



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO AL IMPLEMENTAR UN
MODELO DE COO-PETENCIA EN UNA EMPRESA FINANCIERA CON UNA
EMPRESA FINTECH PARA LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS ONLINE

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AUTORA

ARPI DIANDERAS, LIZBETH

(ORCID: 0009-0009-7221-3615)

ASESOR

CARLOS ARMANDO BANCAYÁN ORÉ

(ORCID: 0000-0003-1970-0288)

LIMA, PERÚ

2024

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Arpi Dianderas, Lizbeth

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 45227696

Datos de asesor

Bancayán Oré, Carlos Armando

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 09600178

Datos del jurado

JURADO 1: Alcayhuamán Guzmán, Marco Antonio, DNI N° 10316126, ORCID 0000-0002-5501-2696

JURADO 2: Patrón Torres, Harry Omar, DNI N° 07251849, ORCID 0000-0003-4138-8729

JURADO 3: Ramirez Llosa Hakansson, Antuane, DNI N° 10548512, ORCID 0000-0003-4764-7488

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 413207

Código del Programa: 5.02.04

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Lizbeth Arpi Dianderas, con código de estudiante N° 0201721374 con DNI N°45227696 con domicilio en Residencial El Mirador de la Alameda B11, Dpto. 904, distrito Miraflores, provincia y departamento de Arequipa, en mi condición de Maestro en Administración de Negocios de la Escuela de Posgrado , declaro bajo juramento que:

La presente tesis titulado: “Evaluación del impacto económico al implementar un modelo de coo-petencia en una Empresa Financiera con una Empresa Fintech para la colocación de créditos online” es de mi única autoría, bajo el asesoramiento del docente Carlos Armando Bancayán Oré, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc; la cual ha sido sometida al antiplagio Turnitin y tiene el 16% de similitud final.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en la tesis el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro de la tesis es de mi conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumo toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en la tesis y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 12 de diciembre de 2023



Lizbeth Arpi Dianderas

DNI N° 45227696

EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE COO-PETENCIA EN UNA EMPRESA FINANCIERA CON UNA EMPRESA FINTECH PARA LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS ONLINE

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	issuu.com Fuente de Internet	1%
5	idoc.pub Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	docplayer.es Fuente de Internet	<1%

9	scioteca.caf.com Fuente de Internet	<1 %
10	www.compartamos.com.pe Fuente de Internet	<1 %
11	www.gentera.com.mx Fuente de Internet	<1 %
12	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
14	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	www.solven.pe Fuente de Internet	<1 %
17	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
19	bn.com.pe Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.unap.edu.pe	

	Fuente de Internet	<1 %
21	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
23	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
24	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	www.sunass.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
26	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
27	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
28	bibliotecas.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	informatica.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	www.ebizlatam.com Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
32	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
33	www.cajametropolitana.com.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
35	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1 %
36	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
39	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
40	www.eltiempo.com Fuente de Internet	<1 %
41	www.smv.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

42	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
43	biva.com Fuente de Internet	<1 %
44	www.felaban.net Fuente de Internet	<1 %
45	1library.co Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to Universidad Tecnológica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
47	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
49	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
50	cies.org.pe Fuente de Internet	<1 %
51	stadium.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
52	Submitted to tec Trabajo del estudiante	<1 %

53	Submitted to Universidad Adolfo Ibáñez Trabajo del estudiante	<1 %
54	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
55	miunespace.une.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
56	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
58	www.aneca.es Fuente de Internet	<1 %
59	www.powershow.com Fuente de Internet	<1 %
60	www.sbs.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
61	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	<1 %
62	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
63	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
64	www.csjn.gob.ar	

Dedicatoria

A mis padres y mi esposo que me acompañaron durante este proceso de aprendizaje y me enseñaron que “la felicidad es a veces una bendición, pero por lo general es una conquista” (Platón).

Agradecimiento

A Edgar Arpi Inofuente y Nancy Dianderas Rossel, por el apoyo incondicional durante los dos años de aprendizaje y desarrollo de la investigación.

A Jaime Araujo Frías, quien me orientó durante todo este proceso de estudio e investigación.

Al Dr. Carlos Bancayán Oré y Mg. Carlos A. León Milla, por su dedicación constante durante la asesoría, para poder desarrollar la investigación.

CONTENIDO

Metadatos Complementarios.....	ii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	iii
Dedicatoria	x
Agradecimiento.....	xi
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT	xxii
INTRODUCCIÓN	24
1.1. Descripción del Problema.....	26
1.2. Formulación del Problema.....	31
1.2.1. Problema General	32
1.2.2. Problemas Específicos	32
1.3. Importancia y Justificación del estudio	32
1.4. Delimitación del Estudio	34
1.4.1. Delimitación Temporal	34
1.4.2. Delimitación Espacial	34
1.4.3. Delimitación del Universo.....	35
1.4.4. Delimitación Teórica	35
1.4.5. Limitaciones del estudio	35
1.5. Objetivos de la Investigación.....	36
2.5.1. Objetivo General.....	36
2.5.2. Objetivos Específicos	36
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	37
2.1. Marco Histórico	37
2.2. Investigaciones Relacionadas con el Tema	38
2.3. Estructura Teórica y Científica que Sustenta el Estudio.....	42
2.3.1. Empresas Fintech.....	42
2.3.2. Modelo de Coo-petencia.....	43
2.3.2.1. Complementos	44
2.3.2.2. La red de valores.....	45

2.3.2.3.	Teoría de los Juegos.....	46
2.3.2.3.1.	Valor agregado.....	46
2.3.2.3.2.	Reglas.....	47
2.3.2.3.3.	Percepciones	48
2.3.2.3.4.	Límites o extensión.....	48
2.3.3.	Evaluación Económica	48
2.3.4.	Dirección de Proyectos con la Metodología PMI.....	49
2.4.	Definición de Términos Básicos.....	50
2.5.	Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis.....	52
2.6.	Hipótesis	54
2.6.1.	Hipótesis General.....	54
2.6.2.	Hipótesis Específicas	54
2.7.	Variables	54
2.7.1.	Variable independiente: Modelo de Coo-petencia.....	54
2.7.2.	Variable dependiente: Evaluación económica.....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		58
3.1.	Tipo Método y Diseño de Investigación.....	58
3.2.	Población y Muestra	59
3.3.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	60
3.4.	Descripción de Procedimientos de Análisis.....	60
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		63
4.1.	Resultados.....	64
4.1.1.	Análisis de la financiera desde el punto de vista de la gestión estratégica.....	64
4.1.1.1.	Misión	64
4.1.1.2.	Visión.....	64
4.1.1.3.	Valores	64
4.1.1.4.	Estructura orgánica	65
4.1.1.5.	Evaluación externa.....	65
4.1.1.5.1.	Rivalidad entre empresas competidoras	66
4.1.1.5.2.	Entrada potencial de nuevos competidores.....	69
4.1.1.5.3.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	71

4.1.1.5.4. Poder de negociación de los consumidores	71
4.1.1.5.5. Poder de negociación de los proveedores	73
4.1.1.6. Evaluación Interna	73
4.1.1.6.1. Productos de la Empresa.....	74
4.1.1.6.1.1. Créditos	74
4.1.1.6.1.2. Ahorros.....	75
4.1.1.6.1.3. Seguros	76
4.1.1.6.2. Análisis de la Estructura de la Cartera de Créditos	76
4.1.1.6.3. Análisis de rentabilidad en la colocación de créditos	80
4.1.1.7. Matriz de evaluación de factores internos	81
4.1.1.8. Matriz de evaluación de factores externos.....	83
4.1.1.9. Resultado de la matriz interna – externa.....	83
4.1.1.10. Matriz FODA y objetivos estratégicos	85
4.1.2. Análisis de la fintech desde el punto de vista de la gestión estratégica.....	86
4.1.2.1. Estructura orgánica	87
4.1.2.2. Historia de la empresa fintech	87
4.1.2.3. Productos de la empresa fintech	87
4.1.2.3.1. Crédito efectivo.....	87
4.1.2.3.2. Autoevaluación	87
4.1.2.3.3. Tecnología financiera para empresas financieras	88
4.1.2.4. Principales indicadores de la empresa fintech (Personal, EEFF)	88
4.1.2.5. Objetivos estratégicos de la empresa fintech	88
4.1.3. Formulación y evaluación del proyecto.....	90
4.1.3.1. Estudio de mercado.....	90
4.1.3.1.1. Definición del servicio.....	90
4.1.3.1.1.1. Análisis de la red de valor	90
4.1.3.1.1.2. Alineación estratégica	94
4.1.3.1.1.3. Diseño general del servicio	94
4.1.3.1.2. Análisis de la demanda	94
4.1.3.1.3. Análisis de la oferta	99
4.1.3.1.4. Análisis de precios	104

4.1.3.1.5. Comercialización del servicio.....	107
4.1.3.2. Estudio técnico.....	107
4.1.3.2.1. Localización y tamaño	107
4.1.3.2.2. Identificación y descripción del proceso	108
4.1.3.2.3. Número de intervinientes antes de la implementación	113
4.1.3.2.4. Número de intervinientes propuestos para la implementación.....	113
4.1.3.2.5. Necesidades de recursos tecnológicos	114
4.1.3.3. Estudio económico.....	115
4.1.3.3.1. Determinación de los costos	115
4.1.3.3.2. Inversión total	120
4.1.3.3.3. Depreciación y amortización	122
4.1.3.3.4. Capital de trabajo	123
4.1.3.3.5. Flujo de caja económico	123
4.1.3.4. Evaluación económica	124
4.1.3.4.1. Expectativas de la financiera y la empresa fintech.....	124
4.1.3.4.2. Valor presente neto (VPN)	125
4.1.3.4.3. Tasa interna de rendimiento modificada (TIRM).....	126
4.1.3.4.4. Análisis de sensibilidad	126
4.1.4. Implementación del proyecto bajo la metodología PMI.....	127
4.1.4.1. Planificación del proyecto	127
4.1.4.1.1. Objetivos del proyecto.....	127
4.1.4.1.2. Interesados del proyecto	128
4.1.4.1.3. Organización roles y responsabilidades.....	129
4.1.4.1.4. Declaración del alcance	136
4.1.4.1.5. EDT del proyecto.....	136
4.1.4.1.6. Productos a entregar.....	137
4.1.4.1.7. Exclusiones del proyecto	138
4.1.4.1.8. Supuestos del proyecto	138
4.1.4.1.9. Gestión de riesgos	139
4.1.4.1.10. Cronograma e hitos del proyecto	139
4.1.4.1.11. Control de cambios y gestión de las comunicaciones.....	140

4.1.4.2. Ejecución del proyecto.....	141
4.1.4.2.1. Inicio del proyecto	141
4.1.4.2.2. Diseño y Documentación del Nuevo Producto Consumo	141
4.1.4.2.3. Diseño de los nuevos procesos	141
4.1.4.2.4. Adecuación tecnológica.....	143
4.1.4.2.5. Ejecución del Piloto.....	143
4.1.4.2.5.1. Acta de Inicio del Piloto.....	143
4.1.4.2.5.2. Resultados del Comportamiento de la Cartera de Créditos.....	143
4.1.4.2.5.3. Resultados de la Rentabilidad de la Cartera de Créditos	145
4.1.4.2.5.4. Cambios en los indicadores del proceso	146
4.1.4.3. Cierre del Proyecto	147
4.1.4.3.1. Convenio con la Empresa Fintech	147
4.2. Análisis de los resultados o discusión de resultados.....	147
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	151
5.1. Conclusiones.....	151
5.2. Recomendaciones	152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
ANEXOS	158
Anexo 1: Declaración de Autenticidad y No Plagio	158
Anexo 2: Autorización de Consentimiento para Realizar la Investigación	159
Anexo 3: Matriz de consistencia.....	160
Anexo 4: Focus Group	161
Anexo 5: Guía de Productos de Créditos Digitales.....	164
Anexo 6: Catálogo de Servicios.....	176
Anexo 7: Acta de Inicio del Piloto.....	181
Anexo 8: Convenio con la Empresa Fintech.....	185

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Inversiones en Compañías Fintech	26
Figura 2 Tipos de Fintech en Perú	27
Figura 3 Subdivisión de Lending Fintech	28
Figura 4 La red de valores.....	45
Figura 5 Mapa Conceptual que sustenta el fundamento teórico de las hipótesis.....	53
Figura 6 Interacción de las variables.....	59
Figura 7 Estructura Orgánica de la Empresa Financiera.....	65
Figura 8 Perú Urbano: Población Ocupada 2015 (% del total).....	72
Figura 9 Niveles Socioeconómicos en Perú.....	72
Figura 10 Perfil de Clientes de la Empresa Financiera.....	77
Figura 11 Evolución del Número de Deudores Clasificado por Tipos de Cartera.....	78
Figura 12 Evolución de la Cartera de Créditos de Consumo.....	79
Figura 13 Morosidad de Créditos en Moneda Nacional	80
Figura 14 Matriz Interna - Externa.....	84
Figura 15 Matriz Foda y Objetivos Estratégicos de la Empresa Financiera.....	85
Figura 16 Estructura Orgánica de la Empresa Fintech	87
Figura 17 Flujograma Proceso Tradicional de Generación de un Crédito.....	89
Figura 18 Red de Valor de la Empresa Financiera	93
Figura 19 Mercado objetivo del proyecto	99
Figura 20 Oficinas de Empresas Financieras por Zona Geográfica.....	100
Figura 21 Puntos de Atención por Cada Cien Mil Habitantes Adultos	101
Figura 22 Oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales del Sistema Financiero	102
Figura 23 Créditos de Consumo por Moneda	103
Figura 24 Morosidad por Tipo de Crédito	104
Figura 25 Flujograma Proceso Tradicional de Generación de un Crédito.....	110
Figura 26 Proceso Preliminar del Otorgamiento de Créditos Digitales.....	112
Figura 27 Intervenientes en el Proceso de Otorgamiento de un Crédito Consumo.....	113
Figura 28 Recursos Humanos en el Nuevo Proceso del Crédito Consumo	114
Figura 29 Recursos Tecnológicos en el Nuevo Proceso del Crédito Consumo.....	115

Figura 30 Costo Unitario del Crédito según Agente Captador y Evaluador.....	117
Figura 31 Utilidad Unitaria Antes de Impuestos del Crédito Tradicional	118
Figura 32 Utilidad Unitaria Antes de Impuestos del Crédito Convenio Online	119
Figura 33 EDT del Proyecto	136
Figura 34 Cronograma del Proyecto	140
Figura 35 Proceso definitivo detallado del otorgamiento de créditos digitales	142
Figura 36 Resultado del Saldo del Cartera Vs. Planificado	144
Figura 37 Resultado del Número de Deudores Vs. Planificado.....	145
Figura 38 Resultado del Flujo de Caja Operativo Vs. Planificado	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables.....	55
Tabla 2 Número de Oficinas de la Empresa Financiera y sus Competidores	66
Tabla 3 Número de Clientes por Ofic. de La Empresa Financiera y sus competidores...67	
Tabla 4 Ranking de Colocaciones de las Instituciones Micro Financieras	68
Tabla 5 Ranking de Clientes de las Instituciones Micro Financieras	69
Tabla 6 Número de Empresas del Sistema Financiero.....	70
Tabla 7 Activos del Sistema Financiero (expresado en millones S/)...70	
Tabla 8 Rentabilidad de la Empresa Financiera.....	81
Tabla 9 Matriz EFI de la Empresa Financiera	82
Tabla 10 Matriz EFE de la Empresa Financiera	83
Tabla 11 Análisis Matricial de Actores.....	92
Tabla 12 Distribución de Focus Group	96
Tabla 13 Demanda de clientes	98
Tabla 14 Evolución de la TAMN de la Empresa Financiera y del Sistema Financiero.105	
Tabla 15 Evolución de la TPMN de la Empresa Financiera y del Sistema Financiero .105	
Tabla 16 Evolución de la TAMN por tipo de Créditos y por años respecto de la Empresa Financiera y del Sistema Financiero	106
Tabla 17 Cobertura de Nuevo Producto Consumo	108
Tabla 18 Gastos por Intereses	120
Tabla 19 Gastos de Administración	120

Tabla 20 Inversión en Activo Fijo	121
Tabla 21 Inversión en Activo Intangible.....	121
Tabla 22 Depreciación del Activo Fijo (En Soles)	122
Tabla 23 Amortización del Activo Intangible (En Soles).....	122
Tabla 24 Capital de trabajo	123
Tabla 25 Flujo de Caja de Inversión	123
Tabla 26 Flujo de Caja Económico (Expresado en Soles).....	124
Tabla 27 Criterios de aceptación del proyecto	125
Tabla 28 Criterios de conformidad del convenio	125
Tabla 29 Análisis de sensibilidad del VAN con respecto al Gasto Financiero y Gasto Administrativo	127
Tabla 30 Interesados del Proyecto	128
Tabla 31 Roles y Responsabilidades en el Proyecto.....	129
Tabla 32 Entregables del Proyecto.....	137
Tabla 33 Gestión de Riesgos del Proyecto.....	139
Tabla 34 Cambios en los indicadores del proceso	147

RESUMEN

El propósito de la investigación fue evaluar el impacto económico al implementar un modelo de Coo-petencia en una Empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.

En cuanto a la metodología, fue de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo – explicativo y de diseño experimental.

Se diseñó el modelo de Coo-petencia, como estrategia, basado en el modelo de red de valor de Nalebuff & Brandenburger (1997), es así que se diseñó e implementó un nuevo producto consumo con un proceso completamente digital, el cual se desarrolló en convenio con una empresa Fintech lo cual formó parte de la variable independiente.

Fue posible obtener valiosa información respecto del efecto económico en la Empresa Financiera en cuanto a los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), Estructura de la Cartera de Créditos de Consumo y Rentabilidad de la cartera de Consumo.

Se obtuvo, para el periodo de análisis, un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 557,915.00 y una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) de 57%.

Respecto del comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coo-petencia con la empresa Fintech para la colocación de créditos online, se concluyó que sí podría ser mejorado, específicamente en los indicadores de saldo de cartera de créditos y número de deudores y en la evaluación. El indicador de saldo de cartera del año 2017 presentó una variación promedio ponderada de -1.20% respecto del año 2015, y el indicador de número de deudores presentó una variación promedio ponderada del -13.79% entre el año 2015 y 2017.

Respecto a rentabilidad antes de la implementación del modelo de Coo-petencia de la empresa Financiera con la empresa Fintech para la colocación de créditos online, se concluyó que sí podría ser mejorado específicamente para montos de colocación menores de 5 mil soles.

Respecto del proceso para la implementación del modelo de Coo-petencia en la empresa Financiera con la empresa Fintech para la colocación de créditos online, se demostró a través de la prueba piloto que se había cumplido con el 100% del alcance y la funcionalidad de la plataforma digital.

Al implementarse el modelo de Coo-petencia se obtuvo resultados satisfactorios en la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera, respecto de la colocación de créditos online, se cumplió las metas propuestas, llegando a los 98 mil 57 de soles de cartera y 50 deudores al final de la prueba piloto.

Al implementarse el modelo de Coo-petencia, se obtuvo un impacto positivo en la rentabilidad de los créditos de consumo de la empresa financiera, para la colocación de créditos online, debido a que se superó el monto del Flujo de Caja Operativo con respecto a lo esperado al inicio del proyecto. Lo cual se logró para montos de colocaciones inferiores a los 50 mil soles, superando la rentabilidad de los créditos tradicionales para montos inferiores a los 5 mil soles.

En conclusión, en vista de los indicadores antes mencionados, se logró más allá de las metas esperadas, con un impacto económico positivo al implementarse el modelo de Coopetencia en la Empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.

Palabras clave: Modelo de Coo-petencia, evaluación económica, empresas Fintech.

ABSTRACT

The purpose of the research was to evaluate the economic impact by implementing a model of Coo-petencia in a Financial Company with a Fintech company for the placement of online credits.

Regarding the methodology, it was quantitative, descriptive - explanatory and experimental in design.

The Coo-Petencia model was designed as a strategy, based on the Nalebuff & Brandenburger (1997) value network model, so a new consumer product was designed and implemented with a completely digital process, which was developed in agreement with a Fintech company which was part of the independent variable.

It was possible to obtain valuable information regarding the economic effect on the Financial Company regarding the indicators: Net Present Value (NPV), Modified Internal Return Rate (IRR), Structure of the Consumer Credit Portfolio and Profitability of the Consumer portfolio.

A Net Present Value (NPV) of S / 557,915.00 and a Modified Internal Return Rate (IRR) of 57% were obtained.

Regarding the behavior of the consumer loan portfolio of the Financial company before the implementation of the Coo-petencia model with the Fintech company for the placement of online loans, it was concluded that it could be improved, specifically in the balance indicators of loan portfolio and number of customers and in the evaluation. The portfolio balance indicator for 2017 presented a weighted average variation of -1.20% with respect to 2015, and the indicator for the number of debtors presented a weighted average variation of -13.79% between 2015 and 2017.

Regarding profitability before the implementation of the cooperation model of the Financial company with the Fintech company for the placement of online credits, it was concluded that it could be improved specifically for placement amounts of less than 5,000 soles.

Regarding the process for the implementation of the Coo-petence model in the Financial company with the Fintech company for the placement of online credits, it was demonstrated through the pilot test that 100% of the scope and functionality of the digital platform.

By implementing the Coo-petencia model, satisfactory results were obtained in the portfolio of consumer loans of the Financial company, regarding the placement of online loans, the proposed goals were met, reaching 98 thousand 57 of portfolio soles and 50 customers at the end of the pilot test.

By implementing the Coo-petencia model, a positive impact was obtained on the profitability of the financial company's consumer loans, for the placement of online loans, due to the fact that the amount of the Operating Cash Flow was exceeded with respect to expected at the beginning of the project. This was achieved for loan amounts of less than 50,000 soles, exceeding the profitability of traditional loans for amounts less than 5,000 soles.

In conclusion, in view of the aforementioned indicators, it was achieved beyond the expected goals, with a positive economic impact by implementing the Coo-petence model in the Financial Company with a Fintech company for the placement of online credits.

Keywords: Coo-petencia model, economic evaluation, Fintech companies.

INTRODUCCIÓN

Nalebuff & Brandenburger (1997), establecen que en el mundo de los negocios no siempre existe la relación ganar – perder, sino que también existen formas de negociación en las que se permite que las partes involucradas ganen algo, lo que denominan modelo de Coopetencia donde coexiste la competencia y la colaboración a la vez.

El mercado financiero en Perú está cambiando debido al ingreso de nuevos competidores con alternativas tecnológicas novedosas y revolucionarias como son las Fintech. La firma PricewaterhouseCoopers (2016) en su investigación Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services, expone que de todos los bancos encuestados el 32% establece alianzas estratégicas o colaborativas con empresas Fintech.

Las alianzas estratégicas o colaborativas se configuran en relaciones ganar – ganar es decir en modelos de Coopetencia y para que una institución financiera opte por este tipo de estrategia requiere realizar previamente una evaluación económica.

Por lo tanto, el propósito de ésta investigación fue evaluar el impacto económico al implementar un modelo de Coopetencia en la Empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.

Ante ello, se analizó el comportamiento de la cartera de créditos y la rentabilidad del producto ex-ante y ex-post de la implementación del modelo de coopetencia. Así mismo, se diseñó dicho modelo en base a la teoría de Nalebuff & Brandenburger (1997) asumiendo 2 dimensiones, la Red de Valor que tuvo como indicadores a los jugadores y los procesos que tuvo como indicadores el tiempo, el personal y el tráfico de solicitantes desde la plataforma.

Por otro lado, la información obtenida en la investigación permitió establecer propuestas de medidas correctivas que contribuían a que la organización pueda realizar una adecuada gestión para mantener los resultados económicos positivos.

Para lo cual con este fin se recolectó datos, describió y explicó el comportamiento de la cartera de consumo, así como de su rentabilidad en la empresa financiera ex-ante y ex-post de la implementación del modelo de Coopetencia, así mismo se diseñó el modelo de Coopetencia materializado a través del convenio firmado con la Empresa Fintech y se realizó la evaluación económica del mismo.

Nuestro estudio consta de 5 capítulos, en primer capítulo se define el problema general y los problemas específicos, se ilustra la importancia, justificación y delimitación del estudio y se termina definiendo los objetivos generales y específicos de la investigación; en el segundo capítulo se aborda el marco teórico, se expone el marco histórico, las investigaciones relacionadas con el tema, así como la estructura teórica y científica que sustenta el estudio, se realiza una descripción de la terminología básica, se exponen los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y se termina definiendo las hipótesis y variables de la investigación; en el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico como son el tipo de método y diseño de la investigación, se expone la población y muestra, se desarrolla las técnicas e instrumentos de recolección de datos y se termina describiendo los procedimientos de análisis; en el cuarto capítulo se exponen los resultados de la investigación, y se realiza un análisis de los resultados; finalmente en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

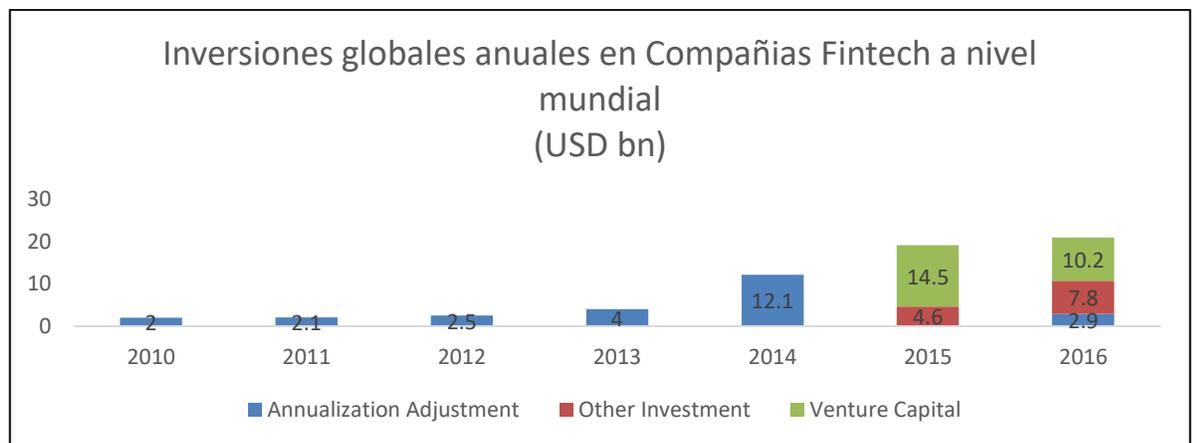
1.1. Descripción del Problema

La Empresa Financiera es parte del mercado financiero tradicional que está conformado por Empresas Bancarias, Empresas Financieras, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Cajas Municipales de Ahorro y crédito, Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (Edpymes), Empresas Especializadas, y Bancos de Inversión. (Ambrosini Valdez & López Aliaga, 2011).

En los últimos años, a raíz de la revolución industrial 4.0, han incursionado las Fintech que son empresas no financieras que utilizan la tecnología para brindar servicios financieros y están presentes en todos los segmentos de la cadena de valor de la banca, desde el punto de contacto con el cliente, financiamiento, finanzas personales, transferencias, asesoría financiera y apoyo a operaciones (Rojas, 2016). Se trata de una nueva concepción de negocio que viene revolucionando a nivel mundial y si bien todavía tienen una pequeña porción de mercado, se estima que la inversión de estas empresas aumentó de USD 2 billones en 2010 a aproximadamente USD 21 billones en 2016 (Citi Research and CB insigth, January 2017). Ver figura 1.

Figura 1

Inversiones en Compañías Fintech



Fuente: Citi Research and CB insigth (2017)

Elaboración: Propia

Las 10 Fintech más importantes del mundo según el último reporte (2018) de la consultora KPMG Global Fintech y H2 Ventures , especializadas en el mundo de las Fintech,

son: 1) Ant Financial (plataforma de pagos de terceros más grande del mundo), 2) JD Finance (utiliza su experiencia en comercio electrónico para proporcionar financiamiento a través de siete mercados verticales, incluidos el financiamiento para el consumidor, la financiación colectiva y servicios de pago), 3) Grab (Utiliza datos y tecnología para mejorar desde el transporte hasta los pagos en una región de más de 620 millones de personas), 4) Baidu (ofrece préstamos y servicios de inversión a corto plazo), 5) Sofi (ofrece servicios de asesoría sobre la administración de créditos y ahorros y atiende principalmente a profesionales jóvenes), 6) Oscar Healt (Busca transformar radicalmente el seguro de salud a través de la tecnología), 7) Nubank (es un nuevo banco brasileño que ha emitido más de 5 millones de tarjetas de crédito y 2,5 millones de cuentas de pago digitales), 8) Robinhood (es una corredora de bolsa que les permite a los clientes comprar y vender acciones cotizadas en EE. UU. y EFT sin comisión), 9) Atom Bank (es el primer banco minorista completamente digital del Reino Unido) y 10) Lufax (empresa de comercio de activos financieros online que utiliza *big data* para analizar el riesgo).

En Perú operan 47 Fintech, según una de las asociaciones más importantes del país dentro del ecosistema digital, denominada Finnovista, que es un grupo de profesionales del mundo tecnológico, instituciones financieras y emprendedores (fundado el año 2012). Finnovista ha identificado y clasificado a las Fintech de Perú como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Tipos de Fintech en Perú



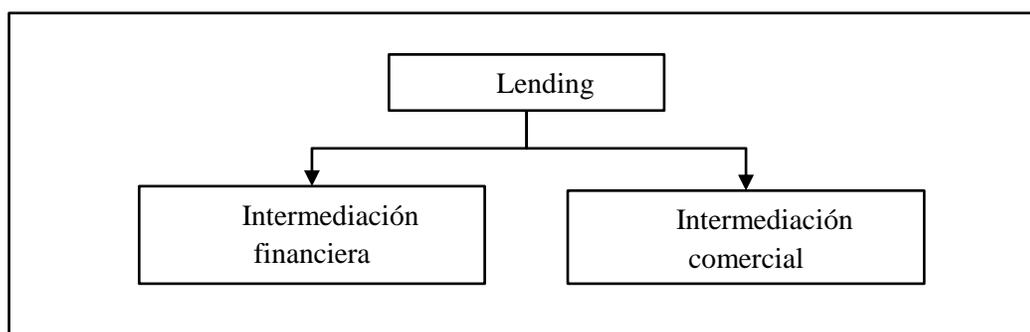
Fuente: Fintech Innovation Radar For Perú (2017)

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (Comunicados SBS, 2018), da a conocer las consideraciones para la regulación de las Fintech en Perú, identificando dentro del ecosistema las operaciones que realizan: financiamiento alternativo (*lending*), casas de cambio online, soluciones de pago, activos virtuales, agregación y análisis de información, asesoría, financiera, *insurtech* y *regtech*.

En lo que respecta al financiamiento alternativo (*lending*) podemos identificar dos tipos de operaciones que realizan las empresas Fintech: los prestamos P2P (*Peer to peer*) que es la conexión entre personas o empresas que desean invertir con otras que necesitan financiación haciendo las veces de intermediador financiero (Deloitte., 2015) y las Empresas Fintech que se incorporan a un eslabón de la cadena de valor de las Instituciones Financieras para facilitar la captura y atención de nichos específicos de mercado haciendo las veces de intermediación comercial (Noroña-Tobon & Ospina-Mosquera, 2016).

Figura 3

Subdivisión de Lending Fintech



Elaboración: Propia

Cada institución financiera diseña su estrategia para acceder al mercado en forma diferente, es así que una encuesta realizada por la firma PriceWaterhouse Coopers el año 2016 a los bancos, identificó que el 32% de los encuestados establece alianzas u otra forma de relacionamiento estratégico colaborativo con las Fintech, el 15% tiene programas de incubadoras, el 11% establecieron fondos de capital de riesgo, el 9% compraron empresas y el 25% no tiene relación con las empresas Fintech.

Los grandes bancos encuestados como Citibank, Bank of America, Santander, BBVA entre otros, están apostando por el modelo colaborativo con las Fintech. Bank of

America por ejemplo tiene un presupuesto de 3 millones de dólares para invertir en Fintechs (PricewaterhouseCoopers, 2016).

El BBVA creó el 2015 una Unidad de Negocios Digitales para atender necesidades de modernización del banco y en especial para atender las relaciones con las empresas Fintech, de ésta manera las empresas bancarias hacen uso de la innovación abierta adquiriendo tecnología y conocimiento externo a la organización que les permite conseguir los siguientes objetivos: adquirir una curva de aprendizaje más corta, atraer talento con potencial disruptivo, promover una cultura innovadora y colaborativa, salir al mercado con menores costos, identificación ágil y eficiente de nuevas oportunidades de negocios y explotación de tecnología propietaria (PricewaterhouseCoopers, 2016).

A propósito de las relaciones entre las Empresas Financieras y las Empresas Fintech, Nalebuff & Brandenburger (1997) proponen una nueva forma de pensar los negocios basado en la competencia y la cooperación, en la que para tener éxito, no necesariamente debe existir una relación ganar-perder, también se puede escuchar a los clientes, trabajar con los proveedores, crear equipos, y hasta establecer asociaciones estratégicas con los competidores.

Según el modelo de Nalebuff & Brandenburger (1997), se requiere primero graficar el diagrama de “Red de Valores” para identificar a cada jugador y su relación de interdependencia entre ellos, adicionalmente se pueden identificar los elementos del juego: los jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y extensión, para finalmente definir la estrategia de juego de negocios que se aplicará.

Para el caso específico de nuestra investigación, observamos que las Fintech han ingresado al mercado financiero, ofreciendo servicios y productos que están transformando el mercado del sector de las microfinanzas el cual definitivamente tiene un impacto en la forma, calidad y cantidad de colocación de créditos de las empresas financieras que implementen el modelo de negocios colaborativo con empresas Fintech, como bien lo mencionó ROJAS (2016) en su investigación sobre la revolución de las Fintech y su impacto en la banca tradicional.

Por otro lado, los bancos necesitan nuevas tecnologías, habilidades técnicas y el talento que no tienen para operar en el mundo digital, también necesitan la rapidez y agilidad de las empresas Fintech para poder reinventarse. Por ello podría ser posible construir alianzas

ganar-ganar entre los bancos y las Fintech sin eliminar radicalmente la competencia entre ellas (Rojas, 2016).

Las instituciones financieras tradicionales no están completamente listas para invertir en Fintech's por lo que el modelo colaborativo es una forma fácil y flexible de involucrarse con una empresa tecnológica para aprovechar sus capacidades dentro de un entorno de prueba seguro, de esta manera las empresas financieras pueden fortalecer su posición competitiva y conseguir soluciones o productos más rápidos para el mercado (PricewaterhouseCoopers, 2016).

La Empresa Financiera en la que se realizó la investigación conoce la realidad sobre el ingreso de las Fintech en el mercado financiero peruano, así como sus beneficios y potencial para convertirse en competidores y/o aliados estratégicos para la consecución de los objetivos de la organización. Es así, que el Grupo del cual forma parte, posee un laboratorio de innovación que representa una pieza fundamental para cumplir con su propósito de llegar a 10 millones de personas del segmento subatendido, a través de soluciones financieras, personalizadas y digitales.

El Grupo, a través de su laboratorio, diseña, construye y prueba soluciones financieras, a través de equipos internos; apoya y provee una plataforma de desarrollo para *startups*, ofreciendo acceso a su infraestructura y a sus empresas; contribuye en la generación y difusión de una cultura emprendedora y de innovación.

Por otro lado, la empresa financiera tiene como objetivos estratégicos dos ejes fundamentales: clientes y e innovación. En el frente de cliente tiene como objetivo el crecimiento y consolidación de la línea de negocios de crédito individual y en el eje de innovación tiene como objetivo mejorar la plataforma tecnológica.

No obstante, como toda organización necesita incrementar la riqueza de sus accionistas, debe invertir en soluciones financieras capaces de crear valor, para lo cual fue necesario planificar y evaluar los beneficios de su iniciativa, así como garantizar una exitosa implementación.

Una forma de garantizar el incremento de la riqueza para una organización es a través de la evaluación económica de los proyectos. Según Dumrauf (2010), una forma de crear valor es invertir en proyectos con rendimiento superior al costo de capital. Los métodos más usados para medir la rentabilidad de los proyectos son calculando el valor actual neto (VAN),

la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recupero descontado, el índice de rentabilidad (IR) y, la tasa interna de retorno modificada (TIRM).

Por otro lado, los resultados de la Empresa Financiera relacionados con su cartera de créditos de consumo presentan oportunidades de mejora, motivo por el cual planeó implementar una estrategia que le permitiría incrementar su número de deudores y su saldo de cartera haciendo uso de las tecnologías digitales.

Los directivos de la Empresa Financiera desearon apostar por un modelo colaborativo con una Empresa Fintech el cual debía realizarse bajo la teoría del modelo de Coopetencia de Nalebuff & Brandenburger y así mismo ser económicamente rentable.

En suma, el problema de la Empresa Financiera radica en que, en el momento en que se llevó a cabo la presente investigación, en Perú, no se tuvo evidencia práctica sobre el impacto económico que implicaría la implementación de un modelo de colaboración de una empresa del sector financiero con una Fintech, estando a que la bibliografía recabada fue principalmente de carácter cualitativo.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación fue determinar la evaluación del impacto económico al implementar un modelo de Coopetencia en la empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.

1.2. Formulación del Problema

En el marco de lo expuesto en la descripción del problema, nuestra investigación se centró en determinar si la implementación de un modelo de Coopetencia era rentable para la Empresa Financiera.

El propósito de ésta investigación fue evaluar el impacto económico al implementar un modelo de Coopetencia en la Empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.

Se realizó un diagnóstico del comportamiento de la cartera de créditos de consumo y de la rentabilidad del producto consumo de la empresa Financiera antes de la implementación de la Coopetencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.

Se diseñó el proceso para la implementación del modelo de Coopetencia y se describió el comportamiento de la cartera de créditos de consumo así como de la rentabilidad de la empresa financiera después la implementación de la Coopetencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online

En tal sentido se orienta la Tesis a dar respuesta a las siguientes interrogantes.

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el impacto económico de implementar un modelo de Coo-petencia en una empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos *online*, en un horizonte temporal de 12 meses?

1.2.2. Problemas Específicos

- PE1: ¿Cómo se está comportando la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online?
- PE2: ¿Cuál es la rentabilidad de los créditos de consumo de la empresa financiera antes de la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online?
- PE3: ¿Cuál es el proceso para la implementación del modelo de Coo-petencia de una empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online?
- PE4: ¿Cómo se está comportando la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera después la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online?
- PE5: ¿Cómo es la rentabilidad de los créditos de consumo de la empresa financiera producto de la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online?

1.3. Importancia y Justificación del estudio

En el Perú operan 47 Fintech, no obstante, de la investigación realizada no se tiene evidencia de que alguna haya contribuido a través de un modelo colaborativo con una empresa del sector financiero para la colocación de créditos online, es decir no se tiene evidencia práctica de los resultados del modelo colaborativo a nivel de indicadores económicos y de cartera de créditos.

Asimismo, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (Comunicados SBS, 2018), ha identificado las operaciones que realizan las Fintech en el Perú y ha dado a conocer las consideraciones para su regulación. Sin embargo, tampoco ha identificado modelos colaborativos entre empresas del sector financiero y las Fintech.

Ante ello, la ejecución de la investigación beneficiará directamente a aquellas entidades financieras que opten por un modelo colaborativo para la colocación de créditos online puesto que conocerán de manera práctica el proceso de implementación y los resultados obtenidos a nivel de factibilidad.

Al respecto, las principales investigaciones que apoyan la realización de la presente investigación son:

Noroña, P. & Ospina, L. (2016) en su tesis titulada “Modelo guía de relacionamiento con empresas Fintech para entidades bancarias, en el marco de la gestión de la innovación”, para optar el grado de Magister en Gerencia de Innovación y Conocimiento de la Universidad EAFIT de Colombia, en la que realizó una investigación de enfoque cualitativo concluyó que es posible un modelo colaborativo entre las Fintech y la banca tradicional, contando con equipos de trabajo interdisciplinarios.

Rojas (La revolución de las empresas Fintech y el futuro de la Banca, 2016), como resultado de su investigación de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, declaró que podría existir una brecha entre empresas del sector financiero que modernicen su plataforma tecnológica y las que no lo efectúen.

Es así que la investigación se justifica desde varios tipos de vista, los cuales se describen a continuación:

Desde el punto de vista teórico, ya que está avalado por la teoría de gestión estratégica de Nalebuff & Brandenburger (1997), así como de diversos autores que han investigado sobre las Fintech, siendo Noroña, P. & Ospina, L. y Rojas, Laura, los que han realizado investigaciones más relacionadas con nuestro tema de investigación.

Por otro lado, ésta investigación también se justificó desde el punto de vista práctico ya que al implementar el modelo de Coopetencia se logró aportar con beneficios económicos a la Empresa Financiera, demostrando que la Empresa Fintech pudo convertirse en un complementador eficiente para la organización, lo cual representa un aporte para las ciencias empresariales, y para los tomadores de decisión para quienes servirán los aportes que se han obtenido.

Finalmente esta investigación se justificó desde el punto de vista social ya que permitió recopilar bases teóricas con profundidad y servirá para que el interesado en modelos

de Coo-petencia y en la evaluación económica relacionada a modelos colaborativos entre entidades del sector financiero y Fintech's puedan aplicarla a su realidad.

1.4. Delimitación del Estudio

Delimitar un problema es reducir nuestro problema a dimensiones prácticas dentro de las cuales sea posible efectuar estudios específicos, es enfocar en términos concretos nuestras áreas de interés, especificando el alcance y determinando los límites de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

1.4.1. Delimitación Temporal

Se efectuó un análisis de datos previo a la implementación del modelo para lo cual se recopiló información de los años 2016-2017, esto nos permitió hacer un diagnóstico de la situación de la empresa Financiera desde el punto de vista de la Gestión Estratégica, consiguiendo analizar datos respecto de la evolución de sus ventas por colocación del producto crediticio Consumo, así mismo, también nos permitió realizar la formulación y evaluación del proyecto en base a un estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico y evaluación económica.

Respecto a la implementación y validación del modelo para la determinación del impacto económico del modelo de Coo-petencia, lo que viene a ser la parte inicial del problema central de nuestra investigación, se realizó como frontera de espacio temporal desde setiembre del 2017 hasta marzo del 2018 (inicialmente programado hasta enero del 2018 según el cronograma e hitos del proyecto), lo cual permitió diseñar los nuevos procesos para la implementación del modelo desde la elaboración de la documentación hasta la adecuación tecnológica dentro de la cual se realizó una prueba piloto para la validación del funcionamiento del modelo y la estabilización del proyecto.

Finalmente, el resultado de los indicadores del comportamiento de la estructura de la cartera de crédito de Consumo, así como su rentabilidad, se circunscribieron a la realización de la prueba piloto la cual se desarrolló en el horizonte de tiempo desde abril 2018 hasta setiembre 2018.

1.4.2. Delimitación Espacial

Espacio se refiere al área geográfica en la cual se va llevar a cabo la investigación, estas pueden ser a nivel de organizaciones, países, entre otros (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Nuestra investigación se realizará en Lima – Perú, específicamente en una empresa Financiera debido a que la investigación es un caso de estudio. Cabe mencionar que el inicio disruptivo de las Fintech comienza normalmente en las capitales de los países.

1.4.3. Delimitación del Universo

La delimitación del universo hace referencia al sector en el que se va aplicar las técnicas de recolección de información, representa las unidades de análisis a ser investigadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La presente investigación, al ser un caso de estudio, no pretende abarcar temas relacionados con la problemática de otras Entidades Financieras de otros países ni el nuestro sino hacer un estudio del impacto económico al implementar un modelo de Coo-petencia en una empresa Financiera en específico con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.

1.4.4. Delimitación Teórica

La delimitación teórica en la que se circunscribe el problema de investigación es: el modelo de Coo-petencia de Nalebuff & Brandenburger (1997) del cual se tomará como dimensiones la red de valor y los procesos; y la evaluación económica a nivel de factibilidad bajo la metodología de Dumrauf (2010) del cual se tomará como indicadores el VAN, la TIR, la estructura de la cartera de créditos de Consumo y la Rentabilidad de la cartera de créditos de consumo.

1.4.5. Limitaciones del estudio

La principal limitación de la investigación fue la falta de regulación de las Fintech en el Perú, y por ende la falta de información formal a nivel nacional en cuanto a la colocación de créditos con capital propio como: cartera colocada, clientes captados, indicadores de morosidad, tasa de interés promedio, entre otros. La limitación fue superada parcialmente debido a que por lo menos se pudo realizar un Benchmarking con información disponible a nivel internacional lo cual permitió recolectar la información pertinente para la elaboración de la tesis.

1.5. Objetivos de la Investigación

2.5.1. Objetivo General

Evaluar el impacto económico al implementar un modelo de Coo-petencia en la empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online en un horizonte temporal de 12 meses.

2.5.2. Objetivos Específicos

- OE1: Realizar un diagnóstico del comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.
- OE2: Describir la rentabilidad que se tiene antes de la implementación de la Coo-petencia en la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.
- OE3: Diseñar el proceso para la implementación del modelo de Coo-petencia de una empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.
- OE4: Describir el comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera después la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.
- OE5: Describir la rentabilidad obtenida producto de la implementación de la Coo-petencia de la empresa Financiera con una Empresa Fintech para la colocación de créditos online.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Histórico

Varios autores concluyen que el uso de las tecnologías en las finanzas se dio por etapas, siendo el primero a finales del siglo XIX, con la aparición del primer cable transatlántico que posibilitó el incremento de operaciones fronterizas; ya en el siglo XX aparecen las primeras tarjetas de crédito emitida por Diners Club, Cartle Blanche y en 1955 American Express, así mismo se instaló el primer cajero automático por Barclays en 1967; en 1971 se creó el primer mercado de valores electrónico en Estados Unidos denominado NASDAQ y, en los años 80 y 90 ya se realizaban operaciones de valores en tiempo real. (Sánchez-Monjo, 2016). Este fue el primer acercamiento más concreto de las tecnologías financieras.

Actualmente, el uso de la tecnología financiera viene marcada por la utilización de algoritmos y cadenas de bloques (*blockchain*) y sobre todo por el uso de redes de internet y *smartphones* que facilitan la prestación de servicios financieros online. (Sánchez-Monjo, 2016).

Cuya (2017), realizó una investigación de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, tuvo por objetivo analizar la disrupción Fintech y su futuro en la industria financiera, como resultado de su investigación se extrae que las Fintech en Perú continuarán expandiéndose y, la industria de servicios financieros también continuará su transformación debiendo generar estrategias acorde a los desafíos del mundo digital.

Como un dato histórico sobre la conformación de alianzas estratégicas que realizan las Instituciones Financieras con otras empresas podemos mencionar el caso del Banco de Crédito del Perú – BCP, que desde al año 2005 está asociado con bodegas, ferreterías entre otros establecimientos en donde sus clientes y no clientes pueden realizar operaciones bancarias a través del denominado Agente Corresponsal BCP. El Agente BCP ganó el premio Creatividad Empresarial 2006, en la categoría Servicios Bancarios. Hoy en día el Banco Continental – BBVA, Scotiabank e Interbank también tienen sus propios agentes corresponsales.

Los agentes corresponsales generan aumento de transacciones en los establecimientos corresponsales, favorecen las operaciones descentralizadas por los clientes del banco y

permite que las personas no bancarizadas accedan al sistema financiero (López Más & Condori Luna, 2009).

El marco histórico de nuestra investigación revela que el funcionamiento más concreto de las Fintech se da hace 11 años y viene teniendo un crecimiento veloz y sobre todo marcando la disrupción en la industria financiera.

2.2. Investigaciones Relacionadas con el Tema

Las investigaciones relacionadas con el tema de investigación son aproximativas y genéricas. Según nuestra investigación, los antecedentes de rigurosidad científica relacionados al modelo de coo-petencia son escasos a nivel mundial. Por lo tanto, se muestran antecedentes que en cierta forma están relacionados con el tema de investigación.

Investigaciones nacionales:

- Huanca, A. (2017) en su tesis titulada “*El costo del crédito en el mercado peruano: Determinantes microeconómicos o macroeconómicos en el periodo 2005-2015. Lima*” para optar el grado académico de Magister en Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo identificar los factores determinantes del costo del crédito en el Perú considerando en el análisis variable de carácter microeconómico y macroeconómico, así como identificar los factores del costo del crédito más relevantes analizando cada uno de los segmentos de crédito. En cuanto a la metodología empleada, fue de enfoque cualitativo.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- El estudio determinó que las variables microeconómicas o propias de la entidad fueron relevantes para la determinación del costo del crédito, por encima de las variables macroeconómicas.
- El costo operativo, el costo de fondeo o el tamaño del crédito son más relevantes que el riesgo de crédito o la ratio de capital.
- El tipo de cambio que es un factor explicativo de la variable macroeconómica no es relevante para la determinación del costo del crédito.
- Existe heterogeneidad de las variables para la determinación del costo del crédito.

Esta investigación se relaciona con la nuestra puesto que investiga variables consideradas en nuestra investigación para el análisis de factibilidad.

- Huayta, K. (2016), en su tesis de titulada “*Análisis de la competencia que enfrentan las instituciones microfinancieras peruanas y el impacto sobre sus estabilidad financiera*”, para optar el grado académico Magister en Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo analizar el impacto de la estabilidad financiera de las Instituciones Microfinancieras (IMF) relacionado con el grado y evolución de la competencia en el mercado de créditos en que participan. La metodología empleada tuvo enfoque cuantitativo.

El investigador llegó las siguientes conclusiones:

- La competencia tiene un grado creciente desde el año 2002 hasta el año 2010 en el que las empresas asumen conductas orientadas a no perder mercado, algunas se funcionan, otras se reestructuran y otras asumen mayor riesgo debilitando su calidad de cartera
- Existió una tendencia decreciente hasta el 2016, sin embargo el mercado continuó siendo muy competitivo debido a su estructura monopolística.

Esta investigación se relaciona con la nuestra puesto que es importante conocer el grado y la evolución de la competencia en el mercado financiero para realizar el análisis de factibilidad.

Investigaciones extranjeras:

- Alide (2016), analizó el desenvolvimiento de la Banca de Desarrollo en medio de las tendencias mundiales que marcan el rumbo económico de los próximos años, la investigación fue llevada a cabo bajo un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo. Los resultados de la investigación han permitido advertir que los avances en las tecnologías definirán la dinámica global y teniendo como instrumento las Fintech y Crowdfunding, las mismas que sirven para prestar servicios financieros a través del uso de la tecnología.

Esta investigación se relaciona con la nuestra puesto que nuestro tema de investigación incluye a una empresa Fintech dentro del modelo colaborativo de Cooperencia.

- Aguilar (2017), en su artículo de investigación, analizó las nuevas tendencias del sector financiero en cuanto al uso de la tecnología y la seguridad asociada a la misma,

su investigación fue llevada a cabo bajo el enfoque cualitativo y con un alcance descriptivo.

Los resultados de la investigación permitieron conocer que toda forma de tecnología digital debe ir acompañada de Big Data y tendencias TIC, las cuales deben desarrollar aspectos de Ciberseguridad para la protección de la información en el mundo digital. Esta investigación se relaciona con la nuestra puesto que el actor principal sobre el cual se efectúa la investigación es una Empresa Financiera.

- Emiliozi, J. (2016), en su tesis titulada “*Las finanzas colaborativas como agente disruptivo de la industria de servicios financieros. Analizado el caso de los préstamos persona-a-persona (P2P Lending)*”, para optar el grado académico de Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público de la Universidad de San Andrés de Argentina, se propuso como objetivo analizar y explicar el mercado financiero de cara al proceso disruptivo por el que atraviesa. El estudio lo realizó bajo un enfoque cualitativo y alcance descriptivo.

Los resultados de su investigación llegan a las siguientes conclusiones:

- El surgimiento de la rama disruptiva de los servicios financieros se debió a un entorno macroeconómico voluble.
- El nuevo modelo de servicios financieros ha logrado abrirse camino entre el modelo tradicional de banca el cual tiene procesos burocráticos internos y costosos.

Esta investigación se relaciona con la nuestra dado que abarca un modelo colaborativo para el caso de un tipo de préstamos.

- Noroña, P. & Ospina, L. (2016) en su tesis titulada “*Modelo guía de relacionamiento con empresas Fintech para entidades bancarias, en el marco de la gestión de la innovación*”, para optar el grado de Magister en Gerencia de Innovación y Conocimiento de la Universidad EAFIT de Colombia, tuvo como objetivo desarrollar un modelo de negocios que incluya las empresas Fintech en el sector bancario tradicional. La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, realizaron una investigación exploratoria mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

Los investigadores concluyeron:

- Es posible diseñar un modelo colaborativo entre las Fintech y la banca tradicional, contando con equipos de trabajo interdisciplinarios.
- Hay que poner especial cuidado en la cultura y la tecnología que se ha mantenido estáticas en la banca tradicional y necesitan estructuras organizacionales más ágiles.

La investigación se relaciona con la nuestra dado que con un enfoque cualitativo representa un precedente importante sobre el diseño de un modelo colaborativo entre las Fintech y la banca tradicional, que justamente es lo que se busca con nuestra investigación, pero, con un enfoque cuantitativo.

- Rojas (2016), en su investigación de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, tuvo como objetivo analizar la revolución de las Fintech y su impacto en la banca tradicional.

Obtuvo como resultado de su investigación, que podría generarse una brecha del sector financiero, entre instituciones que modernicen su plataforma tecnológica y las que no logren hacerlo y que en gran medida el resultado estará condicionado a los factores como hábitos de consumo, el nivel de penetración de *smatphones* y de internet, así como el porcentaje de población bancarizada y las regulaciones gubernamentales.

La relación de la presente investigación con la nuestra se da en el contexto del conocimiento sobre la revolución de las Fintech puesto que el modelo colaborativo de nuestra investigación se desarrolla con una empresa Fintech.

- Teja (2017), en su investigación tuvo como objetivo analizar las Fintech en cuanto a la creación de nuevas *startup* y su competencia en el mercado. Su investigación tuvo un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo. Como resultado de su investigación menciona que en la India que es un país en el que desde hace años se maneja el paradigma de las Fintech, las nuevas startup tienen un reto más grande en el que deben demostrar que su producto Fintech es mejor que los que ya existen y que a su vez tienen el reto de competir con otros productos no financieros.

Esta investigación se relaciona con la nuestra puesto que investiga sobre la creación y competencia de las Fintech en el mercado. Lo cual sirve de base para la toma de

decisión sobre el modelo colaborativo de la Empresa Financiera y la Empresa Fintech.

- Sánchez-Monjo (2016), estudia la regulación específica que se ha probado hasta el momento sobre servicios propios de las entidades Fintech, así como los distintos documentos de trabajo que han venido siendo publicados por los reguladores europeos, en los que se pueden advertir los puntos esenciales en los que incidirá la regulación que pueda aprobarse en el futuro. Su análisis se enfocó específicamente en la regulación vigente, el método que utiliza es el documental y descriptivo.

Concluyó que la normativa futura que pueda aprobarse para las entidades Fintech debe encontrar el equilibrio en la imposición de regímenes normativos que sean acordes con el volumen, la innovación y la flexibilidad de estas entidades, pero también satisfactorios desde la perspectiva de la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo, puesto que el menor tamaño que pueda tener una Fintech no se refleja necesariamente en términos de riesgo sistémico.

Esta investigación se relaciona con la nuestra porque nos anticipa sobre las regulaciones a las que podría ser sujeta la Empresa Fintech con la cual se desarrolla el modelo colaborativo.

2.3. Estructura Teórica y Científica que Sustenta el Estudio

2.3.1. Empresas Fintech

Son empresas no financieras que usan la tecnología para ofrecer servicios financieros entrando en todos los segmentos de la cadena de valor de los bancos desde el punto de contacto con el cliente, financiamiento, finanzas personales, transferencias, asesoría financiera y apoyo a operaciones. Se puede mencionar tres grandes segmentos en los que están inmersos las Fintech a nivel mundial: préstamos (46%), pagos (23%) y fondos personales (10%) (Rojas, 2016).

Las empresas Fintech, tienen un potencial disruptivo dada sus características y propuesta de valor ya que simplificaron la tecnología para ofrecer a los usuarios una interfaz más sencilla, amigable, con disponibilidad 24x7 y en cualquier lugar del mundo por ser negocios online; su estructura de costos es mucho más liviana que la de los bancos, no cuentan con una gran infraestructura física, viejos sistemas tecnológicos y una pesada planilla

de salarios, esta característica ha superado la ineficiente operativa de la banca tradicional (Rojas, 2016).

Las empresas Fintech se iniciaron sin regulación y a medida que pasa el tiempo algunos países han creado enfoques regulatorios diferentes, algunos orientados en la prevención del riesgo y otros en el apoyo al crecimiento del sector, siendo percibido por algunos como un factor restrictivo y por otros como facilitadores de la revolución Fintech (Rojas, 2016).

2.3.2. Modelo de Coo-petencia

Como sostiene Nalebuff & Brandenburger (1997) “Coo-petencia es un modelo que va más allá de las reglas de la competencia y la cooperación y combina las ventajas de ambas”, los autores nos proponen un nuevo modo de pensar en el que crear una tormenta es sinónimo de cooperación y repartirla es sinónimo de competencia. Una organización puede competir sin necesidad de matar a su contrario. “Intel, Nintendo, American Express, NutraSweet, American Airlines y docenas de compañías más han venido utilizando las estrategias de Coo-petencia no sólo para ganar sino para posibilitar el crecimiento de toda una industria”.

Los autores indican que, para tener éxito, no necesariamente debe existir una relación ganar-perder, también se puede escuchar a los clientes, trabajar con los proveedores, crear equipos, y hasta establecer asociaciones estratégicas con los competidores.

“La mayoría de negocios prospera si los demás también prosperan” (Nalebuff & Brandenburger, 1997), un ejemplo de esto es que la demanda de procesadores Intel aumenta si aumenta la demanda de computadoras que usen ese hardware y la demanda de las computadoras aumenta si Intel produce procesadores más veloces.

El modelo de Coo-petencia se basa en la teoría de juegos, la cual se concentra en encontrar las estrategias adecuadas y tomar las decisiones adecuadas, es decir que desde el inicio muestra en términos de estrategia lo mejor que se puede hacer. Ésta teoría es eficaz cuando existen diversos factores interdependientes y no se puede tomar una decisión independiente de otras decisiones. Dicho esto, existen factores en los que no se repara y que pueden determinar el éxito o fracaso de un negocio y aun cuando se identifiquen, éstos pueden cambiar y al hacer modificar los otros factores (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

Se puede concluir que la teoría del juego es una forma de razonar que trasciende a los cambios del entorno en los negocios, es un método sistemático que posibilita ver aspectos de situaciones que de otra manera se podrían pasar por alto y donde se encuentra las oportunidades para determinar la estrategia del negocio.

Las estrategias para la Coo-petencia, que están basadas en la teoría del juego, requieren de la construcción del diagrama de “Red de Valores” que sirve para representar gráficamente el juego de los negocios ya que localiza a cada jugador en relación con todos los demás actores identificando su interdependencia de manera que se puede observar la manera en que se combina la competencia con la cooperación (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

2.3.2.1. Complementos

Son aquellos actores que ofrecen productos y servicios complementarios. Se define complemento a aquel bien o servicio que hace que el primero sea más atractivo, un ejemplo real es el de la industria automovilística y las carreteras. En 1913 General Motors en unión con otras empresas del sector como neumáticos Goodyear organizaron la Asociación de la Carretera Lincoln para catalizar la construcción de la primera carretera de costa a costa en los Estados Unidos, lo hicieron para que la gente viera la factibilidad y valor de las carreteras pavimentadas y es así que el público exigió a sus gobernantes la construcción de más tramos de carreteras y para 1922 ya se tenían carreteras transcontinentales; como resultado General Motors y las otras empresas del sector incrementaron sus ventas (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

“Los complementos siempre son recíprocos” (Nalebuff & Brandenburger, 1997), los mercados se benefician cuando se presta atención a los complementos, cuando no se presta atención a los complementos algunos negocios fracasan, como por ejemplo montar un centro comercial sin estacionamientos adecuados o vender automóviles de los que es difícil encontrar repuesto de sus partes.

Se puede concluir que toda industria necesita de industrias complementarias y estas a su vez necesitan de la primera industria para poder funcionar. Pensar en los negocios de manera distinta es hacer una torta más grande en lugar de disputarse un pedazo de ésta

2.3.2.2. La red de valores

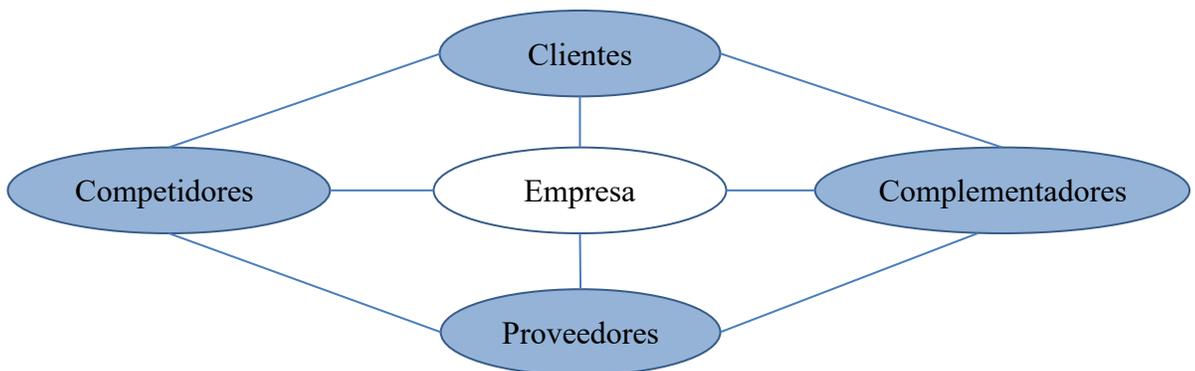
Según Nalebuff & Brandenburger (1997), la red de valores está conformada por cuatro jugadores repartidos en dos ejes:

- En el eje vertical se encuentran los clientes y los proveedores; los productos y servicios fluyen desde las compañías hasta los clientes y los recursos como materia prima fluyen desde los proveedores hasta las compañías; el flujo de dinero inicia en los clientes, quienes pagan por los servicios y/o productos que compran a las compañías y éstas a su vez pagan a los proveedores por los recursos.
- En el eje horizontal se encuentran los competidores y los complementadores; los competidores no necesariamente están en la misma industria, sin embargo, los clientes pueden valorarlos más que a la compañía si se la compara con ésta; los complementadores son jugadores que hacen que el cliente valore más el producto de la compañía cuando adquieren también el del complementador, que cuando sólo adquieren uno.

En la figura 4 se muestra la Red de Valores y las posiciones de cada jugador.

Figura 4.

La red de valores.



Fuente: Adaptado de Nalebuff & Brandenburger (1997). *Coo-petencia*. (pp.-23).

Lugar: Colombia.

Elaboración: Propia

Existen jugadores que pueden complementar a una organización o competir con ella por el hecho de atraer los recursos de los proveedores y terminar siendo competidoras y complementadoras a la vez, un ejemplo de éste tipo es el caso de las aerolíneas que compiten

por tener la mayor cantidad de clientes pero a su vez son complementadores de cara al proveedor de aviones (Boing), ya que para éste es mucho más económico diseñar un nuevo avión para dos aerolíneas conjuntamente que diseñarlo para sólo una (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

2.3.2.3. Teoría de los Juegos

La teoría de los juegos inició con las matemáticas aplicadas, también llamada como la ciencia de las estrategias. Actualmente es una rama de las matemáticas aplicadas que analiza la toma de decisiones frente a situaciones de interdependencia; ofrece una manera analítica y sistemática para desarrollar estrategias para la toma de decisiones (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

Según Nalebuff & Brandenburger (1997), el éxito en la toma de decisiones en un juego no depende del tamaño de la recompensa ni de consideraciones de equidad, tampoco de lo bien que se juegue, sino más bien depende del poder que el jugador o los competidores tengan en el juego. Éste poder es determinado por la “estructura del juego”, es así que la teoría de los juegos permite cuantificar ese poder.

Para entender la teoría de los juegos desde la perspectiva de Nalebuff & Brandenburger, 1997 (1997), es necesario entender los conceptos de “valor agregado”, “reglas”, “percepciones”, “límites o extensión”.

2.3.2.3.1. Valor agregado

El valor agregado es la clave para entender qué jugador tiene el poder, se define como el tamaño de la torta cuando un jugador está en el juego, menos el tamaño de la torta cuando el mismo jugador no forma parte del juego. Para calcular el valor agregado es necesario preguntarse: “¿si yo entro en el juego, qué agrego? En lugar de concentrarse en el pago mínimo que está dispuesto aceptar, piense en cuanto están dispuestos a pagar los demás jugadores para que usted entre en el juego (Nalebuff & Brandenburger, 1997, pág. 61).

El autor nos habla acerca de reflexionar sobre la suerte de los demás jugadores si uno está ausente en el juego (mirando hacia el pasado) y sobre la suerte de los demás jugadores en el futuro si uno de ellos sale del juego (mirando hacia adelante).

Un ejemplo para entender el valor agregado es el caso McCaw-LIN-BellSouth en el año 1989. McCaw quería tener el mercado nacional de telefonía celular en EEUU, para lo cual debía apoderarse de LIN (otra empresa de telefonía celular con gran participación de

mercado). BellSouth era entonces otra empresa también interesada en comprar LIN una vez que se lanzara la licitación.

“BellSouth estaba dispuesta a adquirir a LIN por un precio equitativo. El problema, por supuesto, era que al entrar en la pugna provocaría una guerra de ofertas, y entonces LIN no vendería por un precio razonable. BellSouth sabía que sólo un licitador podía ganar, y quería algo por su trabajo, en el caso, muy probable, de que el ganador fuera McCaw. Entonces como condición para pujar obtuvo de LIN la promesa de US\$ 54 millones como premio de consolación, y unos US\$ 15 millones adicionales para gastos si perdía la puja. Habiéndose hecho pagar por jugar, BellSouth hizo una oferta que los analistas de mercado valoraron en US\$ 105 - US\$ 112 por acción” (Nalebuff & Brandenburger, 1997, pág. 107).

Previsiblemente, McCaw superó la oferta de BellSouth (US\$ 112 - US\$ 118 por acción) y LIN apeló nuevamente a BellSouth para que subiera su oferta, con lo que éste a su vez pidió que se le pagara US\$ 25 millones adicionales.

“¿Cómo salieron entonces los distintos jugadores? La víspera del día en que BellSouth anunció su primera oferta, las acciones de LIN se negociaban a US\$ 105.50; cuando se retiró, el precio de ellas era US\$ 122.25. El alza neta de US\$ 16.75 por acción equivale casi a US\$ 1000 millones. De manera que LIN se ganó US\$ 1000 millones extra” (Nalebuff & Brandenburger, 1997, pág. 107).

Se puede concluir que es necesario comprender claramente el valor agregado de los jugadores al entrar o salir de un juego. El motivo de que BellSouth ganara dinero fue que reconoció su valor agregado al entrar al juego.

2.3.2.3.2. Reglas

Hay negociaciones en las que la toma de decisiones no tiene restricciones, pero la mayoría de negociaciones tienen reglas. Existen muchas reglas que establecen las negociaciones en los negocios, algunas provienen de costumbres, otras de contratos, otras son leyes; una regla por ejemplo, puede ser dar el mismo precio a todos los clientes a través de la fijación de precios a los productos. Las reglas también son una fuente importante de poder (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

En un ejemplo de juego de cartas, donde se paga US\$ 100 a las personas que tengan cartas pares de dos colores y donde una sola persona “A” tienen todas las cartas del mismo color, los otros jugadores querrán negociar con esta persona para ganar el incentivo y, si a

esto le agregamos la regla de “lo tomas o lo dejas”, le estaremos dando poder a la persona que hace la oferta que en definitiva será “A”.

2.3.2.3.3. Percepciones

Según Nalebuff & Brandenburger (1997), en el juego de los negocios es sumamente importante conocer lo que los otros jugadores piensan, es necesario saber lo que el otro jugador cree que vale. En un caso de disolución de empresa donde solo hay dos socios, la estrategia correcta depende de las percepciones, si uno de los socios piensa que el negocio vale menos de lo que percibe el otro socio, quien debería comprar las acciones es el segundo, ya que pagará menos del valor que él mismo cree que vale.

2.3.2.3.4. Límites o extensión

Es sabido que las economías del mundo son interdependientes y que las fronteras de una industria se pueden superar. Esto se debe entender desde la perspectiva de que una estrategia aplicada en un juego puede afectar la suerte en otros juegos (Nalebuff & Brandenburger, 1997).

Es el caso de Epson quien hacia el año 1989 era líder en impresoras de matriz, aunque estas eran las más económicas del mercado, le otorgaban a la empresa una rentabilidad respetable. En agosto del mismo año, Epson ingresa al mercado de las impresoras láser, haciéndole la guerra a Hewlett-Packard quien inmediatamente después saca una impresora láser mucho más barata, Toshiba por su lado también baja el precio de sus impresoras láser.

El resultado fue que, por la intensificación de la competencia de precios, Epson perjudicó las ventas de su impresora de matriz ya que las personas prefirieron las impresoras láser, dado el bajo precio con el que se vendían.

2.3.3. Evaluación Económica

Como sostiene Dumrauf (2010), para que una organización incremente la riqueza de sus accionistas, la compañía debe invertir en activos capaces de crear valor, para lo cual se necesita de una planificación y evaluación de sus beneficios, lo que se entiende por evaluación económica de proyectos. Para crear valor se debe invertir en proyectos cuyo rendimiento supere el costo del capital necesario para llevarlo a cabo. Existen diversos métodos que se utilizan para medir la rentabilidad de la inversión como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recupero descontado, el índice de rentabilidad (IR) y, la tasa interna de retorno modificada (TIRM).

Debido a la utilidad y pertinencia de los métodos para la evaluación económica de proyectos, decidimos utilizar el valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) para nuestra investigación.

2.3.4. Dirección de Proyectos con la Metodología PMI

La dirección de proyectos bajo la metodología del Project Management Institute (PMI), se realiza bajo la guía del PMBOK que proporciona pautas para la dirección de proyectos con estándares de nivel global. Por estándar se entiende la documentación formal de normas métodos, procesos y prácticas (Project Management Institute, 2013).

Para la dirección de proyectos, según el Project Management Institute (2013) se debe realizar una serie de procesos que se describen a continuación.

El proceso de inicio sirve para definir el nuevo proyecto obteniendo las autorizaciones respectivas. En esta etapa se define el alcance inicial y se compromete un presupuesto inicial. También se identifican los interesados internos y externos que participarán del proyecto y ejercerán algún tipo de influencia sobre el resultado de este. Así mismo se nombra al director del proyecto la cual se registra en el acta de constitución del proyecto, una vez que se aprueba el acta se considera el proyecto oficialmente autorizado.

El propósito clave de las actividades claves que se realizan en la etapa de inicio del proyecto es alinear las expectativas de los interesados con los objetivos del proyecto.

El segundo paso en la dirección de proyectos es el proceso de planificación el cual tiene por objetivos refinar los objetivos y desarrollar la línea de acción requerida, expresan la forma como se llevará a cabo el proyecto y establecen una ruta para la consecución de los objetivos.

Los aspectos que se desarrollan en la etapa de planificación son el alcance, las exclusiones, los supuestos, el tiempo, el costo, la calidad, las comunicaciones, los recursos humanos, riesgos, adquisiciones, los entregables y participación de los interesados.

El tercer proceso es el de ejecución el cual implica la coordinación entre las personas y los recursos, así como la gestión de las expectativas de los interesados. En esta etapa se realizan actividades conforme a la planificación realizada sin embargo se puede requerir de una modificación de la línea base.

Las modificaciones de la línea base pueden incluir cambios en la duración de las actividades planificadas, cambios en la disponibilidad de recursos, así como riesgos no previstos. Tales modificaciones deben ser aprobadas por la dirección del proyecto.

El cuarto paso es el proceso de monitoreo y control, el cual tiene por objetivo medir el desempeño del proyecto a fin de identificar posibles variaciones con respecto al plan y poder tomar acciones correctivas o preventivas. Dicho monitoreo proporciona al equipo un panorama sobre la salud del proyecto, así como el esfuerzo que se requiere para llegar al objetivo.

Una vez ejecutado el proyecto se realiza proceso de cierre, el cual tiene por finalidad completar formalmente el proyecto verificando que se hayan cumplido los objetivos del proyecto. En esta etapa también se registran los impactos de adaptación, así como las lecciones aprendidas y finalmente se obtiene la aceptación del patrocinador para el cierre formal.

2.4. Definición de Términos Básicos

Estrategias: Son los medios por los cuales las organizaciones conseguirán sus objetivos de largo plazo, están orientadas a futuro y pueden llegar a abarcar horizontes de tiempo de cinco años (Fred & Forest, 2017).

Fortalezas y debilidades internas: son operaciones que están en el ámbito de control de una empresa y cuyo desempeño es bueno o malo, las organizaciones buscan capitalizar las fortalezas internas y eliminar sus debilidades (Fred & Forest, 2017).

Innovación Disruptiva: corresponde a una teoría desarrollada por Clayton Christensen (1997), definida como un poderoso medio para ampliar y desarrollar nuevos mercados y proveer nuevas funcionalidades que a su vez puede producir un importante y determinante cambio de los vínculos existentes en el mercado, introduciendo una propuesta de valor, creando o redefiniendo mercados.

La innovación disruptiva se clasifica en dos: *low-end disruptive innovations and new-market disruptive innovations*, el primero se da cuando los productos/servicios existentes poseen características y prestaciones por encima de las alcanzables por los clientes pero, con un precio por encima del que los clientes pueden afrontar y el segundo se da cuando las características que poseen los productos existentes en un mercado limitan la llegada

a los consumidores, es decir su consumo se hace de forma centralizada e incómoda, lleva al consumidor hacia contextos que antes no lo hacían (Christensen C. , 1997).

Inteligencia artificial: Es “la forma en que las ciencias hacen uso del ingenio para procesar datos y producir programas de cómputo inteligentes” (citado por Cuya, 2017, p-3).

Lending: representa un segmento donde trabajan las Fintech, su traducción al español es “prestamos”. Incluye plataformas de préstamos P2P (Peer to peer), otorgamiento de microcréditos y financiamiento del capital de trabajo. Hacen uso de nuevas formas de evaluar la empresa Fintech de las personas para otorgarles créditos incluyendo compañías que proporcionan análisis de riesgos y la información de crédito del prestatario (Rojas, 2016).

Lending Peer to peer: Son plataformas de préstamo persona a persona, ponen en contacto a inversionistas con prestatarios sin la intervención de instituciones financieras, en este caso, el inversionista asume el riesgo del préstamo que también puede diversificarse en inversiones fraccionadas (Rojas, 2016).

Machine learning: Es una tecnología que tiene por objetivo “utilizar hechos y evidencias validadas en la realidad para poder crear hipótesis y poder dar una respuesta a nuevas situaciones no conocidas, lo cual es muy potente si se usa para proyectos en mercados dónde las calificaciones de la banca tradicional no funcionan y se pueden crear validaciones con indicadores nuevos basados en comportamientos” (citado por Cuya, 2017, p-4).

Misión: Es el propósito que abarca el alcance de las operaciones de una empresa, responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, es un recordatorio sobre la razón de existencia de la organización (Fred & Forest, 2017).

Oportunidades y amenazas externas: Son las tendencias y acontecimientos tecnológicos, culturales, demográficos, sociales, ambientales que podrían afectar o beneficiar a una organización en un futuro, éstas están fuera del ámbito de control de las organizaciones (Fred & Forest, 2017).

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es aquella tasa que descuenta el valor de los futuros ingresos netos esperados, igualándolos con el desembolso inicial de la inversión. Matemáticamente, equivale a decir que se obtiene cuando el valor actual neto (VAN) se iguala a cero (Dumrauf, 2010).

$$-FF_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1 + TIR)^j} = 0$$

La TIR, es una medida de rentabilidad periódica de la inversión y a diferencia del valor actual neto (VAN) mide la inversión en términos relativos ya que expresa el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por cada moneda que se invierte. Para saber si un proyecto es elegible o no, se debe confrontar con el costo de oportunidad del capital (k). Si la tasa interna de retorno (TIR) es mayor que el costo de oportunidad de capital (k), se acepta, si es menor se rechaza y si es igual podemos afirmar que el proyecto tiene opciones (Dumrauf, 2010).

Valor actual neto (VAN): como sostiene Dumrauf (2010), el valor actual neto (VAN) se define como el resultado de la diferencia entre el valor presente de los futuros ingresos netos esperados, descontados a una tasa k que representa el costo de oportunidad de capital) y el desembolso inicial de la inversión (FF_0).

$$VAN = -FF_0 + \frac{\sum_{j=1}^n FF_j}{(1+k)^j}$$

Si el valor actual neto (VAN) es mayor a cero, se acepta el proyecto, si es menor a cero se rechaza y si es muy próximo a cero se puede afirmar que el proyecto tiene opciones (Dumrauf, 2010).

Visión: Responde a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”, es el paso más importante de toda planeación estratégica y se determina antes de la misión (Fred & Forest, 2017).

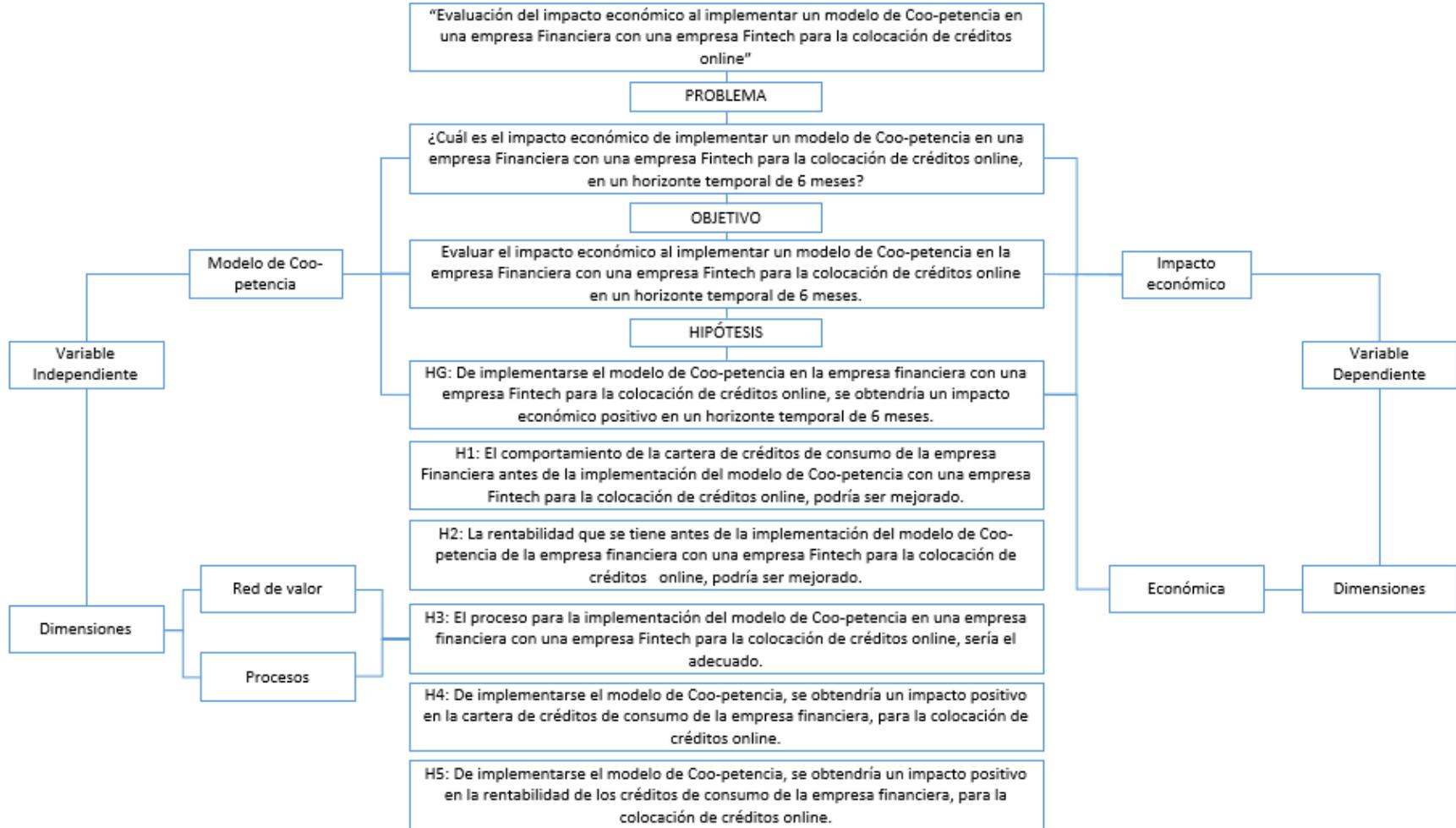
2.5. Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis

La fundamentación teórica parte del diagnóstico previo del entorno de la Empresa Financiera y la Empresa Fintech, que es donde nace el problema de la investigación, la cual se sustenta mediante la revisión documentaria de diversas fuentes, siendo las principales las variables de la estrategia del modelo de Coopetencia y las variables de la evaluación económica.

En base a esta fundamentación se explica de forma precisa en el mapa conceptual de la siguiente figura la descripción que hace posible fundamentar y contrastar las hipótesis con la realidad del estudio, partiendo de la formulación del problema que sustenta la interrogante de la presunta relación existente de la variable dependiente e independiente, siguiendo por el objetivo principal del estudio que es de donde se desprenden las hipótesis.

Figura 5.

Mapa Conceptual que sustenta el fundamento teórico de las hipótesis.



Elaboración: Propia

2.6. Hipótesis

2.6.1. Hipótesis General

De implementarse el modelo de Coo-petencia en la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, se obtendría un impacto económico positivo en un horizonte temporal de 12 meses.

2.6.2. Hipótesis Específicas

- a) H1: El comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, podría ser mejorado.
- b) H2: La rentabilidad que se tiene antes de la implementación del modelo de Coo-petencia de la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, podría ser mejorado.
- c) H3: El proceso para la implementación del modelo de Coo-petencia en una empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, sería el adecuado.
- d) H4: De implementarse el modelo de Coo-petencia, se obtendría un impacto positivo en la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera, para la colocación de créditos online.
- e) H5: De implementarse el modelo de Coo-petencia, se obtendría un impacto positivo en la rentabilidad de los créditos de consumo de la empresa financiera, para la colocación de créditos online.

2.7. Variables

2.7.1. Variable independiente: Modelo de Coo-petencia

Dimensiones:

- Red de valor
- Procesos

Indicadores:

- De la red de valor: jugadores
- De los procesos: Tiempo de todo el proceso, número de intervinientes en todo el proceso, tráfico de solicitantes desde la plataforma, origen de solicitudes.

2.7.2. Variable dependiente: Evaluación económica

Dimensiones:

- Económica

Indicadores:

- VAN
- TIR
- Estructura de la cartera de créditos de Consumo
- Rentabilidad de la cartera de Consumo

A continuación, se muestra la matriz de operacionalización de variables:

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador Instrumento	Item
Modelo de Coopetencia	“Coo-petencia es un modelo que va más allá de las reglas de la competencia y la cooperación y combina las ventajas de ambas”, los autores nos proponen un nuevo modo de pensar en el que crear una tormenta es sinónimo de cooperación y repartirla es sinónimo de competencia. Una organización	“El negocio es cooperación cuando se trata de crear una torta, y competencia cuando ésta se a repartir. En otras palabras, el negocio es ambas cosas: la guerra y la paz. Pero no es, como en Tolstoi, ciclos interminables de guerra seguida por paz seguida por guerra. Como lo explica Ray Noorda, fundador de Novell, compañía de software para intercambio de información computarizada: “Uno tiene que competir y cooperar al mismo	Red de Valor	Jugadores	1
			Procesos	Tiempo de todo el proceso	2
				Número de intervinientes en todo el proceso	3
				Tráfico de solicitantes desde la plataforma	4

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador Instrumento	Item
	<p>puede competir sin necesidad de matar a su contrario. “Intel, Nintendo, American Express, NutraSweet, American Airlines y docenas de compañías más han venido utilizando las estrategias de Coo-petencia no sólo para ganar sino para posibilitar el crecimiento de toda una industria” Nalebuff & Brandenburger (1997)</p>	<p>tiempo. La combinación da por resultado una relación más dinámica de lo que sugieren aisladamente las palabras “competencia” y “cooperación”. (...) Hemos dicho que un negocio es distinto que otros juegos porque permite que haya más de un ganador, pero también se diferencia por otro aspecto fundamental: el juego no permanece quieto. Todos los elementos del juego de los negocios están cambiando constantemente; nada está fijo. (...) Para cambiar el juego es preciso cambiar uno o más de los cinco elementos: se cambian las PARTES.</p>			
Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador Instrumento	Item
Evaluación económica	La evaluación económica es el proceso de identificación, medición y valoración	Hasta fines de los años cincuenta, los primeros métodos para la evaluación de proyectos de inversión se basaban en resultados	Económica	VAN	5
				TIR	6
				Estructura de la cartera de créditos de consumo	7

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador Instrumento	Item
	<p>sistemática de los insumos y resultados de dos actividades alternativas, y el posterior análisis comparativo de las mismas. (Drummond, Sculpher, Torrance, O'Brien, & Stoddart, 2005)</p>	<p>proporcionados por las cifras de los libros de contabilidad y no tenían en cuenta el valor tiempo del dinero. (...) Es así como surgieron una serie de métodos que los analistas comienzan a usar a partir de la década del cincuenta, insatisfechos con las respuestas que daban los métodos tradicionales. Así es como surgieron una serie de métodos que compiten entre sí como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recupero descontado, el índice de rentabilidad (IR) y, más recientemente, la tasa interna de retorno modificada (TIRM). (Dumrauf, 2010)</p>		<p>Rentabilidad de la cartera de consumo</p>	<p>8</p>

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo Método y Diseño de Investigación

En el campo de la industria de servicios financieros relacionados a las estrategias colaborativas se han realizado mayormente estudios de alcance exploratorio y descriptivo.

Uno de estos estudios representativos sobre las *startup* Fintech es de Cuya, M. (2017) quien investiga sobre la disrupción de las *startups* Fintech en el mundo financiero.

Por tal razón la presente investigación se encuentra dentro de un paradigma de investigación sociocrítico, con enfoque mixto, nivel explicativo, de tipo aplicado y diseño exploratorio secuencial sustentado en un estudio de caso, lo que se explica a continuación.

Nuestra metodología, siguiendo a Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), tuvo un enfoque mixto, debido a que el estudio presenta el análisis de una variable cuantitativa y una categoría cualitativa.

Asimismo, fue de tipo aplicada siguiendo a Hugo Sanchez Carlessi & Carlos Reyes Meza (2002), quienes sostienen lo siguiente “la investigación aplicada es llamada también constructiva o utilitaria, se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven” (pag. 18).

La presente investigación tiene un diseño exploratorio secuencial debido a que en la primera etapa se recolectaron y analizaron datos cuantitativos sobre el comportamiento de la cartera de créditos de Consumo así como la rentabilidad en la Empresa Financiera ex-ante de la implementación del modelo de Coopetencia, en una segunda fase se recabó y analizó datos cualitativos sobre el diseño del modelo de Coopetencia respecto de la Red de Valor y los Procesos que representa la variable independiente, para en una tercera fase observar el efecto de la variable independiente, recolectando y analizando datos sobre las dimensiones de la variable dependiente: VAN, TIR, cartera de créditos y rentabilidad del producto consumo; dicha aplicación permitió probar y contrastar las hipótesis de investigación.

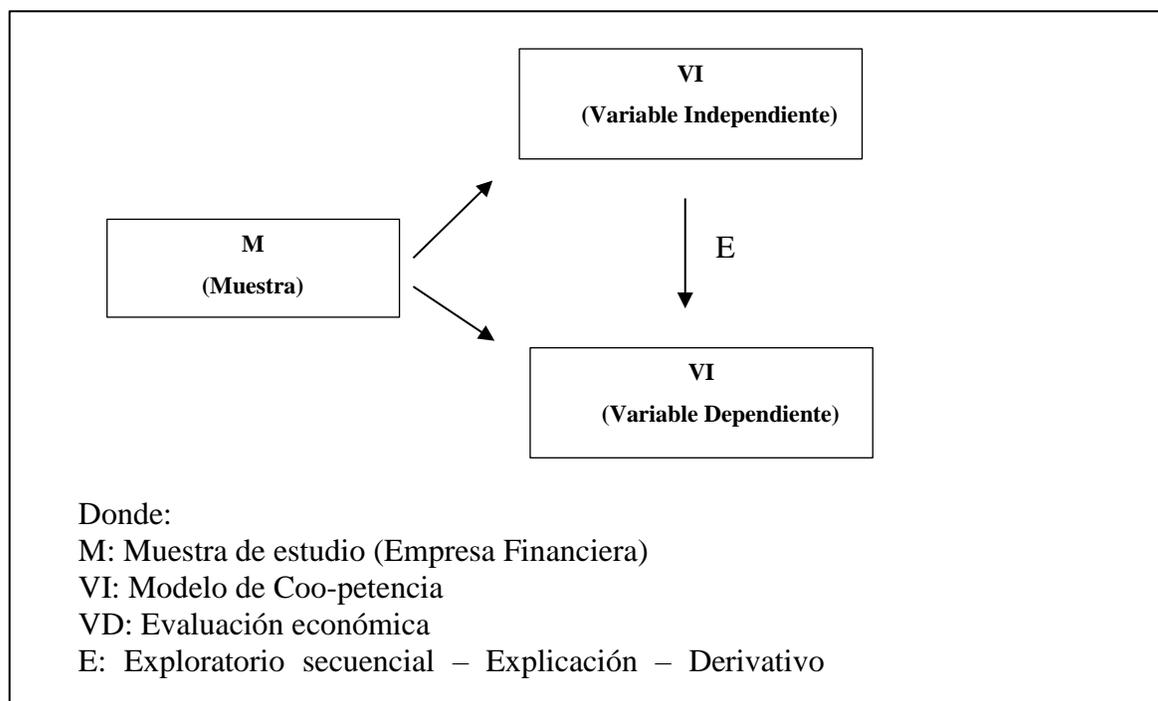
Nuestra investigación fue de diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) con una modalidad derivativa puesto que busca probar los elementos de la teoría del modelo de Coopetencia producto de la fase cualitativa y se pretende generalizarla a diferentes muestras.

El tipo de la investigación fue aplicada debido a que se emplearon conocimientos teóricos sobre el modelo de Coopetencia en la realidad concreta de la Empresa Financiera de la cual se derivaron consecuencias prácticas.

A continuación, se muestra la interacción de las variables:

Figura 6.

Interacción de las variables.



Elaboración: Propia

3.2. Población y Muestra

La población es un conjunto global de entidades, individuos, objetos, entre otros, que poseen algunas características comunes observables en un momento y tiempo determinado como por ejemplo: homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Dado que la investigación será un caso de estudio la población objeto de estudio son las empresas del Sistema Financiero de Lima Metropolitana.

La muestra es un conjunto representativo de la población objeto de estudio. Existen diversos tipos de muestreo y la selección depende de la calidad y la necesidad de representatividad (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Para nuestra investigación se realizará un muestreo no probabilístico utilizando como herramienta metodológica el estudio de caso, debido a que el experimento se realizará en una Empresa Financiera del Sistema Financiero de Lima Metropolitana.

Al respecto del estudio de caso, siguiendo a Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006) en cuanto a su propósito la investigación realizada fue exploratoria ya que pretende conseguir un acercamiento entre la teoría del modelo de Coopetencia inscrita en el marco teórico y la realidad objeto de estudio que fue la Empresa Financiera.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Siguiendo a Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), los datos se coleccionarán de fuentes de investigación primarias y secundarias.

Se inició con la identificación de la empresa Financiera a través del análisis desde el punto de vista de la gestión estratégica, los datos que se levantaron fueron a través la técnica de análisis documental.

En lo que respecta al diseño del modelo de Coopetencia se realizó en dos segmentos, el primero fue construir la red de valor para lo cual nos basamos en la técnica de observación y de análisis documental, utilizando como instrumento el análisis de actores y el diagrama de flujo; el segundo segmento fue diseñar el nuevo proceso del modelo de Coopetencia para lo cual nos basamos en la técnica de experimentación ya que se realizó su implementación tecnológica, así mismo el instrumento que se utilizó en esta etapa fue el análisis numérico e interpretativo de los resultados.

Respecto a la técnica que se utilizó para recolectar los datos ex-ante y ex-post de la implementación del modelo de Coopetencia (cartera de créditos de consumo y su rentabilidad) fue la observación directa, así mismo el instrumento que se utilizó fue el análisis numérico e interpretativo de los resultados.

3.4. Descripción de Procedimientos de Análisis

A continuación, se detalla la forma como se ha realizado el trabajo de investigación en el cual se utilizaron diversas técnicas de procesamiento y análisis de datos:

La investigación inició con el análisis de la empresa Financiera desde el punto de vista de la gestión estratégica, en esta etapa se recolectaron datos y se desarrolló los siguientes puntos:

- a) Misión: a través de la técnica de análisis documental.

- b) Visión: a través de la técnica de análisis documental.
- c) Valores: a través de la técnica de análisis documental.
- d) Estructura orgánica: a través de la técnica de análisis documental.
- e) Evaluación externa: a través de la técnica de análisis documental.
- f) Evaluación interna: a través de la técnica de análisis documental.
- g) Matriz de evaluación de factores internos: a través de la técnica de análisis documental.
- h) Matriz de evaluación de factores externos: a través de la técnica de análisis documental.
- i) Resultado de la matriz interna, externa: a través de la técnica de análisis documental.
- j) Matriz FODA y objetivos estratégicos: a través de la técnica de análisis documental.

En el siguiente segmento se realizó también el análisis de la empresa Fintech desde el punto de vista de la gestión estratégica. En esta etapa se recolectaron los siguientes datos:

- a) Estructura orgánica: a través de la técnica de análisis documental.
- b) Historia de la empresa: a través de la técnica de análisis documental.
- c) Productos de la empresa: a través de la técnica de análisis documental.
- d) Principales indicadores: a través de la técnica de análisis documental.
- e) Objetivos estratégicos: a través de la técnica de análisis documental.

En la tercera parte se realizó la formulación y evaluación del proyecto, entiéndase por proyecto todas las acciones que se tendrían que llevar a cabo para cumplir con la estrategia de Coopetencia, se hizo uso de la metodología de evaluación de proyectos tomando como bibliografía a Baca Urbina (2010). En esta etapa se desarrolló los siguientes puntos:

- a) Estudio de mercado: a través de la técnica de análisis documental para la primera parte y la realización de un *focus group* para la segunda parte.
- b) Estudio técnico: a través de la técnica de recogida y análisis datos para el levantamiento de los procesos seguido de la técnica de modelamiento de procesos preliminar para la elaboración de la propuesta del nuevo proceso.
- c) Estudio económico: a través de la técnica de recogida, análisis y procesamiento de datos para determinar los costos, la inversión, depreciación, amortización, capital de trabajo, flujo de caja económico y costo de capital.

- d) Evaluación económica: a través de la técnica de recogida, análisis y procesamiento de datos para determinar la factibilidad del proyecto a través del Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Rendimiento Modificada (TIRM) y el Análisis de Sensibilidad.

En la cuarta parte, debido al resultado positivo de la factibilidad del proyecto, se realizó la implementación del proyecto desde la perspectiva del Project Management Institute (PMI), lo que representa el carácter experimental de la investigación. En esta etapa se desarrolló los siguientes puntos:

- a) Planificación del Proyecto, a través del diseño detallado de toda la estructura del proyecto.
- b) Ejecución del Proyecto, a través de la puesta en marcha del proyecto.
- c) Cierre del Proyecto, a través de la formalización de la culminación del proyecto.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El propósito de la investigación fue evaluar el impacto económico al implementar un modelo de Coo-petencia en la Empresa Financiera con una Empresa Fintech para la colocación de créditos online, para lo cual se hizo uso de la teoría del modelo de Coo-petencia la cual propone un modelo de estrategia basado en la cooperación y la competencia. Dicho lo anterior para poder implementar la estrategia se requirió de un análisis previo sobre las condiciones y capacidades de la Empresa Financiera.

El análisis inició con la identificación de la misión, visión, valores y estructura orgánica de la Empresa Financiera, así mismo se realizó una evaluación externa e interna que permitió identificar la posición de la organización y sus oportunidades en el mercado, así como validar sus estrategias organizacionales.

El análisis previo también incluyó el conocimiento de la Empresa Fintech en cuanto a su estructura orgánica, su historia, sus productos, principales indicadores y objetivos estratégicos.

Posteriormente se realizó una evaluación preliminar sobre el estado y rentabilidad de la cartera de créditos de consumo revisando sus principales indicadores, así mismo se analizó el proceso de otorgamiento de créditos.

Lo anterior permitió identificar una oportunidad para la implementación del modelo de Coo-petencia por lo que se realizó la formulación y evaluación de la implementación, pasando a formar parte del portafolio de proyectos de la Empresa Financiera.

La formulación y evaluación del proyecto consistió en un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio económico y la respectiva evaluación económica.

Una vez que se demostró la viabilidad del proyecto se procedió a la implementación del mismo haciendo uso de la metodología de Project Management Institute el cual consistió en el diseño del proyecto y puesta en marcha con la validación del producto a través de una prueba piloto, el proceso se realizó en tres etapas, la primera etapa fue de planificación del proyecto, la segunda etapa fue de ejecución y la tercera etapa de cierre del proyecto.

Los elementos del modelo de Coo-petencia se fueron desarrollando conjuntamente con el proceso de las etapas antes mencionadas, es así que la red de valor e identificación de los jugadores se desarrolló como parte del análisis previo, los valores agregados se identificaron cuantitativamente en la etapa de formulación y evaluación del proyecto, las

reglas, las tácticas y la extensión se analizaron y elaboraron como parte de la ejecución del proyecto.

Una vez implementada la estrategia de Coopetencia entre la Empresa Financiera y la Empresa Fintech y validados los resultados de la implementación se pudo demostrar que dicho modelo, como variable independiente, influye sobre las variables dependientes como la estructura de la cartera de créditos y la rentabilidad de la cartera de consumo de la Empresa Financiera.

A continuación, se muestra el resultado del desarrollo de la investigación del caso de estudio.

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis de la financiera desde el punto de vista de la gestión estratégica

Se realizó la identificación de la Empresa Financiera a través del análisis documental, cabe resaltar que, la recopilación de información es hasta el año 2017, el cual representa el año base para nuestra investigación.

4.1.1.1. Misión

“Erradicar la exclusión financiera a través de la inclusión financiera de la base de la pirámide en América”, la empresa aspira a generar tres tipos de valor para las personas:

- Valor social: creciendo para ofrecer oportunidades de inclusión al mayor número de personas en el menor tiempo posible y compartiendo los beneficios con las comunidades donde trabajan.
- Valor económico: construyendo modelos comerciales innovadores, eficientes y rentables, de los que todos se puedan beneficiar.
- Valor humano: confiando en toda persona, en su disposición para crecer y auto realizarse, para ser mejores y con educación financiera utilizar los servicios financieros en su beneficio.

4.1.1.2. Visión

“Ser los líderes de servicios financieros en Perú, ofreciendo servicios de ahorro, créditos, seguros y servicios de pago”.

4.1.1.3. Valores

- Persona: mantenerse fieles al valor de la persona y siendo este centro de nuestros valores, se fomenta ser mejores personas a través de un desarrollo integral de acuerdo

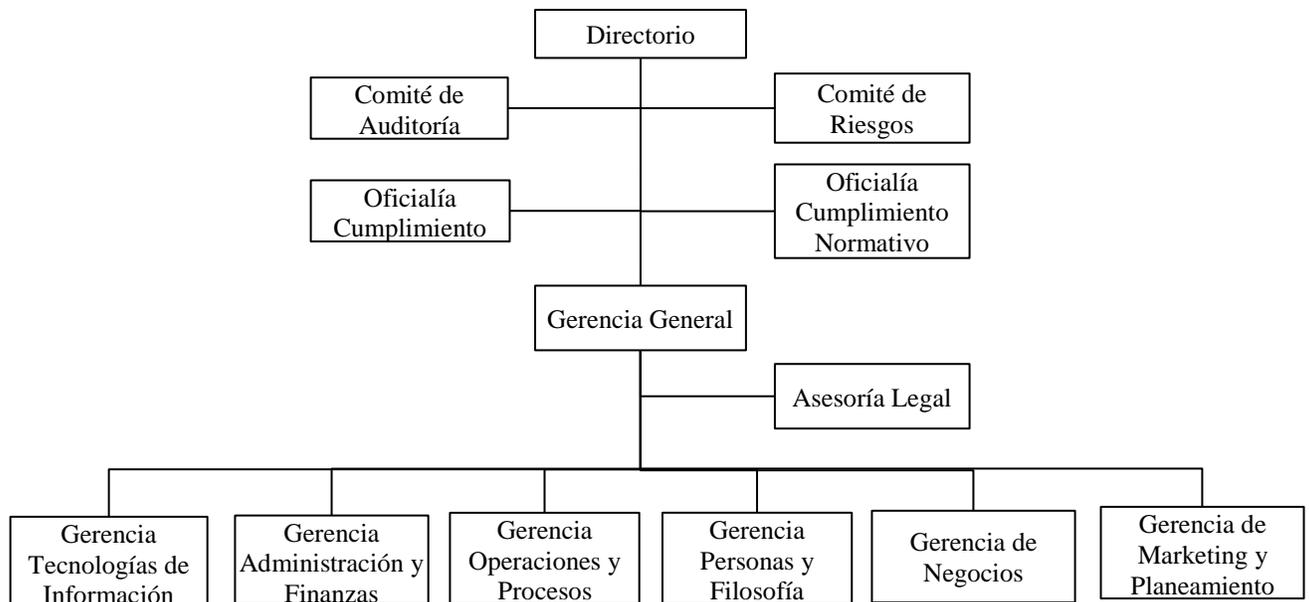
al modelo F.I.S.E.P. (Físico, Intelectual, Social-Familiar, Espiritual y Profesional), y se acompaña al colaborador a transformarse en un líder inspirador, apoyados en el Modelo Integral de Serviazgo.

- Servicio: vivir este valor dando a los demás porque nos interesa su bien.
- Responsabilidad: vivir este valor cumpliendo con la palabra y asumiendo las consecuencias de las acciones.
- Pasión: vivir este valor amando todo lo que se hace.
- Trabajo en equipo: vivir este valor colaborando con los demás, para lograr más.
- Rentabilidad: vivir este valor haciendo más con menos, siendo productivo y eficiente para servir mejor.

4.1.1.4. Estructura orgánica

Figura 7

Estructura Orgánica de la Empresa Financiera



Fuente: Área de Procesos de la Empresa Financiera.
Elaboración: Propia.

4.1.1.5. Evaluación externa

Para la evaluación externa se usó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual es un método ampliamente utilizado para el desarrollo de estrategias (Fred & Forest, 2017).

Se recolectaron datos sobre la rivalidad entre empresas competidoras, la entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los consumidores y el poder de negociación de los proveedores.

4.1.1.5.1. Rivalidad entre empresas competidoras

La Empresa Financiera considera como sus principales competidores a las siguientes entidades:

- MiBanco
- CMAC Arequipa
- Crediscotia Financiera
- CMAC Piura
- CMAC Huancayo
- CMAC Sullana
- Financiera confianza

El cuadro adjunto es un comparativo de la evolución del número de oficinas de los principales competidores. Siendo MiBanco quien cuenta con la mayor cantidad de oficinas seguida de Crediscotia Financiera.

Tabla 2

Número de Oficinas de la Empresa Financiera y sus Competidores

Empresa	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	mar-17	jun-17
Mi Banco	310	329	321	314	318	321
Crediscotia Financiera	94	93	93	93	211	209
CMAC Arequipa	113	121	125	125	135	142
Financiera Confianza	164	150	138	138	134	134
CMAC Huancayo	66	72	105	105	118	121
CMAC Piura	107	111	112	112	113	113
Empresa Financiera	42	56	60	71	73	79
CMAC Sullana	72	71	73	75	75	75

Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia.

Ya en un análisis más detallado, se observa que si bien es cierto la Empresa Financiera tiene el 30% menos de oficinas que Caja Piura, tiene una cantidad parecida de clientes por oficina.

Tabla 3

Número de Clientes por Oficina de La Empresa Financiera y sus competidores

Empresa	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	mar-17	jun-17
Mi Banco	2,857	2,763	2,734	3,012	2,979	2,947
CMAC Arequipa	2,257	2,126	2,294	2,344	2,372	2,349
Crediscotia Financiera	7,327	7,164	6,777	3,271	3,189	3,272
CMAC Piura	1,291	1,229	1,263	1,489	1,542	1,644
CMAC Huancayo	2,478	2,577	2,252	2,346	2,333	2,374
CMAC Sullana	1,817	2,096	2,483	2,807	2,851	2,865
Financiera Confianza	1,356	1,380	1,545	1,571	1,589	1,580
Empresa Financiera	4,221	3,671	3,324	3,508	3,526	3,065

Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca,

Seguros y AFP (SBS). Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia.

La posición de la Empresa Financiera dentro de las IMF's respecto de colocaciones es el décimo lugar, subir un 1% de participación nos podría significar subir 2 puestos en el ranking.

Tabla 4

Ranking de Colocaciones de las Instituciones Micro Financieras

Puesto	Empresa	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	jun-17
1	Mi Banco	25%	25%	24%	24%	23%	23%
2	CMAC Arequipa	9%	10%	9%	10%	10%	10%
3	Crediscotia Financiera	13%	10%	10%	10%	9%	9%
4	CMAC Piura	6%	7%	6%	6%	7%	7%
5	CMAC Huancayo	4%	5%	5%	6%	7%	7%
6	CMAC Sullana	4%	4%	5%	6%	7%	7%
7	CMAC Cusco	4%	4%	5%	5%	5%	5%
8	Financiera Confianza	5%	5%	4%	5%	4%	4%
9	CMAC Trujillo	5%	4%	5%	4%	4%	4%
10	Empresa Financiera	2%	3%	3%	3%	3%	3%

Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia.

La participación de clientes de la Empresa Financiera, entre las Instituciones Micro Financieras es el tercer lugar, teniendo el reto de subir 6 puntos porcentuales para igualar al segundo puesto.

Tabla 5

Ranking de Clientes de las Instituciones Micro Financieras

Puesto	Empresa	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	jun-17
1	Mi Banco	25%	24%	24%	23%	22%	21%
2	Crediscotia Financiera	19%	18%	17%	16%	15%	15%
3	Empresa Financiera	4%	5%	6%	7%	9%	9%
4	CMAC Arequipa	6%	7%	7%	7%	7%	7%
5	CMAC Huancayo	4%	4%	5%	6%	6%	6%
6	CMAC Sullana	3%	3%	4%	5%	5%	5%
7	Financiera Confianza	6%	6%	5%	5%	5%	5%
8	CMAC Piura	4%	4%	4%	4%	4%	4%
9	CMAC Cusco	2%	2%	3%	4%	4%	4%
10	CMAC Trujillo	3%	4%	4%	3%	3%	3%

Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia.

Según el análisis previo, existen condiciones que causan alta rivalidad entre los competidores de la industria financiera. Los indicadores más importantes son que existe un tamaño semejante entre las empresas competidoras, todas tienen capacidades similares en cuanto a número de clientes y así mismo existe un número elevado de éstos.

4.1.1.5.2. Entrada potencial de nuevos competidores

El mercado financiero peruano tradicional, no ha crecido en los últimos años, las únicas variaciones se han dado en Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) y Empresas de Arrendamiento Financiero.

Tabla 6

Número de Empresas del Sistema Financiero

Tipo	dic-16	dic-17
Empresas Bancarias	16	16
Empresas Financieras	11	11
Instituciones Microfinancieras no Bancarias	28	27
Cajas Municipales (CM)	12	12
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	6	6
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	10	9
Empresas de Arrendamiento Financiero	2	1
Sistema Financiero	57	55

Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia.

Por otro lado, los activos totales de las empresas financieras son elevados y crecieron 4.49% entre diciembre del 2017 y diciembre del 2018.

Tabla 7

Activos del Sistema Financiero (expresado en millones S/)

Tipo	dic-16	dic-17
Empresas Bancarias	355,666	371,303
Empresas Financieras	11,980	13,342
Instituciones Microfinancieras no Bancarias	24,612	28,197
Cajas Municipales (CM)	21,441	24,127
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	1,369	1,787
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	1,802	2,284
Empresas de arrendamiento Financiero	409	247
Sistema Financiero	392,667	413,089

Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia.

Se puede concluir que la barrera de entrada de nuevos competidores es alta debido principalmente al gran requerimiento de capital y a las políticas de regulación gubernamental.

4.1.1.5.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El mercado financiero peruano, así como el de América Latina, viene atravesando un cambio importante hacia la digitalización de sus servicios, es así que en Perú existen 47 Fintech y cada día se van creando más.

Las Fintech se presentan como una alternativa novedosa proveyendo de servicios a sectores de la población habitualmente desatendidos por las empresas financieras tradicionales, es así que impulsan la inclusión financiera al crear soluciones para la calificación de créditos de manera diferente para usuarios no bancarizados e informales que no cumplen con los parámetros tradicionales de evaluación, así mismo permiten la obtención de créditos de manera ágil (citado por Cuya, 2017).

Las Fintech hacen uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y machine learning, lo que les permite ofrecer sus servicios a menores costos, reduciendo la cantidad de recursos humanos y explotando mejor su base de datos (citado por Cuya, 2017).

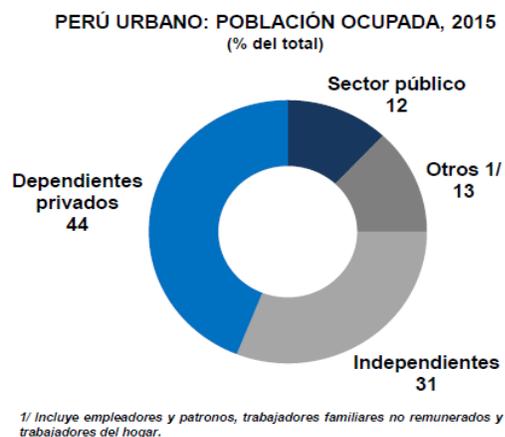
Se puede concluir que el desarrollo potencial de productos sustitutos representa una amenaza para las empresas financieras que no generen estrategias de acorde a los nuevos retos que trae consigo la industria de las Fintech.

4.1.1.5.4. Poder de negociación de los consumidores

Según un informe del Centro de Estudios Económicos (2018), sobre los servicios financieros digitales en América Latina, el perfil de los usuarios digitales está concentrado en población relativamente joven, entre los 25 y los 45 años, lo cual representa una oportunidad en la medida que éstos usuarios expandan sus ingresos.

Figura 8

Perú Urbano: Población Ocupada 2015 (% del total)

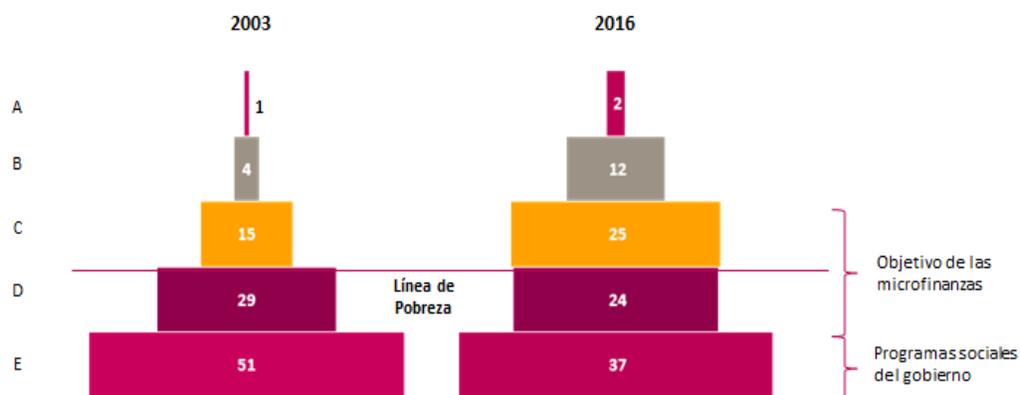


Fuente: Enhao – INEI, Apoyo Consultoría

Otro dato importante es que desde el 2003 hasta el 2016, los niveles socioeconómicos han ido escalando hacia arriba, disminuyendo notablemente los de nivel E e incrementándose los de nivel D y C.

Figura 9

Niveles Socioeconómicos en Perú



Fuente: Enhao – INEI

Elaboración: Propia.

Así mismo, según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), para el año 2016, cerca del 9.5 millones de personas no son bancarizadas, de los cuales 4 millones son trabajadores independientes, 823 mil tienen un ingreso mensual superior a S/. 1500, el 26% se encuentra en Lima Metropolitana, y el 21% ahorra en una junta, con amigos, familiares o en casa.

4.1.1.5.5. Poder de negociación de los proveedores

El sector financiero requiere de numerosos proveedores para proporcionar el soporte necesario a toda su infraestructura física, operacional, tecnológica, de negocios y administrativa. No obstante, los proveedores no se encuentran organizados ni concentrados. Asimismo, los productos que demanda el sector son variados y fácilmente sustituibles e incluso muchas empresas financieras optan por la estrategia de integración hacia atrás respecto del servicio de score crediticio.

Por lo anterior, se considera que la capacidad de negociación de los proveedores es reducida y no representa un factor limitante para la competitividad del sector.

El análisis de la empresa Financiera desde el punto de vista de la gestión estratégica abarcó dos frentes principales los cuales son la evaluación externa y la evaluación interna. A continuación, se muestran los resultados de la evaluación interna el cual tuvo como objetivo validar la presunción de la empresa Financiera sobre sus oportunidades de mejorar en la colocación de los créditos de su cartera de Consumo.

4.1.1.6. Evaluación Interna

La evaluación interna sirvió para responder las dos primeras hipótesis específicas de la investigación, las cuales fueron:

Hipótesis específica número 1: El comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coopetencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, podría ser mejorado.

Hipótesis específica número 2: La rentabilidad que se tiene antes de la implementación del modelo de Coopetencia de la empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, podría ser mejorado.

Es así que el desarrollo de la evaluación interna inició con la identificación de los productos de la empresa Financiera para después pasar a desarrollar a detalle el análisis de la estructura de la cartera de créditos y se finalizó con el análisis de rentabilidad.

En el análisis de la estructura de la cartera de créditos se abordó el número de deudores seguido del saldo de cartera y se culminó con el análisis del riesgo de la cartera.

El análisis de la rentabilidad inició con un diagnóstico global para luego circunscribirse al Costo Unitario del Crédito y a la Utilidad Unitaria Antes de Impuestos.

El análisis realizado de la recopilación de datos en la evaluación interna partió desde el punto de vista general en todas sus etapas para luego arribar al análisis específico relacionado con la cartera de créditos de Consumo.

4.1.1.6.1. Productos de la Empresa

A continuación, se presenta una breve descripción de los productos de la Empresa Financiera:

4.1.1.6.1.1. Créditos

A. Crédito Individual: Dirigido a trabajadores dependientes, independientes y personas con negocio.

- Destino: Consumo.
- Montos: De acuerdo a evaluación. Mínimo: S/ 1,000 y máximo: S/ 30,000.
- Requisitos:
 - DNI.
 - 2 últimas boletas de pago o 3 últimos recibos por honorarios o constancia de trabajo del empleador o documentos del negocio.
 - Recibo de Servicios.
 - Documento que acrediten lugar de residencia.
- Condiciones:
 - Si ya se tiene un negocio, una antigüedad de 6 meses (para Microempresa) o 12 meses (para Pequeña Empresa).
 - Si no se tiene un negocio, 12 meses de antigüedad en el centro laboral o rubro.
 - Financiamiento de hasta el 100%
 - Plazo (de acuerdo a evaluación), mínimo 6 cuotas y máximo 24 meses.
 - Primera cuota hasta 59 días.

B. Crédito Grupal: Dirigido a mujeres empresarias no necesariamente formales, enfocado en la inclusión financiera. Crédito denominado crédito Súper Mujer.

Los beneficios del crédito son:

- Crédito de fácil acceso.
- Mayores montos sin evaluación al renovar el crédito, de S/ 800 a S/ 7,000.
- Tasa individualizada fija durante el plazo del crédito.
- Posibilidad de elegir la fecha de pago.
- Se puede renovar el crédito de manera anticipada.
- No requiere garantías prendarias.
- Mejora de la tasa de interés según comportamiento del grupo.
- Acompañamiento continuo de un Asesor.
- Asesoría y recomendaciones sobre cómo manejar tu dinero.
- Seguro de desgravamen gratuito.
- Oportunidad de contratar un micro seguro a un precio accesible.
- Oportunidad de acceder a un crédito paralelo.
- Facilidad de pagar en cualquier canal.
- Se puede incluir en el grupo hasta 5 personas que no cuenten con una buena calificación en el sistema financiero.

Características:

- Pagos catorcenales con cuotas fijas.
- Plazo de 4, 5 o 6 meses.
- Sin comisiones por apertura, administración o atraso.

Requisitos

- Ser mujer.
- Tener un negocio (pudiendo ser estacional o de oportunidad), o querer emprender uno (Emprendedora).
- Formar un grupo de 12 mujeres como mínimo.
- Presentar DNI y un recibo de luz, agua, teléfono u otro.

4.1.1.6.1.2. Ahorros

A. Depósito a plazo fijo: opción para invertir ahorros.

- B. Fondo vivo tranquilo: producto donde se puede retirar, depositar y transferir los fondos en cualquier momento. Especialmente diseñado para las personas jubiladas.
- C. Cuenta crece libre: producto donde se puede disponer de los ahorros libremente, con una tasa de hasta 4.70%, sin comisión de mantenimiento.
- D. Cuenta súper mujer: relacionada a la metodología del Crédito Súper Mujer. En esta cuenta se realizan los depósitos del ahorro que se programan cada 14 días con la finalidad de generar una buena cultura de ahorro; es de libre disponibilidad.
- E. Cuenta de ahorros simple: cuenta de ahorros de libre disponibilidad, sin monto mínimo y con la que se puede realizar operaciones sin costo en ventanilla.
- F. Cuenta CTS: depósito que el empleador efectúa por disposición legal en los meses de mayo y noviembre; tiene como propósito fundamental prever el riesgo que origina del cese de la relación laboral y la consecuente pérdida de tus ingresos.

4.1.1.6.1.3. Seguros

- A. Seguro individual: dirigido a clientes de Crédito Individual. Es un seguro que protege al titular y hasta 5 beneficios en una sola póliza.
- B. Seguro grupal: dirigido a clientes de Crédito Grupal. Es un seguro que al titular y hasta 5 beneficios en una sola póliza.

4.1.1.6.2. Análisis de la Estructura de la Cartera de Créditos

En el análisis de la estructura de la cartera de créditos se abarcó tres aspectos principales, los cuales son el número de deudores, el saldo de la cartera y el riesgo de la cartera.

- Número de Deudores

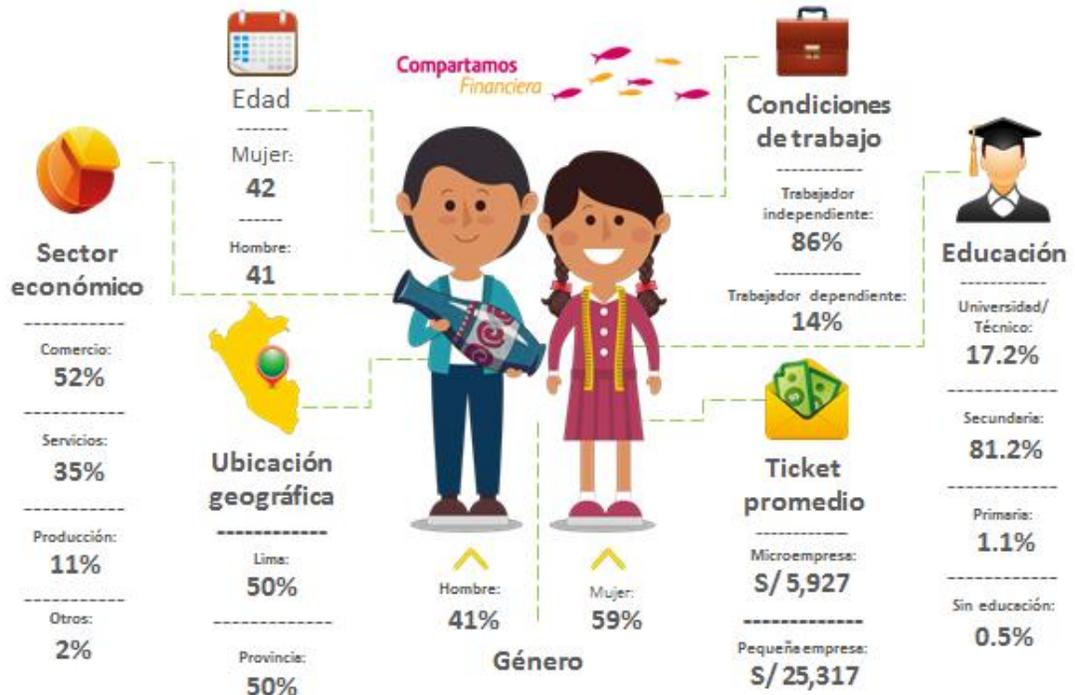
Los datos analizados iniciaron con la identificación del perfil de los clientes de la empresa Financiera, para lo cual se extrajeron datos sobre sus edades, el sector económico al que pertenecen, su denominación social, su educación y el ticket promedio de sus créditos con la institución.

Respecto a sus edades promedio oscilan entre 42 años en el caso de mujeres y 41 en el caso de varones, el 52% pertenece al sector comercio y el 35 % al sector servicios, el 86%

son trabajadores independientes y el 14% dependientes, en cuanto a educación, el 81.2% tiene nivel educativo secundario y sólo un 17.2% universitario. El ticket promedio de clientes de microempresa oscila entre los S/ 5,927.

Figura 10

Perfil de Clientes de la Empresa Financiera



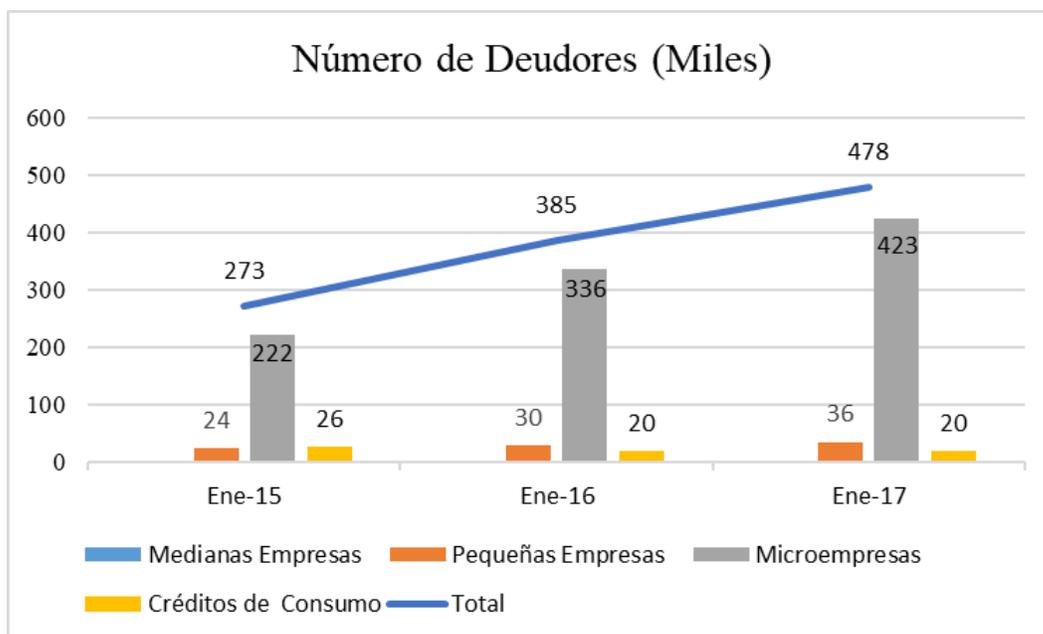
Fuente: Área de Planeamiento de Negocio de la Empresa Financiera

Elaboración. Propia

El siguiente gráfico representa el resultado del análisis de datos la Empresa Financiera respecto al número de deudores. Como se puede observar se tuvo la mayor cantidad de deudores en el segmento microempresa, el cual crece a una tasa promedio ponderada del 38.04%; lo mismo sucede con el segmento pequeña empresa el cual crece a una tasa promedio ponderada del 20.87%; sin embargo, el segmento con menor cantidad de clientes y que además va decreciendo es el segmento Consumo con una variación promedio ponderada del -13.79%.

Figura 11

Evolución del Número de Deudores Clasificado por Tipos de Cartera



Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

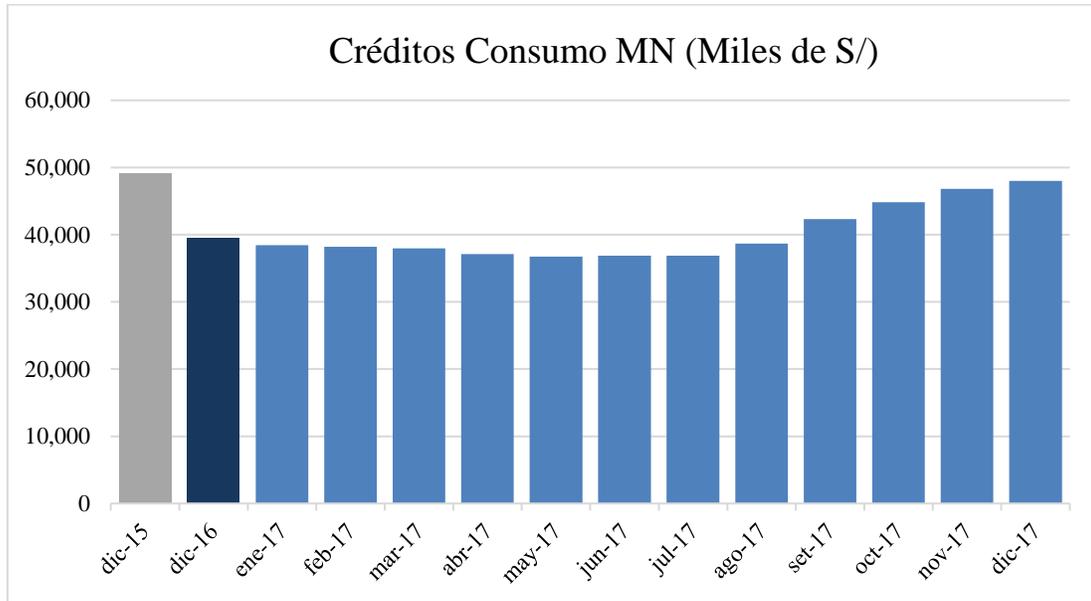
Elaboración: Propia.

- Saldo de cartera

A continuación, se muestra los resultados del diagnóstico de la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera en una gráfica, dicho análisis permitió identificar que, si bien se observa una tendencia creciente en el saldo de cartera desde la segunda mitad del año 2017, ésta todavía no llega a recuperar el nivel que tenía el año 2015.

Figura 12.

Evolución de la Cartera de Créditos de Consumo.



Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

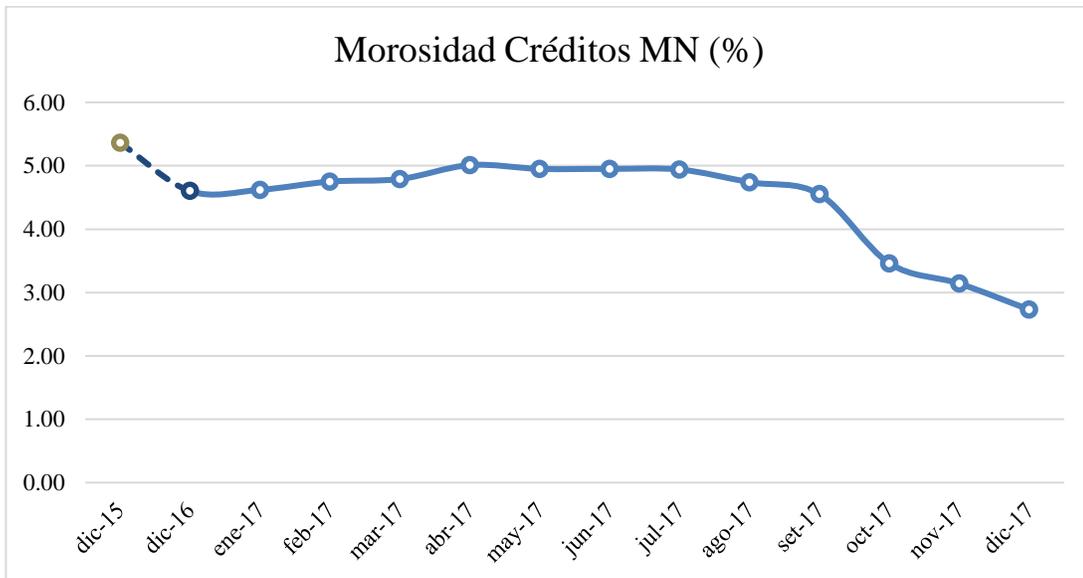
Elaboración: Propia

- **Riesgo de la Cartera**

A continuación, se muestran los resultados del análisis del riesgo de la cartera. Como se puede deducir ésta ha ido mejorando notablemente, habiendo disminuido su morosidad de 5.36% a 2.73% consiguiendo resultados incluso por debajo del promedio del mercado. Según datos proporcionados por el área de Finanzas, dicho comportamiento es el resultado de una estrategia enfocada en la calidad de la cartera.

Figura 13

Morosidad de Créditos en Moneda Nacional.



Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&pas o=2&secu=02

Elaboración: Propia.

4.1.1.6.3. Análisis de rentabilidad en la colocación de créditos

Para el análisis de la rentabilidad de la cartera de créditos se partió con el levantamiento de datos globales de la empresa Financiera como son el Return on Assets (ROA) también conocido como Return on Investments (ROI) y el Return on Equity (ROE).

Una vez analizados los resultados globales, se recopilaron datos sobre la rentabilidad de la colocación de créditos que se tenía hasta el momento.

Respecto a los datos globales de la Empresa Financiera, el año 2016 se tuvo un incremento de capital por S/ 100 millones, lo que disminuyó su nivel de apalancamiento financiero y cuyo efecto fue incrementar el nivel de empresa Fintech financiera y reducir la exposición; el año 2017, todavía se sintió el efecto del incremento de capital por lo que disminuyó el ROA; finalmente el año 2018, se logró una mayor utilidad respecto de los últimos cuatro años lo cual incrementó el ROE y ROA, esto se logró sustancialmente debido

al impuso en reducir el costo de fondeo, la optimización del riesgo crediticio y el incremento de captaciones.

Tabla 8

Rentabilidad de la Empresa Financiera

Indicador	2015	2016	2017
ROE	10.34%	9.49%	9.54%
ROA	2.15%	2.08%	1.78%

Nota: ROE = Return on Equity; ROA = Return on Assents.

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia.

4.1.1.7. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos permite analizar las capacidades de la empresa para determinar sus puntos fuertes y débiles (Fred & Forest, 2017).

Tabla 9

Matriz EFI de la Empresa Financiera

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Créditos			
F1. Facilidades	0.07	4	0.28
F2. Lealtad de clientes	0.07	4	0.28
F3 Crecimiento de clientes	0.06	4	0.22
F4. Metodología diferenciada	0.06	4	0.22
F5. Atención a la base de la pirámide	0.06	4	0.22
Marca			
F6. Entidad preferida entre los clientes (85%)	0.06	3	0.17
Personas			
F7. Sistema de reconocimiento definido	0.06	3	0.17
F8. Esquema de filosofía definido	0.05	3	0.14
F9. Poder adquisitivo del grupo para acceder a herramientas tecnológicas	0.02	4	0.10
DEBILIDADES			
Créditos			
D1. Asesoría en proceso de implementación	0.06	3	0.18
D2. Mínimo crecimiento de la cartera de clientes	0.06	2	0.11
D3. Tiempos prolongados de otorgamiento de créditos	0.06	2	0.11
Marca			
D4. Desconocimiento de prospectos (60%) Cliente	0.06	4	0.22
D5. Falta de estrategia de acompañamiento integral al cliente	0.06	3	0.17
D6. Falta de canales digitales para el cliente	0.06	2	0.11
Back Office			
D7. Débil servicio al cliente en cuanto a roles y niveles	0.06	3	0.17
Organización			
D8. Resistencia al cambio	0.06	3	0.17
Financiero			
D9. Incremento de gasto operativo	0.06	3	0.17
TOTAL	1.00		3.22

Fuente: Área de Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia.

4.1.1.8. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y analizar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, entre otros factores para comprender lo mejor posible el entorno en el que la empresa opera (Fred & Forest, 2017).

Tabla 10

Matriz EFE de la Empresa Financiera

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Cliente			
O1. Valoración de la tasa de interés	0.20	4	0.80
O2. Satisfacción basada en la atención del Analista de Créditos	0.12	3	0.36
O3. Diferenciadores identificados	0.10	4	0.40
Créditos y Ahorros			
O4. Disponibilidad de soluciones digitales en el mercado	0.20	4	0.80
Seguros			
O5. Mercado potencial en segmentos bajos	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Créditos			
A1. Entrada de sustitutos	0.10	4	0.40
Organización			
A2. Estrategias agresivas de la competencia	0.08	3	0.24
A3. Incursión del estado en microcréditos	0.03	2	
A4. Sobreendeudamiento del sistema	0.07	3	0.21
TOTAL	1.00		3.51

Fuente: Área de Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia.

4.1.1.9. Resultado de la matriz interna – externa

La matriz interna – externa se basa en los resultados de las matrices EFI y EFE y permite la formulación de estrategias alternativas para la organización según su posición en la matriz (Fred & Forest, 2017).

La Empresa Financiera está posicionada en el cuadrante I, debido a que el resultado de la matriz EFI es fuerte (3.22) y el resultado de la matriz EFE es alto (3.51). La posición

en el cuadrante significa que la empresa está en la capacidad de crecer y construir, lo cual se podría realizar a través de estrategias intensivas o de integración.

Figura 14

Matriz Interna - Externa



Fuente: Adaptado de Fred & Forest (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (pp.182). Lugar: Mexico

Elaboración: Propia

4.1.1.10. Matriz FODA y objetivos estratégicos

Figura 15

Matriz Foda y Objetivos Estratégicos de la Empresa Financiera

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Créditos</p> <p>F1. Facilidades</p> <p>F2. Lealtad de clientes</p> <p>F3 Crecimiento de clientes</p> <p>F4. Metodología diferenciada</p> <p>F5. Atención a la base de la pirámide</p> <p>Marca</p> <p>F6. Entidad preferida entre los clientes (85%)</p> <p>Personas</p> <p>F7. Sistema de reconocimiento definido</p> <p>F8. Esquema de filosofía definido</p> <p>F9. Poder adquisitivo del grupo para acceder a herramientas tecnológicas</p>	<p>Créditos</p> <p>D1. Asesoría en proceso de implementación</p> <p>D2. Mínimo crecimiento de la cartera de clientes</p> <p>D3. Tiempos prolongados de otorgamiento de créditos</p> <p>Marca</p> <p>D4. Desconocimiento de prospectos (60%)</p> <p>Cliente</p> <p>D5. Falta de estrategia de acompañamiento integral al cliente</p> <p>D6. Falta de canales digitales para el cliente</p> <p>Back Office</p> <p>D7. Débil servicio al cliente en cuanto a roles y niveles</p> <p>Organización</p> <p>D8. Resistencia al cambio</p> <p>Financiero</p> <p>D9. Incremento de gasto operativo</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Cliente</p> <p>O1. Valoración de la tasa de interes</p> <p>O2. Satisfacción basada en la atención del Analista de Créditos</p> <p>O3. Diferenciadores identificados</p> <p>Créditos y Ahorros</p> <p>O4. Disponibilidad de soluciones digitales en el mercado</p> <p>Seguros</p> <p>O5. Mercado potencial en segmentos bajos</p>	<p>1. Crecimiento de productos crediticios existentes</p> <p>2. Diversificar las fuentes de fondeo</p>	<p>1. Reducir el gasto operativo</p> <p>2. Diversificar los productos crediticios para llegar a nuevos segmentos de mercado</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Créditos</p> <p>A1. Entrada de sustitutos</p> <p>Organización</p> <p>A2. Estrategias agresivas de la competencia</p> <p>A3. Incurción del estado en microcréditos</p> <p>A4. Sobreendeudamiento del sistema</p>	<p>1. Implementar una estrategia de canales y servicios</p> <p>2. Mejorar la colocación de créditos haciendo uso de la tecnología.</p> <p>3. Implementar la banca electrónica</p>	<p>1. Fortalecer la cultura organizacional y el liderazgo</p> <p>2. Entrar en el ranking de Great Place To Work</p>

Fuente: Área de Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.2. Análisis de la fintech desde el punto de vista de la gestión estratégica

La empresa fintech nace como una solución ante las ineficiencias del proceso de obtención de créditos tradicionales en Perú, en el que identifica los siguientes:

- Tiempo largo para la obtención de créditos, promedio de 5 días.
- Requerimientos muchas veces poco claros para el cliente al momento de solicitar un crédito.
- Alternativas de financiamiento de acceso limitado ya que el solicitante tiene que disponer de tiempo para visitar diferentes oficinas de empresas financieras.
- Altas tasas de rechazo de otorgamiento de créditos.
- El solicitante incurre en gastos al momento de buscar una alternativa de financiamiento.

Dicha Empresa Fintech permite a las instituciones financieras, de una manera completamente online con sus propias políticas de crédito, sus esquemas de precios, sus procesos y a un costo bajo, originar créditos en un canal completamente digital (Turconi, 2017). En otras palabras, les permite extender sus canales de distribución sin cargar con costos fijos, brindándoles toda la tecnología e infraestructura para operar en el mercado digital.

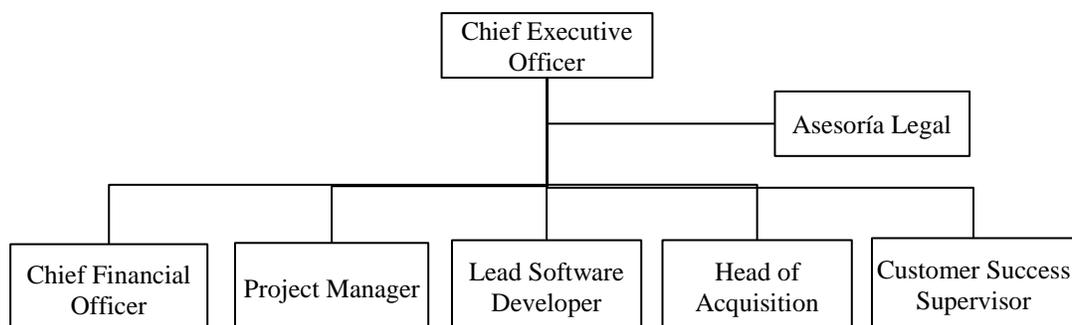
Dicho lo anterior, la Empresa Fintech se ubica dentro del negocio de las finanzas colaborativas, ofreciendo a las instituciones financieras, clientes que consigue a través de una plataforma no participativa, basada en la distribución y uso de la información generando créditos 100% online.

Por otro lado, ofrece al solicitante del crédito una experiencia rápida, amigable y de bajo costo durante su proceso de generación de crédito.

4.1.2.1. Estructura orgánica

Figura 16

Estructura Orgánica de la Empresa Fintech



Fuente: Área de Finanzas

Elaboración: Propia

4.1.2.2. Historia de la empresa fintech

La Empresa Fintech se crea en agosto del 2016 y cierra su primera ronda de seed-capital en octubre del mismo año por US\$ 400 mil. El año 2017, en marzo, empieza a originar créditos en Perú; en setiembre abre la plataforma de Marketplace en la que participan cuatro bancos y un fondo de inversión; en octubre inicia operaciones en Argentina y en noviembre abre el Marketplace en argentina también con cuatro bancos (Revista Gana Más, 2016).

4.1.2.3. Productos de la empresa fintech

4.1.2.3.1. Crédito efectivo

Monto mínimo de S/ 5 000 y máximo de S/ 50 000

Periodo mínimo de 6 cuotas y máximo de 48 cuotas.

La Empresa Fintech muestra las tres mejores ofertas para el usuario solicitante, con variación en el monto o en el periodo, según sea necesario. El usuario solicitante puede elegir con qué entidad Financiera desea contratar el crédito

4.1.2.3.2. Autoevaluación

El servicio de autoevaluación provisto por la Empresa Fintech es una herramienta destinada a que los usuarios puedan tener una idea orientativa acerca de las posibilidades de obtener un crédito en empresas del sistema financiero. El análisis realizado se basa en información provista por el usuario y en información de acceso público. De ninguna forma el proceso de autoevaluación genera para la Empresa Fintech la obligación de otorgar un

préstamo al usuario, ni implica que los financiadores que operan a través de la plataforma lo hagan, dado que sus políticas de crédito utilizan información y/ o criterios adicionales a los aplicados por la Empresa Fintech en el servicio de autoevaluación.

4.1.2.3.3. Tecnología financiera para empresas financieras

El servicio de Tecnología Financiera consiste en *brandear* toda la plataforma de originación de créditos incluida la tecnología financiera para que las Empresas Financieras tengan su propia plataforma de créditos 100% online, seguro y robusto en solo 30 días de implementación.

4.1.2.4. Principales indicadores de la empresa fintech (Personal, EEFF)

Los principales indicadores de la Empresa Fintech son:

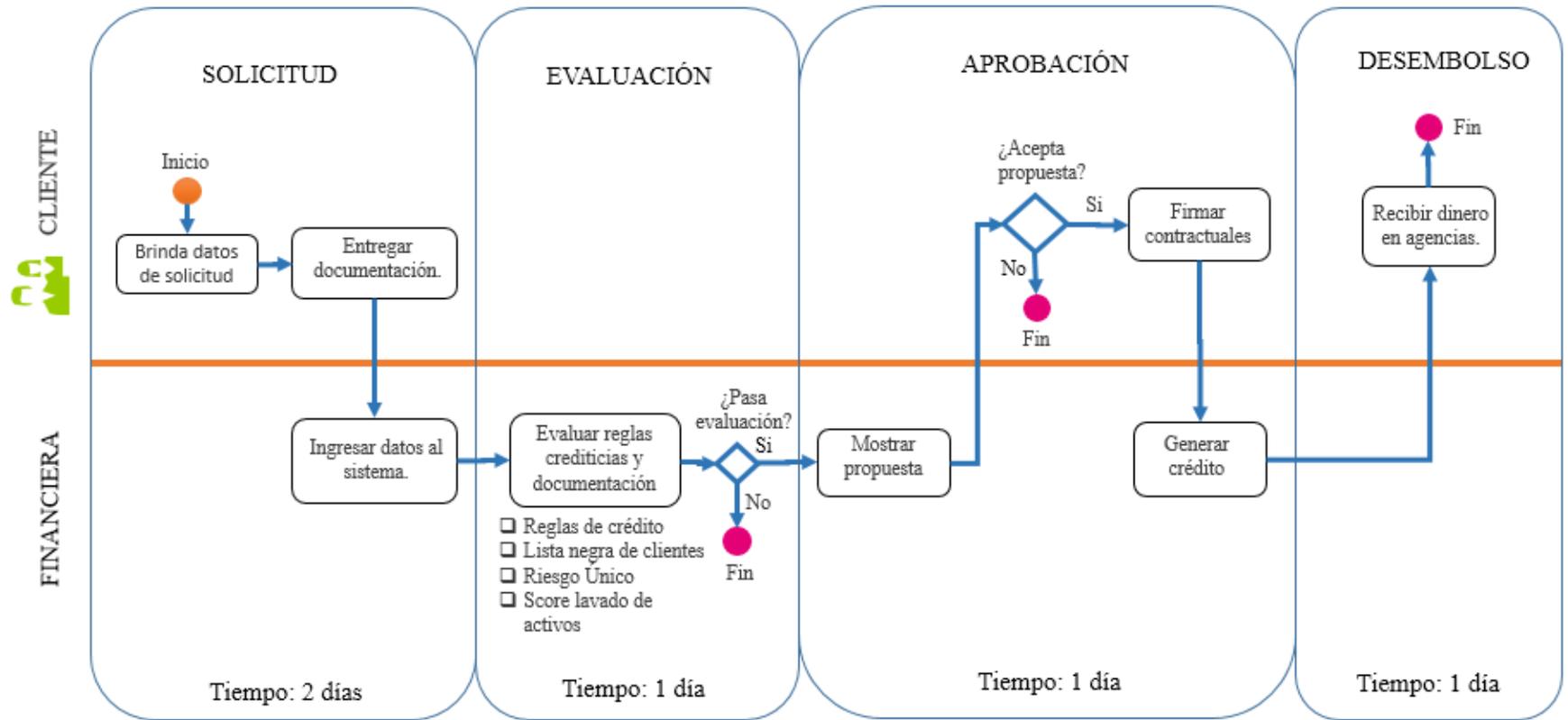
- Número de créditos emitidos: para el 2017, cierra el año con más de 10 mil créditos emitidos y el año 2018 con más de 30 mil créditos
- Número de instituciones con alianzas: para el 2018, trabaja con 10 instituciones financieras en Perú y con 2 en Argentina
- Capital: US\$ 400 mil para el 2016
- Número de socios capitalistas: 2

4.1.2.5. Objetivos estratégicos de la empresa fintech

- Acercar a los usuarios digitales con las Empresas Financieras a través de procesos sin fricción.
- Trabajar con el mejor talento que disfrute del uso de los medios digitales y la tecnología.
- Ser los líderes en originación de créditos en Latinoamérica.

Figura 17

Flujograma Proceso Tradicional de Generación de un Crédito



Fuente: Área de Proyectos de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.3. Formulación y evaluación del proyecto

En esta etapa de la investigación se indagó sobre el objetivo principal el cual era evaluar el impacto económico al implementar un modelo de Coo-petencia en la empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, dicho objetivo se logró a través de la evaluación de la factibilidad del proyecto, según la metodología de Baca Urbina (Preparación y Evaluación de Proyectos, 2010).

El autor en mención propone el desarrollo de un estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico y una evaluación económica, estos aspectos se desarrollan a continuación.

4.1.3.1. Estudio de mercado

El estudio de mercado tuvo como objetivo definir el servicio, realizar un análisis de la demanda, análisis de la oferta, análisis de precios y comercialización del servicio.

4.1.3.1.1. Definición del servicio

En esta sección se definió el servicio que brindaría la empresa Financiera en función del modelo de Coo-petencia, para lo cual primeramente se realizó un análisis de la Red de Valor tomando como base la teoría de Nalebuff & Brandenburger (1997) y con los resultados se verificó si el modelo está alineado a la estrategia de la organización para finalmente diseñar el nuevo servicio/producto.

4.1.3.1.1.1. Análisis de la red de valor

Nuestra variable independiente que es el modelo de Coo-petencia tiene como primera dimensión la Red de Valor que a su vez tiene como indicador a los llamados “jugadores” según la teoría de Nalebuff & Brandenburger (1997), por lo que dicha variable tiene un enfoque de tipo cualitativo.

Por consiguiente, en primer lugar, se desarrolló el modelo de Coo-petencia a través de la Red de Valor, que tiene como objetivo analizar la empresa Financiera en relación con el entorno que la rodea identificando los clientes, proveedores, competidores y complementadores.

Así mismo, cabe mencionar que el primer elemento y más fundamental en el ámbito del negocio son los actores o jugadores en palabras del mismo autor, por lo que se usó la Red de Valores para describir el elenco de los actores y diseñar sus relaciones recíprocas.

Para elaborar la red de valores, se realizó el análisis de actores encontrando que las empresas Fintech son complementadores y competidores a la vez y tienen alto nivel de impacto e influencia, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 11

Análisis Matricial de Actores

Nombre del Actor	Impacto	Influencia	¿Por qué es importante?
Clientes			
Segmento mediana y grande empresa	Bajo	Baja	Porque son parte del mercado financiero.
Segmento micro y pequeña empresa	Alto	Alta	Porque son el actual segmento que atiende la Empresa Financiera.
Segmento consumo	Alto	Alta	Porque es un segmento que quiere potenciar la Empresa Financiera.
Proveedores			
Central de riesgos	Alto	Baja	Porque se utiliza como una herramienta para el otorgamiento de créditos.
Infraestructura tecnológica	Medio	Baja	Porque proveen de tecnología que se facilita la evaluación de créditos.
Infraestructura física	Medio	Media	Porque es la cara visible hacia los clientes de la Empresa Financiera.
Competidores			
Empresas Bancarias	Bajo	Media	Porque están incursionando en el segmento al que se dedica la Empresa Financiera.
Empresas Financieras	Alto	Alta	Porque compiten fuertemente por los clientes.
Cajas Municipales	Alto	Alta	Porque compiten fuertemente por los clientes.
Empresas Fintech	Alto	Alta	Porque se presentan como una alternativa novedosa, accesible y ágil ante los clientes del segmento consumo de la banca.
Complementadores			
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	Alto	Media	Porque es el ente regulador de todo el sistema financiero.
Empresas Fintech	Alto	Alta	Porque proveen de soluciones a medida para captar clientes.

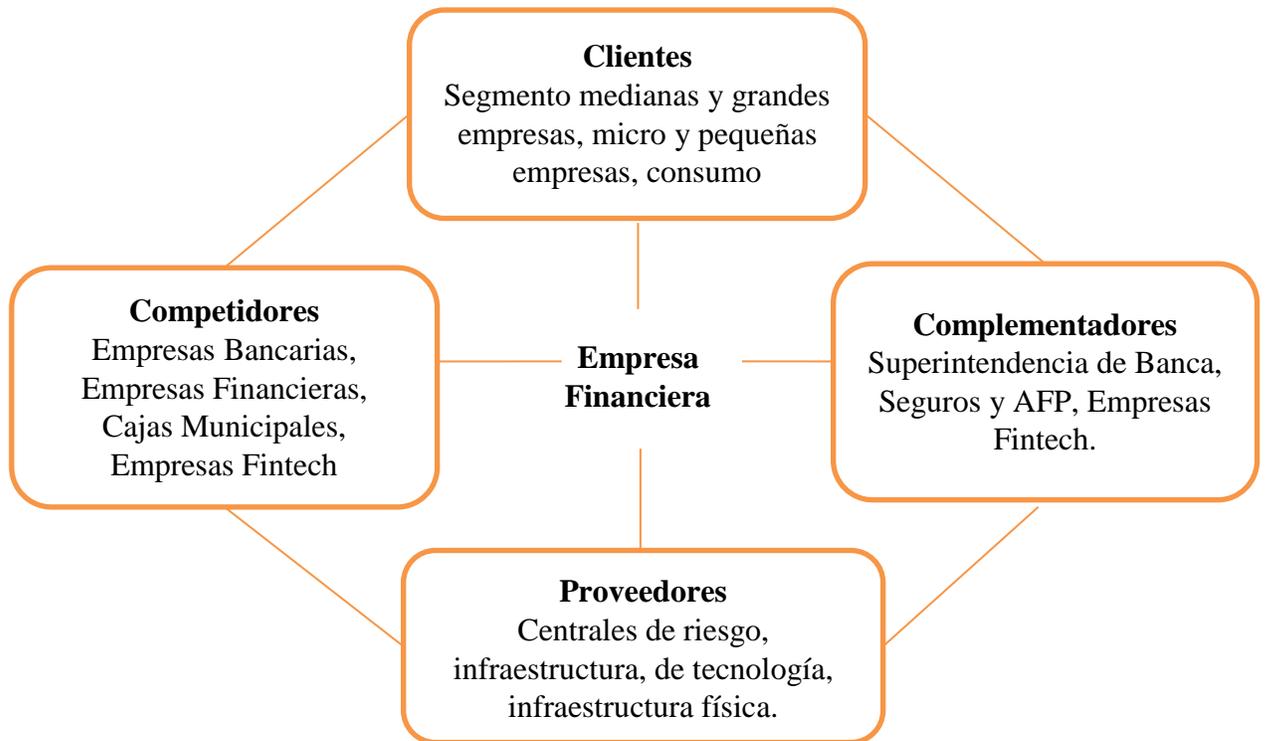
Fuente: Adaptado de los resultados de las entrevistas a profundidad realizadas a las gerencias de la Empresa Financiera.

Elaboración: Propia.

Teniendo como base los resultados del análisis de actores se graficó la Red de Valor, el cual se muestra a continuación.

Figura 18

Red de Valor de la Empresa Financiera



Fuente: Área de Proyectos y Estrategia

Elaboración: Propia.

El tener a las empresas Fintech como competidores y complementadores a la vez representa una estrategia ganar – ganar según el modelo de Coopetencia de Nalebuff & Brandenburger (1997), donde la relación empresa-competidor trasciende para convertirse en empresa - colaborador.

La estrategia ganar – ganar de la empresa Financiera inicia con evaluar la posibilidad de realizar una alianza estratégica con una Fintech para mejorar la colocación de créditos online que a nivel de la organización debía ser evaluado como un nuevo proyecto.

4.1.3.1.1.2. Alineación estratégica

La evaluación de la alianza estratégica de la organización con la Fintech, fue evaluada como un nuevo proyecto para lo cual se determinó su alineación estratégica.

La Gerencia de Proyectos evaluó y validó su alineación, estableciendo que el proyecto tiene una concordancia directa con el objetivo estratégico de “Mejorar la colocación de créditos haciendo uso de la tecnología”, por lo que ingresó al portafolio de proyectos para su respectivo diseño, evaluación y ejecución.

4.1.3.1.1.3. Diseño general del servicio

Estando alineado el resultado de la Red de Valor con la estrategia de la empresa Financiera, se procedió al diseño del servicio.

El diseño del servicio nace del convenio con una empresa Fintech para mejorar la colocación de créditos, con la característica principal de ser un servicio online, dada la naturaleza de las Fintech.

El diseño del servicio se basó sobre los siguientes supuestos:

- La empresa Fintech, pondría a disposición de la Empresa Financiera toda su tecnología y conocimiento sobre procesos digitales. El proceso de otorgamiento de crédito sería completamente online desde la solicitud hasta el desembolso para lo cual existiría comunicación en tiempo real mediante web service entre la Empresa Financiera y la Empresa Fintech.
- Como parte de uno de los procesos iniciales se realizaría la validación de identidad y descarte de fraudes a cargo de la Empresa Fintech.
- Las reglas crediticias serían establecidas por la Empresa Financiera.
- Antes de la aprobación del préstamo del usuario se mostraría una simulación del cronograma de pagos y una vez aprobado el crédito, se desembolsaría mediante transferencia interbancaria a una cuenta ya existente del cliente en cualquier entidad financiera. El titular de la cuenta en la que se realizaría el desembolso sería la misma que realizaría la solicitud de crédito

4.1.3.1.2. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda sirvió para indagar sobre la posibilidad de brindar un servicio completamente digital para el otorgamiento de crédito con el convenio con una Empresa Fintech, en cuanto a las percepciones de los usuarios y clientes, ya que siguiendo a

Nalebuff & Brandenburger (1997), éstas influyen sobre las estrategias de la empresa puesto que al modificar una percepción es posible modificar sus decisiones, convirtiéndose por este motivo en parte fundamental de la evaluación de mercado.

Así mismo, sirvió para estimar la demanda que estaría dispuesta a adquirir este servicio.

Es importante mencionar que puesto a que el servicio en cuestión no cuenta con datos estadísticos debido a su naturaleza, se utilizaron métodos de pronóstico basados principalmente en fuentes primarias y se realizó una investigación con fuentes secundarias para proporcionar una probabilidad sobre las posibilidades de aceptación del servicio en el mercado.

Según la investigación de fuentes secundarias, la población económicamente activa ocupada en Perú para el año 2017 fue de 16,511,000 pobladores según cifras del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), así mismo, la tasa de crecimiento anual se reporta en 1%. Un dato interesante para el proyecto, que arroja el mismo instituto, es acerca del número de hogares con internet el cual se reporta en un 28.2%.

Siguiendo con la investigación secundaria se extrajeron datos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) sobre los niveles socioeconómicos, teniendo un 18.9% para el caso del NSE AB, así mismo reporta que el 47.4% de los pobladores realiza compra de productos online, dato muy útil para la proyección de la demanda.

Otro dato de interés para el proyecto es acerca del uso de los servicios financieros el cual asciende a un 32.62% para el año 2017 según el reporte de indicadores de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS).

Respecto a la investigación con fuentes primarias, el focus group tuvo como objetivos evaluar el interés del público por solicitar y obtener un préstamo a través de una plataforma online, identificando cuales son las expectativas de uso de éste canal versus uno presencial, e identificar barreras asociadas a las compras online. El detalle de la investigación se encuentra en el anexo 4.

El Focus Group se segmentó en dos grupos:

- Perfil 1: hombres y mujeres de 20 a 39 años, de los NSE BC, que participen de alguna red social y que hayan realizado una compra online en los últimos 3 meses.

- Perfil 2: clientes de 30 a 39 años, que tengan un préstamo vigente.

Se realizó seis focus group distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 12

Distribución de Focus Group

#	Segmento	NSE	Género	Edad
1	Comprador Online	BC	Mixto	22 a 29 años
2	Comprador Online	BC	Mixto	22 a 29 años
3	Comprador Online	BC	Mixto	30 a 39 años
4	Comprador Online	BC	Mixto	30 a 39 años
5	Cliente Empresa Financiera	BC	Mixto	30 a 39 años
6	Cliente Empresa Financiera	BC	Mixto	30 a 39 años

Fuente: Área de Marketing de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

La técnica que se utilizó fue la prueba de concepto en la que se expuso de manera concreta lo que sería el producto.

El texto que se utilizó fue el siguiente:

“Una web de préstamo de dinero totalmente online, desde la solicitud hasta el desembolso. Antes de aprobar el préstamo se muestra el cronograma de pagos (tasa de préstamo, cuotas, interés). Se desembolsará mediante transferencia interbancaria a una cuenta ya existente del cliente en cualquier entidad financiera. El titular de la cuenta en la que se realiza el desembolso debe ser la misma que realiza la solicitud de crédito”.

Como conclusión número uno, el concepto fue evaluado positivamente, especialmente entre los clientes de la Empresa Financiera. Fue considerada una idea innovadora (nunca antes vista), eficiente para el cliente pues le permite acceder a un préstamo de una forma rápida y sin mayores trámites.

Así mismo, fue percibido como más práctico que un préstamo presencial sin embargo se cree que el entorno online puede significar una serie de riesgos para el cliente.

Los aspectos que más valoraron del concepto fueron:

- Rapidez en el acceso al préstamo.

- Funcionalidad al ser evaluados principalmente con el DNI sin mayores trámites.
- Comodidad para hacerlo, no hay que colas ni perder tiempo en el traslado.
- Tener el cronograma de pagos, que les permite organizarse.

El aspecto principalmente valorado fue:

- Desembolso mediante transferencia en una cuenta propia del cliente, lo que elimina el riesgo de ser asaltados.

En cuanto a los riesgos percibidos, éstos son diferentes según el perfil del cliente, sin embargo, todos están asociados a la falta de conocimiento de las operaciones bancarias y a la seguridad de las herramientas informáticas actuales.

- Las personas de 20 a 29 años perciben como riesgo la posible suplantación de su identidad.
- Las personas de 30 a 39 años perciben como riesgo la vulnerabilidad de la página en el entorno online.

Al tratarse de clientes no habituados necesariamente a la solicitud de préstamos y que se maneja únicamente con tarjetas de crédito, el soporte de un contacto personal sigue siendo importante para dar mayor seguridad a la decisión.

Como conclusión número dos, la comunicación del producto debe enfatizar el nivel de seguridad de la transacción en distintos niveles.

Como conclusión número tres, el 45% estaría interesado en adquirir el producto si tuviera la necesidad de un préstamo.

La Empresa Financiera tomó la decisión de “disipar la niebla” en palabras de los autores de Coo-petencia, por lo cual decidió adoptar acciones para incrementar el nivel de fiabilidad de los clientes potenciales.

Finalmente, con los datos extraídos de las fuentes primarias y secundarias se realizó la proyección de la demanda potencial, disponible, efectiva y objetiva.

Tabla 13

Demanda de clientes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial	288,861	291,750	294,667	297,614	300,590
Mercado disponible	44,663	45,110	45,561	46,017	46,477
Mercado efectivo	20,099	20,299	20,502	20,708	20,915
Mercado objetivo	161	1,191	1,203	1,215	1,227

Fuente: Área de Estrategia de la Empresa Financiera

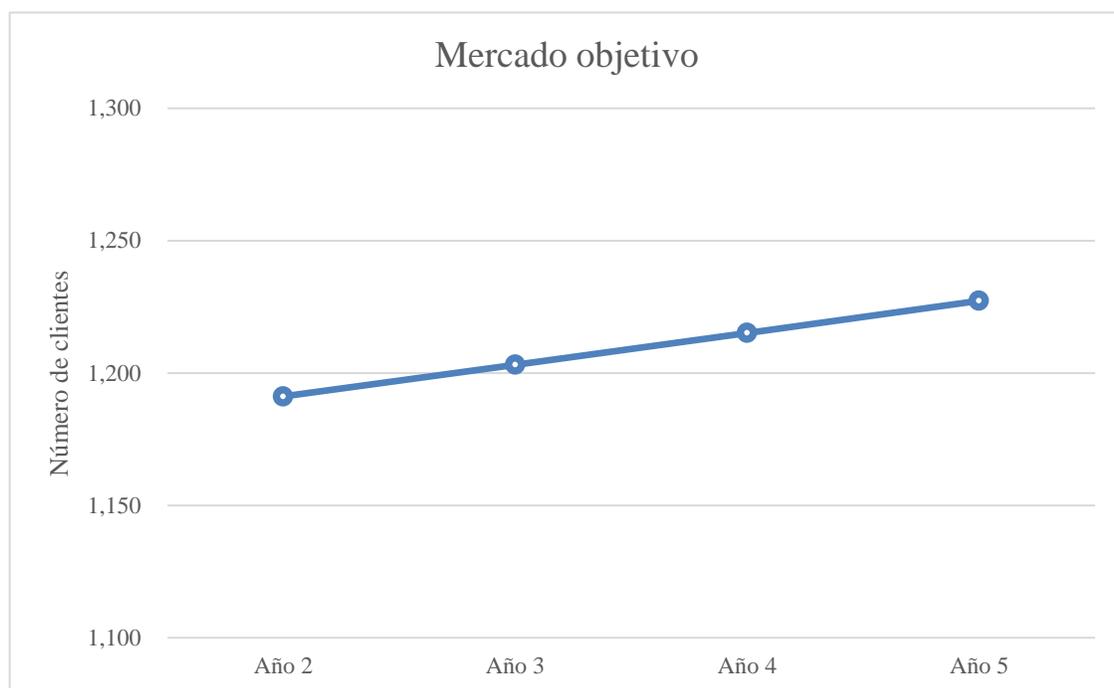
Elaboración: Propia

Donde:

- Mercado potencial: Representa la PEA ocupada (donde el año 1 constituye el 2018) a una tasa de crecimiento del 1% anual de la población, entre los 20 y 39 años de edad, que forman parte del NSE AB y que usan internet.
- Mercado disponible: Representa el mercado potencial por el porcentaje de personas que compra productos online (47.4%) y que usan servicios financieros (32.62%).
- Mercado efectivo: Representa el porcentaje del mercado disponible que está dispuesto a usar los servicios financieros (45%).
- Mercado objetivo: Representa el porcentaje del mercado efectivo que la Empresa Financiera piensa atender. El año 1 es el 1% debido a que se realizará una prueba piloto con un mercado reducido, el año 2 en adelante se abarcará el 6% del mercado efectivo.

Figura 19

Mercado objetivo del proyecto



Fuente: Área de Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

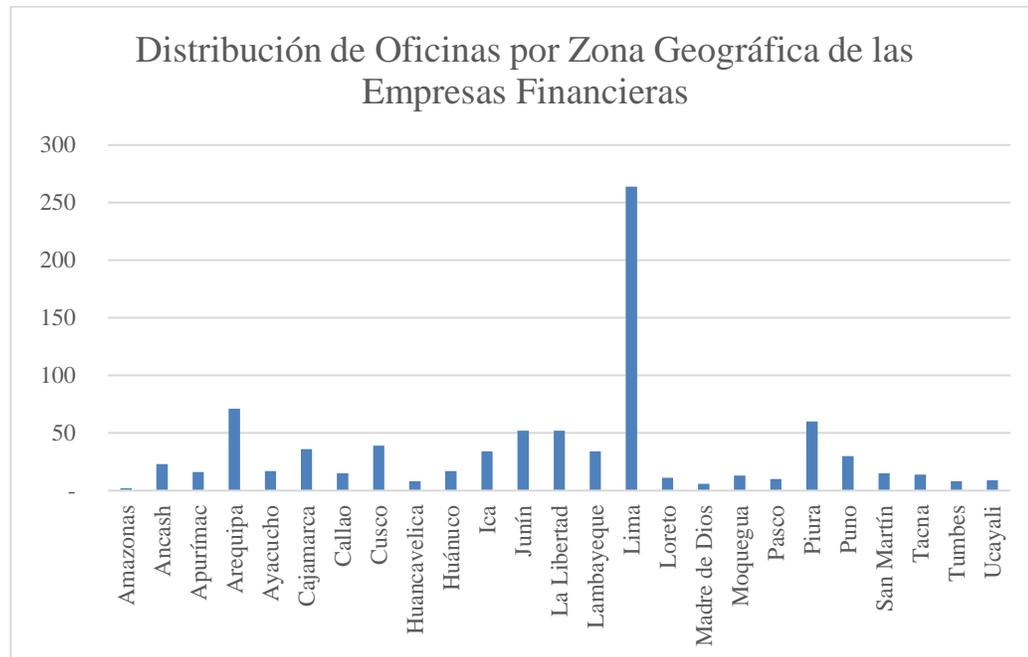
4.1.3.1.3. Análisis de la oferta

Para el momento en que se evaluó el proyecto, el mercado financiero peruano no contaba con oferta de créditos online ni convenios entre Empresas Financieras y Empresas Fintech.

La oferta tradicional de créditos consiste en otorgamiento de créditos de manera presencial en las oficinas o a través de Analistas de Crédito, para el momento en que se realizó la investigación, diciembre 2017, se contaba con 856 oficinas de Empresas Financieras distribuida en todo el Perú sin embargo la mayor concentración se encuentra en el departamento de Lima.

Figura 20

Oficinas de Empresas Financieras por Zona Geográfica



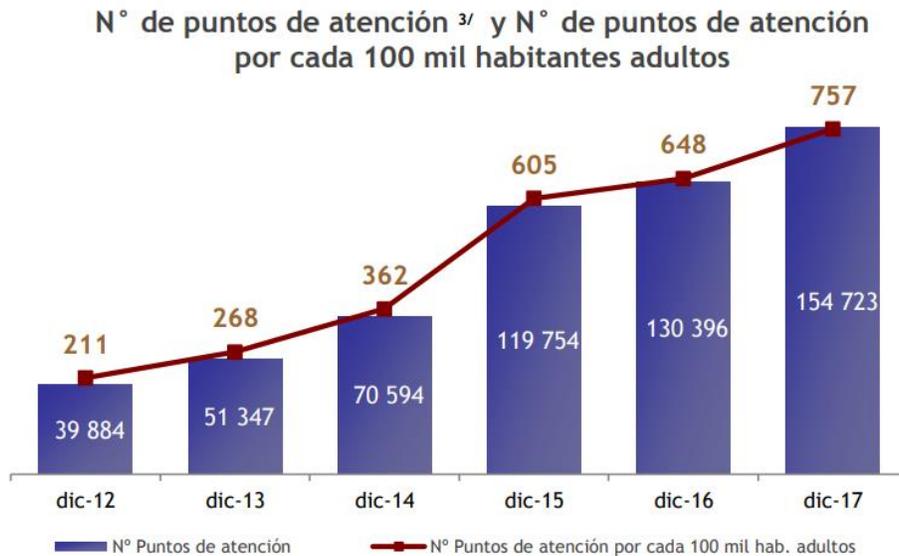
Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia

Así mismo, según reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017), se ha incrementado la disponibilidad de toda la red de atención del Sistema Financiero. Mientras que el año 2012 sólo se contaba con 40 mil puntos de atención por cada 100 mil habitantes, el 2017 se cuenta con 155 mil puntos de atención por cada 100 mil habitantes.

Figura 21

Puntos de Atención por Cada Cien Mil Habitantes Adultos



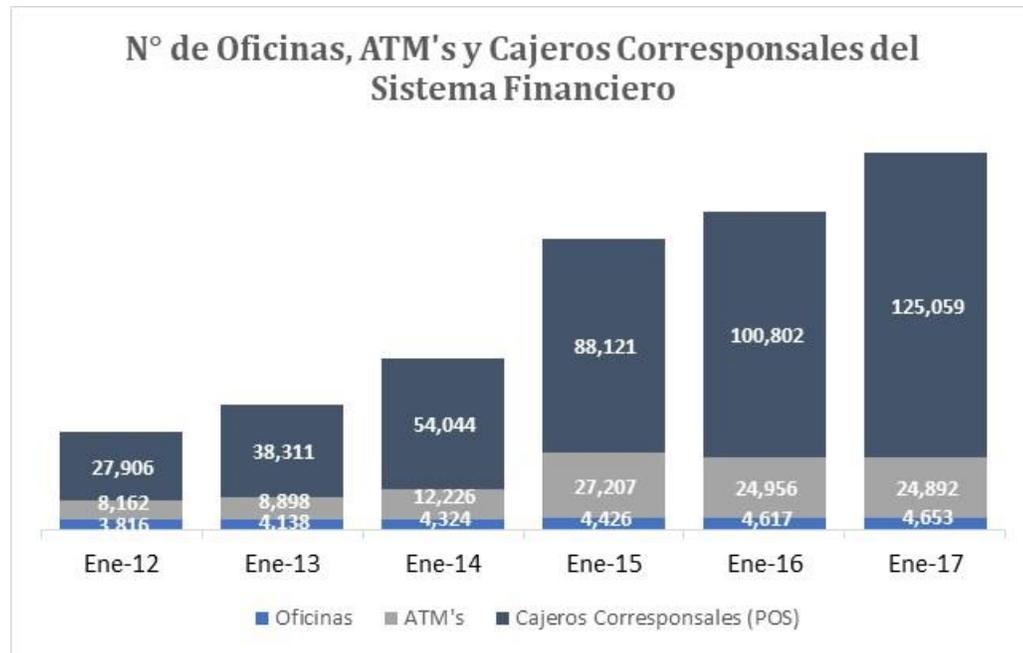
Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia

Otro dato interesante que se muestra en la siguiente gráfica, es sobre los puntos de atención que se concentran más en Cajeros Corresponsales, representando para el 2017 el 80% del total.

Figura 22

Oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales del Sistema Financiero



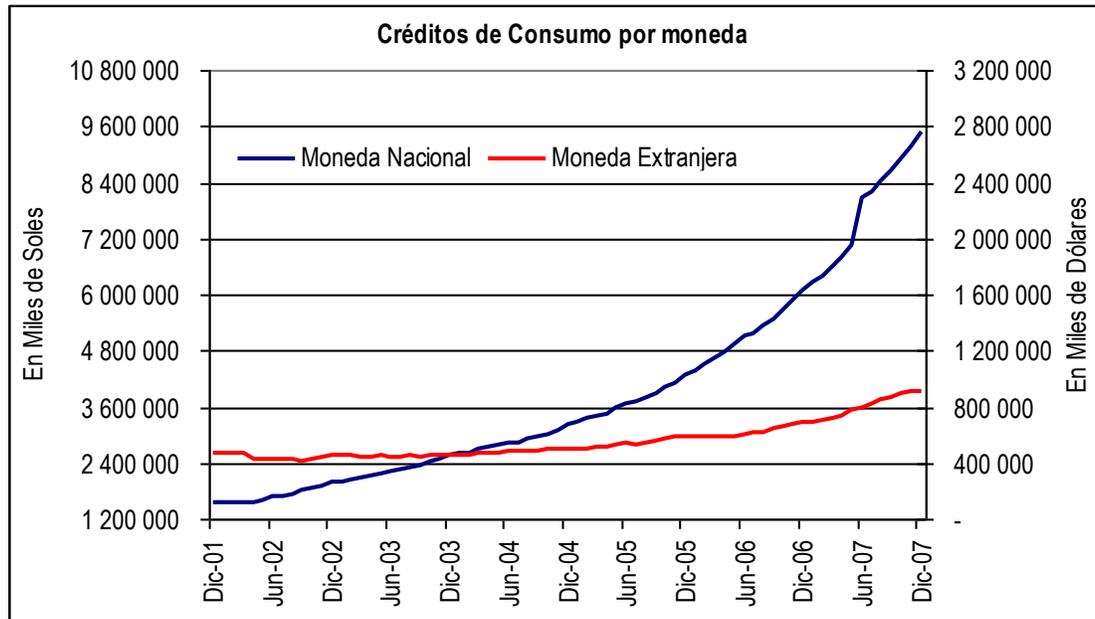
Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia

Así mismo, según reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017), se han incrementado los créditos de consumo en moneda nacional desde el año 2001 hasta el año 2017, a continuación se muestra la gráfica de créditos de consumo por moneda.

Figura 23

Créditos de Consumo por Moneda



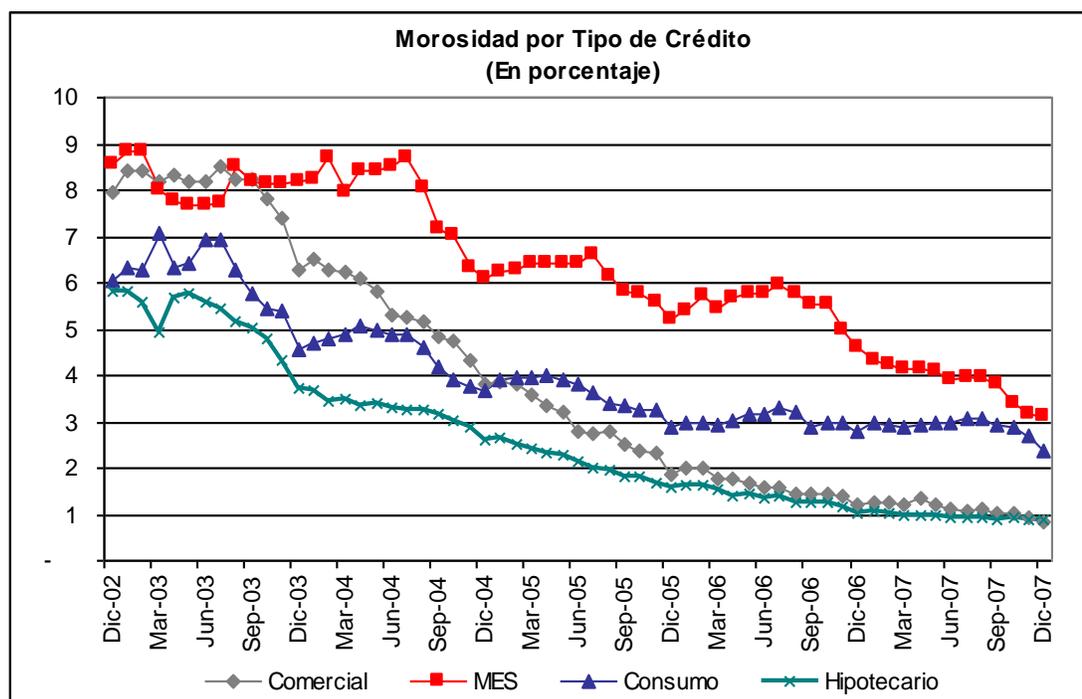
Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia

Respecto a la morosidad de créditos de Consumo se registra niveles superiores junto con los de MES, 2.39% y 3.12% respectivamente, al cierre del 2017, como se puede observar en la siguiente gráfica.

Figura 24

Morosidad por Tipo de Crédito



Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia

4.1.3.1.4. Análisis de precios

En la Empresa Financiera, los precios están representados por las tasas activas y las tasas pasivas, el primero relacionado con los productos crediticios y el segundo relacionado con los productos de ahorros.

A continuación, se muestra la evolución de las tasas en los últimos tres años.

Tabla 14

Evolución de la TAMN de la Empresa Financiera y del Sistema Financiero

Año	Sistema Financiero	Empresa Financiera
2016	17.91	27.25
2017	15.78	25.74
2018	14.37	35.6

Nota: TAMN = Tasa activa en moneda nacional. Datos expresados en porcentajes.

Fuente: Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia

Respecto a la tasa pasiva, también se mantiene por encima del promedio del mercado, lo cual se explica por la poca diversificación de las fuentes de fondeo de la Empresa Financiera.

Tabla 15

Evolución de la TPMN de la Empresa Financiera y del Sistema Financiero

Año	Sistema Financiero	Empresa Financiera
2016	2.71	5.92
2017	2.48	5.52
2018	2.47	5.4

Fuente: TPMN = Tasa pasiva en moneda nacional. Datos expresados en porcentajes. Adaptado de "Aplicativo Series Estadísticas" de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02

Elaboración: Propia

El promedio de tasas activas de la Empresa Financiera se mantiene por encima del promedio del Sistema Financiero, esto se debe principalmente a la tasa del Crédito Microempresa, la cual se mantiene por encima de los 30 puntos porcentuales respecto del promedio del mercado. Dicho Crédito está relacionado con el producto denominado crédito Súper Mujer en el que la metodología de evaluación para el otorgamiento del préstamo es mayormente cualitativa, por lo que se asume un riesgo muy alto el cual debe ser cubierto por la tasa de interés.

Tabla 16

Evolución de la TAMN por tipo de Créditos y por años respecto de la Empresa Financiera y del Sistema Financiero

Tipo de Crédito	Sistema Financiero	Empresa Financiera
2015		
Medianas Empresas	16.39	136.85
Pequeñas Empresas	29.74	29.38
Microempresas	48.24	70.79
Consumo	61.77	52.88
2016		
Medianas Empresas	18.94	-
Pequeñas Empresas	30.04	29.51
Microempresas	57.62	88.94
Consumo	62.37	52.20
2017		
Medianas Empresas	19.93	-
Pequeñas Empresas	31.99	29.06
Microempresas	61.04	91.84
Consumo	59.71	42.78

Fuente: TPMN = Tasa pasiva en moneda nacional. Datos expresados en porcentajes. Adaptado de Estadísticas. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=F>

Elaboración: Propia

4.1.3.1.5. Comercialización del servicio

La Empresa Financiera cuenta con varios centros de distribución, denominados canales de atención donde se realizan operaciones de dispersión y recaudación, tanto para los productos de créditos como de ahorros.

Los canales físicos con los que cuenta la empresa son:

- 83 agencias físicas en 19 regiones del Perú.
- Agencias corresponsales del Banco Continental (BBVA), Banco de la Nación, BanBif, Interbank, Scotiabank, y agentes Kasnet.

Los canales digitales con los que cuenta la empresa son:

- Billetera Móvil (BIM).
- Banca por Internet.

4.1.3.2. Estudio técnico

4.1.3.2.1. Localización y tamaño

El nuevo servicio (producto consumo) tiene un alcance geográfico a nivel nacional ya que él no depende de una infraestructura física, no obstante, la implementación tecnológica se realizó en la sede principal de la Empresa Financiera y tendrá una cobertura en aquellos departamentos y provincias donde se tiene presencia.

Tabla 17

Cobertura de Nuevo Producto Consumo

Departamento	Provincia	Departamento	Provincia
Ancash	Huaraz	La Libertad	Trujillo
Ancash	Carhuaz	La Libertad	Ascope
Ancash	Casma	La Libertad	Pacasmayo
Ancash	Santa	La Libertad	Virú
Arequipa	Arequipa	Lambayeque	Chiclayo
Arequipa	Camaná	Lambayeque	Ferreñafe
Arequipa	Caylloma	Lambayeque	Lambayeque
Arequipa	Islay	Lima	Lima
Callao	Callao	Lima	cañete
Cusco	Cusco	Moquegua	mariscal nieto
Ica	Ica	Piura	Piura
Ica	Chincha	Piura	Sullana
Ica	pisco	puno	puno
Junín	Huancayo	puno	San Roman
Junín	Junín	Tacna	Tacna
Junín	Tarma	tumbes	tumbes

Fuente: Área de Proyectos de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

Si bien es cierto que el alcance geográfico es a nivel nacional, en la etapa piloto del proyecto sólo se otorgarán créditos en Lima ya que se requiere de un entorno en el que se tenga el mayor control posible.

4.1.3.2.2. Identificación y descripción del proceso

El proceso tradicional de otorgamiento de créditos inicia con el contacto entre el área de ventas y los usuarios solicitantes, se recaba información y documentación importante para la evaluación del crédito, esta etapa denominada solicitud puede tomar hasta dos días para luego pasar al proceso de evaluación donde un Analista de Créditos realiza las verificaciones

correspondientes y la aplicabilidad de las normas del crédito, dependiendo de la carga laboral del evaluador, el proceso podría tomar un día.

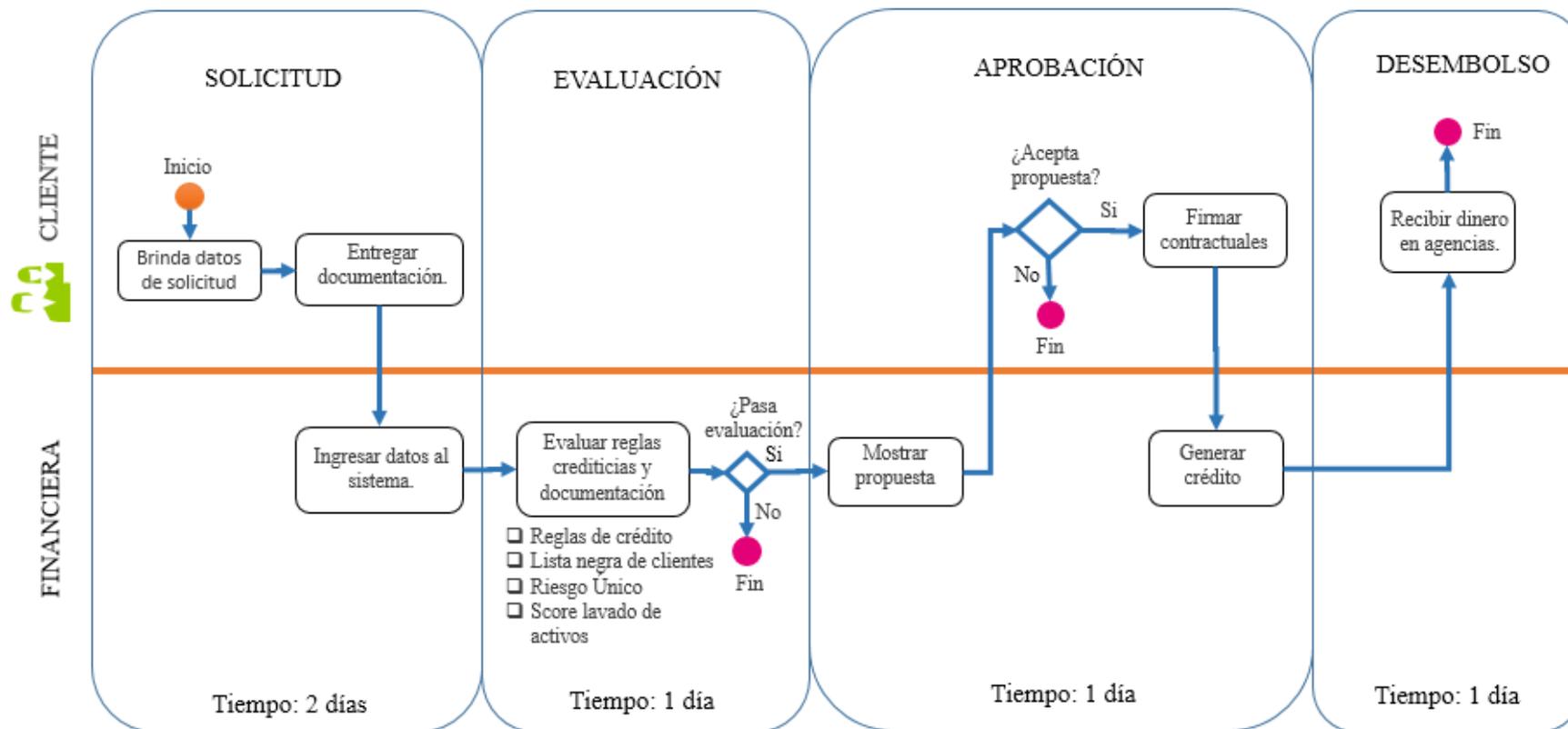
Si el usuario solicitante pasa el proceso de evaluación recibe una propuesta de crédito y de aceptarla se procesan los documentos contractuales para su firma al mismo tiempo que se genera el crédito en el sistema, hasta entonces habrá pasado un día más.

Finalmente llega la etapa de desembolso donde el usuario solicitante se acerca a las oficinas de la empresa para firmar los documentos contractuales y recibir el dinero en efectivo.

Para realizar el análisis del proceso tradicional se utilizó la técnica del flujograma, ya que es un diagrama sintetizado que se utiliza para representar procesos en relación con los actores, dicho flujograma permitió ver de manera rápida y clara las principales actividades.

Figura 25

Flujograma Proceso Tradicional de Generación de un Crédito



Fuente: Área de Proyectos de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

La propuesta del nuevo proceso digital de otorgamiento de créditos pasa por las mismas etapas del proceso tradicional.

Inicia con la solicitud del usuario quien ingresa la plataforma web para registrar su solicitud, al mismo instante la empresa Financiera y la empresa Fintech realizan intercambio de datos a través de los web services para determinar si el usuario califica para el crédito.

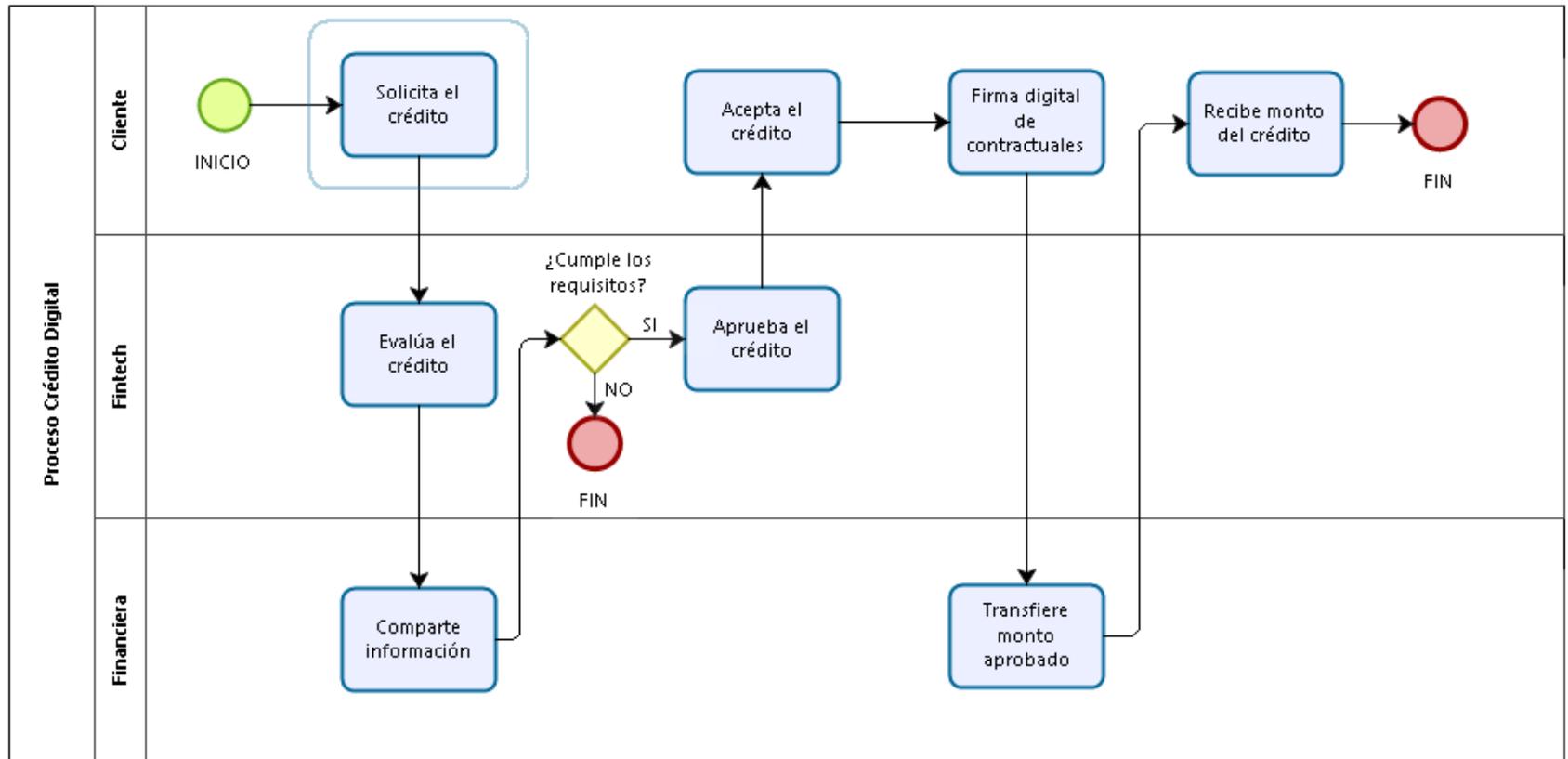
Si el usuario solicitante sí califica para el crédito la empresa Fintech aprueba el mismo después de lo cual el solicitante acepta el crédito y realiza la firma digital de los documentos contractuales.

Como tercer paso la empresa Financiera realiza la transferencia del monto aprobado a la cuenta del cliente.

Para realizar el análisis del nuevo proceso también se utilizó la técnica del flujograma, ya que nos permite visualizar la interacción entre los actores, dicho flujograma permitió ver de manera rápida y clara las principales actividades.

Figura 26

Proceso Preliminar del Otorgamiento de Créditos Digitales



Fuente: Área de Proyectos de la Empresa Financiera

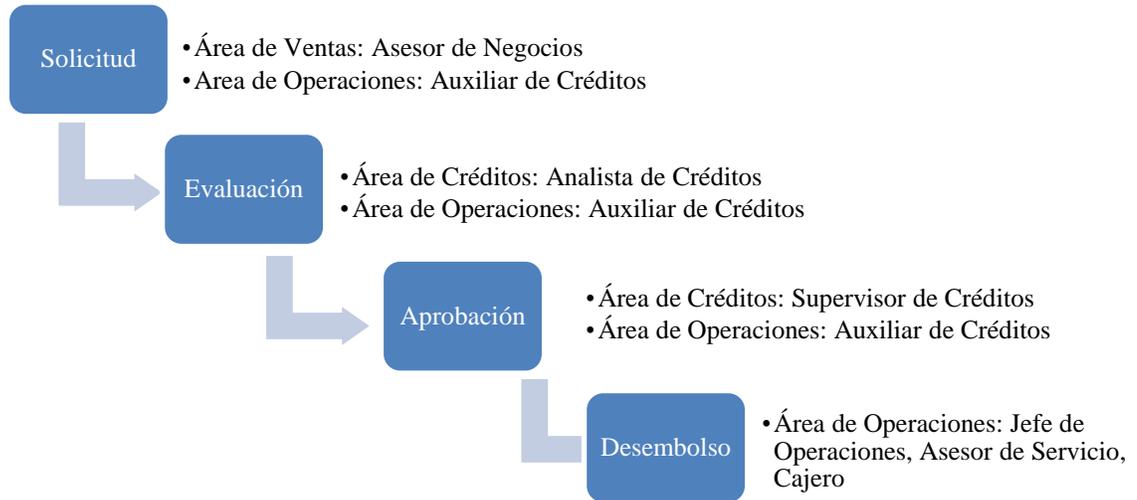
Elaboración: Propia

4.1.3.2.3. Número de intervinientes antes de la implementación

Como todo proceso regular de originación de crédito, en cada etapa intervienen recursos humanos de las diferentes áreas como se muestra a continuación:

Figura 27

Intervinientes en el Proceso de Otorgamiento de un Crédito Consumo



Fuente: Área de Proyectos de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

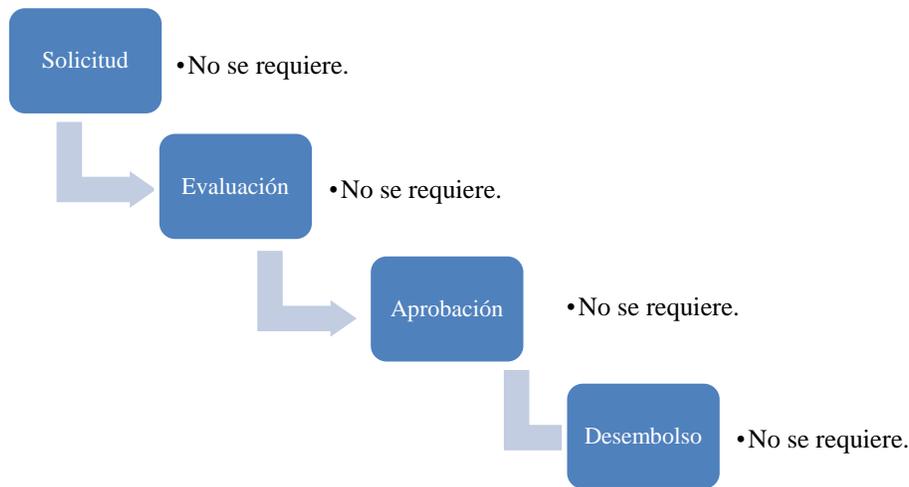
El proceso en todas las etapas requiere del soporte del área de operaciones, la cual se presenta como una pieza clave y dinámica, no obstante, podría ser susceptible de mejoras.

4.1.3.2.4. Número de intervinientes propuestos para la implementación

Debido a que el funcionamiento producto depende de una implementación tecnológica, el proceso de originación de crédito no requiere de recursos humanos en la Planilla de la Empresa Financiera para ninguna de las etapas.

Figura 28

Recursos Humanos en el Nuevo Proceso del Crédito Consumo



Fuente: Área de Proyectos de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

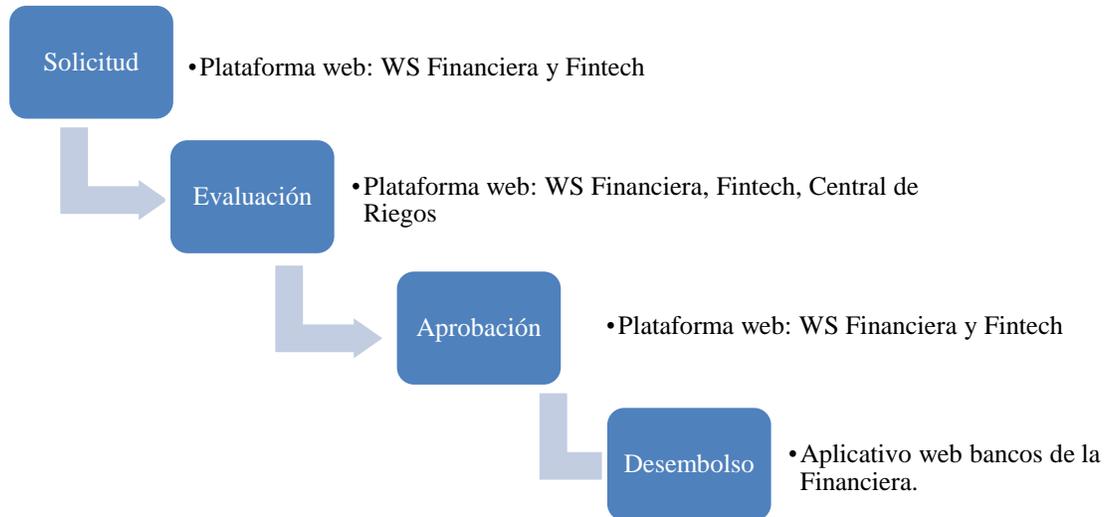
4.1.3.2.5. Necesidades de recursos tecnológicos

Durante el proceso del crédito automatizado se realizan las siguientes actividades:

- La etapa de evaluación del crédito requiere de la realización de consultas vía Web Service a la Central de Riesgos, lo cual tiene un costo de S/ 1.18 por cada consulta.
- La etapa de aprobación de crédito requiere del guardado de la información del cliente, así como de los datos del crédito en el sistema de la misma entidad Financiera, lo cual tiene un costo de S/ 0.04 por registro.
- Otro recurso tecnológico característico del producto es la comunicación directa con la Fintech durante todas las etapas del crédito, esta comunicación se realiza a través de Web Service y el costo se hace efectivo sólo cuando se origina el crédito, el costo equivale al 2.85% del monto desembolsado y representa la comisión por originación del crédito.

Figura 29

Recursos Tecnológicos en el Nuevo Proceso del Crédito Consumo



Fuente: Área de Proyectos de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.3.3. Estudio económico

Utilizaremos el estudio económico para hallar el valor agregado que representa el convenio con la Empresa Fintech puesto que es necesario conocer lo que cada actor aporta al negocio una vez que ingresa en éste.

En otras palabras, como parte del análisis de los elementos del juego fue importante identificar el valor que representa la alianza estratégica de la Empresa Financiera con la Empresa Fintech, para lo cual se realizó la evaluación económica de ésta implementación.

4.1.3.3.1. Determinación de los costos

Para estimar los nuevos costos en los que se incurriría con el nuevo producto consumo online, se levantaron datos sobre el Costo Unitario del Crédito y sobre la Utilidad Unitaria Antes de Impuestos del crédito Tradicional, ambos datos se analizaron según el agente captador y evaluador durante el proceso de colocación del crédito.

Cabe mencionar que, los agentes captadores de créditos son el Asesor de Negocios quien está en proceso de aprendizaje y pertenece al área de ventas y el Analista de Créditos

quien pertenece al área de Créditos; dentro del proceso de evaluación del crédito se encuentra el Analista de Créditos quien además de captar el crédito también lo evalúa.

Los datos que se analizaron fueron proporcionados por el área de Finanzas de la organización, cabe mencionar que el tipo de costeo que utiliza dicha área es el costeo ABC debido a que le permite determinar los costos según las actividades o procesos durante la colocación de los créditos.

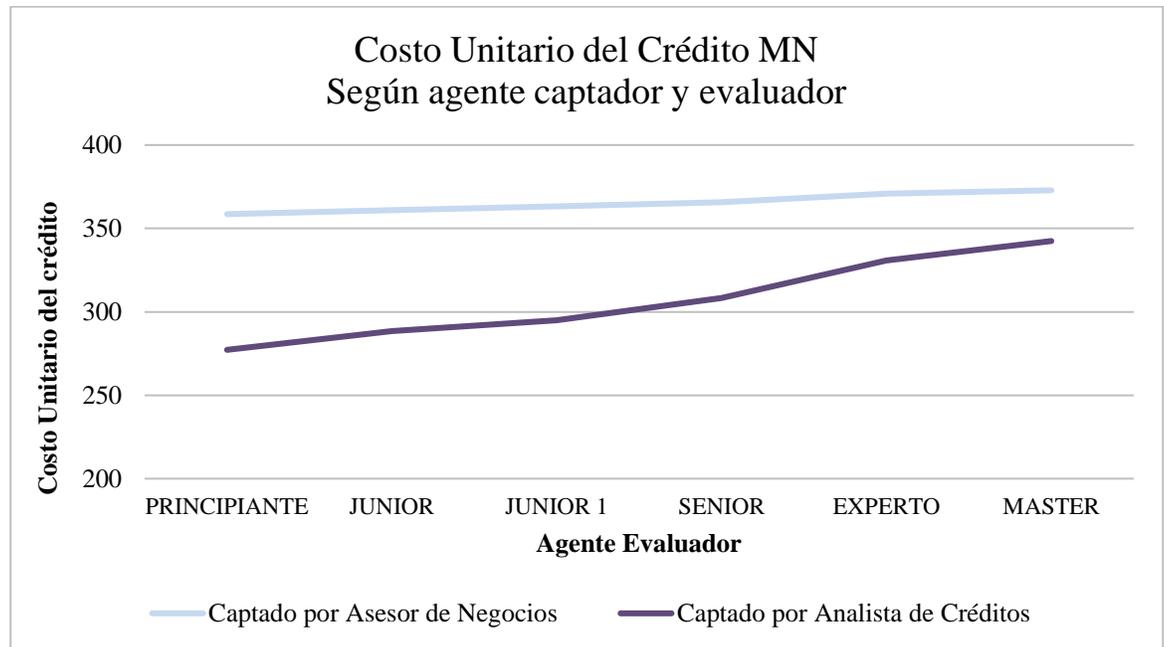
Respecto a la Utilidad Unitaria Antes de Impuestos se levantaron datos categorizados en 10 rangos según los montos de colocación de créditos.

Según los datos proporcionados por el área de Finanzas, tanto el Costo Unitario del Crédito, así como la Utilidad Unitaria Antes de Impuestos se obtuvieron considerando el promedio de tiempo de financiamiento de los créditos colocados el cual es de 12 meses con cuotas uniformes, cabe mencionar que la empresa Financiera otorga préstamos mayores a mil soles sin embargo para efectos de análisis se muestran los rangos desde montos inferiores.

En la siguiente gráfica se puede observar el resultado del análisis del Costo Unitario del Crédito, según el análisis realizado se deduce que si el crédito es captado por un Asesor de Negocios y evaluado por Analistas de Créditos el costo del crédito se encarece y mientras que si el crédito es captado directamente por el Analista de Créditos y Evaluado por él mismo el costo del crédito disminuye. Dicho comportamiento se explica debido a que en la etapa de captación del crédito en el área de ventas existe mayor nivel de supervisión incrementando el costo administrativo a nivel de la planilla de trabajadores, no obstante, se considera necesaria el área de ventas ya que es allí donde se forma a los futuros Analistas de Créditos lo cual representa un costo beneficio en el tiempo.

Figura 30

Costo Unitario del Crédito según Agente Captador y Evaluador



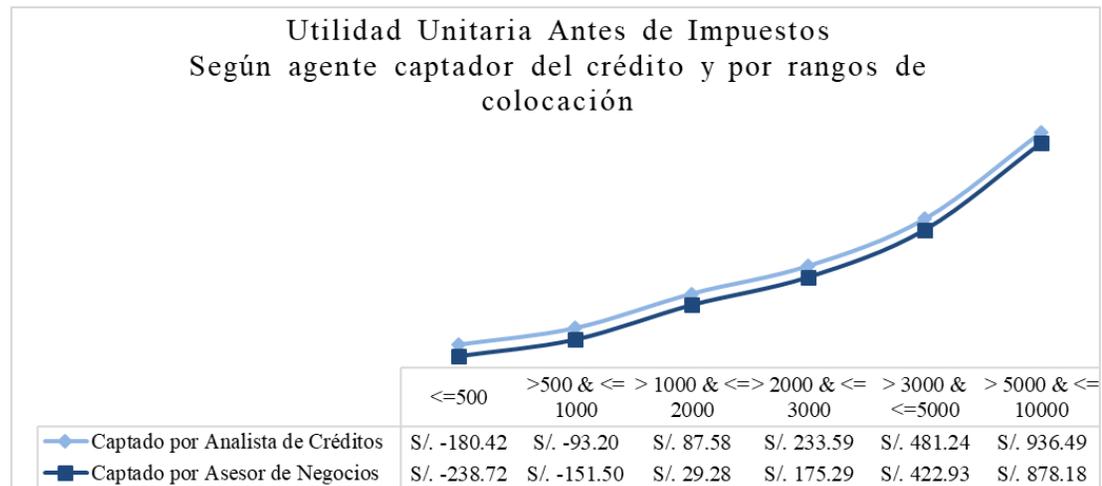
Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

En la siguiente gráfica se puede observar el resultado del análisis de la Utilidad Unitaria Antes de Impuestos, según el análisis se deduce que se obtiene mayor utilidad cuando el Agente Captador del Crédito es el Analista de Créditos.

Figura 31

Utilidad Unitaria Antes de Impuestos del Crédito Tradicional



Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

Adicionalmente se realizó un análisis de la Utilidad Unitaria Antes de Impuestos, que se generaría si el crédito fuera colocado en convenio con la Fintech.

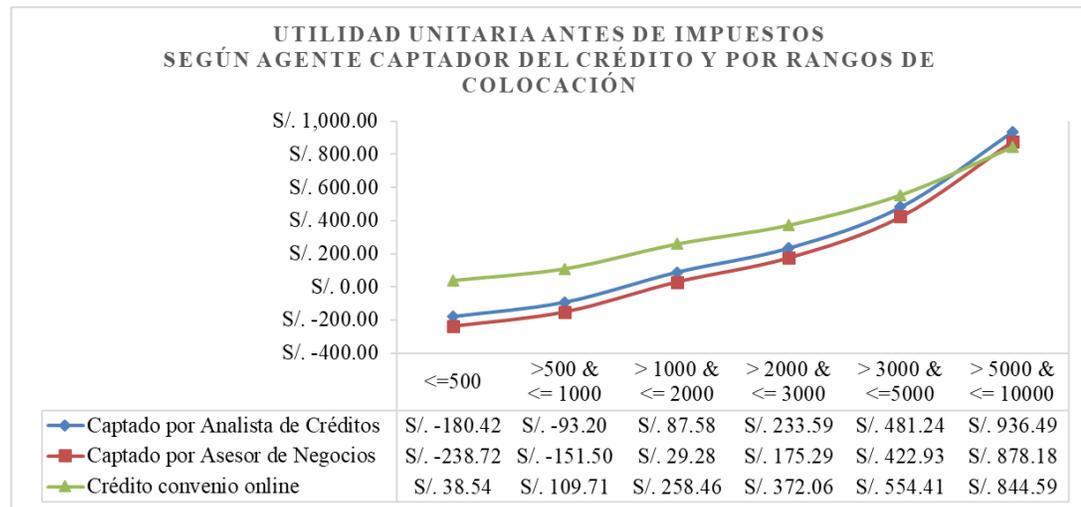
El resultado fue que los créditos colocados con el convenio, son más rentables que los créditos tradicionales para montos menores a 5 mil soles; son iguales para montos entre 5 mil y 10 mil soles e inferiores para montos superiores.

Este resultado determinó que los créditos ofertados bajo el convenio con la Empresa Fintech no superaran los 5 mil soles.

A continuación, se muestran una gráfica comparativa de los resultados.

Figura 32

Utilidad Unitaria Antes de Impuestos del Crédito Convenio Online



Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

Según los datos analizados se comprueba la hipótesis específica número dos puesto que la rentabilidad que se tiene antes de la implementación del modelo de Coopetencia de la Empresa Financiera con una Empresa Fintech para la colocación de créditos online sí podría ser mejorado sobre todo para aquellos créditos de montos pequeños, así mismo la oportunidad de mejora debería estar relacionada con la reducción de costos para los rangos de préstamos inferiores a 5 mil soles.

Una vez establecido que existe oportunidad de mejora en los costos del crédito consumo y según lo descrito en el análisis técnico. A continuación, se muestran los nuevos costos:

- Gastos por intereses: para el caso en cuestión los gastos por intereses devienen del uso de recursos tecnológicos, del costo de fondeo y del costo de capital.

Tabla 18

Gastos por Intereses

Concepto	Monto
Costo de Fondeo	6.5% anual o 0.50% mensual
Costo de Capital	2.70% mensual
Central de Riesgos	S/ 1.18 por consulta
Registro Digital	S/ 0.04 por registro

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

- Provisiones: según los datos históricos del producto consumo, estaría representado por el 14% de los intereses generados por el crédito.
- Gastos de Administración: los gastos de administración están directamente relacionados con la publicidad que se requerirá para promocionar el producto y con la comisión por originación del crédito, el cual reemplaza todos los gastos de infraestructura física y deviene del convenio realizado con la empresa Fintech.

Tabla 19

Gastos de Administración

Concepto	Monto
Publicidad	S/ 500 mensual
Comisión por originación	2.85% del monto desembolsado

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.3.3.2. Inversión total

La inversión inicial comprende la adquisición de activos fijos e intangibles necesarios para la puesta en marcha del proyecto (Baca Urbina, 2010).

- Activos Fijos: Los activos fijos para el proyecto están directamente relacionados con recursos tecnológicos para el almacenamiento de la información de manera digital.

A continuación, se muestra la inversión del proyecto en términos de activo fijo.

Tabla 20

Inversión en Activo Fijo

Activo	Cantidad	Valor Unitario (S/)	Valor total (S/)
Disco Duro	1	32,046	32,046
Procesador para Servidor	1	6,475	6,475
Total			38,521

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

- **Activos Intangibles:** Los activos intangibles están relacionados con los recursos tecnológicos que se requieren para la captación de clientes como es la plataforma online, así mismo se requiere de una licencia para el servidor y adicionalmente se invirtió en la realización de 2 focus group, uno para la determinación de la demanda en la etapa de estudio de mercado y otro para la validación de la prueba de concepto en la misma etapa.

A continuación, se muestra la inversión del proyecto en términos de activos intangibles.

Tabla 21

Inversión en Activo Intangible

Activo	Cantidad	Valor Unitario (S/)	Valor total (S/)
Licencia para Servidor	1	6,210	6,210
Focus Group Pre piloto	1	25,415	25,415
Focus Group Prueba de concepto	1	25,415	25,415
Plataforma online	1	76,700	76,700
Total	4		133,740

Fuente: Área de Compras de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.3.3.3. Depreciación y amortización

El término depreciación se aplica para los activos fijos y el término amortización para los activos intangibles (Baca Urbina, 2010).

A continuación, se muestra los montos de depreciación por cada activo fijo.

Tabla 22

Depreciación del Activo Fijo (En Soles)

Activo	Vida útil (años)	Valor de salvamento	Valor total	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en libros	Valor de mercado
Discos							
Duros	4	10%	32,046	8,012	24,035	8,012	3,205
Procesador para Servidor							
Servidor	4	10%	6,475	1,619	4,856	1,619	647
Total			38,521	9,630		9,630	3,852

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

A continuación, se muestra los montos de amortización por cada activo intangible.

Tabla 23

Amortización del Activo Intangible (En Soles)

Activo	Periodo de amortización	Valor total	Amortización anual
Licencia para Servidor	1	6,210	6,210
Focus Group Pre piloto	1	25,415	25,415
Focus Group Prueba de Concepto	1	25,415	25,415
Plataforma online	1	76,700	76,700
Total		133,740	133,740

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.3.3.4. Capital de trabajo

Es un monto de dinero con el que se requiere contar para financiar los primeros costos de operación (Baca Urbina, 2010).

Para el proyecto se utilizó el método de déficit acumulado.

A continuación, se muestra el capital de trabajo.

Tabla 24

Capital de trabajo

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión capital de trabajo	-59,192					
Valor de recupero de capital de trabajo						59,192

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.3.3.5. Flujo de caja económico

Tiene por finalidad conocer los flujos netos de efectivo del proyecto para determinar los indicadores de evaluación económica.

Previo al cálculo del Flujo de Caja Económico, se elaboró el Flujo de Caja de Inversión, el cual se muestra a continuación.

Tabla 25

Flujo de Caja de Inversión

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos tangibles	-38,521					
VRAF						5,586
Activos intangibles	-133,740					
Capital de trabajo	-59,192					
VRCT						59,192
FCI	-231,453					64,778

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

A continuación, se muestra el Flujo de Caja Económico del proyecto.

Tabla 26

Flujo de Caja Económico (Expresado en Soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por intereses		63,291	558,085	1,669,823	894,524	1,395,421
Gastos por intereses		13,873	122,331	366,021	196,077	305,873
Margen financiero bruto		49,418	435,754	1,303,802	698,447	1,089,548
Provisión para créditos directos		8,861	78,132	233,775	125,233	195,359
Margen de operación		40,557	357,622	1,070,027	573,213	894,189
Gastos de administración		13,258	116,906	349,791	187,383	292,309
Depreciación		9,630	9,630	9,630	9,630	9,630
Amortización		82,910	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		-65,241	231,086	710,606	376,200	592,250
Impuestos		0	69,326	213,182	112,860	177,675
Utilidad después de Impuestos		-65,241	161,760	497,424	263,340	414,575
Depreciación		9,630	9,630	9,630	9,630	9,630
Amortización		82,910	0	0	0	0
Flujo de Caja Operativo		27,299	171,390	507,055	272,970	424,205
Flujo de Caja de Inversión	-231,453	0	0	0	0	64,778
Flujo de Caja Económico	-231,453	27,299	171,390	507,055	272,970	488,983

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.3.4. Evaluación económica

4.1.3.4.1. Expectativas de la financiera y la empresa fintech

Si bien cierto, un proyecto se acepta cuando el Valor Actual Neto es positivo, mayor a cero, Nalebuff & Brandenburger (1997) . Las expectativas de la Empresa Financiera en términos de creación de valor o valores agregados fueron los siguientes:

Tabla 27

Criterios de aceptación del proyecto

VAN	>=	S/ 500,000
TIRM	>=	COK

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

Las expectativas de la Empresa Fintech, estuvieron directamente relacionados con la tecnología financiera, teniendo como principales indicadores:

Tabla 28

Criterios de conformidad del convenio

Comisión	>=	2.85% del monto desembolsado
Tráfico en la plataforma	>=	200 usuarios solicitantes por mes

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.3.4.2. Valor presente neto (VPN)

Es la suma de los flujos descontados en el presente restando la inversión inicial (Baca Urbina, 2010).

El resultado del Valor Presente Neto (VPN), con una tasa de descuento del 18%, dato proporcionado por la Gerencia de Finanzas, es:

$$VPN = S/ 557,915$$

Según el criterio de aceptación del Valor Presente Neto (VPN) y según las expectativas de la Empresa Financiera, se aceptó el proyecto ya que el resultado es positivo y superior a S/ 500,000; lo que significa que se están recuperando la inversión y se está ganando S/ 557,915.

4.1.3.4.3. Tasa interna de rendimiento modificada (TIRM)

La Tasa Interna de Rendimiento Modificada, es un método de valorización de proyectos más objetiva que la Tasa Interna de Retorno ya que considera que los flujos del proyecto se reinvierten a una tasa equivalente al costo de oportunidad.

El resultado de la Tasa Interna de Rendimiento Modificada (TIRM) es:

$$\text{TIRM} = 57\%$$

Según el criterio de decisión para éste método de valorización el proyecto, si es factible su ejecución ya que el valor es superior al COK (18%) lo cual significa que se obtiene mayor rentabilidad al invertir en este proyecto.

4.1.3.4.4. Análisis de sensibilidad

Así mismo, se realizó un análisis de sensibilidad del Valor Actual Neto respecto del Gasto Financiero y del Gasto Administrativo, ya que son las cuentas que soportaron mayor variación con respecto a los productos tradicionales de la compañía.

Para el proyecto en cuestión, el resultado del Valor Actual Neto (VAN), se sitúa con un nivel de Gasto Administrativo de 21% respecto de los Ingresos por Intereses y el nivel de Gasto Financiero en 22% respecto de los Ingresos por Intereses.

Como resultado del análisis de sensibilidad se concluye que el proyecto cumpliría las expectativas hasta un nivel de Gasto Administrativo del 25% (respecto de los Ingresos por Intereses) y si a la vez el Gasto Financiero no supera el 22% (respecto de los Ingresos por Intereses) así como hasta un nivel de Administrativo del 21% (respecto de los Ingresos por Intereses) y si a la vez el Gasto Financiero no supera el 26% (respecto de los Ingresos por Intereses).

En vista con los resultados del análisis de sensibilidad, concluimos que el proyecto tiene un margen de variación de hasta 4 puntos porcentuales tanto para el Gasto Administrativo como para el Gasto Financiero.

A continuación, se puede apreciar los resultados del Valor Actual Neto (VAN) respecto de las variaciones del Gasto Financiero y del Gasto Administrativo.

Tabla 29

Análisis de sensibilidad del VAN con respecto al Gasto Financiero y Gasto Administrativo

	VAN	Gasto Financiero				
	(S/)	(Porcentaje de gasto con respecto a los ingresos)				
	577,915	24%	23%	22%	21%	20%
Gasto	28%	409,866	428,267	446,668	465,069	483,471
Administrativo	27%	428,267	446,668	465,069	483,471	501,872
(Porcentaje de	26%	446,668	465,069	483,471	501,872	520,273
gasto con respecto	25%	465,069	483,471	501,872	520,273	538,674
a los ingresos)	24%	483,471	501,872	520,273	538,674	557,075

Nota: VAN=Valor Actual Neto

Fuente: Área de Finanzas de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

Según los resultados de la evaluación económica se decide iniciar con el proyecto de implementación del modelo de estrategia de Coo-petencia (con el convenio con una Fintech), a través de la creación de un nuevo producto consumo completamente digital.

4.1.4. Implementación del proyecto bajo la metodología PMI

4.1.4.1. Planificación del proyecto

4.1.4.1.1. Objetivos del proyecto

Los objetivos del proyecto fueron:

- Diseñar e implementar el nuevo producto consumo.
- Realizar la adecuación tecnológica de la empresa Financiera con la plataforma digital.
- Dar soporte al despliegue del piloto.
- Definir la estrategia de posicionamiento.

4.1.4.1.2. Interesados del proyecto

Tabla 30

Interesados del Proyecto

Departamento o Área	Puesto
Gerencia Central de Administración y Finanzas	Central de Administración y Finanzas
Gerencia Central de Personas y Filosofía	Gerente Central de Personas y Filosofía
Gerencia Central de Administración y Operaciones	Gerente Central de Administración y Operaciones
Gerencia Central de Tecnología de la Información	Gerente Central de Tecnología de la Información
Gerencia de Riesgos	Gerente de Riesgos
Gerencia Central de Negocios	Gerente Central de Negocios
Gerencia de Proyectos y Planeamiento	Gerente de Proyectos y Planeamiento
Gerencia Central de Negocios	Gerente de Mercado y Cliente
Gerencia Central de Negocios	Gerente de Planeamiento Comercial
Gerencia de Administración y Operaciones	Jefe de Gestión de Procesos
Gerencia de Riesgos	Sub Gerente de riesgo financiero
Gerencia de Riesgos	Sub Gerente de riesgos operacionales y prevención de Fraudes
Gerencia Central de Negocio	Gerente de Producto Individual
Gerencia de Tecnología de la Información	Jefe del Departamento de Solución de Negocios
Departamento de Operaciones	Jefe del Departamento de Operaciones
Oficialía de Atención al Usuario	Oficial de Atención al Usuario
Asesoría Legal	Asesor Legal
Gerencia Central de Administración y Operaciones	Gerente de Operaciones
Gerencia de TI	Jefe de Desarrollo
Gerencia de TI	Jefe de Entrega de Servicios
Gerencia de TI	Jefe de Soporte de Negocios
Gerencia de Personas y Filosofía	Jefe de Filosofía
Gerencia Central de Administración y Operaciones	Gerente de Normalización

Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.1.3. Organización roles y responsabilidades

Tabla 31

Roles y Responsabilidades en el Proyecto

Rol	Responsabilidad
Decide	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el Alcance, el Plan y el Presupuesto del proyecto. • Dar el respaldo necesario al Proyecto ante la organización y comités y/o directorio que reporte la Gerencia General. • Apoyar en la solución de incidentes y obstáculos que afronte el proyecto. • Aprobar la ejecución de presupuestos.
Equipo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones en caso de desviaciones en los resultados del proyecto. • Aprobar los criterios de aceptación definidos en cada entregable. • Evaluar las solicitudes de cambio sobre la línea base del alcance del proyecto. • Aceptar los productos a entregar del proyecto. • Estar de acuerdo cuando se presenten cambios o modificaciones en los que el proyecto pueda tener un impacto que pueda afectar los intereses de la organización en sus áreas de gestión. • Ser responsable de los riesgos y de la implementación de planes de acción identificados que se presenten durante el desarrollo del presente proyecto. • Ser responsable por la aprobación de campañas internas y externas que se diseñen durante el proyecto.
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Validar las peticiones de Cambio del Alcance. • Facilitar y evaluar las peticiones del Cambio del Alcance. • Solicitar peticiones de Cambio del Alcance. • Velar por el cumplimiento de las promesas generales del proyecto, anticipando quiebres y desarrollando planes de acción que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 31

Roles y Responsabilidades en el Proyecto

Rol	Responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el responsable de la comunicación oficial de la Empresa Financiera con la empresa FINTECH. • Realizar todo proceso de contratación con EMPRESA FINTECH, asegurando el cumplimiento de las normas internas. • Gestionar e informar el presupuesto ejecutado al Equipo Directivo.
Líder del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Medir y verificar el alcance, plan y presupuesto del Proyecto. • Organizar y facilitar las reuniones programadas del control del cambio. • Comunicar los resultados de las peticiones del cambio del alcance. • Validar los criterios de aceptación definidos en cada entregable. • Enviar el estatus del proyecto en la periodicidad definida con GP. • Comunicar los resultados de las solicitudes de cambio sobre alguna de las líneas base del proyecto. • Realizar la actualización de los documentos del proyecto con base en la aprobación de cambio del alcance. • Mantener informado a todos los miembros del proyecto del estado de los avances, los logros y las alertas que se pudiera ocasionar durante el desarrollo del Proyecto. • Dar seguimiento a la bitácora de Incidencias y problemas tecnológicos reportados relacionado al Proyecto. • Dar seguimiento y reporte a los requerimientos tecnológicos relacionados al Proyecto. • Dar seguimiento a la formalización de los procesos afectados o cambiados a raíz de cualquier cambio diseñado para el Proyecto. • Validación y presentación de los requerimientos necesarios para el funcionamiento del proyecto.

Tabla 31

Roles y Responsabilidades en el Proyecto

Rol	Responsabilidad
<p>Coordinador de la Gerencia de TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las propuestas de procesos y tecnológicas que pueden dar solución a las solicitudes realizadas por proyecto, en coordinación con las jefaturas y la Gerencia de TI. • Validar cualquier cambio tecnológico previamente con el equipo de proyectos • Coordinar con las jefaturas de la Gerencia de TI para poder realizar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución de problemas asociados a la Gerencia de TI. ○ Resolución de incidencias asociados a la Gerencia de TI. ○ Implementación de requerimientos tecnológicos. • Participación activa en el diseño y despliegue de lanzamientos oficiales de cambios en procesos o cambios tecnológicos que se lancen por el Proyecto. • Dar seguimiento a las actividades establecidas de los miembros permanentes del equipo que pertenezcan a la Gerencia de TI. (Analistas / Programador, Operador de TI).
<p>Analista de Proyectos</p>	<p style="text-align: center;">Funciones asociadas a Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graficar el diseño de la solución, así como generar la documentación de los procesos que explique a detalle dicha solución. <p style="text-align: center;">Funciones asociadas a comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el impacto, diseñar e implementar las comunicaciones de todo cambio que afecte a las diferentes áreas involucradas en el proyecto. Cuidando los tiempos establecidos para las comunicaciones. • Coordinar y validar con las áreas responsables la distribución y despliegue del material necesario para las campañas o comunicaciones relacionadas al proyecto, a nivel cliente interno y externo.

Tabla 31

Roles y Responsabilidades en el Proyecto

Rol	Responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de las campañas internas y externas. • Participación activa en el diseño y despliegue de lanzamientos oficiales de cambios relacionados a colaboradores que se lance por el Proyecto. <p style="text-align: center;">Funciones asociadas a requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerir los servicios o productos de terceros necesarios para las actividades en coordinación con las áreas solicitantes, cumpliendo con los procesos establecidos para la adquisición de bienes y servicios. Realizando el análisis para la selección del proveedor y/o producto que se ajuste a las necesidades de lo solicitado. • Coordinar y supervisar la elaboración de material necesario para lanzar los programas de capacitación necesarios. <p style="text-align: center;">Funciones asociadas a requerimientos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la elaboración de los requerimientos de TI asociados a cambios producto impacto de un cambio en un proceso, los cuales deberán ser validados previamente por las áreas dueñas del proceso. <p style="text-align: center;">Funciones asociadas a gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable por el llenado y seguimiento de la bitácora de Incidencias y problemas relacionado al Proyecto, dicha bitácora deberá contener todas las incidencias de todas las áreas involucradas del proyecto y deberá ser elevada al Líder de Negocio.
<p style="text-align: center;">Gerente de Producto Individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable de la definición del producto. • Ser partícipe del diseño del proceso integral de la solución diseñada. • Proponer al líder de Proyecto, las propuestas de cambio de alcance o cronograma que consideren necesario. • Enviar los sustentos y respuestas necesarias a las observaciones concernientes a sus procesos operativos de los cuales es dueño.
<p style="text-align: center;">Sub Gerente de Riesgos Financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntamente con la Gerencia de Producto Individual diseñar el producto necesario para la solución que se ofrecerá.

Tabla 31

Roles y Responsabilidades en el Proyecto

Rol	Responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable de la validación de toda regla y/o política crediticia que se diseñe para la nueva solución.
Sub Gerente de riesgos Operacionales y prevención de Fraudes	<ul style="list-style-type: none"> • Dar el soporte necesario para la identificación de los posibles riesgos no financieros producto de los cambios realizados por el presente proyecto. • Dar seguimiento a la implementación de los planes de acción definidos producto de la identificación de un riesgo. • Realizar las opiniones post de riesgo al término de cada piloto que se implemente durante la ejecución de este proyecto, así como dar su opinión final antes de realizar un proceso de masificación de cualquier piloto implementado.
Gerente de Mercado y Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar con toda la implementación del rebrand de la página web de Empresa Fintech para el correcto despliegue de la marca de la Empresa Financiera. • Realizar toda validación con respecto a los cambios que se pudieran dar en nuestra página web o en la solución web implementado con el corporativo. • Identificar el impacto, diseñar e implementar el plan de Comunicaciones externa. • Ejecutar el plan de Comunicaciones externa aprobada. • En conjunto con las áreas involucradas, diseñar y desplegar la comunicación externa de la nueva implementación para nuestros clientes.
Jefe de Filosofía	<ul style="list-style-type: none"> • En conjunto con las áreas involucradas, diseñar el plan de comunicación interna de la solución diseñada. • Ejecutar el plan de comunicación interna de la nueva implementación para nuestras agencias.
Oficialía de Atención al Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar el soporte y apoyo para que la implementación de la solución diseñada cumpla las normas vigentes en materia de protección al consumidor, transparencia de la información y atención al usuario. • Realizar todas las actividades necesarias para la cumplir con el reglamento de transparencia en la implementación de la solución diseñada. • Proponer al líder de Proyecto, las propuestas de cambio de alcance o cronograma que consideren necesario.

Tabla 31

Roles y Responsabilidades en el Proyecto

Rol	Responsabilidad
Asesor Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y evaluar todo el proceso de contratación y servicios que se implementarán producto de la puesta en producción del nuevo servicio, asegurando la protección y la defensa legal de los derechos e intereses de la Empresa Financiera. • Ser partícipe de la revisión de los procesos operativos, para incluir sus opiniones y exigencias legales en cada proceso.
Jefe de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Velar porque todo proceso o producto nuevo implementado de este proyecto sea incorporado de manera correcta y cumpliendo la normativa interna en los procesos actuales de la organización. • Asegurar que todo cambio en proceso y/o producto diseñado sea validado, aprobado de manera adecuado. Así como su formalización en el momento adecuado una vez haya sido comprobado. • Participar activamente en toda reunión de trabajo del diseño de la solución, así como velar que todo documento de diseño sea resguardado correctamente cumpliendo los estándares de la organización.
Coordinador de Área operativa impactada	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y analizar los impactos en sus procesos operativos del día a día producto de la incorporación de la nueva solución diseñada. • Coordinar e involucrar en la revisión de sus procesos operativos a los diferentes coordinadores de Áreas soporte normativo, para incluir sus opiniones y exigencias legales en cada proceso. • Diseñar y aprobar los cambios en los procesos de los cuales son dueños. • Implementar y responder por los planes de acción diseñados para mitigar los riesgos definidos en sus áreas competentes. • Validar las implementaciones tecnológicas diseñadas asociadas a sus procesos operativos.

Tabla 31

Roles y Responsabilidades en el Proyecto

Rol	Responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que sus procesos operativos modificados sean desplegados de manera correcta a los equipos que intervienen en los mismos. • Proponer al líder de Proyecto, las propuestas de cambio de alcance o cronograma que consideren necesario. • Adecuar la organización de sus áreas en lo que sea necesario para la aplicación de los nuevos procesos operativos diseñados y aprobados. • Ser responsables por la solución de las diferentes incidencias que pudieran producirse en sus procesos, así como deberá mantener al tanto de ello al líder de Negocio. • Comunicar al Analista de proyectos de las diferentes incidencias y problemas que afecten a su proceso operativo impactado. • Diseñar y realizar las diferentes pruebas de usuario relacionadas con algún requerimiento tecnológico en cuanto a sus procesos operativos se refiera. • Enviar los sustentos y respuestas necesarias a las observaciones concernientes a sus procesos operativos de los cuales son dueño.
<p style="text-align: center;">Gerente Normalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el proceso de recuperación que se llevará acabo con los nuevos créditos generados por la nueva solución. • Gestionar e identificar las oportunidades de mejora de los procesos de recuperaciones en conjunto con el líder de proyecto para lograr la mayor eficiencia en los canales disponibles en la línea de los objetivos del proyecto. • Implementar las estrategias de recuperaciones y dar seguimiento a las acciones definidas en el nuevo proceso.

Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.1.4. Declaración del alcance

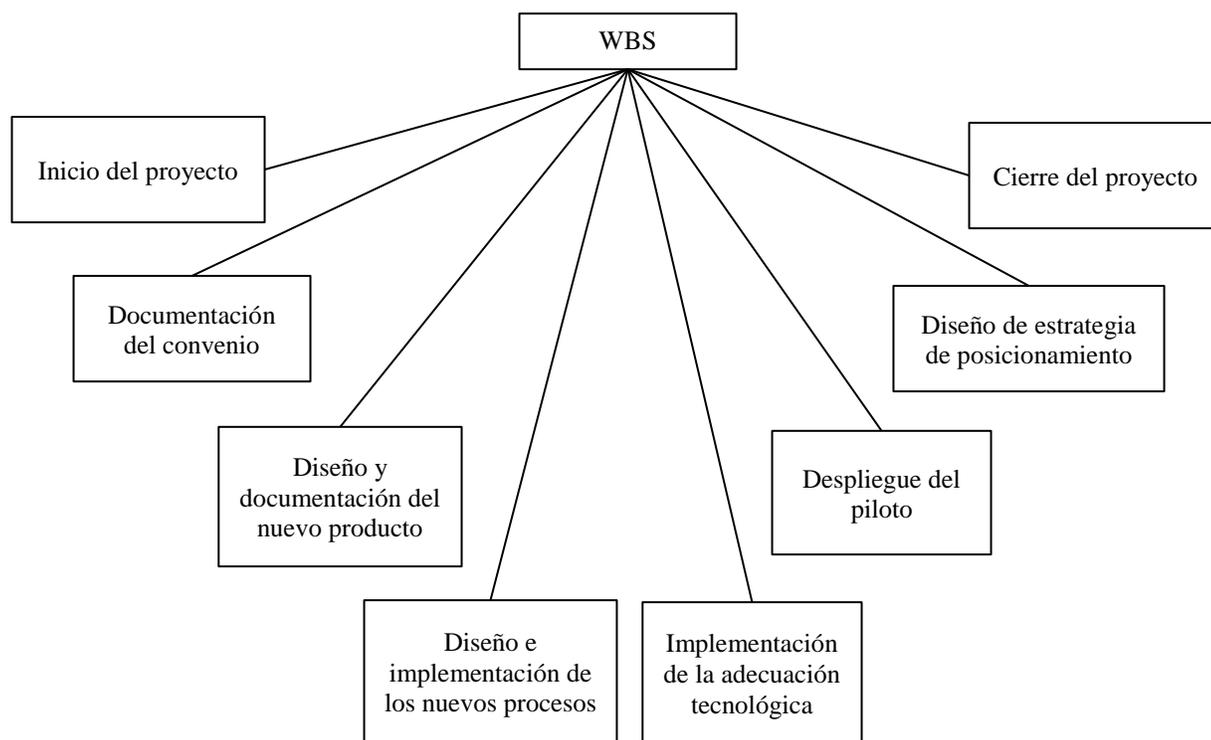
Se determinó que el alcance del proyecto sería:

- Diseño y documentación del nuevo producto.
- Implementación del proceso integral de la nueva solución.
- Adecuación tecnológica de Empresa Financiera con la plataforma digital de la Empresa Fintech.
- Soporte al despliegue del piloto.
- Convenio con la Empresa Fintech para soportar la nueva solución tecnológica.
- Definir la estrategia de posicionamiento de la nueva solución.

4.1.4.1.5. EDT del proyecto

Figura 33

EDT del Proyecto



Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.1.6. Productos a entregar

Los entregables del proyecto serían:

Tabla 32

Entregables del Proyecto

Nº	Nombre del Entregable	Descripción del Entregable	Criterio de aceptación
1	Documentación del convenio para la solución.	Documentos formales que describen los acuerdos y compromisos de cada una de las partes.	Contratos firmados por todas las partes.
2	Diseño y documentación del nuevo producto.	Documentación formal que describe el producto	Acta de aprobación del comité directivo de la creación del nuevo producto. Acta de aprobación del comité ALCO
3	Diseño de los nuevos procesos	Diagrama que facilita el entendimiento de toda la solución realizada del proyecto.	Documentación formal de solución integral 100% Validado por todas las áreas implicadas y aprobado por el equipo Directivo Cumplimiento de cada una de las características del producto y servicio 100% validado. Reglas de implementación 100% validadas por producto y riesgo no financiero.
4	Adecuación tecnológica	Implementación de la nueva solución con la adecuación tecnológica	Proceso implementado en sistemas al 100% y validado por las áreas implicadas.
5	Despliegue del piloto.	Plan de despliegue del piloto	Plan de despliegue del piloto aprobado por el equipo Directivo. Cumplimiento de los indicadores definidos del piloto (Captación de clientes, comparación de costos unitarios y % de incidentes post implementación).

Tabla 32

Entregables del Proyecto

Nº	Nombre del Entregable	Descripción del Entregable	Criterio de aceptación
6	Definir la estrategia de posicionamiento de la nueva solución.	Plan de estrategia de posicionamiento de la nueva solución	Plan de posicionamiento validado por las áreas implicadas y aprobado por el equipo Directivo.
7	Informe de entrega/cierre del proyecto.	Informe final de la implementación del nuevo servicio y entregables aceptados.	Entrega de los procesos on going a las áreas encargadas. Conformidad del acta por el sponsor.

Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.1.7. Exclusiones del proyecto

No es parte del alcance de este proyecto realizar alguna implementación adicional después de la estrategia de posicionamiento aprobada.

La estrategia de despliegue de otros productos.

4.1.4.1.8. Supuestos del proyecto

El proceso a seguirse en Tecnologías de Información es el mismo que se sigue con la implementación de un nuevo producto.

Disponibilidad y acompañamiento del proveedor en todo el proceso.

Cumplimiento en fecha de cada una de las actividades planificadas de cada una de las áreas interesadas.

Todas las partes se encuentran interesadas.

4.1.4.1.9. Gestión de riesgos

Tabla 33

Gestión de Riesgos del Proyecto

Riesgo	Causas	Nivel A/M/B	Plan de mitigación
Retraso en la implementación del producto a nivel de TI.	No contar con los recursos necesarios para las ejecutar el trabajo del proyecto. Falta de interés de los involucrados.	M	Coordinación y seguimiento constante con el equipo de interesados.
Demoras en ejecución o cumplimiento de actividades	Falta de compromiso e interés.	M	Implementación semanal de reuniones de seguimiento con todos los interesados del proyecto.
Uso de mayor presupuesto	Incremento de actividades fuera del alcance o mal uso de los recursos previstos	B	Control oportuno del cronograma.
Riesgos de implementación	Mala recolección de los requisitos necesarios	B	Recolección de requisitos detallada y validada por cada una de las áreas implicadas.
Demoras en ejecución de actividades	Falta de compromiso de todos los involucrados	M	Reuniones a solicitud de revisión de compromisos y seguimiento de acuerdos con los involucrados.

Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

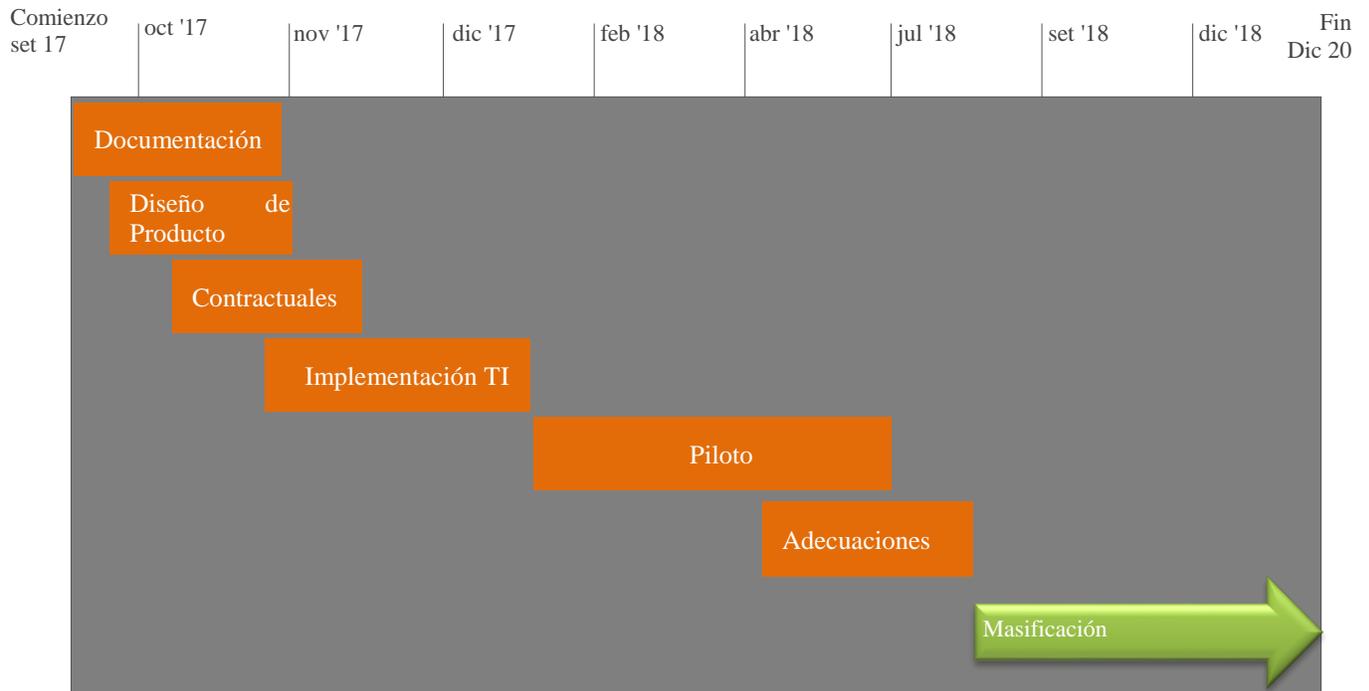
Elaboración: Propia

4.1.4.1.10. Cronograma e hitos del proyecto

El tiempo que se destinó para la implementación de toda la estrategia se dividió en seis módulos.

Figura 34

Cronograma del Proyecto



Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.1.11. Control de cambios y gestión de las comunicaciones

El responsable de analizar los cambios en cualquiera de las líneas base del Proyecto será el Líder del Proyecto en combinación con el Sponsor, siendo el Responsable o el Decisor que otorgue el visto bueno al(los) cambio(s).

La clasificación de cambios será:

- Los cambios en la línea base de alcance o línea base de tiempo deberán ser aprobados por la Junta de Gerentes.
- Los cambios en la línea base de costo deberán ser aprobados por el área de Presupuestos.

4.1.4.2. Ejecución del proyecto

4.1.4.2.1. Inicio del proyecto

El inicio del proyecto del proyecto forma parte de la Gestión de los Interesados. En esta etapa se detallan los procesos que se realizaron en cuanto a la gestión de los interesados y el cumplimiento de sus requisitos.

Previo al inicio del proyecto el Plan de Gestión del Proyecto, correspondiente a la planificación del mismo, fue generado como un entregable en la fase de Estudio Técnico del proyecto.

Dicho Plan de Gestión del Proyecto fue revisado y aprobado por el Gerente Central de Administración y Finanzas, el Gerente de Riesgos y el Gerente de Proyectos.

Así mismo, se aprobó el cronograma de trabajo con la participación de todas las gerencias centrales y fue revisado y aprobado por el Gerente Central de Administración y Finanzas, el Gerente de Riesgos y el Gerente de Proyectos

En esta etapa se designó formalmente al Líder del Proyecto.

4.1.4.2.2. Diseño y Documentación del Nuevo Producto Consumo

Como resultado del diseño y documentación del nuevo producto consumo se elaboró una Guía de Productos de Créditos Digitales el cual contiene el reglamento crediticio de los productos digitales en cuanto a su esquema, su clasificación, su destino, las características de los clientes, los montos a otorgar, el plazo de otorgamiento del crédito, las condiciones aplicables para el producto, así como los requisitos del producto.

La Guía de Productos de Créditos Digitales fue aprobada por el directorio de la Empresa Financiera y puesta en vigencia al inicio de la prueba piloto, así mismo también fue aprobada por el Comité ALCO, con lo que se cumplió con el entregable número 2 del proyecto.

La Guía de Productos de Créditos Digitales se encuentra en el Anexo 5.

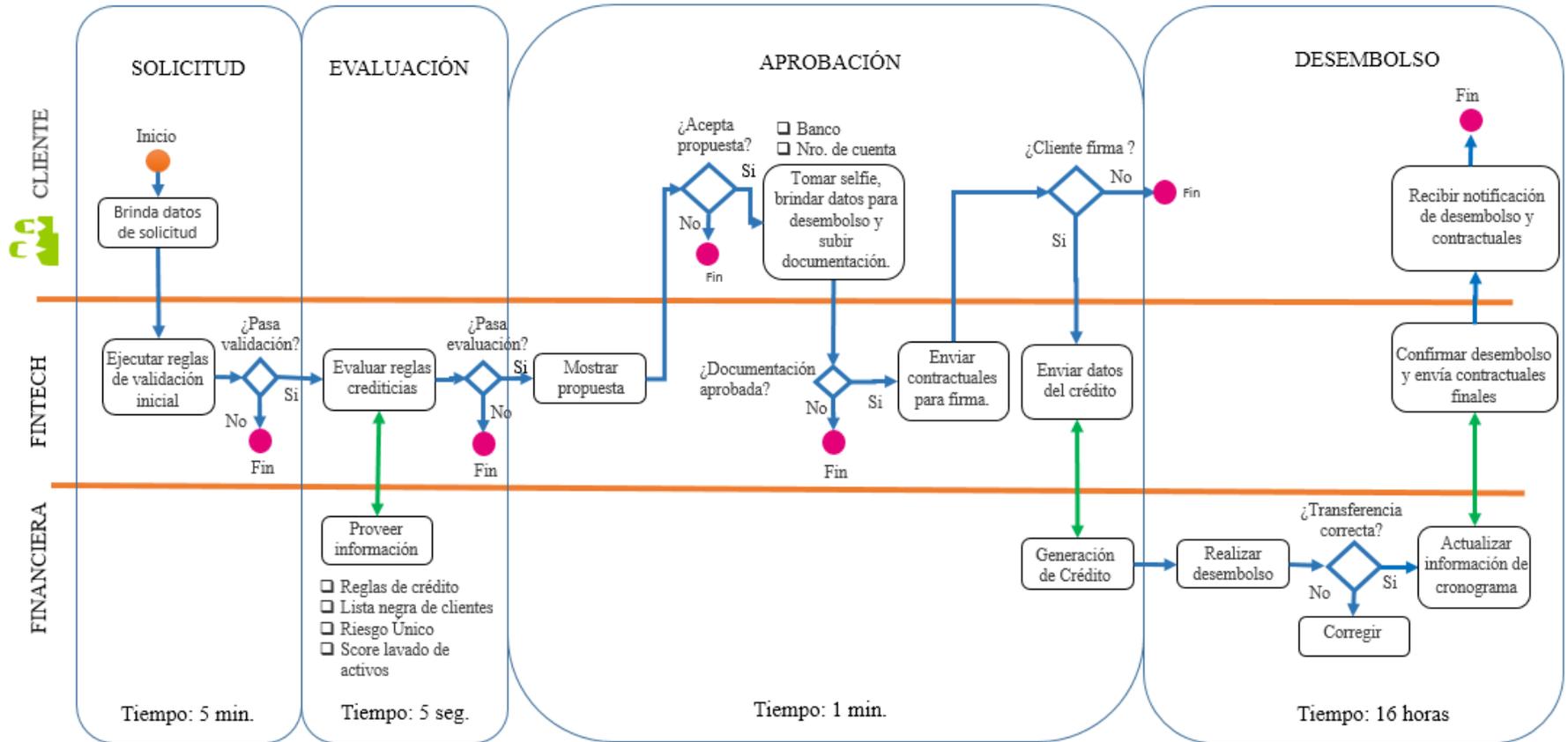
4.1.4.2.3. Diseño de los nuevos procesos

La creación del nuevo producto requirió del diseño de nuevos procesos, los mismos que se encuentran integrados debido a su naturaleza tecnológica.

A continuación, se detalla el flujo del proceso del crédito.

Figura 35

Proceso definitivo detallado del otorgamiento de créditos digitales



Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.2.4. Adecuación tecnológica

La adecuación tecnológica corresponde al intercambio de información de manera digital entre la Empresa Financiera y la Empresa Fintech. Este proceso se realiza a través de Web Service y en tiempo real.

Se diseñó e implementó un catálogo de servicios que incluía:

- Web Service de Pre-evaluación
- Web Service de Consulta Evaluación
- Web Service de Evaluación
- Web Service de Generación de Crédito
- Web Service de Confirmación de Desembolso

El catálogo de servicios fue construido por el área de Solución de Negocios, aprobado por la Gerencia de TI y validado con la Fintech.

El catálogo de servicios se muestra en el Anexo 6.

4.1.4.2.5. Ejecución del Piloto

4.1.4.2.5.1. Acta de Inicio del Piloto

Se elaboró un Acta de Inicio del Piloto, el cual contenía los objetivos, el alcance, los responsables, el tipo de piloto, el impacto del cambio, la duración, la conformación del equipo y el cronograma de actividades.

El Acta de Inicio del Piloto fue aprobado por el Sponsor del Proyecto, la Gerencia de Proyectos y el Líder del Proyecto.

El Acta de Inicio del Piloto se muestra en el Anexo 7.

4.1.4.2.5.2. Resultados del Comportamiento de la Cartera de Créditos

El objetivo fue: “Describir el comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera después la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online”.

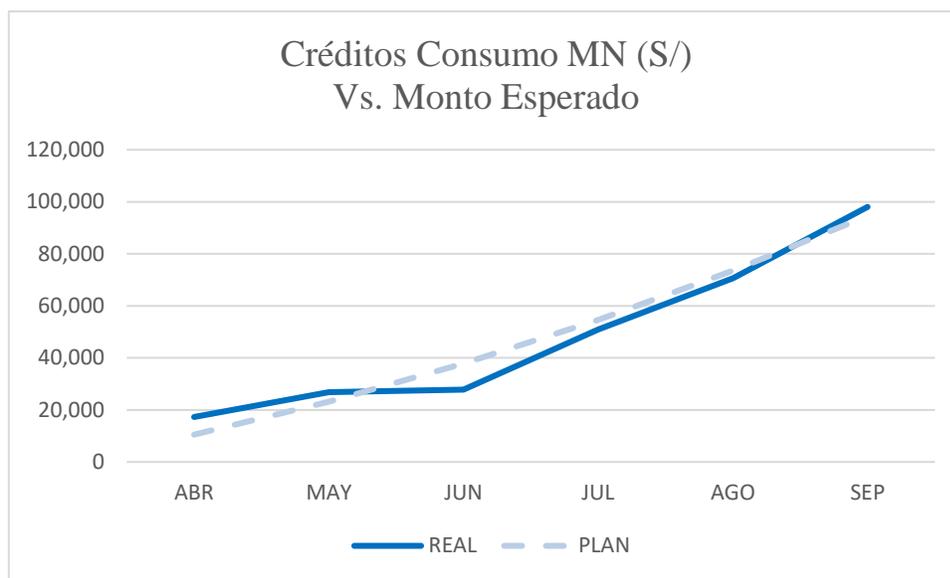
- Saldo de Cartera

Los resultados obtenidos del saldo de cartera con respecto a lo esperado al inicio del proyecto (prueba piloto), arrojó resultados satisfactorios debido a que se cumplió las metas propuesta, habiendo llegado a los 98 mil 57 de soles en el mes de setiembre.

A continuación, se muestra el resultado obtenido (año 2018) en comparación con lo planificado.

Figura 36

Resultado del Saldo del Cartera Vs. Planificado



Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

- Número de Deudores

El número de deudores con respecto a lo esperado al inicio del proyecto (prueba piloto) arrojó resultados satisfactorios debido a que se cumplió la meta propuesta, habiendo llegado a los 50 deudores el último mes.

A continuación, se muestra el resultado obtenido del año 2018 en comparación con lo planificado.

Figura 37

Resultado del Número de Deudores Vs. Planificado



Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.2.5.3. Resultados de la Rentabilidad de la Cartera de Créditos

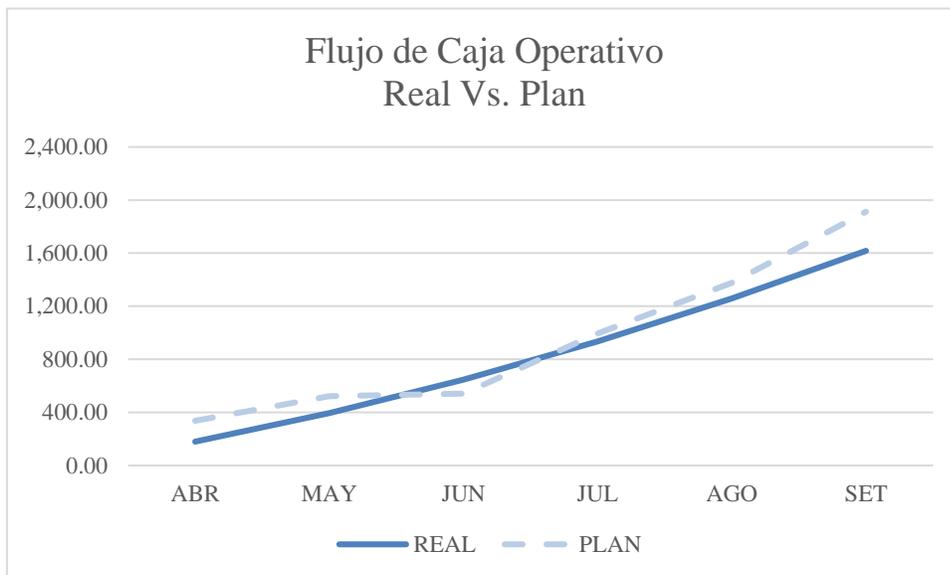
El objetivo fue: Describir la rentabilidad obtenida producto de la implementación de la Coo-petencia de la empresa Financiera con una Empresa Fintech para la colocación de créditos online.

- Rentabilidad

El resultado correspondiente al flujo de caja operativo arrojó resultados satisfactorios durante la prueba piloto puesto que se superó el monto del Flujo de Caja Operativo con respecto a lo esperado al inicio del proyecto.

Figura 38

Resultado del Flujo de Caja Operativo Vs. Planificado



Fuente: Área de Proyectos y Estrategia de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.2.5.4. Cambios en los indicadores del proceso

Como resultado del cambio en los indicadores de nuestra dimensión “Procesos” se tiene la siguiente tabla resumen.

Tabla 34

Cambios en los indicadores del proceso

Momento	Personal	Tiempo	Tráfico de solicitantes desde la plataforma
Etapa de Solicitud del Crédito			
Antes	2	2 días	-
Después	-	5 min	250
Etapa de Evaluación del Crédito			
Antes	1	1 día	-
Después	-	5 seg.	215
Etapa de Aprobación del Crédito			
Antes	1	1 día	-
Después	-	1 min.	280
Etapa de Desembolso del Crédito			
Antes	2	1 día	-
Después	-	16 hrs. Máx.	301

Fuente: Área de Proyectos de la Empresa Financiera

Elaboración: Propia

4.1.4.3. Cierre del Proyecto

4.1.4.3.1. Convenio con la Empresa Fintech

Una vez validada la solución tecnológica se procedió a la firma del Convenio con la Empresa Fintech, el documento se encuentra en el Anexo 8.

4.2. Análisis de los resultados o discusión de resultados

Los hallazgos previstos en la investigación dan cuenta de la importancia de utilizar la estrategia del modelo de Coopetencia en las organizaciones, es así que se configura como una herramienta estratégica en el mundo de los negocios, tal como lo expone Nalebuff & Brandenburger (1997), quien su obra indica que “En los negocios, el éxito de uno no exige que otros fracasen, pues puede haber múltiples ganadores”.

Esta opinión se confirma con los resultados expuestos en la presente investigación, donde se determinó que la implementación del modelo de Coopetencia entre la Empresa Financiera y la Empresa Fintech para la colocación de créditos online da como resultado un impacto económico positivo en la Empresa Financiera puesto que se obtuvo resultados satisfactorios en sus indicadores como son Valor Actual Neto (VAN) de S/ 557,915.00 y una

Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) de 57%; asimismo, la Empresa Fintech obtuvo resultados satisfactorios según el criterio de conformidad del convenio como son una comisión mayor igual al 2.85% del monto desembolsado con un tráfico en la plataforma de más de 200 usuarios solicitantes por mes.

Dichos resultados garantizan el incremento de la riqueza para ambas organizaciones según los criterios de conformidad del convenio firmado.

Respecto al primer objetivo específico planteado, se comprueba la hipótesis específica número uno puesto que el comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la Empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coo-petencia con la Empresa Fintech para la colocación de créditos online, sí podría ser mejorado, específicamente en los indicadores de saldo de cartera de créditos y número de deudores. Lo que se demuestra, por un lado, comparando la participación de las colocaciones de las instituciones financieras del mismo segmento, siendo que la Empresa Financiera ocupa el puesto número 8 con una participación de 4% el año 2017; y por otro lado comparando el número de clientes, verificando que la Empresa Financiera ocupa el segundo puesto con una participación del 15% el mismo año.

Referente al segundo objetivo específico planteado, se comprueba la hipótesis específica número dos puesto que la rentabilidad de la cartera de créditos de consumo de la Empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coo-petencia con la Empresa Fintech para la colocación de créditos online, sí tuvo oportunidades de mejora. Lo que se demuestra analizando el costo unitario del crédito según el agente captador y evaluador del crédito tradicional, en el que se observó que la utilidad del crédito varía según el agente captador, siendo que se obtenía mayor utilidad cuando este era de inferior rango como, es el Analista de Créditos.

Respecto del tercer objetivo específico planteado, en implementar el modelo de Coo-petencia de forma adecuada, se comprueba la hipótesis específica número tres dado que la implementación tecnológica se dio en un 100% respecto a su alcance y funcionalidad de la plataforma digital, reemplazando de este modo el recurso humano del proceso tradicional por el recurso tecnológico durante todas las etapas del crédito desde la solicitud hasta el desembolso.

Referente al cuarto objetivo específico planteado, se comprueba la hipótesis específica número cuatro puesto que la rentabilidad de la cartera de créditos de consumo de la Empresa Financiera después de la implementación del modelo de Coopetencia con la Empresa Fintech para la colocación de créditos online, sí pudo ser mejorada, específicamente para créditos inferiores a los 5 mil soles, obteniendo una utilidad unitaria antes de impuestos de S/ 554.41 (quinientos cincuenta y cuatro con 41/100 soles) para desembolsos entre 3 mil y 5 mil soles a diferencia de los 422.93 (cuatrocientos veinte dos con 93/100 soles) de utilidad unitaria antes de impuestos que se obtiene con el crédito tradicional con un agente captador de Asesor de Negocios. Ver figura número 30.

Respecto al quinto objetivo específico, según los datos analizados se comprueba la hipótesis específica número cinco dado que al implementarse el modelo de Coopetencia, se obtuvo un impacto positivo en la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera, para la colocación de créditos online. El impacto positivo fue para los indicadores de saldo de cartera en el que se obtuvo 98 mil 57 soles de saldo de cartera del crédito de consumo online respecto de los 94 mil 563 planificado para el último mes de la etapa piloto (setiembre de 2018); asimismo respecto del número de deudores también se superó la meta propuesta de 45 obteniendo un total de 50 deudores al cierre de la etapa piloto (setiembre de 2018), con lo que se superó las estimaciones realizadas en el proceso de evaluación.

Conforme a los resultados obtenidos Huanca, A. (2017), en su estudio refiere que los factores del costo del crédito más relevantes son el costo operativo, el costo de fondeo o el tamaño del crédito comparado con el ratio de capital, lo cual definitivamente impacta directamente en la utilidad del crédito. Los resultados guardan relación con los hallazgos obtenidos debido a que la reducción del costo operativo del crédito de consumo con la implementación del modelo de Coopetencia para la colocación de créditos online incrementó la utilidad unitaria antes de impuestos del nuevo crédito.

En este particular Alide (2016), en su investigación del desenvolvimiento de la Banca de Desarrollo en medio de las tendencias mundiales refiere que los avances en las tecnologías definirán la dinámica global teniendo como instrumento las Fintech y Crowdfunding, las cuales sirven para prestar servicios financieros a través de la tecnología. Asimismo, Noroña, P. & Ospina, L. (2016) concluyen que es posible diseñar un modelo colaborativo entre la banca tradicional y las Fintech formando equipos de trabajo interdisciplinarios. El resultado

guarda relación con los hallazgos obtenidos puesto la Empresa Fintech aportó la tecnología en el modelo de Coo-petencia, y se logró la implementación de dicho modelo a través del uso de la metodología PMI en el cual se contó con equipos de trabajo interdisciplinarios, quedando demostrado que es posible dicha implementación para la prestación de servicios financieros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se arriba a la siguiente conclusión general:

Al implementarse el modelo de Coo-petencia en la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, se obtuvo un impacto económico positivo obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 557,915.00 y una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) de 57%. Con lo cual se acepta la hipótesis principal del estudio.

Se arriba a las siguientes conclusiones específicas:

1. El comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, presentó oportunidades de mejora en cuanto a los indicadores de saldo de cartera y número de deudores. El indicador de saldo de cartera del año 2017 presentó una variación promedio ponderada de -1.20% respecto del año 2015, y el indicador de número de deudores presentó una variación promedio ponderada del -13.79% entre el año 2015 y 2017. Con lo cual **se acepta** la primera hipótesis específica del estudio. Es así que este hallazgo nos permitió continuar con la investigación y pasar al nivel del estudio de factibilidad, diseño e implementación del modelo de Coo-petencia.

2. La rentabilidad que se tiene antes de la implementación del modelo de Coo-petencia de la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, presentó oportunidades de mejora para montos de desembolso inferiores a los 5 mil soles. Con lo cual **se acepta** la segunda hipótesis específica del estudio. Es así que este hallazgo nos permitió continuar con la investigación y pasar al nivel del estudio de factibilidad, diseño e implementación del modelo de Coo-petencia.

3. El proceso para la implementación del modelo de Coo-petencia en la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, fue el adecuado lo cual pudo demostrarse a través de la prueba piloto en la que se cumplió con el 100% del alcance y la funcionalidad de la plataforma digital. Con lo cual **se acepta** la tercera hipótesis específica del estudio. Y, se da paso a la medición de los resultados económicos.

4. Al implementarse el modelo de Coo-petencia, se obtuvo un impacto positivo en la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera, para la colocación de créditos online, en cuanto a los indicadores de saldo de cartera y número de deudores, llegando a los

98 mil 57 soles de cartera y 50 deudores al final de la prueba piloto. Con lo cual **se acepta** la cuarta hipótesis específica del estudio. Este hallazgo sienta las bases para que a futuro se piense en incorporar a este modelo otras líneas de cartera de créditos.

5. Al implementarse el modelo de Coo-petencia, se obtuvo un impacto positivo en la rentabilidad de los créditos de consumo de la empresa financiera, para la colocación de créditos online, para montos de colocaciones inferiores a los 50 mil soles, superando la rentabilidad de los créditos tradicionales para montos inferiores a los 5 mil soles. Con lo cual **se acepta** la quinta hipótesis específica del estudio. De la misma manera que en el punto anterior, este hallazgo sienta las bases para que a futuro se piense en incorporar a este modelo otras líneas de cartera de créditos.

5.2. Recomendaciones

1. Recomendación alineada con la hipótesis número 1: realizar un seguimiento semanal del comportamiento de los indicadores de la cartera de créditos de consumo para poder detectar las desviaciones de manera oportuna.

2. Recomendación alineada con la hipótesis número 2: realizar un seguimiento quincenal del comportamiento de la rentabilidad de la cartera de créditos de consumo para poder detectar las desviaciones de manera oportuna.

3. Recomendación alineada con la hipótesis número 3: Incorporar o adecuar un equipo especializado en temas digitales que esté en constante investigación acerca de nuevas alternativas tecnológicas que puedan implementarse en la organización tales como Big Data. Asimismo, el área de Tecnologías de la Información junto con el área de Proyectos de la empresa Financiera debe evaluar la posibilidad de utilizar otras metodologías para la implementación de proyectos, como las metodologías ágiles, o adecuar la metodología del PMBOK para la ejecución de proyectos de índole tecnológico. Además, la Empresa Financiera debe mantener su proceso de gestión del cambio para volverse una organización resiliente que se adapte rápidamente a los cambios

4. Recomendación alineada con las hipótesis número 4 y 5: Con los resultados obtenidos de la implementación del modelo de Coo-petencia en la etapa piloto y con el seguimiento del comportamiento y rentabilidad de la cartera de créditos del primer año de implementada la solución tecnológica podría elaborarse nuevas proyecciones económicas que permitan diseñar nuevos productos que utilicen la tecnología desarrollada y podría

evaluarse la posibilidad de que se utilice como una herramienta de bancarización ya que al no necesitar de una oficina física por ser un proceso digital se podría erradicar la exclusión financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. J. (2017). Ciberseguridad: la colaboración público-privada en la era de la cuarta revolución industrial (Industria 4.0 versus ciberseguridad 4.0). *Cuadernos de Estrategias N° 185*, 19-64.
- Alide. (Mayo de 2016). *ALIDE*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de ¿Hacia dónde va América Latina y el Caribe? Acciones y proyección de la Banca de Desarrollo: http://www.alide.org.pe/fn_finanzas_C_Doc-tecnicos.asp
- Ambrosini Valdez, D., & López Aliaga, R. (2011). *Sistema Financiero Peruano*. Lima: Universidad de Piura.
- Baca Urbina, G. (2010). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Bregante Tassara, D. (2017). Regulación 2.0: El reto de la regulación Fintech en el sistema Financiero Peruano. *21° Conferencia Anual de la Asociación Latinoamericana e Ibérica de Derecho y Economía (ALACDE)*. Perú: Universidad del Pacífico.
- Carlessi, H. S., & Meza, C. R. (2002). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma Editorial Universitaria.
- Centro de Estudios Económicos. (3 de Diciembre de 2018). *Asociación Nacional de Instituciones Financieras*. Recuperado el 6 de Setiembre de 2019, de <http://www.anif.co/sites/default/files/1440.pdf>
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilema: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2004). *La solución de los innovadores*. España: MCGRAW-HILL S.A.
- Citi Research and CB insight. (January 2017). Digital Disruption - Revisited. *Citi GPS: Global Perspectives & Solutions*, 4.
- Cuya, M. (2017). La disrupción de las startups FinTech en el mundo financiero. *Extraído de: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:hr98-NOcMkQJ:scholar.google.com/+La+disrupci%C3%B3n+de+las+startups+FinTech+en+el+mundo+financiero&hl=es&as_sdt=0,5*

- Deloitte. (2015). *Fintech- Disrupting the way we bank*. Australia: Deloitte Tax Services Pty Ltd.
- Drummond, M., Sculpher, M., Torrance, G., O'Brien, B., & Stoddart, G. (2005). *Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes* (Tercera ed.). New York: Oxford University Press.
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas un Enfoque Latinoamericano*. Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Emiliozi, J. (02 de Mayo de 2016). *Las finanzas colaborativas como agente disruptivo de la industria de servicios financieros: analizando el caso de los préstamos persona-a-persona (P2P lending)*. Recuperado el Noviembre de 30 de 2017, de Repositorio Digital Universidad San Andrés: <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/12052>
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación, 6ta. Ed.* Mexico D.F.: McGraw Hill Education.
- Huanca Luque, A. I. (2017). *El costo del crédito en el mercado peruano: Determinantes microeconómicos o macroeconómicos en el periodo 2005-2015*. Lima.
- Huayta Zapana, K. P. (2016). *Análisis de la competencia que enfrentan las instituciones microfinanciers peruanas y el impacto sobre sus estabilidad financiera*. Lima.
- KPMG Global Fintech y H2 Ventures. (2018). *2018 Fintech100 Leading Global Fintech Innovators*.
- Lindgart, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Lira Briceño, P. (2009). *Finanzas y financiamiento*. Lima: Nathan Associates Inc.
- López Más, J., & Condori Luna, P. (2009). Conformación de alianzas estratégicas Bancos - Empresa y su impacto para un sistema financiero inclusivo. *Gestión en el tercer milenio*, 67-79.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El Método de Estudio de Caso. *Pensamiento y Gestión*, 165-193.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). *Coo-petencia*. Colombia: Norma S.A.

- Noroña-Tobon, P. A., & Ospina-Mosquera, L. M. (2016). *(Tesis) Modelo guía de relacionamiento con empresas Fintech para entidades bancarias, en el marco de la gestión de la innovación*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Repositorio Institucional de la Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11408#.WiwQM4bibIU>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services*. US.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Quinta ed.). Estados Unidos de America: Project Management Institute, Inc.
- Revista Gana Más. (12 de Diciembre de 2016). *Gana Más*. Obtenido de <https://revistaganamas.com.pe/plataforma-de-creditos-solven-cierra-primera-ronda-de-inversion-por-us-400000/>
- Rojas, L. (Diciembre de 2016). La revolución de las empresas Fintech y el futuro de la Banca. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de SCIOTECA Espacio de Conocimiento Abierto: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>
- Sánchez-Monjo, M. (2016). FinTech: panorama actual y tendencias regulatorias. *Revista de derecho del mercado de valores*, (19), 1. Disponible en: http://www.cuatrecasas.com/media_repository/gabinete/publicaciones/docs/1497527061es.pdf.
- Soto, M. (01 de Junio de 2017). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@marvin.soto/fintech-su-evoluci%C3%B3n-y-la-transformaci%C3%B3n-de-su-cadena-de-valor-ff9ad1e2cba2>
- Superintendencia de Banca y Seguros. (10 de Mayo de 2018). *Comunicados SBS*.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Diciembre de 2017). *Intranet SBS*. Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Diciembre/CIIF-0001-di2017.PDF>

- Teja, A. (2017). Indonesian Fintech Business: New Innovations or Foster and Collaborate in Business Ecosystems? *The Asian Journal of Technology Management*, 10-18.
- Turconi, F. (7 de Setiembre de 2017). The future of digital payments. (L. F. 2017, Entrevistador) disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=tupNII2FI34>
- Vergara-Bonilla, M. E. (30 de 06 de 2017). FinTech: Innovación bancaria con Responsabilidad Social. Disponible en http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:azBVJMsOqSEJ:scholar.google.com/+innovaci%C3%B3n+Fintech&hl=es&as_sdt=0,5.
- Zilberman, J. (20 de Noviembre de 2017). *Innovacion digital disruption*. Recuperado el Diciembre de 05 de 2017, de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <http://hdl.handle.net/10757/622063>
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Business Model Innovation: Creating Value In Times Of Change. *Universia Business Review*, 108-121.

ANEXOS

Anexo 1: Declaración de Autenticidad y No Plagio



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: *(Apellidos y nombres)*

ARPI DIANDEROS LIZOETH

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE COOPERENCIA EN UNA EMPRESA FINANCIERA CON UNA EMPRESA FINTECH PARA LA COLOCACIÓN DE CREDITOS ONLINE

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduando

10-12-2019

Fecha

Anexo 2: Autorización de Consentimiento para Realizar la Investigación



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA
DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Evaluación del impacto económico al implementar un modelo de Cooperencia en una empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de Créditos online.

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Arpi Dianderas, Lizbeth

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

Maestría en Administración de Negocios

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: Compartamos Financiera S.A.	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	---

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Peraltilla Palomino, Jameson	Cargo del Jefe/Responsable del área: Gestion de Procesos
--	---

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular:	Correo electrónico de la empresa: jperaltilla@compartamos
---	--

Firma

06-12-2018
Fecha

Jameson Peraltilla Palomino
JEFE DE GESTIÓN DE PROCESOS
Compartamos Financiera

Anexo 3: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES V.I.	VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES V.D.
PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cuál es el impacto económico de implementar un modelo de Coo-petencia en una empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online?	OBJETIVO GENERAL: Evaluar el impacto económico al implementar un modelo de Coo-petencia en la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online.	HIPÓTESIS PRINCIPAL: De implementarse el modelo de Coo-petencia en la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, se obtendría un impacto económico positivo.	Modelo de Coo-petencia.	Jugadores Tiempo Intervinientes en el proceso Tráfico de solicitantes desde la plataforma	Efecto económico en la empresa financiera	VAN TIR Estructura de la cartera de créditos de Consumo Rentabilidad de la cartera de Consumo

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
PROBLEMAS ESPECÍFICOS: ¿Cómo se está comportando la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online? ¿Cuál es la rentabilidad de los créditos de consumo de la empresa financiera antes de la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online? ¿Cuál es el proceso para la implementación del modelo de Coo-petencia de una empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online? ¿Cómo se está comportando la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera después la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online? ¿Cómo es la rentabilidad de los créditos de consumo de la empresa financiera producto de la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Realizar un diagnóstico del comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online. Describir la rentabilidad que se tiene antes de la implementación de la Coo-petencia en la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online. Diseñar el proceso para la implementación del modelo de Coo-petencia de una empresa Financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online. Describir el comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera después la implementación de la Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online. Describir la rentabilidad obtenida producto de la implementación de la Coo-petencia de la empresa Financiera con una Empresa Fintech para la colocación de créditos online.	HIPOTESIS ESPECÍFICAS: El comportamiento de la cartera de créditos de consumo de la empresa Financiera antes de la implementación del modelo de Coo-petencia con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, podría ser mejorado. La rentabilidad que se tiene antes de la implementación del modelo de Coo-petencia de la empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, podría ser mejorado. El proceso para la implementación del modelo de Coo-petencia en una empresa financiera con una empresa Fintech para la colocación de créditos online, es adecuado. De implementarse el modelo de Coo-petencia, se obtendría un impacto positivo en la cartera de créditos de consumo de la empresa financiera, para la colocación de créditos online. De implementarse el modelo de Coo-petencia, se obtendría un impacto positivo en la rentabilidad de los créditos de consumo de la empresa financiera, para la colocación de créditos online.

Anexo 4: Focus Group

En primer lugar, se identificó el perfil de los potenciales usuarios, los resultados se muestran a continuación.

No clientes		Cientes
20 a 29 años	30 a 39 años	30 a 39 años
- La mayoría vive aun con sus padres (estudiantes), aunque algunos ya se independizaron luego de terminar sus carreras y han formado su propia familia (con o sin hijos).	- Han formado sus propias familias, están casados y tienen 02 hijos en promedio.	- Vienen de familias más consolidadas y con más hijos que los otros grupos.
- Suelen trabajar de forma dependiente o a través de un negocio familiar, aunque los más jóvenes se dedican 100% a los estudios.	- La mayoría ha estudiado alguna carrera técnica o profesional y trabajan en rubros relacionados con su profesión.	- Suelen tener un negocio propio y de diversos rubros.
	- Suelen trabajar como dependientes, pocos cuentan con negocios propios.	

En segundo lugar, se identificó su vinculación con las entidades financieras, encontrándose que todos tienen algún producto financiero, principalmente cuentas de ahorro para hacer transferencias, y/o alguna tarjeta de crédito. A continuación, se detalla algunas diferencias entre los grupos de clientes y no clientes.

No clientes	Cientes
- Más del 50% no ha tenido experiencia con préstamos, los que sí lo han solicitado lo han hecho para mejoras en el hogar, inversión en un negocio, estudios o emergencias médicas.	- Adquirieron el préstamo para impulsar el negocio propio, o para intentar comenzar un emprendimiento a la par que trabajan como dependientes.
- Prefieren asumir sus gastos con tarjeta de crédito.	- Llegan a la Empresa Financiera principalmente por recomendación de terceros (clientes o ex clientes).

No clientes	Clientes
- Encuentran barreras al solicitar préstamos.	

En tercer lugar, se indagó sobre la relación con el canal online, encontrándose diferencias sustanciales entre los grupos de clientes y no clientes.

No clientes	Clientes
- Realizan compras esporádicas.	- No suelen comprar por internet, muy baja frecuencia de compra.
- Realizan compras de baja inversión.	- Desconocen el entorno de compras online.
- Encuentran barreras al solicitar préstamos.	- Tienen temor a ser estafados.
- Los que están más habituados a compras online realizan entre 1 a 2 compras al mes.	- Tienen desconfianza de las compras online.
- Pagan sus compras online con tarjetas de crédito o débito	- Los que alguna vez compraron online pagan contra entrega del producto.
- El punto de partida de su experiencia de compra online es mayormente Facebook.	- No suelen estar familiarizados con transacciones por el canal online.
- Está habituados al uso de la banca por internet y usan token digital.	

En cuarto lugar, se les preguntó sobre aquello que valoran y lo que no del canal online.

Beneficios	Riesgos
- Practicidad, comodidad, rapidez en la compra.	- Páginas inseguras (clonadas), sus tarjetas pueden ser clonadas y sus datos pueden ser usados para ilícitos.
- Acceso a mejores ofertas y precios que en el canal presencial.	- No se puede verificar la calidad del producto antes de la compra.
- Posibilidad de cotizar en diferentes páginas y encontrar el mejor precio.	

Beneficios	Riesgos
- Mayor variedad de productos, acceso a productos que no venden en Perú.	- Fallas con la entrega de los productos, tiempos prolongados.

En quinto lugar, se indagó sobre los aspectos que toman en cuenta en una página web.

Diseño y funcionalidad	Información de la empresa	Elementos de seguridad
- Debe tener colores sobrios o bien combinados, con información fácil de encontrar, buena redacción y sin faltas ortográficas.	- La marca debe tener tiempo en el mercado, debe tener publicidad.	- Que pidan únicamente información necesaria: nombre, correo, dirección, DNI y datos de la tarjeta con la que se compra.
- El proceso de compra debe ser sencillo, intuitivo, importancia de la usabilidad de la página.	- Debe permitir visualizar la experiencia de otros clientes, comentarios, puntuaciones, etc.	- Que la página haya sido recientemente actualizada (fecha reciente).
- Se debe ofrecer diversas opciones de pago (tarjetas de crédito, débito, PayPal, entre otros).	- Que ofrezca algún contacto con un interlocutor de la marca, correo de rápida respuesta o vía telefónica.	- Que indique que está protegida con un antivirus. Candado de seguridad en el URL.
- Los pagos virtuales deben estar certificados.		- Que no desvíe al comprador a otra página.
		- No debe haber publicidad al interior de la página.

Anexo 5: Guía de Productos de Créditos Digitales

Capítulo 1: Reglamento Crediticio de los Productos Digitales de la Empresa Financiera

ESQUEMA DE PRODUCTOS

Clasificación interna del Producto	Clasificación del Crédito		
	Consumo	Pequeña Empresa	Microempresa
Productos Digitales	Crédito Perfecto		-

PRODUCTOS DIGITALES

Son aquellos productos cuyo objetivo es otorgar créditos de manera digital, de forma rápida y segura.

PRODUCTO CRÉDITO PERFECTO

1.1.1. Dirigido a:

Personas naturales sin negocio bancarizadas con score predicta plus A, B o C y no bancarizadas tipo 1 (personas con renta de 4ta o 5ta categoría).

1.1.2. Del Destino y la Clasificación del Crédito:

- Destino del Crédito: Consumo
- Clasificación del Crédito: Consumo

1.1.3. De los Clientes:

- Tipo de Cliente: Nuevo, Recurrente o Recuperado.
- Tipo de Persona al cual está dirigido: Persona Natural sin Negocio con DNI y residente en Perú.
- Género (sólo aplica para PN): Femenino o Masculino.

1.1.4. De los Montos:

- Tipo de Moneda: Soles.
- Monto Mínimo: Desde S/ 500.
- Monto Máximo:

El monto máximo a otorgar dependerá del Score predicta plus con el que cuente el Cliente.

- ✧ Para Usuario Solicitante bancarizado:

Score Predicta Plus	Monto Máximo	
	Nuevo	Recurrente / Recuperado
A	5000	7000
B	4000	5000
C	3000	4000

- ✧ Para Usuario Solicitante No bancarizado:

No Bancarizado	Monto Máximo
Independiente de 4ta categoría	2000
Dependientes de 5ta categoría	4000

- Financiamiento: Hasta el 100%.

1.1.5. Del Plazo:

- Plazo Mínimo: Desde 6 cuotas mensuales.
- Plazo Máximo: Hasta 18 cuotas mensuales.

El plazo máximo a otorgar dependerá del Score Predicta Plus con el que cuente el Cliente.

- ✧ Para Usuario Solicitante bancarizado:

Score Predicta Plus	Plazo Máximo	
	Nuevo	Recurrente/ Recuperado
A	12	12
B	9	12
C	6	9
No bancarizados	6	-

- Primera Cuota: Hasta 59 días.
- Periodo Libre: No Aplica.
- Periodo de Gracia: No Aplica.
- Periodo Gratis: No Aplica.

1.1.6. De las Condiciones:

- La persona que aplique para éste crédito debe tener entre 24 y 60 años.
- La persona no debe contar con créditos de mediana empresa o tipo de crédito superior.
- Clientes sin crédito castigados en los últimos 24 meses.
- Clientes sin créditos refinanciados en los últimos 12 meses.
- Clientes sin créditos en situación judicial en los últimos 12 meses.
- 100% Normal en los últimos 6 meses cronológicos, si tuviese historial crediticio.
- Número máximo de entidades acreedoras: 3
- Número máximo de entidades que reportan: 4
- Sólo se otorgará créditos a clientes con ubicación según el anexo – Zonas para la aceptación de Producto Digital

- La persona no puede ser fiador de créditos en condición de vencido, judicial o castigo.
- El titular y cónyuge del titular no puede tener créditos con la Empresa Financiera.
- El cónyuge del titular sólo puede tener score predicta plus A, B, C o No Bancarizado en cualquier tipo (1,2,3 ó 4)
- Clientes que no se encuentren en la base negativa de la Empresa Financiera (OFAC, PEP, etc.)
- La persona no puede ser accionista de una persona jurídica (cliente de la Empresa Financiera) con más del 50% de participación.
- La titular no debe contar con créditos en trámite o pendientes de desembolso en la Empresa Financiera.
- La persona no debe ser colaborador de la Empresa Financiera o vinculado.
- El ingreso neto de la persona debe ser mayor o igual a S/ 1200
- La persona no debe ser colaborador de la Empresa Financiera o vinculado.
- Ratio Cuota Ingreso (RCI) máximo por segmento e ingreso neto es:

Ingreso Neto	Score Predicta Plus			
	No bancarizados	C	B	A
<= 2000	15%	15%	25%	25%
2,000 - 3,000	25%	25%	25%	40%
3,000 - 5,000	25%	25%	40%	40%
>= 5,000	25%	40%	40%	40%

- Ratio Deuda Ingreso (Apalancamiento) máximo por segmento e ingreso neto. Ratios debe ser:

Ingreso Neto	Score Predicta Plus			
	No bancarizados	C	B	A
<= 2000	2.5	2.5	4.0	4.0
2,000 - 3,000	4.0	4.0	4.0	7.0
3,000 - 5,000	4.0	4.0	7.0	7.0
>= 5,000	4.0	7.0	7.0	7.0

- No se otorgará créditos a los clientes que tengan morosidad por pensión alimenticia.
- No se otorgará crédito a los clientes con protestos mayores a 30% de sus ingresos.
- No se otorgará crédito a personas con renta de 4ta categoría cuya condición de la vivienda es alquilada.
- Se debe validar que el cliente no bancarizado (con renta de 4ta y 5ta categoría) tenga como mínimo 12 meses laborales consecutivos y también que el cliente bancarizado (con renta de 4ta y 5ta categoría) tenga como mínimo 6 meses laborales consecutivos.
- Si el cliente consigna como referencia a un cliente con Crédito Digital que se encuentra con atrasos en su cuota en la Empresa Financiera, entonces no se le otorga el crédito.

1.1.7. Requisitos del Producto:

Requisitos para clientes de 5ta categoría	Score Predicta Plus			
	A	B	C	No Bancarizado
DNI	X	X	X	X
Recibo de servicios del último mes (agua, luz, teléfono, cable) independientemente si pertenece al solicitante o no.			X	X
03 últimas boletas de pago.			X	X
Número de referencias (pueden ser familiares o no)			2	3*

* De vivir en casa alquilada, debe adjuntar referencia de un familiar (Segundo grado) que tenga teléfono fijo.

Requisitos para clientes de 4ta categoría	Score Predicta Plus			
	A	B	C	NO BANCARIZADO
DNI	X	X	X	X
Recibo de servicios del último mes (agua, luz, teléfono, cable) independientemente si pertenece al solicitante o no.		X	X	X
Número de referencias (pueden ser familiares o no)			3	3
Estado de cuenta y/o voucher de pago de todos los créditos vigentes.			X	X
Recibos por honorarios de los últimos 3 meses y declaración anual			X	X

Definiciones

1. TIPOS DE CLIENTES

- **Clientes Nuevo:** Es aquel que no tuvo ningún crédito vigente en Crédito Individual.
- **Cliente Recuperado:** Es aquel que no tuvo créditos por un periodo mayor a 15 días.
- **Cliente Recurrente:** Es aquel cliente activo o pasivo por un periodo menor o igual a 15 días que tiene créditos dentro de ese periodo.

2. DOCUMENTO DE IDENTIDAD

Se considera Documento de Identidad:

- DNI (Documento Nacional de Identidad), para residentes peruanos.

3. CONYUGUE:

- La unión de hecho o convivencia se da desde que un varón y una mujer, libres de impedimento matrimonial deciden vivir juntos voluntariamente para alcanzar finalidades y cumplir deberes semejantes a los del matrimonio. Esta unión de hecho o convivencia origina una sociedad de bienes que se sujeta al régimen de sociedad de gananciales cuando dicha convivencia supera los dos años.

4. TIPOS DE CLIENTES CONSUMO:

- **DEPENDIENTES FORMALES (renta 5ta Categoría):**

Son aquellos que trabajan en una empresa formal y reciben boletas de pago.

- **INDEPENDIENTES FORMALES (renta 4ta Categoría):**

Son aquellos que trabajan para un tercero y emiten recibos por honorarios.

5. SEGMENTACIÓN DE TIPOS DE CLIENTES

- **Bancarizado:** Es aquel cliente que ha tenido créditos vigentes en los últimos 24 meses.

- **No bancarizado:** Es aquel cliente que no presenta historial en un periodo de 24 meses.

6. TIPOS DE CRÉDITOS

5.1. Tipo de Crédito según su participación:

- **Crédito Directo:** Es aquel crédito que las empresas del sistema financiero otorgan a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar una suma de dinero determinada, en uno o varios actos comprendiendo, inclusive, las obligaciones derivadas de refinanciaciones y reestructuraciones de créditos o deudas existentes.
- **Crédito Indirecto o Contingente:** Es aquel crédito que se adquiere por ser fiador solidario, las cartas fianza, las cartas de crédito, aceptaciones bancarias, créditos concedidos no desembolsados y las líneas de crédito no utilizadas, otorgados por las empresas del sistema financiero.

7. CONDICIONES DEL CRÉDITO

- **Monto:** La primera condición es determinar la capacidad máxima de pago del empresario que permite establecer el monto del préstamo que el negocio puede recibir. El análisis del capital de trabajo permite apreciar el monto de préstamo más realista que puede manejar el negocio. De otro lado, el análisis de endeudamiento (evitar sobre endeudamiento), es otra variable que en conjunto ayuda a establecer el monto de crédito más adecuado.
- **Frecuencia de Pago:** El análisis de movimiento y estructura comercial es la principal variable para determinar la frecuencia de pago más consistente; se agrega a esto, el análisis de la rotación de inventarios y el análisis de liquidez. Debe considerarse, en forma marginal, también la periodicidad de los otros ingresos familiares y la composición de los gastos.
- **Plazo:** El plazo está relacionado con los ciclos de negocio; pero influye en el mismo, la estrategia de mercado que tiene el solicitante; es decir sus expectativas y perspectivas. El plazo debiera acondicionarse al requerimiento del cliente, considerando el ciclo y giro del negocio y dejando la posibilidad de

amortizar extraordinariamente sobre los saldos deudores. Para el efecto introducimos el plazo de gracia en el pago del préstamo como característica adicional del producto.

- **Cuota:** Es resultado del préstamo, plazo y frecuencia recomendada la misma que debe estar debidamente cubierta por el Resultado Neto Mensual. Todo este proceso se desarrolla dentro de los parámetros establecido por nuestra política crédito.

8. SCORE DE EVALUACIÓN

Las variables de score no serán reveladas de manera explícita con el fin de mantener un adecuado poder de predicción en la herramienta.

- **Score Predicta Plus:** Es aquel que mide el nivel de riesgo que representa un cliente al momento de solicitar un crédito, de acuerdo al comportamiento que haya mostrado principalmente en el Sistema Financiero

9. EVALUACIÓN E INDICADORES DE EVALUACIÓN

- **Número de Instituciones:** Total de instituciones en las que un cliente y su conyugue (en caso corresponda) tienen deudas directas y contingentes (líneas de crédito no utilizadas > S/ 1,000). Las instituciones en común se contabilizan como uno.
- **Entidades Acreedoras:** Considera las entidades en las cuales el cliente y el conyugue (si tuviera) tienen deuda directa.
- **Entidades Reportantes:** Considera las entidades en las cuales el cliente tiene deudas directas y contingentes (utilizadas y no utilizadas).
- **Ratio Cuota Ingreso (RCI):** Es el máximo porcentaje del ingreso mensual que se puede destinar para el pago de cuotas de los créditos vigentes en el sistema financiero, del negocio más la cuota del crédito propuesto.
- **Ingreso Bruto:** Aquel que no considera descuentos por ningún concepto.

- **Ingreso percibido:** Ingreso neto, luego de descuentos, consignado en las boletas de pago para los créditos de consumo.

10. PLAZO DEL CRÉDITO

- **Primera Fecha de Vencimiento:** Días que transcurren entre la fecha de desembolso hasta la fecha de vencimiento de la primera cuota del crédito.
- **Periodo Libre:** Período de tiempo transcurrido a partir de la fecha de desembolso durante los cuales se calcula intereses, pero no se programa el pago de cuotas.
- **Periodo de Gracia:** Cuotas iniciales en las cuales se programará solo el pago de intereses.
- **Período Gratis:** Días transcurridos a partir de la fecha de desembolso durante los cuales no se calculan intereses.

11. CONDICIÓN DE VIVIENDA

- **Familiar:** Vivienda propiedad de abuelos, padres, hijos o hermanos de titular o cónyuge del crédito.
- **Alojado:** Vivienda propiedad de personas no considerados en el punto anterior pudiendo ser amigos, conocidos, tíos, primos, sobrinos, etc.
- **Alquiler:** Vivienda donde el titular o cónyuge realizan pagos periódicos al dueño de ésta de preferencia con un contrato vigente.
- **Anticresis:** Vivienda donde el titular o cónyuge realizó un pago único que será devuelto al transcurrir un determinado tiempo estipulado en un contrato.
- **Propia:** Vivienda donde el titular o cónyuge posee un documento que acredite la propiedad sobre ésta de acuerdo a la relación de documentos permitida por la institución.

**ANEXO N° 02 ZONAS PARA LA ACEPTACIÓN DE PRODUCTO
DIGITAL**

Departamento	Provincia	Departamento	Provincia
Ancash	Huaraz	La Libertad	Trujillo
Ancash	Carhuaz	La Libertad	Ascope
Ancash	Casma	La Libertad	Pacasmayo
Ancash	Santa	La Libertad	Virú
Arequipa	Arequipa	Lambayeque	Chiclayo
Arequipa	Camaná	Lambayeque	Ferreñafe
Arequipa	Caylloma	Lambayeque	Lambayeque
Arequipa	Islay	Lima	Lima
Callao	Callao	Lima	cañete
Cusco	Cusco	Moquegua	Mariscal nieta
Ica	Ica	Piura	Piura
Ica	Chincha	Piura	Sullana
Ica	pisco	Puno	Puno
Junín	Huancayo	Puno	San Roman
Junín	Junín	Tacna	Tacna
Junín	Tarma	Tumbes	Tumbes

Anexo 6: Catálogo de Servicios

PRE EVALUACIÓN								
Interfaz	Operación	Input/Output	Entidad	Nombre del Campo	Tipo	Longitud	Mandatorio	Descripción
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Input		peNuDoTi	CADENA	12	SI	Número documento del solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Input		peTiDoTi	CADENA	1	SI	Tipo de documento civil solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Input		peNuDoCy	CADENA	12	NO	Número documento del cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Input		peTiDoCy	CADENA	1	NO	Tipo de documento civil cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Input		peNomSol	CADENA	70	SI	Nombre completo del solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCliente	peCauBdn	CADENA	1	NO	Causa cliente en base de datos negativa
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCliente	peCliBdn	LOGICO	1	SI	Indicador de cliente en base de datos negativa
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCliente	pePnPorPar	DECIMAL	15,2	NO	Porcentaje de participación
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCliente	pePnVincul	LOGICO	1	NO	Indicador de vinculados
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCliente	pePnTraCmp	LOGICO	1	NO	Indicador trabajador compartamos
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnTipCre	CADENA	1	SI	Tipo de crédito
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnAtrMax	ENTERO	4	NO	Máximo días de atraso en créditos vigentes
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnCreVig	ENTERO	4	NO	Número créditos vigentes en compartamos
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnCrViCy	ENTERO	4	NO	Número de créditos vigentes cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnCrPrTi	ENTERO	4	NO	Número de créditos y/o solicitudes pre-aprobados titular (trámite)
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnCrPrCy	ENTERO	4	NO	Número de créditos pre-aprobados cónyuge (trámite)
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnFiaVen	ENTERO	4	NO	Número de créditos cliente como fiador vencido
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnFiaJud	ENTERO	4	NO	Número de créditos cliente como fiador judicial
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnFiaCas	ENTERO	4	NO	Número de créditos cliente como fiador castigado
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poCredito	pePnCreSol	ENTERO	4	NO	Cantidad de crédito con SolVen
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poSolicitud	pePnCrTrTi	ENTERO	4	NO	Número de créditos y/o solicitudes en trámite del titular
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output	poSolicitud	pePnCrTrCy	ENTERO	4	NO	Número de créditos en trámite del cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output		peCodErr	CADENA	2	SI	Código de error
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	TraerVariablesPreEvaluacion	Output		peMsjErr	CADENA	n	SI	Mensaje de error

CONSULTA EVALUACIÓN								
Interfaz	Operación	Input/Output	Entidad	Nombre del Campo	Tipo	Longitud	Mandatorio	Descripción
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	ConsultarVariablesEvaluacion	Input		peNuDoCi	CADENA	12	SI	Número documento del solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	ConsultarVariablesEvaluacion	Input		peApePat	CADENA	n	SI	Apellido Paterno
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	ConsultarVariablesEvaluacion	Input		pePerSbs	CADENA	1	SI	Clase de persona SBS
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	ConsultarVariablesEvaluacion	Input		peDoCiCy	CADENA	12	SI	Número documento del cónyuge solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	ConsultarVariablesEvaluacion	Input		peApeCny	CADENA	n	SI	Apellido Paterno del cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	ConsultarVariablesEvaluacion	Input		pePerCny	CADENA	1	SI	Clase de persona SBS del cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	ConsultarVariablesEvaluacion	Output		peCodErr	CADENA	2	SI	Código de error
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	ConsultarVariablesEvaluacion	Output		peMsjErr	CADENA	n	SI	Mensaje de error

COMPARTAMOS - EVALUACIÓN								
Interfaz	Operación	Input/Output	Entidad	Nombre del Campo	Tipo	Longitud	Mandatorio	Descripción
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Input		pcTiDoTi	CADENA	1	SI	Tipo de documento civil solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Input		pcNuDoCi	CADENA	12	SI	Número documento del solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Input		pcTiDoCy	CADENA	1	SI	Tipo de documento civil cónyuge del solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Input		pcNuDoCy	CADENA	12	SI	Número documento del cónyuge del solicitante
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Output	poCliente	pnIngNet	DECIMAL	15,2	NO	Ingreso Neto
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Output	poConyuge	pnPunExp	ENTERO	4	NO	Puntuación experian cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Output	poCliente	pnPunExp	ENTERO	4	NO	Puntuación experian cliente
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Output		pcCodErr	CADENA	2	SI	Código de error
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/TraerVariablesEvaluacion	Output		pcMsjErr	CADENA	n	SI	Mensaje de error

COMPARTAMOS - GENERACIÓN CRÉDITO								
Interfaz	Operación	Input/Output	Entidad	Nombre del Campo	Tipo	Longitud	Mandatorio	Descripción
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcTipOpe	CADENA	2	SI	Tipo de operación
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcClaPer	CADENA	1	SI	Clase de persona
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcNomCli	CADENA	70	SI	Nombre completo del cliente.
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcTiDoCi	CADENA	1	SI	Tipo de documento de identidad
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcNuDoCi	CADENA	12	SI	Número de documento de identidad
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pdNacimi	FECHA	10	SI	Fecha de nacimiento.
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcSexo	CADENA	1	SI	Genero
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcNumTel	CADENA	11	SI	Telefono
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcDirCoe	CADENA	100	SI	Correo electrónico
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcCodPro	CADENA	2	SI	Ocupación, oficio o profesión.
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pnIngBru	DECIMAL	15,5	SI	Ingreso bruto.
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcEstCiv	CADENA	1	SI	Estado civil (pntab 012, pjtab 013)
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcTiDoTr	CADENA	1	SI	Doc. tributario
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcNuDoTr	CADENA	12	NO	Nro. doc . tributario
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcTelDom	CADENA	11	SI	Teléfono del domicilio
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcLugNac	CADENA	6	SI	Lugar de nacimiento
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	plCarFam	LOGICO	1	SI	Carga Familiar
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	plUsuDAt	LOGICO	1	SI	Consentimiento de uso de datos
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcTipTel	CADENA	2	SI	Tipo de teléfono
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	plVenCel	LOGICO	1	SI	Oferta de ventas por celular y envío de estado de cuenta
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pdFecSbs	FECHA	10	SI	Fecha del rcc con la que fue evaluada el cliente
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	plCueDig	LOGICO	1	SI	Envío de estado de cuenta digital o físico
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	plAutMsj	LOGICO	1	SI	Autorización de envío de mensaje de texto y llamada
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pnPatrim	DECIMAL	1	NO	Patrimonio
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcIndNac	CADENA	1	SI	Indicador de nacionalidad
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCliente	pcClaCli	CADENA	2	SI	Calificación del cliente o score aceptación
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poConyuge	pcClaCli	CADENA	2	SI	Calificación del cónyuge o score aceptación
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poConyuge	pcNomCli	CADENA	100	SI	Nombre del cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poConyuge	pcTiDoCi	CADENA	1	SI	Tipo de documento cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poConyuge	pcNuDoCi	CADENA	12	SI	Nro de documento cónyuge
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poSolicitud	pnMonSol	DECIMAL	15,2	SI	El monto del principal objeto del crédito, o el monto total de la
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poSolicitud	pcMoneda	CADENA	1	SI	Moneda del crédito en la que se desembolsa.
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poSolicitud	pnDiaApr	ENTERO	4	SI	Día de pago
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poSolicitud	pdFecSol	FECHA	15,2	SI	Fecha de la solicitud
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pcCodCta	CADENA	12	SI	Número de cuenta
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pcDesCre	CADENA	1	SI	Destino del crédito
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pnCuoSol	ENTERO	4	SI	Numero de cuotas solicitadas
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pcResEle	CADENA	1	SI	Respuesta de elección
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pcTipEle	CADENA	1	SI	Tipo de elección
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pcCtaAho	CADENA	20	SI	Número de cuenta de ahorro
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pcCodCan	CADENA	8	SI	Entidad bancaria (compartamos/ otro banco)
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pdDebAut	LOGICO	1	SI	Tipo de debito
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pcCodPda	CADENA	6	SI	Producto de cuenta de ahorros
/CreditosSolven/rest/GestionCreditos	/GeneracionCreditoSolven	Input	poCredito	pcTipApp	CADENA	1	SI	Elección de pago anticipado

COMPARTAMOS - GENERACIÓN CRÉDITO								
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcZonDis	CADENA	12	SI	Distrito
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcAgrUrb	CADENA	2	NO	Agrupación de urbanización
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcDetUrb	CADENA	60	NO	Detalle de urbanización
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcAgrSec	CADENA	2	NO	Agrupación de sector
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcDetSec	CADENA	60	NO	Detalle de sector
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcAgrVia	CADENA	2	NO	Agrupación de vía
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcDetVia	CADENA	60	NO	Detalle de vía
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcDetDir	CADENA	50	NO	Detalle de dirección
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcTipDom	CADENA	2	NO	Tipo de domicilio
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pcConviv	CADENA	1	NO	Condición de vivienda
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pnLatitu	DECIMAL	15,2	NO	Latitud de geolocalización
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paDireccion[]	pnLongit	DECIMAL	15,2	NO	Longitud de geolocalización
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcNomFue	CADENA	70	SI	Nombre de fuente de ingreso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pdIniFue	FECHA	10	SI	Fecha de inicio de actividades
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcTiDoFu	CADENA	1	SI	Tipo de documento de fuente de ingreso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcNuDoFu	CADENA	11	SI	Número de documento de la fuente de ingreso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcSecEco	CADENA	2	SI	Sector económico de la fuente de ingreso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcCodAct	CADENA	6	SI	Código de actividad de la fuente de ingreso CIU
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcTipEnt	CADENA	1	SI	Tipo de la entidad
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcTipRel	CADENA	1	SI	Tipo de relación con la fuente de ingreso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcCargo	CADENA	4	SI	Cargo del cliente en la fuente de ingreso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pdIngres	FECHA	10	SI	Fecha de ingreso a la fuente de ingreso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pnMonIng	DECIMAL	12,2	SI	Monto de ingreso bruto
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcDocpag	CADENA	3	SI	Documento de pago
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcDirEmp	CADENA	200	SI	Dirección del empleador
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Input	paFuenteIngreso[]	pcNumTel	CADENA	11	SI	Teléfono de la fuente de ingreso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	poCredito	pcCodCta	CADENA	12	SI	Numero de cuenta
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	poCredito	pnFasEfe	DECIMAL	15,4	SI	Tasa efectiva anual
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	poCredito	pcNomPro	CADENA	2	SI	Nombre tipo producto
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	poCredito	pnMonTca	DECIMAL	15,2	SI	Monto TCEA
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	poCredito	pcNomCan	CADENA	200	NO	Nombre del canal de desembolso
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pdFecVen	FECHA	10	SI	Fecha de pago
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pcNroCuo	CADENA	15,2	SI	Número de cuota
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pnMCuota	DECIMAL	15,2	SI	Valor de cuota
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pnCapita	DECIMAL	15,2	SI	Capital
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pnIntere	DECIMAL	15,2	SI	Intereses
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pnTasSeg	DECIMAL	15,4	SI	Seguro De Desgravamen
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pnMonItf	DECIMAL	15,4	SI	ITF
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pnSgToRi	DECIMAL	15,2	SI	Seguro incluido todo riesgo
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pnSalCap	DECIMAL	15,2	SI	Saldo capital
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	paCronograma[]	pnPagTot	DECIMAL	15,2	SI	Pago total
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output	poCliente	pcCodCli	CADENA	10	SI	Código del cliente
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output		pcCodErr	CADENA	2	SI	Código de error
/CreditosSoven/rest/GestionCreditos	GeneracionCreditoSoven	Output		pcMsjEr	CADENA	n	SI	Mensaje de error

CONFIRMACIÓN DE DESEMBOLSO								
Interfaz	Operación	Input/Output	Entidad	Nombre del Campo	Tipo	Longitud	Mandatorio	Descripción
api/solven	confirmarOperacion	Input	Header	Authorization	STRING		SI	Header de autenticación
api/solven	confirmarOperacion	Input		creditId	STRING		SI	Código Compartamos de Crédito
api/solven	confirmarOperacion	Input		operationId	INTEGER		SI	Identificador de operación
api/solven	confirmarOperacion	Output	results	receptionId	INTEGER		SI	Código de recepción de petición
api/solven	confirmarOperacion	Output		status	STRING		SI	Status de petición
api/solven	confirmarOperacion	Output		errorCode	STRING		NO	Código de error
api/solven	confirmarOperacion	Output		message	STRING		NO	Mensaje de error

Anexo 7: Acta de Inicio del Piloto

Objetivo General:	Experimentar la aceptación del nuevo producto digital, así como comprobar la usabilidad.	
Objeto de análisis:	Producto <input type="checkbox"/>	Perfiles <input type="checkbox"/>
	Proceso <input type="checkbox"/>	Infraestructura <input type="checkbox"/>
	Software <input type="checkbox"/>	Asignación de recursos <input type="checkbox"/>
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Probar la usabilidad del flujo operativo. • Comprobar la correcta implementación de las reglas de negocios del nuevo producto consumo en un entorno de producción. • Realizar pruebas de la integración de Empresa Fintech con nuestro Sistema para la evaluación y originación del crédito. • Probar la aceptación del producto. 	
Alcance:	<p>La prueba piloto se realizará a nivel nacional según la tabla adjunta.</p> <p>Iniciará con un flujo temporal (se adjunta al final del documento) hasta que se terminen de desarrollar los webs services y terminará con la validación del flujo regular.</p>	
Responsable del Piloto:	Líder del Proyecto	
Tipo de Piloto:	Directo	
Impacto del cambio:	Categoría 3	
Tiempo de duración del Piloto:	6 meses	
Fecha de Inicio del Piloto:	01/04/2018	

Fecha de Fin del Piloto:	30/09/2018
Lugar de realización del Piloto:	Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao
Conformación del equipo del piloto:	<p>Sponsor</p> <p>Gerente del Proyecto</p> <p>Encargada del Proyecto</p> <p>Jefe Procesos Centrales</p> <p>Analista de Canales</p> <p>Auxiliar de Créditos</p> <p>Coordinadora Soporte Operaciones</p> <p>Oficial de Cumplimiento</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>Especialista Estudios Mercado</p> <p>Gerente Mercado y Cliente</p> <p>Jefe de Gestión de Procesos</p> <p>Subgerente de Riesgos</p> <p>Oficial Conducta Mercado</p> <p>Empresa Fintech</p>
Periodicidad de entrega de Informes:	<p>Semanal <input type="checkbox"/></p> <p>Quincenal <input type="checkbox"/></p> <p>Mensual <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Bimensual <input type="checkbox"/></p> <p>Trimestral <input type="checkbox"/></p> <p>Semestral <input type="checkbox"/></p>
Presupuesto aprobado para el piloto:	S/. 0.00

Cronograma de Actividades para la implementación del piloto	Actividad	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
1. Elaboración del flujo temporal	Construcción y validación del flujo temporal para salir al piloto.	Líder de Proyecto	01/03/2018	31/03/2018
2. Realización de los test de usabilidad	Realizar entrevistas y pruebas en piloto sobre la usabilidad de la plataforma.	Especialista Estudios Mercado	01/04/2018	01/06/2018
3. Feedback sobre test de usabilidad	Adecuar el flujo según los resultados del test de usabilidad.	Empresa Fintech/Líder de Proyecto	26/04/2018	01/07/2018
4. Puesta en producción	Se pondrá en producción los 3 primeros web service.	Equipo de TI/ Empresa Fintech	01/04/2018	01/04/2018
5. Estrategia de captación de clientes	Hacer un pre-filtro de los solicitantes de crédito por Facebook y la web, direccionándolos a la plataforma web para que accedan al préstamo.	Especialista Estudios Mercado	01/09/2018	30/09/2018

Cronograma de Actividades para la implementación del piloto	Actividad	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Temas a capacitar para la implementación del piloto:	Procedimiento a seguir con el flujo temporal del piloto. Procedimiento a seguir con el flujo regular del piloto.			

El área de riesgos, emitirá su opinión una vez acabado el piloto, así mismo el área de Oficialía de Conducta de Mercado elaborará un informe sobre el piloto.

Anexo 8: Convenio con la Empresa Fintech

CONTRATO MARCO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS

Conste por el presente el Contrato Marco de originación de créditos (en adelante, el “Contrato”) que celebran:

De una parte:

EMPRESA FINTECH, con RUC. N°, con domicilio en Avenida Mariscal La Mar 398, Of. 402, Miraflores, Lima, debidamente representada, facultado según poder inscrito en la Partida N° 13683070 del Registro de Personas Jurídicas de Lima (en adelante, LA EMPRESA FINTECH).

Y de la otra:

EMPRESA FINANCIERA con RUC N°, con domicilio en Avenida Paseo de la Republica N° 5895 – piso 13, distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por su Gerente Central de Operaciones y Procesos el Sr. Roberto Javier Gonzales Peralta, identificado con DNI. N° 02804200 y su Gerente Central de Administración y Finanzas, según poderes inscritos en la Partida Electrónica N° 13777030 del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° IX – Sede Lima, a la que en adelante se denominará LA EMPRESA FINANCIERA; en los términos y condiciones siguientes:

El Contrato se celebra en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: PARTES DEL CONTRATO

LA EMPRESA FINTECH es una persona jurídica de derecho privado, constituida conforme a las leyes de la República del Perú, titular de los dominios web “LA EMPRESA FINTECH.PE” y “LA EMPRESA FINTECH.COM.PE” (en adelante, conjuntamente, los “Portales Web”). Asimismo, es propietario y/o tiene las licencias necesarias para utilizar todas las tecnologías implementadas en los canales comerciales desarrollados en los referidos Portales Web. LA EMPRESA FINTECH se dedica, entre otras actividades, a la promoción, implementación y administración de procesos de comercialización de créditos y otros productos financieros, ofrecidos por entidades financieras a los usuarios de los Portales Web (en adelante, el o los “Usuarios) Solicitantes”, según corresponda).

LA EMPRESA FINANCIERA es una persona jurídica de derecho privado, que forma parte del sistema financiero nacional, establecida en el país según las leyes de la materia,

cuyo objeto social es la prestación de los servicios y productos financieros contemplados en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - Ley N° 26072, norma que regula sus actividades junto con las demás disposiciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante, “SBS”).

SEGUNDA: ANTECEDENTES Y DEFINICIONES

Las partes tienen interés en concretar un acuerdo comercial que le permita a LA EMPRESA FINANCIERA colocar créditos a través de los Portales Web LA EMPRESA FINANCIERA.LA EMPRESA FINTECH.PE y LA EMPRESA FINANCIERA.LA EMPRESA FINTECH.COM.PE a los Usuarios Solicitantes. Los Usuarios Solicitantes, accediendo de manera gratuita a los Portales Web, tendrán la posibilidad de elegir entre los productos de crédito ofrecidos por LA EMPRESA FINANCIERA, en base al específico record crediticio.

Salvo indicación expresa en sentido contrario en este instrumento, los términos que a continuación se detallan tendrán el siguiente significado:

Crédito(s) Son los créditos otorgados por LA EMPRESA FINANCIERA a favor de los Usuarios Solicitantes a través de alguno de los Portales Web. El Crédito se genera exclusivamente dentro del portafolio y es de titularidad de LA EMPRESA FINANCIERA, a través de los Portales Web.

Colocación Momento respecto al cual se entiende otorgado el crédito al Usuario Solicitante por parte de LA EMPRESA FINANCIERA y que genera inmediatamente el derecho de LA EMPRESA FINTECH a la contraprestación establecida en la cláusula quinta.

DNI Es el documento nacional de identidad vigente en la República del Perú.

Documentos del Crédito Son, conjuntamente, todo documento que contenga las condiciones generales del Crédito, la hoja resumen y cualquier documento adicional que deba suscribir el Usuario Solicitante.

Expediente Es el conjunto de los documentos, dentro de los cuales debe constar el contrato de crédito, la hoja resumen, la fotografía del DNI del Usuario Solicitante, ficha de datos, constancia de identificación facial al Usuario Solicitante para mitigar el fraude por suplantación y en general, toda información y/ o documentación que se acuerde con LA

EMPRESA FINTECH, quien deberá recabar dichos documentos en el proceso de evaluación y originación.

Leyes Aplicables Son las leyes, normas y regulación de la República del Perú.

Política de

Créditos Es el conjunto de normas que rigen el proceso de aprobación de los créditos otorgados por LA EMPRESA FINANCIERA, así como el precio de los mismos.

Monto a Financiar

(MAF) Es el monto total del Crédito emitido por LA EMPRESA FINANCIERA, incluyendo comisiones y/ o seguros, así como cualquier monto no necesariamente desembolsado, si los hubiere.

Tasa de Interés Es la tasa pactada entre el Usuario Solicitante y LA EMPRESA FINANCIERA.

Comisiones Es cualquier cargo pactado entre el Usuario Solicitante y LA EMPRESA FINANCIERA.

Seguros Es la prima pactada entre el Usuario Solicitante y LA EMPRESA FINANCIERA, por el seguro de desgravamen del Crédito u otro seguro, según corresponda.

Comisión por

Originación Es la retribución que recibe LA EMPRESA FINTECH de parte de LA EMPRESA FINANCIERA, por el servicio de originación de créditos.

Referido Usuario Solicitante que no recibe una aprobación automática y puede ser analizado posteriormente por LA EMPRESA FINANCIERA cuantas veces lo estime por conveniente dentro de un periodo de 60 días calendario a través de sus procesos tradicionales, con la información que LA EMPRESA FINTECH recabó en el proceso. LA EMPRESA FINANCIERA realiza el pago por Referido, más no por el número de veces de consultas realizadas al mismo.

TERCERA: DECLARACIONES Y GARANTÍAS DE LAS PARTES

LA EMPRESA FINTECH y LA EMPRESA FINANCIERA declaran y garantizan, según corresponda, lo siguiente:

(i) Constitución y facultades: LA EMPRESA FINTECH declara que es una sociedad anónima debidamente constituida y válidamente existente bajo las leyes de la

República del Perú, y cuenta con los poderes y facultades suficientes para celebrar el presente contrato, así como para cumplir con sus obligaciones, en virtud de aquél, frente a terceros. Por su parte, LA EMPRESA FINANCIERA declara que es una sociedad anónima debidamente constituida y válidamente existente bajo las leyes de la República del Perú, y cuenta con los poderes y facultades suficientes para celebrar el presente contrato, así como para cumplir con sus obligaciones, en virtud de aquél, frente a terceros.

Las partes declaran y aseveran, respecto de los contratos antedichos que les corresponde celebrar, que su suscripción y la ejecución de todos los actos contemplados en los mismos, ha sido debidamente autorizada por todos los órganos societarios que al efecto son requeridos.

(ii) Autorizaciones gubernamentales, licencias y aprobaciones: Las partes declaran, en cuanto a cada una de ellos compete en virtud de las obligaciones asumidas por este contrato, que: (a) cuentan con todas las autorizaciones gubernamentales y de otra índole necesarias bajo las Leyes Aplicables y su estatuto social para (i) suscribir el presente contrato, (ii) cumplir con las obligaciones establecidas en el presente contrato, y (iii) que las mismas se encuentran o se encontrarán en plena vigencia y no están o estarán sujetas a condición o requerimiento alguno para su efectiva vigencia; (b) cuentan con todas las licencias, aprobaciones y autorizaciones requeridas para el desenvolvimiento de sus actividades habituales; y, (c) no existe limitación o restricción legal o contractual alguna que de cualquier manera afecte las facultades de LA EMPRESA FINTECH y LA EMPRESA FINANCIERA para suscribir y ejecutar el presente contrato, en los términos y bajo las condiciones que sean acordadas en este.

(iii) No contravención: Las partes declaran que la celebración, la ejecución y el cumplimiento del presente contrato no viola ni violará, según corresponda (i) el estatuto social de cada una de las partes, (ii) las Leyes Aplicables o derecho de tercero, (iii) ninguna orden o sentencia de cualquier tribunal u otra dependencia judicial o administrativa que les sea aplicable, (iv) ninguna restricción o disposición contractual o de otra índole legalmente obligatoria, ni (v) los términos y condiciones de ningún instrumento, contrato u otro compromiso de los cuales sean parte o a cuyos términos y condiciones se encuentren obligados.

(iv) LA EMPRESA FINTECH: Las partes declaran que (a) no han realizado ni tienen acordado realizar acto alguno tendiente a iniciar ni han iniciado procedimiento concursal, de quiebra, LA EMPRESA FINTECH, reestructuración patrimonial, disolución, liquidación o de cesación de pagos alguno; ni (b) han nombrado fiduciario, interventor, liquidador o cualquier otro cargo similar cuyo nombramiento estuviese orientado a tales propósitos. Asimismo, que no tienen conocimiento de que ningún tercero haya realizado acto alguno tendiente a iniciar, ni han iniciado procedimiento similar alguno contra las partes.

(v) Documentos del Crédito: LA EMPRESA FINANCIERA declara que los Documentos del Crédito correspondiente a todo Crédito originado a través de los Portales Web han sido redactados y establecidos únicamente por ésta, por lo que cualquier incumplimiento de la normativa aplicable resultará ser de su entera responsabilidad.

(vi) Política de Crédito: LA EMPRESA FINANCIERA declara que es la única responsable por la elaboración y determinación de su Política de Crédito.

(vi) Control y licitud de los fondos: Las partes declaran que los fondos correspondientes a los Créditos que otorgue LA EMPRESA FINANCIERA a través de los Portales Web serán canalizados directamente desde LA EMPRESA FINANCIERA a los Usuarios Solicitantes, no pasando en ningún momento por cuentas de titularidad o bajo el control de LA EMPRESA FINTECH. LA EMPRESA FINANCIERA declara que los fondos correspondientes a los Créditos que coloque a través de los Portales Web tienen origen lícito, y que la colocación de los Créditos a los Usuarios Solicitantes no contraviene ninguna disposición aplicable en materia de lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo.

Asimismo, LA EMPRESA FINTECH declara y garantiza lo siguiente:

(i) Que, no requiere autorización o aprobación alguna, ni notificación de ninguna clase de autoridades administrativas para celebrar y cumplir este contrato.

(ii) Que, según su leal saber y entender, no se encuentra incurso en violación alguna de lo dispuesto en leyes, decretos, reglamentos u otras normas que le sean aplicables, ni existen fallos y mandatos judiciales o extrajudiciales o de orden administrativo en su contra que pudieran generar un Efecto Sustancialmente Adverso.

(iii) Que, no tiene conocimiento de que exista acción, demanda o procedimiento judicial, arbitral o administrativo alguno en su contra que afecte o pueda afectar la validez, eficacia, exigibilidad o cumplimiento de este contrato.

(iv) Que, cuenta con la capacidad técnica, económica y financiera para cumplir con las obligaciones derivadas de este contrato.

(v) Que, ha recibido información suficiente respecto de las necesidades e intereses de LA EMPRESA FINANCIERA en los servicios, por lo que celebra este contrato con conocimiento pleno y sin necesidad de información adicional por parte de LA EMPRESA FINANCIERA.

(vi) Que toda información proporcionada a LA EMPRESA FINANCIERA, sobre datos personales cuentan con la debida autorización para el tratamiento correspondiente.

A efectos de este contrato entiéndase como “Efecto Sustancialmente Adverso” cualquier acontecimiento o cambio en la condición económica o financiera de LA EMPRESA FINTECH o en sus negocios o en el resultado de sus operaciones, o en las perspectivas de LA EMPRESA FINTECH que razonablemente se prevea que pueda afectar sustancialmente la capacidad para cumplir con sus obligaciones derivadas del contrato.

LA EMPRESA FINTECH afirma que las declaraciones y garantías contenidas en los numerales citados precedentemente son ciertos, veraces, oportunos y exactos. LA EMPRESA FINTECH reconoce que la veracidad y exactitud de dichas declaraciones y garantías es causa determinante para que LA EMPRESA FINANCIERA celebre este contrato.

CUARTA: OBJETO DEL CONTRATO

Este contrato define los roles, competencias y funciones de cada una de las partes. Sin perjuicio de las condiciones específicas que se establezcan para cada caso, el objeto del presente contrato será que LA EMPRESA FINTECH efectúe algunas o todas de las siguientes actividades: difusión comercial de la plataforma virtual, evaluación de créditos, verificación virtual, toma documentaria virtual, custodia del expediente completo, envío de documentos contractuales al cliente, por correo y atención de consultas telefónicas sobre el producto, a través de los Portales Web, siguiendo la Política de Créditos indicada por LA EMPRESA FINANCIERA.

El procedimiento que involucra el presente servicio implica:

Contacto entre el Usuario Solicitante y los productos financieros ofrecidos por LA EMPRESA FINANCIERA en los Portales Web customizados; “LA EMPRESA FINANCIERA.LA EMPRESA FINTECH.PE” o “LA EMPRESA FINANCIERA.LA EMPRESA FINTECH.COM.PE.

Servicio web establecido entre LA EMPRESA FINANCIERA y LA EMPRESA FINTECH. A través del mismo, LA EMPRESA FINANCIERA envía información obtenida de fuentes consultadas por ésta, para ser incluidas en el proceso de evaluación.

LA EMPRESA FINTECH ofrecerá el producto al Usuario Solicitante en base a la Política de Crédito que se especifica en la Adenda que las partes acuerdan suscribir posteriormente, y según la Tasa de Interés ofrecida por LA EMPRESA FINANCIERA. El Usuario Solicitante escogerá, dentro de las opciones disponibles, cual es la oferta que mejor se adecúa a sus necesidades.

El contrato entre el Usuario Solicitante y LA EMPRESA FINANCIERA se perfeccionará bajo la modalidad escogida por LA EMPRESA FINANCIERA, según consta en la Adenda que las partes acuerdan suscribir posteriormente:

Consentimiento Digital: El Usuario Solicitante otorga su consentimiento al contrato de crédito de LA EMPRESA FINANCIERA a través de la plataforma del Portal Web establecida en la cláusula de acceso customizado, del presente contrato.

LA EMPRESA FINTECH confeccionará el expediente del Usuario Solicitante, que será enviado a través de un servicio web u otro mecanismo de comunicación virtual a LA EMPRESA FINANCIERA y será almacenado virtualmente por LA EMPRESA FINTECH.

LA EMPRESA FINTECH se obliga enviar vía electrónica los documentos contractuales y el cronograma de pagos dentro de los siguientes 10 (diez) días calendario, una vez que LA EMPRESA FINANCIERA le comunique vía Webservice las condiciones finales del desembolso del crédito, y dejar disponible la constancia de envío y dicha información a través de una extranet para uso exclusivo de LA EMPRESA FINANCIERA.

LA EMPRESA FINTECH se regirá de acuerdo a las respuestas de LA EMPRESA FINANCIERA, obtenidas a través del portal. LA EMPRESA FINANCIERA exime de responsabilidad a LA EMPRESA FINTECH por cualquier información incompleta, errónea, desfasada o fuera de plazo que forma parte de sus comunicaciones o respuestas y que pueda afectar la correcta evaluación de las Política de Crédito, o bien al Usuario Solicitante.

LA EMPRESA FINANCIERA deberá proceder al desembolso del crédito, una vez que el Usuario Solicitante cumple con la suscripción del contrato, debidamente informado por LA EMPRESA FINTECH.

El desembolso podrá realizarse por transferencia bancaria a la cuenta establecida por el Usuario Solicitante, en un plazo máximo de 24 horas hábiles, como consta en el Anexo A.

LA EMPRESA FINANCIERA será la encargada de verificar la titularidad de la cuenta bancaria del Usuario solicitante para el desembolso y si ésta se encuentra activa.

La colocación del crédito realizada por LA EMPRESA FINANCIERA origina el derecho a LA EMPRESA FINTECH a exigir la contraprestación establecida en la cláusula quinta, la cual estará sujeta a las siguientes condiciones, según el producto de crédito al que se refiera:

Crédito de Libre Disponibilidad:

Es un crédito generado en cuotas, destinado a satisfacer necesidades crediticias para fines de consumo.

LA EMPRESA FINANCIERA se obliga a notificar a LA EMPRESA FINTECH acerca del desembolso del crédito a través del Servicio Web establecido para dichos fines, en un plazo máximo de veinticuatro (24) horas hábiles.

QUINTA: CONTRAPRESTACIÓN

Como contraprestación, LA EMPRESA FINANCIERA pagará a LA EMPRESA FINTECH la Comisión por Originación, que será un porcentaje sobre el Monto a Financiar (MAF), de acuerdo a lo que se señala en el Anexo B. El MAF se calculará sobre las colocaciones de Créditos de cada mes, por lo que LA EMPRESA FINANCIERA efectuará el pago de la Comisión por Originación correspondiente en un plazo no mayor a quince (15) días hábiles del mes calendario siguiente al período sobre el cual se calcula la misma. El pago de la Comisión por Originación se realizará mediante el abono en cuenta de LA EMPRESA FINTECH, según se indica en el Anexo C.

Asimismo, las partes pactan que podrán renegociar la comisión de la contraprestación en el momento en el que lo crean conveniente. Dicha renegociación estará sujeta a la firma de una adenda al presente Contrato para su validez.

SEXTA: VIGENCIA

Este Contrato estará vigente y de manera indeterminada a partir del día siguiente de la suscripción del presente hasta la culminación de las obligaciones que LA EMPRESA FINTECH tenga con LA EMPRESA FINANCIERA. En caso LA EMPRESA FINANCIERA se vea expuesta a alguna sanción, proceso o pago; relacionado con la ejecución del servicio a cargo de LA EMPRESA FINTECH, este contrato seguirá vigente aun cuando el servicio haya sido prestado en su totalidad o el plazo de prestación del servicio se haya extinguido, hasta por 2 años adicionales.

SÉPTIMA: ENTREGA DE EXPEDIENTES CUSTODIADOS POR LA EMPRESA FINTECH

Al término de la relación contractual LA EMPRESA FINTECH tiene el plazo de 15 días hábiles para la entrega de los expedientes digitales a LA EMPRESA FINANCIERA, mediante el mecanismo que acuerden las partes.

OCTAVA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

8.1. A CARGO DE LA EMPRESA FINTECH.

Sin perjuicio de aquellas otras obligaciones que pudieran derivarse del presente Contrato, LA EMPRESA FINTECH, en forma especial y señalada, se obliga a:

8.1.1 Tener a su cargo los recursos suficientes con el fin de llevar a cabo la operación, así como administrar su plataforma, en los términos del presente contrato.

8.1.2 Mantener una supervisión permanente sobre sus actividades y sistemas informáticos, hasta el envío de la información del cliente, el crédito y el desembolso del mismo; velando para que éstas se lleven a cabo de acuerdo a los lineamientos convenidos con LA EMPRESA FINANCIERA.

8.1.3 Verificar la identidad de los solicitantes a través de las tecnologías implementadas en la plataforma.

8.1.4 Abstenerse de recaudar pagos de los clientes por cualquier concepto, salvo indicación expresa de LA EMPRESA FINANCIERA. LA EMPRESA FINTECH declara conocer que la contravención a esta obligación constituye causal de resolución automática del presente contrato.

8.1.5 Tener permanentemente a disposición de LA EMPRESA FINANCIERA el link que contenga los expedientes con los contractuales de los clientes, salvo interrupciones eventuales de acceso a los servidores, no imputables a LA EMPRESA FINTECH, cuyo plazo máximo será definido en el Acuerdo de Servicio (Anexo F) que se suscribirá mediante Adenda.

8.1.6 Sobre el Acuerdo de Servicio, LAS PARTES acuerdan revisar los niveles de servicios luego de un periodo de seis (6) meses desde el establecimiento de las mismas, sin perjuicio de que sea revisado cuando se requiera.

8.1.7 LA EMPRESA FINTECH declara contar con los siguientes elementos que son considerados imprescindibles para realizar su labor:

- Una plataforma de procesamiento de solicitudes, que soporte altos niveles de transaccionalidad.
- Conectividad a bases de datos públicas y a centrales de riesgos.
- Conectividad estable a través de web service, para la creación y actualización de cliente, creación de crédito y envío de información para el desembolso (en caso LA EMPRESA FINANCIERA haya elegido conectarse mediante esta modalidad con LA EMPRESA FINTECH.
- Conexiones cifradas y autenticadas mediante un protocolo (TLS 1.2), intercambio de claves (ECDHE_ECDSA con P-256) y un cifrado fuerte (AES_128_GCM), como mínimo.

8.2. A CARGO LA EMPRESA FINANCIERA.

Sin perjuicio de otras obligaciones que pudieran derivarse del presente contrato, son obligaciones principales de LA EMPRESA FINANCIERA.

8.2.1. En caso que LA EMPRESA FINANCIERA implemente su Política Crediticia en la plataforma, brindar a LA EMPRESA FINTECH los parámetros de la Política de Crédito, así como sus modificaciones, con al menos 10 días hábiles de anticipación para la entrada en vigencia.

Las partes dejan establecido que se considerarán créditos colocados por LA EMPRESA FINTECH, aquellos que han sido consultados a través de web service y se coloquen por LA EMPRESA FINANCIERA hasta treinta (30) días calendario posteriores a la consulta realizada por LA EMPRESA FINTECH, siempre que el crédito colocado sea por el mismo producto gestionado por LA EMPRESA FINTECH.

8.2.2 Realizar los desembolsos a la cuenta de titularidad de los solicitantes en un plazo máximo de 24 horas hábiles, verificando que la cuenta corresponde al Usuario Solicitante.

8.2.3. Realizar oportunamente los pagos de la Comisión por Originación.

8.2.4 Cumplir con las Leyes Aplicables en general y en especial aquellas que resulten aplicables establecidas en el Reglamento de Transparencia de Información y Disposiciones referidas a la Contratación con Usuarios del Sistema Financiero aprobado mediante Resolución SBS Nro. 8181-2012 y modificatorias, así como las derivadas de la Ley de Protección al Consumidor.

NOVENA: OTRAS DISPOSICIONES

9.1. LA EMPRESA FINTECH no asume ningún riesgo derivado de la eventual morosidad de la cartera de créditos generada para LA EMPRESA FINANCIERA, en la medida en que haga uso de la Política de Crédito que LA EMPRESA FINANCIERA le provee para la originación de créditos en su favor.

9.2. En caso que LA EMPRESA FINANCIERA detecte y pruebe irregularidades en la implementación de los parámetros de la Política de Crédito establecida, LA EMPRESA FINTECH se compromete a comprar a LA EMPRESA FINANCIERA los créditos con mora mayor a 90 días, por el saldo capital más intereses devengados, gastos y comisiones.

9.3. El uso que hace LA EMPRESA FINANCIERA de la plataforma LA EMPRESA FINTECH, a través del presente convenio, no le genera derecho alguno sobre la misma. La plataforma, el conjunto de métodos y procesos empleados, así como los algoritmos y **el conjunto de tecnologías desarrollados forman parte de la propiedad intelectual de LA EMPRESA FINTECH, y no serán revelados a LA EMPRESA FINANCIERA bajo ninguna circunstancia.**

DÉCIMA: MODALIDAD DE ACCESO CUSTOMIZADO

10.1. Las Partes acuerdan que el servicio que brindará LA EMPRESA FINTECH a LA EMPRESA FINANCIERA, se realizará mediante el desarrollo de una modalidad de acceso especial a los Portales Web “LA EMPRESA FINANCIERA.LA EMPRESA FINTECH.PE” o “LA EMPRESA FINANCIERA.LA EMPRESA FINTECH.COM.PE”, que permite que de manera exclusiva LA EMPRESA FINANCIERA, a través de LA EMPRESA FINTECH, evalúe y, eventualmente, origine Créditos a favor de Usuarios Solicitantes que ingresen a través de esa dirección específica. El tiempo de implementación y el costo del acceso customizado, se describen en el Anexo D.

10.2. LA EMPRESA FINANCIERA podrá derivar tráfico de visitantes y/ o promocionar por su cuenta los Portales Web de referencia, sin embargo, LA EMPRESA FINTECH no derivará tráfico, de manera específica, a los Portales Web customizados.

10.3. LA EMPRESA FINTECH permitirá que LA EMPRESA FINANCIERA incluya y use su marca, logo y otros signos distintivos de su propiedad en esta modalidad de acceso: (i) sin que ello signifique el otorgamiento de ningún tipo de derecho sobre los Portales Web, ni sobre cualquier otro elemento técnico usado por LA EMPRESA FINTECH como parte de sus servicios a favor de LA EMPRESA FINANCIERA; y, (ii) sin perjuicio que en dicha modalidad se mantendrán las referencias a la titularidad de LA EMPRESA FINTECH sobre los mismos.

10.4. LA EMPRESA FINTECH no se hace responsable por la disponibilidad de los servicios de LA EMPRESA FINANCIERA, ni por la información que ésta provea en el proceso

DÉCIMA PRIMERA: PENALIDADES

Se pactarán en la Adenda que las partes acuerdan suscribir posteriormente.

DÉCIMA SEGUNDA: RESPONSABILIDAD POR DAÑOS Y PERJUICIOS DE LAS PARTES

Es responsabilidad de LAS PARTES, los siguientes supuestos:

12.1. Existencia de uno o más eventos de incumplimiento descritos en las cláusulas cuarta y octava del presente Contrato.

12.2. Inobservancia a cualquiera de las obligaciones asumidas en el presente Contrato.

12.3. Comisión de uno o más delitos por parte de sus funcionarios, trabajadores o subcontratistas empleados para la ejecución de los servicios de cargo de LA EMPRESA FINTECH.

12.4. Daños y perjuicios ocasionados durante la realización de los servicios para los que fue contratado, así como también al culminar el servicio y posterior a ello hasta por 2 años posteriores.

En cualquiera de los supuestos, LAS PARTES mantendrán indemne a LA OTRA afectada, a sus subsidiarias y afiliadas, así como a sus accionistas, directores, funcionarios y empleados respecto de:

12.5. Cualquier demanda, reclamo, denuncia, proceso, medida judicial o extrajudicial dentro o fuera del proceso (incluyendo pero sin limitarse a medidas cautelares) o investigación ante cualquier fuero, sea civil, penal, administrativo, regulatorio o arbitral, que pueda ser interpuesta por cualquier autoridad administrativa o por cualquier persona en virtud de alguno de los supuestos, asumiendo los costos y gastos que las demandas, reclamos, denuncias, procesos, medidas e investigaciones irroguen, incluyendo los honorarios razonables y gastos de abogados; y,

12.6. Todo daño o perjuicio directo, multa, penalidad, sanción o costo que se derive de alguno de los supuestos.

En consecuencia, LAS PARTES deberán asumir directamente los costos, gastos y daños descritos o, de ser el caso, reembolsar inmediatamente los montos asumidos por tales conceptos por LA OTRA, sus subsidiarias y afiliadas, sus accionistas, directores, funcionarios y empleados. LA EMPRESA FINANCIERA procederá a descontar de la retribución de LA EMPRESA FINTECH del presente servicio, asimismo de todos los servicios que pudiera prestar LA EMPRESA FINTECH a favor de LA EMPRESA FINANCIERA.

El compromiso de responsabilidad aquí contenido no resultará aplicable en el caso que las demandas, reclamos, denuncias contra una de las partes sea resultado de cualquier

acción u omisión dolosa o negligente de los empleados o representantes de dicha parte, en relación con la ejecución de las actividades a que se refiere el presente contrato.

DÉCIMA TERCERA: RESOLUCIÓN

Cualquiera de las partes podrá poner término cuando lo estime conveniente al plazo de ejecución del presente contrato en los siguientes casos:

13.1 Ante el incumplimiento o cumplimiento defectuoso o parcial de alguna obligación asumida en el presente Contrato, la parte afectada lo comunicará a la otra parte por conducto notarial, a fin de que ésta cumpla con la correspondiente subsanación dentro de los quince (15) días calendarios posteriores a la recepción de la misma. Vencido dicho plazo, sin que se haya cumplido con la correspondiente subsanación a satisfacción de la parte afectada, esta última podrá declarar resuelto automáticamente el presente contrato, en cuyo caso la parte que incumplió queda sujeta al pago de una indemnización por los daños y perjuicios que hubiese causado. El plazo antes señalado no será aplicable en los incumplimientos sujetos a cláusula resolutoria expresa en el presente contrato.

13.2 Cualquiera de las partes podrá resolver sin expresión de causa el presente contrato, bastando para ello de la remisión de una carta notarial a la otra parte, haciendo uso de este derecho con una anticipación de sesenta (60) días calendario a la fecha efectiva de resolución de contrato, sin responsabilidad alguna de la parte que resuelva el contrato.

13.3 Por mutuo acuerdo, debidamente celebrado entre las Partes, sin derecho de solicitar indemnización.

13.4 Durante el período entre el envío de la comunicación o el mutuo acuerdo y el fin del plazo a que hacen referencia los numerales precedentes, las partes quedarán obligados a cumplir con todas las prestaciones y obligaciones a su cargo. Adicionalmente, las partes quedarán obligadas a cumplir con las obligaciones a su cargo generadas o devengadas hasta antes de que la terminación del presente contrato surta efectos.

DÉCIMA CUARTA: EVENTOS DE TERMINACIÓN ANTICIPADA

Sin perjuicio de lo dispuesto por la Legislación Aplicable, constituyen eventos de terminación anticipada (“Eventos de Terminación Anticipada”) los siguientes:

14.1. La apertura de investigación preliminar o el inicio de proceso penal contra los directores, accionistas y/o gerentes de LA EMPRESA FINTECH por la comisión de uno o más delitos, cualquiera sea su tipo.

14.2. La apertura de investigación preliminar o el inicio de proceso penal en los que LA EMPRESA FINTECH sea comprendido como tercero civilmente responsable por la comisión de delitos económicos.

14.3. La existencia de un supuesto que, según el Código Civil, califique como “caso fortuito” o “fuerza mayor” e impida la ejecución de los servicios, siempre que el impedimento de la ejecución se extienda por un plazo mayor a 10 días hábiles.

14.4. La ocurrencia de un Efecto Sustancialmente Adverso.

14.5. Si LA EMPRESA FINTECH (i) es declarado en situación de LA EMPRESA FINTECH, procedimiento concursal o de reestructuración patrimonial regulado bajo la Ley Aplicable, y tal proceso o procedimiento, en el caso sea iniciado por terceras personas, no es declarado inadmisibile, improcedente o se archiva dentro de los sesenta (60) días siguientes a su inicio; o (ii) inicia un procedimiento de disolución, liquidación y extinción de sociedades al amparo de lo establecido en la Ley General de Sociedades.

DÉCIMA QUINTA: CESIÓN CONTRACTUAL

Las partes están impedidas de ceder, transferir o gravar en cualquier forma sus derechos y obligaciones bajo el contrato, sin previo consentimiento escrito de la otra parte.

DÉCIMA SEXTA: TRIBUTOS Y GASTOS

Se deja establecido que los tributos que sean aplicables a las prestaciones acordadas en el presente documento serán asumidos por la parte que corresponda, de conformidad con la legislación vigente. En ese sentido, cualquier tributo aplicable al otorgamiento del crédito por parte de LA EMPRESA FINANCIERA será aplicable a ésta. Asimismo, cualquier tributo aplicable a la retribución a favor de LA EMPRESA FINTECH por los servicios que preste a LA EMPRESA FINANCIERA de conformidad con el presente contrato, será de cargo de LA EMPRESA FINTECH.

DÉCIMA SEPTIMA: COMUNICACIONES ENTRE LAS PARTES

Cualquier tipo de comunicación cursada entre las partes al amparo o relacionada con este contrato se considerará válidamente entregada si (i) es entregada personalmente o por servicio de mensajería, o medio similar en el día de entrega en el domicilio señalado por cada una de las partes o; (ii) si es enviada por correo electrónico.

Para dicho efecto, las partes señalan como sus domicilios y correos electrónicos, los siguientes:

LA EMPRESA FINANCIERA:

Atención: Sra. Jefe de Proyectos

Correo electrónico: jp@empfinanciera.com.pe

Dirección: Avenida Paseo de la República s/n, Miraflores - Lima.

LA EMPRESA FINTECH:

Atención: Sr. Gerente General

Correo electrónico: gg@empfintech.pe

Dirección: Av. Mariscal La Mar s/n, Miraflores - Lima

Cualquier modificación en los datos anteriores deberá ser comunicada a la otra parte, por escrito bajo cargo con quince (15) días hábiles de anticipación para que el cambio

tenga efecto, requisito sin el cual no se tendrán por bien notificadas las comunicaciones dirigidas a la dirección o correo electrónico nuevos.

DÉCIMA OCTAVA: MODIFICACIONES

Cualquier modificación al contenido de este Contrato o sus anexos necesariamente deberá concretarse mediante la firma de una adenda suscrita por representantes autorizados.

DÉCIMA NOVENA: SEPARABILIDAD E INTERPRETACIÓN

La nulidad o invalidez, total o parcial, de una o más de las disposiciones del presente contrato no afectará la validez de las demás disposiciones contenidas en el mismo. Por el contrario, se entenderá que este contrato es eficaz en su totalidad, debiéndose considerar como inexistentes las cláusulas declaradas nulas o inválidas, total o parcialmente; y, en consecuencia, los derechos y obligaciones de las Partes se ejecutarán según lo establecido en este contrato.

Reglas de interpretación.

Los términos de este contrato deben entenderse e interpretarse en forma integral, no pudiendo interpretarse separadamente unos de los otros.

Salvo que se especifique lo contrario, las referencias que se hacen en el presente documento a cláusulas, términos, numerales y anexos son a los contenidos en el presente contrato.

El singular incluye al plural y viceversa.

Los encabezados utilizados en cada cláusula tienen únicamente carácter referencial y no tienen efecto alguno para la interpretación del contenido y alcances del presente contrato.

VIGÉSIMA: CONFIDENCIALIDAD

Las partes se obligan a mantener en estricta confidencialidad toda información legal, financiera, comercial, contable o aquella relativa al desarrollo de sus operaciones bajo este contrato, así como todas aquellas que intercambien o se remitan unas a otras, por medios escritos, sistémicos u orales; proporcionada directa y/o indirectamente por funcionarios, empleados, ejecutivos, analistas, contadores, abogados y empleados, tanto de LA EMPRESA FINANCIERA como de LA EMPRESA FINTECH.

El referido deber de Confidencialidad se especifica en el Acuerdo de Confidencialidad y No Divulgación de Información, suscrito el 9 de agosto de 2017, descrito en el *Anexo E*.

PRIMERA CLÁUSULA ADICIONAL: PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

LA EMPRESA FINANCIERA, es el responsable de bancos de datos de carácter personal debidamente inscritos en la Autoridad Nacional de Protección de Datos, cumpliendo todos ellos, las obligaciones establecidas en la Ley de Protección de Datos Personales (en adelante LPDP) y su normativa de desarrollo. Que ha obtenido y trata legítimamente los datos de carácter personal, sin que exista limitación alguna que se oponga a lo estipulado en el presente contrato.

LA EMPRESA FINTECH declara conocer y cumple con las obligaciones establecidas en la LPDP y su normativa de desarrollo.

Entre ambas partes existe una relación contractual por la cual LA EMPRESA FINTECH presta servicios a favor de LA EMPRESA FINANCIERA, que pueden implicar acceso y tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en los bancos de datos personales de LA EMPRESA FINANCIERA.

La presente cláusula tiene por objeto establecer las condiciones para el acceso y tratamiento por parte de LA EMPRESA FINTECH de los datos de carácter personal

contenidos en el/los banco/s o tratamiento/s titularidad de LA EMPRESA FINANCIERA y que se relacionan en la cláusula segunda de este contrato.

Las partes, reconocen que LA EMPRESA FINTECH podrá tener acceso a dicho/s banco/s y/o tratamiento/s que contienen datos de carácter personal para la prestación de los servicios contratados.

La vigencia de esta cláusula estará activa hasta la terminación de la prestación de los servicios previstos en la cláusula sexta de este contrato.

Tipo de acceso a los datos, transporte, entrega de soportes y documentos:

a. Si para prestar los servicios LA EMPRESA FINTECH necesita que LA EMPRESA FINANCIERA le facilite el acceso a sus locales, equipos, infraestructura, datos, a los soportes que los contengan y a los recursos del sistema de información del sistema de que se trate ya sea en los propios locales de LA EMPRESA FINANCIERA o mediante acceso remoto pero con prohibición de incorporar los datos a sistemas o soportes distintos de los de LA EMPRESA FINANCIERA, LA EMPRESA FINTECH se compromete a adoptar las medidas necesarias para garantizar que los datos sean tratados únicamente por aquellas personas cuya intervención sea necesaria para la prestación del servicio, quienes se comprometerán al cumplimiento de las obligaciones de finalidad y confidencialidad, así como de las medidas de seguridad previstas en el documento de seguridad de LA EMPRESA FINANCIERA, cuyo contenido LA EMPRESA FINTECH, declara conocer.

b. Si el servicio se presta por LA EMPRESA FINTECH en sus propios locales, ajenos a los de LA EMPRESA FINANCIERA, deberá elaborar un documento de seguridad en los términos exigidos por la LPDP y su normativa de desarrollo o completar el que ya hubiera elaborado, en su caso, identificando el/los bancos/s y/o tratamiento/s objeto del encargo e incorporando las medidas de seguridad a implantar en relación a dicho tratamiento.

c. LA EMPRESA FINTECH será responsable de entregar a LA EMPRESA FINANCIERA en la dirección que éste le comunique, los documentos y soportes. De igual modo, LA EMPRESA FINTECH será responsable de garantizar la confidencialidad y seguridad debida durante el transporte.

d. Una vez terminado el contrato, correrá por cuenta de LA EMPRESA FINTECH el transporte de soportes y documentos que deba realizarse al domicilio de LA EMPRESA FINANCIERA, siendo responsabilidad de LA EMPRESA FINTECH garantizar la seguridad y confidencialidad durante dicho transporte.

En relación al Tratamiento:

LA EMPRESA FINTECH se obliga a:

1. Tratar los datos dentro del ámbito de LA EMPRESA FINANCIERA, salvo acuerdo expreso y por escrito previo de las partes con las condiciones necesarias para cumplir la legislación vigente en cada caso.

2. Tratar los datos conforme a las instrucciones de LA EMPRESA FINANCIERA y no aplicarlos o utilizarlos con fin distinto al que figure en este contrato.

3. Utilizar los datos de carácter personal a los que acceda única y exclusivamente para cumplir con las obligaciones contractuales indicadas en la cláusula octava del presente contrato.

4. Asegurarse el conocimiento y adecuado cumplimiento de las obligaciones que le corresponden en virtud del presente contrato y de la vigente normativa en materia de protección de datos por parte de sus empleados, colaboradores, tanto internos como externos, y subcontratistas.

5. No revelar, transferir, ceder o de otra forma comunicar a terceros sobre los datos contenidos en ellos, ya sea verbalmente o por escrito, por medios electrónicos, papel o mediante acceso informático, ni siquiera para su conservación.

A tal efecto sólo podrá permitir el acceso a los datos a aquellos empleados que tengan la necesidad de conocerlos para la prestación de los servicios contratados.

6. Destruir o devolver a LA EMPRESA FINANCIERA, a elección de éste, los datos de carácter personal a los que haya accedido para la prestación de los servicios previstos en la cláusula cuarta de este contrato, así como todos aquellos soportes o documentos en los que conste algún dato de carácter personal objeto de tratamiento.

En tal sentido, LA EMPRESA FINTECH se obliga a entregar a LA EMPRESA FINANCIERA a requerimiento de éste, formulado en cualquier momento, incluso con posterioridad a la terminación de su relación jurídica, certificación acreditativa de que no posee directa o indirectamente datos de carácter personal bajo ningún formato o soporte de almacenamiento, ni tampoco tercero alguno a través de su mediación.

De ese modo se garantiza plenamente la devolución de aquellos datos necesarios o la destrucción de aquellos que no resulten necesarios a juicio de LA EMPRESA FINANCIERA. No obstante, LA EMPRESA FINTECH no procederá a la destrucción de los datos cuando exista una previsión legal que exija su conservación, en cuyo caso, deberá procederse a la devolución de los mismos garantizando LA EMPRESA FINANCIERA dicha conservación.

LA EMPRESA FINTECH, queda autorizado para conservar cualquier documentación o soporte que pueda resultar necesario con la exclusiva finalidad de hacer frente, en su caso, a cuantos reclamos se formulen en relación con los tratamientos efectuados por cuenta de LA EMPRESA FINANCIERA.

Dichos soportes o documentación deberán conservarse adecuadamente bloqueados para la atención de las posibles responsabilidades nacidas del tratamiento o que se encuentren recogidas en la Ley o en su normativa sectorial, durante el plazo de prescripción de éstas. Cumplido el citado plazo deberá procederse a la supresión.

En relación a la subcontratación, será necesaria la previa autorización escrita de LA EMPRESA FINANCIERA para la subcontratación por parte de LA EMPRESA FINTECH de la realización de la totalidad o parte de los servicios que son objeto de este contrato con un tercero.

No obstante, lo dispuesto en el apartado anterior, será posible la subcontratación sin necesidad de autorización siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

Los servicios que pueden ser objeto de subcontratación sean cualquiera de los previstos en la relación contractual que motiva el presente documento.

LA EMPRESA FINTECH notifique a LA EMPRESA FINANCIERA, antes de la subcontratación, los datos del subcontratista.

El tratamiento de datos de carácter personal por parte del subcontratista se ajuste a las instrucciones de LA EMPRESA FINANCIERA.

LA EMPRESA FINTECH y el subcontratista formalicen un contrato, en los mismos términos previstos en este contrato. En este caso, el subcontratista tendrá la consideración de encargado del tratamiento, debiendo poner a disposición de LA EMPRESA FINANCIERA una copia de dicho contrato.

Las obligaciones establecidas para LA EMPRESA FINTECH en la presente cláusula serán también de obligado cumplimiento para empleados, colaboradores y subcontratistas, por lo que LA EMPRESA FINTECH responderá frente a LA EMPRESA FINANCIERA si dichas obligaciones son incumplidas por aquellos.

En el caso de que LA EMPRESA FINTECH destinara los datos a finalidades distintas a las previstas en el presente contrato, los comunicara a terceros o los utilizara incumpliendo las estipulaciones de esta cláusula:

1. Deberá responder de cualesquiera consecuencias que pudieran derivarse de tales conductas, debiendo mantener indemne a LA EMPRESA FINANCIERA por cualquier reclamación de terceros fundada en dicho incumplimiento.

2. Será considerado responsable del tratamiento de datos de carácter personal, respondiendo de las infracciones en que hubiese incurrido.

En cumplimiento de la LPDP, por el que se regula el derecho de información en la captura de los datos, los representantes legales de ambas partes quedan informados de que sus datos, incluidos en el presente contrato o facilitados entre ellos con motivo de la relación contractual, serán incluidos en los Bancos de Datos, titularidad de cada parte, únicas destinatarias de los datos, cuya finalidad es la gestión de la relación contractual. Los datos recabados son imprescindibles para el establecimiento y desarrollo de la relación contractual.

Cada parte reconoce a los titulares de tales datos la posibilidad de ejercitar gratuitamente sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición. LA EMPRESA FINANCIERA deberá informar a LA EMPRESA FINTECH, la voluntad de cualquier titular de los mismos a ejercer los anteriores derechos.

Esta cláusula se extinguirá por las causas siguientes:

1. Por la extinción o expiración de la prestación de servicios previstos en este contrato.

2. Por incumplimiento de las obligaciones previstas en la presente cláusula.

3. Por las demás causas generales previstas en el Código Civil y el Código de Comercio.

SEGUNDA CLÁUSULA ADICIONAL: SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN PROCESAMIENTO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

LA EMPRESA FINTECH declara conocer y se compromete a cumplir con todas las normas vigentes en Perú relacionada con las condiciones mínimas de seguridad de la información, incluyendo la Circular SBS N° G-140-2009 con título "Gestión de Seguridad de la Información", Norma Técnica Peruana NTP-ISO/IEC 17799 con título "Código de

buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información" y otras que resulten aplicables.

LA EMPRESA FINTECH asume la responsabilidad de tomar todas las medidas necesarias para garantizar que la información materia del presente contrato, en tanto sea procesamiento y/o tratamiento sea manejada de forma aislada en todo momento y bajo cualquier circunstancia, según los lineamientos de la Ley N° 27933, documento titulado "Ley de Protección de Datos Personales".

LA EMPRESA FINTECH proveerá, a solo requerimiento de LA EMPRESA FINANCIERA, acceso suficiente y oportuno a LA EMPRESA FINANCIERA, su Unidad de Auditoría Interna, su Sociedad de Auditoría Externa, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y/o a la persona que está designe, a la información materia de este contrato, el mismo que deberá ser otorgado en tiempos razonables.

A tal efecto, LA EMPRESA FINANCIERA deberá comunicar por escrito a LA EMPRESA FINTECH respecto del acceso a la información a alguna de las personas indicadas en el párrafo precedente, con una anticipación no menor de treinta (30) días calendario a la fecha prevista para que dicho acceso se produzca. En caso que el acceso deba realizarse en las oficinas de LA EMPRESA FINTECH, éste deberá llevarse a cabo en días laborales y horario de oficina, así como de una manera y con una duración que no afecte el normal desarrollo de las actividades de LA EMPRESA FINTECH y su personal.

La información a la que se accederá de conformidad con la presente cláusula en ningún caso incluirá softwares, sistemas, programas o documentación que contenga el know how de LA EMPRESA FINTECH.

TERCERA CLÁUSULA ADICIONAL: PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

LA EMPRESA FINTECH, se obliga a observar y cumplir a cabalidad lo dispuesto por la Circular G-184-2015 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, leyes, reglamentos y/o las disposiciones relacionadas y todas las modificatorias; así como lo dispuesto en la Ley N° 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor, normas relacionadas, leyes, reglamentos y/o sus modificatorias en el desarrollo de los Servicios contratados por LA EMPRESA FINANCIERA

CUARTA CLÁUSULA ADICIONAL: DE PROPIEDAD INTELECTUAL

LAS PARTES se eximen de toda responsabilidad mutuamente, a sus empleados y funcionarios, por cualquier litigio, acción legal o procedimiento administrativo, reclamación o demanda que pudiera derivarse de cualquier trasgresión o supuesta trasgresión de cualquier patente, uso de modelo, diseño registrado, marca registrada, derechos de autor o cualquier otro derecho de propiedad intelectual que estuviese registrado o de alguna otra forma existente a la fecha del contrato debido a la prestación del servicio por parte del LA EMPRESA FINTECH o el uso de los mismos por parte de LA EMPRESA FINANCIERA.

LAS PARTES garantizan mutuamente, que durante el servicio que brindará, respetará todos los derechos de propiedad intelectual referidos en el Decreto Legislativo N° 822 - Ley sobre el Derecho de Autor, normas modificatorias y complementarias; por lo que se compromete a garantizar que al realizar sus servicios no vulneran ninguna normativa, contrato, derecho, interés, patentes, legalidad o propiedad de terceros referidos en el decreto en mención.

QUINTA CLÁUSULA ADICIONAL: ANTICORRUPCIÓN Y/O FRAUDE

Las partes manifiestan que durante las negociaciones previas y posteriores para la celebración del presente contrato no se han otorgado beneficios personales a fin de favorecer a LA EMPRESA FINTECH brindar sus servicios para LA EMPRESA FINANCIERA ni viceversa.

Asimismo, LA EMPRESA FINTECH refiere:

No participar en actos de corrupción y/o soborno que puedan involucrar a LA EMPRESA FINANCIERA o que puedan ser considerados que brindan un beneficio ilegítimo a LA EMPRESA FINANCIERA.

Evitar influir en la decisión de funcionarios públicos a través del otorgamiento de beneficios personales con el propósito de obtener algún beneficio a nombre o a favor de LA EMPRESA FINANCIERA.

No realizar pagos de facilitación por encargo o cuyo beneficio sea a favor de LA EMPRESA FINANCIERA.

No otorgar beneficios personales a funcionarios de otras entidades privadas con quienes sea necesario tratar en representación de LA EMPRESA FINANCIERA si se tiene

evidencia o sospecha que las decisiones de dicho funcionario obedecen a algún beneficio personal distinto al beneficio de la entidad que representa.

Informar cualquier conducta desleal o propuesta por parte de algún colaborador de LA EMPRESA FINTECH Y/O LA EMPRESA FINANCIERA que no se encuentre alineado a la presente política.

No tener entre sus representantes a un funcionario público ni relacionados con alguno; en caso se encuentre en alguno de estos casos, deberá informarlo a LA EMPRESA FINANCIERA.

Aceptar que LA EMPRESA FINANCIERA podrá realizar auditoría a los registros contables relacionados directa o indirectamente con el servicio contratado.

Que en caso se tengan indicios razonables de que ha incurrido en una conducta impropia o que haya incumplido la política anticorrupción, establecida en la presente cláusula, se podrá resolver el contrato unilateralmente sin necesidad de aviso previo.

Que en caso realice algo en contra de lo dispuesto en la política contra la corrupción y soborno y generen reclamos, denuncias, pérdidas o daños productos de su actuación, éste deberá indemnizar a LA EMPRESA FINANCIERA.

SEXTA CLÁUSULA ADICIONAL: CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Durante el plazo de este contrato, LA EMPRESA FINTECH declara ser responsable de tomar las medidas necesarias para garantizar la continuidad del negocio sobre el servicio contratado, considerando que la paralización del servicio debe ajustarse a las condiciones establecidas en el Acuerdo de Niveles de Servicio (*Anexo F*). LA EMPRESA FINANCIERA ofrecerá el soporte para levantar dicha paralización, en caso se requiera. Todo ello con la finalidad de contar con una adecuada gestión de continuidad de negocio, que enfrentan las empresas supervisadas como LA EMPRESA FINANCIERA, según los lineamientos contenidos en la Circular SBS G-139-2009 y demás normas aplicables.

6.1. LA EMPRESA FINTECH cuenta con un Plan de Continuidad del Negocio (PCN), según se indica en el *Anexo G*, el cual garantiza la continuidad de los servicios críticos subcontratados a LA EMPRESA FINANCIERA, las pruebas de todas las aplicaciones críticas serán conducidas de acuerdo con los estándares corporativos de LA EMPRESA FINANCIERA.

6.2. LA EMPRESA FINTECH designará un representante ante LA EMPRESA FINANCIERA para actuar como coordinador en el Plan de Continuidad del Negocio. El coordinador del PCN comunicará a LA EMPRESA FINANCIERA cualquier cambio en los requerimientos del PCN y se asegurará que sea compatible con los requerimientos de la Superintendencia de Banca y Seguros.

6.3. LA EMPRESA FINTECH se hace responsable de verificar que se mantengan las características de la Gestión de continuidad del negocio contenidas en la Circular SBS G-139-2009, las partes acuerdan que en cualquier momento LA EMPRESA FINANCIERA podrá verificar el cumplimiento de los requerimientos de dicha norma para lo cual LA EMPRESA FINTECH le dará todas las facilidades que sean necesarias.

6.4. Los planes de prueba de Continuidad del Negocio y los horarios en que se llevarán a cabo las pruebas serán coordinados y comunicados por el coordinador del PCN de LA EMPRESA FINTECH a LA EMPRESA FINANCIERA.

6.5. LA EMPRESA FINANCIERA podrá realizar las pruebas de Continuidad del Negocio al menos dos (2) veces al año, en las fechas acordadas por ambas partes para cada año de servicio, o cuando lo considere necesario previa comunicación al Coordinador del PCN de LA EMPRESA FINTECH.

SÉPTIMA CLÁUSULA ADICIONAL: RIESGO OPERATIVO (RO)

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido por Resolución SBS 037 - 2008 Gestión Integral de Riesgos, LA EMPRESA FINTECH se obliga a mantener a disposición de LA EMPRESA FINANCIERA (su Unidad de Auditoría Interna y Compañía Auditora Externa), y de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP o la persona que dicha Superintendencia designe, toda la información y documentación que se encuentre relacionada con los servicios que LA EMPRESA FINTECH preste en virtud de este contrato a favor de LA EMPRESA FINANCIERA.

1. Dentro del marco de las citadas normas LA EMPRESA FINTECH otorgará a LA EMPRESA FINANCIERA (su Unidad de Auditoría Interna y Compañía de Auditoría Externa), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP o al tercero designado por ésta:

a. Todas las facilidades que sean necesarias para realizar y obtener las pruebas que permitan realizar una adecuada revisión del servicio prestado.

b. Proporcionar toda la información y/o documentación que sea requerida en relación al servicio contratado.

2. LA EMPRESA FINTECH deberá proveer toda la información necesaria a LA EMPRESA FINANCIERA para que ésta realice la evaluación de riesgos operacionales potenciales a los que quedaría expuesta como resultado de la aparición o modificación de nuevos productos, actividades, procesos o sistemas en LA EMPRESA FINTECH y establecer procedimientos que permitan su evaluación y mitigación de forma razonable con anterioridad a su implantación.

LA EMPRESA FINANCIERA deberá comunicar por escrito a LA EMPRESA FINTECH con una anticipación no menor de quince (15) días calendario a la fecha prevista para que dicho acceso se produzca. En caso que el acceso deba realizarse en las oficinas de LA EMPRESA FINTECH, éste deberá llevarse a cabo en días laborales y horario de oficina, así como de una manera y con una duración que no afecte el normal desarrollo de las actividades de LA EMPRESA FINTECH y su personal.

La información a la que se accederá de conformidad con la presente cláusula, en ningún caso incluirá softwares, sistemas, programas o documentación que contenga el know how de LA EMPRESA FINTECH.

OCTAVA CLÁUSULA ADICIONAL: CONOCIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA DE LA EMPRESA FINANCIERA

En LA EMPRESA FINANCIERA trabajar con proveedores que compartan nuestros valores éticos y posean una reputación de integridad y equidad en su trato, es parte de la cultura que buscamos generar.

En LA EMPRESA FINANCIERA contamos con un Código de Ética y Conducta, que es un pilar sobre el que basamos nuestras acciones, decisiones y relaciones. En línea con ello, apegados a nuestro código los colaboradores, no podemos aceptar obsequios, viajes, o descuento especial en servicios individuales, esto con el fin de que todas nuestras relaciones comerciales sean sanas, fructíferas y duraderas.

NOVENA CLÁUSULA ADICIONAL: AUSENCIA DE RELACIÓN LABORAL

9.1. Las partes, dejan expresa constancia que la relación contractual que las une es de carácter comercial y no configura, bajo supuesto alguno, una relación de derecho laboral ni entre ellas, ni entre LA EMPRESA FINANCIERA y el personal que LA EMPRESA FINTECH emplee. Asimismo, lo establecido en este contrato no será considerado como una relación de sociedad o joint - venture entre las partes.

9.2. LA EMPRESA FINTECH, declara que su personal no tendrá derecho a recibir ningún beneficio, compensación o concepto laboral alguno de parte de LA EMPRESA FINANCIERA como consecuencia de su actividad.

9.3. Atendiendo a la naturaleza del contrato, LA EMPRESA FINTECH asume directamente la total responsabilidad del cumplimiento de las obligaciones laborales, previsionales y de seguridad social de las personas designadas para la ejecución de los servicios.

En concreto, sin carácter limitativo, son obligaciones de LA EMPRESA FINTECH cumplir y asegurar que sus empleados, los subcontratistas autorizados y los empleados de éstos cumplan con todas y cada una de las disposiciones legales, fiscales, laborales de Seguridad Laboral, así como tener al personal que se asigne a los servicios contratados, estar debidamente en planilla, contratados y de alta en la Seguridad Social, estar al corriente del pago de las remuneraciones correspondientes, satisfacer indemnizaciones, subsidios y estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de Seguridad Social, así como en cualquier tipo de compensación económica derivada de la relación laboral existente entre LA EMPRESA FINTECH y su personal.

En el supuesto de que LA EMPRESA FINTECH incumpla las obligaciones establecidas en la presente Cláusula, dicho incumplimiento será causa suficiente y justificada de terminación anticipada del contrato por LA EMPRESA FINANCIERA responsabilizándose plenamente LA EMPRESA FINTECH, sin límite alguno, de cualquier daño o perjuicio que pudiera derivarse para LA EMPRESA FINANCIERA del incumplimiento de cualquiera de las obligaciones en materia laboral, de Seguridad Social y de prevención de riesgos laborales.

DÉCIMA CLÁUSULA ADICIONAL: AUDITORÍA

Con el fin de verificar la EMPRESA FINTECH y el cumplimiento de las declaraciones y garantías contempladas en la cláusula tercera, LA EMPRESA FINANCIERA tendrá derecho de realizar auditorías, supervisión o similares a LA EMPRESA FINTECH o sub contratistas, a fin de determinar lo siguiente:

a) Las condiciones bajo las cuales LA EMPRESA FINTECH ejecuta los servicios.

b) Las facilidades y los recursos con los que LA EMPRESA FINTECH ejecuta los servicios.

Para efectos de lo establecido, LA EMPRESA FINTECH dará acceso a: i) LA EMPRESA FINANCIERA, iii) terceros debidamente autorizados por LA EMPRESA FINANCIERA, iv) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; a sus instalaciones, información y documentación.

A tal efecto, LA EMPRESA FINANCIERA deberá comunicar por escrito a LA EMPRESA FINTECH respecto del acceso a la información a alguna de las personas indicadas en el párrafo precedente, con una anticipación no menor de treinta (30) días calendario a la fecha prevista para que dicho acceso se produzca. En caso que el acceso deba realizarse en las oficinas de LA EMPRESA FINTECH, éste deberá llevarse a cabo en días laborales y horario de oficina, así como de una manera y con una duración que no afecte el normal desarrollo de las actividades de LA EMPRESA FINTECH y su personal.

La información a la que se accederá de conformidad con la presente cláusula en ningún caso incluirá softwares, sistemas, programas o documentación que contenga el know how de LA EMPRESA FINTECH.

DÉCIMA PRIMERA CLÁUSULA ADICIONAL: LEY APLICABLE Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Las partes dejan expresa constancia que el contrato se sujeta a la legislación peruana.

Las partes acuerdan que todo litigio o controversia resultante del presente contrato o relativo a éste, se resolverá mediante Arbitraje de Derecho, organizado y administrado por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, de conformidad con sus

Reglamentos vigentes, a los cuales las partes se someten libremente, señalando que el laudo arbitral será vinculante y obligatorio para las partes y no será susceptible a recurso u apelación judicial posterior. Una vez que el laudo se haya dictado y se encuentre firme, producirá los efectos de cosa juzgada material y las partes deberán cumplirlo sin demora. Todos los costos y gastos de dicho arbitraje serán asumidos por las partes en partes iguales, a menos que la mayoría de los arbitradores en su decisión indique lo contrario.

DÉCIMA SEGUNDA CLÁUSULA ADICIONAL: DOMICILIO

Las partes declaran como sus domicilios lo señalados en la parte introductoria del presente Contrato. Cualquier variación en el domicilio deberá ser comunicada a la otra parte con una anticipación no menor a quince (15) días calendarios anteriores a que se produzca el cambio.

En caso de incumplimiento de lo señalado, el cambio se tendrá por no efectuado, prevaleciendo en dicho caso, la dirección señalada en la parte introductoria del presente Contrato.