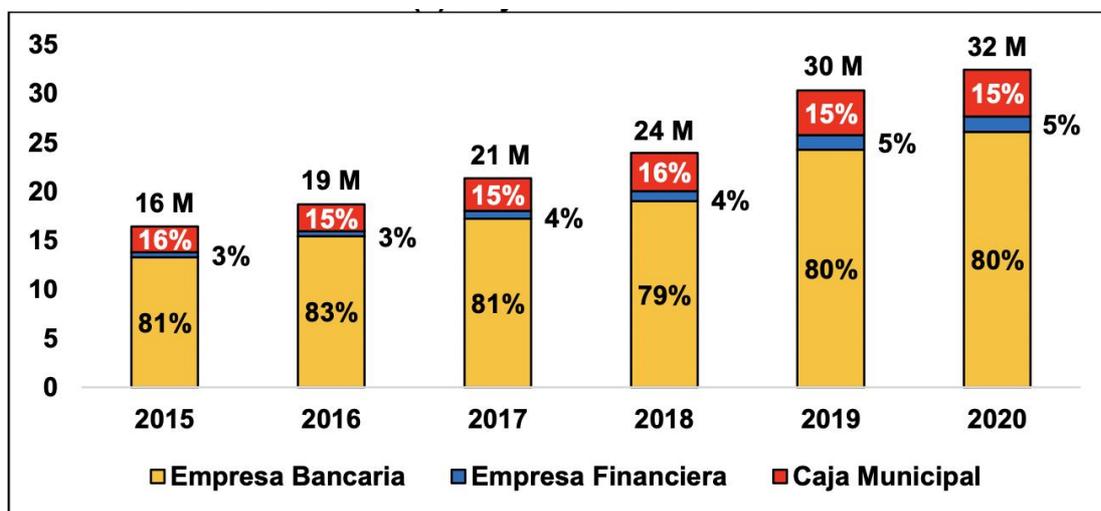
*Nota.* Escrito de Mastercard del 26 de setiembre de 2019 y de Visa del 26 de setiembre de 2019 y las páginas web de los emisores.

Por lo tanto, es necesario indicar que, a setiembre de 2020, se cuenta con la existencia de 31 entidades financieras generadoras de tarjetas de débito y crédito de diversas marcas.

Igualmente, es preciso aclarar que el porcentaje de transacciones también se vio en aumento. Durante el 2019, los adquirentes recibieron 544 millones de transacciones, el 62% el total (335 millones) corresponde a las tarjetas de débito. En el periodo del 2015 al 2019, las transacciones con tarjetas de débito se incrementaron en 122 % creciendo de 151 a 335 millones, asimismo, las operaciones realizadas con tarjetas de crédito crecieron en 73 % pasando de 121 a 209 millones.

**Figura 13**

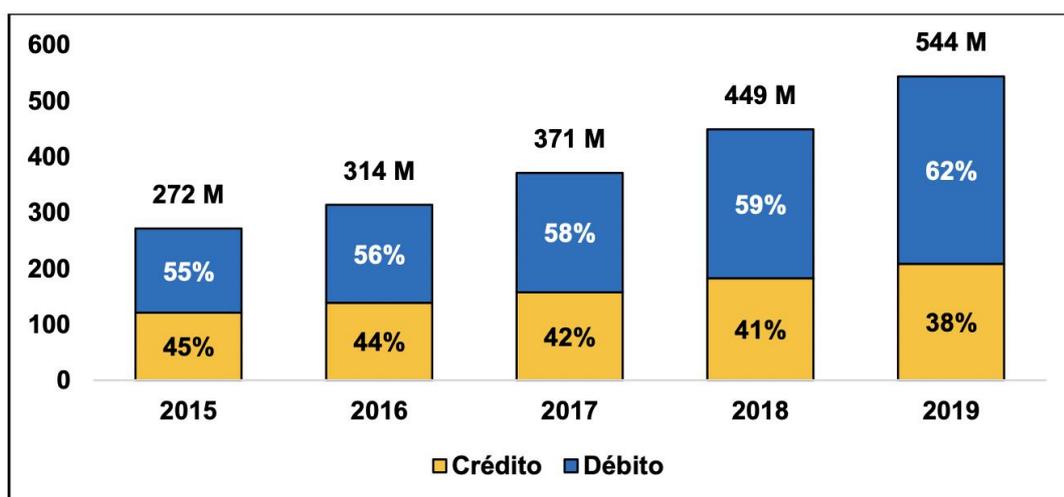
*Emisión de tarjetas por tipo de emisor (2015 – 2020) – Millones de tarjetas. – Tarjeta de Débito*



Nota. Indecopi (2021)

**Figura 14**

*Número de transacciones con tarjetas de débito y crédito (2015 – 2019) – Millones de transacciones*

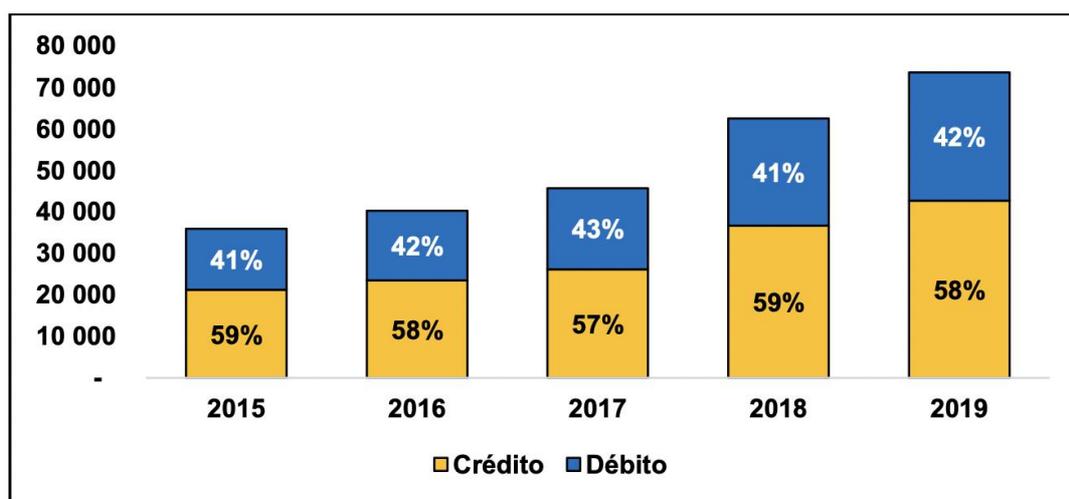


Nota. Indecopi (2020)

Además, el monto total de las transacciones recibidas por los adquirentes alcanzó aproximadamente los S/ 74 mil millones en el año 2019, siendo las tarjetas de crédito las más utilizadas, representando un 58 % del total. En el período comprendido entre 2015 y 2019, el valor total de las operaciones realizadas con tarjetas de débito aumentó en un 111 %, mientras que el valor de las transacciones efectuadas mediante tarjetas de crédito creció en un 110 %.

**Figura 15**

*Valor de transacciones con tarjetas de débito y crédito (2015-2019) – S/ millones*



*Nota.* Indecopi (2020)

## **CAPITULO IV      MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de Wallqa como una plataforma móvil para pago de servicios integrados se centra en proporcionar un ambiente en el cual los usuarios puedan realizar pagos de servicios mediante una sola plataforma que acepta toda la red de tarjetas de débito y crédito y las empresas o negocios utilicen nuestra plataforma con las comisiones más bajas del mercado mediante la definición de una tarifa plana por transacción incrementando su rentabilidad.

La Tabla 21 describe y analiza nuestro modelo de negocio de manera concisa y efectiva.

**Tabla 21**

*Lean Canvas*

<p><b>Problema</b></p> <p>Usar varios aplicativos (privados y banca) para el pago de servicios básicos, impuestos, instituciones educativas, entre otras. Las billeteras electrónicas de pago de servicios NO aceptan toda la red de tarjetas. Pago de servicios de manera individual en plataformas digitales.</p>	<p><b>Solución</b></p> <p>Ofrecer una plataforma digital móvil que facilita pagos de servicios básicos, impuestos, instituciones educativas, entre otras, que acepte toda la red de tarjetas.</p>	<p><b>Propuesta de valor - Usuario</b></p> <p>Pago de servicios mediante una sola plataforma que acepta toda la red de tarjetas. Facilidad en la interconexión entre todas las entidades financieras del Perú</p>	<p><b>Ventaja Competitiva</b></p> <p>Acepta todos medios de pagos (débito y crédito) de cualquier entidad bancaria emisora de la red de tarjetas. (Visa, MasterCard y Amex)</p> <p>Comisión más baja del mercado.</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <p>Población mayor de 18 años en Lima Metropolitana</p> <p>NSE A/B y C</p> <p>Población bancarizada que cuenta con teléfono inteligente.</p> <p>Población con tarjetas de crédito o débito (red de tarjetas)</p> <p>Población que realice algún pago de servicios, por lo menos una vez al mes.</p>
<p><b>Alternativas</b></p> <p>El uso de una plataforma móvil que cuente con alternativas de pago de servicios básicos, impuestos, instituciones educativas, entre otras Usar una plataforma móvil que integre toda la red de tarjetas. Actualmente el mercado no cuenta con una plataforma móvil que realice pago de servicios básicos, impuestos, instituciones educativas, entre otras</p>	<p><b>Métricas Clave</b></p> <p>Número de descargas de la plataforma. Número de transacciones realizadas al día. Número de empresas/negocios asociados a la plataforma de pago. Tasa de crecimiento Tasa de participación Ticket promedio</p>	<p><b>Propuesta de valor – Negocios</b></p> <p>Comisiones más bajas del mercado mediante la instauración de una tarifa plana. Solución de mejora en el proceso de cobranza para el incremento de la rentabilidad de la empresa-negocio.</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>Digital</p>	<p>Personas que buscan facilidades de pagos de servicios mediante una plataforma de pago móvil</p> <p><b>Mercado Objetivo</b></p> <p>Población mayor de 18 años de Lima Metropolitana, NSE A/B, y C bancarizada que cuenta con tarjetas de crédito o débito y realiza pagos de servicios por lo menos una vez al mes, que busca la comodidad de realizar pagos con toda la red de tarjetas mediante el uso de una sola aplicación</p>

<p>Estructura de costos Costos del plan de comercial Costos del plan de <i>marketing</i> Costos de plan de operaciones y tecnología Costos del plan organizacional</p>	<p>Flujos de ingreso Comisiones por transacción será la mínima cobrada del mercado de S/ 0.15 centavos de sol, la cual será una tarifa plana de transacción independiente al monto.</p>
--	---

*Nota.* Elaboración propia

#### **4.1 Problemática**

Actualmente, existen varias opciones para realizar pagos de servicios, los cuales pueden ser de forma presencial en efectivo, por medio de plataformas de pago de las empresas-negocios o las plataformas de los bancos emisores de tarjetas. En el Perú, se realizan pagos de servicios mediante el uso de medios electrónicos como billeteras electrónicas, transferencias interbancarias, transferencias intrabancarias las cuales tienen una limitada interoperabilidad debido a que obligan a tener una cuenta en la entidad financiera generadora de la tarjeta, traduciéndose en obstáculos que surgen cuando los diferentes medios de pagos digitales no pueden interactuar o comunicarse entre sí de manera fluida, causando dificultades tanto para los usuarios como para las empresas-negocios que buscan aceptar pagos a través de múltiples plataformas, no existiendo en el mercado una plataforma que pueda realizar los pagos centralizados de todos los servicios aceptando toda la red de tarjeta.

Para la investigación de mercado, realizamos un pequeño sondeo, donde de las 59 personas consultadas el 45.8 % del total usa más de dos plataformas de pago. Este porcentaje de personas llega a dedicar tiempo extra para realizar pagos de manera individual. Asimismo, al realizar un segundo sondeo a 33 personas se evidencia que el 57.58 % utiliza aplicativos de bancos para realizar pago de servicios, este escenario obliga al usuario a tener una tarjeta de débito o crédito de la misma institución financiera para poder realizar la operación de pago. Según el análisis contextual realizado, más del 20% de las operaciones con tarjetas de crédito o débito son realizadas con la plataforma de la entidad financiera emisora de la tarjeta.

Por otro lado, existen plataformas de pago de las mismas instituciones y/o billeteras digitales facilitan una interacción limitada en las operaciones, una de las causas principales es que no aceptan todos los medios de la red de tarjetas (Visa, MasterCard y Amex), además de ello la dinámica en el uso de las plataformas es muy complicada y poco amigable, en la mayoría de los casos se debe digitar el número de tarjeta antes de realizar la transacción para el pago correspondiente.

#### **4.2 Alternativas de solución**

El éxito de los aplicativos de pago de servicios integrados está ligado de manera importante a la inclusión financiera (bancarización) de los usuarios. Las plataformas de pago móvil que se propongan deberán ser lo más amigables posible y responder a las

necesidades de los usuarios. Asimismo, deben asegurar la interoperabilidad a fin de integrar mecanismos que solucionen el problema de la interconectividad bancaria: mecanismos que permitan todo medio de pago y la red de tarjetas. De igual forma, dichos mecanismos deben optimizar la operación de los pagos mediante el cobro de la comisión más baja del mercado, cuyo costo por transacción ha de ser s/ 0.15 centavos de sol.

#### **4.3 Métricas clave**

A continuación, se describen las principales métricas, las cuales se abordan con mayor detalle en los planes correspondientes.

- Número de descargas de la plataforma *App Store* y *Google Play*
- Número de transacciones realizadas al día
- Número de empresas/negocios asociados a la plataforma de pago
- Tasa de crecimiento
- Tasa de participación
- Ticket promedio

#### **4.4. Propuesta de valor**

El plan de negocio *Wallqa* servirá para crear experiencias excepcionales en pago de servicios, es por ello que se ha trabajado en una propuesta para ofrecer una plataforma de pago de servicios que no solo satisfaga las necesidades de nuestros clientes y usuarios, sino que también superen sus expectativas. En la figura 16, Lienzo de propuesta de valor, se observa de manera efectiva como la plataforma de pago móvil crea valor para los usuarios y empresas considerándose un generador de ganancias, aliviador de dificultades y ganancias como modelo de negocio.

##### **A. Usuarios**

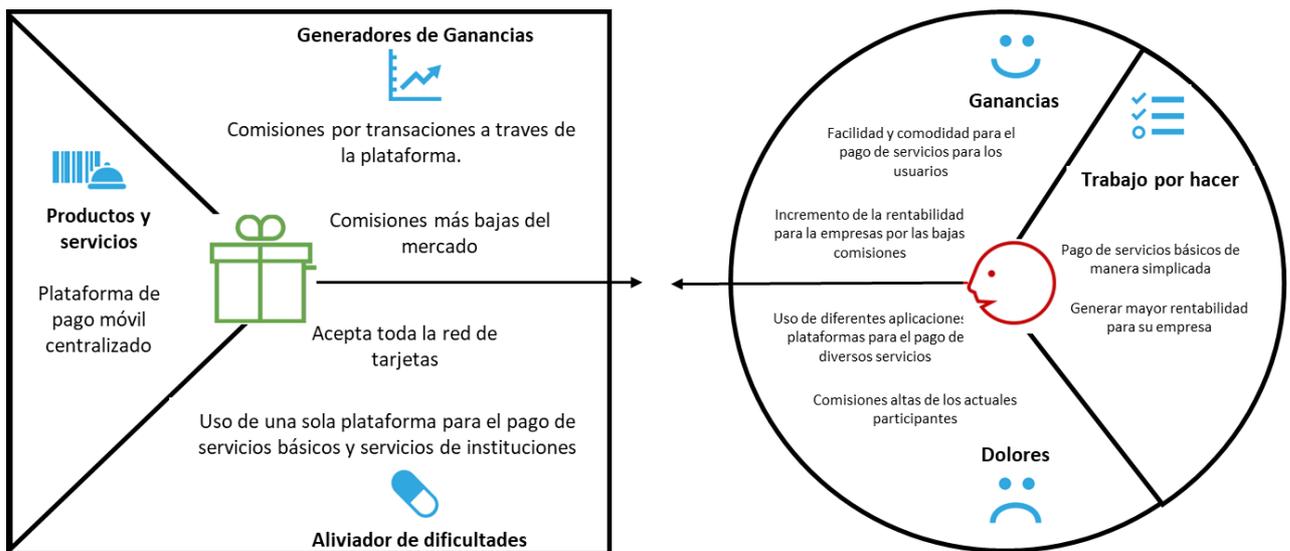
La propuesta de valor central es la realización de la operación de pagos de servicios con la ventaja de pagar mediante una sola plataforma de pago de servicios que acepte toda la red de tarjetas, por lo que genera una facilidad en la interconexión entre todas las entidades financieras del país.

##### **B. Negocios**

La propuesta de valor se enfoca en ofrecer una solución alternativa de cobranza con las comisiones más bajas del mercado mediante el cobro de una tarifa plana que mejore el proceso de cobranza para el incremento de la rentabilidad.

**Figura 16**

*Lienzo de propuesta de valor*



*Nota.* Elaboración propia

#### 4.5 Ventajas competitivas

La propuesta de valor central es la realización de la operación de pagos con la ventaja de ser una plataforma móvil para pago de servicios integrados que acepta toda la red de tarjetas emitidas por entidades financieras mediante el cobro de la menor comisión del mercado.

#### 4.6 Canales

Se realiza a través de canales digitales por medio de las plataformas de aplicaciones Google Play y App Store.: El servicio se ejecuta mediante la plataforma móvil de pago propuesta.

#### 4.7 Segmento y mercado objetivo

La plataforma de pago móvil se dirige al segmento de población mayor de 18 años de Lima Metropolitana, NSE A/B y C bancarizada que cuenta con tarjetas de crédito o débito y realiza pagos de servicios por lo menos una vez al mes, que busca la comodidad de realizar pagos con toda la red de tarjetas mediante el uso de una sola aplicación.

#### **4.8 Estructura de costo**

Los diferentes costos se describen en cada uno de los planes en los capítulos siguientes.

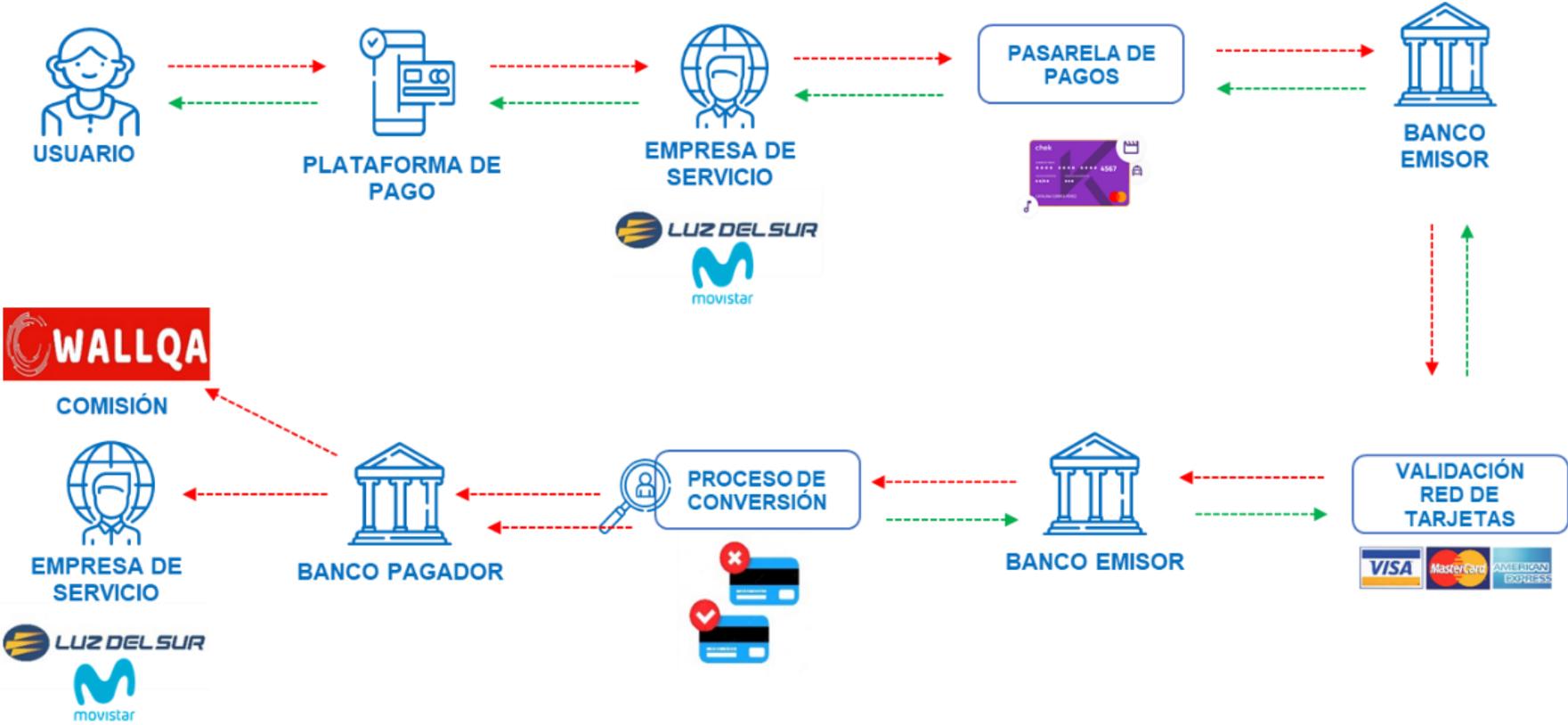
- Costos del plan de comercial
- Costos del plan de márketing
- Costos de plan de operaciones y tecnología
- Costos del plan organizacional

#### **4.9 Flujo de ingresos**

El uso de la plataforma para los usuarios finales será gratuito, es decir, libre de comisiones. Los ingresos serán obtenidos mediante el cobro de la comisión, a las empresas o negocios, por transacción a una tarifa plana por transacción de s/ 0.15 centavos de sol.

Figura 17

Flujo del modelo de negocio



Nota. Elaboración propia

## **V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El plan de negocios consta de una investigación exploratoria mixta; es decir, posee características cualitativas y cuantitativas. Es cualitativa; porque, en su desarrollo, se utilizan fuentes secundarias y entrevistas que permiten comprender el mercado al que se desea llegar. Es cuantitativa, porque busca medir cierta información a partir de encuestas. Ambas características permiten que la información de cada una de ellas complemente a la otra. Este estudio y evaluación de mercado permite conocer los comportamientos de compra vía aplicaciones de usuarios mayores de 18 años residentes en la ciudad peruana de Lima Metropolitana. Así mismo, retroalimenta acerca del desarrollo del mercado de estudio y aporta información relevante que permite proyectar el tamaño del mercado objetivo.

La evaluación es una investigación sistemática que consiste en la recolección de datos a través de encuestas y entrevistas para su posterior análisis. Se ha utilizado herramientas electrónicas como el formulario de Google para encuestar. Esto ha permitido tener rápidamente data ordenada y segmentada que ayuda al análisis y entendimiento del mercado. Otro beneficio del formulario es la posibilidad de mejorar continuamente la formulación de preguntas en las encuestas en cada etapa de la investigación. Por ello, se ha podido obtener resultados más certeros que permitieron cumplir con todos los objetivos planteados.

### **5.1. Objetivos**

#### **5.1.1. Objetivo general**

Validar la viabilidad del modelo de negocio de la plataforma móvil para pago de servicios integrados Wallqa para clientes y usuarios a fin de poder plantear estrategias en cada ámbito.

#### **5.1.2. Objetivos específicos clientes (negocios)**

- Identificar la estructura idónea de la plataforma móvil para pago de servicios integrados Wallqa tomando en cuenta las necesidades de los usuarios.
- Identificar el tipo de servicios que sería el más ofrecido para los clientes

- Conocer cuánto están dispuestas a pagar los negocios por el servicio de recaudo

### **5.1.3. Objetivos específicos usuarios**

- Segmentar al tipo de usuario la plataforma móvil para pago de servicios integrados Wallqa.
- Identificar la estructura clave de la plataforma móvil para pago de servicios integrados Wallqa que el usuario valora más a nivel de experiencia.
- Identificar la frecuencia de uso de los aplicativos de pago de servicios.

La metodología utilizada para estimar la demanda es cuantitativa, pues se aplica la encuesta al segmento potencial. Así mismo, para validar la viabilidad y aceptación del modelo de negocio, se realizó una entrevista a representantes de empresas de diferentes sectores del mercado como clientes potenciales del aplicativo. Con ello, se podrá corroborar la aceptación de las condiciones planteadas en dicho modelo.

## **5.2. Investigación cualitativa**

Las entrevistas que hemos desarrollado a los clientes-empresas nos permitirán validar el modelo de negocio y ayudara a sostener la proyección de ello, también nos servirá para segmentar los sectores donde estaríamos dirigiendo nuestra área comercial y así esta adaptara sus conductas de venta.

### **5.2.1. Entrevistas a los Clientes-Empresas:**

Se ha redactado siete preguntas abiertas con la misma forma para dirigiérselo a personas de extensa experiencia en la toma de decisiones respecto a la forma de pagos de servicios en las empresas que laboran, de tal manera que al momento de responder nuestras preguntas definan mejor el modelo de negocio, ver anexo N° 6

- **Entrevista 2:**

Esta entrevista se realizó al encargado líder del área de Tesorería de una empresa líder en el rubro de Educación Superior con más de 60 años de experiencia en el mercado educativo. Es una de las universidades más prestigiosas a nivel nacional y América latina. La entrevista tuvo una duración de 60 minutos en promedio. La persona entrevistada fue a un profesional experto con tiene 10 años de experiencia en el cargo dentro de la Institución Educativa, ver Anexo 6

### 5.3. Investigación cuantitativa

#### 5.3.1. Estructura de la muestra

Cuando evaluamos el mercado a nivel nacional y consideramos el alto nivel de adopción de aplicaciones móviles para pagos, hemos decidido, en esta fase inicial, centrarnos en la ciudad de Lima Metropolitana y el Callao debido a su densa población. En esta área geográfica, llevaremos a cabo un análisis detallado de todos los sectores y características para identificar a nuestro público objetivo.

Según el informe Perú Población 2022, la ciudad de Lima Metropolitana y Callao alberga el 50.8 % de la población es por lo que el plan de negocios se centrara en esta ciudad como mercado potencial a encuestar y poder resolver nuestras principales dudas para que el plan sea viable (CPI, 2022).

Asimismo, el informe “NSE 2021”, presentado por IPSOS, describe las principales características de los niveles socioeconómicos en el Perú. Esta información nos ayudará a enfocar mejor el mercado al cual queremos dirigirnos. En la tabla 22, se muestra los ingresos promedio de cada NSE, así como el porcentaje de gastos mensuales.

**Tabla 22**

*Ingreso familiar promedio declarado y gasto mensual (% de sus ingresos)*

	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>	<b>NSE D</b>	<b>NSE E</b>
<b>Ingreso</b>	S/ 12,647.00	S/ 6,135.00	S/ 3,184.00	S/ 2,038.00	S/ 1,242.00
<b>Gastos</b>	57.90%	69.50%	81.70%	85.50%	89.80%

*Nota:* Adaptado “INEI: Nivel Socioeconómico 2021”, por IPSOS, *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*.

Teniendo en cuenta el cuadro anterior, tomaremos como referencia para nuestro mercado potencial a encuestar a las personas de NSE A, B, C, descartando el perfil socioeconómico NSE D y E, ya que, según Ipsos, son quienes menos adquieren servicios financieros, cable y telefonía.

Luego de ver las características descritas se tomará como base a la población de Lima Metropolitana y Callao mayores de 18 años de los NSE A, B y C, siendo un total de 5,832.000 (miles) de habitantes. En la **Tabla 23** se muestra la distribución de la población según las características mencionadas.

**Tabla 23**

*Distribución de población Lima Metropolitana y Callao mayor de 18 años de niveles socioeconómicos A, B y C a diciembre del 2022*

NSE	POBLACIÓN		POR EDAD			
	Mls.	%	18-24 Años	25-39 Años	40-55 Años	+ 56 Años
A/B	1,882.20	32.3%	260.60	591.20	521.00	509.40
C	3,949.80	67.7%	599.90	1,322.70	1,095.70	931.50
	<b>5,832.00</b>	<b>100%</b>	<b>860.50</b>	<b>1,913.90</b>	<b>1,616.70</b>	<b>1,440.90</b>

*Nota:* Adaptado “INEI: Estimaciones y Proyecciones de Población en base al Censo 2022”, por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión Publica 2022 (CPI), *Perú: Población 2022*, p. 20.

Otro criterio utilizado para segmentar el mercado potencial es la bancarización, los pagos de servicios en la aplicación se realizarán mediante tarjetas de crédito o débito. Según el Reporte de Estabilidad Financiera, en Lima Metropolitana y el Callao, el 72.40 % de la población está bancarizada. (Banco Central de Reserva del Perú, 2022, p.7). Basándonos en la información secundaria, la población a considerar para estimar la muestra a ser encuestada es de 4,222,370 habitantes.

Según el boletín mensual de cifras a diciembre 2022 de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), el 68.40 % de la población utiliza la banca móvil para realizar operaciones frecuentes (Asociación de Bancos del Perú [Asbanc], 2022). Así mismo, en el estudio realizado por Ipsos Opinión y Mercado se señala que, durante el 2021, el 11 % de la población realizó transacciones de pagos de servicios de vivienda (agua, luz, teléfono cable e internet) a través de un aplicativo de celular de entidades financieras (2023). Luego de haber realizado una segmentación específica, la población total para estimar la muestra es 317 691.

## Resumen de información para la estimación de muestra de usuarios potenciales

Descripción	2022	
	%	Mls.
<b>Población de Lima Metropolitana</b>	<b>100.00%</b>	<b>11,008.50</b>
<b>Población +18 años</b>	<b>75.15%</b>	<b>8,272.90</b>
Población de NSE A/B	22.75%	1,882.20
Población de NSE C	47.74%	3,949.80
<b>Población de NSE ABCD de Lima Metropolitana</b>	<b>70.50%</b>	<b>5,832.00</b>
Población Bancarizada + 18años	72.40%	4,222.37
Medio de Pagos utilizado para pago	68.40%	2,888.10
Pagos de Servicios básicos por aplicativo de entidad financiera	11.00%	317.69
<b>Estimación de usuarios potenciales</b>		<b>317,691</b>

*Nota:* Adaptado de Asociación de Bancos del Perú (2022), Banco Central de Reserva del Perú (2022), Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2022), e Ipsos Opinión y Mercado (2023).

El tamaño de la muestra se calculará en función de los datos secundarios recopilados de la encuesta dirigida a posibles usuarios que residen en Lima Metropolitana y el Callao. Para determinar la cantidad de encuestas necesarias, se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)E^2 + z^2pq}$$

Para efectuar el cálculo de la muestra se asume un nivel de confianza del 95 % y un nivel de error de +/-5 %.

Se debe tener en cuenta:

<b>n:</b>	Tamaño de la Muestra	<b>X</b>
<b>N:</b>	Población	317,691
<b>p:</b>	Probabilidad de éxito, evento a favor	50%
<b>q:</b>	Probabilidad de fracaso, evento en contra	50%
<b>E:</b>	Margen de error muestral	5%
<b>Z:</b>	Nivel de confianza	1.96

El cálculo realizado con la ecuación indica que se necesitan llevar a cabo 384 encuestas dirigidas a posibles usuarios de Lima Metropolitana para lograr un nivel de confianza del 95 % y mantener un margen de error aceptable de +/- 5 %.

### 5.3.2. Encuesta

Se llevaron a cabo encuestas con 391 individuos de ambos sexos mayores de 18 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, que residen en Lima Metropolitana y el Callao. Estas encuestas se realizaron con el propósito de validar las preguntas relacionadas con la aceptación de la nueva aplicación móvil para pagos integrados.

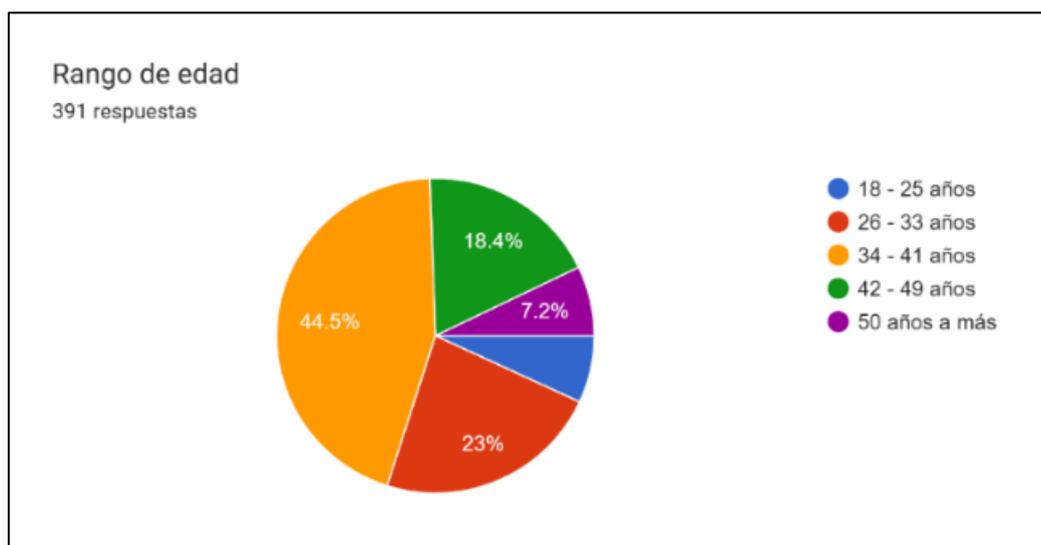
#### Principales hallazgos de las encuestas a los usuarios

Los resultados muestran que el 44.5% de encuestados que tiene responsabilidades de pagos en el hogar pertenece al rango etario 34-41, seguido del grupo de jóvenes entre 26-33 años con un 23% de participación. Estos resultados aportan mayor claridad de cuál sería el mercado objetivo para el lanzamiento del aplicativo.

**Figura**

**18**

*Rango etario*

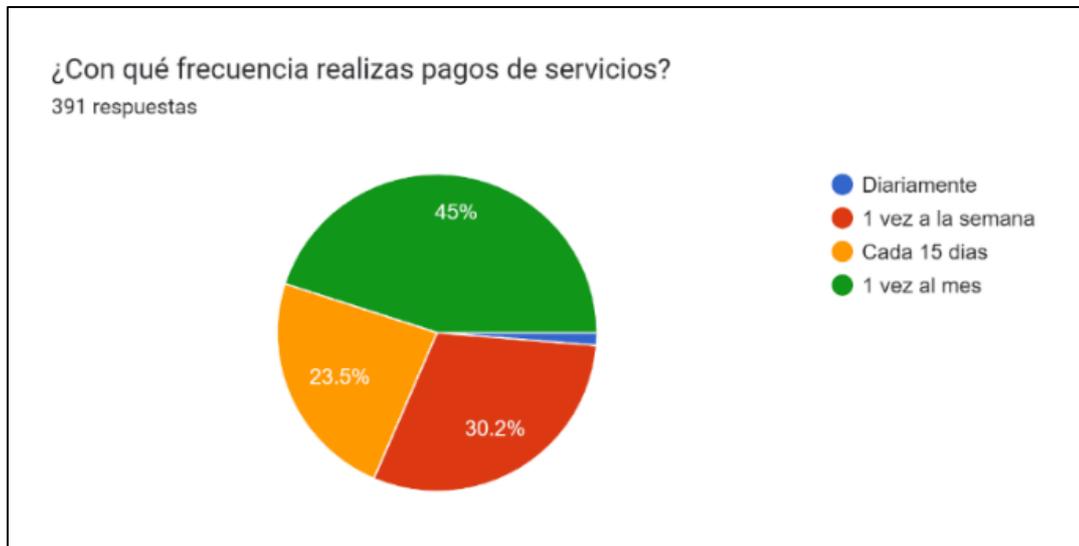


*Nota. Elaboración propia*

La encuesta mostró que el 71.66 % de la muestra consta de hombres que realizan pagos de servicios una vez al mes, cada quince días y una vez a la semana. Las mujeres, por el contrario, no están involucradas en el pago de servicios del hogar o personal. Estos resultados indican un mayor nivel de involucramiento del hombre en las obligaciones de la casa y de los servicios adquiridos.

**Figura 19**

*Frecuencia de pago de servicios*

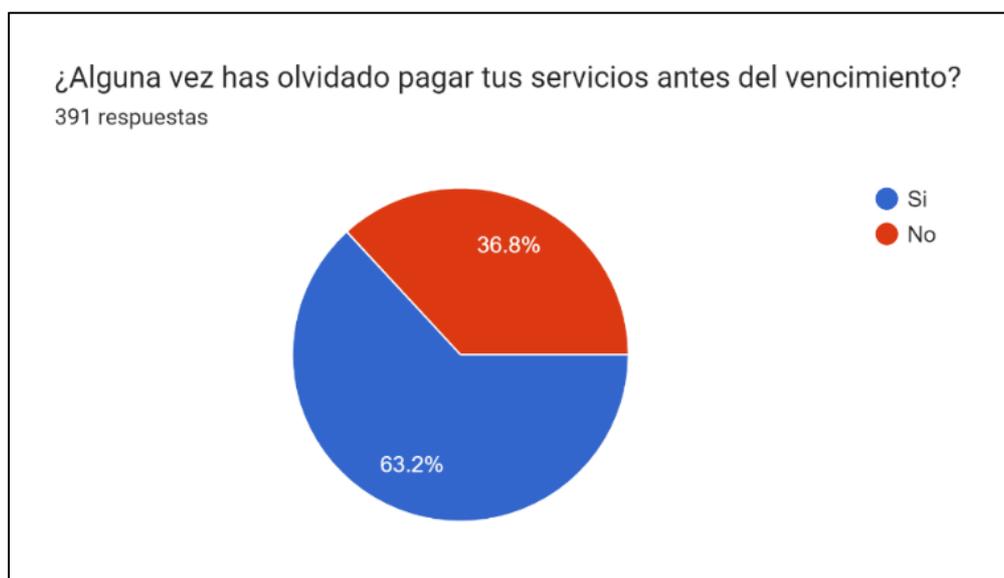


*Nota.* Elaboración propia

Del total de encuestados, el 63.2 %, que realiza el pago de servicios, se ha olvidado alguna vez de pagar los servicios antes del vencimiento, lo que indicaría que no están al pendiente de las fechas exactas de pago y, por ende, se retrasan. De igual forma, la misma encuesta revelaría que, a consecuencia de la pregunta anterior, el 40.70 % ha debido pagar algún monto o porcentajes de interés o mora por pagar fuera de fecha. Este hallazgo valida la importancia de la funcionalidad de alertas de vencimiento del aplicativo propuesto.

**Figura 20**

*Pago de servicios fuera de la fecha de vencimiento*



*Nota.* Elaboración propia

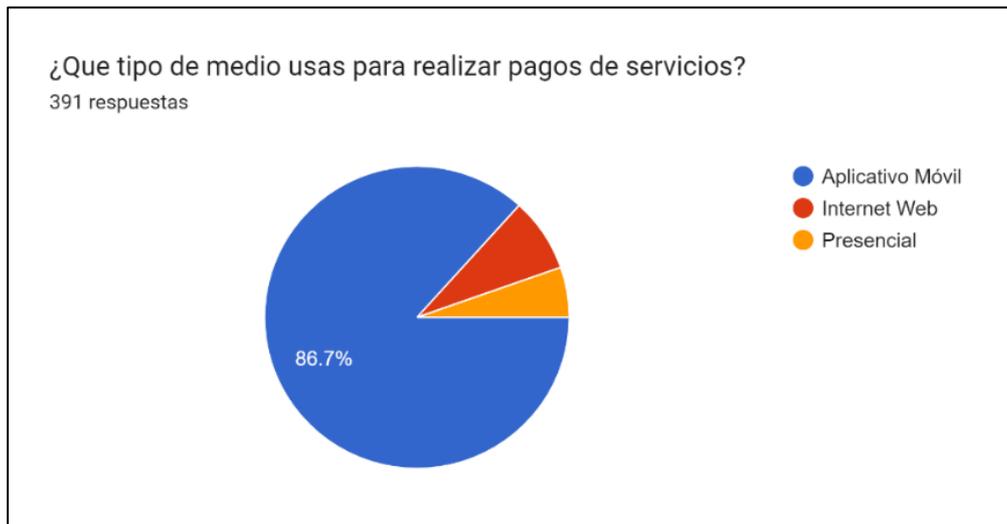
En cuanto a los tipos de servicios que se pagan frecuentemente, el 96.4 % de los encuestados paga como servicios básicos prioritarios la luz, agua, telefonía, cable, gas, impuesto, universidades e instituciones privadas. Se entiende por *instituciones privadas* a todas las empresas que no califican como servicio básico; pero que están dentro de las instituciones importantes para el usuario y que solicitan en su mayoría un servicio de recaudo (colegios, institutos, clínicas y servicios asociados a un código de pago efectivo).

Al indagarse sobre el tipo de medios para realizar pagos de servicios, el 86.7 % de encuestados manifestó usar aplicativos móviles. Esto puede confirmar lo que indica El Reporte de Industria del e-Commerce en Perú (2021), que casi la mitad de la población del país ya usa aplicativos móviles. Así mismo, el 41.7 % de los encuestados usa tres a más aplicativos para realizar pagos de servicios y al 29.52 % le toma entre 5 a más de 20 minutos realizar la operación. Este resultado podría generar una deducción de lo complicado que ven los usuarios el realizar pagos.

Así mismo, se puede afirmar que el 92.6 % de los encuestados está bancarizado. Esto se puede asumir, ya que, para realizar pagos por aplicativo web, se necesita poseer una tarjeta de débito o crédito. Este dato asegura seguir segmentando los clientes potenciales.

## Figura 21

*Tipo de medios para realizar pago de servicios*

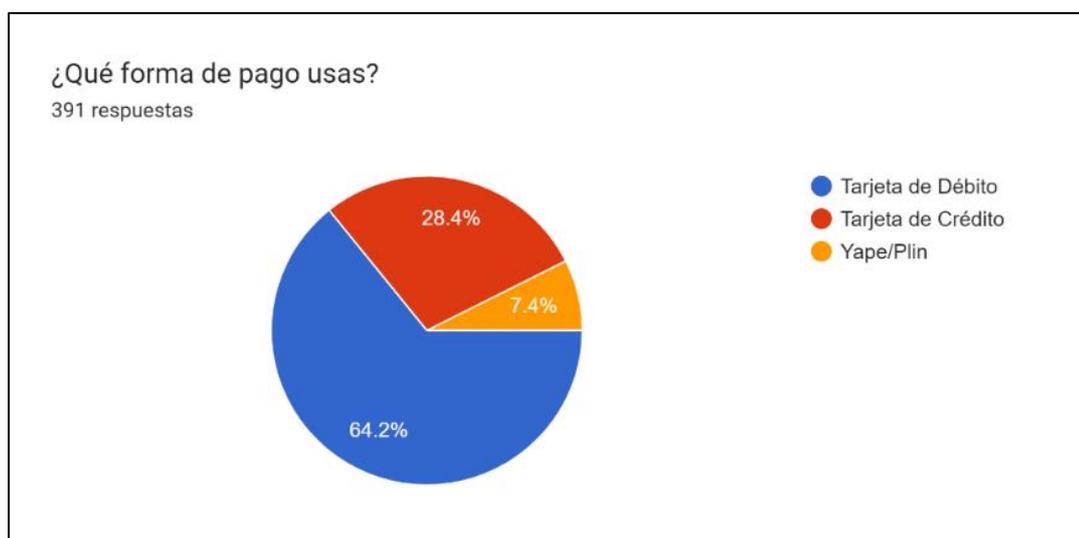


*Nota. Elaboración propia*

Uno de los objetivos de la encuesta es confirmar si hay un gran porcentaje de usuario que utilice tarjetas de crédito o débito para realizar pago de servicios. Se halló que el 92.6 % de los encuestados posee una tarjeta de pago. Es la tarjeta de débito la más usada (64.2 %). Sobre este aspecto se deben considerar dos puntos. Por un lado, tal como se explica en el Lean Canvas, hay muchos bancos que imponen al cliente a usar la tarjeta de la entidad para realizar el pago de servicio dentro de una banca móvil. Como era de esperarse, el 83.7 % de los encuestados usa al menos una vez los aplicativos de banca móvil para estas operaciones. Por otro lado, aproximadamente, el 27 % de encuestados usa tarjetas de pago de entidades emisoras que no cuentan con banca móvil para pagos: cajas recaudadoras, Ban Bif, Scotiabank, tiendas por departamento y el Banco de la Nación.

**Figura 22**

*Forma de pago*



*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a los atributos asociados a un aplicativo móvil de pago, los más valorados (5 más importante) fueron la seguridad/confiabilidad, las disponibilidades de servicios y la rapidez del aplicativo. Esto permite evaluar la posibilidad de poder invertir, para una primera fase, en el desarrollo de los atributos mayor valorados. Finalmente, al preguntarse sobre la aceptación de un nuevo aplicativo que asegure los atributos más valorados, se obtuvo que el 97.7 % de encuestados sí estaría dispuesto a usarlo.

#### **5.4. Investigación concluyente**

Los resultados de investigación se obtienen a través de la evaluación de mercado. Esta es la parte más relevante de la investigación, pues consta del análisis de resultados con la posibilidad de exponer aquellos que sostengan la hipótesis o muestren variación alguna. Los resultados revelan que un 86.7 % de los encuestados utiliza un aplicativo para pagar sus servicios. Así mismo, más del 62 % ha pagado sus servicios fuera del plazo de vencimiento. Esto justifica la existencia complementaria del aplicativo, pues este contaría con un recordatorio de fechas de vencimiento para que los usuarios no tengan consecuencias de morosidad en las empresas de servicios. En consecuencia, estas no los reportarían a las centrales de riesgo.

De igual forma, los resultados de la encuesta evidencian que más del 97 % de encuestados desearía utilizar un solo aplicativo para realizar todos sus pagos de servicios. Esto es importante, pues actualmente casi el 64 % utiliza dos o más aplicativos para realizarlos.

## **VI. PROYECCIÓN DE MERCADO META**

### **7.1. Metodología de proyección**

Las metodologías de proyección de mercado son enfoques y técnicas utilizadas para estimar el comportamiento futuro de un mercado específico. Estas metodologías son fundamentales para direccionar la puesta en marcha y anticipar las tendencias y cambios en la demanda. Es necesario tomar en cuenta la validez y veracidad de los resultados, ya que esta se utilizará para realizar los pronósticos.

#### **7.1.1. Selección de mercados**

##### **7.1.1.1. Mercado potencial**

Wallqa es un aplicativo móvil con un gran potencial para varios tipos de sectores y mercados. A fin de enfocarse en las estrategias a aplicar, se ha decidido desarrollar el aplicativo en Lima Metropolitana y el Callao. Esto es así, porque se considera que el aplicativo podría ser explotado al máximo por los usuarios. Para calcular el mercado potencial, se ha tomado información secundaria y datos relevantes de la investigación cuantitativa.

##### **Usuarios**

Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, Lima Metropolitana y Callao cuentan con 11 008 500 habitantes. De estos, la población mayor de 18 años dentro de los niveles socioeconómicos A, B y C son 5 832,000. Dicha cantidad representa del 70.50 % de la población de Lima Metropolitana (2022).

Dentro de la investigación cuantitativa se ha evidenciado que el 99 % de los encuestados indican realizar pagos de servicios básicos (celular, agua, luz, etc.). Además, el 98.70 % afirma que realiza pagos de servicios básicos entre 1 y 4 veces al mes. Otra información relevante es que el 63.20 % de los encuestados ha olvidado pagar los servicios básicos antes del vencimiento. Este cálculo llega a ser de 3 601 529 usuarios potenciales del aplicativo móvil. Véase la Tabla 25

**Tabla 25***Cálculo de mercado potencial*

<b>Descripción</b>	<b>%</b>	<b>Mls.</b>
<b>Población de Lima Metropolitana</b>	<b>100.00%</b>	<b>11,008.50</b>
<b>Población +18 años</b>	<b>75.15%</b>	<b>8,272.90</b>
Población de NSE A/B	22.75%	1,882.20
Población de NSE C	47.74%	3,949.80
Población de NSE D	24.10%	1,994.00
<b>Población de NSE ABCD de Lima Metropolitana</b>	<b>94.60%</b>	<b>7,826.00</b>
Población que afirma realizar pago de servicios básicos	99.00%	7,747.74
Población que afirma realizar pago de servicio básicos al menos 1 vez al mes	98.70%	7,647.02
Población que afirma haber olvidado pagar los servicios básicos	63.20%	4,832.92
<b>Mercado potencial</b>		<b>4,832,916</b>

*Nota.* adaptado de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2022)

**Mercado disponible****Usuarios**

Según los resultados de la investigación cuantitativa, el 86.70 % de las personas utiliza aplicativos móviles para pagos de servicios básicos. Dentro de ellos, el 92.60 % utiliza tarjeta de crédito y débito para realizar el pago. Por lo tanto, el mercado disponible de usuarios proyectado es de 2 891 459 personas. Véase la Tabla 26

**Tabla 26***Cálculo de mercado disponible*

<b>Descripción</b>	<b>%</b>	<b>Mls.</b>
Total Mercado Potencial	100.00%	3,601.53
Personas que utilizan aplicativo móvil para pago de servicios	86.70%	3,122.53
Personas que utilizan tarjetas de crédito y débito para pago de servicios	92.60%	2,891.46
<b>Mercado Disponible</b>		<b>2,891,459</b>

*Nota.* Elaboración propia

## **Mercado meta**

### **Usuarios**

Según los resultados de la investigación cuantitativa, el 96.20 % de las personas utilizaría un aplicativo o plataforma móvil que integre toda la red de tarjetas (Visa, MasterCard, American Express, Diners). Además, el 97.7 % está dispuesto a usar el aplicativo que cuenta con los atributos destacados en las respuestas de las encuestas: seguridad, interconexión, rapidez, estabilidad, etc. Por lo tanto, el mercado meta de usuarios proyectado es 2 717 607 personas. Véase la Tabla 27

**Tabla 27**

*Cálculo de mercado meta*

<b>Descripción</b>	<b>%</b>	<b>Mls.</b>
Total Mercado Potencial	<b>100.00%</b>	<b>2,891.46</b>
Personas que usarían el aplicativo móvil que acepte todos los tipos de red de tarjetas	<b>96.20%</b>	<b>2,781.58</b>
Personas que usarían el aplicativo móvil que cuenten con los atributos destacados	<b>97.70%</b>	<b>2,717.61</b>
<b>Mercado Meta</b>		<b>2,717,607</b>

*Nota.* Elaboración propia

Cabe precisar que la proyección del mercado meta servirá para pronosticar la demanda. Esta, a su vez, permitirá para proyectar los ingresos de ventas y estados financieros de los próximos 10 años. Con esta información, se podrá evaluar la viabilidad del plan de negocio de forma cuantitativa. Es preciso indicar que esta proyección está delimitada a la información recabada y los supuestos considerados.

## VII. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para realizar el dimensionamiento de la demanda, se tomó la información del mercado potencial de Wallqa calculado en el capítulo anterior. Dicha información se complementó con las referencias porcentuales de los resultados de las encuestas. Ello permitió proyectar la demanda efectiva real del número de operaciones de pago de servicio con aplicativo móvil.

El dimensionamiento va a considerar dos enfoques. El primero tomará como referencia el reporte de evolución de la cantidad de operaciones (miles) con tarjeta de crédito y débito a nivel nacional realizado por el BCRP al 31 de diciembre en el periodo 2013-2022 a nivel nacional. El segundo considerará el crecimiento anual de la población de Perú.

**Tabla 28**

*Evolución de número de operaciones-tarjetas de crédito y débito (miles)*

	<b>Crédito</b>	<b>Débito</b>	<b>Total</b>
<b>2013</b>	104,046.85	500,339.01	<b>604,385.86</b>
<b>2014</b>	113,669.26	549,953.05	<b>663,622.30</b>
<b>2015</b>	127,165.49	603,187.18	<b>730,352.67</b>
<b>2016</b>	147,676.21	674,672.20	<b>822,348.41</b>
<b>2017</b>	151,652.23	733,475.73	<b>885,127.96</b>
<b>2018</b>	174,061.12	846,309.21	<b>1,020,370.33</b>
<b>2019</b>	193,695.60	991,437.30	<b>1,185,132.90</b>
<b>2020</b>	128,024.00	818,395.35	<b>946,419.35</b>
<b>2021</b>	175,199.45	1,051,692.87	<b>1,226,892.32</b>
<b>2022</b>	229,667.98	1,178,753.35	<b>1,408,421.32</b>

*Nota:* Adaptado del Banco Central de Reserva del Perú (s. f.).

Con esta información se determinará el crecimiento anual promedio compuesto con el método de cálculo CAGR. Este proporciona una representación más precisa de la tasa de crecimiento a lo largo del tiempo, ya que tiene en cuenta las fluctuaciones anuales. Esto la diferencia de una simple tasa de crecimiento anual que solo tendría en cuenta el crecimiento de un año específico a otro sin considerar las variaciones intermedias.

La fórmula para calcular la CAGR es la siguiente:

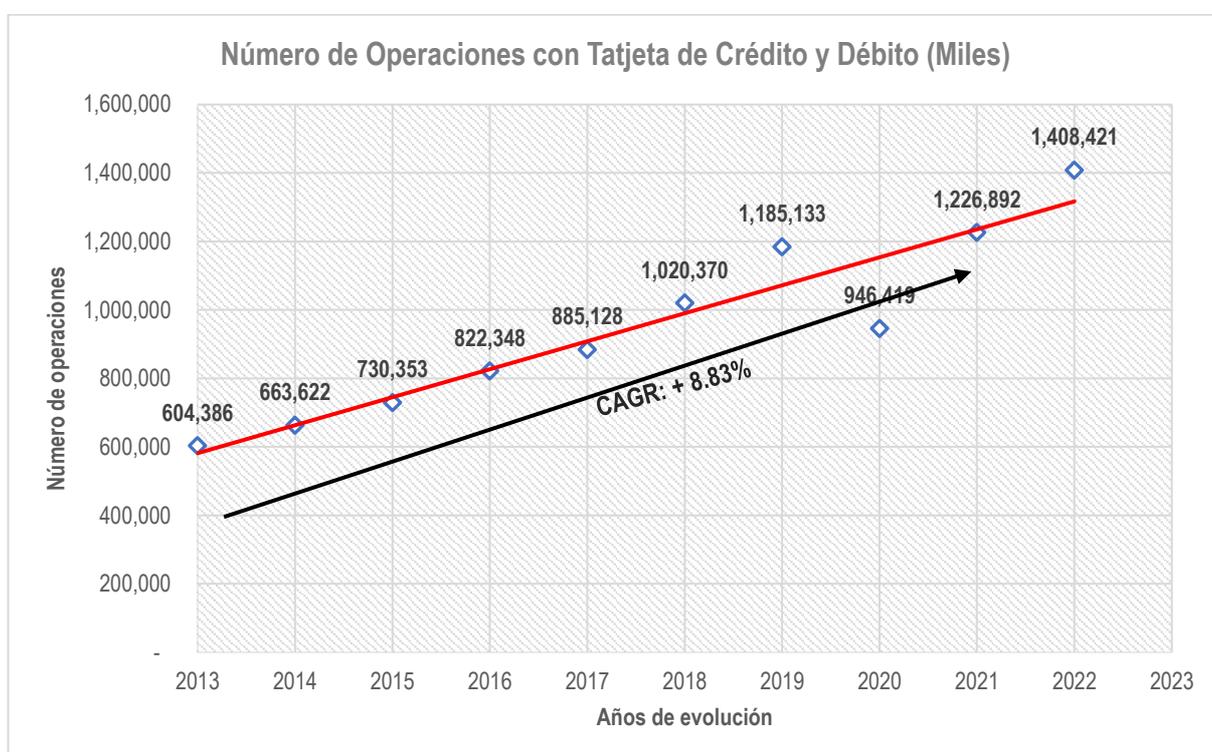
$$CARG = (Vf/ Vi)^{1/n} - 1$$

Donde:

- Vf es el valor final del activo o inversión al final del período.
- Vi es el valor inicial del activo o inversión al comienzo del período.
- n es el número de años transcurridos durante el período.

**Figura 23**

*Tendencia del número de operaciones con tarjeta de crédito y débito (miles)*



**Nota:** Adaptado del Banco Central de Reserva del Perú (s. f.).

Al aplicar el método CAGR, se determinó un incremento anualizado compuesto de 8.83 % para el número de operaciones con tarjeta de crédito y débito (miles) a nivel nacional. Conforme a esta información, se estimó que el 8.80 % como tasa de crecimiento anual para el primer año. Teniendo en cuenta que se desea conseguir un resultado conservador, el crecimiento para los siguientes dos años será la mitad. Esto se debe a que el crecimiento de operaciones con tarjetas de crédito y débito aumentará proporcionalmente al crecimiento de la población bancarizada. Culminando el quinto año, se proyecta alcanzar la cifra de 1 729,134 operaciones (en miles). Véase la Tabla 29.

Para determinar el crecimiento de la población a nivel nacional también se aplicó el método de CAGR y se determinó un crecimiento anual compuesto 2.06 % para la población de Perú (miles); acorde a esta información, se estimó el 2.00 % como tasa de crecimiento anual constante para los próximos años. Con esta información, pudimos hallar el promedio de números de operaciones anual y mensual por personas, lo cual se mantiene entre 5 y 6 operaciones al mes de pago de servicios por con tarjetas de crédito y débito. Véase la Tabla 30.

Asimismo, con el método CAGR se determinó el crecimiento para la población a Lima Metropolitana mayores de 18 años (miles) y se determinó un crecimiento anual compuesto 2.23 %; acorde a esta información, se estimó el 2.20 % como tasa de crecimiento anual constante para los próximo 10 años; al concluir el quinto año se estima alcanzar una población de 9,224 (miles) y para el año 10 tendremos la población proyecta a 10,284 (miles)

En base a la información proyectada de la población, se determinó que los niveles socioeconómicos (NSE) al que van dirigido nuestro mercado potencial es 70.50 % de toda la población de Lima Metropolitana mayores de 18 años. Con este dato se pudo estimar la población meta real para los próximos 10 años. Véase la Tabla 31.

En base a la población potencial del cálculo anterior, se tomó como referencia los resultados de las encuestas cuantitativas, donde se estima que un 99,00 % de la población potencial realiza pago de servicio, de los cuales 98.70 % realiza con estas operaciones por lo menos 1 vez al mes.

Asimismo, se realizó la consulta a la encuesta sobre los problemas de haber olvidado pagar los servicios fuera de la fecha de vencimiento y observamos que representa el 63.20 % de la población. Esto mostró que existe un mercado potencial considerable por explotar, ya que es más de la mitad que ha sufrido los percances de olvido de pago. Por tanto, teniendo la cantidad de la población potencial en el mercado con la información secundaria podemos obtener la demanda potencial aplicando los porcentajes consultados en la investigación cuantitativa. Véase la Tabla 32.

**Tabla 29***Proyección del crecimiento de número de operaciones con tarjeta de pago 2023-2032 (miles)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Número de Operaciones con Tarjetas de pago (Cré / Déb)</b>	<b>1,532,362</b>	<b>1,667,210</b>	<b>1,813,925</b>	<b>1,949,969</b>	<b>2,096,217</b>	<b>2,253,433</b>	<b>2,406,667</b>	<b>2,570,320</b>	<b>2,745,102</b>	<b>2,909,808</b>
<i>% Crecimiento anual</i>	8.80%	8.80%	8.80%	7.50%	7.50%	7.50%	6.80%	6.80%	6.80%	6.00%

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 30***Proyección del crecimiento de población a nivel nacional 2023-2027 (miles)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Población +18 años - Perú</b>	<b>24,176</b>	<b>24,659</b>	<b>25,153</b>	<b>25,656</b>	<b>26,169</b>	<b>26,692</b>	<b>27,226</b>	<b>27,771</b>	<b>28,326</b>	<b>28,892</b>
<i>% Crecimiento anual</i>	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
<b>Promedio de Operaciones con Tarjetas de pago / Personas - Anual</b>	<b>63.38</b>	<b>67.61</b>	<b>72.12</b>	<b>76.01</b>	<b>80.10</b>	<b>84.42</b>	<b>88.40</b>	<b>92.56</b>	<b>96.91</b>	<b>100.71</b>
<b>Promedio de Operaciones con Tarjetas de pago / Personas - Mensual</b>	<b>5.28</b>	<b>5.63</b>	<b>6.01</b>	<b>6.33</b>	<b>6.68</b>	<b>7.04</b>	<b>7.37</b>	<b>7.71</b>	<b>8.08</b>	<b>8.39</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 31***Proyección del crecimiento de población de Lima Metropolitana mayores de 18 años del NSE del A al C 2023-2032 (miles)*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Población - Lima Metropolitana</b>	<b>11,163</b>	<b>11,319</b>	<b>11,477</b>	<b>11,638</b>	<b>11,801</b>	<b>11,966</b>	<b>12,134</b>	<b>12,304</b>	<b>12,476</b>	<b>12,651</b>
<i>% Crecimiento anual</i>	<i>1.40%</i>									
<b>Población +18 años - Lima Metropolitana</b>	<b>8,455</b>	<b>8,641</b>	<b>8,831</b>	<b>9,025</b>	<b>9,224</b>	<b>9,427</b>	<b>9,634</b>	<b>9,846</b>	<b>10,063</b>	<b>10,284</b>
<i>% Crecimiento anual</i>	<i>2.20%</i>									
% Población NSE A/B/C	70.50%	70.50%	70.50%	70.50%	70.50%	70.50%	70.50%	70.50%	70.50%	70.50%
<b>Población NSE A/B/C +18 años-LM</b>	<b>5,960.30</b>	<b>6,091.43</b>	<b>6,225.44</b>	<b>6,362.40</b>	<b>6,502.37</b>	<b>6,645.43</b>	<b>6,791.63</b>	<b>6,941.04</b>	<b>7,093.75</b>	<b>7,249.81</b>

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 32***Estimación de la demanda potencial de usuarios 2023-2032 (miles)*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
% Población que paga Servicios	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%
% Población que paga de servicio básicos al menos 1 vez al mes	98.70%	98.70%	98.70%	98.70%	98.70%	98.70%	98.70%	98.70%	98.70%	98.70%
% Población que ha olvidado pagar los servicios básicos	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%	63.20%
<b>Demanda Potencial</b>	<b>3,680.76</b>	<b>3,761.74</b>	<b>3,844.50</b>	<b>3,929.08</b>	<b>4,015.52</b>	<b>4,103.86</b>	<b>4,194.14</b>	<b>4,286.41</b>	<b>4,380.72</b>	<b>4,477.09</b>

*Nota.* Elaboración propia

Para estimar la demanda efectiva de la población, se utilizó la información cuantitativa obtenida. Se consideraron las disposiciones, hábitos y capacidad del usuario que tiene al realizar el pago de servicios de manera digital. Así mismo, se quiso asegurar que la población evaluada sea la orientada al universo seleccionado. Por ello, se optó por colocar el porcentaje de la población que realiza pagos de servicios con el medio de pago de tarjeta de crédito y débito. Véase la Tabla 33.

A partir de las respuestas de las encuestas, se halló que el 96.20 % dispondría de una aplicación de pago móvil que acepte todos los tipos de tarjetas, así como el 97.70% consideró usar el aplicativo si es que este contase con los atributos más relevantes. Considerando un escenario conservador, se quiso no asumir el porcentaje total de aceptación del aplicativo. Por ello, en el primero año se considera el 56 % de aceptación del aplicativo. De esta manera, se estimó la demanda efectiva.

Con la información calculada de la demanda real efectiva, se halló el porcentaje de participación de la población real efectiva respecto a la población total a nivel nacional que realiza pago con tarjetas de crédito y débito. En promedio, 9.50 % de la población se adapta a las características del modelo de negocio. De esta manera, la demanda efectiva real de *número de operaciones* es multiplicada por el porcentaje de participación de población que se ciñe al mercado deseado.

Luego de los cálculos realizados, se obtuvo una demanda efectiva real para el primer año de 140,752.60 (miles) de operaciones realizadas en la plataforma. Se ha estimado que, para el décimo año, serán 182,229.51 (miles), lo cual significa una demanda real conservadora para la proyección de ventas. Véase la Tabla 34.

Para poder estimar los ingresos del dimensionamiento de la demanda efectiva real por el número de operaciones, se asumieron supuestos de participación del mercado de aplicativos móviles y factores del mercado como competencia, precio y publicidad. Dependiendo del abordaje de los factores en el mercado en los próximos años, se tomó como base la siguiente información.

**Tabla 33**

*Supuestos de factor de mercado*

<b>Supuestos de Mercado</b>	
<b>Precio</b>	25%
<b>Publicidad</b>	65%
<b>Competencia</b>	70%

---

---

**11.38%**

---

*Nota.* Elaboración propia

En base a esta información, se proyectaron los supuestos de mercado para los próximos 10 años con una reducción variable según el grado de afecciones que estos factores puedan causar en el mercado. Luego de ello, se aplicaron los porcentajes a la demanda efectiva real; por lo que se obtuvo una demanda más segmentada al mercado y las posibles variables que la afecten. Por ello, los ingresos en los próximos años están en base a las comisiones fijas, del s/0.15, que se cobrarán por cada transacción u operación que realice el usuario. Con ello, se obtendrá un total de s/ 123,021 (miles) para los próximos 10 años. Véase la Tabla 35.

**Tabla 34***Estimación de la demanda efectiva de usuarios 2023-2032 (miles)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% Población que utiliza aplicativo móvil para pago de servicios	86.70%	86.70%	86.70%	86.70%	86.70%	86.70%	86.70%	86.70%	86.70%	86.70%
% Población que utiliza tarjetas de crédito y débito para pago de servicios	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%
<b>Demanda Efectiva</b>	<b>2,955.07</b>	<b>3,020.08</b>	<b>3,086.52</b>	<b>3,154.43</b>	<b>3,223.83</b>	<b>3,294.75</b>	<b>3,367.23</b>	<b>3,441.31</b>	<b>3,517.02</b>	<b>3,594.40</b>

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 35***Estimación de la demanda efectiva real 2023-2032 (miles)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
% Población que usarían el App móvil con todas la red de tarjeta	96.20%	96.20%	96.20%	96.20%	96.20%	96.20%	96.20%	96.20%	96.20%	96.20%
% Población que usaría el App móvil con atributos destacados	97.70%	97.70%	97.70%	97.70%	97.70%	97.70%	97.70%	97.70%	97.70%	97.70%
<b>Demanda Efectiva Real - Población</b>	<b>2,777</b>	<b>2,838</b>	<b>2,901</b>	<b>2,965</b>	<b>3,030</b>	<b>3,097</b>	<b>3,165</b>	<b>3,234</b>	<b>3,306</b>	<b>3,378</b>
<b>% Población +18 años de NSE A/B/C - Lima Metropolitana</b>	<b>11.49%</b>	<b>11.51%</b>	<b>11.53%</b>	<b>11.56%</b>	<b>11.58%</b>	<b>11.60%</b>	<b>11.62%</b>	<b>11.65%</b>	<b>11.67%</b>	<b>11.69%</b>
<b>Demanda Efectiva Real - Número de Operaciones</b>	<b>176,042</b>	<b>191,909</b>	<b>209,206</b>	<b>225,338</b>	<b>242,713</b>	<b>261,428</b>	<b>279,753</b>	<b>299,362</b>	<b>320,345</b>	<b>340,232</b>

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 36**

*Estimación de los ingresos por número de operaciones 2023-2032 (miles)*

Supuesto de Participación de mercado	17%	31%	35%	36%	36%	37%	37%	37%	37%	37%
% Crecimiento		80%	15%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Supuestos factor de mercado	1.15	1.14	1.13	1.12	1.10	1.08	1.05	1.05	1.05	1.05
% Reducción		1%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	0%	0%
<b>Demanda estimada de Número de operaciones</b>	<b>26,024</b>	<b>51,575</b>	<b>65,304</b>	<b>72,464</b>	<b>80,172</b>	<b>88,787</b>	<b>97,682</b>	<b>105,156</b>	<b>112,865</b>	<b>120,111</b>
Comisión por operación	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
<b>Total ingresos</b>	<b>3,904</b>	<b>7,736</b>	<b>9,796</b>	<b>10,870</b>	<b>12,026</b>	<b>13,318</b>	<b>14,652</b>	<b>15,773</b>	<b>16,930</b>	<b>18,017</b>

*Nota.* Elaboración propia

## VIII. PLAN COMERCIAL

Este plan está dirigido a captar a todas las empresas que prestan servicios para que sean clientes de Wallqa en planes de largo plazo comercial.

### 8.1. Descripción de la situación

Actualmente los pagos de servicios se realizan a través de plataformas virtuales. El mercado está atravesando por una transformación digital significativa en lo que se refiere específicamente a pagos digitales. Los consumidores y las empresas están adoptando cada vez más los pagos digitales como su método más común de realizar transacciones. Esto se debe a su conveniencia, seguridad y la disponibilidad de opciones móviles. La pandemia de la Covid-19 aceleró la digitalización de las transacciones financieras. Muchas empresas y consumidores recurrieron a los pagos digitales como una forma segura de realizar transacciones sin contacto físico. Existe una competencia creciente en el espacio de pagos digitales, pues numerosas empresas ofrecen soluciones diversas. Esto ha llevado a una mayor innovación y búsqueda de características diferenciadoras.

Los usuarios y las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de la seguridad y la privacidad en las transacciones digitales. Las plataformas que pueden garantizar altos estándares de seguridad atraen a más usuarios. Y ello es una de las mayores prioridades en Wallqa.

El ámbito de los pagos digitales está sujeto a regulaciones. Cumplir con estas regulaciones es esencial. Para ello, Wallqa operará legalmente a fin de obtener la confianza de las empresas que escalonadamente se convertirían en clientes. Tecnologías como *blockchain*, criptomonedas y las billeteras electrónicas están comenzando a influir en el espacio de pagos digitales, pues ofrecen posibilidades de innovación y eficiencia. Pero no logran lo que una empresa *Fintech*. Los bancos y otras instituciones financieras son comunes para expandir la oferta de servicios de pago y llegar con mayor confianza a las empresas que también serían clientes de Wallqa. Sin embargo, cada banco regularmente solo logra llegar a una parte de cartera ya existente en sus otros servicios, lo cual es su límite.

**Tabla 37**

*Mercado potencial*

*Mercado potencial*

	<b>Sector</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
1	Colegios	6589
2	Universidades	30
3	Telefonía	4
4	Electricidad	3
5	Agua	1
	<b>Total</b>	<b>6 627</b>

*Nota.* Elaboración propia

## **8.2. Objetivos y metas**

Para desarrollar el presente plan, se ha proyectado establecer los siguientes objetivos y metas:

### **8.2.1. Objetivos generales**

- Establecer asociaciones estratégicas que fomenten relaciones sólidas y a largo plazo con empresas que se conviertan en socios estratégicos.
- Incrementar la adopción en la plataforma Wallqa para hacer que un número significativo de empresas permita que a través de esta plataforma se generen los pagos de los servicios que exponen y, al mismo tiempo, como una herramienta para gestionar pagos entrantes.
- Mejorar la eficiencia de procesamiento de pagos para ayudar a las empresas a optimizar y acelerar sus procesos de pago.

### **8.2.2. Metas específicas**

- Firmar 2 mil nuevos acuerdos de asociación estratégica con empresas que permitan canalizar los pagos de servicios que les hacen anualmente.
- Lograr un crecimiento del 10% como plataforma para procesar al menos el 30% de transacciones mensuales de las empresas durante el primer año.
- Facilitar el procesamiento de 9 millones de soles en pagos a través de la plataforma en el primer año.
- Mantener una tasa de retención de clientes empresariales de al menos el 70 % durante los primeros dos años.

- Ofrecer capacitación y soporte especializado para socios estratégicos para reducir el tiempo de incorporación de sus clientes en un 30 %.
- Mantener una calificación promedio de satisfacción del cliente de al menos 90% en encuestas realizadas a los socios estratégicos.
- Aumentar la participación de mercado de socios estratégicos en un 50% durante el segundo año.

### 8.3. Modelo de negocio

La plataforma de pagos de servicios Wallqa utilizará la pasarela de pagos Izypay. Esta pasarela asegura al comercio ante el fraude gracias a su esquema de autenticación de todas las marcas. Izypay no nos cobrará afiliación por el servicio, lo que existe es el cobro por comisión de transacción de 2.90 % del monto del pago de servicio, más el cobro del mantenimiento de S/0.40 + IGV, más la comisión de tarifa plana de S/ 0.15 por transacción a través de “Wallqa”, todo ello trasladado al cliente empresa. Es decir, no existirá ningún cobro extra hacia el usuario.

### 8.4. Fuerza de ventas

El área comercial de Wallqa inicialmente estará compuesta por tres ejecutivas comerciales, las cuales desempeñarán funciones relevantes en la ejecución del plan comercial para impulsar la plataforma de pago de servicios. Algunas de las actividades que deberán desarrollar serán las siguientes:

- **Identificación de prospectos:** La fuerza de ventas debe identificar empresas que sean prospectos adecuados para utilizar la plataforma de pago de servicios. Esto puede involucrar la investigación de mercado y la búsqueda de empresas que se beneficiarían de la solución.

- **Contacto y presentación:** Una vez identificados los prospectos, la fuerza de ventas se comunica con ellos. Esto incluye la presentación de la plataforma, sus beneficios y cómo puede mejorar su situación en resolver sus necesidades específicas en términos de recepción de pagos.

- **Demostraciones y capacitación:** Realizar demostraciones de la plataforma para mostrar su fácil funcionalidad y el fácil acceso de los clientes de las empresas con cualquier tipo de tarjeta de crédito o débito para que desarrollen sus pagos.

- **Negociación y personalización:** Adaptar la oferta para satisfacer las necesidades específicas de cada empresa. Esto podría incluir la negociación de tarifas, la personalización de características y la elaboración de acuerdos comerciales.

- **Cierre de ventas:** El objetivo final es cerrar acuerdos y lograr que las empresas se conviertan en clientes de la plataforma. Esto implica el proceso de firma de contratos.

- **Fidelización de las empresas clientes:** Una vez que una empresa se convierte en cliente, la fuerza de ventas sigue siendo un punto de contacto clave. Debe mantener una relación sólida, resolver problemas, atender consultas y asegurarse de que la empresa esté satisfecha con la plataforma.

- **Desarrollo de referencias:** Fomentar que los clientes satisfechos proporcionen referencias y testimonios que respalden la eficacia de la plataforma. Esto puede ayudar a atraer a nuevos prospectos.

- **Gestión de cuentas clave:** Se trabajará con empresas grandes, de mucha carga o estratégicas. La fuerza de ventas podría estar dedicada a la gestión de cuentas clave, lo que implica una atención más personalizada y estratégica.

- **Recopilación de comentarios del cliente:** Obtener comentarios de los clientes sobre su experiencia con la plataforma y comunicarlos al equipo de desarrollo para futuras mejoras.

- **Formación continua:** Mantenerse actualizado sobre las características y ventajas de la plataforma, así como sobre las tendencias del mercado de pagos digitales, para poder brindar información actualizada a los prospectos y clientes.

- **Análisis de competidores:** Monitorear las actividades de la competencia y proporcionar información sobre cómo la plataforma se compara con otras soluciones en el mercado.

- **Cumplimiento de objetivos de ventas:** La fuerza de ventas debe trabajar para cumplir los objetivos y metas de ventas establecidos en el plan comercial, por ejemplo, el número de nuevos clientes adquiridos y el volumen de transacciones procesadas.

## 8.5. Tarifa

Se desarrolla la estructura de costos para poder definir las tarifas de la plataforma de pagos. Esto permitirá cobrar a las empresas clientes según diversos factores que han involucrado el desarrollo de esta plataforma. A partir del análisis respectivo, se decidió aplicar una tarifa plana por transacción de s/ 0.15.

## **IX. PLAN DE *MARKETING***

El plan de *marketing* de Wallqa tendrá como principal distinción la solución de pagos digitales de servicios integrados de la manera más segura, conveniente y confiable.

### **9.1.Objetivos**

- Aumentar el conocimiento de la marca Wallqa a través del posicionamiento y reconocimiento en Lima Metropolitana.
- Aumentar la base de usuarios activos que utilicen la aplicación.
- Fidelizar a los usuarios con promociones, programas de recompensas y descuentos exclusivos.
- Ampliar la cobertura del mercado.

### **9.2.Estrategia genérica**

Las estrategias genéricas en el plan de *marketing* son enfoques amplios y fundamentales que una empresa puede adoptar para competir en su mercado objetivo. Para el plan de negocios propuesto, la estrategia estará enfocada en el liderazgo en costos y diferenciación.

Por un lado, se aplica el liderazgo en costos, debido a que la plataforma de pago de servicios integrados permitirá realizar pagos con las comisiones más bajas del mercado con el objetivo inicial de captar al mayor porcentaje del segmento de mercado definido. Por otro lado, se aplica la diferenciación, ya que la plataforma de pago de servicios integrados permitirá realizar pagos con todo tipo de tarjetas de débito y/o crédito a través de una única plataforma.

Esta estrategia busca establecer la oferta como única y atractiva para sus clientes potenciales a nivel de usuarios y negocios enfocándose inicialmente en Lima Metropolitana para personas adultas, bancarizadas de los NSE B, y C que realizan pagos por lo menos una vez al mes.

**Tabla 38**

*Benchmarking competitivo*

	<b>Yape</b>	<b>Bim</b>	<b>Kasnet</b>	<b>Wallqa</b>
<b>Cliente objetivo</b>	Usuarios que cuentan con tarjetas de crédito y/o debito			
<b>Personalidad de marca</b>	Digital	Digital	Físico	Digital
<b>Producto</b>	Plataforma de pagos de servicios			
<b>Fortalezas</b>	Marca rápidamente posicionada por respaldo directo del <sup>®</sup> BCP	Marca respaldada por bancos, financieras y cajas municipales	La más grande red de agentes corresponsales multibanca	Aceptará pagos de servicios centralizado de todas las tarjetas de crédito y debito
<b>Debilidades</b>	Inicialmente ligada a un banco ( <sup>®</sup> BCP); luego, a uno segundo ( <sup>®</sup> BBVA) por alianza estratégica	Inicialmente ligada a un banco ( <sup>®</sup> BBVA); luego, a uno segundo ( <sup>®</sup> BCP) por alianza estratégica	Funcionalmente solo desarrollada físicamente a través de agentes	Nueva marca
<b>Marketing</b>	Estrategia digital y medios de comunicación masiva	Estrategia digital	Estrategia digital y medios de comunicación masiva	Estrategia digital y medios de comunicación masiva

*Nota.* Elaboración propia

**9.3.Estrategia de crecimiento**

La estrategia de crecimiento de Wallqa inicialmente se enfocará en el desarrollo de producto, debido a que es una plataforma de pagos nueva. Luego, el énfasis estará en la penetración y desarrollo de mercados con el objetivo de incrementar la participación. Este plan proyecta obtener crecimiento continuo de usuarios y una mayor participación en el mercado. Wallqa buscará abarcar los mercados en otros departamentos del norte y sur del país, y establecer el alcance con diferentes formas de pago de servicios: impuestos, préstamos, etc.

**9.4.Estrategia de posicionamiento**

Wallqa es un intermediario entre el cliente (negocio) y el usuario. Por ello, se propone aplicar posicionamiento para ambos sobre la propuesta de valor. El beneficio del posicionamiento es diferente para cada tipo de frente según las necesidades identificadas en cada uno.

**Cliente (negocios):** Propuesta de mejora rentabilidad a los negocios, con tarifas planas independiente al monto de la transacción. Se quiere que las empresas vean a Wallqa mas allá de solo una solución para el recaudo de pagos de sus clientes.

**Usuarios:** Posicionamiento a través del beneficio que encuentren a través de las ofertas y promociones del aplicativo móvil. La idea es que los usuarios perciban a Wallqa como un aplicativo y una herramienta de pago de servicios integrados con promociones en tiempo real.

### 9.5. Estrategia de segmentación de mercados

**Usuarios habituales de pagos digitales:** Este segmento comprende personas que ya utilizan activamente tarjetas de débito y crédito para realizar transacciones cotidianas como pagos de servicios básicos, impuestos, recreación, compras en línea, etc.

A continuación, se muestra las variables consideradas para la segmentación

**Tabla 39**

*Segmentación de mercado - usuarios*

Variable	Detalle
<b>Geográfico</b>	Lima Metropolitana
<b>Demográfico</b>	Personas mayores de 18 años
<b>Socioeconómico</b>	NSE A/B y C
<b>Psicográfico</b>	Personas que pagan servicios básicos al menos una vez al mes, bancarizados, que utilicen red de tarjetas de débito y/o crédito y que utilicen billeteras móviles. Personas que utilicen Smartphone
<b>Comportamiento</b>	Facilidades de pagos de servicios y compras, personas que suelen olvidarse las fechas de vencimiento y con alta sensibilidad a las promociones y ofertas.

*Nota.* Elaboración propia

**Negocios:** Podremos dirigirnos a empresas de servicios básicos, instituciones educativas, instituciones públicas (impuestos y tributos) que desean realizar los cobros de los servicios brindados bajo una tarifa plana, la menor comisión de pasarela del mercado (negociación con Izipay) y control de ingresos.

**Tabla 40**

*Segmentación de mercado - negocios*

Variable	Detalle
<b>Tipo de empresa</b>	Telefonía, instituciones privadas y públicas, servicios básicos e impuestos
<b>Geográfico</b>	Lima Metropolitana
<b>Empresarial</b>	Micro, pequeña, mediana y gran empresa
<b>Objetivo</b>	Buscan rentabilidad en sus empresas y control de ingresos

*Nota.* Elaboración propia

## 9.6. Estrategia competitiva

### Liderazgo en costos

Wallqa tendrá una estrategia de liderazgo en costos, debido a que se cobrará una tarifa plana por cada transacción a comparación de los competidores que cobran un porcentaje del monto que se pagará por el servicio. Esta estrategia busca atraer a clientes que valoran los precios más bajos y que buscan una opción más económica para realizar transacciones.

### Diferenciación

La plataforma brindará pagos de servicios centralizados a diferencia de los principales competidores, ofreciendo una característica diferenciada con el objetivo de destacarnos y crear un valor distintivo para los clientes.

Así mismo, se tendrán en cuenta aspectos relevantes para el Usuario y el Clientes que son importantes en un aplicativo móvil como respaldo.

## 9.7. Estrategia de marca

**Marca:** Wallqa hace referencia a una expresión de la lengua quechua, cuyo significado es ‘monedero’. Esta palabra denota que el aplicativo está orientado al uso y disposición de dinero para el pago de servicios integrados.

### Logotipo:



### Composición del logotipo

Las líneas del logo representan la forma circular de las monedas en sus diferentes valores y la tecnología asociada a la plataforma.

Las letras exponen la naturalidad y diversidad del Perú con una tipografía moderna, orientada a un público general orientado a la tecnología.

### Colores de la marca

La marca usa una paleta de colores del Perú en alta saturación. Las tonalidades y combinaciones del blanco y rojo causan un efecto de patriotismo e identidad nacional

## 9.8. Propuesta de valor

### 9.8.1. Usuarios.

La propuesta de valor central es la realización de la operación de pagos de servicios con las siguientes ventajas:

**Simple:** La aplicación móvil es muy fácil de usar, ya que permite registrar las tarjetas de crédito y/o débito según las preferencias personales, eliminando la necesidad de ingresar los datos en cada transacción. Solamente se solicitará un código de verificación personal por motivos de seguridad.

**Gratuita:** El servicio ofrecido es completamente gratuito para los usuarios finales. Esto significa que no se aplican tarifas por cada transacción. La aplicación se puede descargar de forma gratuita desde *App Store* y *Google Play*, y no se cobra ninguna tarifa por realizar pagos de servicios.

**Centralizada:** Para que la aplicación sea exitosa entre los usuarios futuros, es importante incorporar los servicios que tienen una alta demanda. Según la encuesta realizada, los tres servicios más solicitados son el pago de telefonía móvil y fija, los servicios básicos y el suministro de gas doméstico.

### 9.8.2. Negocios

Para las empresas, la propuesta de valor implica proporcionarles una solución de cobro innovadora con la comisión más baja disponible en el mercado, todo ello dentro de una tarifa plana. Adicionalmente, se ofrece un servicio de recordatorio de cobros que exime a la empresa de tener que realizar un seguimiento activo.

Asimismo, a través de la aplicación, se ofrece a las empresas un nuevo canal de comunicación con la capacidad de promocionar sus negocios en la propia aplicación. Estas oportunidades de publicidad y destacados tomarán varias formas y se convertirán en una fuente adicional de promoción y aumento del tráfico dentro de sus respectivas empresas.

## 9.9. Marketing Mix

### 9.9.1. Producto

#### ¿Qué ofrezco?

Una plataforma en forma de aplicación móvil para pagos de servicios

### **¿Qué necesidad cubre?**

Poder hacer pagos de servicios a través de todas las tarjetas de crédito y débito, permitiendo integrar las empresas de servicios con los usuarios que requieran hacer estos pagos sin describir obstrucción por el tipo de tarjeta de pago.

### **Características**

Es una aplicación que puede ser instalada en cualquier smartphone de toda marca y modelo, manteniendo la ciberseguridad en constante actualización, de fácil y rápido acceso, con recordatorios de pagos y la confianza en el soporte de una pasarela de pago muy reconocida

### **9.9.2. Precio**

#### **Beneficios netos**

Presentamos al mercado el menor precio por comisión a las empresas de servicios, la cual será una tarifa plana de S/ 0.15 más el menor precio del mercado en pasarela, habiendo negociado con Izipay para un pago de comisión del \$ 2.90 más S/ 0.30 + igv.

Precio lista:

No existirá una lista de precios, en un sentido que tendremos un precio bajo, una tarifa plana.

#### **Ventajas competitivas**

El usuario no percibirá el cobro de alguna comisión, mientras que las empresas de servicios en la negociación de la comisión. Esta será siempre menor al de las competencias.

### **9.9.3. Plaza**

#### **Canales de venta**

Los canales de venta serian virtuales, publicando la aplicación en las plataformas móviles más populares, como la *App Store* de *Apple* y *Google Play Store* serian la primera opción, a través de un sitio web oficial también podría ser otra forma, utilizar publicidad en línea en las redes sociales como 60 piezas graficas por mes en Facebook e Instagram, también anuncios de búsqueda en Google considerando 60 *Adds* por mes para comunicarse directamente con los usuarios interesados.

#### **Cobertura**

La cobertura sería la disponibilidad geográfica y la amplitud de usuarios que pueden acceder y utilizar la aplicación. La cobertura geográfica sería inicialmente Lima Metropolitana, La cobertura también está relacionada con los dispositivos móviles y sistemas operativos compatibles, que estaríamos disponiendo para todas las marcas y sistema operativos, y la cobertura de acceso a todas las tarjetas de medio de pago.

### **Localización**

Además de los canales de venta se proyecta participar en 06 eventos al año, que refieran ferias y conferencias locales relacionados con la tecnología, *Fintech* o finanzas para promocionar la aplicación directamente a un público potencial.

### **Almacenamiento**

En el caso de nuestra aplicación, el almacenamiento estaría referido a la gestión de datos y la seguridad de la información. La aplicación almacenará datos personales y financieros de los usuarios, como información de tarjetas de crédito y/o débito, cuentas bancarias y detalles de transacciones. Por ello, exponemos garantizar la seguridad de estos datos mediante medidas de cifrado y protección contra accesos no autorizados. La aplicación requiere almacenar datos en servidores, nos aseguraremos de que estos servidores sean seguros y estén protegidos contra posibles ataques cibernéticos. También implementaremos sistemas de copias de seguridad y recuperación de datos para asegurarles a los usuarios de que, en caso de fallas técnicas o pérdida de datos, puedan restaurar la información de manera rápida y efectiva.

## **9.9.4. Promoción**

### **Redes sociales**

Utilizaremos las plataformas de Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y TikTok, radios, entre otras, desarrollando contenido que sea relevante para nuestra audiencia y que muestre los beneficios y características únicas de nuestra aplicación; esto en cantidades descritas por los canales de ventas y soportado por seis videos de "youtuber" más 60 publicaciones en Youtube por mes. Compartiremos historias de éxito y testimonios de usuarios satisfechos que hayan utilizado la aplicación para resolver problemas financieros o simplificar sus pagos de servicios sin algún inconveniente los videos desarrollados, más 12 anuncios en radio por mes. Mantendremos una presencia activa en las redes sociales al publicar contenido regularmente. Esto nos ayudará a mantener el interés en nuestros seguidores y aumentará nuestra visibilidad.

## **Anuncios**

Los anuncios en redes sociales son una herramienta poderosa para promocionar la aplicación de pago móvil de manera más precisa y dirigida. Definiremos los objetivos publicitarios para que estos puedan aumentar las descargas de la aplicación, aumentar el reconocimiento de la marca, generar leads o fomentar la participación en promociones específicas. Utilizaremos las herramientas de segmentación de la plataforma para definir claramente a quién se mostrarán los anuncios. Segmentaremos por nivel socio económico, ubicación geográfica que residan dentro de Lima Metropolitana, y que presenten interés en pagos por aplicativos.

## **Cartelería**

La cartelería es una forma efectiva de promocionar la aplicación de plataforma de pago móvil en ubicaciones físicas. Por ello, colocaremos en avenidas concurridas 20 paneles publicitarios. A su vez, en conjunto, desarrollaremos y participaremos en eventos o puntos de venta, creando carteles con un diseño visualmente atractivo que llame la atención de los transeúntes, utilizando colores y elementos gráficos que sean coherentes con la identidad de WALLQA a través de *merchandising*. Este incluirá un mensaje claro y conciso que resalte los beneficios clave de la aplicación, por ejemplo, "Todos tus servicios en un solo lugar". Incorporaremos códigos QR en los carteles que los usuarios puedan escanear con sus dispositivos móviles para acceder directamente a la página de descarga de la aplicación. También, agregaremos imágenes de dispositivos móviles que muestren la aplicación en acción para que los transeúntes puedan visualizar cómo funciona.

### **9.10. Presupuesto de *marketing***

**Tabla 41***Presupuesto de marketing en soles*

	Valor Men	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Branding</b>		<b>2,348,960</b>	<b>3,388,740</b>	<b>4,447,638</b>	<b>5,152,531</b>	<b>5,990,464</b>	<b>7,966,115</b>	<b>8,639,665</b>	<b>10,769,963</b>	<b>13,052,012</b>	<b>13,432,445</b>
<i>Merchandising</i>	37,000	576,000	900,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,850,000	1,850,000	3,700,000	3,700,000	3,700,000
<i>Desarrollo de Marca - Marketing</i>	75,000	900,000	1,160,440	1,469,338	1,630,431	1,803,864	3,329,515	3,663,065	3,943,363	5,925,412	6,305,845
<i>Panel Publicitario</i>	15,000	120,000	151,200	151,200	250,000	480,000					
<i>Facebook</i>	2,280	27,360	30,500	30,500	30,500	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
<i>Instagram</i>	2,083	25,000	25,000	25,000	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000
<i>Google Adds</i>	1,800	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
<i>Radios</i>	12,000	144,000	250,000	250,000	250,000	580,000					
<i>Youtube</i>	25,000	300,000	300,000	450,000	690,000	690,000	850,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
<i>Influencers</i>	10,000	90,000	150,000	150,000	150,000	150,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
<i>Desarrollo de Eventos</i>	50,000	100,000	250,000	550,000	550,000	550,000	1,350,000	1,350,000	1,350,000	1,650,000	1,650,000
<i>Producción de videos publicitarios</i>	9,000	45,000	150,000	150,000	350,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
<b>TOTAL</b>		<b>2,348,960</b>	<b>3,388,740</b>	<b>4,447,638</b>	<b>5,152,531</b>	<b>5,990,464</b>	<b>7,966,115</b>	<b>8,639,665</b>	<b>10,769,963</b>	<b>13,052,012</b>	<b>13,432,445</b>

*Nota.* Elaboración propia

## **X. PLAN DE OPERACIONES**

El presente plan de operaciones de Wallqa enmarca las actividades de ciberseguridad y desarrollo del aplicativo que deben ser ajustadas a la legislación actual vigente del país a fin de no vulnerar derechos de los usuarios y clientes.

### **10.1. Objetivo general**

Establecer una hoja de ruta detallada y estratégica para gestionar todos los aspectos operativos de Wallqa, con el fin de garantizar su funcionamiento eficiente, seguro y exitoso.

### **10.2. Objetivos específicos**

- Asegurar que Wallqa esté disponible y funcional en todo momento para los usuarios.
- Establecer medidas sólidas de ciberseguridad para proteger la información financiera y personal de los usuarios.
- Garantizar que Wallqa ofrezca una experiencia de usuario fluida al realizar las transacciones.
- Asegurar que Wallqa cumpla con todas las regulaciones y estándares financieros relevantes bajo la jurisdicción de operación.

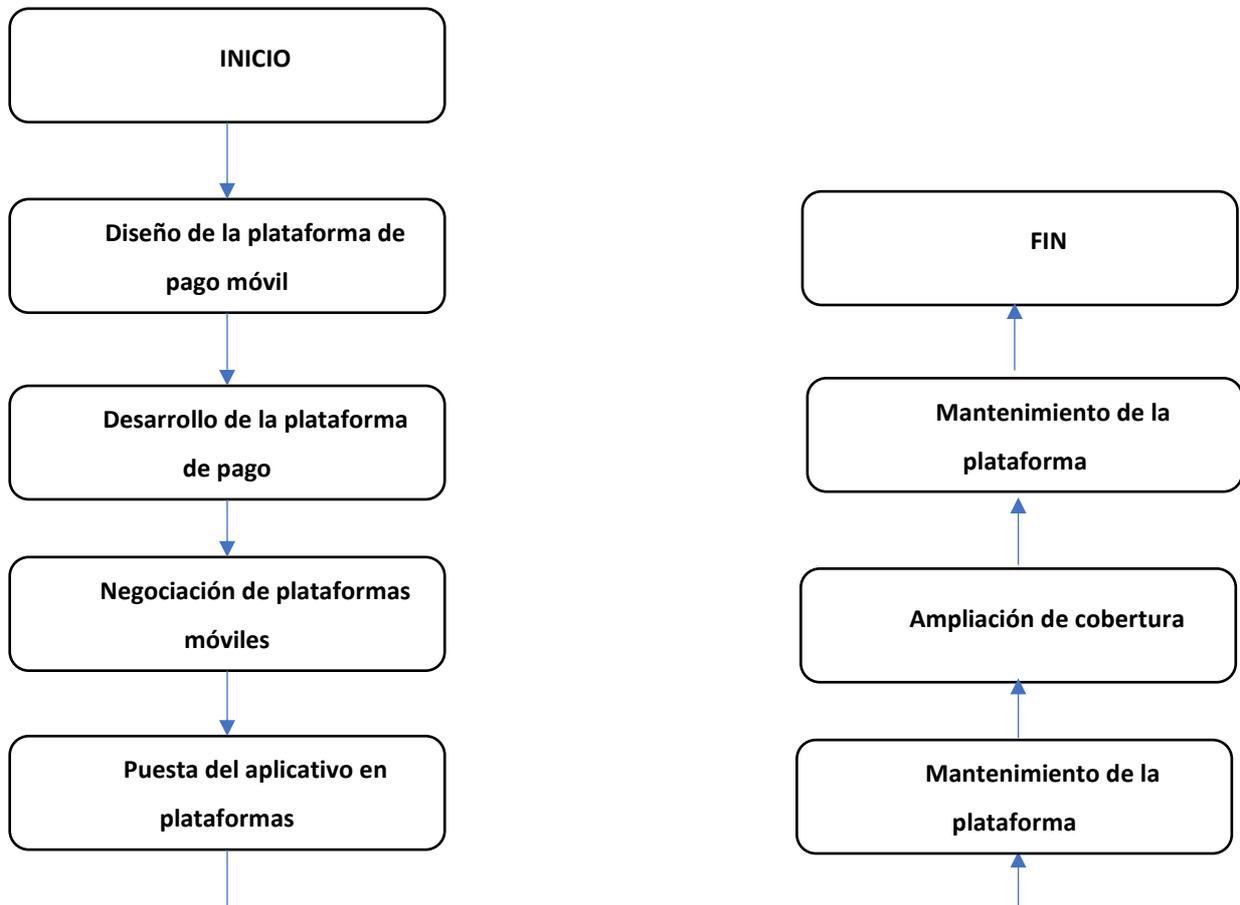
### **10.3. Descripción de procesos**

El plan se realizará en un espacio de 10 años, comenzando las operaciones en enero de 2024.

A continuación, se describen las etapas del proceso desde el punto de vista general que van desde el diseño de la plataforma de pago móvil, desarrollo de la plataforma de pago móvil, negociación de plataformas móviles, lanzamiento del aplicativo en plataformas tipo Android y iOS, mantenimiento y ampliación de cobertura como parte del crecimiento.

**Figura 24**

*Flujo global de operaciones*



*Nota.* Elaboración propia

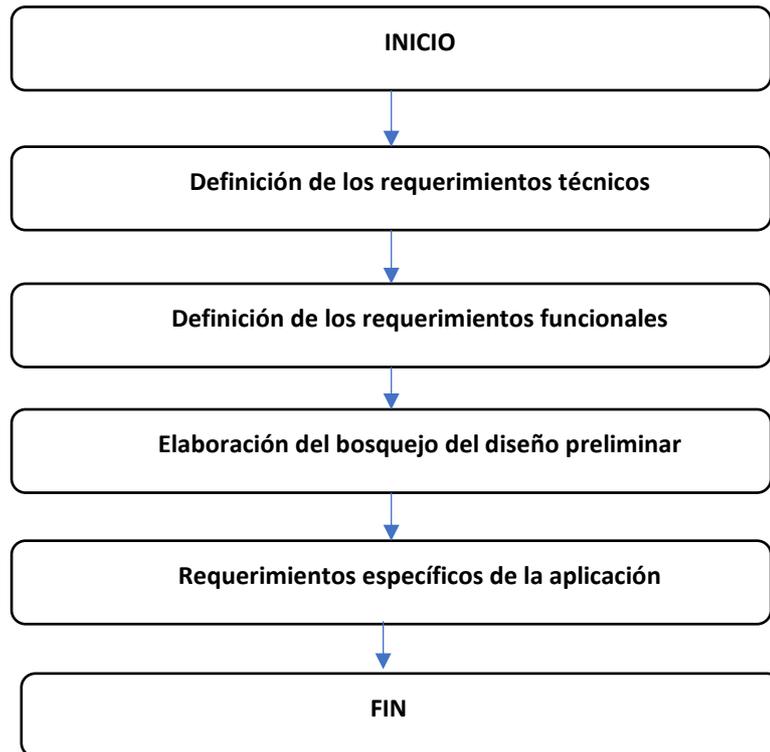
**Diseño de la plataforma de pago móvil:** El diseño de la plataforma de pago móvil es una etapa clave en el desarrollo del proyecto tecnológico, donde se van a considerar los siguientes hitos importantes.

**Definición de requerimientos técnicos y funcionales:** En esta etapa se identifican y definen los requerimientos funcionales, es decir, las características y funcionalidades que la aplicación debe tener para satisfacer las necesidades de los usuarios y los negocios. Al mismo tiempo, también se deben establecer los requerimientos técnicos, como las plataformas de desarrollo, los lenguajes de programación, las bases de datos y otros elementos tecnológicos necesarios.

**Elaboración del bosquejo del diseño preliminar:** Realizamos un bosquejo del diseño general de la aplicación, que incluya la estructura de la interfaz de usuario, las pantallas principales y la navegación entre ellas. Este bosquejo inicial servirá como base para el desarrollo posterior.

**Figura 25**

*Flujo del diseño de la plataforma de pago móvil*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 26**

*Cotización para desarrollo de aplicativo*

## DESCRIPCIÓN

### DESARROLLO DE SOFTWARE - PAGOS

*\* Desarrollo de una APP para Realizar pagos con tarjetas.*

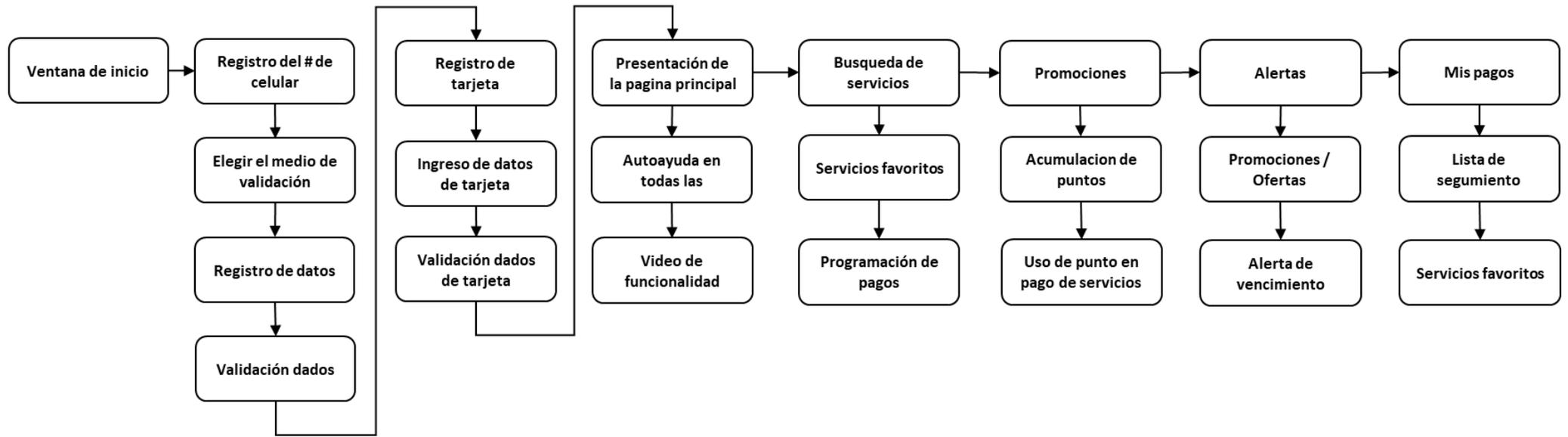
*Desarrollo se realizar con las siguientes herramientas:*

- *Backend .net core 7 (Apirest).*
- *Frontend APP - Flutter (android y ios).*
- *Base datos Microsoft SQL Sever 2019.*
- *Base datos SQLLite.*

*Nota. Extraído de la cotización de desarrollo de App – Anexo 5*

**Figura 27**

*Flujo elaboración del bosquejo del diseño preliminar*

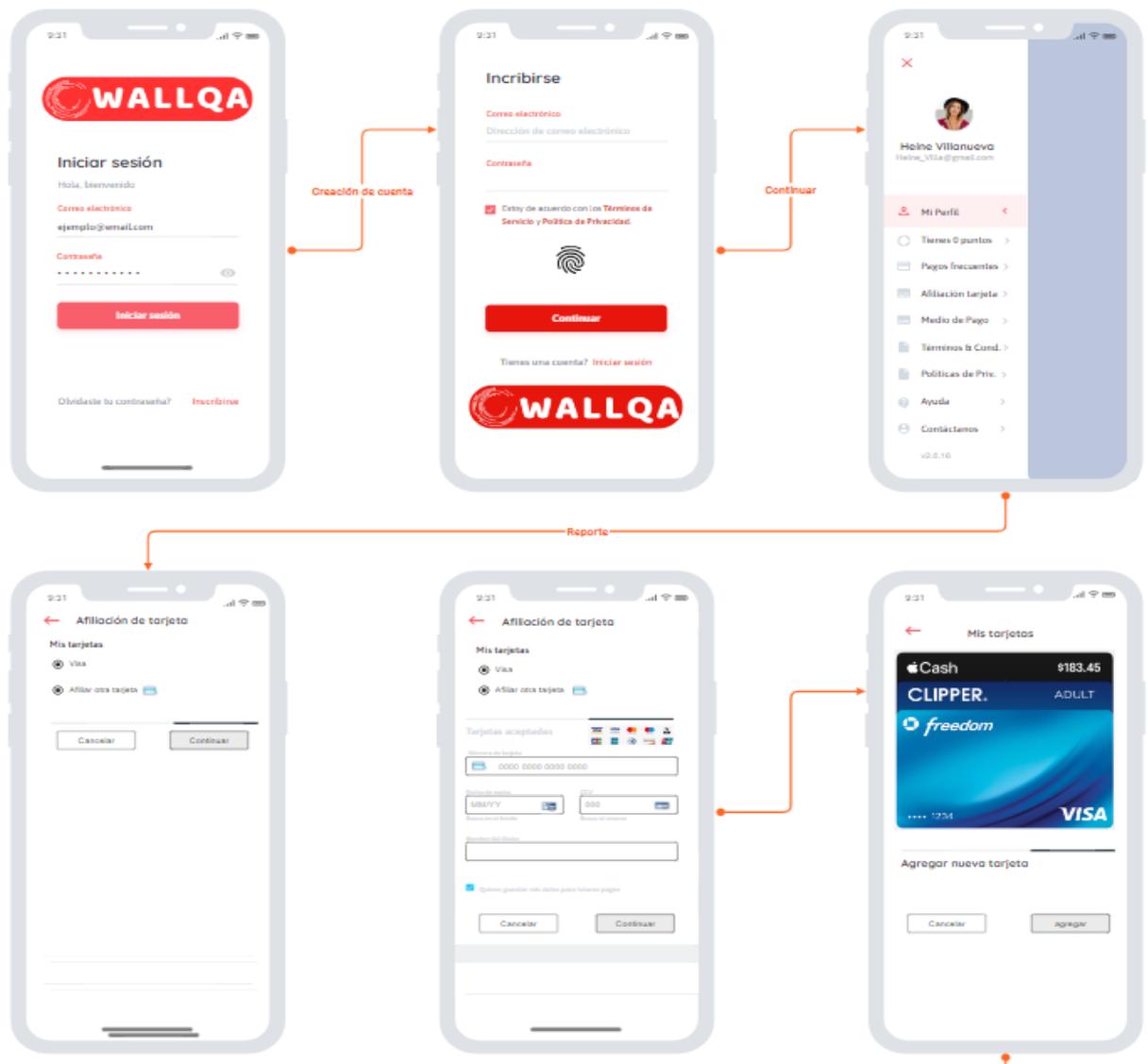


*Nota.* Elaboración propia

**Requerimientos específicos de la aplicación:** Además de los requerimientos generales, identificamos los requerimientos específicos que necesita nuestra aplicación como registro de usuarios, registro de tarjetas, pagos frecuentes, búsqueda de negocios, procesamiento de pagos, historial de pagos, estadísticas de pagos, recordatorio de pagos, entre otros, para ello elaboramos un prototipo de la plataforma de pago móvil.

**Figura 28**

*Prototipo de la plataforma móvil de pago*



*Nota.* Elaboración propia

Una vez definidos los requerimientos y se haya elaborado el diseño preliminar, procedemos con el desarrollo de plataforma de pago móvil, teniendo en cuenta las mejores prácticas de diseño de interfaces de usuario, usabilidad y experiencia del usuario.

**Desarrollo de la plataforma móvil de pago:** El desarrollo de la plataforma de pago móvil será tercerizado, para lo cual enviaremos el diseño de la plataforma de pago móvil al proveedor externo. Esta etapa implica la tercerización del desarrollo de la plataforma a un proveedor especializado. A continuación, se detallan los pasos involucrados:

**Envío del diseño al desarrollador:** Enviaremos el diseño de la plataforma al desarrollador externo proporcionando toda la información detallada, incluyendo los requisitos funcionales y técnicos, el bosquejo del diseño preliminar y cualquier otra información relevante para asegurar que el proveedor comprenda completamente lo que se espera del desarrollo.

**Desarrollo de la plataforma:** El proveedor se encargará de realizar el desarrollo de la plataforma de acuerdo con los requerimientos y el diseño proporcionado. Utilizará las tecnologías y herramientas necesarias para crear la funcionalidad y la interfaz de usuario deseada.

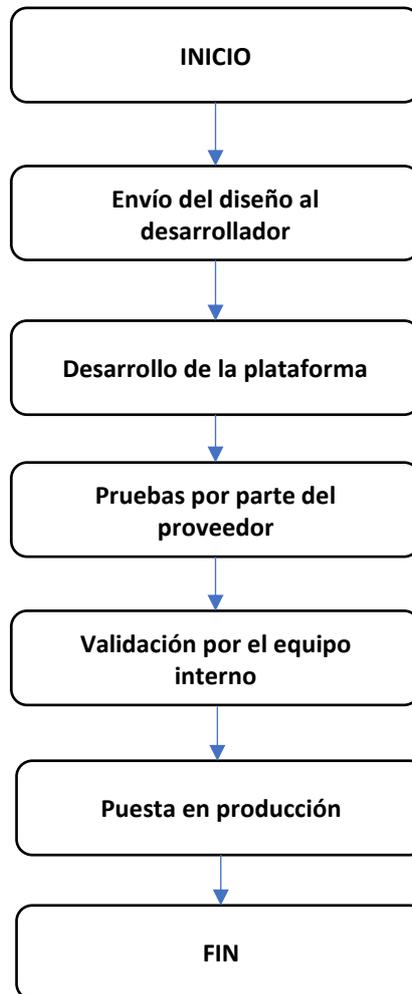
**Pruebas por parte del proveedor:** Una vez que el desarrollo de la plataforma esté completo, el proveedor realizará pruebas exhaustivas para asegurarse de su funcionalidad correcta y cumpla con los estándares de calidad esperados. Esto implica probar todas las funcionalidades, identificar y corregir errores (*bugs*), y realizar ajustes necesarios para asegurar un rendimiento óptimo.

**Validación por parte del equipo interno:** Una vez que el proveedor haya completado las pruebas, el equipo interno realizará su propia validación de la plataforma. Esto implica revisar la funcionalidad, la interfaz de usuario y cualquier otro aspecto relevante para garantizar que la plataforma cumpla con las expectativas y requisitos establecidos durante la etapa de diseño.

**Puesta en producción:** Una vez que el equipo interno haya validado la plataforma, se procederá a su puesta en producción, es decir, se lanzará oficialmente para que los usuarios puedan comenzar a utilizarla.

**Figura 29**

*Flujo del desarrollo de la plataforma móvil de pago*



*Nota.* Elaboración propia

### **Negociación de plataformas móviles**

La plataforma de pago móvil debe estar disponible en las tiendas de aplicaciones más populares, como *Apple Store* y *Google Play*. Para ello debemos considerar algunos puntos clave para la negociación con estas plataformas móviles:

- **Requisitos y directrices de la plataforma:** Cada plataforma móvil tiene sus propios requisitos y directrices para la inclusión de aplicaciones en sus tiendas *Apple Store* y *Google Play*.
- **Proceso de registro y aprobación:** Ambas plataformas (*Apple Store* y *Google Play*) tienen un proceso de registro y aprobación para las aplicaciones. Para lo cual debemos seguir los pasos necesarios, como crear una cuenta de desarrollador,

proporcionar información sobre la plataforma de pago móvil y someterla a una revisión por parte de las plataformas.

### **Puesta del aplicativo en plataformas**

Como estrategia de penetración la plataforma será ofrecida de forma gratuita, para lo cual consideramos los siguientes aspectos:

- Configuración de la descarga gratuita: Nos aseguraremos de que la configuración de la plataforma de pago móvil en las tiendas de aplicaciones refleje correctamente que la plataforma está disponible de forma gratuita. Esto implica establecer el precio de descarga como cero en las tiendas de aplicaciones correspondientes, como *Apple Store* y *Google Play*.
- Actualizaciones y mejoras continuas: A medida que la plataforma de pago móvil se descargue y utilice, recopilaremos los comentarios y sugerencias de los usuarios para realizar actualizaciones y mejoras periódicas. Mantener la aplicación actualizada y responder a las necesidades de los usuarios nos ayudará a aumentar su posicionamiento y mejorar la satisfacción de los usuarios.

### **Mantenimiento de la plataforma**

El mantenimiento y la actualización constante de la plataforma de pago móvil se realiza a través del desarrollador para asegurar un buen funcionamiento, adaptarse a los cambios tecnológicos y garantizar la seguridad de la plataforma de pagos, para ello consideraremos los siguientes puntos clave.

- Actualizaciones y mejoras: Realizaremos actualizaciones periódicas de la plataforma de pago móvil para agregar nuevas funcionalidades, mejorar la experiencia del usuario y solucionar posibles vulnerabilidades de seguridad. Asimismo, estará acorde de los cambios tecnológicos.
- Seguridad de la plataforma de pagos: Dado que la plataforma de pago móvil involucra pagos, es crucial respaldar la seguridad de los datos de los usuarios y las transacciones. Para asegurar los datos se implementarán auditorías de seguridad periódicas mediante la certificación PCI, medidas de protección robustas y el cumplimiento de los estándares y regulaciones de seguridad normados para las transacciones en línea.

- **Comunicación con los usuarios:** Estableceremos una comunicación clara y transparente con los usuarios sobre las actualizaciones y mejoras de la plataforma de pago móvil. Asimismo, se comunicarán las nuevas funcionalidades, mejoras de seguridad y cualquier otro cambio relevante que pueda afectar su experiencia o la forma en que utilizan la aplicación.

### **Proceso de incorporación de empresas/negocios**

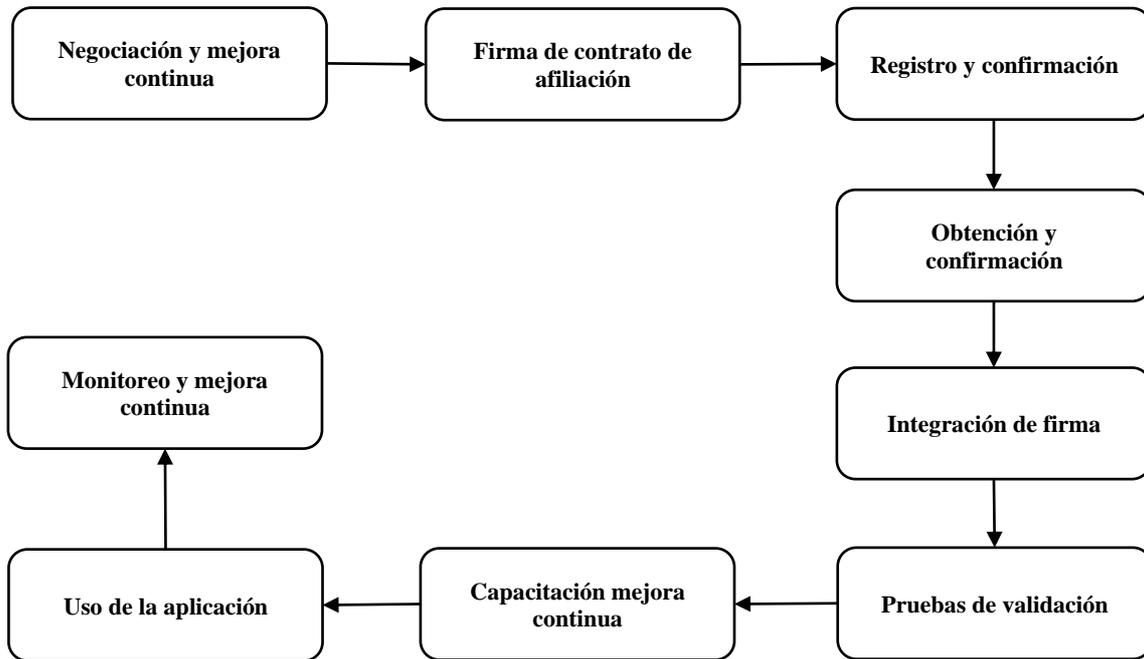
El proceso de incorporación de una empresa/negocio a la plataforma de pagos inicia con la negociación de términos de contrato, firma del contrato de afiliación, registro y confirmación, obtención de credenciales de integración, integración técnica, pruebas de validación, capacitación y soporte técnico, uso de la plataforma.

Inicialmente, acordaremos los términos y condiciones del contrato de afiliación, esto incluye las tarifas, comisiones, plazos, requisitos de seguridad, y otros aspectos relevantes para finalmente proceder con la firma del contrato. Con la firma del contrato la empresa se registra en la plataforma de pagos proporcionando información como datos de contacto, detalles comerciales y financieros, seguidamente validamos y verificamos la información y entregamos a la empresa las credenciales de integración, como claves de API o tokens de acceso, que le permiten conectarse con nuestra plataforma de pagos.

La empresa integra las API, SDK u otras herramientas proporcionadas nuestra plataforma de pagos habilitando las opciones de pago y recibir información sobre las transacciones. Realizamos pruebas exhaustivas para validar que la integración técnica funcione correctamente, una vez que la integración está completa y validada, la empresa comienza a utilizar la plataforma de pagos para procesar transacciones de manera efectiva y segura.

**Figura 30**

*Flujo del proceso de incorporación de empresas/negocios*



*Nota.* Elaboración propia

## 10.4 Infraestructura y tecnología

### 10.4.1. Infraestructura

Para garantizar que los teléfonos inteligentes sean capaces de respaldar y operar la plataforma de pago móvil, es esencial considerar las siguientes especificaciones técnicas: Se requiere un sistema operativo Android con una versión 4.0 o posterior. Esto asegurará que la plataforma de pago móvil sea compatible con la mayoría de los dispositivos Android disponibles en el mercado. También se necesita un sistema operativo iOS con una versión superior a 7.0. De manera similar, la plataforma de pago móvil debe ser compatible con dispositivos que ejecuten iOS. Establecer una versión mínima de iOS asegurará que los usuarios con versiones más antiguas puedan utilizar la aplicación.

**Aplicación Play Store o App Store:** Los usuarios de Android deberán disponer de la Play Store para obtener y configurar la plataforma de pago móvil, mientras que los usuarios de iOS deberán acceder a la App Store.

**Conectividad a la red:** Para efectuar pagos mediante la plataforma de pago móvil, los usuarios necesitarán estar conectados a internet. Esto puede lograrse a través de un plan de datos móviles o una conexión Wi-Fi.

Aplicación de lectura de QR: La plataforma de pago móvil utiliza códigos QR.

Asimismo, contrataremos un **servidor de hosting** para asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma de pago móvil, el cual nos proporcionará acceso a la infraestructura tecnológica necesaria para ejecutar la plataforma. El servidor hosting nos permitirá el acceso en línea, alojamiento del software, almacenamiento de la base de datos como los detalles de las transacciones, información de la cuenta del usuario los cuales estarán protegidos mediante medidas de seguridad como el cifrado y acceso restringido a fin de garantizar la privacidad y seguridad de los usuarios y el respaldo de datos.

#### 10.4.2. Tecnología

Los desarrolladores se centrarán en la tecnología necesaria para crear una aplicación ligera, sencilla y de rápida utilización. Se ha seleccionado la tecnología adecuada para asegurar que la experiencia del usuario al utilizar nuestra aplicación sea óptima, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones.

**Selección de lenguajes de programación y tecnologías:** El lenguaje de programación y tecnología deben permitir desarrollar una aplicación eficiente y con un rendimiento óptimo. Java para Android, y Swift para iOS. También se considerará el uso de *frameworks* y herramientas como React Native o Flutter, que permiten desarrollar aplicaciones multiplataforma de manera eficiente.

**Optimización de recursos:** Usando recursos como memoria y procesamiento en la aplicación. Esto implica utilizar buenas prácticas de programación, evitar el uso innecesario de librerías y optimizar el rendimiento de las consultas a bases de datos y servicios externos.

**Diseño intuitivo y amigable:** Diseñaremos una interfaz de usuario que resulte intuitiva y amigable para que los usuarios puedan explorar la aplicación de forma sencilla. Emplearemos elementos de diseño visualmente atractivos y consistentes con el fin de mejorar la usabilidad y la experiencia del usuario.

**Pruebas técnicas:** Realizar pruebas rigurosas para identificar y solucionar cualquier problema de rendimiento, compatibilidad o funcionamiento de la aplicación. Esto incluye pruebas en una variedad de dispositivos y sistemas operativos para garantizar la compatibilidad y la funcionalidad óptima en diferentes entornos.

### 10.4.3. Indicadores de control

Los indicadores de control son métricas clave que se utilizan para evaluar y medir el rendimiento de la de la plataforma móvil de pago en diferentes áreas. Estos indicadores nos proporcionarán información importante sobre el éxito de la ejecución del plan de operaciones y ayudarán a identificar posibles áreas de mejora. A continuación, mencionamos los indicadores de control a tomar en cuenta.

**Tabla 42**

*Indicadores de gestión*

<b>Indicador</b>	<b>Medición</b>
Tiempo de respuesta	Mide el tiempo que lleva para que la plataforma responda a las solicitudes de los usuarios. Esto incluye el tiempo de carga de la aplicación, la velocidad de procesamiento de transacciones y cualquier otra interacción del usuario. Un tiempo de respuesta rápido contribuye a una experiencia positiva del usuario.
Tasa de transacciones exitosas	Evalúa el porcentaje de transacciones que se completan con éxito en comparación con el total de transacciones iniciadas. Una alta tasa de transacciones exitosas es un indicativo de la funcionalidad y confiabilidad de la billetera digital.
Retención de usuarios	Mide el porcentaje de usuarios que continúan utilizando la plataforma de pago móvil durante un período de tiempo determinado. Una alta retención sugiere que la plataforma satisface las necesidades de los usuarios.
Nivel de seguridad	Evalúa la efectividad de las medidas de seguridad implementadas en la plataforma de pago móvil. Esto podría incluir indicadores como el número de intentos de inicio de sesión fallidos, la tasa de detección de actividades sospechosas, entre otros.

---

Tiempo de inactividad	Mide el tiempo en el que la plataforma de pago móvil no está disponible debido a mantenimiento planificado, problemas técnicos u otras razones. Un bajo tiempo de inactividad es esencial para una experiencia de usuario sin interrupciones. Se medirá mediante encuestas de satisfacción del cliente, el
Calidad de servicio al cliente	tiempo promedio de respuesta a consultas y la eficacia en la resolución de problemas. Una alta calidad de servicio al cliente es fundamental para la retención de usuarios.
Ratio de fraudes	Evalúa la cantidad de transacciones fraudulentas en comparación con el total de transacciones. Un bajo ratio de fraudes indica que las medidas de seguridad están funcionando eficazmente.
Crecimiento de la base de usuarios	Mide el aumento neto en el número de usuarios de la plataforma de pago móvil en un período de tiempo determinado. Esto indica la expansión de la plataforma.
Costo por transacción	Calcula el costo promedio para la empresa de procesar una transacción. Esto es importante para evaluar la eficiencia financiera de la billetera digital.

---

*Nota.* Elaboración propia

El seguimiento de los indicadores de gestión de la plataforma móvil de pago implica recopilar, analizar y visualizar datos relevantes para evaluar el rendimiento y tomar decisiones informadas. Será un proceso iterativo que permite la mejora continua y la optimización de plataforma móvil de pago para lograr los objetivos establecidos.

### **10.5. Presupuesto del plan de operaciones y tecnología**

El presupuesto del plan de Operaciones y Tecnología describe los gastos relacionados a las actividades fundamentales para el desarrollo e inicio de operaciones de Wallqa en un periodo proyectado de 10 años. Dicho presupuesto nos permitirá realizar las operaciones de manera eficiente y efectiva con el objetivo cubrir con las necesidades y expectativas de los usuarios y empresas-comercios. En la tabla N° 43 se incluyen los gastos operativos correspondientes a la plataforma móvil, página web, equipos y mobiliario y la gestión operativa propiamente. Para el caso de la plataforma móvil se contemplan las actividades relacionadas al desarrollo de la plataforma con un gasto de 106.000 soles al primer año, la actualización de la plataforma con el objetivo de asegurar su correcto funcionamiento e incorporación de nuevos atributos se observa que dicho presupuesto va incrementado cada dos años, debido a la importancia vital de asegurar la funcionalidad y aceptación de la plataforma para hacerla sostenible en el tiempo proyectado.

**Tabla 43***Presupuesto de Operaciones – Tecnológico en soles*

	<b>Valor Men</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Plataforma Móvil</b>		<b>289,316</b>	<b>582,268</b>	<b>635,268</b>	<b>635,268</b>	<b>863,096</b>	<b>847,268</b>	<b>900,268</b>	<b>900,268</b>	<b>1,032,268</b>	<b>1,032,268</b>
<i>Desarrollo de App</i>	106,000	106,000									
<i>Actualización de App</i>	10,000	80,000	530,000	583,000	583,000	795,000	795,000	848,000	848,000	980,000	980,000
<i>Mantto de App</i>	7,500	7,500	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
<i>Certificación PCI DSS</i>	5,000	5,000									
<i>Hosting</i>	15,000	18,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
<i>SQL Server</i>	15,828	15,828				15,828					
<i>Servidor</i>	54,720	54,720									
<i>Google Play</i>	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
<i>Apps Store</i>	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188
<b>Página Web</b>		<b>24,099</b>	<b>580</b>	<b>580</b>	<b>360</b>	<b>27,184</b>	<b>580</b>	<b>580</b>	<b>360</b>	<b>580</b>	<b>580</b>
<i>Diseño del landing page</i>	3,500	3,500									
<i>Desarrollo web</i>	2,800	2,800									
<i>Dominio web</i>	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
<i>Certificado CCL</i>	220	220	220	220	-	220	220	220	-	220	220

<i>Creación de RR.SS.</i>	750	750									
<i>Windows 10</i>	343	4,464				7,211					
<i>Antivirus</i>	153	1,984				3,205					
<i>Licencia de Microsoft</i>	771	10,020				16,187					
<b><i>Equipos y Mobiliario</i></b>		<b>76,727</b>	-	<b>38,944</b>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Laptop marca Dell</i>	2,922	37,989		23,358							
<i>Impresora</i>	2,163	4,325									
<i>Celulares</i>	635	8,252		5,078							
<i>Central Telefónica</i>	5,271	5,271									
<i>Escritorio</i>	805	10,466		6,441							
<i>Sillas</i>	508	6,610		4,068							
<i>Armario para archivo</i>	1,271	3,814									
<b><i>Gestión Operativa</i></b>		<b>131,178</b>	<b>135,425</b>	<b>142,739</b>	<b>142,739</b>	<b>148,139</b>	<b>148,139</b>	<b>155,639</b>	<b>155,639</b>	<b>155,639</b>	<b>155,639</b>
<i>Garantía de Oficina</i>	4,500	54,000	54,000	54,000	54,000	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400
<i>Internet</i>	2,520	30,240	30,240	30,240	30,240	30,240	30,240	30,240	30,240	30,240	30,240
<i>Línea Celular</i>	76	8,838	11,885	19,199	19,199	19,199	19,199	19,199	19,199	19,199	19,199
<i>Línea Central</i>	350	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
<i>Electricidad</i>	800	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600

<i>Agua y Mantenimiento</i>	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
<i>Útiles de Oficina</i>	250	6,300	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	15,000	15,000	15,000	15,000
<b>TOTAL</b>		<b>521,319</b>	<b>718,273</b>	<b>817,531</b>	<b>778,367</b>	<b>1,038,418</b>	<b>995,987</b>	<b>1,056,487</b>	<b>1,056,267</b>	<b>1,188,487</b>	<b>1,188,487</b>

*Nota.* Elaboración propia

## **XI. PLAN ORGANIZACIONAL**

El Plan organizacional de Wallqa tendrá como principal objetivo asegurar la distinción de la innovación, transparencia y el enfoque al cliente para la solución de pagos digitales de servicios integrados, asegurando el perfil de las posiciones que gestionarán el negocio, así como la constitución de la empresa, ubicación y cultura organizacional.

### **11.1. Constitución de la empresa**

#### **Elección de la forma jurídica:**

Para la elección de la forma jurídica y posterior constitución de la empresa en registros públicos, teniendo en cuenta que somos cuatro socios interesados hasta el momento en la propuesta de negocio, el tipo de entidad legal que más se adecua es la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), donde el capital será definido por los aportes de cada socio integrante y serán los únicos propietarios de las acciones.

#### **Reserva de nombre:**

Realizaremos la verificación previa de la disponibilidad del nombre WALLQA para registrarlo en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) y reservaremos el nombre.

#### **Elaboración de la escritura de constitución:**

Para la preparación de la escritura de constitución, que incluye los estatutos de la empresa, los detalles de los socios, el aporte mínimo que necesitaremos mencionado en el plan financiero, contrataremos un estudio jurídico que nos brindará la asesoría legal para realizar la constitución.

#### **Registro ante la SUNARP:**

Registraremos la escritura de constitución y otros documentos legales ante la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - SUNARP para obtener la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas.

#### **Obtención del RUC:**

Obtendremos el Registro Único del Contribuyente – RUC en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT que por la actividad económica de la propuesta de negocio hemos definido la Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIU:

Sección: K – Actividades Financieras de y de Seguros

División: 64 – Actividades de Servicios Financieros, excepto las de Seguros y Fondos de Pensiones.

Clase: 6419 – Otros tipos de Intermediación Monetaria.

#### **Apertura de cuentas bancarias:**

Realizaremos la apertura de las cuentas corrientes comerciales en las entidades bancarias a nombre de la empresa para llevar a cabo transacciones financieras del plan de negocio.

#### **Determinación de la localización óptima**

La localización, donde realizaremos la gestión del Plan de Negocio, tomará en cuenta la instalación de la infraestructura técnica de la plataforma, que incluye el soporte y mantenimiento. Asimismo, permitirá la realización de reuniones comerciales y estratégicas para la viabilidad del negocio. Este será en un ambiente de 140 m<sup>2</sup> (30 % infraestructura técnica y 70 % espacio administrativo), que se ubicará en el distrito de San Isidro, a minutos del centro empresarial del distrito y colindante a distritos como Miraflores, San Borja y Surco, donde se encuentran las principales empresas con las que estrecharemos alianzas estratégicas para el pago de sus servicios mediante nuestra plataforma de pagos.

Los gastos de alquiler de la oficina en el distrito de San isidro tienen un precio por metro cuadrado de S/. 32.1 mensuales en promedio según la web de Urbania y gasto de mantenimiento mensual de S/. 600 que incluye los servicios de agua, luz y mantenimiento de áreas comunes para el personal que laborará según ley 40 horas semanales.

Conforme al aumento de la proyección de escalamiento y la cantidad de clientes, se podrá disponer del alquiler de un ambiente de mayor capacidad y, de ser la evaluación positiva, comprar una oficina.

## **11.2. Aspectos organizacionales**

### **Caracterización de la cultura organizacional deseada**

#### **Visión:**

Ser la plataforma de pago móvil integrado líder en el mercado de pagos de servicios, reconocida por su innovación y seguridad, brindando a los usuarios una experiencia integral para realizar pagos de servicios de manera rápida y confiable e impulsar la forma en que las personas gestionan sus pagos cotidianos, brindando comodidad y eficiencia a través de nuestra solución digital.

### Misión:

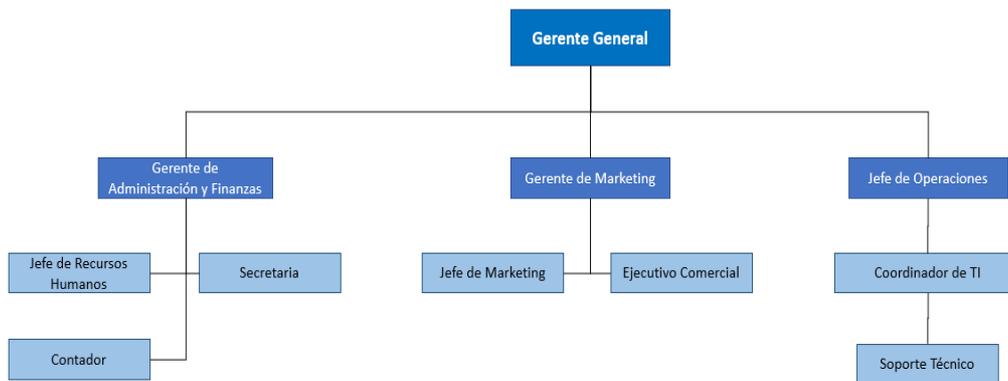
Nuestra misión consiste en optimizar, simplificar y enriquecer la calidad de vida de las personas a través de nuestra solución digital. Esto se logra proporcionando una plataforma de pago móvil integrada que permite a los usuarios llevar a cabo transacciones de servicios de manera segura y eficaz. Nos comprometemos a ofrecer soluciones que simplifiquen la rutina diaria de nuestros usuarios y le den acceso a una amplia variedad de servicios desde un único punto. Además, buscamos fomentar el crecimiento económico y la inclusión financiera al innovar y establecer conexiones confiables entre usuarios y proveedores de servicios.

### Organigrama:

Para el presente plan de negocios se estima que el personal necesario para la viabilidad y su escalamiento en el mercado es el siguiente organigrama dividido en tres departamentos que gestionaran desde su frente y coordinaran entre sí para apuntar a cumplir la visión y cumplir con la misión de la Empresa.

**Figura 31**

*Organigrama*



*Nota.* Elaboración propia

**Gerente General:** está posición representará a la empresa y deberá contar con experiencia en posiciones similares y contará con capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y demandará un alto nivel de compromiso de las carreras profesionales de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Economía o afines, con seis años de experiencia.

Se encargará de Integrar y automatizar las diferentes áreas de la compañía (administración y Finanzas, *Marketing* y operaciones) mediante una estrategia que dirija la inversión, en prácticas con foco en la productividad y la rentabilidad de la compañía. Diseñará, ejecutará y monitoreará la estrategia del negocio. Revisará, organizará, controlará, gestionará y supervisará todas las áreas a su cargo. El perfil de la posición debe contar con MBA y/o Maestría finanzas e inglés avanzado. La remuneración asignada a esta posición será de S/ 10,000.

**Gerente de Administración y Finanzas:** Esta posición asumirá la responsabilidad de supervisar y planificar estratégicamente las actividades contables y financieras de la empresa, con el objetivo de optimizar la rentabilidad de las inversiones, anticipar posibles impactos, cumplir con las obligaciones fiscales y regulatorias, y garantizar una gestión eficaz de los recursos, activos y servicios de la compañía. El candidato ideal para este cargo deberá poseer una formación en contabilidad, administración de empresas, ingeniería industrial u otros campos relacionados, así como contar con un posgrado en finanzas y al menos 5 a 8 años de experiencia liderando funciones administrativas y financieras. La compensación ofrecida para esta posición será de S/ 6,500.

**Jefe de Recursos Humanos:** Esta posición deberá organizar y gestionar los Recursos Humanos de la empresa, monitorear el proceso de entrevistas, incorporación y capacitación de nuevos empleados, evaluando el rendimiento de los empleados y realizar evaluaciones del desempeño.

Implementar procedimientos y políticas de Recursos Humanos que aborden temas de equidad y efectividad en el trabajo.

Implementar y ejecutar la digitalización de todos los procesos de selección, inducción, capacitación, comunicación interna, creación de cultura de alto rendimiento.

Definir e implementar políticas, regulaciones y métodos relacionados con la gestión de Recursos Humanos, con el propósito de normalizar y estandarizar los procedimientos de trabajo mediante la digitalización de los procesos necesarios. Asegurar el cumplimiento de las leyes laborales vigentes y automatizar la generación de informes y documentos, así como los procesos de comunicación interna. Se requiere que el candidato tenga una experiencia comprobada de 2 años en el puesto. La compensación asignada para esta posición será de S/ 4,000.

**Contador:** Esta posición deberá analizar y revisar los registros contables de las operaciones y desembolsos, analizar las operaciones registradas en la empresa,

Elaboración de los EEFF, Revisión, elaboración y presentación de los Impuestos mensuales. Deberá contar con la carrera profesional de contabilidad y colegiado con 4 años de experiencia en la posición. La posición deberá contar con capacidad de planificación, análisis, organización y orientación a resultados, la remuneración asignada a esta posición será de S/ 4,000.

**Secretaria:** Esta posición deberá realizar el seguimiento y control de todos los documentos, informando de los asuntos pendientes de solución a Gerencia. Recibe y efectuar llamadas telefónicas sobre asuntos relacionados con la operatividad de la organización. Preparará la agenda de reuniones y coordinar las citas y/o compromisos de la Gerencia. Clasificará, organizará, archivará y custodiará el archivo de la documentación generado por la Gerencia y servirá de apoyo en las demás actividades requeridas por la Gerencia. La remuneración asignada a esta posición será de S/ 1,500.

**Gerente de Marketing:** Esta posición tiene la responsabilidad de analizar las tendencias del mercado para identificar las direcciones de la demanda de los consumidores. Además, debe concebir y aplicar estrategias de *marketing*, como promociones, descuentos y ventas, y ejecutar planes de acción destinados a mejorar el rendimiento comercial y maximizar las transacciones. Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias en *marketing* y en la industria, así como sobre las actividades de la competencia. Asimismo, encabezar todas las negociaciones de la empresa y evaluar el rendimiento mediante la revisión de objetivos de ventas, recursos invertidos, costos laborales y beneficios obtenidos. Establecer políticas y estrategias para abordar reclamos y supervisar al equipo de ventas. Se requiere que el candidato tenga al menos 5 años de experiencia en el puesto. La remuneración asignada para esta posición será de S/ 7,000.

**Jefe de marketing:** Esta posición debe gestionar y proponer estrategias de *Marketing* del negocio, Elaborar informes de ventas semanales, mensuales y trimestrales para garantizar que sean cumplidos los objetivos, proponer e implementar planes de *marketing* digital, televisivo y radial. Deberá contar con fuertes habilidades analíticas y capacidad para interpretar datos de ventas y tendencias del mercado. Debe contar con experiencia en la posición de 1 año. La remuneración asignada a esta posición será de S/ 4,000.

**Ejecutivo comercial:** Está posición realizará una continua visita a empresas que brinden servicios a usuarios y necesiten nuestra plataforma como solución para mejorar su flujo de caja, reducir los incobrables y mejorar sus resultados al contar con la tasa más baja del mercado.

Realizará el seguimiento a clientes de base potencial, desde la visita, avance y concretización de la alianza estratégica, así como medir la satisfacción del cliente, la facturación y seguimiento a la cobranza para el cumplimiento de los indicadores de la empresa. Debe contar con experiencia en la posición de 2 años. La remuneración asignada a este puesto será de S/ 2,500 fijos y hasta S/2,500 adicionales por comisiones de venta.

**Jefe de operaciones:** Esta posición tiene la responsabilidad de supervisar y asegurar el funcionamiento efectivo de los procesos bajo su cargo, incluyendo la gestión de servidores y plataformas de la empresa. Debe velar por la óptima condición operativa de la infraestructura que sustenta todas las aplicaciones y servicios de la empresa, garantizando que esta infraestructura cumpla con los niveles de disponibilidad de información requeridos tanto para usuarios internos como externos. El candidato ideal deberá poseer una licenciatura completa en ingeniería informática, sistemas u otros campos relacionados, y contar con al menos 3 años de experiencia en la posición. La remuneración asignada para esta posición será de S/ 7,500.

**Coordinador de TI:**

Esta posición trabajará en colaboración con expertos en nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de nuestras plataformas y beneficiar a nuestros clientes. Se encargará de crear, desarrollar e implementar propuestas que estén alineadas con nuestra estrategia de transformación digital. Además, es fundamental que tenga conocimientos en gestión de clientes y proveedores, así como habilidades interpersonales sólidas y una comunicación efectiva. Se requiere que cuente con una formación académica en ingeniería informática, sistemas o áreas afines, y tenga al menos 4 años de experiencia en la posición. La remuneración asignada para este cargo será de S/ 5,000.

**Soporte Técnico:** Está posición deberá identificar, diseñar e implementar de soluciones de redes de comunicaciones e infraestructura, realizar el soporte preventivo, programación y configuración de servidores. Debe contar con estudios técnicos concluidos en sistemas, infraestructura, redes o afines con experiencia en la posición de 3 años. La remuneración asignada a esta posición será de S/ 2,500.

### **11.3. Presupuesto plan organizacional**

El Plan Organizacional ejecutará el presupuesto durante los 4 primeros meses de puesta en marcha de la Empresa, la mayor inversión será en el capital Social Mínimo, a partir del 5 mes se ejecutará la planilla con el inicio de la operación:



**Tabla 44***Presupuesto de organizacional en soles*

	Valor Unit	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Empresa</b>		<b>1,550,732</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constitución de Empresa	600	600										
Inscripción de Marca	1,500	1,500										
Capital Social Mínimo Exigido Para Fintech	1,546,832	1,546,832										
Tramite de Licencia de Funcionamiento	1,800	1,800										
<b>Planilla</b>		-	<b>664,100</b>	<b>930,900</b>	<b>1,329,650</b>							
Gerente General	14,500		116,000	174,000	174,000	174,000	174,000	174,000	174,000	174,000	174,000	174,000
GAF	9,425		75,400	113,100	113,100	113,100	113,100	113,100	113,100	113,100	113,100	113,100
Jefe de RRHH	5,800		-	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600
Contador	5,800		46,400	69,600	139,200	139,200	139,200	139,200	139,200	139,200	139,200	139,200
Secretaria	2,175		17,400	26,100	26,100	26,100	26,100	26,100	26,100	26,100	26,100	26,100
Jefe de Operaciones	10,875		87,000	130,500	130,500	130,500	130,500	130,500	130,500	130,500	130,500	130,500
Coordinador de TI	7,250		58,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000
Soporte Técnico	3,625		101,500	130,500	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000
Gerente de marketing	10,150		-	121,800	121,800	121,800	121,800	121,800	121,800	121,800	121,800	121,800

<i>Jefe de marketing</i>	5,800	46,400	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600
<i>Ejecutivo Comercial</i>	3,625	116,000	130,500	137,750	137,750	137,750	137,750	137,750	137,750	137,750	137,750
<b>TOTAL</b>		<b>1,550,732</b>	<b>664,100</b>	<b>930,900</b>	<b>1,329,650</b>						

*Nota.* Elaboración propia

## **XI PLAN FINANCIERO**

El presente capítulo se analizará la viabilidad económica de la propuesta de negocio. Para partir con el análisis se considera los puntos estratégicos en cada uno de los planes descritos anteriormente. Como primer paso se determinará la estructura y composición de la inversión preoperativa, capital de trabajo para el primer año. Luego de ello se desarrolla los estados financieros para las evaluaciones económicas y la viabilidad a través del VAN y TIR.

### **11.1. Objetivos**

Los objetivos del plan financiero están alineados con el objetivo general de la propuesta de negocio seguido de cada plan realizado.

- Determinar la viabilidad económica del plan de negocio propuesto considerando evaluar solo el sector de Nivel Socio Económico A, B y C.
- Elaborar estados financieros que puedan sustentar la viabilidad del plan de negocio y la sostenibilidad de este durante el horizonte propuesto.
- Lograr un TIR mayor al costo de capital del accionista durante el horizonte propuesto para el plan de negocio.
- Evaluar la viabilidad del plan de negocio con diferentes escenarios modificando la variable más crítica, la captación de número de operaciones.

### **11.2. Supuestos**

A continuación, se detalla los supuestos a utilizar para el desarrollo del plan financiero.

- Evaluación en un horizonte de 10 años
- La evaluación se realizará en unidades monetarias en la moneda nacional (Sol)
- La tasa de crecimiento del número de operaciones es variable, en los primeros años se considera el 8.80 %
- El financiamiento será de capital propio de los accionistas.
- La inversión preoperativa y capital de trabajo será cubierto por los accionistas con una tasa de descuento del 23 %, esta tasa se consideró por unanimidad por los accionista considerando los riesgos inherentes del plan de negocio.

- Se establece un periodo preoperativo de 4 meses, para el desarrollo del aplicativo.
- El impuesto a la renta será del 29.50 % (Sunat, 2023)
- El análisis financiero se realiza con monto sin IGV
- La depreciación de activos fijos es del 25 % anual y de amortización de licencias será de 10 % anual (Sunat, 2023)

### 11.3. Inversión Pre-Operativa

Las inversiones para el plan de negocio antes de la puesta en marcha están en base a la formación y constitución de la empresa. Los principales gastos se dividen en capital social mínimo exigido por la SBS, según la guía de Negocios *Fintech* 2022/2023 para la constitución de una empresa *Fintech*. Asimismo, se considera gastos para la constitución de la empresa e inscripción de marca Wallqa antes el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Cabe mencionar que para este plan de negocio no se va a considerar la adquisición de ningún tipo de inmueble, se tendrá en arriendo y para ello tenemos una garantía pagada por 2 meses. El detalle de las inversiones y cantidades se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 45**

*Inversión pre – operativa en soles*

	Cantidad	Valor Men	Inversión
<b>Gestión Operativa</b>			<b>9,000</b>
Garantía de Oficina	1	4,500	9,000
<b>Empresa</b>			<b>1,550,732</b>
Constitución de Empresa	1	600	600
Inscripción de Marca	1	1,500	1,500
Capital Social Mínimo Exigido Para Fintech	1	1,546,832	1,546,832
Trámite de Licencia de Funcionamiento	1	1,800	1,800
			<b>1,559,732</b>

*Nota.* Elaboración propia

Además, se consideran activos fijos las inversiones previas a la operación, que incluyen elementos como hardware informático y diversos equipos que pueden experimentar depreciación. Por otro lado, las inversiones en activos intangibles abarcan todos aquellos gastos relacionados con la obtención de licencias de servicios o derechos necesarios para iniciar el proyecto.

**Tabla 46***Inversión activo fijo tangible en soles*

Activo	Cantidad	Valor Unit	Total
Laptop Administrativa	4.00	2,821.19	11,284.76
Laptop Venta	4.00	2,821.19	11,284.76
Laptop Operativa	5.00	3,083.90	15,419.50
Impresora	2.00	2,162.71	4,325.42
Servidor Hp D1580	1.00	54,720.00	54,720.00
Celular - Cámara posterior 50MP + 5MP + 2MP	13.00	634.75	8,251.69
Central Telefónica 1000 Sip 4fxo 4fxs	1.00	5,271.00	5,271.00
Escritorio Melamine 120cm x 60cm	13.00	805.08	10,466.10
Sillas giratoria de Escritorio	13.00	508.47	6,610.17
Armario para archivo	3.00	1,271.19	3,813.56
<b>Total Activos Fijo Tangible (S/)</b>			<b>131,446.97</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla***Inversión activo fijo intangible en soles*

Activo	Cantidad	Valor Unit	Total
Licencia de Microsoft 365 Business - 5 años	13.00	770.80	10,020.35
Windows 10 Pro ESD 32/64 - BIT - 5 años	13.00	343.40	4,464.25
Antivirus ESET - Anual - 5 años	13.00	152.64	1,984.32
SQL Server 2019 Standard Core - 5 años	1.00	15,827.54	15,827.54
Certificación PCI DSS	1.00	5,000.00	5,000.00
<b>Total Activos Fijo Tangible (S/)</b>			<b>37,296.46</b>

*Nota.* Elaboración propia

**11.4. Inversión capital de trabajo**

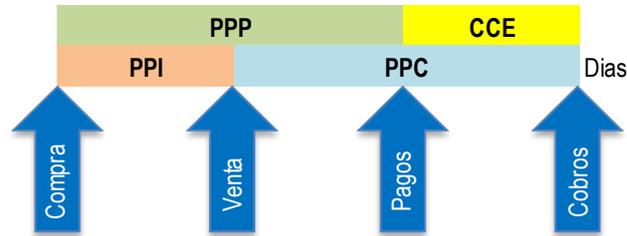
La inversión en capital de trabajo se está considerando para tener los recursos necesarios para la operación del plan de negocios durante el primer año. Para la obtención de la inversión de capital de trabajo utilizaremos los métodos principales: Método contable, Método de desfase y Método de Déficit acumulado Máximo

Con el propósito de calcular los métodos, dispondremos de los factores necesarios para determinar el ciclo de conversión de efectivo, el cual mide el lapso que va desde la adquisición de servicios por parte de una empresa hasta la venta de los mismos. En resumen, evaluaremos la velocidad con la que puedes transformar el efectivo en un mayor monto de efectivo.

$$\text{Fórmula: } CCE = PPC + PPI - PPP$$

**Figura 32**

*Ciclo de conversión de efectivo*



*Nota.* Elaboración propia

Este indicador se compone de tres elementos:

**Periodo de conversión de inventario (PCI):** Para el plan de negocio propuesto, no tendremos inventarios físicos por ser un aplicativo móvil que está orientado al ofrecimiento de un servicio.

**Periodo en el que se diferencian las cuentas por pagar (PCP):** Tiempo promedio que consideramos va a tardar en pagar a nuestras obligaciones a los acreedores es de 7 días, considerando que todas las mayorías de las obligaciones son servicios inmediatos.

**Periodo de cobro de las cuentas por cobrar (PCC):** Tiempo promedio que se considera el cobro de nuestros servicios a nuestros clientes es de 15 días, colocándonos en un escenario pesimista.

En base a esta información se calcula el CCE en días, resultado 8 días el promedio de conversión.

**Tabla 47**

*Parámetros para e CCE en días*

PPCobro (Días)	15
PPInv (Días)	0
PPPago (Días)	7
<b>CCE (Días)</b>	<b>8</b>
Cja.Min (Días)	3

*Nota.* Elaboración propia

#### 11.4.1. Método de desfase

Con base en los datos previos, determinamos la suma de recursos requeridos para respaldar nuestros gastos operativos desde el momento en que se efectúan los desembolsos iniciales hasta que se recuperan.

**Tabla 48**

*Capital de trabajo – método desfase en soles*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas	2,588,485.63	4,107,013.40	5,226,224.75	5,930,897.80	6,986,451.39
<b>CTN Req</b>	<b>107,853.57</b>	<b>171,125.56</b>	<b>217,759.36</b>	<b>247,120.74</b>	<b>291,102.14</b>

*Nota.* Elaboración propia

#### 11.4.2. Método de contable

Para calcular el capital de trabajo, se emplearon los datos relativos a los parámetros, así como la información sobre los activos líquidos y las obligaciones de corto plazo, incluyendo las cuentas por pagar, junto con los días de disponibilidad mínima de efectivo para la empresa.

**Tabla 49**

*Capital de trabajo – método contable en soles*

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cja.Min (Días)	Caja	75,902.06	150,427.45	190,469.71	211,352.14	233,834.28
PPCobro (Días)	CXC	162,647.28	322,344.53	408,149.38	452,897.45	501,073.45
PPInv (Días)	Inv	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PPPago (Días)	CXP	50,331.66	79,858.59	101,621.04	115,323.01	135,847.67
<b>CTN Req</b>		<b>188,217.68</b>	<b>392,913.39</b>	<b>496,998.05</b>	<b>548,926.58</b>	<b>599,060.06</b>

*Nota.* Elaboración propia

### **11.4.3. Método de déficit acumulado máximo**

Para llevar a cabo el cálculo de la inversión utilizando este enfoque, asumiremos la tarea de estimar los flujos de ingresos y egresos proyectados para el primer año de forma mensual, con el objetivo de identificar la cantidad equivalente al déficit máximo.

**Tabla 50***Capital de trabajo – método de déficit acumulado máximo en soles*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>Total Ingresos</b>	-	-	-	-	<b>78,071</b>	<b>273,247</b>	<b>273,247</b>	<b>468,424</b>	<b>468,424</b>	<b>780,707</b>	<b>780,707</b>	<b>780,707</b>	<b>3,903,535</b>
Número de operaciones	-	-	-	-	520,471	1,821,650	1,821,650	3,122,828	3,122,828	5,204,713	5,204,713	5,204,713	26,023,565
Comisión	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0
<b>Total Egresos</b>	<b>181,667</b>	<b>181,667</b>	<b>190,667</b>	<b>184,515</b>	<b>278,629</b>	<b>269,629</b>	<b>329,179</b>	<b>272,179</b>	<b>281,179</b>	<b>272,179</b>	<b>281,179</b>	<b>329,679</b>	<b>3,052,346</b>
<b>Branding</b>	<b>166,163</b>	<b>166,163</b>	<b>175,163</b>	<b>166,163</b>	<b>200,163</b>	<b>191,163</b>	<b>250,163</b>	<b>193,163</b>	<b>202,163</b>	<b>193,163</b>	<b>202,163</b>	<b>243,163</b>	<b>2,348,960</b>
Merchandising	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	576,000
Desarrollo de Marca - Marketing	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	75,000	900,000
Panel Publicitario	0	0	0	0	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	120,000
Facebook	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	27,360
Instagram	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	25,000
Google Adds	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
Radios	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	144,000
Youtube	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
Influencers	0	0	0	0	10,000	10,000	10,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	90,000
Desarrollo de Eventos	0	0	0	0	0	0	50,000	0	0	0	0	50,000	100,000
Producción de videos publicitarios	0	0	9,000	0	9,000	0	9,000	0	9,000	0	9,000	0	45,000
<b>Plataforma Móvil</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>3,768</b>	<b>11,500</b>	<b>19,000</b>	<b>107,768</b>						
Actualización de plataforma	0	0	0	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	80,000
Mantenimiento de Plataforma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,500	7,500
Hosting	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Publicación Google Play	0	0	0	1,080	0	0	0	0	0	0	0	0	1,080
Publicación Apps Store	0	0	0	1,188	0	0	0	0	0	0	0	0	1,188

<b>Página Web</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>580</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>580</b>
Dominio web	0	0	0	360	0	0	0	0	0	0	0	0	360
Certificado CCL	0	0	0	220	0	0	0	0	0	0	0	0	220
<b>Gestión Operativa</b>	<b>3,129</b>	<b>3,129</b>	<b>3,129</b>	<b>3,129</b>	<b>3,890</b>	<b>3,890</b>	<b>4,440</b>	<b>4,440</b>	<b>4,440</b>	<b>4,440</b>	<b>4,440</b>	<b>4,440</b>	<b>46,938</b>
Internet	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520	30,240
Línea Telefónica - Celular	229	229	229	229	990	990	990	990	990	990	990	990	8,838
Línea Telefónica - Central	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
Electricidad	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Agua y Mantenimiento	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Útiles de Oficina	250	250	250	250	250	250	800	800	800	800	800	800	6,300
<b>Planilla</b>	<b>10,875</b>	<b>10,875</b>	<b>10,875</b>	<b>10,875</b>	<b>63,075</b>	<b>63,075</b>	<b>63,075</b>	<b>63,075</b>	<b>63,075</b>	<b>63,075</b>	<b>63,075</b>	<b>63,075</b>	<b>548,100</b>
GAF	0	0	0	0	9,425	9,425	9,425	9,425	9,425	9,425	9,425	9,425	75,400
Jefe de RRHH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contador	0	0	0	0	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	46,400
Secretaria	0	0	0	0	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	17,400
Jefe de Operaciones	0	0	0	0	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	87,000
Coordinador de TI	0	0	0	0	7,250	7,250	7,250	7,250	7,250	7,250	7,250	7,250	58,000
Soporte Técnico	3,625	3,625	3,625	3,625	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	101,500
Gerente de marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de marketing	0	0	0	0	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	46,400
Ejecutivo Comercial	7,250	7,250	7,250	7,250	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	116,000
<b>Saldo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,619</b>	<b>-55,931</b>	<b>196,245</b>	<b>187,245</b>	<b>508,528</b>	<b>499,528</b>	<b>451,028</b>	<b>851,189</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-935,455</b>	<b>-991,386</b>	<b>-795,141</b>	<b>-607,895</b>	<b>-99,367</b>	<b>400,161</b>	<b>851,189</b>	<b>1,702,378</b>
	<b>181,667</b>	<b>363,334</b>	<b>554,001</b>	<b>738,516</b>	<b>939,074</b>								

Nota. Elaboración propia

Para efectos del proyecto, se considera usar el método de déficit acumulado máximo, porque nos da un escenario real de cuanta caja necesitaremos para por 12 primeros meses de funcionamiento. Teniendo en cuenta la decisión se proyecta a tener un capital de trabajo de S/ 991,386.28.

### 11.5. Costo total de inversión

Se considera como la inversión total del proyecto los cálculos realizados anteriormente, la cual se detalla en el siguiente cuadro resumen.

Con el propósito de abordar los déficits en los flujos de efectivo originados por las inversiones iniciales y las operaciones durante el primer año, se ha determinado la necesidad de una aportación de capital de aproximadamente S/ 2,551,118.28.

**Tabla 51**

*Resumen de capital de trabajo en soles*

<b>Inversión</b>	<b>Total S/</b>
Inversión Pre Operativa	1,559,732.00
Capital de Trabajo	991,386.28
<b>Total Inversión</b>	<b>2,551,118.28</b>

*Nota.* Elaboración propia

### 11.6. Aportes en capital

Asimismo, el aporte de capital se dará por cada uno de los 4 socios del plan de negocios de S/ 637,779.57, teniendo una participación en el negocio de 25 % por igual. Asimismo, es importante precisar que después del análisis del tipo de negocio en el que estamos se ha evaluado que para el plan de negocio no se va a considerar un financiamiento con tercero debido a que al ser una “Startup” los riesgos son altos y sería imposible conseguir financiamiento con entidades financieras.

**Tabla 52**

*Resumen de aporte de capital en soles*

	<b>Total S/</b>	<b>Part %</b>
Heine Villanueva	637,779.57	25.00%
Julio Medina	637,779.57	25.00%
Daniel Mallma	637,779.57	25.00%
Jose Medrano	637,779.57	25.00%

Nota. Elaboración propia

## **11.7 Estados financieros**

Se generaron los estados financieros utilizando los datos provenientes de los presupuestos del plan de *marketing*, operativo y organizacional, así como la información relacionada con las inversiones. Estos estados financieros tienen como objetivo analizar el desempeño, comprender la posición financiera de la empresa y examinar detalladamente sus recursos económicos, todo esto con el fin de tomar decisiones informadas y acertadas.

### **11.7.1. Estado de resultados**

Se realizaron las proyecciones del estado de resultados para los próximos 10 años ya que, debido al ser un negocio escalable exponencialmente, quisimos evaluar la rentabilidad y EBITDA en un horizonte más amplio y así poder ver el año oportuno de buscar inversionistas ángeles o capitales semilla.

En relación con la rentabilidad operativa del negocio, según las proyecciones, se prevé que el EBITDA será positivo desde el primer año de operación, alcanzando un 42.07 %. En el décimo año, el margen de EBITDA se sitúa en el 11.47 %. Los resultados del EBITDA son netamente por los ingresos de las comisiones del negocio.

El primer año de operaciones, el mayor gasto es el *marketing* que representa el 60.18 % de los ingresos. A partir del segundo año, los porcentajes destinados a *marketing* y publicidad disminuyen a un promedio del 46.61% para los años siguientes. Es importante destacar que no se incluye ningún interés como gasto financiero, ya que la financiación se basa exclusivamente en capital. Véase Tabla 51.

### **11.7.2. Estado de situación financiera**

Para la preparación del Balance, se han tenido en cuenta los datos obtenidos del estado de resultados y del flujo de efectivo proyectado. Además, el análisis de la proyección indica un aumento anual tanto en el patrimonio como en los activos de la empresa. Véase Tabla 52.

**Tabla 53***Estado de resultados del primer al décimo año en soles*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ventas</b>	<b>3,903,535</b>	<b>7,736,269</b>	<b>9,795,585</b>	<b>10,869,539</b>	<b>12,025,763</b>	<b>13,318,060</b>	<b>14,652,261</b>	<b>15,773,452</b>	<b>16,929,750</b>	<b>18,016,701</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>369,390</b>	<b>946,609</b>	<b>1,132,852</b>	<b>1,135,164</b>	<b>1,343,310</b>	<b>1,344,892</b>	<b>1,397,892</b>	<b>1,395,579</b>	<b>1,527,579</b>	<b>1,527,579</b>
Planilla	246,500	348,000	478,500	478,500	478,500	478,500	478,500	478,500	478,500	478,500
Gestión Operativa	111,480	587,199	642,942	642,942	854,942	854,942	907,942	907,942	1,039,942	1,039,942
Depreciación	11,410	11,410	11,410	13,723	9,868	11,450	11,450	9,138	9,138	9,138
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,534,145</b>	<b>6,789,660</b>	<b>8,662,734</b>	<b>9,734,374</b>	<b>10,682,453</b>	<b>11,973,168</b>	<b>13,254,369</b>	<b>14,377,873</b>	<b>15,402,170</b>	<b>16,489,122</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>388,969</b>	<b>518,988</b>	<b>659,102</b>	<b>662,071</b>	<b>663,569</b>	<b>666,229</b>	<b>673,729</b>	<b>672,318</b>	<b>672,318</b>	<b>671,811</b>
Planilla	255,200	382,800	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000	522,000
Gestión Administrativa	124,778	127,197	128,111	128,111	133,511	133,511	141,011	141,011	141,011	141,011
Depreciación	8,991	8,991	8,991	11,960	8,057	10,718	10,718	9,307	9,307	8,799
<b>Gastos Venta</b>	<b>2,517,449</b>	<b>3,595,538</b>	<b>4,787,143</b>	<b>5,493,932</b>	<b>6,329,264</b>	<b>8,304,915</b>	<b>8,978,465</b>	<b>11,106,427</b>	<b>13,388,696</b>	<b>13,769,129</b>
Planilla	162,400	200,100	329,150	329,150	329,150	329,150	329,150	329,150	329,150	329,150
Marketing	2,348,960	3,388,740	4,447,638	5,152,531	5,990,464	7,966,115	8,639,665	10,769,963	13,052,012	13,432,445
Gestión de Venta	3,267	3,877	7,534	7,314	7,534	7,534	7,534	7,314	7,534	7,534
Depreciación	2,821	2,821	2,821	4,937	2,116	2,116	2,116	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>627,728</b>	<b>2,675,134</b>	<b>3,216,489</b>	<b>3,578,371</b>	<b>3,689,620</b>	<b>3,002,024</b>	<b>3,602,175</b>	<b>2,599,128</b>	<b>1,341,156</b>	<b>2,048,182</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>991,386</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Utilidad AI</b>	<b>1,619,114</b>	<b>2,675,134</b>	<b>3,216,489</b>	<b>3,578,371</b>	<b>3,689,620</b>	<b>3,002,024</b>	<b>3,602,175</b>	<b>2,599,128</b>	<b>1,341,156</b>	<b>2,048,182</b>
Impuesto a la Renta 30%	477,639	789,164	948,864	1,055,620	1,088,438	885,597	1,062,642	766,743	395,641	604,214
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,141,475</b>	<b>1,885,969</b>	<b>2,267,625</b>	<b>2,522,752</b>	<b>2,601,182</b>	<b>2,116,427</b>	<b>2,539,533</b>	<b>1,832,385</b>	<b>945,515</b>	<b>1,443,968</b>
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<b>29.24%</b>	<b>24.38%</b>	<b>23.15%</b>	<b>23.21%</b>	<b>21.63%</b>	<b>15.89%</b>	<b>17.33%</b>	<b>11.62%</b>	<b>5.58%</b>	<b>8.01%</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>44.74%</b>	<b>73.93%</b>	<b>88.89%</b>	<b>98.89%</b>	<b>101.96%</b>	<b>82.96%</b>	<b>99.55%</b>	<b>71.83%</b>	<b>37.06%</b>	<b>56.60%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1,642,335</b>	<b>2,698,355</b>	<b>3,239,710</b>	<b>3,608,991</b>	<b>3,709,661</b>	<b>3,026,308</b>	<b>3,626,459</b>	<b>2,617,572</b>	<b>1,359,600</b>	<b>2,066,119</b>
<b>Margen de EBITDA</b>	<b>42.07%</b>	<b>34.88%</b>	<b>33.07%</b>	<b>33.20%</b>	<b>30.85%</b>	<b>22.72%</b>	<b>24.75%</b>	<b>16.59%</b>	<b>8.03%</b>	<b>11.47%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 54***Estado de situación financiera del primer al décimo año en soles*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Activo</b>	<b>2,701,207</b>	<b>4,587,177</b>	<b>6,854,801</b>	<b>9,377,553</b>	<b>11,978,735</b>	<b>14,095,162</b>	<b>16,634,696</b>	<b>18,467,081</b>	<b>19,412,595</b>	<b>20,856,564</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>2,555,685</b>	<b>4,464,876</b>	<b>6,716,778</b>	<b>9,270,150</b>	<b>11,848,942</b>	<b>13,989,653</b>	<b>16,553,470</b>	<b>18,404,300</b>	<b>19,368,259</b>	<b>20,830,164</b>
Caja y Bancos	4,567	1,913,758	4,165,660	6,719,031	9,297,824	11,438,535	14,002,352	15,853,181	16,817,141	18,279,046
Disponibilidad de Efectivo	991,386	991,386	991,386	991,386	991,386	991,386	991,386	991,386	991,386	991,386
Cuentas por Cobrar Diversas	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Servicios y Gastos por Adelantado	1,550,732	1,550,732	1,550,732	1,550,732	1,550,732	1,550,732	1,550,732	1,550,732	1,550,732	1,550,732
<b>Activo No Corriente</b>	<b>145,522</b>	<b>122,300</b>	<b>138,023</b>	<b>107,403</b>	<b>129,794</b>	<b>105,510</b>	<b>81,226</b>	<b>62,781</b>	<b>44,336</b>	<b>26,399</b>
Propiedad, Planta y Equipos (Neto)	131,447	131,447	170,391	170,391	170,391	170,391	170,391	170,391	170,391	170,391
Depreciación	-19,492	-38,984	-58,476	-85,366	-101,677	-117,988	-134,299	-144,771	-155,243	-165,207
Intangibles (Neto)	37,296	37,296	37,296	37,296	79,728	79,728	79,728	79,728	79,728	79,728
Amortización	-3,730	-7,459	-11,189	-14,919	-18,648	-26,621	-34,594	-42,567	-50,539	-58,512
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>2,701,207</b>	<b>4,587,177</b>	<b>6,854,801</b>	<b>9,377,553</b>	<b>11,978,735</b>	<b>14,095,162</b>	<b>16,634,696</b>	<b>18,467,081</b>	<b>19,412,595</b>	<b>20,856,564</b>
<b>Pasivo</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Deuda CP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Patrimonio</b>	<b>2,701,207</b>	<b>4,587,177</b>	<b>6,854,801</b>	<b>9,377,553</b>	<b>11,978,735</b>	<b>14,095,162</b>	<b>16,634,696</b>	<b>18,467,081</b>	<b>19,412,595</b>	<b>20,856,564</b>
Capital	1,559,732	1,559,732	1,559,732	1,559,732	1,559,732	1,559,732	1,559,732	1,559,732	1,559,732	1,559,732
Resultados Acumulados		1,141,475	3,027,445	5,295,069	7,817,821	10,419,003	12,535,430	15,074,964	16,907,349	17,852,863
Resultado del Ejercicio	1,141,475	1,885,969	2,267,625	2,522,752	2,601,182	2,116,427	2,539,533	1,832,385	945,515	1,443,968

*Nota. Elaboración propia*

### **11.7.3. Estado de flujo de efectivo**

Con el propósito de evaluar el flujo de efectivo, se examinaron las ingresos y salidas de efectivo correspondientes a cada año. Esto tuvo como objetivo comprender la disponibilidad de recursos financieros en la empresa, facilitando así la toma precisa de decisiones y la capacidad de prever situaciones en las que se requiera financiamiento o la realización de inversiones estratégicas para el beneficio de los accionistas.

El flujo de efectivo económico será idéntico al flujo de efectivo financiero debido a que no se contrae deuda. Se observa que, a partir del primer año, los flujos de efectivo de operación, inversión y el económico son todos positivos. Las proyecciones del flujo de efectivo se detallan en el documento. Véase tabla 53.

## **11.8 Indicadores de retorno**

### **11.8.1. Tasa de descuento**

Para efectos del análisis de retorno debido a que no existe deuda o financiamiento la tasa de descuento utilizada es el costo del capital ( $K_e$ ). Asimismo, es importante precisar que al ser una empresa “Startup” nueva, tiene un alto riesgo en el mercado. Por ello, se está considerando una tasa de descuento del 23 %.

El porcentaje de tasa de descuento fue considerado ya que, al tener solo la inversión de capital propio de los socios, se llega a un acuerdo entre ellos y se establece el porcentaje que quieren recibir en retornos por la inversión realizada.

**Tabla 55***Estado de flujo de efectivo del primer al décimo año en soles*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ingresos Operativos</b>	<b>0</b>	<b>3,903,535</b>	<b>7,736,269</b>	<b>9,795,585</b>	<b>10,869,539</b>	<b>12,025,763</b>	<b>13,318,060</b>	<b>14,652,261</b>	<b>15,773,452</b>	<b>16,929,750</b>	<b>18,016,701</b>
<b>Egresos Operativos</b>		<b>-3,730,224</b>	<b>-5,827,078</b>	<b>-7,504,739</b>	<b>-8,316,167</b>	<b>-9,404,539</b>	<b>-11,177,349</b>	<b>-12,088,444</b>	<b>-13,922,623</b>	<b>-15,965,790</b>	<b>-16,554,796</b>
<i>Costo Venta</i>		-357,980	-935,199	-1,121,442	-1,121,442	-1,333,442	-1,333,442	-1,386,442	-1,386,442	-1,518,442	-1,518,442
<i>Gastos Administrativos</i>		-379,978	-509,997	-650,111	-650,111	-655,511	-655,511	-663,011	-663,011	-663,011	-663,011
<i>Gastos de Venta</i>		-2,514,627	-3,592,717	-4,784,322	-5,488,995	-6,327,148	-8,302,799	-8,976,349	-11,106,427	-13,388,696	-13,769,129
<i>Impuestos</i>		-477,639	-789,164	-948,864	-1,055,620	-1,088,438	-885,597	-1,062,642	-766,743	-395,641	-604,214
<b>Flujo de Caja Operación</b>		<b>173,311</b>	<b>1,909,191</b>	<b>2,290,846</b>	<b>2,553,371</b>	<b>2,621,223</b>	<b>2,140,711</b>	<b>2,563,817</b>	<b>1,850,830</b>	<b>963,959</b>	<b>1,461,905</b>
<i>Inversiones Pre Operativa</i>	-1,559,732	-168,743		-38,944		-42,431					
<i>Inversiones CT</i>	-991,386										
<b>Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-2,551,118</b>	<b>4,567</b>	<b>1,909,191</b>	<b>2,251,902</b>	<b>2,553,371</b>	<b>2,578,792</b>	<b>2,140,711</b>	<b>2,563,817</b>	<b>1,850,830</b>	<b>963,959</b>	<b>1,461,905</b>
<i>Aporte de Capital</i>	2,551,118										
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>0</b>	<b>4,567</b>	<b>1,909,191</b>	<b>2,251,902</b>	<b>2,553,371</b>	<b>2,578,792</b>	<b>2,140,711</b>	<b>2,563,817</b>	<b>1,850,830</b>	<b>963,959</b>	<b>1,461,905</b>
<i>Saldo Inicial</i>	0	0	4,567	1,913,758	4,165,660	6,719,031	9,297,824	11,438,535	14,002,352	15,853,181	16,817,141
<b>Generación de Flujo</b>	<b>0</b>	<b>4,567</b>	<b>1,909,191</b>	<b>2,251,902</b>	<b>2,553,371</b>	<b>2,578,792</b>	<b>2,140,711</b>	<b>2,563,817</b>	<b>1,850,830</b>	<b>963,959</b>	<b>1,461,905</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>0</b>	<b>4,567</b>	<b>1,913,758</b>	<b>4,165,660</b>	<b>6,719,031</b>	<b>9,297,824</b>	<b>11,438,535</b>	<b>14,002,352</b>	<b>15,853,181</b>	<b>16,817,141</b>	<b>18,279,046</b>

*Nota. Elaboración propia*

### **11.9. TIR y valor actual neto**

Para analizar la liquidez del proyecto, se empleó el flujo de efectivo económico, que toma en cuenta los ingresos generados por las ventas, los costos operativos y los gastos relacionados con la gestión.

De acuerdo con los supuestos y proyecciones calculadas anteriormente obtenemos, la tasa interna de retorno de 54.13 %. Este resultado es el doble al costo de capital del inversionista, por lo cual se refiere que en el escenario esperado el Inversionista obtenga un retorno del 54.13 %.

En un escenario esperado, el valor actual neto obtenido es S/ 3,863,683, siendo este positivo y se proyecta que el negocio es restable para los próximos 10 años.

### **11.10. Payback**

Mediante el método del *payback*, es posible determinar la cantidad de períodos (ya sean años, meses o días) necesarios para recobrar la inversión inicial realizada por los inversionistas al inicio del proyecto. El plazo de recuperación o *payback* calculado es de 2 años, 3 meses y 11 días. Para los efectos de cálculo, se consideraron los montos de disponibilidad de efectivo (saldo final) descontando el monto de la inversión.

De acuerdo con las proyecciones realizadas anteriormente, se contempla en un escenario esperado resultados positivos, tanto en el estado de resultado con una rentabilidad de 44.74% en el primer año, luego se duplica en el segundo. Asimismo, en el estado de flujo de efectivo tenemos resultados positivos desde el primer año. A partir de ese punto, se puede ver claramente que los resultados crecen en gran medida al aumento de la cantidad operaciones o transacciones lo cual permite seguir incrementando las utilidades. Esto resalta la significancia de atraer clientes para poder aumentar la cantidad de transacciones, lo que a su vez posibilita un crecimiento rentable y constante.

**Tabla 56***Flujo de caja económico del primer al décimo año en soles*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-2,551,118</b>	<b>4,567</b>	<b>1,909,191</b>	<b>2,251,902</b>	<b>2,553,371</b>	<b>2,578,792</b>	<b>2,140,711</b>	<b>2,563,817</b>	<b>1,850,830</b>	<b>963,959</b>	<b>1,461,905</b>
<i>Aporte de Capital</i>	2,551,118										
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>0</b>	<b>4,567</b>	<b>1,909,191</b>	<b>2,251,902</b>	<b>2,553,371</b>	<b>2,578,792</b>	<b>2,140,711</b>	<b>2,563,817</b>	<b>1,850,830</b>	<b>963,959</b>	<b>1,461,905</b>
<b>K</b>	23.00%										
<b>VAN</b>	3,863,683										
<b>TIR</b>	54.13%										
<b>PAYBACK</b>	2.28	<b>Años</b>									
<b>PAYBACK</b>	<b>2 años 3 mes 11 días</b>										

*Nota.* Elaboración propia

### 11.11. Análisis de escenarios

Para realizar el análisis de escenarios, partiremos del escenario previsto como punto de partida y luego estimaremos los escenarios optimista y pesimista. Para ello, hemos tenido en cuenta las siguientes variaciones: En el escenario más favorable, se contempla un aumento del 10 % en el número de operaciones, mientras que en el escenario pesimista se prevé una disminución del 10 % en las operaciones.

Según esta evaluación, en ambas situaciones, el proyecto muestra resultados beneficiosos, lo que confirma la viabilidad de avanzar con su implementación.

**Tabla 57**

*Análisis de escenarios*

Escenarios	Var	VAN	TIR	% Var
Pesimista	-10.00%	86,794	24.05%	97.75%
Esperado	0.00%	3,863,683	54.13%	0.00%
Optimista	10.00%	7,640,572	75.88%	-97.75%

*Nota.* Elaboración propia

### 11.12. Análisis de sensibilidad

Dado que se trata de un negocio que depende de la cantidad de operaciones, se llevó a cabo una evaluación de las variables clave, la captación de operación por cliente y la comisión plana percibida por el proyecto.

Para poder realizar el análisis de cómo afecta estas variables al VAN, se aplicaron algunos supuestos en un escenario nuevo. Se consideró bajar un 20 % del número de operación por año, así como aumenta 20 % a la tarifa percibida. Con estos supuestos se obtuvo un nuevo VAN positivo de S/ 2,352,927.

Como se puede ver en la tabla anterior, el análisis permitió determinar que al disminuir la variable de captaciones de número de operación en un 40 % y no aumenta la comisión cobrada llegamos al VAN más negativo. De igual manera, ante la posibilidad de mantener el número de operación y subir un 40 % del monto de comisión el VAN, llegaría a 87.60 % más del VAN inicial. Por ende, el proyecto incrementará sustancialmente sus ingresos. En conclusión, se pudo verificar que el número de operación es la variable que podría afectar al proyecto de manera negativo o positiva. Para ello, se ha utilizado varias estrategias tácticas de *marketing* para poder fidelizar al usuario.



**Tabla 58**

*Análisis de sensibilidad de la propuesta en soles*

		COMISIÓN								
VAN		40.000%	35.000%	30.000%	25.000%	20.000%	15.000%	10.000%	5.000%	0.000%
VARIACIÓN DE NÚMERO DE	2,352,927									
	-40.000%	-2,179,339	-3,312,406	-4,445,473	-5,578,539	-6,711,606	-7,844,673	-8,977,739	-10,110,806	-11,243,873
	-35.000%	464,483	-763,006	-1,990,495	-3,217,984	-4,445,473	-5,672,961	-6,900,450	-8,127,939	-9,355,428
	-30.000%	3,108,305	1,786,394	464,483	-857,428	-2,179,339	-3,501,250	-4,823,161	-6,145,073	-7,466,984
	-25.000%	5,752,127	4,335,794	2,919,461	1,503,127	86,794	-1,329,539	-2,745,873	-4,162,206	-5,578,539
	-20.000%	8,395,950	6,885,194	5,374,438	3,863,683	<b>2,352,927</b>	842,172	-668,584	-2,179,339	-3,690,095
	-15.000%	11,039,772	9,434,594	7,829,416	6,224,238	4,619,061	3,013,883	1,408,705	-196,473	-1,801,650
	-10.000%	13,683,594	11,983,994	10,284,394	8,584,794	6,885,194	5,185,594	3,485,994	1,786,394	86,794
	-5.000%	16,327,416	14,533,394	12,739,372	10,945,350	9,151,327	7,357,305	5,563,283	3,769,261	1,975,239
0.000%	18,971,238	17,082,794	15,194,350	13,305,905	11,417,461	9,529,016	7,640,572	5,752,127	3,863,683	

Nota. Elaboración propia

### **XIII. CONCLUSIONES**

- Se identificó que existen productos similares a nuestra propuesta de plan de negocio, pero ninguna ofrece un pago de servicios integrados que permita dar agilidad al cliente centralizando los pagos en una sola herramienta con cualquier tipo de tarjeta.
- Se identificó un gran mercado insatisfecho y con una demanda efectiva que cubrirá nuestra plataforma móvil de pago de servicios integrados.
- Se identificó las piezas clave para elaborar el plan operacional y tecnológico para dar viabilidad a la propuesta de negocio.
- El plan tiene como variable la posibilidad de expandir las operaciones a medida que la empresa crece y aumenta su base de clientes; Esta flexibilidad es importante para adaptarse a las oportunidades emergentes del mercado.
- Se definieron los parámetros del mercado con respecto a sus competidores para poder penetrar en el mercado con nuestra propuesta y estos nos ayudaron a definir los perfiles que se necesitarán para que el plan sea sostenible y escalable en el tiempo.
- La evaluación económica no ayudó a comprobar la viabilidad del plan y definir los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan.
- El plan de negocio requerirá una inversión inicial la cual será dividida en la inversión preoperativa por S/ 1,559,732.00 y un capital de trabajo por S/ 991,386.28, la cual será financiado por capital propio de los accionistas de manera equitativa, por ende, no existirá servicio de deuda.
- La evaluación financiera y económica del plan de negocio durante el horizonte de 10 años dio resultados favorables teniendo el VAN por S/ 3,863,683 siendo mayor a cero. Adicionalmente la TIR arrojó el 54.13% dando un valor superior solicitado por los accionistas siendo recuperados en 2 años 3 meses 11 días, estos indicadores económicos favorables son un atractivo para los futuros inversionistas, ya que justifica la viabilidad del plan de negocio durante los próximos 10 años.

### **XIV RECOMENDACIONES**

- Mantener actualizado las nuevas tendencias del mercado, la tendencia y preferencias del mercado para poder brindar una experiencia personalizada.

- Es importante mantener una participación activa en las redes sociales, medios digitales, canales de radio y televisión para mantener la conexión con los Usuarios.
- Mantener la construcción de alianzas estratégicas con empresas y proveedores de servicios que puedan aumentar la utilidad de tu plataforma.
- Fomentar una comunicación interna efectiva y una cultura empresarial que promueva la innovación y la colaboración.
- La satisfacción del cliente es esencial para el éxito a largo plazo para establecer un sistema de retroalimentación de los usuarios y utilizar esta información para mejorar constantemente la experiencia del cliente en la plataforma.
- Desarrollar estrategias de *marketing* sólidas para atraer y retener clientes, incluyendo la publicidad en línea, estrategias de medios sociales y programas de recompensas para clientes leales.
- Utilizar indicadores que permitan comprender mejor el comportamiento del usuario y el rendimiento de la plataforma, esto te permitirá tomar decisiones basadas en datos para mejorar las operaciones.
- Durante la evaluación financiera y económica se pudo validar que en un escenario esperado en el segundo año el plan de negocio sería escalable exponencialmente, para ello se recomienda que al tercer año los socios puedan buscar capital semilla o inversionistas ángeles (Venture Capital) y poder obtener mayor capital para distribuirlo en desarrollo de marca y actualización de la plataforma.

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN DEL**  
**MERCADO POTENCIAL (ENCUESTA)**

**Datos Generales**

**Género**

- Masculino
- Femenino

**Rango de edad**

- 18 - 25 años
- 26 - 33 años
- 34 - 41 años
- 42 - 49 años
- 50 años a más

**Ocupación**

- Empleado
- Empresario
- Estudiante
- Sin ocupación

**¿En qué zona de Lima Metropolitana vives?**

- Lima Norte (Ancón, Pte. Piedra; Carabayllo, Comas, Los Olivos, Independencia, S. M. Porres)
- Lima Sur (S. J. de Miraflores, V.M. de Triunfo, Villa el Salvador, Pachacamac, Chorrillos, Lurín)
- Lima Centro (Breña, La Victoria, Lima Cercado, Rímac, San Luis)
- Lima Oeste (Barranco, La Molina, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro, Jesús María, Magdalena, San Miguel)
- Lima Este (Ate Vitarte, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Chosica, S.J. de Lurigancho, Santa Anita)
- Callao (Bellavista, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Mi Perú)

**Plataforma móvil**

**¿Realizas pagos de servicios básicos?**

- Sí
- No

**¿Con qué frecuencia realizas pagos de servicios?**

- Diariamente
- 1 vez a la semana
- Cada 15 días

- 1 vez al mes

**¿Alguna vez has olvidado pagar tus servicios antes del vencimiento?**

- Si
- No

**Si tu respuesta fue afirmativa ¿Cuánto fue la penalidad que tuviste que pagar? ¿Qué tipo de servicios pagas frecuentemente?**

- Agua
- Luz
- Telefonía y Cable
- Gas
- Universidad / Instituciones / Colegios
- Impuestos
- Otra...

**¿Qué tipo de medio usas para realizar pagos de servicios?**

- Aplicativo Móvil
- Internet Web
- Presencial

**Si tu respuesta fue aplicativo móvil. ¿Cuántos aplicativos usas para realizar pago de servicios?**

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

**¿Cuánto tiempo te toma realizar el pago de servicios por la *App*?**

- Menos de 5 minutos
- 5 - 10 minutos
- 11 - 20 minutos
- Más de 20 minutos

**¿Qué tipo de *App* usas?**

- Banca móvil
- Propia de las empresas
- Billetera móvil
- App* móvil de pagos
- Otra...

**¿Qué forma de pago usas?**

- Tarjeta de Débito
- Tarjeta de Crédito
- Yape/Plin

**Si tu respuesta es "Tarjeta". ¿De qué entidad financiera es la tarjeta con la que pagas?**

- BCP
- BBVA Continental
- Interbank
- Scotiabank
- Ban Bif
- CMR/Ripley/Oeschle
- Banco de la Nación
- Cajas Recaudadoras
- Otra...

**¿Qué red de tarjetas usas?**

- Visa
- Mastercard
- American Express

**¿Usarías un aplicativo de pago de servicios que acepte todas las redes de tarjetas? (Visa/ Mastercard / American Express)**

- Si
- No

**¿Qué atributos consideras importante al usar un *App* de pagos de servicios? |**

**Valora de 1 (menos importante) a 5 (más importante)**

1   2   3   4   5

- Seguridad/ Confiabilidad
- Interconexión
- Rapidez
- Estabilidad
- Soporte Post Venta
- Dinámico
- Promociones
- Toda la red de tarjetas
- Disponibilidad de servicios

**¿Usarías un aplicativo de pago de servicios que asegure los atributos más importantes elegidos?**

- Sí
- No

**¿Qué tipo de servicio adicional te gustaría pagar por la *App*?**

- Arbitrios
- Recarga de Celulares
- Seguros

- Deuda de prestamos
- Otra...

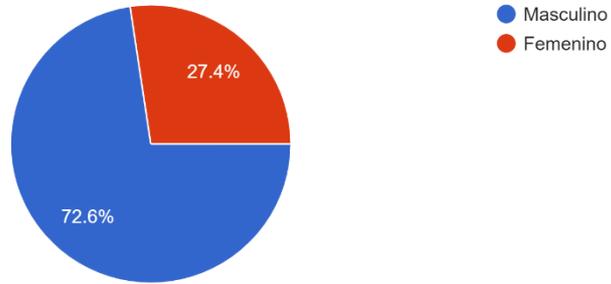
**¿Por qué medio te gustaría recibir el servicio post venta?**

- Llamada
- WhatsApp
- E-Mail
- Chatbot
- Facebook / Instagram
- Otra...

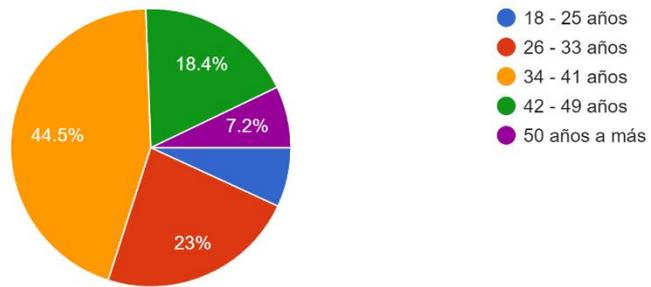
## ANEXO 2

### RESPUESTA DE ENCUESTA

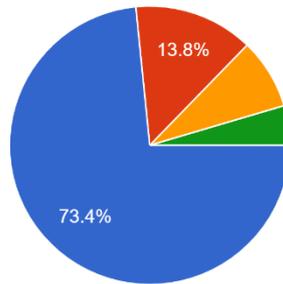
Género  
391 respuestas



Rango de edad  
391 respuestas

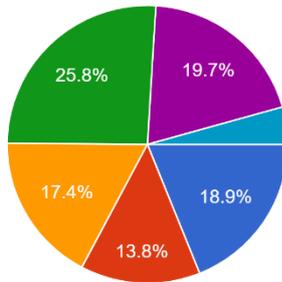


Ocupación  
391 respuestas



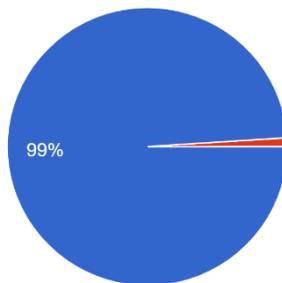
- Empleado
- Empresario
- Estudiante
- Sin ocupación

¿En qué zona de Lima Metropolitana vives?  
391 respuestas



- Lima Norte (Ancón, Pte. Piedra; Carabaylo, Comas, Los Olivos, Independencia)
- Lima Sur (S. J. de Miraflores, V.M. de Triunfo, Villa el Salvador, Lúrin, Pachacamac)
- Lima Centro (Breña, La Victoria, Lima Cercado, Rimac, San Luis)
- Lima Oeste (Barranco, La Molina, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo...)
- Lima Este (Ate Vitarte, Chaclacayo, Ciudad de la Esperanza)
- Callao (Bellavista, Carmen de la Legua)

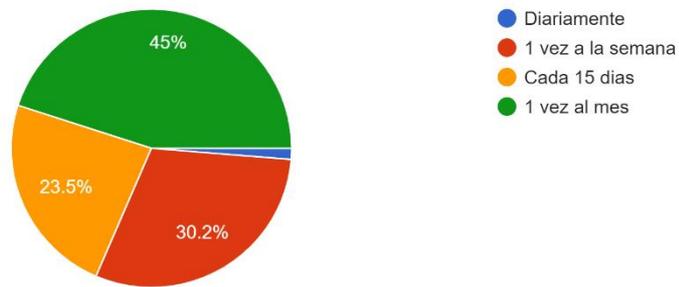
¿Realizas pagos de servicios básicos?  
391 respuestas



- Si
- No

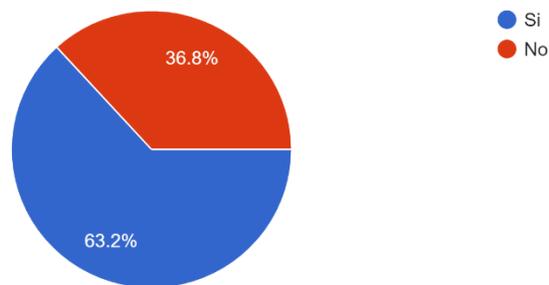
### ¿Con qué frecuencia realizas pagos de servicios?

391 respuestas



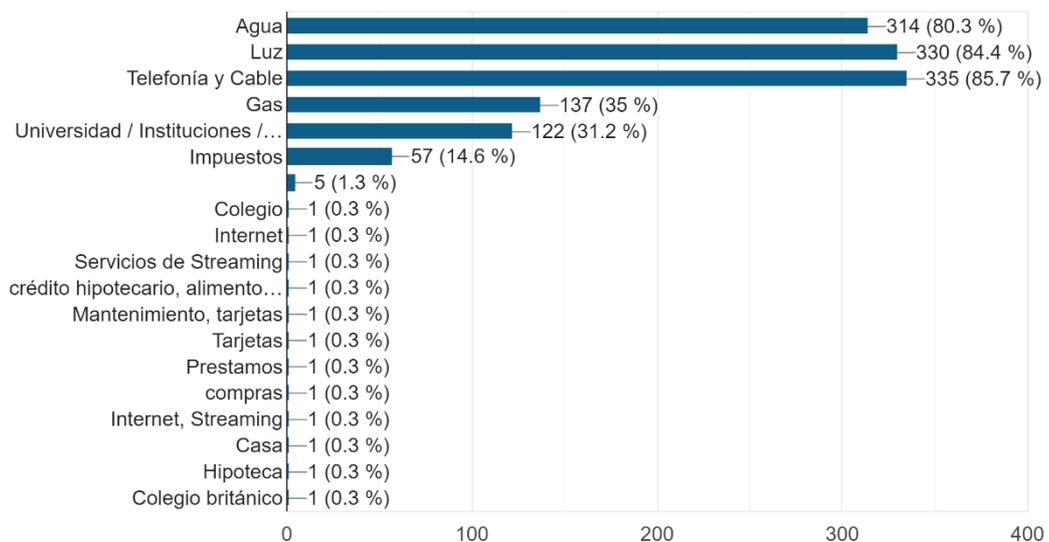
### ¿Alguna vez has olvidado pagar tus servicios antes del vencimiento?

391 respuestas



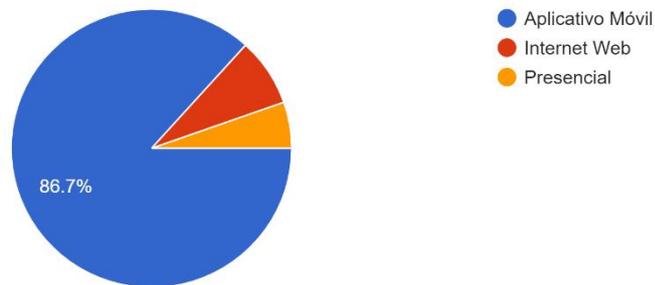
### ¿Que tipo de servicios pagas frecuentemente?

391 respuestas



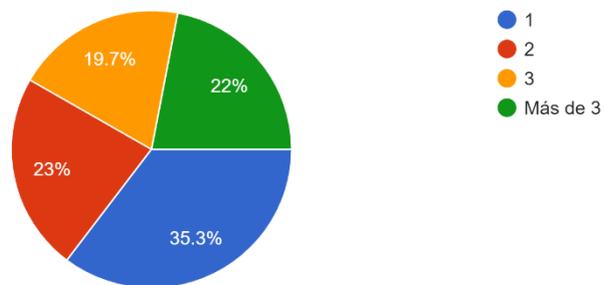
¿Que tipo de medio usas para realizar pagos de servicios?

391 respuestas



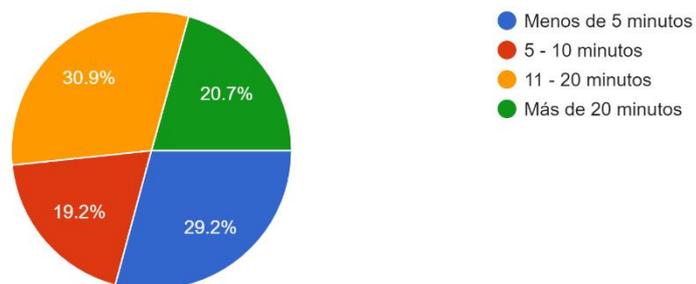
Si tu respuesta fue aplicativo móvil. ¿Cuántos aplicativos usas para realizar pago de servicios?

391 respuestas



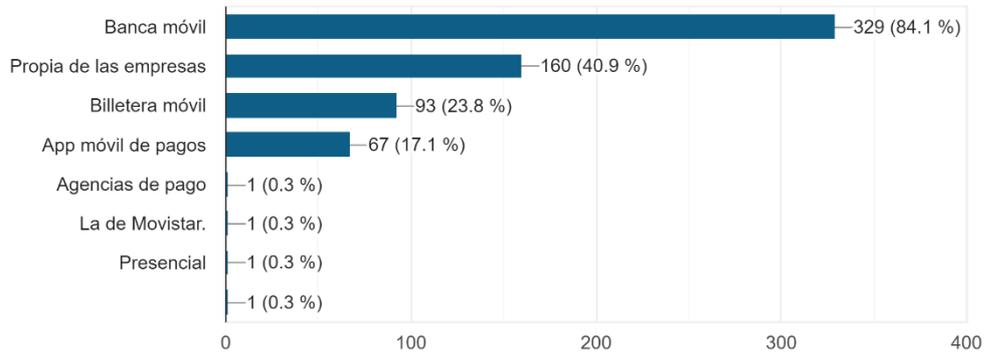
¿Cuánto tiempo te toma realizar el pago de servicios por la app?

391 respuestas



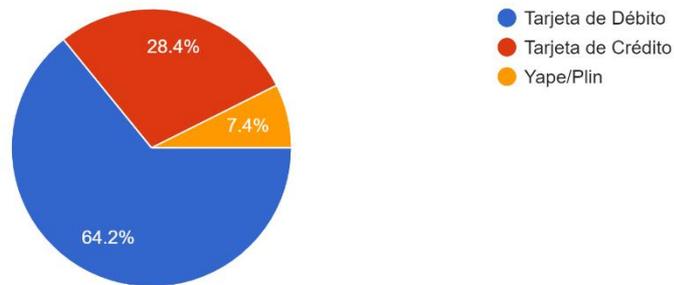
### ¿Qué tipo de app usas?

391 respuestas



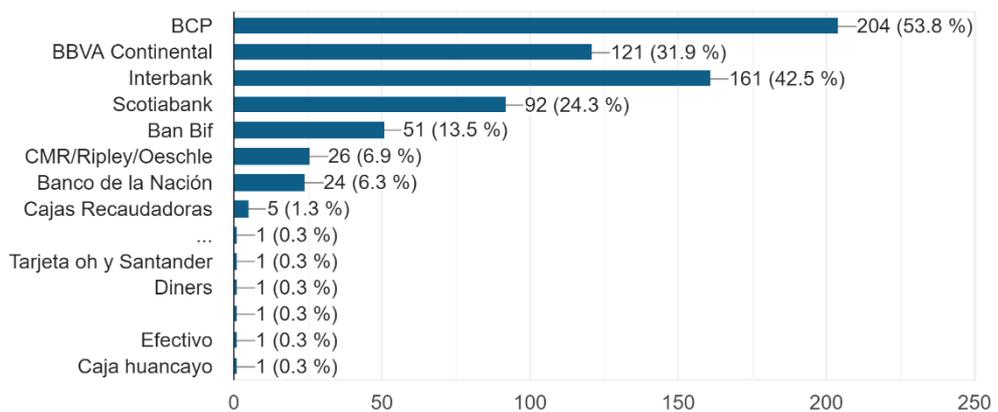
### ¿Qué forma de pago usas?

391 respuestas



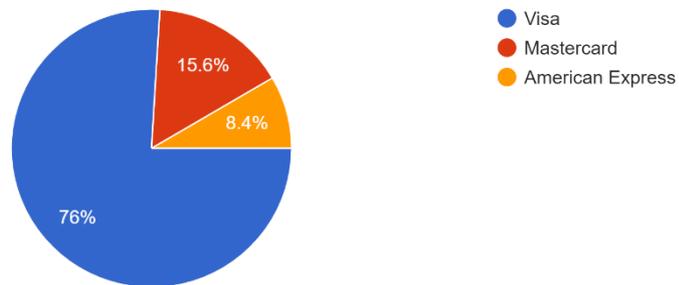
### Si tu respuesta es "Tarjeta". ¿De qué entidad financiera es la tarjeta con la que pagas?

379 respuestas



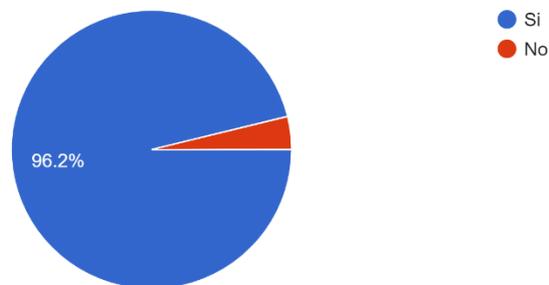
### ¿Qué red de tarjetas usas?

391 respuestas

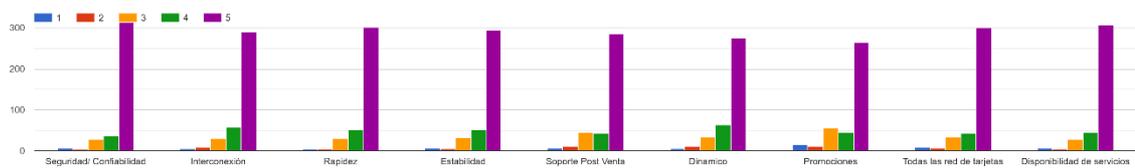


### ¿Usarías un aplicativo de pago de servicios que acepte todas las redes de tarjetas? (Visa/ Mastercard / American Express)

391 respuestas

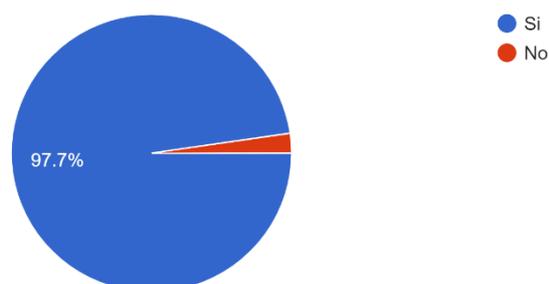


¿Qué atributos consideras importante al usar un app de pagos de servicios? | Valora de 1 (menos importante) a 5 (más importante)



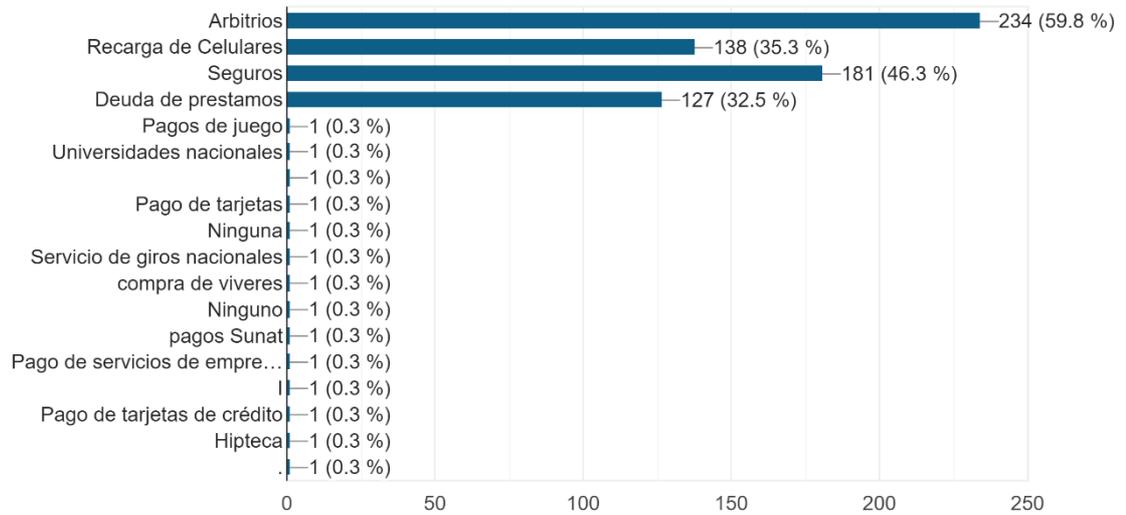
### ¿Usarías un aplicativo de pago de servicios que asegure los atributos más importantes elegidos?

391 respuestas



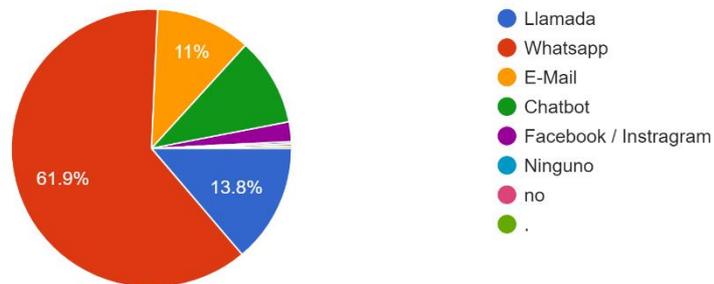
### ¿Qué tipo de servicio adicional te gustaría pagar por la app?

391 respuestas



### ¿Porqué medio te gustaría recibir el servicio post venta?

391 respuestas



**ANEXO 3**  
**ESTRUCTURA DE ENTREVISTA A CLIENTE-EMPRESA**

<b>Sector de la Empresa</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Experiencia</b>	
<b>Contenido de Entrevista</b>	
<p>1. <i>¿A qué se dedica la empresa?</i></p> <p>2. <i>¿Cuánto es la facturación mensual en promedio?</i></p> <p>3. <i>¿Qué medios de pagos utiliza sus clientes para obtener un servicio de su representada, cuáles son las comisiones y otros pagos que realizan según cada medio de pago?</i></p> <p>4. <i>¿Cuáles son las ventajas y que percibe de cada servicio de pago?</i></p> <p>5. <i>¿Ha tenido problemas con algún servicio de pago?</i></p> <p>6. <i>¿Qué busca de un servicio de pago?</i></p> <p>7. <i>¿Estaría dispuesto a comprar servicios de pagos por medio de un aplicativo móvil?</i></p>	
<b>Conclusión de la entrevista</b>	

## ANEXO 4

### COTIZACIÓN DE COMISIÓN POR TRANSACCIÓN - IZIPAY



Televentas Izipay <Televentas2@IZIPAY.PE >

dmallma@zinco.com.pe

#### INFORMACION DEL IZIONLINE

*Buenas Dias,*

*Gracias por comunicarte con nosotros, de acuerdo a lo conversado te envío la información solicitada.*

Nuestra Pasarela de Pago asegura al comercio ante el fraude gracias a nuestro esquema de autenticación de todas las marcas.

Pagos seguros con anti fraude **Cyber source y autenticación 3D secure.**

Integración Rápida y Flexible.

Mejora la gestión de tu negocio:

Back Office completo y potente, donde el comercio podrá tener las transacciones en línea, reportes personalizados, administrar su usuario y más.

Aceptamos moneda en Soles y Dólares

Aceptamos todas la tarjetas del mercado (Visa, MasterCard, Amex y Dinners)

**Beneficios:**

No hay cobro de afiliación!

No hay cobro de mantenimiento .

No hay penalidad por no usar el servicio.

**Comisión por cada transacción:**

NACIONAL : 3.44% + IGV adicional S/0.69 + IGV = 4.87%

EXTRANJERA : 3.99% + IGV adicional \$0.20 + IGV

Compatibles

Lenguajes de programación

Todos: java, javascript, python, PHP, C#



**ANEXO 6**  
**RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A EMPRESAS**

• **Entrevista 1:**

<b>Sector de Empresa:</b>	Salud
<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Experiencia:</b>	8 años en el sector
<b>Contenido de Entrevista</b>	
<p>1. <i>¿A qué se dedica la empresa?</i> La empresa es un laboratorio dedicado a realizar análisis de ADN y enfermedades oncológicas e infecciosas como VPH y VIH. El laboratorio que utiliza la biotecnología para el análisis de muestras tiene presencia en cuatro departamentos en el país.</p> <p>2. <i>¿Cuánto es la facturación mensual en promedio?</i> Los ingresos mensuales aproximadamente suman 100 mil soles.</p> <p>3. <i>¿Qué medios de pagos utilizan sus clientes para obtener un servicio de su representada, cuales son las comisiones y otros pagos que realizan según cada medio de pago?</i> El pago de servicios puede realizarse de manera presencial utilizando un POS o pago en efectivo y por transferencia de nuestras cuentas bancarias por medio de las entidades financieras adquirida por el servicio de recaudación. El 95% de los ingresos a la empresa son por transferencias realizadas a nuestras cuentas bancarias. Además, contamos con el servicio de recaudo con el Banco BCP el cual nos cobra S/ 4.50 por transacción y el BBVA que nos cobra S/ 6.00 por transacción. También trabajamos con otras entidades financieras como Scotiabank y Banco de la nación que no cuenta con el servicio de recaudo, las cuales genera un descontrol de ingresos</p> <p>4. <i>¿Cuáles son las ventajas que percibe de cada servicio de pago?</i> Exponen un mejor control de ingresos, información inmediata después del depósito o pago de servicios.</p> <p>5. <i>¿Ha tenido problemas con algún servicio de pago?</i> No hemos tenido ningún problema significativo, pero sí de las limitaciones que se tiene, no aplica en todas los medios o formas de pago cajero automáticos, agentes o banca por internet</p> <p>6. <i>¿Qué busca de un servicio de pago?</i> Se busca tarifas competitivas, que no afecte el rendimiento económico de una empresa. Que tenga tarifas planas ya sea el medio de pago usado Que tenga más opciones de pago, la mayoría digitales y no presenciales.</p> <p>7. <i>¿Estaría dispuesto a comprar servicios de pagos por medio de un aplicativo móvil?</i> Dependiendo de las tarifas de las facilidades al cliente (usuario) estaría dispuesto a probar el servicio. La estructura de servicio debe tener lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifa plana</li> <li>• Identificador de servicio</li> <li>• Identificador de la empresa</li> </ul>	

- El fondo recaudado sea depositado a la empresa de manera rápida e inmediata
- Cobertura a nivel nacional
- Accesibilidad con cualquier medio de pago (tarjeta y efectivo)

Igualmente he visto aplicativos móviles que tiene la misma dinámica, pero están más orientados a servicios de empresas grandes que obviamente tiene mercado a grandes masas.

### **Conclusión de la entrevista**

Esta entrevista nos ha servido para validar que el modelo de negocio del aplicativo móvil de pago de servicio para el usuario y como servicio de recaudo para los negocios tiene posibilidades de aceptación y buen crecimiento que ha sido reflejado en las desventajas que por el momento tiene las entidades bancarias y que Wallqa puede aprovecharlos como ventaja competitiva.

Esto también nos enseña que debemos estar preparados con el competidor ya que posiblemente aún no tiene un mercado objetivo de micro y pequeñas empresas.

No querer acaparar diversos modelos de negocio, por eso si bien incluimos a los usuario; estos no generan negocio para nosotros directamente sino en la interacción con el negocio y justamente nos enfocamos sólo a un público selecto con ciertas características.

<b>Sector de la Empresa</b>	Educación Superior
<b>Cargo</b>	Tesorería
<b>Experiencia</b>	7 años en el área
<b>Contenido de Entrevista</b>	
<p>1. <i>¿A qué se dedica la empresa?</i> Es una universidad privada de prestigio, contempla estudios de pre y postgrado, organizando también estudios de especialidad con respaldo internacional</p> <p>2. <i>¿Cuánto es la facturación mensual en promedio?</i> Por temas de política interna no puedo mencionar el monto, pero en promedio podría decirte que entre pre y postgrado tenemos un ingreso promedio de 15 millones de soles por mes, y tenemos una población estudiantil mayor a los 6,000 alumnos</p> <p>3. <i>¿Qué medios de pagos utiliza sus clientes para obtener un servicio de su representada, cuáles son las comisiones y otros pagos que realizan según cada medio de pago?</i> Trabajamos con el BCP a través de su plataforma de recaudación donde nos cobran un flat de S/ 2.20, cuando utilizamos pasarela de pago contamos con niubiz y nos cobra por cada transacción \$ 3.65 más un flat de S/ 0.60 + igv</p> <p>4. <i>¿Cuáles son las ventajas y que percibe de cada servicio de pago?</i> Actualmente el 95% de nuestra población estudiantil hace pagos digitales, solo el 5% utiliza las cajas de la universidad, las cuales antes de pandemia paraban constantemente llenas de colas para pagos. Percibo que ahora lo digital ha ayudado en disminuir tiempos de pagos para las personas que evitan el tiempo del pago presencial, ambos pagos digitales nos ayudan en eso.</p> <p>5. <i>¿Ha tenido problemas con algún servicio de pago?</i></p>	

Regularmente no, salvo los chicos que utilizan alguna tarjeta de otro banco me comentan que tienen que usar la pasarela de pago niubiz virtual o venir a pagar a ventanilla a través del POS.

6. *¿Qué busca de un servicio de pago?*

Que agilice el tiempo de pago y que no les ponga condiciones de pagos a nuestros alumnos.

7. *¿Estaría dispuesto a comprar servicios de pagos por medio de un aplicativo móvil?*

Claro que sí, si nos da facilidad y comodidad en la forma de uso de la aplicación y que acepte todas las tarjetas. Además, también es importante la comisión que nos cobraría debería ser menor a la ya existente.

### **Conclusión de la entrevista**

Esta entrevista nos ha servido para validar que el modelo de negocio del aplicativo móvil de pago de servicio para el cliente-empresa si les funcionaria. Esta Universidad como muchas otras ya utilizan plataformas y aplicativos de pagos y sus estudiantes están acostumbrados a hacerlo de esa manera en su mayoría, como menciono el 95% de su población genera su obligación de pago por medios digitales. También vemos que tiene transacciones que se proyectan en millones de soles y tienen una población sustancial de más de 6,000 alumnos, esto genera que el core business de nuestro plan tiene muy buena proyección, porque daremos al mercado la posibilidad de hacer pagos sin restricción de tipo de tarjeta y al cliente-empresa una menor comisión de pago por pasarela.

### • **Entrevista 3:**

<b>Sector de la Empresa</b>	Educación – Colegio Privado
<b>Cargo</b>	Promotora - Dueña
<b>Experiencia</b>	15 años como dueña del Colegio
<b>Contenido de Entrevista</b>	
<p>1 <i>¿A qué se dedica la empresa?</i> Es un colegio de educación inicial – primaria y secundaria en el distrito de San Miguel, con más de 15 años en el mercado de la educación.</p> <p>1. <i>¿Cuánto es la facturación mensual en promedio?</i> En promedio es poco más de medio millón de soles por mes.</p> <p>2. <i>¿Qué medios de pagos utiliza sus clientes para obtener un servicio de su representada, cuáles son las comisiones y otros pagos que realizan según cada medio de pago?</i> Los padres de familia pagan las pensiones de sus hijos a través de transferencias bancarias hacia la cuenta del colegio, contamos con dos cuentas en diferentes bancos, el BCP y BBVA.</p> <p>3. <i>¿Cuáles son las ventajas que percibe de cada servicio de pago?</i> Solo tenemos las transferencias bancarias como forma de pago y buenos lo vemos regularmente bien, nos envían comprobantes de pago y nuestro personal lo verifica para validarlo.</p> <p>4. <i>¿Ha tenido problemas con algún servicio de pago?</i> Pocas veces, el padre a veces ha perdido los <i>vouchers</i> de pago y no tenemos forma de cómo identificar el pago y bueno vemos la forma de cómo solucionarlo</p> <p>8. <i>¿Qué busca de un servicio de pago?</i></p>	

Sobre todo, darles la facilidad de pago a nuestros padres de familia, q tengan la manera más fácil y amplia de poder hacer los pagos de sus pensiones de sus menores hijos.

9. *¿Estaría dispuesto a comprar servicios de pagos por medio de un aplicativo móvil?*

No creí que podríamos acceder a eso, pero si claro que me gustaría tener esa facilidad y forma de pago rápido y de cualquier lugar.

#### **Conclusión de la entrevista**

Esta entrevista nos ha servido para validar el posible funcionamiento del modelo de negocio del aplicativo móvil de pago de servicio para el cliente-empresa. Los colegios pequeños y medianos no conocen mucha la forma de pago digital. Es un nicho que se podría desarrollar con apoyo mutuo, nos demuestra una proyección muy amplia de crecimiento.

#### XIV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alerta Financiera. (9 de marzo de 2023). *Resultados de Gestión de las Cajas Rurales*.  
<https://alertafinanciera.pe/2023/03/09/enero-2023-resultados-de-gestion-de-las-cajas-rurales/>
- Alerta Financiera. (5 de mayo de 2023). *Resultados de gestión de las financieras*.  
<https://alertafinanciera.pe/2023/05/23/resultados-de-gestion-de-la-banca-multiple-para-abril-2023/>
- Alerta Financiera. (9 de mayo de 2023). *Resultados de Gestión de las Cajas Municipales*.  
<https://alertafinanciera.pe/2023/05/09/marzo-2023-resultados-de-gestion-de-las-cajas-municipales/>
- Alerta Financiera. (23 de mayo de 2023). *Resultados de gestión de la banca múltiple para abril 2023*. <https://alertafinanciera.pe/2023/05/23/resultados-de-gestion-de-la-banca-multiple-para-abril-2023/>
- Arauzo, J., y Vega, M. (2020). *¿Por qué las personas usan pagos digitales?: Evidencia a partir de microdatos de Perú*. Banco Central de Reserva del Perú [Archivo PDF].  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2020/documento-de-trabajo-016-2020.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú. (2022). Boletín mensual a diciembre de 2022.  
[https://asbanc.com.pe/media/reports/file/Bolet%C3%ADn\\_Mensual\\_-\\_Diciembre\\_2022.pdf](https://asbanc.com.pe/media/reports/file/Bolet%C3%ADn_Mensual_-_Diciembre_2022.pdf)
- Ayala, S. (s.f). El sistema financiero peruano. *Gestiopolis*.  
<https://www.gestiopolis.com/sistema-financiero-peruano/>
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning. Johnson, R. B., & Christensen, L. (2017). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. SAGE Publications.

- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f). Acuerdos de pago.  
<https://www.bcrp.gob.pe/sistemas-y-acuerdos/acuerdos-de-pago.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s. f.). *BCRPData*. Recuperado el 30 de agosto de 2023 de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/medios-de-pago-numero-de-operaciones-moneda-nacional>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020). *Reporte de estabilidad financiera*. (pp.76-78) [Archivo PDF]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020-recuadro-4.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). *Reglamento de Interoperabilidad de los Servicios de Pago provistos por los Proveedores, Acuerdos y Sistemas de Pagos*. Circular N.º. 0024-2022-BCRP [Archivo PDF].  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/Circulares/2022/circular-0024-2022-bcrp.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Reporte de estabilidad financiera: noviembre de 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2022/noviembre/ref-noviembre-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). Retos para el desarrollo de los pagos digitales en Perú [Diapositivas de PowerPoint]. Conferencia: Rol de los Banco Centrales en el Desarrollo de los Pagos Digitales.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Seminarios/Conferencia-05-2022/sesion-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023). *Avances de la interoperabilidad y los pagos digitales en el Perú*. *Revista Moneda*, (194) [Archivo PDF].  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-194/moneda-194.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023). *Notas de estudio del BCRP*, (45).  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-45-2023.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023). *Reporte de estabilidad financiera*. (pp.36-40) [Archivo PDF]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2023/mayo/ref-mayo-2023-recuadro-3.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (marzo de 2023). *CBDC: Promoviendo los pagos digitales en el Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sistema-Pagos/cbdc/cbdc-presentacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (marzo de 2023). *CBDC: Promoviendo los pagos digitales en el Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sistema-Pagos/cbdc/cbdc-presentacion.pdf>
- Bregante, D. (25 de agosto de 2023). *Crecimiento del Ecosistema Fintech: Perspectivas de Brasil y Perú*. EY Building a better working world. [https://www.ey.com/es\\_pe/law/crecimiento-Fintech-perspectivas-brasil-peru](https://www.ey.com/es_pe/law/crecimiento-Fintech-perspectivas-brasil-peru)
- Comex Perú. (27 de enero de 2023). *Población ocupada en lima aumentó un 3.6% en el último trimestre de 2022*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/poblacion-ocupada-en-lima-aumento-un-36-en-el-ultimo-trimestre-de-2022>
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF]. (2022). *Reporte Política Nacional de Inclusión Financiera del Perú (enero 2022-junio 2022)*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4096147/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%20del%20Per%C3%BA%3A%20Enero%202022%20E2%80%93%20Junio%202022.pdf?v=1675789609>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2022). *Perú: Población 2022*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>
- Congreso de la República del Perú. (31 de enero de 2023). *Acta Undécima Sesión Ordinaria de Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología (Periodo Anual de Sesiones 2022-2023)*. [https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2022/Ciencia/Interface/files/acta\\_1\\_1\\_so\\_31.01.2023\[r\]\[r\].pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2022/Ciencia/Interface/files/acta_1_1_so_31.01.2023[r][r].pdf)

- CNN. (19 de noviembre de 2021). WeChat: ¿qué es y cómo funciona esta red social?.  
<https://cnnespanol.cnn.com/2021/11/19/wechat-que-es-como-funciona-red-social-orix/>
- Conocer más sobre las billeteras digitales disponibles en el Perú. (27 de agosto de 2023).  
<https://www.gob.pe/14930-conocer-mas-sobre-las-billeteras-digitales-disponibles-en-el-peru>
- CPI. (2022). Perú: Población 2022 [Archivo PDF].  
<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- DLP News. (3 de noviembre de 2022). *Reglamento de interoperabilidad de billeteras digitales beneficiará a más de 14 millones de usuarios*. <https://dplnews.com/peru-reglamento-de-interoperabilidad-de-billeteras-digitales-beneficiara-a-mas-de-14-millones-de-usuarios/>
- Espinoza, J., Ortiz, H., Tupayachi, R. Aviles, D. Delgado, R., Raza, A. y Zuñiga, G. (2023). *Informe preliminar de estudio de Mercado del Sector Fintech en el Perú*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.  
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/8644277/Informe+Preliminar+del+Estudio+de+Mercado+del+Sector+Fintech+en+el+Peru%C2%B4/c8592d8e-e949-9310-e53e-8ff0121c432d>.
- Espinoza, J., Palacios, H., Raza, A., Aranguri, A.,Risco, R. (2021). *Estudio de Mercado de los Servicios de Pagos con Tarjetas en Perú*. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.  
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/6194832/Estudio+de+Mercado+d+e+los+Servicios+de+Tarjetas+de+Pago/0e3c7847-00de-ab5c-ec0d-dfbbf1bae458>
- EY LAW y Ministerio de Relaciones Exteriores. (2022). *Guía de Negocios Fintech 2022/2023* [Archivo

PDF].<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3944750/EY%20Per%C3%BA%20Gu%C3%ADa%20de%20Negocios%20Fintech%202022-2023.pdf>

FourWeekMBA. (s.f). *La principal fuente de conocimientos sobre la estrategia de modelo de negocio y los modelos de negocio de tecnología.*

<https://fourweekmba.com/es/b2b2c/>

García, A. (23 de junio 2021). ¿Por qué urge impulsar la inclusión financiera en el Perú?

*Conexión Esan.* [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-urge-impulsar-la-inclusion-financiera-en-el-](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-urge-impulsar-la-inclusion-financiera-en-el-peru#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20financiera%20es%20el,financieros%20y%20de%20la%20demanda.)

[peru#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20financiera%20es%20el,financieros%20y%20de%20la%20demanda.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-urge-impulsar-la-inclusion-financiera-en-el-peru#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20financiera%20es%20el,financieros%20y%20de%20la%20demanda.)

[peru#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20financiera%20es%20el,financieros%20y%20de%20la%20demanda.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-urge-impulsar-la-inclusion-financiera-en-el-peru#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20financiera%20es%20el,financieros%20y%20de%20la%20demanda.)

Gestión. (15 de enero de 2022). *PEA ocupada aumentó en cuarto trimestre del 2021, pero aún está -2.1% debajo de nivel preCOVID.*

[https://gestion.pe/economia/management-empleo/pea-ocupada-aumento-en-](https://gestion.pe/economia/management-empleo/pea-ocupada-aumento-en-cuarto-trimestre-del-2021-pero-aun-esta-21-debajo-de-nivel-precovid-noticia/)

[cuarto-trimestre-del-2021-pero-aun-esta-21-debajo-de-nivel-precovid-noticia/](https://gestion.pe/economia/management-empleo/pea-ocupada-aumento-en-cuarto-trimestre-del-2021-pero-aun-esta-21-debajo-de-nivel-precovid-noticia/)

Hosting Perú Dominios. (6 de mayo de 2021). *Cuadro comparativo de Pasarelas de Pago en Perú.*

[https://hosting.org.pe/paginas-web/cuadro-comparativo-de-pasarelas-de-](https://hosting.org.pe/paginas-web/cuadro-comparativo-de-pasarelas-de-pago-en-peru/)

[pago-en-peru/](https://hosting.org.pe/paginas-web/cuadro-comparativo-de-pasarelas-de-pago-en-peru/)

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual [Indecopi]. (s.f.). *Los sistemas de tarjetas de pago* [Archivo PDF].

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/2610439/Sistemas+de+tarjetas+de>

[+pago/](https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/2610439/Sistemas+de+tarjetas+de)

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual [Indecopi]. (2023). *Código de protección y defensa del consumidor Ley*

*N.º 29571.*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Co%CC%81digo%20de>

[%20Proteccio%CC%81n%20y%20Defensa%20del%20Consumidor%20-](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Co%CC%81digo%20de)

[%202023%20%281%29.pdf.pdf?v=1678981494](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Co%CC%81digo%20de)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Capítulo I: Características*

*de la Población.*

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Nota informativa: población peruana alcanzó los 33 millones 396 mil personas en el año 2022  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-115-2022-inei.pdf>

Ipsos Perú. (16 de abril de 2020). *Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020*.  
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-de-lima-metropolitana-2020>

Ipsos Perú. (7 de abril de 2022). *Perfiles zonales 2022 de Lima Metropolitana*.  
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2022-de-lima-metropolitana>

Ipsos Opinión y Mercado. (2023). *Índice de inclusión financiera en Perú: IIF 2022* [informe de resultados]. [https://www.grupocredicorp.com/indice-inclusion-financiera/IIF/IIF-Informe-Peru\\_28Nov22.pdf](https://www.grupocredicorp.com/indice-inclusion-financiera/IIF/IIF-Informe-Peru_28Nov22.pdf)

Jensen, CT. (2015). *API for dummies*. Edición limitada de IBM. <https://news.america-digital.com/white-papers/IBM-API-for-Dummies.pdf>

Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod\\_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller\\_2006%29.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf)

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2018). *Marketing 3.0 Acción empresarial*. LID Editorial. <https://www.lideditorial.com/sites/default/files/extracto-marketing-3-0.pdf>

La República. (22 de junio de 2022). *INEI: Un 53,2% de peruanos está bancarizado*.  
<https://larepublica.pe/economia/2022/06/22/inei-un-532-de-peruanos-esta-bancarizado-sbs-inclusion-financiera>

Larson, C. (30 de enero de 2015). Alipay sitúa a China a la cabeza el 'e-commerce'. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.es/s/4710/alipay-situa-china-la-cabeza-el-e-commerce>

Ley N.º 29733, Ley del Protección de Datos Personales. (3 de julio de 2011).

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

Ley N.º29733 de 2011. (3 de julio de 2011). Congreso de la República del Perú. Diario El Peruano 445746.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

Liferay. (s.f). ¿Qué es B2B2C?. <https://www.liferay.com/blog/customer-experience/-que-es-b2b2c>

López, M. (2015). Qué son las Apps y tipos de Apps. *Universidad Tecnológica de Pereira*, 1-3[Archivo PDF].

<http://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/2000/2591/2591.pdf>

Lozada, J., Ortiz, H., Palacios, H., Raza, A. y Aranguri, A. (2021). Informe preliminar de estudio de Mercado Sistema de Tarjetas de Pago en Perú. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi].

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/6194832/Estudio+de+Mercado+Sistema+de+Tarjetas+de+Pago+en+Per%C3%BA>

Lozano, V. (20 de marzo de 2023). Expansión digital en América Latina. *El Peruano*.

<https://www.elperuano.pe/noticia/208129-expansion-digital-en-america-latina>

Lynch, N. (2023). PERÚ EN CRISIS: la difícil búsqueda de su destino. *CIDOB note internacionales* (287).

[https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie\\_de\\_publicacion/notes\\_internacionales\\_cidob/287/peru\\_en\\_crisis\\_la\\_dificil\\_busqueda\\_de\\_su\\_destino](https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/notes_internacionales_cidob/287/peru_en_crisis_la_dificil_busqueda_de_su_destino)

Magallanes, C. (2016). Informe temático N.º33/2015-216. *Congreso de la República del Perú*.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/348F17DE570F2CAD0525803E0061B6B2/\\$FILE/22\\_INFTEM33\\_2015\\_2016\\_regulacion\\_comisiones.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/348F17DE570F2CAD0525803E0061B6B2/$FILE/22_INFTEM33_2015_2016_regulacion_comisiones.pdf)

- Mastercard. (s.f). *Tasas de intercambio: descubre qué son las Tasas de intercambio y el valor que ofrecen*. <https://www.mastercard.com.pe/es-pe/empresas/empresas-pequenas-medianas/soporte/intercambio.html>
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2386>
- Merriam, S. B. (2009). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. Jossey-Bass.
- Molina, D. I. (2016). *Fintech: Lo que la tecnología hace por las finanzas*. Profit Editorial. [https://books.google.com.pe/books?id=\\_NeADQAAQBAJ&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_NeADQAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Montero, R., y Delgado, N. (2023). Interoperabilidad: un camino para el bienestar financiero. *Revista Moneda*, (194), 4-11 [Archivo PDF]. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-194/moneda-194.pdf>
- Morales, A. (6 de abril de 2022)- Suplemento Jurídica: Se inicia debate para el desarrollo del Open Banking en el país. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/145720-suplemento-juridica-se-inicia-debate-para-el-desarrollo-del-open-banking-en-el-pais->
- Mypes. (s.f). *Conozca a Culqi: la startup que permite a los emprendedores recibir pagos por internet*. <https://www.mypes.pe/noticias/conozca-culqi-la-startup-que-permite-los-emprendedores-recibir-pagos-por-internet>
- Osiptel. (19 de julio de 2022). *OSIPTEL: El 88,4 % de los hogares peruanos cuenta con un teléfono inteligente*. <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-el-88-4-de-los-hogares-peruanos-cuenta-con-un-telefono-inteligente/>
- Pay Retailers. (1 de junio de 2022). *¿Qué son los pagos digitales?*. <https://www.payretailers.com/es/latam/pagos-digitales/>

- Perú21. (2 de noviembre de 2022). *Reglamento de interoperabilidad de billeteras digitales beneficiará a más de 14 millones de usuarios*.  
<https://peru21.pe/economia/reglamento-de-interoperabilidad-de-billeteras-digitales-beneficiara-a-mas-de-14-millones-de-usuarios-noticia/>
- Philip, K. (2010). *Marketing 3.0*. Wiley Publishing.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Marketing\\_3\\_0/zFP9DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Marketing_3_0/zFP9DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover)
- Rehan, A. (2 de enero de 2022). Monedero digital: ¿Qué es, cómo funciona y es seguro de usar? *Geekflare*. <https://geekflare.com/es/digital-wallets/>
- Revista Gana Más. (5 de septiembre de 2022). *Yape alista lanzamiento de su Marketplace para convertirse en una súper App*. <https://revistaganamas.com.pe/yape-alista-lanzamiento-de-su-marketplace-para-convertirse-en-una-super-app/>
- Rodríguez, V. (2014). Dinero electrónico en Perú: ¿Por qué es importante en la inclusión financiera? *Quipukamayoc*, 22(41), 175-192.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/10084/8826>
- Rojas, C. (15 de enero de 2023). Medios de pago electrónico Perú [Guía actualizada 2023]. *Riqrablog*. <https://blog.riqra.com/posts/medios-de-pago-electronico-peru#:~:text=30%2C6%25%20prefiere%20pagar%20con,3%25%20con%20Pago%20Efectivo%20online>
- SBS, Inclusión Financiera. Dimensiones de la inclusión financiera.  
<https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/inclusion-financiera>
- Somalo, I. (2020). *Modelos de negocio digitales. Cómo y por qué las startups baten a las empresas tradicionales*. Editorial Planeta.  
[https://proassetspdl.com.cdnstatics2.com/usuaris/libros\\_contenido/arxius/43/42603\\_Modelos\\_de\\_negocio\\_digitales.pdf](https://proassetspdl.com.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/43/42603_Modelos_de_negocio_digitales.pdf)
- Stripe. (s.f). *Guía para el cumplimiento de la normativa PCI*. <https://stripe.com/es-us/guides/pci-compliance#step-by-step>

- Superintendencia de Banca Seguros. (2009). *Programa de Finanzas en el Cole*.  
<https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Universidad de Ingeniería y Tecnología. (4 de mayo de 2022). *¿Cómo avanza el Perú en el desarrollo de tecnología?*. <https://utec.edu.pe/blog-de-carreras/utec/como-avanza-el-peru-en-el-desarrollo-de-tecnologia>
- Vargas, J. (2022). *Brechas de la inclusión financiera digital en Perú, en un contexto de crisis económica y sanitaria por el COVID-19, usando el análisis de componentes Principales*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/brecha.pdf>
- Vásquez, J.L. y Vega, M. (2022). El Banco Central de Reserva del Perú y el desarrollo del sistema de pagos en el Perú. *Revista Moneda*, (189), 20-26.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-189/moneda-189-03.pdf>
- Vega, M. (2013). Dinero Electrónico: innovación en pagos al por menor para promover la inclusión. *Revista Moneda*, (153), 15-18.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-153/moneda-153-04.pdf>
- Visa. (24 de marzo 2023). Tasa de Intercambio Franquicia VISA.  
<https://www.visa.com.pe/content/dam/VCOM/regional/lac/SPA/peru/tasa-de-intercambio/Publicacion-TarifadeIntercambio-Visa-PERU-V2-CP.pdf>
- Zunzunegui, F. (2018). La digitalización de los servicios de pago (Open Banking). *Revista de Derecho del Mercado Financiero Working Paper*, (1). <http://www.rdmf.es/wp-content/uploads/2018/10/WP-1-2018-RDMF-Zunzunegui-Open-Banking.pdf>

