

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



**Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas**

**Facultad de Ciencias Jurídicas
Escuela de Estudios Internacionales**

**Formular estrategias de internacionalización para la
empresa NovaCredit S.A. para su introducción en el
mercado peruano.**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA COMERCIAL
LICENCIADO EN ESTUDIOS INTERNACIONALES, MENCIÓN
BILINGÜE EN COMERCIO EXTERIOR**

Autor:

**Noelia Carolina González Zamora
Adriana Cristina Córdova Sarmiento**

Director:

**Ing. Xavier Ortega
Cuenca – Ecuador**

2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo de graduación que se ha realizado con amor, esfuerzo y orgullo a mi pilar fundamental: mis padres Fausto y Cristina. Sin su apoyo de siempre esto no sería posible. Esto es por su motivación de seguir adelante y por la posibilidad que me han dado de estudiar y formarme profesionalmente. Sin ellos sin duda no habría logrado culminar esta etapa de mi vida.

Adriana.

Quiero dedicar este trabajo de graduación a mi familia: a mis padres Julio, Lorena y a mi hermana Marianela, que desde niña me apoyaron e inculcaron a ser una mejor persona, dedicada y responsable en mis estudios y en la vida.

Dedico a mi sobrina Amelia que es mi motivación a mi superación y darle un buen ejemplo de vida.

Noelia.

Agradecimiento

En primer lugar, queremos agradecer a Dios quien nos permitió formarnos profesionalmente y nos ha brindado salud y protección en nuestras vidas.

Agradecemos a nuestros padres por ser nuestro apoyo a lo largo de nuestra vida y por darnos las herramientas necesarias para culminar esta etapa.

Agradecemos a nuestra Universidad por darnos la oportunidad de formarnos en los ámbitos que nos apasionan. A nuestro director el Ing. Xavier Ortega por brindarnos su tiempo y conocimientos para este trabajo.

Por último, agradecemos a NovaCredit S.A. por darnos la apertura para la realización de este trabajo.

Índice de Contenidos	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Ilustraciones	v
Índice de Cuadros	v
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción:	9
Capítulo 1: Empresa NovaCredit S.A.	10
1.1 Historia	10
1.2 Misión, visión, objetivos y valores	11
1.3 NovaCredit en Ecuador: actualidad	12
1.4 Justificar la expansión de NovaCredit	14
1.5 Justificar el país elegido	15
Capítulo 2: Análisis del entorno: Perú	25
2.1 Análisis FODA	25
2.2 Análisis PEST	26
2.3 Las 5 fuerzas de Michael Porter	38
2.3.1 Clientes	38
2.3.2 Proveedores	41
2.3.3 Competidores	44
2.4 Regulaciones financieras y legales	51
2.4.1 Tasas de interés	51
2.4.2 Medidas gubernamentales	53
2.4.3 Leyes	54
2.4.4 Regulaciones	56
Capítulo 3. Estrategias de internacionalización	58
3.1 Fundamentos teóricos de la internacionalización	58
3.2 Estrategia de cultura organizacional	61
3.3 Estrategia de talento humano	64
3.4 Estrategias tecnológicas	67
3.5 Estrategia logística	70
3.6 Matriz FODA cruzado	74
Capítulo 4. Presupuestos y riesgos	85
4.1 Evaluación financiera	85
4.2 Plan de inversión	91
4.3 Financiamiento	92

4.4	Líneas de crédito	92
4.5	Punto de equilibrio	93
	Conclusiones:	94
	Recomendaciones:.....	95
	Bibliografía	97
	Anexos.....	104
	Anexo #1. ENTREVISTA.....	104
	Anexo #2. Contrato de crédito y Garantía Mobiliaria de la empresa MAF Perú.	107

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	Flujo de procesos de la empresa NovaCredit S.A.	11
Ilustración 2	Distribución de cartera por ciudad	13
Ilustración 3	Crecimiento Recursos Humanos NovaCredit y Rapidtram.....	14
Ilustración 4	Índice de Confianza del Consumidor	19
Ilustración 5	Variables macroeconómicas.....	19
Ilustración 6	Crecimiento económico por sectores	21
Ilustración 7	Desempleo.....	29
Ilustración 8	Indicadores de riesgo país	30
Ilustración 9	Población desde 15 años víctima de algún hecho delictivo. Marzo - agosto 2016 / marzo - agosto 2017 (porcentaje).....	34
Ilustración 10	Empresas en el Sistema Financiero	40
Ilustración 11	Venta anual de vehículos nuevos	42
Ilustración 12	Ventas año 2017 hasta agosto	43
Ilustración 13	Simulador Banco de Crédito de Perú	46
Ilustración 14	Simulador Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.....	52

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Matriz comparativa entre Colombia, Panamá y Perú	22
Cuadro 2	Matriz FODA de la República de Perú.....	25
Cuadro 3	Diferencia de condiciones de crédito de acuerdo a la moneda	52
Cuadro 4	Matriz FODA cruzado	74
Cuadro 5	Devaluación de la moneda frente al dólar desde 2014	77
Cuadro 6	Estrategia Inversión Directa	81
Cuadro 7	Estrategia Ventaja Competitiva	82
Cuadro 8	Estrategia Cultura Organizacional.....	82
Cuadro 9	Estrategia Talento Humano	83
Cuadro 10	Estrategia Tecnológica	83
Cuadro 11	Estrategia Logística	84
Cuadro 12	Datos promedio de las condiciones de crédito por Instituciones Financieras	85
Cuadro 13	Precio de vehículos en 2017 en Dólares	86
Cuadro 14	Datos Evaluación Financiera.....	86
Cuadro 15	Proyección financiera	87
Cuadro 16	Proyección de Ingresos.....	87
Cuadro 17	Proyección de Gastos (nómina).....	88
Cuadro 18	Proyección de Gastos Administrativos.....	88
Cuadro 19	Costos Totales	89

Cuadro 20 Proyección de capital de trabajo	89
Cuadro 21 Costos Financieros.....	89
Cuadro 22 Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	90
Cuadro 23 Distribución de utilidades de acuerdo al sector	90
Cuadro 24 Utilidad Neta	91
Cuadro 25 Inversión inicial	91
Cuadro 26 Proyección de financiamiento	93

Resumen

NovaCredit S.A. es una empresa ecuatoriana, constituida en la ciudad de Cuenca en el año 2012. La actividad económica principal es la compra y venta de cartera de crédito automotriz, la misma que se origina desde concesionarios autorizados en todo el país.

Este trabajo considera una posible implementación de esta empresa en otro país. Para esto, se aplicarán los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios universitarios fusionando dos carreras que se complementan como son Administración de Empresas y Estudios Internacionales. El objetivo del trabajo es formular estrategias de internacionalización que ayudarían a la empresa NovaCredit para introducirse en el mercado peruano. Este estudio contribuye al crecimiento económico de la empresa, e incluso podría ser el modelo para la expansión de otras empresas. Se espera brindar las herramientas necesarias para que la empresa pueda funcionar en un mercado nuevo aprovechando posibles oportunidades.

ABSTRACT

NovaCredit S.A. is an Ecuadorian company, incorporated in Cuenca in 2012. Its main economic activity at the time was the purchase and sale of automotive credit portfolio, which was originated from authorized car dealers throughout the country. This work considered the implementation of this company in another country. The knowledge acquired throughout the university studies was applied by merging two complementary university careers such as Business Administration and International Studies. The objective of this work was to formulate internationalization strategies that would help this company to enter the Peruvian market. This study could contribute to the company's economic growth and could also be the model for the expansion of other companies. It was expected to provide the company with the necessary tools to operate in a new market taking advantage of possible opportunities.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by:

Ing. Paúl Arpi

Introducción:

Para la empresa NovaCredit S.A. es importante definir las estrategias que puede aplicar el momento de decidirse a invertir en un país extranjero. Para esto, se deben tomar en cuenta aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales y de recursos humanos de un país para que pueda aprovechar las oportunidades que se le presentan.

Esta investigación se debe gracias a que las autoras del trabajo han venido laborando para NovaCredit desde hace aproximadamente 4 años. Con el paso del tiempo hemos observado el crecimiento que ha tenido la empresa y nos hemos dado cuenta que existen todavía mercados en los que se podría entrar ya que no se ofrece una facilidad de financiamiento con los beneficios que ofrece NovaCredit. Decidir proponer estrategias para llegar a estos mercados significaría aplicar los conocimientos adquiridos para cada una en nuestras respectivas carreras.

El objetivo de este trabajo es definir las estrategias para la internacionalización de NovaCredit S.A., de sus servicios financieros en el sector industrial automotriz peruano.

Para formular las estrategias se realizó un análisis del entorno de Perú, en el que se sustenta la elección de este país sobre otros países para la internacionalización de la empresa. Se realizó una entrevista a un empresario que ha trabajado en Perú para conocer su experiencia en este mercado y se recopiló información a través de diferentes portales y empresas peruanas.

Capítulo 1: Empresa NovaCredit S.A.

1.1 Historia

En el mes de abril del 2012 nace la compañía NovaCredit S.A. con el objetivo brindar los servicios de asesoría financiera, empresarial, en procesos de emisión, negociación y enajenación de títulos valores, facturas y cartera comercial a establecimientos comerciales del Ecuador; compra venta de documentos de crédito; negociación y compra venta de cartera. Al año siguiente con un total de \$10,400,000.00 de cartera comprada en el mercado¹, NovaCredit realiza una reforma a sus estatutos en la cual incluyen dentro del objeto social de la compañía la administración, recuperación y cobranza de cartera. Sin embargo, el principal objetivo de NovaCredit siempre fue desde el principio especializarse en originar cartera automotriz. Para esto, se creó un pequeño equipo comercial en las principales ciudades del país: Quito, Cuenca, Loja, Ibarra y Guayaquil para realizar la gestión de análisis de riesgo y calificación de clientes en diferentes concesionarios. NovaCredit es una empresa que está regulada por la Superintendencia de Compañías.

Con el paso del tiempo, la directiva de la empresa fue conformando un equipo humano con capacidad y experiencia, un equipo joven pero comprometido con el reto de formar una empresa.

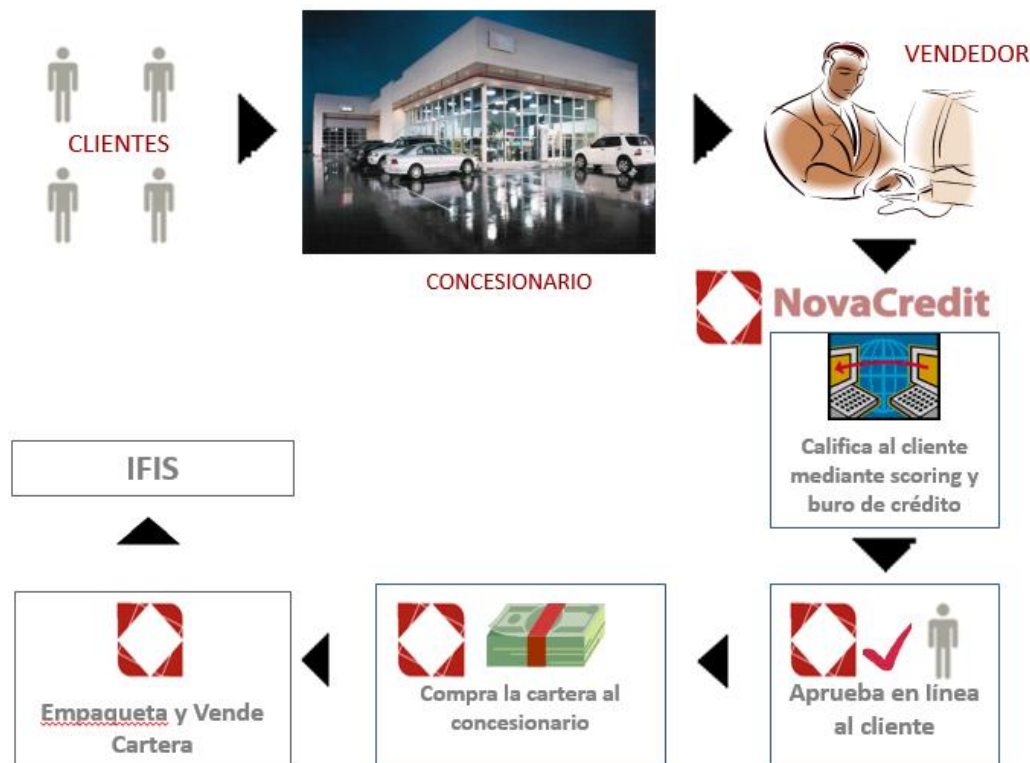
La industria de autos en el país había sido muy dinámica en años anteriores, fue a partir del año 2012 que varias decisiones gubernamentales provocaron que el mercado comience a decrecer, además estaba en contra la oferta de financiamiento de vehículos por otras entidades financieras u originadores de cartera. Sin embargo, los promotores de NovaCredit vieron un espacio para mejorar el producto de crédito automotriz, una oportunidad que brinde a los concesionarios mejores tiempos de respuesta, simplicidad en los trámites y beneficios para los clientes.

Para explicar mejor las funciones de la empresa, se presenta a continuación un gráfico en el que se puede observar los procesos que se realizan dentro de la empresa desde que un cliente

¹ Datos a noviembre de 2013. Obtenidos de NovaCredit S.A.

llega a una casa comercial con el objetivo de obtener un vehículo hasta que la cartera es vendida a una institución financiera:

Ilustración 1 Flujo de procesos de la empresa NovaCredit S.A.



Fuente: NovaCredit S.A.

Para conseguir los objetivos era necesario aliarse con socios estratégicos, por lo que desde las primeras operaciones se buscó una alianza con General Motors. En cuanto a aseguradoras, se realizaron gestiones con Ace Seguros (en la actualidad Chubb Seguros), VazSeguros, Chevyseguro y Qbe Seguros Colonial para incluir el valor de la prima dentro del financiamiento y por todo el plazo del crédito sin intereses para el cliente, por lo que se pudo ofrecer una cuota más baja en el mercado.

1.2 Misión, visión, objetivos y valores

Misión

NovaCredit S.A. Es una empresa especializada en la originación, administración y cobranza de cartera, manejando clientes tipo A, que son evaluados con estrictas políticas internas, brindando un portafolio de cartera con bajo nivel de riesgo para las entidades compradoras

Visión

Ser la Compañía especializada en la Administración de Cartera Automotriz orientada hacia un mercado nacional e internacional, ofreciendo productos y servicios financieros con un equipo altamente calificado y una tecnología de punta.

Objetivos:

- Impulsar la gestión de venta en los concesionarios con tiempos de respuesta oportunos
- Procesar cartera de alta calidad para su posterior comercialización
- Ser reconocidos en el mercado local por los clientes por los beneficios
- Superar a la competencia en tiempos de respuesta y generación de contratos

Valores:

- Confianza: Generar relaciones laborales de confianza que producirá eficiencia y productividad de los trabajadores
- Transparencia: Los miembros de la empresa tendrán acceso a toda la información que sea posible, además se considerará la opinión de los empleados para la toma de decisiones
- Integridad: La moral será el pilar fundamental para las acciones de la empresa
- Responsabilidad: Un manejo correcto de la empresa desde la directiva se transmitirá a través de los empleados hacia los clientes, tomando conciencia de las decisiones que se tomen dentro de la empresa

1.3 NovaCredit en Ecuador: actualidad

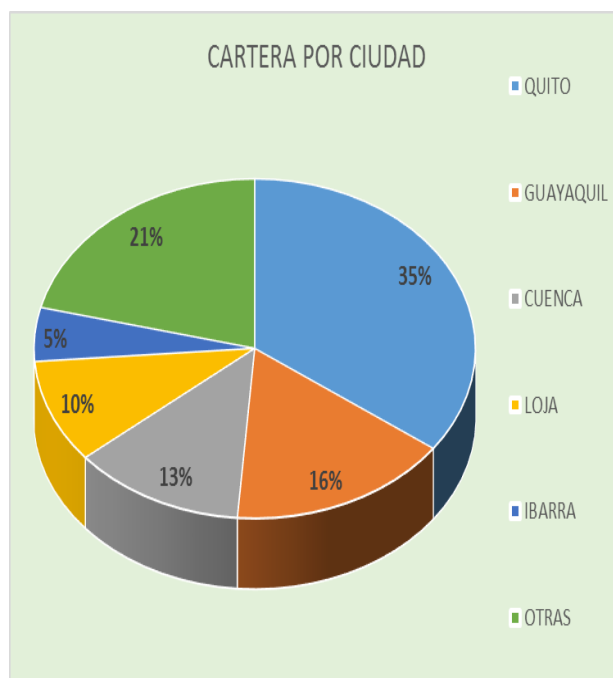
Cinco años después de haber comenzado las funciones de originación, administración y cobranza de cartera automotriz, NovaCredit cuenta con un portafolio de cartera comprada en el mercado de un valor de \$71,323,000.00². Para llegar a donde está hoy en día la empresa se amplió la cobertura a ciudades como Machala, Ambato, Riobamba, Latacunga, Otavalo manteniendo su presencia en concesionarios de todo el país. Hasta junio del 2017, NovaCredit ha comprado cartera a 37 concesionarios del país. Además, se ha venido un total

² Datos hasta junio de 2017. Fuente: NovaCredit S.A.

de \$61,900,000.00 millones de dólares en negociaciones con 25 entidades financieras, entre las que están bancos, cooperativas y mutualistas.

A continuación, se presenta un gráfico de distribución por ciudad del total de la cartera comprada por NovaCredit con datos hasta junio 2017, siendo Quito la plaza principal a la que se ha comprado cartera.

Ilustración 2 Distribución de cartera por ciudad

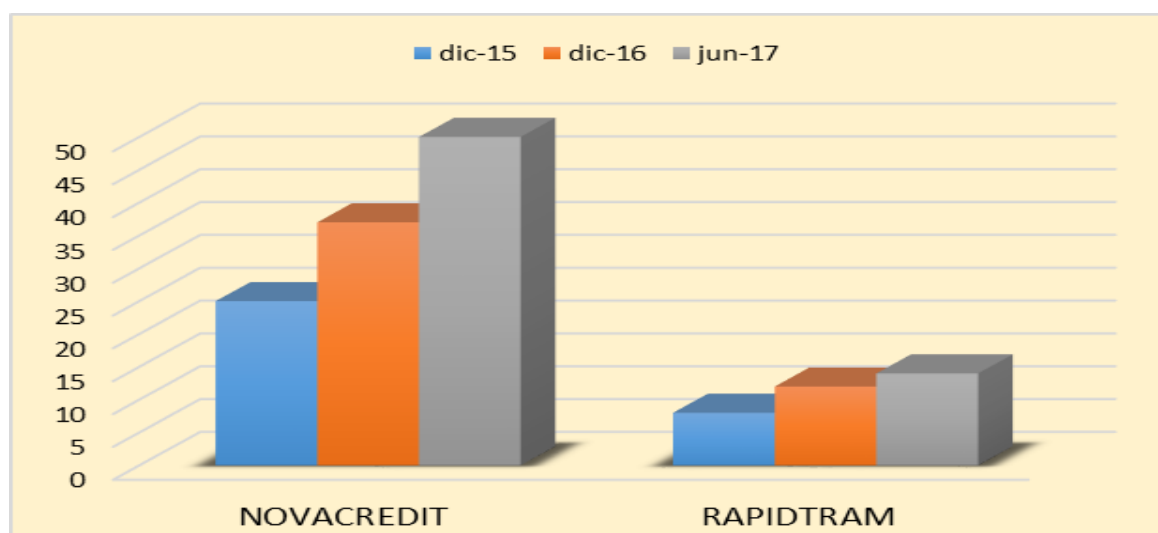


Fuente: NovaCredit S.A.

En diciembre 2014 NovaCredit realizó una emisión de títulos valores o papel comercial llamados Revnis por un valor de dos millones de dólares, estos fueron puestos en venta en el mercado. En el mes de mayo de 2016 se realizó la primera titularización de cartera de NovaCredit en el mercado. Este proceso se realizó conjuntamente con Class International Ratings como calificadora de riesgo, Plus Valores la casa de Valores y la fiduciaria Fideval por un valor de \$4'000'000.00. En un inicio parecía un valor ambicioso para colocarlo en el mercado, sin embargo, para diciembre de 2016 se había vendido la totalidad de la titularización a clientes dentro de Ecuador y en Panamá. Es importante mencionar que dos veces al año, la calificadora de riesgo califica a la cartera de NovaCredit y la calificación obtenida en todos los análisis ha sido de AAA-.

La empresa ha tenido un importante crecimiento en talento humano, pues en los primeros años no sobrepasaba los 15 empleados a nivel nacional, mientras en la actualidad el grupo que conforma NovaCredit es de más de 50 empleados fijos. Además, para enfocarse en la cobranza y recuperación de la cartera, se tomó la decisión de crear otra empresa la cual se especialice en recuperación de cartera, gestión de cobranzas preventivas, administrativas, judiciales y extrajudiciales. Esta empresa se llama Rapidtram S.A. y maneja toda la cartera comprada por NovaCredit. Rapidtram en la actualidad cuenta con alrededor de 13 empleados. En el gráfico que se presenta a continuación, se puede observar el crecimiento que han tenido las dos empresas mencionadas en los últimos tres años en cuanto al personal:

Ilustración 3 Crecimiento Recursos Humanos NovaCredit y Rapidtram



Fuente: NovaCredit S.A.

1.4 Justificar la expansión de NovaCredit

La internacionalización es el conjunto de actividades que una empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico inicial. Esto se puede dar por diferentes causas, entre ellas pueden ser:

- Saturación del mercado interno en el país de origen
- Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos
- Políticas gubernamentales que impiden el crecimiento de la empresa en su país natural

- Búsqueda de mercados en una etapa diferente del ciclo de vida de servicios financieros es el sector industrial automotriz
- Diversificación de riesgo de operar en un mismo mercado
- Globalización

Al analizar sobre una posible internacionalización de una empresa como NovaCredit, debemos analizar las ventajas y desventajas que puede tener este proceso.

Las ventajas que se pueden obtener al internacionalizar una empresa pueden verse reflejadas en dos ramas importantes: la parte financiera y la parte comercial de la empresa.

En la parte financiera se observan las ventajas al diversificar su riesgo, al acceder a financiamiento internacional y a una planificación fiscal internacional.

En la parte comercial las ventajas pueden ser la mejora de la imagen de la empresa al estar presente en otro país, se puede dar una proximidad a los clientes, un mejor posicionamiento y prestigio internacional, además de convertirse en una empresa competitiva con presencia internacional.

Por otro lado, las desventajas que existen pueden ser: obstáculo cultural, restricciones legales e impuestos, desconocimiento del mercado en general.

El obstáculo cultural va a estar presente en cualquier país que se decida internacionalizar, esto abarca todas las costumbres, hábitos y tradiciones. Al estar en un país tan cercano, esta brecha cultural no va a ser tan amplia como frente a otros países.

Las restricciones legales e impuestos pueden representar un gran obstáculo.

1.5 Justificar el país elegido

Perú

La República de Perú es un país sudamericano que limita con Ecuador, Brasil, Chile, Bolivia y el Océano Pacífico. A diciembre de 2015, Perú tiene una población de 31'900'000 habitantes según datos del Banco Mundial. La población de Perú está concentrada en su capital: Lima, en la misma que habitan casi diez millones de personas; Arequipa es la segunda ciudad más grande de Perú con novecientos cincuenta mil habitantes. La moneda oficial de Perú es el Nuevo Sol, siendo equivalente a USD 1 = 3.24 S/. La paridad cambiaria en relación con dólar americano está fijada por el Banco central de Reserva del Perú. Esta institución es una entidad gubernamental independiente del poder ejecutivo.

En cuanto al ambiente político, el presidente de Perú es Pedro Pablo Kuczynski, quien ganó las elecciones presidenciales de 2016 ante Keiko Fujimori, la hija del ex presidente Alberto Fujimori. El gobierno de Kuczynski es considerado un gobierno progresista muy abierto a iniciativas privadas que apoyen el crecimiento.

De acuerdo al INEI (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática), la economía ha crecido en una tasa promedio anual de 4.7% durante los últimos 25 años. Esto debido a las reformas económicas que han logrado que el PIB aumente y la pobreza disminuya. Perú pasó de tener hiperinflación hasta el año 2005 a tener la inflación más baja de América Latina en los últimos diez años. La construcción, agricultura, la extracción de petróleo, minería y manufactura son los principales factores para conseguir este crecimiento económico.

Según un informe del World Economic Forum del período 2014-2015, Perú es considerado uno de los países con mejor ambiente para hacer negocios.

Considerando que una de las principales prioridades de Perú está enfocada en la política exterior, forma parte de bloques comerciales que van más allá de la ideología política de cada uno, siendo la Comunidad Andina de Naciones el principal tratado comercial del que es parte dentro de América Latina. Además, Perú tiene tratados comerciales con varios países como Estados Unidos, con el bloque de la Unión Europea, Japón, Chile, Colombia, Brasil, entre otros.

El Producto Interno Bruto de Perú ha ido incrementando en los últimos años, de acuerdo a datos de la Agencia Central de Inteligencia CIA (por sus siglas en inglés), el porcentaje real de crecimiento del PIB ha sido del 3.3% en 2015 y 3.9% en 2016. Según proyecciones del banco BBVA, el crecimiento del PIB en 2017 sería de 4.3%. El INEI nos dice que en el 2016 el PIB total fue de 192 miles de millones de dólares. El PIB total de Perú está compuesto básicamente por la agricultura, la industria y los servicios, siendo este último el que más representación tiene con el 58.5%.

El riesgo país es el indicador que mide el riesgo político y la posibilidad de que un país pueda cumplir sus obligaciones con acreedores internacionales. El riesgo país de Perú a mediados de 2017 era de 136 puntos. De acuerdo con datos del banco de inversión JP Morgan, Perú reportó el riesgo país más bajo de la región, por detrás se encuentran México y Colombia.

Este indicador ha disminuido en comparación con el mismo período del año 2016, en el que el riesgo país fue de 3.93 puntos porcentuales.

El Banco Mundial realiza una clasificación que mide regulaciones para hacer negocios en 190 países del mundo. Dentro de esta clasificación global, en el año 2017 Perú (específicamente Lima) se encuentra en el puesto 54, un puesto inferior al obtenido el año anterior. En cuanto al número de procesos que nuevos empresarios necesitan cumplir para comenzar su negocio, Perú obtiene una clasificación 9 puestos menor al año anterior, la clasificación al 2017 es de 103. En lo que se refiere a pago de impuestos, los indicadores se refieren a lo que una compañía de tamaño medio debe pagar al año. Estas medidas incluyen el número de pagos que un nuevo empresario debe realizar, en este caso son 9 pagos al año, el número de horas que se requiere es de 260 horas por año y el porcentaje de las utilidades e impuestos que deben ser pagadas desde el segundo año de actividad es aproximadamente del 33% (dependiendo de la actividad económica de cada empresa).

Colombia

La República de Colombia es un país sudamericano que limita con el mar de las Antillas, Venezuela, Brasil, océano pacífico, Panamá, Perú y Ecuador. A febrero de 2017, Colombia tiene una población de 49'032'000 habitantes. La población de Colombia está concentrada en su capital: Bogotá, en la misma que habitan alrededor de 8 millones de personas. La moneda oficial de Colombia es el Peso colombiano, siendo equivalente a USD 1 = 2.900 COP\$.

Colombia es considerada por tener un fácil acceso a mercados globales debido a su ubicación geográfica privilegiada, además de contar con una gran infraestructura y logística desarrollada.

El presidente de Colombia es Juan Manuel Santos, quien ganó las elecciones presidenciales de 2014. Su legislatura está fundamentada en: paz, equidad y educación. Con esto ha logrado llegar a acuerdos de paz con las FARC la guerrilla más antigua de América Latina.

La balanza comercial de Colombia se vio en frente a una caída desde julio de 2014 y fue más dura aún en el año siguiente. Según el informe del Gerente del Banco de la República de Colombia, esto se debió principalmente a la sorpresiva pero gran baja del precio internacional

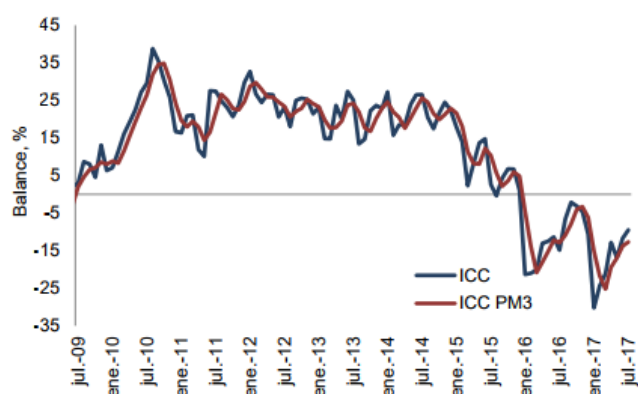
del petróleo. Además, debido a una menor inversión en el sector petrolero, entre los mismos años 2014-2015, la inversión extranjera directa disminuyó en un porcentaje del 27%, al pasar de USD 16.163 millones a USD 11.732 millones.

Algunos sucesos dentro del país tales como la depreciación del peso desde julio de 2014 hasta el primer trimestre de 2016 o el fenómeno de El Niño desde mediados de 2015 hasta inicios de 2016, provocaron que la inflación pase de 3.66% en 2014 al 6.77% a fines del 2015. En julio de 2016 se registró el nivel máximo de inflación del 9%. Esta afectó tanto a bienes transables como a bienes no transables, además de las materias primas importadas.

El consumo total pasó de crecer 4.4% en 2014 a crecer un 2.0% en el año 2016. Tanto el gobierno como los hogares comenzaron a tener un gasto moderado. En el sector privado se traduce a la pérdida de capacidad de compra de los ingresos reales, por otro lado, la depreciación del peso encareció a los productos importados por lo que son menos consumidos. Debido a que los ingresos por el petróleo eran cada vez menores, el consumo público también se vio sometido a ajustes. El PIB total de Colombia en 2016 fue de \$282,483 mil millones de dólares, de acuerdo a datos del Banco Mundial.

Indicadores hasta abril de 2017 sugieren que el debilitamiento de la economía continúa. Se prevé que la poca confianza de los hogares puede afectar los planes de consumo de lo que resta del año. Por otro lado, desde mediados del 2016 se registra un leve aumento de la tasa de desempleo. En un gráfico obtenido del Centro de Investigación Económica y Social Fedesarrollo, se observa el índice de confianza del consumidor desde 2009, el mismo que se ha mantenido relativamente estable hasta que desde julio 2015 comienza a decrecer, siendo el pico más bajo en enero de 2017.

Ilustración 4 Índice de Confianza del Consumidor



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo

El siguiente cuadro de variables macroeconómicas, nos permite tener una visión de lo que ha tenido que enfrentar Colombia en los últimos años. Se observa una disminución del Producto Interno Bruto, además del consumo, inversión e importaciones.

Ilustración 5 Variables macroeconómicas

VARIABLES MACROECONÓMICAS

	Crecimiento anual (porcentaje) a menos que se diga lo contrario	
	2015	2016
Producto interno bruto	3,1	2,0
Consumo total	3,6	2,0
Inversión bruta	1,2	-4,5
Producción de manufacturas	1,7	3,0
Exportaciones de bienes, FOB	-33,1	-13,4
Importaciones de bienes, FOB	-15,4	-17,0
Balanza comercial, FOB (porcentaje del PIB)	-4,8	-3,6
Cuenta corriente (porcentaje del PIB)	-6,4	-4,4

Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

Fuente: Informe del Gerente Banco República de Colombia

De acuerdo al análisis que realiza el Banco Mundial llamado Doing Business, en 2015 Colombia es el décimo país a nivel mundial y el primero en América Latina en proteger a los inversionistas. Además, Colombia está ubicado como líder en la región como destino más “amigable” para hacer negocios. Es cierto que el gobierno promueve la inversión extranjera, por lo que ha creado veinte y nueve reformas desde el 2005 para facilitar los negocios de acuerdo al análisis Doing Business.

El portal oficial de inversión de Colombia informa que este país cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo que abarca las necesidades primarias del país, además de diseñar y ejecutar planes de acción con el objetivo de crecimiento continuo y de lograr ser competitivos.

En febrero de 2017, Colombia registró su segundo reporte de riesgo país histórico más bajo. Esto es 198 puntos. Este número es la diferencia entre las tasas de los bonos del gobierno colombiano y los de Estados Unidos. Una menor percepción de riesgo demuestra que los extranjeros tienen una participación alta en el mercado de capital colombiano. El aumento de los precios del petróleo significa que hay más ingresos en dólares para el país, por lo que representa un mejor respaldo para cubrir las deudas, por lo que este factor fue clave en que Colombia tenga ese bajo riesgo país.

Panamá

La República de Panamá está ubicada en Centroamérica y limita con el Océano Atlántico al este, Océano Pacífico al oeste, Colombia al sur y Costa Rica al norte. Según datos del Banco Mundial, en 2016 Panamá cuenta con una población total de 4 058 000 habitantes. Aunque la moneda oficial de Panamá es la Balboa, circula en todo el país el dólar estadounidense, la misma que tiene paridad con la Balboa.

La forma de estado de Panamá es una democracia presidencialista, por lo que el presidente es elegido por elecciones generales cada 5 años. El presidente actual de Panamá es Juan Carlos Varela Rodríguez, quien ganó las elecciones presidenciales de 2014. La presidencia de Varela se ha caracterizado por un importante impacto social, centrándose en solucionar los problemas de agua y saneamiento, además de la ampliación de subsidios a los sectores menos favorecidos de la población, en la construcción de viviendas y en la rehabilitación de la ciudad de Colón, donde se encuentra la segunda zona libre más grande del mundo. En lo económico, las políticas de Varela han estado enfocadas en reducir el déficit público, en el control de precios de los artículos que conforman la canasta básica, y los programas de inversión en infraestructuras. En lo político, se ha puesto énfasis en el fortalecimiento de las instituciones y en la lucha contra la corrupción.

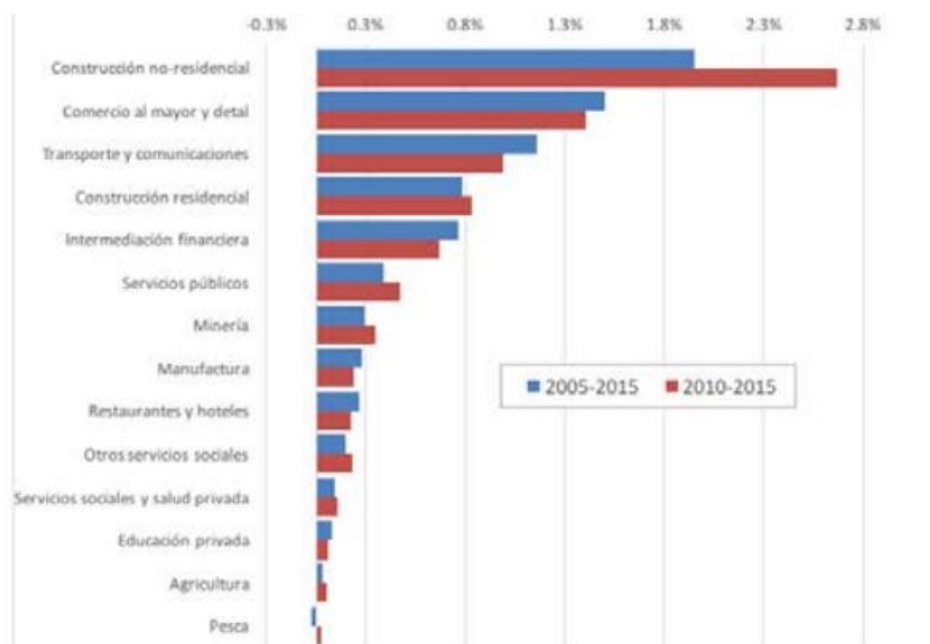
Durante los años 60, Panamá registraba un crecimiento cerca de los cinco puntos porcentuales cada año. Entre 1970 y 1990 este crecimiento fue disminuyendo hasta llegar a

ser negativo a fines de la década de 1980. Posteriormente, desde el 2004 y los diez años posteriores, Panamá duplicó su ingreso per cápita. En la actualidad, Panamá sobresale como líder de la región con el 6.2% de crecimiento. Superando a países como Chile entre 1990 y 2014 o Perú y Uruguay en sus mejores años de crecimiento.

Pese a que ha existido un crecimiento económico acelerado que ha reducido las tasas de pobreza y desigualdad, Panamá continúa siendo uno de los países con más desigualdad. Entre 2008 y 2014 (período de la crisis financiera en Estados Unidos) Panamá logró reducir la pobreza en un 7.5% por lo que casi trescientas mil personas salieron de la pobreza en ese período, según datos del Banco Mundial. Mientras que en el casco urbano la pobreza extrema alcanza un 4%, en las zonas rurales, habitadas por indígenas, este índice llega al 27% y en las comarcas (territorios indígenas) la pobreza extrema llega al 40%.

El crecimiento de Panamá se debe a tres sectores: la construcción, el comercio y el transporte y comunicaciones. En el gráfico que se encuentra a continuación se puede observar el crecimiento económico por sectores desde el año 2005 hasta el 2015, se puede observar que 1.8% del total de crecimiento registrado en este período fue gracias a la construcción, 1.5% fue gracias al comercio y un 1.1% del transporte y comunicaciones.

Ilustración 6 Crecimiento económico por sectores



Fuente: Hausmann, Espinoza y Santos

En cuanto al Sector Financiero, Seguros, Bienes inmuebles y Servicios a las Empresas representa un 7.5% del Producto Interno Bruto del país, por lo que se ubica por detrás del transporte y las comunicaciones. En los años 2016-2017, la intermediación financiera tuvo un crecimiento del 3.7%.

“Panamá ha mantenido inflación baja mientras su tasa de desempleo disminuye. La tasa de desempleo ha estado cayendo sin pausa desde 2001 –con la excepción de la crisis financiera de 2009– de 16,1% (en 1991) a 4,8% (en 2014). Simultáneamente, la inflación ha permanecido en un dígito a lo largo del período, reflejando la dinámica de precios en la economía estadounidense” (Hausmann, Espinoza y Santos, 2016). Con estos datos, Panamá lidera la región de Latinoamérica también gracias a tener las tasas más bajas de desempleo y de inflación.

En resumen, Panamá cuenta con una estabilidad política desde 1989, sin conflictos civiles, con gobiernos estables. La economía de Panamá ha ido en crecimiento durante la última década, con índices bajos de inflación, desempleo y un crecimiento del PIB constante. El PIB real creció en un 6.2% en el primer trimestre de 2017, mejorando en 1.2% al mismo período del año anterior. En cuanto a la inversión, Panamá brinda los mismos derechos a los extranjeros que a sus ciudadanos cuando se trata de posesión de propiedades, inversiones o comercio.

A continuación presentamos una matriz comparativa con los aspectos más importantes que se deben comparar en los tres países para tomar una decisión sobre en qué país es más factible invertir:

Cuadro 1 Matriz comparativa entre Colombia, Panamá y Perú

AMBITO	CARACTERÍSTICAS	COLOMBIA	PANAMÁ	PERÚ
GEOGRÁFICO	Proximidad con el país de origen de la inversión	Limita con Ecuador	No limita con Ecuador	Limita con Ecuador
	Accesibilidad desde Ecuador (precio promedio analizado en diferentes fechas cada uno)	4 vuelos directos diarios a Bogotá desde Gye. Precio promedio: \$560 Roundtrip. Duración 1h50	3 vuelos directos diarios a PTY desde Gye. Precio Promedio \$522 roundtrip. Duración 2h15	2 vuelos directos diarios a Lima desde Gye. Precio Promedio \$307 roundtrip. Duración 2h00
Puntuación /3		2	2	3

ECONÓMICO	PIB al 2016 (en miles de millones)	\$ 282,00	\$ 55,00	\$ 192,00
	Ingreso per cápita	\$ 5.805,00	\$ 13.680,00	\$ 6.045,00
	Inflación	7,50%	0,70%	3,60%
	Tipo de cambio	USD 1 = 2.900 Pesos	USD 1 = 1 Balboa	USD 1 = 3.24 Soles
	Salario Básico (2017)	USD 257,00	USD 744,00	USD 260,00
	Tasa de interés activa	14,65%	15%	16,47%
	Devaluación de la moneda	media	0	baja
Puntuación /3		1	3	2
SOCIAL	Población	47,698,524	3,753,142	31,036,656
	Población económicamente activa (en millones)	24,43	1,6	17,1
	Porcentaje de desempleo	9,20%	6%	4,50%
	Salario de mano de obra calificada	COL\$ 1.200.000 o USD 432,00	\$ 1.500	S/ 1200-1800 o USD 370,00 - 560,00
	Índice de Percepción de inseguridad	45,3	45,1	56,6
Puntuación /3		2	1	3
POLÍTICO	Tasa de impuesto a la renta	33%	25%	28%
	Participación de utilidades a empleados	0%	10%	5%
	Percepción de Corrupción	Calificación: 37 Ranking: 90/176	Calificación: 38 Ranking: 87/176	Calificación: 35 Ranking: 101/176
	Relaciones Internacionales (valoración siendo 1 malo y 5 excelente)	2	4	2
	IVA	19%	7%	18%
Puntuación /3		1	3	2
RIESGO	Riesgo País	198	118	136
	Índice de Morosidad (banca privada)	4,25%	3,80%	3,12%
	Riesgo en el tipo de cambio	alto	nulo	bajo
Puntuación /3		1	2	3
TECNOLÓGICO	Inversión en investigación y desarrollo	0,23% del PIB	0,18% del PIB	0,12% del PIB
	Penetración de internet	58,10%	75,60%	56%
Puntuación /3		3	3	2
NEGOCIO	Autos vendidos en el año 2016	253.400,00	59.000,00	150.400,00
	Proyección de ventas 2017	241.000,00	52.500,00	165.440,00
	% ventas a crédito	55%	60%	50%
	Presencia de Bancos en el mercado	Alto	Alto	Bajo
	Acceso a concesionarios	Medio	Medio	Medio
	Comisiones	Alto	Alto	Alto
	Spread en venta de cartera	3%	3%	3%
	Costos de operación, arriendos	Moderado	Alto	Bajo
Puntuación /3		1	1	3
TOTAL		11	15	18

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar la comparación de los países, llegamos a las siguientes conclusiones:

- En el aspecto geográfico, tanto Colombia como Perú son países que limitan directamente con Ecuador, mientras la distancia con Panamá es más lejana. Sin embargo, valoramos a Perú con mayor calificación debido al costo que representa los vuelos directos a Lima.
- En el ámbito económico, después de investigar los índices que consideramos más importantes, hemos valorado que Panamá es el país más estable económicamente, esto se debe principalmente a su economía dolarizada. Sin embargo, Perú ha tenido una economía estable los últimos años y la devaluación de la moneda no ha tenido variaciones que puedan afectar a los inversionistas.
- En cuanto a lo social, hemos valorado a Perú en primer lugar principalmente por tener el índice de desempleo más bajo en comparación con los demás países. Si bien el índice de percepción de inseguridad es más alto, esto se ve reflejado en ciudades más pequeñas de Perú y no así tan alto en Lima, la capital. Además, consultamos el salario promedio de un profesional tomando como ejemplo un analista de riesgos en los tres países y en Perú es más barato que en Colombia y Panamá.
- En el ámbito político, la calificación de Perú se vio afectada por los escándalos de corrupción de los últimos tiempos. Por otro lado, las tasas de impuestos y participación de utilidades en Perú son porcentajes dentro de la media, considerando que se deben pagar impuestos y utilidades a partir del tercer año de operaciones de las empresas.
- Al analizar el riesgo que existe en caso de invertir en estos países, consideramos el índice de Riesgo País, el mismo que Perú ha ido disminuyendo en los últimos años. Además, el riesgo en el tipo de cambio es muy bajo por la baja devaluación de la moneda frente al dólar, por lo que brinda seguridad a los inversionistas.
- En cuanto a aspectos que influyen directamente en el giro de negocio de NovaCredit, en Perú el porcentaje de ventas a crédito es del 50% en un mercado en el que la banca no tiene presencia significativa, como sucede en los demás países. Los costos de operación en Perú son más bajos en comparación con los dos países considerados y el acceso a los concesionarios se considera igual en los tres mercados.

Capítulo 2: Análisis del entorno: Perú

2.1 Análisis FODA

Cuadro 2 Matriz FODA de la República de Perú

FORTALEZAS • Estabilidad económica, indicadores macroeconómicos positivos • Atractivo para la inversión extranjera • Tasa de desempleo decreciente • Bajo riesgo país • Gobierno progresista abierto a iniciativas privadas • Promoción de una fuerza laboral joven	OPORTUNIDADES • Globalización • Crecimiento económico mundial • Alianzas público-privadas para inversión en infraestructura • Promoción del turismo • Marco legal estable y atractivo para la inversión
DEBILIDADES • Niveles altos de pobreza y desigualdad • Déficit en infraestructura, e inversión para el desarrollo y la investigación • Corrupción • Altos índices de trabajo informal • La administración de justicia • Mala administración fiscal • Seguridad ciudadana	AMENAZAS • Situación económica de las grandes potencias • Calentamiento global y cambio climático. • Fuga de cerebros • Riesgo cambiario • Conflictos fronterizos con Ecuador y Chile • Tráfico de drogas entre Perú, Bolivia y Ecuador

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis PEST

Análisis Político:

El gobierno de Pedro Pablo Kuczynski creó un plan de trabajo para el período 2016 – 2021, en el cual dentro de los lineamientos estratégicos establece crear marcos regulatorios adecuados para promover la inversión. Se ha establecido un marco legal estable y atractivo para promover la inversión ya sea nacional o extranjera. En la Constitución se consagran principios fundamentales que garantizan a la inversión privada y a la inversión extranjera. Uno de los principios es el de igualdad de trato para la inversión nacional como la internacional. Algunos puntos importantes para la inversión extranjera son los siguientes:

- Derecho de recibir un trato no discriminatorio frente al inversionista nacional.
- Libertad de comercio e industria, y la libertad de exportación e importación.
- Posibilidad de remesar libremente al exterior las utilidades o dividendos previo pago de los impuestos que le correspondan.
- Derecho a utilizar el tipo de cambio más favorable existente en el mercado.
- Derecho a la libre reexportación del capital invertido.
- Acceso irrestricto al crédito interno.

Se establece que se pueda realizar inversión extranjera libremente en las formas empresariales reconocidas por la ley bajo las siguientes modalidades:

- Inversión Extranjera Directa, como aporte al capital social.
- Inversiones en bienes y propiedades ubicados dentro del territorio nacional.
- Inversiones en cartera.
- Contribuciones tecnológicas intangibles.
- Cualquier otra modalidad de inversión que contribuya al desarrollo del país

Dentro del análisis político no podemos dejar de lado a la corrupción. En el primer reporte de corrupción del año 2017 realizado por la Defensoría del Pueblo de Perú indica que alrededor de doce mil millones de soles al año se pierden debido a diferentes actos de corrupción, lo que representa casi el 10% del presupuesto nacional. Esto quiere decir que casi

cuatro mil millones de dólares se dan por perdidos, dinero que podría ser utilizado en alimentación o vivienda para los más necesitados.

Un informe de la Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción indica que las instituciones en las que el índice de corrupción es más alto son las municipalidades provinciales y distritales, la Policía Nacional y los gobiernos regionales, en ese orden. Estadísticas de este organismo indican que alrededor del 92% de los alcaldes están siendo investigados por delitos de administración pública: malversación de fondos, peculado y colusión. Más del 50% de los alcaldes que estaban siendo investigados se postularon para una reelección.

Para el cierre de 2016, más de treinta y dos mil casos de corrupción estaban siendo investigados a nivel nacional, de los cuales el 36% son por el delito de peculado³, el 14% por colusión⁴, el 7% por aprovechamiento indebido del cargo.

Con respecto al caso de la constructora brasileña Odebrecht, son en total 27 casos de corrupción relacionados que están siendo analizados por el Ministerio Público, 17 de ellos son en Lima y 2 en Cusco. Solo en 5 casos se ha formalizado la investigación preparatoria. El Ministerio Público investiga todas las obras en las que participó Odebrecht desde los tres últimos gobiernos. Específicamente, al ex presidente Alejandro Toledo se le imputa haber ofrecido a un representante de Odebrecht en Perú una licitación de la carretera Interoceánica a cambio de un total de 35 millones de dólares, por lo que en la actualidad enfrenta con una orden de prisión preventiva. Sin embargo, Toledo se encuentra en Estados Unidos y se espera una orden de arresto por parte de un juez federal para poder extraditarlo a Perú.

El sistema tributario que se ha manejado en los últimos años en el Perú, no se ha enfocado en disminuir la desigualdad ni a fomentar el emprendimiento. El Banco Mundial dice que la

³ Artículo 387 del Código Penal de Perú. - Peculado doloso y culposo: El funcionario o servidor público que se apropia o utiliza, en cualquier forma, para sí o para otro, caudales o efectos cuya percepción, administración o custodia le estén confiados por razón de su cargo, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de cuatro ni mayor de ocho años y con ciento ochenta a trescientos sesenta y cinco días-multa.

⁴ Artículo 384 del Código Penal de Perú.- Colusión simple y agravada: El funcionario o servidor público que, interviniendo directa o indirectamente, por razón de su cargo, en cualquier etapa de las modalidades de adquisición o contratación pública de bienes, obras o servicios, concesiones o cualquier operación a cargo del Estado concierda con los interesados para defraudar al Estado o entidad u organismo del Estado, según ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de tres ni mayor de seis años y con ciento ochenta a trescientos sesenta y cinco días-multa.

extraordinaria recaudación durante los años de auge económico ha quedado en el pasado. Los gobiernos no han aprovechado los buenos ingresos para rendir al máximo los ingresos tributarios en el país.

El gobierno de Ollanta Humala (Presidente durante el período 2011 – 2016) tuvo algunos errores en su política fiscal. El error más grave de todos fue la rebaja del impuesto a la renta a grandes empresas, que tuvieron un efecto contrario al deseado: aumentar la recaudación.

El sistema tributario que recibió Kuczynski cuando asumió la presidencia era poco transparente y no tenía las posibilidades de financiar al Estado. De esta manera, al gobierno actual no le quedó de otra más que plantear la transformación del sistema tributario para que sea más ágil para los contribuyentes. Es así que, a finales de 2016, se envió un paquete de medidas al Congreso como iniciativa de esta transformación. La finalidad era de incrementar la recaudación a través de un proceso de formalización que reduzca las cargas tributarias, y que, quienes más ganen, más paguen, logrando una tributación progresiva. El gobierno se planteó incrementar la recaudación fiscal de un 14% del PIB (en la actualidad) a un 17% del PIB para 2021, que, según el análisis de la OXFAM, no son cifras alcanzables.

Se puede decir que el sistema tributario en la actualidad no tiene la recaudación suficiente para para financiar los servicios de los ciudadanos. El análisis de la OXFAM nos dice que el sistema tributario actualmente es insuficiente, incompleto e inequitativo “Insuficiente porque recauda mucho menos de lo que se requiere para financiar adecuadamente los servicios a los ciudadanos y ciudadanas. Incompleto porque no abarca a la totalidad de la economía, persistiendo un elevado nivel de informalidad. Inequitativo porque no se cumple que quienes más ganan sean quienes más aportan” (p. 42)

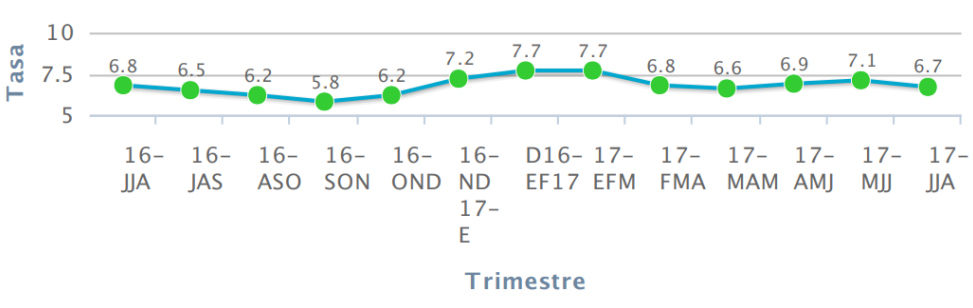
Análisis Económico:

Desde el año 2015, Perú ha tenido un incremento del PIB. En 2014 el porcentaje de crecimiento del PIB fue del 2,35%, en 2015 fue del 3.25% el 2016 presentó un crecimiento del 3.88%. En el primer trimestre de 2017, Perú presentó un crecimiento del 2.1%, y según proyecciones del Banco BBVA el crecimiento para el año 2018 sería del 3.9%. El Programa de Comparación Internacional del Banco Mundial presenta datos crecientes en cuanto al PIB per cápita de Perú en dólares utilizando la tasa de poder adquisitivo, desde 2012 el PIB era

de 11, 145,000 y para 2016 ascendió a 13,022,000. Por otro lado, Perú registra las tasas más bajas de inflación de la región, de acuerdo a datos del Fondo Monetario Internacional.

En cuanto al desempleo, a continuación, se presenta un gráfico del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática INEI de Perú en el que se muestra que el desempleo alcanzó su pico más alto en diciembre 2016 y el primer trimestre de 2017, y para junio, julio y agosto de 2017 ya se había reducido en un punto porcentual, y pasó a 6.7%.

Ilustración 7 Desempleo



Fuente: INEI

Al ser uno de los países de la región con las tasas más altas de crecimiento y con las mejores proyecciones de crecimiento para los próximos años, su economía es atractiva para la inversión extranjera. La inversión privada es un impulso importante en el crecimiento económico, de acuerdo a datos del Banco Central de la Reserva de Perú, la inversión privada representa el 20% del PIB.

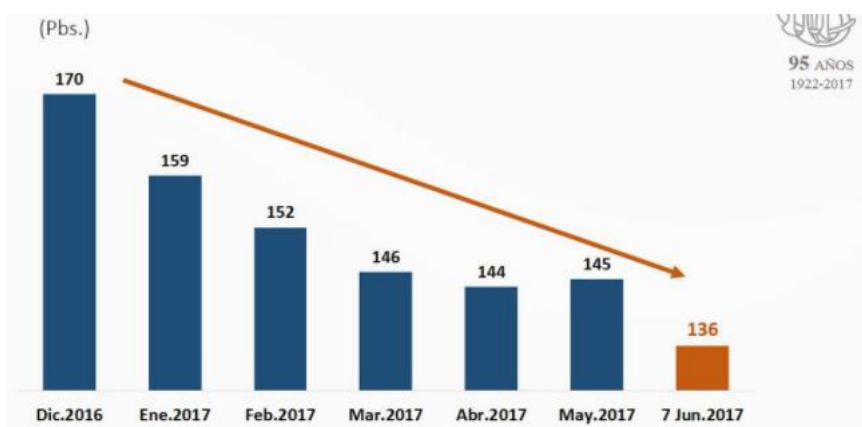
Por otro lado, Perú se basa en el trato no discriminatorio, por lo que un inversionista extranjero recibe el mismo trato que un inversionista nacional. Existen Regímenes Especiales como el Convenio de Estabilidad Jurídica al que se pueden adherir empresas que inviertan mínimo cinco millones de dólares, que representa beneficios para el inversor como la estabilidad del régimen de Impuesto a la Renta, estabilidad del derecho de usar el tipo de cambio más favorable disponible en el mercado, entre otras.

De acuerdo al Doing Business del Banco Mundial, Perú se encuentra en tercer puesto en el ranking regional de facilidad para hacer negocios en Latinoamérica, por detrás de México y de Chile. Además, Perú cuenta con convenios vigentes para evitar la doble tributación,

algunos de ellos son con la Comunidad Andina de Naciones, con Brasil, Chile, Canadá, Corea, entre otros.

De acuerdo a datos del Banco Central de la Reserva de Perú, hasta junio de 2017 el Riesgo País ha disminuido a 136 puntos. Considerando que el 2016 cerró con 170 puntos y el mes más alto del año ha sido mayo con 145 puntos, es un panorama favorable para lo que resta del año. El gráfico que se presenta a continuación se puede observar más claramente el comportamiento del riesgo país del año 2017:

Ilustración 8 Indicadores de riesgo país



Fuente: Banco Central de la Reserva de Perú

Hablando sobre el tema Inversión, según la revista económica peruana Gestión, en la actualidad, luego de la salida de Odebrecht de Perú tras los escándalos de corrupción en toda América Latina, Perú abre las puertas para nuevos inversionistas extranjeros. Para la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) es importante atraer la inversión de grandes empresas más aún ahora después del paso de El Niño Costero que ha debilitado los caminos de la zona norte del país y destrozado puentes y carreteros.

El Presidente de la AFIN Gonzalo Prialé dice estar convencido de ver próximamente el ingreso de empresas constructoras internacionales tanto europeas como norteamericanas o incluso asiáticas en el país que se quedarán a largo plazo, además dice que es de suma importancia contar con Alianzas Público Privadas maduras, o sea, que tengan expropiaciones, permisos, buenos contratos y sin interferencias para atraer a inversionistas más grandes. Actualmente existe una gran oportunidad para la construcción del Aeropuerto

Internacional de Chinchero en el Cusco, en el que el Priale señala que se puede concursar con una Alianza Público Privada madura.

Es importante además tomar en cuenta factores externos que pueden influenciar en el bienestar de un país por lo que se debe analizar el entorno mundial. Según datos de la BBVA a julio de 2017, el crecimiento económico mundial ha sido de un 1% trimestral durante el presente año. Además, se prevé un crecimiento que pasaría del 3.1% en 2016 al 3.4 % en 2018. Esto implica una recuperación del comercio, de la actividad industrial y de la inversión a nivel global. Conforme a esta información, factores como el impulso de la economía China, promoviendo a otros países de Asia y del mundo, además de políticas flexibles en la mayoría de países avanzados, precios moderados de las materias primas han contribuido en la recuperación mundial, provocando tranquilidad en los mercados financieros.

Siguiendo la misma línea y basándonos en el proverbio chino del efecto mariposa “el leve aleteo de las alas de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo” la situación de las economías más fuertes del mundo pueden tener repercusión tanto positiva como negativa en países más pequeños que dependen de ellos en varios aspectos. El informe de la BBVA del año 2017 nos brinda datos positivos sobre la situación a nivel global y sobretodo de economías avanzadas. El comercio mundial ha mejorado, ayudando a la industria e inversión global. Esta mejora se ha dado debido a nuevos estímulos de política económica en la economía China, que han mejorado su economía y por ende han impulsado la economía de otros países de Asia y del resto del mundo. Las economías más fuertes son las principales beneficiarias de esta mejora, mientras las economías emergentes presentan una salida a la desaceleración más lenta de lo pronosticado para toda América Latina debido a la dependencia de los ingresos por materias primas.

Los mercados financieros presentan una volatilidad mínima histórica, a pesar de la incertidumbre económica, política y geopolítica, es por ello que los tipos de interés a largo plazo se han mantenido estables y la apreciación del dólar ha tenido un alto.

Aunque los pronósticos para los años siguientes son positivos, nunca se debe descartar la posibilidad de incurrir en una crisis la cual provoque un efecto dominó en las economías

desde la más fuerte a la más débil, es por ello que el comportamiento de las grandes potencias se considera una constante amenaza.

Para NovaCredit es importante analizar si la cartera crediticia automotriz en Perú es otorgada en moneda local (S/.) o en moneda extranjera (USD). En una noticia de Diario Económico Gestión informan que a noviembre 2017 los créditos vehiculares sumaron S/ 1,460 millones, cifra mayor en un 3.77% en comparación al mismo mes del anterior año. Por otro lado, en dólares esta cifra pasó de \$168 millones en noviembre 2016 a \$125 millones a noviembre del 2017. Esto significa una disminución del 25.44% en un año.

“Dado lo anterior, el ratio de solarización de la cartera vehicular, que mide la participación de los créditos en moneda nacional en el portafolio, continuó aumentando, y a noviembre del 2017 llegó a 78.38%, resultado mayor en 0.20 puntos porcentuales frente a la cifra de octubre (78.18%), y en 7.21 puntos porcentuales en comparación con noviembre de 2016 (71.2%).” (Gestión.pe)

La Asociación de bancos de Perú Asbanc, aclara que para finales del 2015 la cartera vehicular en soles era menor al 30%. Este porcentaje ha ido en aumento, lo que significa que las familias presentan menor riesgo cambiario considerando el tipo de cambio con el dólar que se ha mantenido estable ya que sus ingresos son percibidos en soles. Además, a las instituciones financieras les representa un menor riesgo crediticio el hecho de otorgar créditos en su moneda local.

Análisis Social:

Para realizar un análisis sobre el aspecto social de un país, se debe tomar en cuenta el nivel de pobreza y desigualdad. Los primeros estudios sobre la distribución del ingreso en Perú fueron en 1975 por R. Webb y A. Figueroa, quienes en sus tesis doctorales señalaban la preocupación de por qué en el mayor crecimiento económico (entre las décadas 1950 a 1970) no llegaban a la población más pobre, por lo que la distribución de los ingresos era muy desigual. Además, cuestionaban las políticas redistributivas del gobierno en ese entonces, las cuales calificaron como regresivas. La migración interna evidenció esta desigualdad y la pobreza rural se trasladó a las ciudades. En 1982, con la crisis de la deuda externa, la población se empobreció aún más y el foco de atención cambió de la distribución del ingreso a la medición de la pobreza.

En la actualidad, el gobierno de Kuczynski prioriza la lucha contra la desigualdad y la necesidad de construir un país más justo, equitativo y solidario, por lo que ha hecho varias promesas de reducción en las brechas sociales y económicas que para el 2021 se verán afectados millones de ciudadanos cuando Perú sea admitido en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Sin embargo, el economista Armando Mendoza Nava en la revista Índice de Avance contra la desigualdad 2016, nos dice que es un objetivo un tanto ambicioso ya que el sistema tributario actual de Perú, está por debajo de los estándares de eficiencia y progresividad promedio de los países de la OCDE.

El empleo informal es aquel que no implica una protección social al empleado. La informalidad en el empleo trae como consecuencia un deficiente trabajo y productividad. En el Perú, el mercado de trabajo está muy segmentado y tiene una diferencia muy marcada en condiciones de género y estatus socioeconómico. Con el 60% del total de los trabajadores en el sub empleo, es una de las tasas más altas de América Latina. El Estudio Multidimensional de Perú de la OCDE nos dice que “En el Perú resulta más probable entrar en el mercado de trabajo mediante un trabajo informal que mediante uno formal, siendo a su vez más probable que los trabajadores informales se conviertan en desempleados.” (p. 5) Contrariamente, la Directora del Fondo Monetario Internacional Christine Lagarde, en una conferencia en la Universidad del Pacífico en noviembre de 2016, opinó sobre la informalidad en el empleo de Perú que la reducción de esta informalidad puede traducirse en un incremento de la productividad, dado que las economías de escala y un mejor acceso a los servicios financieros benefician a las empresas.

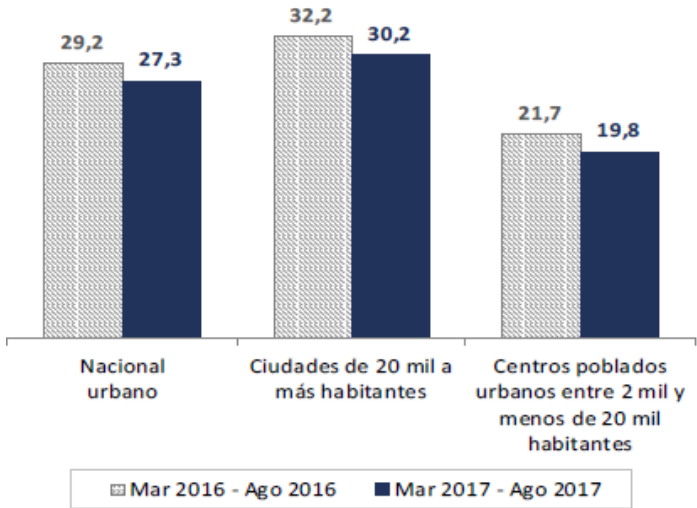
En lo que va del año, la BBVA estima que son 336 mil personas las que buscan un empleo activamente únicamente en la capital Lima. En comparación con el año anterior, el subempleo aumentó en un 8% del 2016 al 2017, esto es, 134 mil personas.

La OCDE nos dice que casi la mitad de los trabajadores peruanos están centrados en dos sectores: agricultura y hostelería y comercio, siendo los dos sectores menos productivos de Perú. Para cambiar esto, es necesario aumentar la diversificación económica a sectores más productivos, lo cual puede resultar beneficioso para el país si se centra en la exportación de productos que incluyan un valor agregado. En conclusión, se necesitan políticas que fomenten la productividad y competitividad en el país.

La Directora del FMI Christine Languarde dijo que Perú está en un proceso de mejoramiento y modernización de la infraestructura escolar. Además, señaló que se necesita brindar un nuevo enfoque para mejorar las aptitudes de lectura, escritura y matemáticas, igualmente se necesita facilitar el acceso a educación superior para estudiantes de bajos ingresos y de zonas rurales.

Es importante además considerar índices de Seguridad Ciudadana para este análisis. El Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI junto con el Ministerio de Economía y Finanzas realizan desde el 2010 una Encuesta Nacional de Programas Estratégicos, la misma que incluye el tema de Seguridad Ciudadana. El propósito de la encuesta es conocer si la población mayor a quince años de edad ha sido víctima de algún hecho delictivo⁵ en el último año, esto permite conocer el índice de percepción de inseguridad que tiene la población y si existe vigilancia en sus barrios.

Ilustración 9 Población desde 15 años víctima de algún hecho delictivo. Marzo - agosto 2016 / marzo - agosto 2017 (porcentaje)



Fuente: Estadísticas de Seguridad Ciudadana

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 27.3% de la población entre 15 años y más, únicamente en el área urbana a nivel nacional, ha sido víctima de algún hecho delictivo. En

⁵ Hecho delictivo es todo hecho que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo.

las ciudades de más de 20 mil habitantes, esta cifra alcanza el 30.2%. Mientras tanto, a nivel de centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes el 19.8% ha sido víctimas de la inseguridad. Estos datos demuestran una disminución en los porcentajes con respecto al mismo semestre del año anterior.

Las estadísticas nos indican que, de las personas mencionadas anteriormente, el 30.8% no llega a realizar una denuncia debido a que considera una pérdida de tiempo, el 21.5% declara que desconoce al delincuente, el 21.4% consideran que son delitos de poca importancia como para realizar una denuncia.

La percepción de inseguridad de acuerdo a esta investigación es la sensación que tiene la población que está siendo analizada de ser víctima de algún evento que pueda atentar contra su seguridad, integridad, o que vulnere sus derechos y conlleve al peligro. En el semestre de marzo a agosto de 2017, el 86.6% de la población en el área urbana a nivel nacional tiene esta percepción de inseguridad de que en los próximos doce meses puede llegar a ser víctima de algún hecho delictivo. En las ciudades de más de 20 mil habitantes, este índice es mayor: 88.4%; mientras que en las ciudades de menos de 20 mil habitantes es del 81.5%. El hecho de más frecuencia en este análisis es el robo del celular, dinero, cartera, seguido por el robo a la vivienda, amenazas y por último estafa.

Por otro lado, en Perú existe la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ. Es un organismo técnico gubernamental adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. El objetivo de Promperú es posicionar al país en el mundo promocionando su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación que tienen valor agregado. Para conseguirlo, crearon la marca Perú, definida como “Un símbolo que une a todo el país”. Esta marca país se creó ya que pretenden tener una ventaja competitiva para lograr una mayor recordación en las audiencias a la que va dirigida la campaña. Tener una marca país que se apoye en la imagen país permite identificarlo y diferenciarlo fácilmente de los demás. La marca Perú ofrece facilidades de uso tanto a personas naturales como jurídicas para que puedan promocionar sus exportaciones, el turismo y las inversiones.

Uno de los fenómenos sociales que está impactando especialmente a América Latina es la fuga de cerebros. Los profesionales tienden a buscar mejores oportunidades de crecimiento tanto profesional como personal en países avanzados donde sientan que su trabajo es mejor

valorado. El Banco Mundial califica a la fuga de cerebros o fuga de talentos como un impacto en el desarrollo económico, social y en la innovación de un país. En los países que forman parte de la OCDE, el número de inmigrantes profesionales se ha duplicado entre el 2000 y 2010, según la UNESCO, los profesionales llegan de países en desarrollo principalmente a Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Alemania.

A pesar de estos datos, Perú invierte en la retención del personal, capacitándolo para el crecimiento de las empresas, además de atraer a más capital humano de otras regiones que favorezcan el desarrollo.

Por último, no podemos dejar de lado al proceso de globalización, que inició las últimas décadas del siglo XX, implicó grandes cambios a nivel cambiario, energético, monetario, comercial, tecnológico, de la conectividad humana y de las telecomunicaciones. El Fondo Monetario Internacional define a globalización como el proceso de acelerada integración mundial de la economía, a través de la producción, comercio, flujos financieros, redes de información y corrientes culturales. Gracias a este proceso, las empresas ya no tienen únicamente una competitividad nacional sino pueden llegar a un nivel regional e incluso mundial.

Perú inició su proceso globalizador desde la década de los 90, cuando adoptó un modelo de desarrollo en el que la actividad económica en el país sea regulada por los mercados. Posteriormente, Perú firma diversos Acuerdos de Complementación Económica y Tratados de Libre Comercio (TLC) con el fin de que bienes y servicios sean objeto de libre comercio. Perú ha mejorado sus índices macroeconómicos debido a la exportación de bienes primarios, que mejoran sus relaciones con el mundo, es así que el año 2017 ocupa el lugar 72 de 137 del Informe Global de Competitividad 2017-2018 del Foro Económico Mundial, que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento de los países. El modelo de competitividad del Foro Económico Mundial considera que los países pasan por tres fases de desarrollo: 1era: economía basada en factores básicos de producción, 2da: economía basada en la eficiencia y 3era: Economía basada en la innovación. De acuerdo a este análisis, Perú está considerado que atraviesa la fase dos.

Análisis Tecnológico:

Las proyecciones económicas que realiza la BBVA nos dice que el 2017 el Perú tendrá un crecimiento del 2.2% y será aún mayor el 2018. Esto principalmente a un mayor gasto en la construcción debido a los destrozos que ha causado la naturaleza con el fenómeno de El Niño que ya mencionamos anteriormente. Una de las principales obras en infraestructura es la construcción de la línea 2 del metro de Lima, que hasta el momento tuvo un avance únicamente del 20% de lo proyectado para este año hasta fines del primer trimestre. Una vez que se acelere el trabajo en el proyecto del metro y comience a construirse la infraestructura necesaria para llevar a cabo los Juegos Panamericanos de 2019, se puede predecir un crecimiento económico de alrededor del 3.9% para el 2018. Sin embargo, no están establecidas políticas que demuestren el interés del gobierno por promover la inversión en desarrollo tecnológico e infraestructura.

En el plan de gobierno del actual presidente, se realiza un estudio sobre la situación actual del país en cuanto a inversión y desarrollo, en el que se recalca que en el Perú no se ha dado todavía la importancia que se requiere en temas de inversión en ciencia, tecnología e innovación. No existen datos confiables sobre el monto que se ha invertido, sin embargo, no puede ser mayor al 0.12% del PIB, siendo un promedio regional una inversión de alrededor del 1.75%. El Estado ha venido promoviendo poco a poco la investigación, desarrollo e innovación por medio de la creación de fondos concursables, como el Fondo para la Inversión, Ciencia y Tecnología (FINCYT) en el año 2007, además, apostó por el fortalecimiento del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Con estos antecedentes, la propuesta de Kuczynski se enfocó en desarrollar una política que integre a todas las instituciones existentes y enfocarlas en una misma dirección, para elevar la calidad de los recursos humanos y que la productividad del país se vea positivamente afectada. Para el primer año de gobierno debía haberse creado el programa de Asesoría Científica para comenzar con estos cambios, pero hasta la actualidad y después de un año y tres meses de gobierno, esta propuesta todavía está solo en eso: una propuesta.

Los índices de Tecnología de Información y Comunicación TICs en Perú demuestran que, en el segundo trimestre de 2017, el 92% de los hogares tiene por lo menos una TIC, esta cifra ha aumentado en comparación con años anteriores. Los datos que presentamos a continuación

son tomados de la página oficial del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática INEI con fecha septiembre de 2017.

De acuerdo a los índices presentados por el INEI, el acceso a TICs ha aumentado en los hogares en los que el jefe de hogar tiene una educación primaria y se ha mantenido en los hogares en los que el jefe de hogar tiene una educación secundaria y/o universitaria.

En cuanto a telefonía fija, en Lima Metropolitana se concentra el 54.6% de los hogares, mientras en el área rural esta cifra es del 0.9%. De cada 100 hogares, en los que por lo menos una persona sea menor de 16 años de edad, en 54 hogares existe al menos un celular y 42 hogares cuentan con telefonía fija, 34 hogares tienen una computadora para uso del hogar y solo un porcentaje del 0.9% lo usa para el trabajo.

El acceso a internet también ha demostrado un aumento en el último tiempo, en la actualidad el 56.1% de los hogares ubicados en el área Metropolitana de Lima ya tienen acceso a internet, mientras que en el área rural solo el 1.1% tiene acceso a este servicio.

2.3 Las 5 fuerzas de Michael Porter

El economista Michael Porter, conocido por sus teorías económicas, estrategias de negocios y causas sociales, identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria: La rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la fuerza de los productos sustitutos. A continuación, analizaremos algunas de esas fuerzas y cómo puede afectar o ayudar en la implementación de una empresa como NovaCredit en el Perú.

2.3.1 Clientes

En Ecuador, los clientes de NovaCredit no es el público en general que accede a un crédito, el cliente de la empresa es la Institución Financiera o IFI que compra la cartera que NovaCredit a su vez, compró a un concesionario. Es por eso que en este punto nombraremos a algunos de los posibles clientes que NovaCredit puede tener en el mercado peruano:

2.3.1.1 Instituciones Financieras

El Banco Central de la Reserva de Perú es una institución creada en 1922 con la finalidad de preservar la estabilidad monetaria y su autonomía. Las funciones de esta entidad gubernamental son de regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales, emisión de monedas y billetes y la función de informar sobre la situación financiera nacional.

El Banco Central nos brinda un listado de todas las instituciones financieras del país y las clasifica. Las empresas bancarias son un total de dieciséis, algunas de ellas conocidas en toda la región o incluso mundialmente, entre las que más destacamos son: Banco BBVA Continental el cual presenta informes de la situación económica del país regularmente; Banco Santander Perú que tiene presencia en más de veinte países en Europa, Norteamérica y Sudamérica; Banco de Crédito de Perú con más de cien años de experiencia en el Perú, adquirió el Banco Popular de Bolivia en 1993.

Dentro de las entidades financieras del Estado están cuatro instituciones: Agrobanco enfocado en los pequeños y medianos productores del sector agropecuario; Banco de la Nación el cual brinda servicios a entidades tanto privadas como estatales para fomentar el crecimiento descentralizado del país; COFIDE es el Banco de Desarrollo del Perú, su compromiso es con el desarrollo sostenible y de inclusión en el país; Fondo mi Vivienda que busca promover el acceso a vivienda principalmente a familias con bajos ingresos.

La siguiente clasificación son las empresas financieras, en la cual consta una lista de once empresas y mencionamos las más importantes: CrediScotia Financiera S.A. fue creada para brindar una atención especializada a los clientes de crédito de consumo de Scotiabank Perú, además de brindar préstamos a PYMES; Financiera Confianza la misma que es parte de la Fundación Microfinanzas BBVA, nació como un acto de responsabilidad social del grupo con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social mediante las finanzas responsables.

También existen instituciones micro financieras no bancarias denominadas Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, que serían el equivalente a una Cooperativa de Ahorro y Crédito en nuestro país. Una de las cajas más importantes es la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública cuyo propósito es apoyar segmentos

socioeconómicos que no tienen acceso a la banca tradicional, de esta manera impulsar el desarrollo de las PYMES y fomenta el ahorro en la población, además de democratizar el crédito.

Por último, las EDPYMES que quiere decir Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, también son entidades del Sistema Financiero y están reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (fondos de pensiones). Son un total de nueve EDPYMES que constan en el Banco Central de Perú. Las EDPYMES son instituciones microfinancieras, la mayoría no tienen una trayectoria mayor a veinte años y su nicho se enfoca en las zonas semirurales/rurales. Una de estas instituciones más reconocidas en la zona norte de Perú es la Edpyme Alternativa S.A. cuya sede se encuentra en Chiclayo.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP nos da el siguiente reporte de la cantidad de empresas en el sistema financiero hasta junio de 2017:

Ilustración 10 Empresas en el Sistema Financiero

	jun-15	jun-16	jun-17
Empresas bancarias	17	17	16
Empresas financieras	12	11	11
Instituciones microfinancieras no bancarias	32	29	27
Cajas municipales (CM)	12	12	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	9	7	6
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	11	10	9
Empresas de arrendamiento financiero	2	2	2
SISTEMA FINANCIERO	63	59	56

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

El Sistema Financiero de Perú está conformado por 56 empresas con activos de S/ 392 mil millones de Soles, esto es, \$120 mil millones de dólares. En el gráfico anterior se puede apreciar que el número de empresas del sector financiero ha disminuido en el período analizado (junio 2015, junio 2016 y junio 2017). En la mayoría de los casos se ha liquidado las empresas o han sido absorbidas por otras.

Según el tipo de crédito que se ofrece en el mercado, los créditos de consumo han registrado un aumento del 7.76% anual, lo que representa el 20.9% de la cartera de crédito. Este dato es

importante para NovaCredit debido a que el tipo de transacción que realiza es considerado un crédito de Consumo.

Es importante para NovaCredit conocer la morosidad en los créditos vehiculares del mercado de Perú, a noviembre del 2017 hubo una disminución al 6.13% a comparación al mes anterior, ya que las personas presentaron un mayor índice de poder adquisitivo y mejor capacidad de pago debido a que los indicadores de empleo han subido.

Es importante señalar que todas las instituciones antes mencionadas, desde los Bancos hasta las Cajas pueden realizar una variedad de operaciones y servicios detallados en las normas comunes de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, entre esas operaciones se detalla la facultad de celebrar contratos de compra venta de cartera.⁶

Como clientes potenciales podemos considerar al Banco Financiero del Perú, el cual forma parte del grupo financiero Banco Pichincha. El Grupo Pichincha es el mayor grupo financiero privado en Ecuador y conoce a la empresa NovaCredit ya que mantiene una relación comercial desde que nació la empresa. Al ser parte del mismo grupo y ya tener relación con la empresa será más fácil un acercamiento para realizar transacciones de venta de cartera.

De la misma manera sucede con el grupo Banco Interamericano de Finanzas BanBif, el mismo que forma parte del Grupo Iberoamericano de Fomento, conocido también como Grupo IF o Grupo Fierro. Este grupo financiero originario de España tiene presencia en varios países de Latinoamérica, en Ecuador está presente a través de Banco Internacional. NovaCredit en Ecuador vende cartera a Banco Internacional desde fines de 2016, además de las líneas de crédito abiertas que mantiene en el banco y la buena relación que existe entre las dos instituciones. Es por esto que se puede aprovechar la relación existente para vender cartera de las operaciones que se generen en Perú a BanBif.

2.3.2 Proveedores

2.3.2.1 Concesionarios y/o patios de vehículos

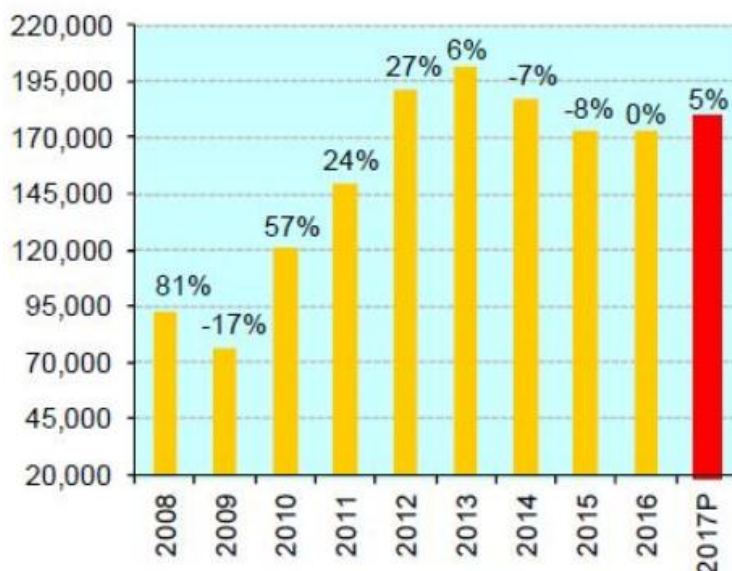
⁶ Artículo 221 Numeral 26 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Los principales proveedores que NovaCredit tiene en Ecuador son los concesionarios de autos. Sin ellos, el negocio no sería posible. Con el paso de los años, las relaciones comerciales con los concesionarios se han ido afianzando y ha sido posible lograr una expansión a nuevas agencias y nuevas marcas.

En agosto del 2017, los concesionarios de Perú han vendido alrededor de 17 mil vehículos. La Asociación Automotriz del Perú (AAP) estima para el final del año, se habrán vendido más de 190 mil vehículos.

En el siguiente gráfico se observa la variación de la venta de vehículos por año desde 2008 hasta el primer semestre de 2017:

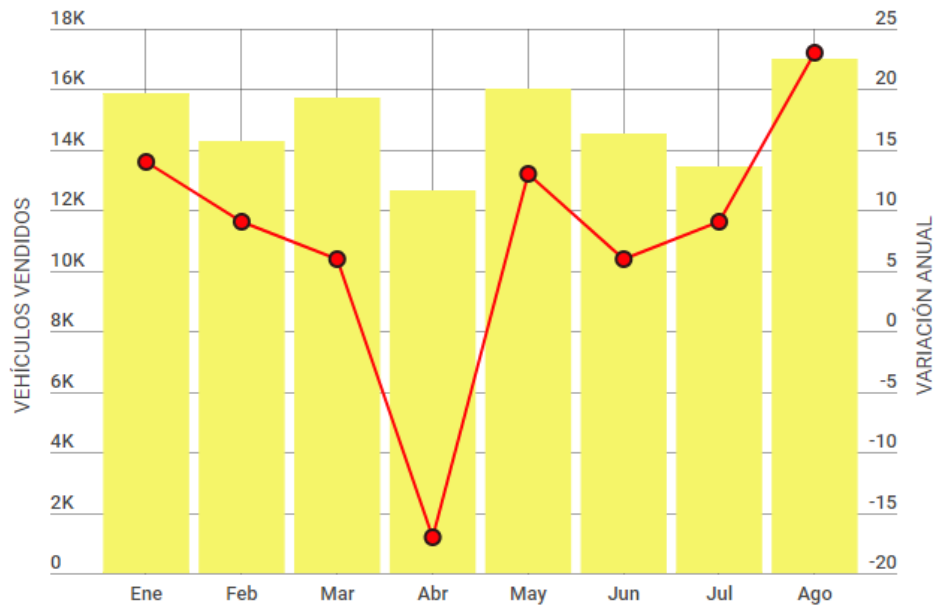
Ilustración 11 Venta anual de vehículos nuevos



Fuente: Gestión.pe

A continuación, podemos observar un gráfico de la AAP en el que se observa el dinamismo en las ventas del año en curso hasta agosto, siendo agosto el mejor mes en ventas del año y abril el mes más bajo.

Ilustración 12 Ventas año 2017 hasta agosto



Fuente: Asociación Automotriz de Perú Foto: El Comercio

El Presidente de la AAP explica el comportamiento del mercado en el mes de agosto debido a tres factores: la recuperación de la economía, el alza del precio de los minerales y la disminución del ruido político. En septiembre de 2017, después de terminar agosto como el mes más alto en ventas como observamos anteriormente, el Gerente General de Hyundai en Perú dice que este año se ha observado la tan anhelada recuperación del mercado después de la caída en los últimos tres años. Para lograr esta recuperación, los concesionarios tuvieron que adoptar nuevas medidas como la de aceptar un mayor número de vehículos usados como parte de pago de un vehículo nuevo.

En cuanto a marcas, el mes de agosto que fue el más alto, fue Toyota quien lideró las ventas, seguido por Hyundai, Kia, Nissan y Chevrolet. El total de vehículos vendidos en el año 2017 por estas cinco marcas superó los 65 mil vehículos. Solamente en Lima existen 12 concesionarios Toyota, 8 concesionarios Hyundai, 15 concesionarios Kia, 6 concesionarios Nissan y 12 concesionarios de General Motors distribuidores de Chevrolet.

El representante de Ssang Yong en Perú Ramiro López, dice que, en el mercado los concesionarios se esfuerzan para que sus clientes financien los vehículos, por lo que en el

concesionario tienen a una persona específicamente para orientar al público sobre la obtención de un crédito con diferentes bancos o instituciones financieras.

En febrero del 2017 entró en vigencia la ley 30536. Esta ley fomenta la formalización en la venta de vehículos usados o inmatriculados, por lo que los concesionarios podrán aceptar un vehículo usado como parte de pago el momento de comprar un vehículo nuevo. La ley reduce el pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) en la venta de vehículos usados, ya que no se pagará sobre el valor final de venta sino se deduce el valor de compra de ese vehículo, esto estará sustentado en el acta de transferencia del vehículo debidamente suscrita ante un notario. Antes de la promulgación de esta ley, los concesionarios no vendían vehículos usados debido a que el IGV encarecía el precio del vehículo, por lo que el mercado de vehículos usados era muy informal, únicamente entre personas naturales y sin pagar impuestos. Esta nueva ley es importante ya que ha fomentado la creación de patios de vehículos, con los que NovaCredit podrá empezar a trabajar también comprando cartera de vehículos usados.

2.3.3 Competidores

Sabemos que los bancos no son la única fuente de financiamiento para una persona natural o jurídica que desee adquirir un auto. Además, en un mercado tan atractivo como es Perú debido a su población y a la poca facilidad de financiamiento que tienen, es llamativo para varias empresas que desean brindar este servicio financiero por lo que la competencia puede ir incrementando con el paso del tiempo. Las diferentes entidades financieras han ido creando servicios financieros a la medida del consumidor creando facilidades para la obtención de su vehículo. A continuación, nombraremos a empresas con las que consideramos que NovaCredit debe competir directamente para lograr ser reconocida en el mercado.

Mitsui Auto Finance (MAF) es una entidad financiera que se especializa en otorgar créditos para vehículos y un socio estratégico de la marca Toyota en Perú. MAF está presente desde hace seis años en el mercado peruano y ha logrado una posición importante en crédito vehicular. El grupo Arellano Marketing presentó un estudio de mercado en 2016 el cual concluye que, de cada 3 personas, 2 están pensando en renovar su auto. Con los resultados de este estudio se buscó atender de una manera más personalizada las necesidades de los

clientes para ofrecer una opción viable de crédito. “De acuerdo al estudio de MAF, el 29% busca un crédito vehicular a pesar de tener el dinero para comprar un auto en efectivo. Mientras que el 34% daría el 50% de su capital como cuota inicial y el resto lo financiaría.” (Todoautos.pe).

La campaña Toyota Life que ofrece MAF el mes de noviembre de 2017 tiene los siguientes requisitos: plazo de financiamiento de entre 24 y 36 meses con una entrada o cuota inicial del 10%, una cuota balón⁷ desde el 10% a 50%, seguro de vehículo y únicamente para uso particular.

El siguiente ejemplo explicativo fue obtenido de la página web de MAF:

Precio referencial del vehículo Etios, precio \$12,990 (S/42,217.50)⁸

Cuota inicial de 35% equivalente a \$4,546.50 (S/. 14,776.13)

Plazo: 36 cuotas mensuales de \$174.19 (S/. 566.18) y una cuota balón #37 por un monto de \$5,196 (S/. 16,887)

No incluye el seguro vehicular

Monto a financiar \$9,182.36 (S/. 29,842.67), incluido costo del GPS, seguro de desgravamen, gastos notariales y registrales, cuotas dobles en los meses de julio y diciembre. TEA referencial: 14.99%, TCEA referencial: 15.97%.

La empresa Forum fue creada en 2011 y sus accionistas son Forum Servicios Financieros S.A. (empresa chilena) y Holding Continental S.A. (empresa peruana) y forma parte del grupo BBVA. En la actualidad, Forum Perú trabaja principalmente con el producto CrediChevrolet.

El modelo que vamos a utilizar para el ejemplo es el Chevrolet Onix debido a que el precio es similar al del ejemplo anterior en la marca Toyota.

⁷ Cuota balón por su definición en inglés Balloon Payment, se refiere a un pago final, cuando ha terminado el período de contrato. Es sustancialmente mayor a los pagos periódicos y paga por completo la deuda obtenida. Esta metodología se utiliza para disminuir la cuota mensual dándole al cliente mayor capacidad de pago.

⁸ La tasa de cambio que utilizaremos para los ejemplos será una tasa referencial de S/3.25.

Precio: \$12,890 (S/41,892)

Se puede elegir entre el 0% de entrada según evaluación crediticia o la primera cuota en enero 2018 con una TCEA máxima del 51.11%.

El Banco de Crédito de Perú ofrece entre sus servicios financieros el financiamiento de vehículos sin importar la marca o la antigüedad del vehículo deseado. Este servicio está dedicado a otorgar créditos cuyas cuotas mensuales dependen del historial de crédito de cada cliente. El sistema de crédito del BCP ofrece un préstamo desde S/15,000 (\$48,750) hasta por el 100% del valor del vehículo dependiendo del perfil del cliente. Los créditos cuentan con seguro de desgravamen y un seguro vehicular por todo el plazo de la operación. La TEA para el crédito va desde el 8.99% hasta 20.45% en soles.

Para utilizar el simulador del BCP en línea, utilizamos para este ejemplo tomamos los mismos valores del vehículo en el ejemplo de Toyota en dólares para evitar la conversión a soles:

Precio de vehículo: \$12,990

Cuota inicial: \$4,546

Plazo: 36 meses

Con estos datos, el BCP nos ofrece tres opciones de financiamiento:

Ilustración 13 Simulador Banco de Crédito de Perú

Elige el mejor para ti							
		Valor de cuota	Tasa de interés	A financiar	Pago total	Costos y seguros	
>	Vehicular Tradicional	\$ 342.93	TEA: 13.49% TCEA: 29.66%	65.00%	\$ 12,345.48	Desgravamen	0.051%
						Cargos Fijos	\$ 3.80
>	Inteligente 24 meses	\$ 227.14	TEA: 13.49% TCEA: 24.56%	65.00%	\$ 11,946.36	Desgravamen	0.051%
						Cargos Fijos	\$ 3.80
>	Inteligente 36 meses	\$ 227.67	TEA: 13.49% TCEA: 25.29%	65.00%	\$ 13,392.12	Desgravamen	0.051%
						Cargos Fijos	\$ 3.80

Fuente: Banco de Crédito de Perú, elaboración propia

Con estas tres opciones, el plan tradicional nos ofrece una cuota fija mensual de \$342.93 y una TCEA del 29.66%; el plan inteligente 24 meses la cuota mensual es de \$227.14 y una última cuota o cuota balón de \$6,495 con una TCEA de 24.56%; el plan inteligente 36 meses tiene una cuota mensual de \$227.60 y una última cuota de \$5,196 con una TCEA del 25.29%. Por lo que consideramos que el plan más adecuado para el consumidor es el inteligente 24 meses ya que la TCEA es menor, aunque la última cuota balón es alta.

Santander Consumer es una empresa del grupo Santander el cual tiene 15.5 millones de clientes y 60 mil millones de euros en créditos otorgados a nivel mundial. El grupo Santander mantiene operaciones en 13 países europeos, en América está en Estados Unidos, México y Chile. Su servicio financiero es la oferta de créditos para la compra de autos, a través de concesionarios de autos.

El producto Crédito Tradicional está destinado a Personas Naturales dependientes e independientes y es exclusivo para vehículos nuevos. La cuota inicial o entrada debe ser del mínimo 20% y el plazo puede ser de 12 a 60 meses. Las cuotas son fijas por todo el plazo de la operación y se permiten cuotas dobles en los meses julio y diciembre.

El producto Crédito Comercial está destinado a Personas Naturales con un giro de negocio. El producto es exclusivo para vehículos comerciales livianos nuevos y la cuota inicial es de mínimo 20%.

De acuerdo al informe de la Asociación de Representantes Automotrices del Perú ARAPER, la financiera MAF lideró la participación del mercado con una colocación del 22.9%. En segundo lugar se encontró el Banco de Crédito de Perú BCP con el 22.4%, en tercer lugar BBVA con el 14.5% y el Scotiabank con el 7.3%.⁹

Todos los competidores mencionados anteriormente son bancos. Es indispensable mencionar a uno de los competidores que no forma parte de la banca que más cartera de vehículos compra en Perú: Yapacorp Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C). Yapa inició sus operaciones en 2010 y actualmente cuenta con una red de 16 agencias y 130 empleados. El producto Yapamotors ofrece financiamiento automotriz tanto para vehículos particulares o

⁹ Datos hasta finales de 2015 de acuerdo al ranking de financieras automotrices 2015.

comerciales a un plazo de hasta 60 meses con una cuota inicial mínima del 10%. Dentro de los requisitos indispensables que debe presentar un cliente para la obtención de un crédito están: copia de DNI, copia de servicio básico, referencias personales, record de conductor¹⁰, licencia de conducir vigente con dos años de antigüedad.

En una entrevista mantenida con el gerente de la empresa Corporación CFC en Cuenca (Anexo 1), el ingeniero Juan Diego Paredes, nos pudo indicar la labor que realizó desde noviembre 2013 cuando viajó a Perú con la misión de levantar el negocio de compra y venta de cartera en ese país. El Ing. Paredes nos dice que Corporación CFC fue la primera empresa dedicada a la compra y venta de cartera automotriz en el Perú, ya que el mercado era bastante desatendido en ese entonces. Para mayo de 2014, después de seis meses de investigar y de buscar los contactos necesarios para emprender el negocio, la empresa comenzó a funcionar. Para el tercer mes de trabajo, Paredes nos dice que había colocado \$1,200,000.00. Es importante mencionar que CFC estaba enfocado en la zona norte del Perú (Trujillo, Chiclayo, Piura, Tumbes, Cajamarca). Cuando le preguntamos sobre Lima, nos indicó que en Lima estuvo únicamente para realizar todos los procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa. En la actualidad, de acuerdo a la página web oficial de CFC Crédito Automotriz SAC, indica que ya tienen oficinas en Lima. En rasgos generales Paredes indica que la diferencia fundamental que existe entre Ecuador y Perú en cuanto a este negocio es el mercado, ya que en Perú el mercado es sumamente informal. La Corporación atiende a los concesionarios de diferentes marcas (Nissan, Toyota, Volvo, Renault, Peugeot, Land Rover, Hyundai, entre otros).

Por último, después de realizar un levantamiento de información nos pudimos dar cuenta de que uno de los competidores directos de NovaCredit en Ecuador ha comenzado a operar en el Perú desde diciembre 2016. Se trata de la empresa Originarsa Perú SAC, cuya actividad económica está registrada como actividades de concesión de crédito. En Ecuador, ésta empresa está dedicada a la calificación de crédito y a la compra y venta de cartera de vehículos livianos, semipesados y pesados.

¹⁰ Récord de conductor: Sistema de puntos implementado en 2009 contemplado en el Reglamento de Tránsito. A cada conductor le da un récord de manejo y es dirigido por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).

2.3.3.1 Tiempos

Para establecer un manual de los procesos que se deben realizar desde que un cliente tiene el deseo de adquirir un vehículo financiado hasta que la cartera es vendida, se debe tomar en cuenta el tiempo que toma la realización de cada actividad. Por ejemplo, en Ecuador, NovaCredit tiene establecido el tiempo de entrega de los vehículos a los clientes en un plazo máximo de 72 horas desde la firma de los documentos legales. Esto se debe principalmente a que por ley no se permite la entrega del vehículo al cliente sin que este haya sido matriculado. Contrariamente a lo que sucede en Ecuador, en Perú no es necesario realizar el proceso de matriculación para la entrega del vehículo, por lo que el tiempo de entrega será menor. Esta información nos brindó el Ing. Juan Diego Paredes en la entrevista mantenida.

En cuanto al tiempo que le toma a la empresa analizar a un cliente y dar respuesta al agente comercial, en NovaCredit Ecuador este proceso tiene una duración promedio de 63 minutos por cliente. Este proceso inicia cuando se recibe la solicitud de crédito del cliente y además incluye la consulta de buró crediticio en la central de riesgos de cónyuge, garantes, codeudores de ser el caso, consulta de antecedentes penales, consulta de listas de observados, incluida una confirmación telefónica sobre la situación económica, situación financiera, patrimonio y referencias tanto bancarias como personales. Por último, se analiza la capacidad de crédito (ingresos vs. Egresos) para la toma de una decisión (aprobado o rechazado) y se envía una respuesta al agente comercial. En la Corporación CFC en Perú, nos supo indicar el Ing. Paredes que, para el análisis de clientes, han creado conjuntamente con la empresa Equifax un simulador especializado para CFC en el que obtienen los datos más necesarios para el correcto análisis del crédito, lo que les reduce tiempo en su análisis. Por otro lado, la empresa Interbank en Perú dice que el tiempo de aprobación del crédito va desde 2 a 24 horas dependiendo el caso.

El tiempo promedio en Ecuador que NovaCredit se demora en vender la cartera desde que el cliente adquiere el vehículo es de un mes. Esto se debe básicamente a la demora por parte de los Registros Mercantiles de cada ciudad en la inscripción documentos y luego en el trámite de matriculación de los vehículos. Sin embargo, en Perú, al no ser necesario entregar el vehículo matriculado, la entrega será más rápida por lo que la cartera podrá estar lista más

rápido y se podrá vender en menor tiempo, lo que es beneficioso para la empresa pues se vende antes de que la cartera se deteriore y así es más difícil negociarla.

De acuerdo a la legislación de Perú, el Ingeniero Juan Diego Paredes, nos indicó que el proceso de ejecución de un vehículo de los clientes que se encuentran vencidos es mucho más rápido que en nuestro país. Esto debido a que en el mismo contrato de reserva de dominio o prenda que el cliente firma el momento de adquirir el crédito, existe una cláusula en la que el cliente acepta que en caso de incurrir en mora se le retirará el vehículo, de esta manera y a diferencia de la legislación ecuatoriana, por lo que este proceso será mucho más rápido que incurrir en un acto judicial en el que un juez resuelva la ejecución del vehículo.

Una vez que el cliente ha cancelado la totalidad de la deuda a la empresa financiera, ésta tiene un plazo regulado por ley de diez días para la entrega de los documentos de levantamiento de gravamen.

En la sección posterior sobre regulaciones legales se mencionarán los cuerpos normativos que fundamentan estas leyes.

2.3.3.2 Alianzas

Es importante conseguir aliados que nos ayuden a ofrecer un mejor producto en el mercado. Las diferentes alianzas que se puedan realizar van a permitir ser eficientes en las actividades diarias, así como ofrecer un producto completo que sea atractivo para los clientes, como por ejemplo el seguro vehicular por todo el plazo y sin intereses como ofrece NovaCredit Ecuador.

Hemos visto que algunas casas comerciales ya tienen una alianza con diferentes bancos o entidades financieras para ofrecer el financiamiento de sus vehículos, esta alianza les permite cerrar negocios más rápido y atraer a más clientes que tengan la intención de comprar un vehículo. El concesionario alemán BMW tiene un convenio para créditos vehiculares con el Banco de Crédito de Perú (BCP) denominado BMW Financial Services. El concesionario Hyundai mantiene alianzas con el grupo Santander a través de Santander Consumer. El

servicio Derco fácil que ofrece la casa comercial Derco¹¹, es un crédito vehicular que puede ser otorgado por los principales bancos y financieras del país: Banco de Crédito de Perú (BCP), BBVA, Scotiabank o Santander directamente desde la casa comercial. En cada punto de venta de las casas comerciales mencionadas anteriormente, un promotor de crédito de cada una de las financieras será el encargado de tramitar la aprobación de los créditos. En el mercado actual, los requisitos indispensables que solicitan los concesionarios para otorgar un crédito a personas dependientes son: copia de los tres últimos roles de pago, copia del Documento Nacional de Identidad DNI, copia de un servicio básico y la solicitud de crédito del banco elegido.

Una de las empresas que consideramos que puede ser un aliado del negocio de NovaCredit en Perú es la entidad financiera Refinancia. Esta empresa ofrece la compra de cartera vencida de la banca peruana, además ofrece opciones de crédito a personas que se encuentren en mora.

2.4 Regulaciones financieras y legales

2.4.1 Tasas de interés

El momento de considerar endeudarse para adquirir un vehículo, para el consumidor es importante conocer la tasa de interés que pagará. Primero se debe considerar la Tasa Efectiva Anual (TEA) la misma que es el interés que el consumidor pagará al adquirir el crédito. En segunda instancia existe la Tasa de Costo Efectiva Anual (TCEA) en la que incluyen las comisiones, seguros, gastos legales, entre otros costos que se incluyen dentro del financiamiento.

En el siguiente gráfico obtenido de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP se puede observar la diferencia en las cuotas y la TCEA en diferentes entidades financieras, en un simulador en el cual ingresamos un monto a financiar por un valor total de \$14,400 a 36 meses plazo. La TCEA va desde una tasa del 15.14% en Interbank con una cuota de \$495.88 a la más alta en Mitsui Auto Finance del 51.2% con una cuota de \$741.55.

¹¹ Derco ofrece las marcas Suzuki, GreatWall, JAC, Mazda, Citroën, además de maquinaria, motos y motores marinos.

Ilustración 14 Simulador Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

1. Seleccione la Región
LIMA

2. Seleccione el Tipo de Operación
CREDITOS

3. Seleccione el Producto
AUTOMOVIL

4. Seleccione las Condiciones
PRESTAMO VEHICULAR POR US\$ 14 400 A 3 AÑOS

Entidad	TCEA(*)	Cuota
INTERBANK	15.14 %	495.88
CMAC CUSCO S A	16.38 %	497.07
CMAC AREQUIPA	16.64 %	508.55
BANCO FALABELLA	20.47 %	526.17
FINANC. PROEMPRESA	21.97 %	535.32
BANCO CONTINENTAL	22.93 %	568.32
BANCO FINANCIERO	23.87 %	552.66
CMAC HUANCAYO	24.57 %	553.73
SCOTIABANK PERU	27.06 %	568.55
BANCO GNB	29.39 %	583.28
BANBIF	30.36 %	590.21
BBVA CONSUMER FINANC	39.57 %	645.48
BANCO DE CREDITO	41.19 %	655.46
mitsui AUTO FINANCE	51.2 %	741.55

*Se registra la TCEA máxima aplicable al producto.
TCEA: Tasa de Costo Efectivo Anual

La TCEA es la tasa que incluye todos los costos de un crédito

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Elaboración propia

En el cuadro que se presenta a continuación se explica por qué las tasas de interés del crédito no varían significativamente dependiendo de la moneda en la que se realice. Es decir, si la operación es en dólares o en soles. Esto se debe principalmente a que la devaluación anual del sol frente al dólar no es alta, por lo que el tipo de cambio es estable:

Cuadro 3 Diferencia de condiciones de crédito de acuerdo a la moneda

	Soles S/.	Dólares \$
Valor Crédito	43200	14400
TCEA (tasa de costo efectivo anual)	15.64%	15.14%
Plazo (meses)	36	36
Cuota	1469.57	495.88
Tipo de cambio: \$1 = 3S/.		

Fuente: Interbank. Elaboración propia

En Perú no existe regulación alguna por parte del Banco Central sobre las tasas de interés, las mismas que son reguladas por el mercado. En la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) podemos encontrar toda la información sobre tasas de interés, que a nivel internacional son consideradas las tasas más altas de la región en cuanto a créditos de consumo con una tasa del 150%. En la Constitución de Perú dice que es el Banco Central la

entidad que tiene que encargarse del sistema financiero por lo que debe establecer las tasas máximas de interés¹².

En la actualidad, la tasa de interés promedio anual de un crédito de consumo es de 48.1% en soles. La jefa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Socorro Heysen, dice que los consumidores son los que pueden negociar con las entidades financieras una menor tasa de interés para sus créditos si construyen un buen historial crediticio. Un proyecto de ley presentado por la Comisión de Defensa del consumidor busca que las tasas de interés sean reguladas. El Presidente de la comisión Miguel Castro pretende revisar en conjunto con representantes de la Asociación de Bancos y la Cámara de Comercio de Lima cómo funciona en otros países la regulación sobre las tasas de interés y construir un marco normativo. Mientras tanto, el Presidente de Asbanc dice que esta medida tendría un efecto negativo sobre todo en la pequeña empresa, pues se restringirá el acceso a un crédito y se verán afectados si acuden a créditos informales a tasas mayores.

2.4.2 Medidas gubernamentales

El Presidente Pedro Pablo Kuczynski estableció a mediados del año en curso una serie de medidas que buscan el impulso de la economía peruana. El 28 de julio de 2017, mientras celebraban las fiestas patrias, el Presidente pidió disculpas en frente de todo el Congreso por la desaceleración económica que Perú ha venido atravesando, en especial debido al escándalo de corrupción Lava Jato, en el que se acusa a políticos peruanos de recibir dinero en efectivo de constructoras brasileñas a cambio de contratos con Petrobras, y posteriormente por los daños causados por el Niño Costero. Kuczynski dice: “Esto redujo el crecimiento de la economía peruana, cuya tasa ya venía disminuyendo marcadamente desde mediados del año 2014. En vez de un crecimiento de más de 4% que se proyectaba para este año, tendremos algo menos de 3% anual.” (Mensaje a la Nación). Para una economía emergente, como la economía de Perú, a la que Kuczynski considera tener una fuerza laboral joven, considera que cada año deberían generar al menos 300 000 nuevos puestos de trabajo.

¹² Artículo 84: La finalidad del Banco Central es preservar la estabilidad monetaria. Sus funciones son: regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales a su cargo, y las demás funciones que señala su ley orgánica.

Las medidas de reactivación económica permitirán al país proyectarse a una tasa de crecimiento de más de 4% en el 2018, según Kuczynski. En primer lugar, declaró que presentará un proyecto de ley en el cual los procesos de obtención de predios serán de menor tiempo, para facilitar el mismo. Pretende además recuperar la confianza de los inversionistas del sector privado mediante nuevas inversiones en el sector minero, de carreteras, puertos y aeropuertos, por ejemplo, el aeropuerto de Cusco. El proyecto del aeropuerto de Cusco había sido paralizado debido a la corrupción conjuntamente con un diseño financiero poco viable, sin embargo, afirmó retomar este proyecto.

Otra medida que señaló el Presidente es impulsar el turismo. Con esta medida se pretende duplicar el volumen de turistas que visitaron el país en el año 2016, de esta manera se debe superar los 7 millones de turistas para el 2021. Para esto se ha invertido además en infraestructura turística como son las Telecabinas de Kuelap que fueron inauguradas en 2017.

Debido al dinamismo del mercado internacional en cuanto a la demanda, lo que ha permitido que el precio los metales de exportación peruanos aumente en un 15%, Kuczynski aseguró ejecutar nuevos proyectos en las minas con una inversión de 9 mil millones de dólares.

Para fortalecer a la pequeña y mediana empresa, el Presidente dijo que se diseñó un plan de acceso al crédito y compras estatales, además tendrán beneficios fiscales para generar un crecimiento en el corto plazo y que las pequeñas empresas puedan desarrollarse.

En cuanto al empleo, Kuczynski indicó que trabaja en un diseño y posterior implementación de un cambio laboral considerado como “Pro empleo”, el cual combatirá directamente con el alto trabajo informal en el país y la baja productividad con la que se manejan. Además, acabar con la dificultad para conseguir empleo de los jóvenes.

2.4.3 Leyes

Constitucionalmente, Perú tiene principios que garantizan un marco jurídico favorable ante la inversión privada e inversión extranjera. Como ya mencionamos al señalar las fortalezas del país en el análisis FODA, un principio fundamental es el de igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera. Las principales normas de tratamiento de la inversión privada son: El Decreto Legislativo N° 662, que Aprueba el Régimen de Estabilidad Jurídica a la

Inversión Extranjera, el Decreto Legislativo N° 757, que aprueba la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, y el Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo 162-92-EF. En base a estas normas señalaremos los puntos más importantes que consideramos que están relacionados con la inversión extranjera y el negocio de financiamiento de vehículos:

- Posibilidad de remesar libremente al exterior las utilidades o dividendos previo pago de los impuestos que le correspondan.
- Derecho a utilizar el tipo de cambio más favorable existente en el mercado.
- Derecho a la libre reexportación del capital invertido.
- Acceso irrestricto al crédito interno.
- Libertad de la Organización y el Desarrollo de Actividades: Toda empresa tiene derecho a organizar y desarrollar sus actividades en la forma que juzgue conveniente.

Como se mencionó anteriormente en cuanto a las regulaciones legales sobre los Contratos de Compraventa con Reserva de Propiedad, el Código Civil de Perú en su artículo 1583 dice: “En la compraventa puede pactarse que el vendedor se reserva la propiedad del bien hasta que se haya pagado todo el precio o una parte determinada de él, aunque el bien haya sido entregado al comprador, quien asume el riesgo de su pérdida o deterioro desde el momento de la entrega.”. Es importante para el giro de negocio que manejan las empresas de compraventa de cartera que se incluya una sección sobre la ejecución de la garantía. Tenemos, por ejemplo, un modelo de contrato de la empresa MAF Perú (Anexo 2) en el que en la sección de garantías mobiliarias establece que es causal de ejecución de la garantía una vez que el cliente no cumpla en forma oportuna las obligaciones asumidas en el contrato. La cláusula trigésima del contrato de MAF establece que: “La ejecución de la Garantía Mobiliaria podrá realizarse mediante la transferencia directa del bien a un tercero (comisario) sin intervención alguna del juez...” este inciso se fundamenta en el artículo 47 sobre la Venta Extrajudicial, de la Ley de Garantía Mobiliaria¹³. Este artículo establece que, si la obligación garantizada es exigible, el acreedor puede proceder a la venta del bien mueble de la forma establecida en el acto constitutivo de la garantía mobiliaria.

¹³ Ley N° 28677 de la Garantía Mobiliaria.

Además, la Ley de Garantía Mobiliaria establece un plazo máximo para la entrega del formulario de cancelación de inscripción en su artículo 41, este formulario deberá ser entregado por el acreedor dentro de los diez días siguientes después de que haya sido cancelada la deuda por el constituyente. En caso de que el acreedor no cumpla este tiempo, el constituyente podrá recurrir a un juez que dará trámite a este proceso legal.

2.4.4 Regulaciones

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), es una institución gubernamental de Perú, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas. La SUNAT absorbió a la Superintendencia Nacional de Aduanas y asumió sus funciones, facultades y atribuciones. La principal función de este organismo gubernamental es la creación de normas tributarias, aduaneras y de control interno. Es la representación del fisco y la aplicación de los impuestos.

Para constituir una empresa en Perú, se debe realizar por medio de una escritura pública ante notario, minuta o inscripción o se puede constituir una empresa en línea. Posteriormente se debe inscribir al Registro Único de Contribuyentes (RUC), el mismo que es un padrón al cual todos los contribuyentes de los tributos administrados por la Sunat deben registrarse. Este registro otorga a cada persona o empresa un RUC de 11 dígitos, es obligatorio y permanente para cualquier trámite que se realizará en esta entidad. Se debe además tramitar licencias de funcionamiento, permisos de acuerdo al giro del negocio y obtener comprobantes de pago y legalizar libros contables.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es la entidad de derecho público que se encarga de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones. Además, es el encargado de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Las regulaciones de la SBS pretenden crear un sistema de incentivos para asegurar que las decisiones de las empresas sean sólidas para garantizar estabilidad y solvencia al largo plazo. Estas regulaciones se basan en el principio de idoneidad, es necesario asegurar que los

participantes del mercado sean personas con solvencia económica y moral y que estén capacitados para realizar esta gestión, de esta manera se asegura solidez e integridad, por lo que la regulación de la SBS busca comprobar que el camino que están siguiendo las empresas bajo su supervisión, estén en manos de la persona correcta.

Las empresas participantes en el sistema financiero, de seguros y privado de pensiones también brindan información para otros entes económicos, la misma que los ayudará a tomar decisiones. En base a esto, existe una regulación sobre el principio de transparencia, en la que buscar crear las herramientas necesarias para garantizar la calidad de la información que emitan las empresas reguladas.

Sobre el principio de ejecutabilidad, que nos dice que para que las normas que sean dictadas por la SBS sean comprensibles, exigibles y supervisadas, la SBS busca que sus normas cumplan fundamentalmente con 4 características: deben ser de carácter general dejando un margen para la toma de decisiones de las empresas, deben tener un ámbito de acción definido y sobre algún riesgo en particular, deben ser claras para que no existan malinterpretaciones y por último, deben establecer metas que puedan ser alcanzadas.

En el año 2003, la SBS implementó el acuerdo de Basilea y para ello se estableció el Comité Especial de Basilea II (CEB). Las diferentes áreas de la SBS tienen una representación en este comité, cuyas principales labores son: el diseño de la supervisión de acuerdo al acuerdo de Basilea II, el acceso a información nivel de operación: Nueva Central de Riesgos, el establecimiento de procedimientos de supervisión y mecanismos de alerta, la identificación de los principales cambios en la regulación y estudio de nuevas normas. Después de la crisis financiera del año 2008, se reformó el acuerdo de Basilea, en la actualidad es Basilea III y la SBS evalúa y pretende implementar los cambios realizados en el acuerdo conforme a la realidad del país.

Capítulo 3. Estrategias de internacionalización

3.1 Fundamentos teóricos de la internacionalización.

La internacionalización empresarial, de acuerdo a la escuela de Estrategia Empresarial de la Universidad Camilo José Cela de Madrid, es el proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional. Cada vez más las empresas tienden a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior. Este es un proceso a largo plazo en el que se pretende estar completamente asentado en la economía de uno o varios países a los que se pretenden acceder. La globalización ha hecho que este proceso sea más sencillo gracias al uso del Internet. La nueva dinámica de la económica mundial y la apertura de economías locales, hace que el mercado ahora sea todo el mundo.

Jaime Sierra González nos dice que existen dos aproximaciones teóricas fundamentales al proceso de internacionalización de las empresas. La primera considera que la penetración en los mercados extranjeros es un proceso que se desarrolla de manera gradual, siguiendo un continuo que va desde las exportaciones hasta la inversión directa en el extranjero, pasando por una serie de formas intermedias. La segunda plantea la posibilidad de obviar alguna de las etapas (leap/frogging) como un suceso en el caso de las empresas que nacen internacionalizadas, es decir desde su aparición se orientan hacia los mercados internacionales. O aquellas que deciden penetrar un mercado internacional utilizando una fórmula de compromiso más directa que las exportaciones.

La internacionalización es el conjunto de actividades que una empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico inicial. Esto se puede dar por diferentes causas, entre ellas pueden ser:

- Mercado interno en el país de origen saturado: en el futuro, una tasa de crecimiento baja en la población podría significar un estancamiento en la demanda.
- Aparición de mercados nuevos y que sean atractivos: economías en crecimiento, países con más población (más consumidores), modernización y globalización.
- Políticas gubernamentales que impiden el crecimiento de la empresa en su país natural: medidas gubernamentales que encarezcan a los productos y crean más impuestos para los empresarios.

- Búsqueda de mercados en una etapa diferente del ciclo de vida de servicios financieros es el sector industrial automotriz: con el avance de la tecnología, las industrias sufren cambios en sus estructuras por lo que se debe buscar proveedores y aliados que vayan creciendo a la par de la empresa para no detenerse.
- Diversificar el riesgo: “No poner todos los huevos en la misma canasta”. Todos los países pueden estar expuestos a diferentes situaciones que afecten su economía.

En resumen, la internacionalización de empresas es el resultado de adoptar una o varias estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Antes de comenzar con el proceso de internacionalización, se debe tener claro 3 puntos fundamentales:

1. ¿Por qué decidió internacionalizarse la empresa?

Una decisión de los empresarios como una estrategia para el futuro de la empresa. La motivación que lleva a los empresarios a internacionalizarse debe ser clara. Deben tener visión de dónde quieren ver a su empresa en el futuro. En el caso de NovaCredit, se comenzó a pensar en internacionalizarse debido al crecimiento que ha tenido la empresa en el Ecuador durante los primeros cinco años de vida. Por esto y por la falta de una empresa como NovaCredit en el mercado peruano, se vio la oportunidad de expandir las operaciones a un país diferente, sin descuidar al mercado local.

2. ¿Cuál es el proceso para internacionalizarse?

Existen diferentes formas de internacionalización y la empresa debe definir el proceso a seguir. Una empresa comienza el proceso de internacionalización cuando decide exportar sus productos o servicios.

Una empresa multinacional busca en otro país algún recurso que signifique una ventaja competitiva, puede ser el uso de tecnología, o un producto en especial. Las estrategias de una compañía cambian de país en país para hacer énfasis en las necesidades y preferencias de cada mercado.

Una empresa global realiza transacciones importantes en varios países. El enfoque estratégico es el mismo en todos los países y sus productos son estandarizados, su producción es en una escala global y tienen control centralizado.

La empresa internacional o transnacional centra la administración en un país, pero tiene la capacidad suficiente para supervisar y tener a los demás países bajo su mando sin descuidar el país de origen.

3. ¿Cómo se internacionalizará?

El cómo se explica fundamentalmente con las estrategias escogidas para internacionalizarse. Debe especificarse el mercado al que se pretende entrar y cómo se pretende ingresar, una vez adentro, se debe especificar cómo trascender en el tiempo mediante una estrategia de permanencia.

Se puede comenzar mediante exportación, que es la forma principal de internacionalización. Exportación es la venta de bienes, productos o servicios a compradores que se encuentren en otros países. Generalmente, las empresas optan por comenzar ganando reputación y prestigio en otro país mediante la exportación para posteriormente instalarse en ese país.

La inversión directa consiste en entrar a operar en el mercado extranjero mediante una inversión de capital, iniciativa o tecnología a través de una transferencia de recursos de todo tipo.

Las licencias es una figura legal para que una empresa utilice los procesos de fabricación, marcas, patentes, etc. El que adquiere la licencia debe pagar regalías o derechos previamente negociados con el vendedor. Esta figura minimiza las debilidades de la empresa ya que incursiona en un mercado con la experiencia y el nombre de una marca existente.

Para continuar con el desarrollo de este capítulo es necesario indicar qué tipo de estrategia de internacionalización global deberá adoptar NovaCredit para su posicionamiento en Perú. En base a la teoría obtenida anteriormente, NovaCredit realizará una inversión directa en Perú, donde llevará parte de su capital que tiene en el Ecuador, es decir que llevará recursos humanos, financieros, tecnológicos y sus conocimientos legales para empezar con el proyecto. Una vez que NovaCredit ha definido el tipo de estrategia de internacionalización deberá diseñar su enfoque estratégico para implementar su modelo de empresa al mercado

de Perú. Esto consistirá en formular estrategias por cada área funcional de la empresa y estrategias para la mejor utilización de sus recursos estratégicos, además de aprovechar las estrategias que se plantearon al iniciar la compañía y que se utilizan en la actualidad en el Ecuador para diferenciarse de la competencia.

Debido al nicho de mercado al que NovaCredit está dirigido, la empresa debe adecuar un modelo de negocio en el que se pueda crear fidelidad de los clientes hacia la empresa y generar un mejor valor percibido por el mismo (a través de valores sorpresas y valores deseados). Bajo este punto de vista, se estaría creando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y NovaCredit podría diferenciarse de la competencia. Por ejemplo, ofrecer seguro del vehículo por todo el plazo del crédito sin intereses y sin refinanciamiento de tasa. Otro valor sorpresa es el servicio de Auto a tiempo, servicio que ofrece a los clientes un vehículo sustituto en caso de daño mecánico. NovaCredit entraría al mercado con una innovación en su servicio, ofreciendo una mejor calidad en el servicio de originación de cartera tanto a los concesionarios como a los consumidores siendo efectivos en lo que ofrece y siendo superiores con respecto a la competencia.

La finalidad de crear estrategias es principalmente tratar de convertir las debilidades en fortalezas. A continuación, se desarrollarán las estrategias que NovaCredit ha logrado aplicar en la empresa en el Ecuador y se formularán las posibles estrategias que puede aplicar en un nuevo mercado como lo es Perú.

3.2 Estrategia de cultura organizacional

Cultura Organizacional es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores dentro de una empresa. En pocas palabras, cultura organizacional es la psicología de una empresa. Chiavenato dice que una empresa se cambia a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización.

La cultura organizacional que NovaCredit implementará en Perú es similar a la que ha sido adecuada en el Ecuador, con sus cimientos sólidos en la misión, visión, valores, objetivos, pero principalmente apoyándose en su estructura gerencial.

NovaCredit se ha caracterizado por conformar un espacio agradable tanto para los colaboradores como para las gerencias, de esta manera ha logrado crear un sentido de

pertenencia a la empresa por parte de todo el grupo de trabajo. NovaCredit aprecia el compromiso, transparencia, sacrificio, entrega y mejora continua, además de brindar las herramientas necesarias para potenciar a cada uno de los colaboradores y obtener lo mejor de cada uno que fortalezca el trabajo en equipo.

NovaCredit ha creado una cultura organizacional flexible y adaptable a cambios, tanto nacionales como internacionales que permitan cumplir las metas y objetivos planteados.

Dentro de lo logrado por la empresa está una estrategia de comunicación efectiva: En NovaCredit la comunicación entre las diferentes áreas es primordial, es por eso que semanalmente se realizan comités gerenciales donde cada área expone sus actividades, observaciones, logros, falencias y resultados obtenidos en la semana de trabajo. La empresa utiliza varias herramientas para su comunicación (aprovechando todos los recursos tecnológicos que estén disponibles). Por ejemplo, desde que nació la empresa se ha aprovechado la herramienta de vídeo llamadas de la plataforma Skype para comunicarse con los colaboradores que se encuentran en las diferentes ciudades del país, las videoconferencias han sido de gran ayuda para una buena comunicación y para crear una relación más personalizada entre los participantes de la conversación. En la actualidad, la aplicación de la plataforma WhatsApp disponible para Smartphone y para computadoras es el medio de comunicación más utilizado y al alcance de todos los colaboradores (ya que es una herramienta de uso diario hoy en día). Es por eso que cada departamento de NovaCredit tiene su grupo en esta aplicación y se pueden comunicar de una manera más eficiente. Además de crear un grupo entre los departamentos, se ha creado un grupo de todos los empleados, en el que se realizan anuncios importantes para todos los empleados.

Una estrategia fundamental entre las jerarquías dentro de NovaCredit es la confianza y la accesibilidad que tienen los empleados al dar una opinión o formar parte en la toma de decisiones junto a las personas que tengan un mayor rango jerárquico. De esta manera se logró crear una estrategia de cultura participativa y democrática, con oportunidad de dialogo, sugerencias, por lo que se considera que los directivos de NovaCredit han sido líderes, logrando generar y mantener una buena comunicación y relación con todos los empleados, brindándoles la libertad, oportunidad y confianza en ellos mismos para exponer cualquier situación desde cualquier ámbito: personal y laboral. Esto permite generar una motivación

para todos de que busquen ser mejores en sus funciones e incentiva al trabajo entre las áreas. “Un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde.” (Chiavenato, pág. 11)

En NovaCredit se celebran los éxitos grupales, es por esto que su cultura organizacional ha sido fundamental para su gran crecimiento de estos 5 años, donde los empleados pueden hacer lo que les gusta y se sienten como en su hogar. Las personas son consideradas personas y no recursos productivos.

Por otro lado, NovaCredit también se ha enfocado en la fidelización de sus proveedores (red de concesionarios) donde cada asesor comercial de los concesionarios tenga como primera opción de financiamiento de vehicular a NovaCredit y que cierren sus ventas con nuestra empresa. Es por esto que NovaCredit, además de pagar comisiones, realiza incentivos como enviar refrigerios a los vendedores al concesionario, celebrar cumpleaños de vendedores y funcionarios de los concesionarios o realizar eventos donde ellos se sientan protagonistas y se identifiquen con la familia NovaCredit. Estos eventos incluyen capacitaciones, festejos, reuniones, momentos agradables y la oportunidad de conocer al grupo que conforma NovaCredit.

Cuando se trata de los clientes (instituciones que compran cartera), NovaCredit en lo primero que se enfoca es en darles una buena primera impresión. Es fundamental que los representantes de cada IFI (Institución Financiera) confíen en la empresa y se sientan seguros de realizar negociaciones con NovaCredit. Para esto, se realizan visitas seguidas sin importar en qué ciudad estén localizadas para ofrecer el portafolio de clientes y explicar el giro de negocio. Generalmente estas reuniones están lideradas por el Gerente General de la empresa y se ha designado un Gerente Comercial para la Venta de Cartera, quien está en contacto constante con las IFIs. Una vez que el cliente conoce sobre el producto de la empresa, NovaCredit les invita a que conozcan las instalaciones en la ciudad de Cuenca, esto genera más confianza en el cliente ya que puede observar una empresa establecida en un lugar de prestigio y con instalaciones de primera calidad. Con esta invitación, con la presentación de todo el equipo de NovaCredit, con la visita de los clientes a una ciudad a la que tal vez nunca han ido, la relación de confianza va creciendo poco a poco entre las partes y de esta manera queda el compromiso de pactar futuras negociaciones.

Conforme a la información obtenida sobre los altos índices de trabajo informal en el Perú, una estrategia de cultura organizacional que podría adoptar NovaCredit es el fomento del desarrollo de profesionales jóvenes peruanos, a los mismos que se les tendrá en constantes capacitaciones y preparación, brindándoles las herramientas y la motivación necesaria para que puedan desarrollarse profesionalmente en un ambiente estable y que se vayan sintiendo parte de la organización.

Una estrategia para lograr el sentido de pertenencia a la organización es brindar la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. Se puede crear un programa de ascenso y rotación de personal, en el que cada persona pueda aprender sobre todas las áreas de la empresa comenzando desde abajo, formando parte de los procesos, para que una vez que llegue a la cima sepa cómo se maneja y pueda brindar soluciones o sugerencias que permita mejorar los procesos.

Al pretender comenzar un negocio desde cero en un país diferente, NovaCredit necesita asesoría en varios aspectos (legal, laboral, comercial, burocrático, etc.). Por lo que una estrategia es utilizar benchmarking para mejorar los procesos y servicios. Es necesario comparar los procesos que NovaCredit maneja en la originación de cartera con otra empresa que ya tenga éxito en Perú y utilizarlos como referencia para alcanzar los objetivos.

3.3 Estrategia de talento humano

Los recursos humanos o talento humano son un pilar fundamental para el éxito en cualquier empresa. Los colaboradores que se encuentren motivados pueden aportar a la empresa con nuevas ideas, esto genera que tengan un sentido de pertenencia dentro del lugar donde ejercen sus funciones.

Para una organización, cada vez es más competitivo el atraer y más aún retener a las personas que son productivas ya que una empresa siempre está en la búsqueda de conformar el mejor equipo. En la actualidad, el Talento Humano es considerado una ventaja competitiva en el medio laboral, una persona que puede expresar sus pensamientos e ideales es más productivo dentro de la empresa, además de crear un clima de cercanía y confianza entre colaboradores y superiores. En resumen, la gestión de talento es el conjunto integrado de procesos dentro

de la organización. Están diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

Gracias a la información proporcionada por NovaCredit, hemos podido ver que uno de los recursos estratégicos más importantes ha sido su capital humano. Gracias al desempeño y la satisfacción laboral del personal, la empresa ha podido mejorar de manera eficiente y eficaz su productividad hasta crecer a lo que es hoy y competir con las principales empresas originadoras de cartera del país.

La gestión de talento humano de NovaCredit se basa en la planeación, desarrollo, conservación y control de los miembros de la organización. La empresa ha desarrollado un plan estratégico sobre el personal, guiado por una serie de objetivos, metas y las diferentes condiciones para cumplir los mismos.

Es por esto que NovaCredit en base a su experiencia y a los estudios del entorno de Perú, puede aplicar las siguientes estrategias el momento de su internacionalización:

- Considerar a diferentes personas del equipo NovaCredit que puedan realizar reconocimiento de campo en Perú. De esta manera pueden conocer el mercado y el funcionamiento en este país. En este caso se debería tomar en cuenta a un colaborador por cada área de la empresa, que esté capacitado en todas las funciones del departamento y que pueda buscar la manera de implementar sus procesos en Perú. Para esto, se debe acomodar todas las áreas de la empresa a un nuevo mercado en todos los ámbitos: cultural, político, económico, social, ambiental, tecnológico, etc. El objetivo es combinar las políticas creadas para Perú con políticas que existen en la actualidad en NovaCredit Ecuador. Con la combinación de políticas, un empleado va a sentir que trabaja para NovaCredit sin importar en el país en el que se encuentre. Por ejemplo, el área de recursos humanos deberá dirigir sus políticas en base a la cultura de desarrollo profesional que exista en el Perú. Una carrera profesional atractiva para Ecuador puede que no tenga el mismo impacto, nivel y/o competitividad en Perú y viceversa.
- Se debe realizar un reclutamiento de personal que ya tenga experiencia en este giro de negocio. Una persona que tenga conocimiento del mercado es de mucha utilidad para guiar por dónde debe ir la empresa. El personal debe ser proactivo y con

iniciativa para ir abriendo camino a una empresa nueva, además de tener la habilidad de trabajar en conjunto con el personal en Ecuador, ya que se debe mantener comunicación constante para desarrollar el plan estratégico de NovaCredit en Perú.

- Estrategia de gestión de talento humano: para esto se debemos considerar las políticas ya existentes en Ecuador y crear políticas corporativas en las que estén definidos los principios y elementos básicos de Recursos Humanos. Planificar con una visión a largo plazo: desde la infraestructura para que el personal se sienta en un lugar cómodo de trabajo hasta el sector en el que estará ubicada la oficina. Se debe establecer el número de personas que serán parte de los cimientos de NovaCredit en Perú e irlos direccionando por áreas, para que los procesos sean de una forma ordenada desde el principio. Se deben establecer los requisitos necesarios de selección para una persona que desea formar parte del equipo (formación profesional, presencia, experiencia laboral, herramientas de trabajo, etc.). Se deben establecer los incentivos que se aplicarán a los empleados desde un principio en base a su rendimiento.

Una de las políticas más importantes debe ser la de atraer, retener y motivar a los empleados, de esta manera se puede invertir en ellos y tener la seguridad que se sentirán identificados con la empresa y con un sentido de pertenencia a ella.

Se debe transmitir la información necesaria sobre la empresa (historia, valores, estrategias y modelo de negocio) a toda persona que ingresa a formar parte del equipo NovaCredit para estar seguros de que todos van en busca de un mismo objetivo y con los mismos ideales.

Es importante que las políticas creadas por el área de Recursos Humanos tengan claras las leyes laborales de Perú. Las políticas internas deben tener relación directa con el marco legal establecido por el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de Perú, de esta manera los empleados pueden sentirse seguros de trabajar en una empresa en la que respetarán los beneficios establecidos por la ley.

- En lo que se basará NovaCredit en Perú es en una estrategia de dirección por competencias. Esta estrategia busca que los colaboradores trabajen por una misión y no solo como una meta personal. Los trabajadores que tienen una actitud proactiva y colaboradora son importantes dentro de cualquier empresa, están predispuestos y acostumbrados al trabajo en equipo y cuando el equipo gana, todos ganan.

- Para evitar la fuga de cerebros (fenómeno que amenaza a Perú), NovaCredit diseñará un plan en el cual un empleado que tenga una buena formación profesional para aplicar a cualquier trabajo en el mundo, sienta que no se le está subestimando al ofrecerle un trabajo en NovaCredit. Dentro de este plan, se deben incluir visitas constantes a NovaCredit Ecuador en busca de nuevos conocimientos para aplicarlos en Perú. Además, NovaCredit ofrece planes de capacitación en instituciones de renombre a nivel latinoamericano a los empleados que considere meritorios.
- Como parte de una política de seguridad laboral y salud ocupacional, NovaCredit tiene como objetivo prevenir los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. Para esto se debe desarrollar un plan en el que por lo menos una vez cada año, una empresa especializada en Seguridad Laboral pueda realizar un estudio sobre la situación de la empresa. Dentro de este plan se incluye que cada empleado que comience a laborar en la empresa debe realizarse exámenes médicos, con el fin de evitar enfermedades y epidemias. Además, toda la infraestructura que se adquiera para las oficinas y el equipo electrónico debe ser de la mejor calidad. Los monitores de las computadoras serán LCD, los cuales causan menos daño a la visión que las pantallas PC. Las sillas y escritorios deben ser adecuados a medida de cada uno de los empleados para que la columna se encuentre en la posición correcta y los codos formando un ángulo de 90° en el escritorio. Las recomendaciones del profesional en seguridad laboral serán adoptadas en beneficio de los empleados de la empresa.

3.4 Estrategias tecnológicas

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) ha comprobado que la globalización y las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) ejercen un fuerte impacto sobre la composición de la actividad económica y los patrones de interacción social.

Un entorno virtual, donde se interactúa con varios agentes a la vez a través de una o varias plataformas, nace una vez que las empresas de servicios o productos adquieren una gran movilidad y comienzan a buscar incursionar en nuevos mercados.

“Al desplegar sus estrategias tecnológicas las empresas explican la dirección y naturaleza de su actividad innovativa.” (Aboites, 1999)

La tecnología es una herramienta fundamental en el desarrollo de una empresa hoy en día. Más aún en el caso de NovaCredit en el que la empresa Matriz estará en otro país, se necesita del apoyo de la tecnología para estar conectados mutuamente y mantener una buena comunicación. Por otro lado, para realizar el trabajo que realiza la empresa, se requiere el apoyo de la tecnología. Mientras menos se involucre una persona, menos posibilidades de incurrir en errores humanos existen. En el caso de NovaCredit Ecuador, las personas son quienes utilizan a la tecnología para facilitar, agilizar y perfeccionar procesos.

En Ecuador, el software que se utiliza dentro de la empresa es Microsoft, con su herramienta más importante la hoja de cálculo de Excel. Esta herramienta se utiliza en todas las áreas de la empresa para llevar un control de las bases de datos de los clientes. Además, por medio de esta herramienta se realizan los reportes para gerencias. En cuanto a sistemas de comunicación, la herramienta más utilizada en la actualidad es WhatsApp Web, herramienta que fue adoptada debido a la facilidad y rapidez de respuesta a través de un mensaje instantáneo.

El Sistema Operativo que se utiliza dentro de la empresa es el SIP (Sistema Integrado Pointec) el mismo que permite solventar actividades operativas de las empresas financieras y comerciales en cuanto a bases de datos y registros de contabilidad garantizando seguridad de la información.

Para definir las estrategias en el campo de la tecnología, NovaCredit deberá adoptar diferentes estrategias de avance. Las estrategias de avance son estrategias de innovación que se apoyan en cualidades que hay que desarrollar. Además, intentan obtener provecho siempre de futuras oportunidades de negocio y son capaces de reconocer necesidades futuras de los clientes.

Una estrategia para reducir tiempos de respuesta y brindar un mejor servicio es la contratación de un sistema de análisis de clientes personalizado a la empresa Equifax¹⁴. Esto quiere decir que se solicitará un Software diseñado para análisis de crédito automatizado. Este

¹⁴ Equifax es una empresa internacional que potencia el futuro financiero de individuos y organizaciones a nivel mundial. Equifax combina datos únicos con tecnología y analítica innovadora. Comenzó como una empresa de crédito al consumidor y se ha convertido en un proveedor de perspectivas y conocimientos que ayudan a sus clientes a tomar decisiones informadas.

sistema deberá analizar la capacidad de pago del cliente, el porcentaje de riesgo que tiene, su historial de financiamiento en el Sistema Financiero, etc.

Una estrategia para ganar competitividad se puede conseguir mediante las TICs. Para esto, es necesario que las TICs sean implantadas en todos los procesos empresariales; desde los que parecerían ser de menos importancia hasta los más importantes. La tecnología implantada debe ir de acuerdo al modelo de empresa y generar una ventaja competitiva frente a las demás empresas. Como se mencionó anteriormente, una ventaja de NovaCredit Ecuador es la rapidez en sus tiempos de respuesta, por lo que se pretende ganar la misma ventaja en NovaCredit Perú.

Aprovechando la fortaleza del internet en Perú el cual es de gran velocidad y tiene un alcance en la mayoría de zonas urbanas de su capital Lima, es necesario crear una estrategia la cual permita a los funcionarios de la empresa conectarse desde cualquier lugar para dar una respuesta oportuna a los clientes. En NovaCredit Ecuador, los asesores comerciales se manejan mediante módems de alta velocidad que les permite conectarse con las oficinas a través de las diferentes plataformas desde cualquier lugar para atender diferentes requerimientos. Siguiendo esta misma línea, en NovaCredit Perú deberá gestionarse la conexión a internet de alta velocidad desde cualquier lugar.

NovaCredit maneja información considerada como confidencial, por lo que es necesario manejar una estrategia que permita a la empresa proteger la información. Existe el riesgo de que la información de los clientes sea filtrada y puesta a la venta, lo cual afectaría a la empresa debido a que es quien invierte en bases de datos para obtener esta información. Una posible filtración además perjudicaría ya que tendrían acceso a las bases de datos de los clientes de NovaCredit, a quienes la competencia puede ofrecerles créditos directos ofreciendo supuestos beneficios que con NovaCredit no tendrían. Por lo que se debe manejar muy cuidadosamente la información.

Otra estrategia para aprovechar los recursos tecnológicos puede ser utilizar a las redes sociales. En el caso específico de Facebook que es la red social más usada a nivel mundial y permite estar en contacto con millones de personas y obtener información de personas, empresas y eventos alrededor del mundo. Sería una potente herramienta de posicionamiento

para NovaCredit en Perú y le serviría para promocionar los beneficios que ofrece la empresa para que puedan obtener este producto cuando deseen adquirir un vehículo.

Las plataformas de Facebook y Google están conectadas entre sí, si es que algún cliente busca información de NovaCredit en Google o Facebook, estas inmediatamente darán una respuesta re direccionando a la página oficial de NovaCredit. Además, que ayudaría con el contacto directo con los clientes ya que permite recibir las opiniones de los clientes en tiempo real e información de la empresa como teléfonos o ubicación.

Para los procesos operativos dentro de la empresa, tales como consultas de saldos, solicitud de transferencias, pago a proveedores, pago a empleados, roles de pagos, etc. Es de suma importancia contar con una plataforma segura de Banca Virtual proporcionada por el Banco con el que la empresa decida trabajar. En Ecuador la empresa se maneja con 3 cuentas principales en bancos en los que tiene acceso a la Banca Virtual y de esta manera se ahorra tiempo y recursos al realizar todas las solicitudes que necesita por medio de Internet.

Por último, y para que la empresa en Perú se sienta igual de incluida como parte del grupo al que pertenece, una estrategia es que formen parte de la Intranet creada por el Grupo Vázquez a mediados de 2017. En esta plataforma está toda la información de las empresas que forman al grupo, además de promociones, descuentos para empleados en las diferentes empresas, concursos, información del grupo y más.

3.5 Estrategia logística

Dentro de una empresa, el proceso de planificar, implementar y controlar los procesos desde el punto de origen hasta después del punto de consumo, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, es conocido como “logística”. Este proceso debe estar integrado dentro de la empresa, se lo asocia con la buena gestión y administración del capital, bienes, servicios y personas. El desarrollo de la logística se verá reflejado directamente en el desempeño de las organizaciones creando una ventaja competitiva para la empresa.

Con la experiencia de haber empezado una empresa desde cero, NovaCredit Ecuador sabe lo que no debe repetir al iniciar un nuevo proyecto. De la misma manera, sabe muchas cosas que se deben hacer desde un inicio, una de ellas: diseñar un Plan Logístico donde se definan los procesos de la empresa como un todo y de cada departamento funcional.

El objetivo del Plan Logístico de NovaCredit no es únicamente otorgar financiamiento vehicular a un cliente. El objetivo es poner a disposición de cada cliente el servicio que necesita, en el momento justo, bajo condiciones precisas y a un costo óptimo. Todo esto con el fin de completar cada etapa del proceso interno de la empresa de una manera eficiente y eficaz.

Para crear el Plan Logístico de NovaCredit, nos enfocaremos en tres aspectos principales: procesos con proveedores, proceso operativo y venta de cartera, proceso de recuperación de cartera.

- Procesos con proveedores:

En primer lugar, se debe realizar una selección de los proveedores. Se debe definir con cuantos proveedores se va a trabajar y con cuales. Por ejemplo, aliarse con Toyota que es la principal marca que se comercializa en Perú, conseguir llegar a la marca Chevrolet a través del Grupo General Motors con quienes NovaCredit ha creado una gran relación comercial en Ecuador. Una vez que se tenga claro los concesionarios con los que se va a trabajar, se debe establecer una ubicación de las oficinas de NovaCredit Perú, las oficinas deben ser ubicadas en un punto medio entre los proveedores, para realizar todo el proceso de firma de documentos y procesos de legalización y entrega de vehículo de una manera rápida con todos los concesionarios por igual. Además, se debe considerar la cercanía con notarías y con el Registro Mercantil con quienes se trabaja a diario para cumplir los procesos.

Se debe clarificar conjuntamente con los concesionarios cuáles serán los canales para atender sus requerimientos, además de las personas que estarán a cargo de atenderles. Para esto, se debe realizar un proceso de selección de personal para cada concesionario, se debe establecer si una misma persona atenderá varias agencias o únicamente una de ellas, para NovaCredit es fundamental la buena comunicación y relación que exista entre una casa comercial y la empresa. Se debe establecer quien realizará el proceso de brindar información al cliente sobre NovaCredit, si lo realizará un vendedor del concesionario o si lo realizará el empleado de NovaCredit.

Es muy importante además establecer el sistema de comisiones con los vendedores de los concesionarios. Como hemos mencionado anteriormente, en Perú es muy fuerte el tema de comisiones y los trabajadores se manejan de esta manera.

- Proceso operativo y venta de cartera:

Para cada área funcional de la empresa se debe crear un flujograma estableciendo los procesos que se deben realizar dentro de la empresa. En base a lo conseguido por NovaCredit Ecuador, se debe dejar por sentado un manual en el que se establece un proceso con una visión a largo plazo de todas las actividades que se realizan por cada departamento. Por ejemplo, el primer filtro que se realiza de los clientes corresponde al área comercial. En base a un proceso de pre calificación se determina si el cliente llega a un análisis más profundo en el que comienza su labor el área de riesgos. Una vez que el cliente se aprueba, se realiza el proceso de generación de contratos para que el cliente firme, es aquí cuando el proceso se va a manos de compra de cartera. Los documentos son revisados de acuerdo a lo solicitado por riesgos y la cartera se paga al concesionario. En este proceso interviene compra de cartera y operaciones, quienes son los encargados de realizar los pagos de cartera. Luego de pagada la cartera el proceso sigue con el área de venta de cartera, en el que se seleccionan posibles clientes para vender a las diferentes entidades financieras. Para la venta de cartera también intervienen los departamentos de operaciones y de sistemas debido a las diferentes plataformas que se necesitan para negociar la cartera. Por último, el proceso se traslada a cobranzas quienes son los encargados de realizar la recuperación de la cartera. Mencionamos que debe ser un flujograma con una visión a largo plazo ya que se debe considerar la cantidad de procesos que se realizarán cuando exista un mayor flujo de clientes. Por ejemplo, cuando NovaCredit Ecuador inició, no se preveía llegar a ser lo que es en la actualidad por lo tanto los procesos han ido cambiando poco a poco de acuerdo a la cantidad de trabajo que se ha producido, pero sin guiarse en un proceso establecido. El resultado es una serie de procesos no estandarizados que se han ido realizando de una manera mecánica, si una persona se desvincula de la empresa, tal vez nadie más sepa realmente como realizar ciertos procesos.

Dentro de este proceso es importante definir los tiempos y los recursos estratégicos que se deben utilizar dentro de cada actividad y por cada área. Por ejemplo, al departamento de riesgos se le debe establecer un tiempo determinado en el que darán respuesta al concesionario de si un cliente es aprobado o negado, de igual forma en caso de existir una apelación se debe manejar un tiempo promedio de respuestas. Otro ejemplo para establecer tiempos es en la venta de cartera, si una cartera no se vende en un tiempo promedio de 30 días puede comenzar a deteriorarse y cada vez será más difícil negociarla.

Los recursos estratégicos que se van a utilizar para cumplir el Plan Logístico de NovaCredit forman parte de toda la organización, ya que aquí se involucra el talento humano, la tecnología, los suministros materiales, el entorno, la dirección de la empresa, entre otros.

- Proceso de recuperación de cartera:

Para este negocio, es indispensable el área de cobranzas, ya que, si no se cobra la cartera que se ha comprado, no se puede seguir comprando más y el negocio se ve estancado. El proceso de logística que se utiliza en esta área debe estar muy ligado a los recursos tecnológicos que tenemos al alcance hoy en día. Recursos gratuitos como por ejemplo el acceso a localización satelital a través de plataformas como Google Maps, que nos brindan la ubicación exacta de una persona y nos facilita encontrar direcciones es indispensable para localizar a los clientes. Por otro lado, los servicios de dispositivo satelital que se incluye en el financiamiento es de gran ayuda para saber dónde está el vehículo en caso de demanda por morosidad.

Dentro del Plan de Logística de NovaCredit debe constar el trabajo que realiza esta área ya que debe seguir un protocolo establecido en los casos de clientes que incurran en mora en las diferentes fases de la misma (entre 5 a 15 días, de 15 días a 1 mes, más de 1 mes) ya que el trato que se les da a los clientes es diferenciado por el tiempo de atraso que tengan.

Por último, es indispensable establecer los procesos que se realizarán para comenzar la demanda de un cliente, aquí se debe tomar en cuenta el aspecto legal de Perú sobre

cuantas notificaciones tiene que realizarse al cliente, cuanto tiempo tiene que estar en mora para iniciar un proceso judicial, etc.

3.6 Matriz FODA cruzado

Cuadro 4 Matriz FODA cruzado

FORTALEZAS F1. Estabilidad económica, indicadores macroeconómicos positivos F2. Atractivo para la inversión extranjera F3. Tasa de desempleo decreciente F4. Bajo riesgo país F5. Gobierno progresista abierto a iniciativas privadas F6. Promoción de una fuerza laboral joven	OPORTUNIDADES O1. Globalización O2. Crecimiento económico mundial O3. Alianzas público-privadas para inversión en infraestructura O4. Promoción del turismo O5. Marco legal estable y atractivo para la inversión
DEBILIDADES D1. Niveles altos de pobreza y desigualdad D2. Déficit en infraestructura, e inversión para el desarrollo y la investigación D3. Corrupción D4. Altos índices de trabajo informal D5. La administración de justicia D6. Mala administración fiscal D7. Seguridad ciudadana	AMENAZAS A1. Situación económica de las grandes potencias A2. Calentamiento global y cambio climático. A3. Fuga de cerebros A4. Riesgo cambiario A5. Conflictos fronterizos con Ecuador y Chile A6. Tráfico de drogas entre Perú, Bolivia y Ecuador.

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis FODA realizado en el capítulo 2, en esta sección se formularán las estrategias que puede aplicar NovaCredit aprovechando las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del país.

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades)

F1 / O1 = E1:

En la actualidad, la globalización ha sido el pilar fundamental para la apertura de fronteras en el mundo, ha sido posible llegar a lugares a los que antes no se había pensado a través de la inversión extranjera y el intercambio de recursos. Es por ello que NovaCredit pretende aprovechar la estabilidad económica que ha tenido Perú en el último tiempo y ha decidido analizar la posibilidad de introducirse en el mercado peruano con su modelo de negocio, por lo que la empresa analizará las mejores tácticas para lograrlo

F2 / O5 = E2:

NovaCredit aprovechará esta fortaleza y oportunidad para su expansión internacional. Al ser Perú un país atractivo para la inversión extranjera y tener una regulación y bases legales estables, NovaCredit ya puede formular sus estrategias de internacionalización en diferentes ámbitos en especial en la parte legal adaptándose a estas sin correr mayores riesgos y la amenaza de injerencia política en el poder judicial. En primera instancia, es importante para NovaCredit conocer todo el marco legal de Perú, su Constitución, cuerpos normativos, reglamentos, regulaciones. Para esto se realizó ya el análisis respectivo en el capítulo 2.

F4 / O2 = E3:

Considerando el crecimiento económico mundial y el riesgo país de Perú siendo uno de los más bajos de Latinoamérica, NovaCredit adquirirá mayor seguridad para su introducción en este país. Considerando la posibilidad de su introducción en otros países como se hizo la comparación en el capítulo 1 entre Colombia, Perú y Panamá de algunos factores que influenciaron en la decisión de ¿Por qué Perú?, esta fortaleza es una de las respuestas a esta interrogante.

F6 / O2 = E4:

Desde nuestro punto de vista y desde el modelo de empresa de NovaCredit se puede apreciar que la fuerza laboral joven es de mucha importancia para el crecimiento de una empresa. Además, considerando que la economía mundial ha sido creciente en los últimos años, y debido a la inversión que varios países han realizado en materia de desarrollo de los jóvenes, NovaCredit se valdrá de su plan estratégico sobre talento humano, en el que considera principalmente a jóvenes de Perú para que crezcan dentro de la empresa y dentro del proceso de posicionamiento de NovaCredit en este país.

F5 / O5 = E5:

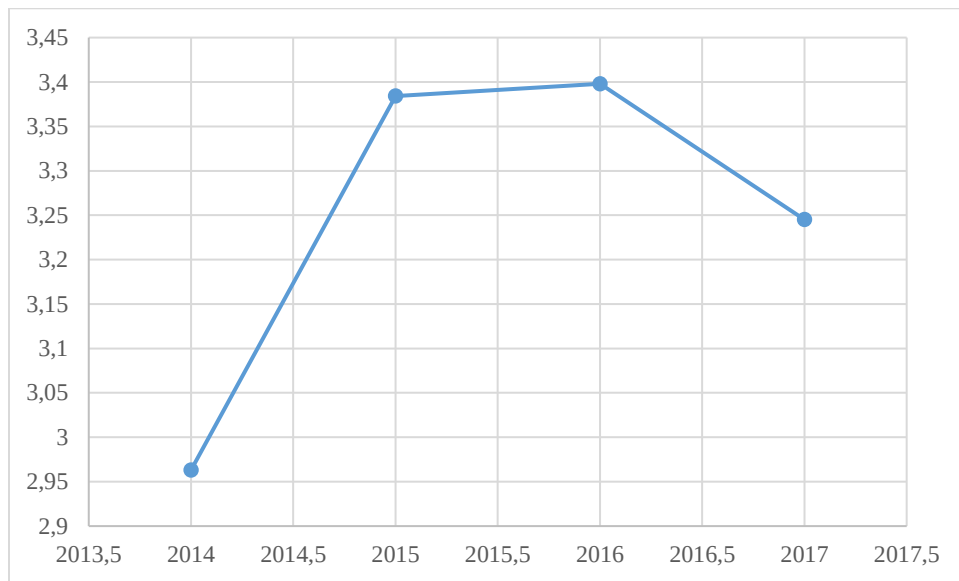
Una de las mayores ventajas que tendrá NovaCredit al momento de su introducción en Perú y que deberá aprovecharla para establecer sus objetivos, procedimientos y políticas es el factor de que el Gobierno está abierto a iniciativas privadas. Más aún si se cuenta con un marco jurídico estable y sus políticas promueven y garantizan las inversiones. Perú no posee muchos trámites a seguir el momento de constituir una empresa, por lo que para NovaCredit significa optimización de recursos y de tiempo, al optimizar recursos en esta etapa, se pueden dirigir más recursos al momento de su posición en el mercado. Perú es considerado como un país atractivo para la inversión, aquí es donde NovaCredit con su iniciativa y modelo de empresa debe considerar al mercado peruano como un Océano Azul, así la empresa se va a distinguir de la competencia llegando a este mercado donde no es explotado, llegando con nuevas ideas y grandes oportunidades de crecimiento, dispuestos a ser líderes.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas)

F4 / A4 = E6:

El indicador de Riesgo País de Perú es uno de los más bajos de la región, por lo que se convierte en un país atractivo para la inversión ya que brinda seguridad a los inversionistas. Esta fortaleza empuja a la amenaza del riesgo cambiario. Si bien el mercado de divisas es muy volátil y de gran riesgo, en base a la cotización presentada por el PEN (peso peruano) con respecto al dólar desde el año 2015 ha sido estable, siendo la cotización más baja en enero 2015 con un valor de \$2.97 y cuesta arriba hasta llegar a \$3.51 en febrero 2016. Desde el 2016 el valor más bajo al que ha caído es de \$3.27 en mayo de 2016 y en la actualidad el promedio es de \$3.26. Por lo que NovaCredit puede aprovechar la baja volatilidad del tipo de cambio para una mayor seguridad de los inversionistas. A continuación, se presenta un gráfico de la devaluación del sol peruano frente al dólar desde el año 2014:

Cuadro 5 Devaluación de la moneda frente al dólar desde 2014



Fuente: Elaboración propia

La devaluación acumulada del período 2014 – 2017 es del 9% en cuatro años, lo que da un promedio del 2.3% anual. Esta tendencia relativamente baja de devaluación, debido al buen manejo económico del país, da como resultado que en el mercado peruano la diferencia entre tasas de interés en Soles vs. Dólares sea mínima. Sin embargo, no se debe olvidar que las economías latinoamericanas suelen tener factores políticos que afectan el tipo de cambio y eventualmente la devaluación en Perú podría ser más alta. Es importante tomar en cuenta esto porque si la cartera que compra NovaCredit está en dólares, existe un riesgo de tipo de cambio adicional al riesgo de crédito.

F6 / A3 = E7:

Promover e incentivar a la fuerza laboral joven en Perú es un gran reto si consideramos que existe un alto índice de fuga de cerebros. Esto se debe principalmente a la búsqueda de mejores oportunidades laborales y de vida de los jóvenes, que se especializan en el exterior y luego no quieren volver. Para ellos, NovaCredit debe enfocar su estrategia de Talento Humano y conseguir buenos profesionales, especializados tanto en Perú como en el exterior, para retenerlos y brindarles una buena oportunidad, que no se arrepientan de escoger a NovaCredit como su espacio de crecimiento profesional.

F1 / A1 = E8:

Si bien la situación económica de Perú ha sido estable en los últimos años, y ha demostrado un crecimiento progresivo del PIB, el momento que exista una recesión de las grandes potencias, son los países en vías de desarrollo los que se ven más afectados. Tal como sucedió tras la crisis inmobiliaria en Estados Unidos en el 2008, tanto Perú como Ecuador, Panamá, Colombia entre otros se vieron afectados. Es por eso que se consideró a la situación de las grandes potencias como una amenaza, ya que, si algo sale mal, Perú, el mercado y NovaCredit se verán afectados. NovaCredit debe estar en constante investigación sobre la situación global, para que en caso de que exista una amenaza que pueda afectar el bienestar de la empresa, pueda estar preparada.

F3 / A3 = E9:

Los índices de desempleo en Perú dan un panorama positivo en cuestiones laborales. El número de desempleados ha ido disminuyendo con el paso del tiempo. Ya hemos mencionado que NovaCredit busca implementar una fuerza laboral joven, por lo que tratará de contratar mano de obra calificada y joven evitando así la fuga de cerebros. NovaCredit pretende crecer paulatinamente en el mercado peruano y ser una fuente importante de empleo en ese país. Para lograrlo, debe ir formando personal comprometido, profesional y con un buen nivel académico.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades)

D2 / O3 = E10:

Al ser Perú un país en vías de desarrollo ha optado por realizar convenios, alianzas e inversión en las empresas del país para su crecimiento en todos los ámbitos en especial para la investigación y desarrollo del país como tal. Es por esto que NovaCredit tiene la oportunidad de llegar a este mercado con su modelo o concepto de empresa y que varias empresas (así no tengan el mismo giro de negocio o apunten a diferentes mercados) adopten este tipo de administración empresarial y pueda contribuir a su desarrollo. NovaCredit debe apuntar a un mayor acceso y mejor posicionamiento en el mercado siendo un ejemplo para las empresas de Perú.

D3 / O5 = E11:

La corrupción es una problemática que se presenta en todos los países y se ha dado por el mal uso del poder de los gobernantes y la infracción de leyes de su mismo país. Es por esto que NovaCredit por ningún motivo será cómplice de este delito ni se arriesgará a incurrir en algún problema legal. Siempre deberá regirse a lo correcto, es decir, se manejará bajo las políticas, leyes, reglamentos y cualquier normativa sin involucrarse en ningún tema de corrupción para ello. Para esto se debe establecer las normativas a las que la empresa debe regirse para el ejercicio de sus actividades. Por ejemplo, NovaCredit siempre realizará estudios de prevención de lavado de activos, se realizarán análisis minucioso de los sujetos de crédito y se pedirán los respaldos necesarios de la procedencia de los fondos.

D4 / O1 = E12:

Gracias a la globalización, NovaCredit ha podido proyectarse al exterior. En este caso será Perú, un país que tiene altos índices de trabajo informal. Esto no quiere decir que NovaCredit en sus inicios será una gran empresa que brindará varias plazas de trabajo, pero se puede considerar que, al ser una empresa nueva, brindará trabajo a varias personas, jóvenes y con más experiencia que deseen iniciar este proyecto y apoyar en el crecimiento de la empresa.

Viéndolo desde otra perspectiva, se puede considerar que, si a un mercado llegan nuevos competidores, el mercado crece y por ende se crean más fuentes de empleo. NovaCredit, en el largo plazo puede llegar a generar mayores plazas de trabajo en la empresa y en la competencia.

D2 / O3 = E13:

Hemos mencionado que Perú tiene un déficit en infraestructura e inversión para el desarrollo y la investigación, por otro lado, también cuenta con la solución a esta problemática ya que se han creado alianzas público-privadas para la inversión en infraestructura. NovaCredit puntualmente no aplicará estrategias en este aspecto, pero sí puede considerar ventajas constructivas para NovaCredit Perú. Es decir, si Perú está invirtiendo en desarrollo, NovaCredit tiene más posibilidades de crecimiento y desarrollo en este país. Con los objetivos planteados a largo plazo no solo en la investigación y desarrollo, contribuirá a la empresa (tanto a la parte administrativa, operativa e incluso en la logística) a través de la infraestructura, medios de transporte, vías de comunicación, carreteras, entre otros. Esto

quiere decir que, si Perú crece y se desarrolla en este aspecto, las empresas inversionistas también tendrán una oportunidad para crecer.

D5 y D6 / O5 = E14:

El Perú al tener reglamentos estables y que promueven la inversión demuestra que sus leyes son claras y precisas. Además, garantizan que las leyes no son cambiantes, por lo que se puede acoger a un cuerpo normativo sin la incertidumbre del tiempo de vigencia del mismo. Como en todo país, especialmente en Latinoamérica, el sector público descuida la administración fiscal y existen vacíos dentro de la misma. De igual manera en la administración de justicia, a la que el poder Ejecutivo generalmente no brinda total autonomía y mantiene constante injerencia dentro del poder Judicial. Es por esto que NovaCredit desde sus inicios se debe regir a lo establecido por la ley, bajo la tutela de su ente regulador en este caso la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. NovaCredit debe adherirse a su normativa para evitar cualquier inconveniente en el desarrollo de sus actividades. Además, NovaCredit cancelará todos los impuestos que le correspondan, todo con esto con el fin de cumplir con la ley como corresponde y como se caracteriza NovaCredit. La empresa está consciente de que, si todas las empresas cumplen con sus obligaciones tributarias, todos se benefician con el desarrollo del país.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas)

D3 / A1 = E15:

Uno de los escándalos de corrupción más grandes que ha afectado a Latinoamérica en los últimos años ha sido el escándalo de Odebrecht. La constructora brasileña que tiene presencia en toda América, África, Europa y Medio Oriente fue acusada de varios delitos de corrupción como lavado de dinero, evasión de divisas y organización criminal. Dentro de las investigaciones se descubrió que varios funcionarios del Gobierno de Perú habían recibido coimas a cambio de contratos con la empresa Odebrecht. Este es solo un ejemplo de cómo la situación de las grandes potencias puede afectar a un país. En este caso, la incertidumbre dentro de Perú de a quién afectará este escándalo, puede asustar a los inversionistas que tenían pensado llevar sus empresas al país. NovaCredit debe presentar todos los registros de dónde provienen los fondos que utilizará para comenzar a operar en Perú. En el supuesto caso que se llegue a vincular a NovaCredit Perú con algún escándalo de corrupción,

NovaCredit Ecuador se verá directamente afectado, de igual manera todo el grupo empresarial al que representa.

D1 / A3 = E16:

Perú presenta altos índices de pobreza y desigualdad en el aspecto social, y a nivel mundial sufre del fenómeno de fuga de cerebros como ya mencionamos anteriormente. En este punto, NovaCredit debe aplicar su plan estratégico de Talento Humano ofreciendo plazas de trabajo que sean atractivas para los profesionales, logrando que las personas se sientan identificadas con la empresa, creando un sentimiento de pertenencia y de búsqueda de nuevas oportunidades que desarrollen su potencial y crecimiento personal. Así se evitará que los jóvenes que han logrado tener su título profesional quieran irse a otros países, se debe valorar el esfuerzo de los profesionales al conseguir su título dentro de su país para evitar que busquen espacios en otros países.

D7 / A5 = E17:

NovaCredit debe considerar las zonas de riesgo que existen en Perú el momento de analizar a los sujetos de crédito. Como se mencionó en el capítulo anterior sobre Seguridad Ciudadana, existen zonas en las que se percibe más inseguridad que otras. NovaCredit en un inicio tiene pensado únicamente trabajar en la zona de Lima, pero en un futuro puede expandirse hacia otras ciudades por lo que el riesgo será mayor. Es importante tener en cuenta que existen zonas de más riesgo que otras, por ejemplo, la zona norte (límite con Ecuador) y la zona sur (límite con Chile) debido a los conflictos fronterizos que han existido desde hace algún tiempo en estas zonas. Por lo que NovaCredit debe segmentar las zonas de riesgo para evitar otorgar financiamiento a personas que habiten en estas zonas ya que generalmente son personas dedicadas al contrabando o de trabajo informal.

Resumen de estrategias:

Cuadro 6 Estrategia Inversión Directa

Estrategia: Inversión Directa	
Objetivo	Posicionarse en el mercado peruano

Formulación	• NovaCredit llevará parte de su capital que tiene en el Ecuador: recursos humanos, financieros, tecnológicos y sus conocimientos legales para empezar con el proyecto • Se realizarán convenios y alianzas con proveedores (concesionarios, aseguradoras) y clientes (IFIs)
Control	• Tiempo estimado de posicionamiento en Perú: 1 año • Encargado: Gerente de Planeación, Gerencias.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7 Estrategia Ventaja Competitiva

Estrategia : Ventaja Competitiva	
Objetivo	Crear fidelidad de los usuarios hacia la empresa y generar un mejor valor percibido por el mismo
Formulación	• Entrar al mercado con una innovación en su servicio: ofreciendo una mejor calidad en el servicio de originación de cartera tanto a los concesionarios como a los consumidores. Ser efectivos en lo que se ofrece y superiores con respecto a la competencia. • NovaCredit y su modelo de empresa debe considerar al mercado peruano como un Océano Azul, así la empresa se va a distinguir de la competencia llegando a este mercado donde aún hay espacio para originadoras de cartera, con ideas nuevas y grandes oportunidades de crecimiento, dispuestos a ser líderes
Control	• Encargado: Gerente de Planeación, Jefe de Marketing

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8 Estrategia Cultura Organizacional

Estrategia : Cultura Organizacional	
Objetivo	Implementar en Perú una estructura organizacional similar a la de Ecuador: con cimientos sólidos en la misión, visión, valores y objetivos, con el apoyo de su estructura gerencial.
Formulación	• Cultura organizacional participativa y democrática • Comunicación efectiva entre las áreas • Agradable ambiente laboral • Fidelización a proveedores (concesionarios) a través de comisiones, incentivos, capacitaciones. • Fidelización con clientes (IFIs) generando una buena impresión, confianza y seguridad del portafolio de NovaCredit

Control	• Tiempo estimado de adaptación al mercado: 6 meses • Encargado: Gerencias de Perú, Gerente de Planeación (Ecuador).
----------------	---

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9 Estrategia Talento Humano

Estrategia: Talento Humano	
Objetivo	Brindar al capital humano las herramientas necesarias para desarrollarse personal y profesionalmente. De esta manera se pretende alcanzar las metas empresariales establecidas.
Formulación	• Enviar al personal de NovaCredit Ecuador a Perú para el reconocimiento de campo: conocer el mercado y buscar la manera de implementar los procesos en Perú. • Reclutamiento de personal en Perú que tenga experiencia en el negocio. • Establecer el mismo plan de gestión de talento humano del Ecuador en Perú (planeación, desarrollo, conservación y control de los miembros de la organización) • Promover la fuerza laboral joven • Atraer, retener y motivar a los empleados. • Dirección por competencias: alcanzar metas en común con todo el equipo de trabajo • Capacitación y preparación constante. • Establecer políticas de seguridad laboral y salud ocupacional
Control	• Se realizarán encuestas y entrevistas al personal para medir su satisfacción laboral. • Encargado: Gerencias de Perú, Gerente de Planeación (Ecuador), Jefe de Recursos Humanos (Ecuador)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10 Estrategia Tecnológica

Estrategia : Tecnológicas	
Objetivo	Facilitar, agilizar, automatizar y perfeccionar procesos
Formulación	• Manejar el software de Microsoft en especial Excel • En sistemas de comunicación manejar plataformas al alcance de todos: correos electrónicos, WhatsApp, Skype. • Adquirir un sistema operativa de punta que facilite los procesos dentro de la empresa y minimice el error humano

	• Actualización constante en el campo electrónico • Contratación de un sistema de análisis de clientes personalizado a la empresa Equifax • Contratar servicios de internet de calidad, se puede adquirir módems de navegación Wifi para el personal que no labore en las oficinas. • Seguridad y protección de la información como datos del portafolio de clientes. • Utilización de redes sociales para publicitar y brindar información de la empresa. • Contratar una plataforma segura de Banca Virtual
Control	• Encargado: Gerencias de Perú, Gerente de Planeación (Ecuador), Jefe de Sistemas (Ecuador y Perú)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11 Estrategia Logística

Estrategias : Logística	
Objetivo	Dar al cliente el servicio que necesita en el momento justo, bajo condiciones precisas y a un costo óptimo de una manera eficiente y eficaz
Formulación	• Crear un plan logístico de acuerdo a cada proceso de la empresa. • Ubicación estratégicas de las oficinas de NovaCredit en Perú • Definir canales para atender requerimientos de los concesionarios • Fomentar la buena comunicación entre los concesionarios y NovaCredit • Crear flujogramas de cada área • Realizar un manual de funciones por cada área • Definir tiempos y recursos estratégicos a utilizar en cada proceso de la empresa • Utilizar todos los recursos tecnológicos necesarios: Google Maps • Crear protocolos para proceder con la demanda y ejecución de las operaciones que se encuentren en mora.
Control	• Encargado: Gerencias de Perú, Gerente de Planeación (Ecuador)

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Presupuestos y riesgos

4.1 Evaluación financiera

Cuando una empresa lleva a cabo un proyecto, es necesario determinar con exactitud cuáles son los riesgos, beneficios y ganancias que son inherentes al mismo. En el mundo financiero, este tipo de investigación se define como una Evaluación Financiera de Proyectos (EFP).

Para realizar la evaluación financiera del proyecto NovaCredit en Perú, se considerarán los siguientes factores.

Se realizó un cuadro comparativo entre los competidores para obtener los siguientes datos de acuerdo al mercado: porcentaje de entrada promedio que solicitan las instituciones financieras para otorgar un crédito; plazo promedio de una operación crediticia automotriz; tasa de interés promedio. Para este cuadro comparativo se consideraron las siguientes instituciones que consideramos competidores: Yapa, CFC, Banco de Crédito de Perú y MAF.

Cuadro 12 Datos promedio de las condiciones de crédito por Instituciones Financieras

	YAPA	BCP	MAF	CFC	Proyección NOVACREDIT
Tasa	25%	14.72%	14.9%	18%	18%
Plazo máximo	60	60	36	60	52
Entrada	10%	0%	10%	20%	10%

Datos en soles S/.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta el valor en el mercado de los autos más vendidos en Perú en 2017. Con esta información obtuvimos el valor promedio de un vehículo para seguir con la evaluación financiera.

Cuadro 13 Precio de vehículos en 2017 en Dólares¹⁵

Marca	Modelo	Precio en US\$
Toyota	Yaris	\$ 16.590,00
Kia	Rio	\$ 11.990,00
Hyundai	Accent	\$ 14.000,00
Hyundai	I10	\$ 10.250,00
Kia	Picanto	\$ 9.990,00
Chevrolet	Sail	\$ 10.990,00
Hyundai	Elantra	\$ 18.800,00
Kia	Cerato	\$ 16.490,00
Toyota	Etios	\$ 12.990,00
Nissan	Versa	\$ 14.290,00

Fuente: Elaboración propia

Precio promedio de acuerdo a los datos anteriores: \$13.638,00. El precio promedio que utilizaremos será de \$13.600,00.

A continuación, se presentan los datos a considerar para la evaluación financiera por cada operación en su giro de negocio. Para este ejercicio consideramos que la entrada promedio en el mercado es del 10%. En este caso la entrada para el vehículo de \$13.600,00 sería de \$1.360, por lo que el monto a financiar es el 90% o \$12.240,00.

Cuadro 14 Datos Evaluación Financiera

DATOS DE COMPRA DE CARTERA	
Monto promedio a financiar por vehículo	\$ 12.240,00
Promedio de tasa por vehículo	18,00%
Promedio de plazo en meses por vehículo	52
DATOS DE VENTA DE CARTERA	
Saldo promedio de operación	\$ 12.240,00
Tasa de venta a la IFI por vehículo	15,00%
Spread o premio por vehículo	3,00%
Utilidad % por vehículo	5,55%
Utilidad en \$ por vehículo	\$ 679,16

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos datos, para la proyección se tomó en cuenta que los primeros seis meses son de inactividad, debido a que se necesita aproximadamente este tiempo hasta instalarse en las

¹⁵ Datos obtenidos del portal Todo Autos. Precio referencial de vehículos nuevos.

oficinas, hasta conseguir los concesionarios con los que trabajar, el personal y los permisos de operación.

Es por esto que el año 1 se considera que se comprará la cartera de únicamente 240 vehículos. A partir del segundo año se proyecta un crecimiento en la compra de cartera debido a que ya se habrían superado los obstáculos del primer año. Los costos ya fueron considerados para esta proyección de acuerdo al crecimiento desde el segundo año.

Cuadro 15 Proyección financiera

PROYECCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NÚMERO DE CRÉDITOS GENERADOS POR MES	20	80	120	150	200
CRÉDITOS GENERADOS POR AÑO	240	960	1.440	1.800	2.400
CRÉDITOS GENERADOS (acumulado)	240	1.200	2.640	4.440	6.840
CRÉDITOS ADMINISTRADOS (fin de año)	216	1.080	2.376	3.996	6.156
MONTO DE CRÉDITOS GENERADOS POR MES	\$ 244.800	\$ 979.200	\$ 1.468.800	\$ 1.836.000	\$ 2.448.000
MONTO GENERADO POR AÑO	\$ 2.937.600	\$ 11.750.400	\$ 17.625.600	\$ 22.032.000	\$ 29.376.000
MONTO GENERADO (acumulado)	\$ 2.937.600	\$ 14.688.000	\$ 32.313.600	\$ 54.345.600	\$ 83.721.600
LÍNEA DE CRÉDITO REVOLVENTE	94.800	829.200	1.189.486	1.490.297	2.053.481
INCREMENTO EN COSTOS		1,70	1,50	1,25	1,33

Fuente: Elaboración propia

Con los datos presentados anteriormente, el simulador de ingresos quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 16 Proyección de Ingresos

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERESES GANADOS (hasta la venta de cartera)	\$ 44.064	\$ 176.256	\$ 264.384	\$ 330.480	\$ 440.640
SPREAD O PREMIO EN DÓLARES	\$ 162.999	\$ 651.997	\$ 977.996	\$ 1.222.495	\$ 1.629.993
OTROS INGRESOS (comisiones)	\$ 32.600	\$ 130.399	\$ 195.599	\$ 244.499	\$ 325.999
INGRESOS TOTALES	\$ 239.663	\$ 958.653	\$ 1.437.979	\$ 1.797.474	\$ 2.396.632

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los gastos, presentamos una proyección de gastos fijos mensuales:

Cuadro 17 Proyección de Gastos (nómina)

GASTOS DE PERSONAL REFERENCIALES (NÓMINA) en USD			
Cargo	#	Sueldo	Total
GERENTE	1	\$ 4.000	\$ 4.000
JEFE OPERACIONES	1	\$ 2.000	\$ 1.300
ASISTENTE OPERACIONES	1	\$ 400	\$ 400
GERENTE COMERCIAL	1	\$ 2.000	\$ 2.000
GERENTE DE RIESGOS	1	\$ 2.000	\$ 2.000
OFICIAL RIESGOS	2	\$ 700	\$ 1.400
ASISTENTE RIESGOS	1	\$ 400	\$ 400
EJECUTIVO COMERCIAL	3	\$ 800	\$ 2.400
OFICIAL DE RECUPERACIÓN	2	\$ 600	\$ 1.200
CONTADOR	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Subtotal Gastos de Personal	14		\$ 16.100
% Beneficios Sociales		17%	\$ 2.737
TOTAL GASTOS DE PERSONAL EN USD			\$ 18.837

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18 Proyección de Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES en USD	
ARRIENDO OFICINA	\$ 1.000
TELEFONOS FIJOS Y CELULARES	\$ 1.000
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 50
TECNICO DE SISTEMAS	\$ 300
CORREO, FLETES, EMBALAJE, MENSAJERIA	\$ 150
ASESOR LEGAL	\$ 300
MANTENIMIENTO SISTEMA	\$ 100
INTERNET BANDA ANCHA	\$ 1.000
GESTORES (\$10 c/contrato)	\$ 60
CENTRAL DE RIESGOS	\$ 200
VARIOS	\$ 500
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4.660

Fuente: Elaboración propia

Si consideramos un crecimiento a partir del segundo año, los costos de operación también deberán tener un crecimiento, el cual se proyectó en el cuadro N° 9 como incremento en costos. Por lo que en el siguiente cuadro se multiplican los costos fijos mensuales por 12 en el primer año y a partir del segundo año se considera este incremento:

Cuadro 19 Costos Totales

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS FIJOS OFICINA	\$ 281.964	\$ 479.339	\$ 719.008	\$ 898.760	\$ 1.198.347
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	\$ 281.964	\$ 479.339	\$ 719.008	\$ 898.760	\$ 1.198.347

Fuente: Elaboración propia

Considerando que los accionistas de NovaCredit invierten \$300.000,00 para comenzar a operar en Perú, y considerando el incremento anual de operaciones en la proyección realizada, la necesidad de capital de trabajo quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 20 Proyección de capital de trabajo

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRAS MENSUALES	\$ 244,800	\$ 979,200	\$ 1,468,800	\$ 1,836,000	\$ 2,448,000
% INCREMENTO ANUAL		400%	150%	125%	133%
NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO	\$ 94,800	\$ 829,200	\$ 1,172,751	\$ 1,475,450	\$ 2,035,138

Fuente: Elaboración propia

Los costos financieros del financiamiento que necesitaría la empresa cada año debido al incremento en sus operaciones se consideran a continuación, en base a una tasa de interés del 5% (tasa referencial de créditos empresariales a fines de noviembre 2017 en Perú). Además, se considera el 2% de provisión debido a los índices de morosidad del mercado que fueron indicados en el capítulo 2.

Cuadro 21 Costos Financieros

COSTOS FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FINANCIEROS (Crédito revolving)	\$ 4,740	\$ 41,460	\$ 58,638	\$ 73,773	\$ 101,757
COSTO DE PROVISION (2% cartera generada)	\$ 58,752	\$ 235,008	\$ 352,512	\$ 440,640	\$ 587,520

Fuente: Elaboración propia

Por último, considerando los ingresos totales, los costos y gastos totales y la provisión de la cartera, la utilidad de NovaCredit antes de impuestos y utilidades a trabajadores sería la siguiente: 8

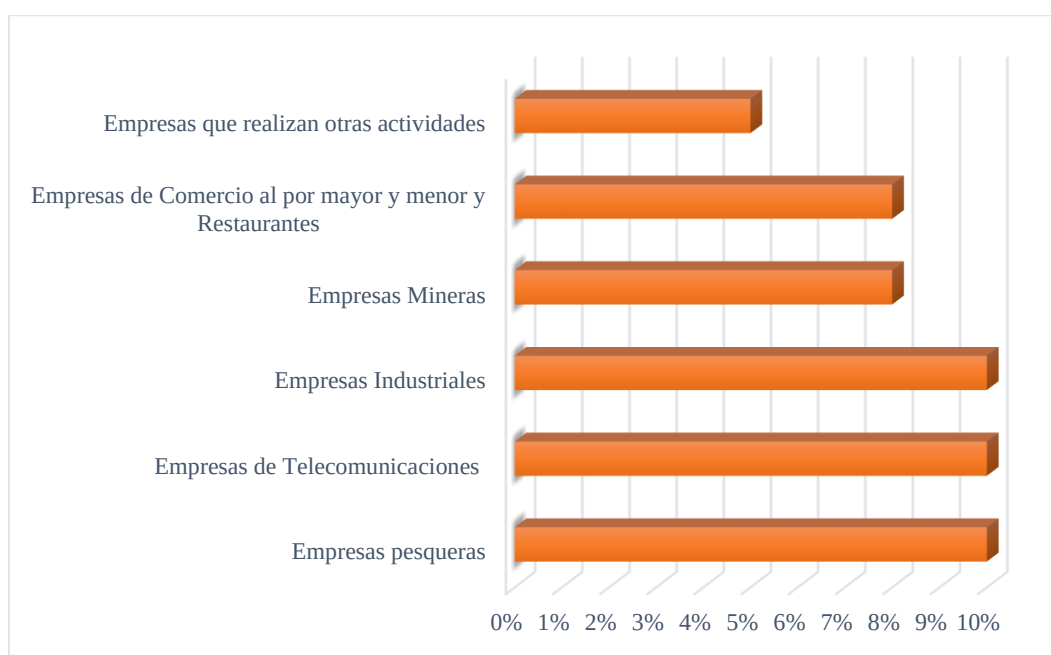
Cuadro 22 Utilidad antes de Impuestos y Participaciones

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ (105,793)	\$ 202,846	\$ 307,821	\$ 384,301	\$ 509,008

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de participaciones, se considera que se pagarán a partir del tercer año debido a que la legislación de Perú establece que las utilidades serán repartidas en el caso de tener a más de veinte trabajadores dentro de la planilla de la empresa. De acuerdo al Decreto Legislativo N° 892 del Ministerio de Trabajo, la repartición de utilidades de acuerdo al sector al que pertenece la empresa es el siguiente:

Cuadro 23 Distribución de utilidades de acuerdo al sector



Fuente: Elaboración propia

NovaCredit se ubicaría en la última categoría, por lo que el porcentaje a distribuir entre los trabajadores sería del 5%.

La utilidad neta de la empresa, después de cancelar el 28% de Impuesto a la Renta y el 5% (a partir del tercer año) de participación de utilidades a los trabajadores quedaría de la siguiente manera:

Cuadro 24 Utilidad Neta

UTILIDAD NETA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD TRABAJADORES			\$ 15,391	\$ 19,215	\$ 25,450
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 56,797	\$ 81,880	\$ 102,224	\$ 135,396
UTILIDAD NETA PROYECTADA	\$ (105,793)	\$ 146,049	\$ 210,550	\$ 262,862	\$ 348,161

Fuente: Elaboración propia

La Tasas Interna de Retorno TIR que mide el rendimiento de la inversión en los 5 años de vida del proyecto, es del 29% anual. Para que el inversionista decida acerca de este proyecto debe comparar la TIR con su costo de oportunidad. NovaCredit deberá analizar si un rendimiento del 29% por año en 5 años es lo esperado después del esfuerzo que implica incursionar en un mercado ajeno. Para el cálculo de la TIR, suponemos que las utilidades generadas a partir del segundo año son reinvertidas en la empresa, puede pasar que los accionistas decidan no reinvertir por lo que este cálculo es relativo.

4.2 Plan de inversión

Para un proyecto de inversión es de suma importancia la evaluación financiera del mismo. Esto quiere decir, identificar todos los ingresos y costos posibles, la utilidad proyectada, los requerimientos de capital de trabajo, el aporte inicial de capital para la ejecución del proyecto.

De acuerdo a lo mencionado, se estableció una proyección inicial del plan de inversión en el que se incluyen todos los costos que puedan necesitarse para poner el negocio en marcha.

Para esto, se consideró que los socios de NovaCredit tendrían una inversión inicial por el valor de \$300.000,00. Se consideró este valor debido a que es el valor de la inversión que se realizó en Ecuador para comenzar sus operaciones de compra y venta de cartera.

Cuadro 25 Inversión inicial

Plan de Inversión	
Equipos de Computación	\$ 8,400
Hardware y Software	\$ 4,000
Mobiliario	\$ 5,000
Adecuaciones	\$ 2,000
Total	\$ 19,400

Fuente: Elaboración propia

Con la inversión inicial de \$300.000,00, la empresa podría subsistir los primeros meses en los cuales (en base a la proyección presentada en el cuadro N° 10) no generaría ingresos suficientes para cubrir los gastos. El capital de trabajo inicial, para comenzar con la compra de cartera sería de \$ 244.800,00.

4.3 Financiamiento

De acuerdo a las proyecciones presentadas, la empresa tendría cubiertas las necesidades financieras del primer año en base a la inversión inicial. A partir del segundo año y, considerando el incremento en las operaciones, se necesitaría financiamiento bancario y/o nuevos aportes de capital por parte de los socios de la empresa. Es por eso que en la proyección del cuadro 8 de costos financieros, se considera un porcentaje de crédito revolving por los 5 años, considerando una tasa de interés del 5% anual (tasa de interés empresarial del mercado peruano a noviembre de 2017).

4.4 Líneas de crédito

Para conseguir líneas de crédito en un país diferente al de origen, NovaCredit debe intentar llegar primero a aquellas instituciones bancarias con las que tiene una relación comercial actualmente en Ecuador y tengan filiales en Perú.

Estas instituciones pueden ser el Banco Financiero de Perú, institución que forma parte del grupo Banco Pichincha. En Ecuador, NovaCredit y su grupo accionarial mantienen importantes líneas de crédito con dicha institución.

De igual manera, el Banco Interamericano de Finanzas que es parte del grupo IF, al cual pertenece Banco Internacional que opera en Ecuador. NovaCredit también mantiene una relación fuerte con esta institución, con líneas de crédito, cuentas corrientes y servicios de recaudación en línea.

De acuerdo a la proyección realizada, el monto que se necesitaría de líneas de crédito anual sería el siguiente:

Cuadro 26 Proyección de financiamiento

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO	\$ 94,800	\$ 829,200	\$ 1,172,751	\$ 1,475,450	\$ 2,035,138

Fuente: Elaboración propia

4.5 Punto de equilibrio

El Punto de Equilibrio nos indica la cantidad de vehículos al mes que NovaCredit necesita comprar y vender su cartera para no generar pérdidas.

Los gastos fijos por mes de la empresa son de un valor de \$ 23,497. La utilidad por cada cliente generado es de \$679.16. La división de los costos fijos para la utilidad de cada cliente nos da 34.60.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Gastos Fijos mes } \$23,497}{\text{Utilidad \$ } \$679.16} = 35 \text{ operaciones}$$

De acuerdo al análisis realizado, NovaCredit necesita generar 35 operaciones mensuales para llegar a su punto de equilibrio.

Conclusiones:

Para la realización de este trabajo de titulación fue de vital importancia la apertura que nos brindó la empresa NovaCredit. Sin la información que nos proporcionó la empresa no hubiese sido posible realizar las estrategias de internacionalización. Gracias a la información recopilada este trabajo presenta datos confiables y despliega un panorama real de la situación de la empresa en Ecuador para exteriorizar a un nuevo mercado.

Las conclusiones a las que llegamos con este trabajo son las siguientes:

- Diversificar el riesgo siempre es beneficioso para una empresa. Ser conocidos internacionalmente puede potenciar a la marca NovaCredit y hacerla más fuerte en Ecuador. Frente a la competencia significaría tener prestigio internacional. Sin embargo, existen algunos obstáculos al ingresar en otros mercados en aspecto cultural, legal y del mercado en general.
- Perú fue el país escogido para formular las estrategias de internacionalización debido a la cercanía que tiene con Ecuador, se puede llegar fácilmente tanto por aire como por tierra y a un precio menor que con los demás países. Económica y políticamente Perú es país estable, socialmente tiene un porcentaje de desempleo menor al de Panamá y Colombia y el salario de mano de obra calificada es menor en comparación con los dos países.
- En Perú la participación que se reparte a los empleados de una empresa sobre las utilidades es menor en comparación con Panamá y Colombia. Por otro lado, en Colombia y Panamá los bancos tienen una presencia fuerte en segmento de crédito automotriz, por lo que es más difícil para una empresa entrar en el mercado que tiene que competir con la banca.
- En Perú, la tasa de interés no es regulada por el Estado, por lo que si se considera que existe un riesgo más alto, la tasa de interés que se cobra es más alta. En caso de que un cliente incurra en mora y se le deba retirar el vehículo es un proceso más rápido que en el Ecuador, ya que en el contrato de reserva de dominio existe una cláusula en la que se establece la facultad de la empresa para retirar el vehículo en caso de no

pago. Además, la tasa más utilizada en la actualidad en Perú es en soles. Por lo que consideramos que el riesgo es menor al otorgar créditos en la moneda local.

- De acuerdo a la evaluación financiera realizada, la Tasa Interna de Retorno que obtuvimos del ejercicio nos dio una rentabilidad anual del 29%. Se consideraron todos los ingresos y gastos que la empresa puede generar en el período de cinco años (años de operación de NovaCredit en Ecuador).

Recomendaciones:

- NovaCredit debería implementar el modelo de negocio en Perú de la misma manera que logró posicionarse en Ecuador. Se debe crear una estructura sólida en la que las personas se sientan parte de la empresa y se luche por conseguir las metas en común.
- Para diferenciarse de la competencia, NovaCredit debería ofrecer un plus que no sea ofrecido por las demás instituciones. Por ejemplo, hemos visto que el plazo máximo para créditos es de 5 años, por lo que NovaCredit podría entrar al mercado ofreciendo comprar cartera a un plazo de 6 años. Además de los demás beneficios que se ofrecen como el seguro del vehículo por todo el plazo, sin intereses y sin refinanciamiento de tasa.
- Al ser una empresa que genera ingresos en base al riesgo de pago, se debería ser muy estrictos el momento de analizar a los clientes que se va a comprar la cartera. No por cobrar una tasa mayor se debería perjudicar el portafolio de la empresa, al no conocer al 100% el mercado, se deben realizar investigaciones de las zonas más y menos peligrosas de Lima, donde se pretende incursionar el negocio, para tener claro las zonas de riesgo.
- NovaCredit debe analizar si el rendimiento del 29% anual es lo que espera recibir, después de los costos que implican la internacionalización de una empresa. Si NovaCredit tiene el capital y no tiene en qué invertirlo en Ecuador, o generar nuevos ingresos en Ecuador, sería una buena opción invertirlo en el extranjero. Sin embargo, no debería descuidar las operaciones en su mercado doméstico por realizar este proceso de implementación en Perú. Si bien se necesita la colaboración de su fuerza

laboral, no se puede descuidar el negocio que bien está creciendo en el país. Por lo que la empresa también podría considerar invertir este capital en Ecuador.

- Se recomienda que NovaCredit ingrese al Perú con su modelo de negocio en todos sus aspectos, desde su cultura organizacional, talento humano, tecnológico y logístico adaptándolo al mercado peruano. Hemos podido ver que estos han sido los pilares básicos para el crecimiento continuo de la empresa, y no queda duda que al posicionarse en el mercado peruano con estas cualidades generarán una gran ventaja competitiva.

Bibliografía

- Aboites, J., Soria, M., & Aguilera, O. (1999). *Innovación, propiedad intelectual y estrategias tecnológicas*. Miguel Ángel Porrúa.
- AGENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSION PRIVADA - PERU. (s.f.). *ProInversión*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5800&sec=1>
- AGROBANCO. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <http://www.agrobanco.com.pe/nosotros/>
- ALVAREZ ARREONDO, I. (08 de Septiembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <https://elcomercio.pe/economia/ventas-sector-automotor-reportaron-agosto-mayor-crecimiento-ano-noticia-456546>
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DE PERÚ. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>
- BANCO DE CREDITO DE PERU. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/nosotros>
- BANCO DE CRÉDITO DE PERÚ. (s.f.). *Crédito Vehicular BCP: Simula tu crédito*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2017, de <https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/personas/creditos/vehiculares/vehicular>
- BANCO DE LA NACIÓN. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <http://www.bn.com.pe/nosotros/mision-vision-valores.asp>
- BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS. (s.f.). *Equipo BanBif*. Recuperado el 07 de Enero de 2017, de <https://www.banbif.com.pe/home/personas/Equipo-BanBif>
- BANCO MUNDIAL. (06 de Noviembre de 2013). Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/11/06/fuga-cerebros-latinoamerica>
- BANCO MUNDIAL. (s.f.). *Banco Mundial*. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- BANCO MUNDIAL. (s.f.). *Banco Mundial*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- BANCO MUNDIAL. (s.f.). *Banco Mundial*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview#1>
- BANCO PICHINCHA. (s.f.). *Grupo Financiero Pichincha: conoce tu banco*. Recuperado el 07 de Enero de 2018, de

- http://www.bancopichincha.es/cms/estatico/bl/pichincha/banca/es/particulares/informacion_institucional/conoce_tu_banco/tu_banco/tu_banco/grupo_pichincha.html
- BANCO SANTANDER. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de https://www.santander.com/csgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=Page&canal=CSCORP&cid=1278677203334&empr=CFWCSancomQP01&lang=es_ES&pagename=CFWCSancomQP01/Page/CFQP01_PageHome_PT1
- BONACHE, J. (2008). *Los recursos humanos en la internacionalización del grupo Santander: Objetivos, logros y retos*. Madrid, España: Portal Universia S.A. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43309905.pdf>
- CAJA CUSCO. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <http://www.cmacusco.com.pe/identidad>
- Castellanos Méndez, J. G. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Escuela de Administración de Negocios*, 47.
- CENTRO DE DESARROLLO INDUSTRIAL CDI. (2017). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). *Gestión del talento humano*.
- COFIDE. (s.f.). *Banco de Desarrollo de Perú*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/conozca>
- Constitución Política de Perú de 1993. (29 de Diciembre de 1993). Perú. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017
- DEFENSORIA DEL PUEBLO. (2017). *Reporte: La Corrupción en el Perú*. Lima: MCF. Recuperado el 24 de Octubre de 2017
- DERCO FACIL. (s.f.). *Crédito Vehicular: Derco fácil*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2017, de <https://derco.com.pe/dercofacil/>
- ECHAVARRÍA, J. J. (2017). *Informe del Gerente*. Bogotá: Banco de la República. Recuperado el 11 de septiembre de 2017
- EDPYME ALTERNATIVA SA. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <http://www.alternativa.com.pe/nosotros.php?cod=2&vpdf=1>
- EL COMERCIO. (29 de Julio de 2017). *Fiestas Patrias: este es el mensaje a la nación que dio Pedro Pablo Kuczynski*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <https://elcomercio.pe/politica/fiestas-patrias-mensaje-nacion-dio-pedro-pablo-kuczynski-ppk-noticia-noticia-445828>
- Escritura Pública de Constitución de la Sociedad Anónima NovaCredit. (abril de 2012). Cuenca, Ecuador. Recuperado el 05 de Septiembre de 2017

- FEDESARROLLO Centro de Investigación Económica y Social. (16 de Agosto de 2017). *Fedesarrollo*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2017, de https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/encuestas_documentos/BEOC%20Julio%202017.pdf
- FINANCIERA CONFIANZA. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <https://www.confianza.pe/nuestra-financiera/>
- FONDO MI VIVIENDA. (s.f.). Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <http://www.mivivienda.com.pe/PortalWEB/fondo-MIVIVIENDA/pagina.aspx?idpage=1>
- GESTIÓN. (28 de Junio de 2016). *Gestión Diario de Economía y Negocios*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-siete-puntos-basicos-2-23-puntos-porcentuales-125412>
- GESTIÓN. (31 de Diciembre de 2017). *Conozca los automóviles más vendidos del 2017*. Recuperado el 07 de Enero de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/conozca-automoviles-vendidos-2017-223877?foto=10>
- GESTIÓN. (23 de diciembre de 2017). *Créditos vehiculares: morosidad cayó a 6.13% en noviembre*. Recuperado el 07 de enero de 2018, de <https://gestion.pe/tu-dinero/creditos-vehiculares-morosidad-cayo-6-13-noviembre-223391>
- GESTIÓN. (27 de Octubre de 2017). *Créditos: Proyecto de ley que regulará tasas de interés recién sería presentado en diciembre*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de <https://gestion.pe/economia/creditos-proyecto-ley-regulara-tasas-interes-recien-seria-presentado-diciembre-221493>
- GESTIÓN. (14 de Junio de 2017). *Gestión Diario de Economía y Negocios*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <https://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-peru-subio-seis-puntos-basicos-1-33-puntos-porcentuales-137307>
- GESTIÓN. (28 de Junio de 2017). *Gestión Diario de Economía y Negocios*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de <https://gestion.pe/economia/afin-debemos-app-maduras-atraer-inversionistas-mayor-tamano-138219>
- GESTIÓN. (12 de Enero de 2017). *Promulgan ley que facilitará compra de autos nuevos dando en parte de pago un auto usado*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <https://gestion.pe/economia/promulgan-ley-facilitara-compra-autos-nuevos-dando-parte-pago-auto-usado-126478>
- GESTIÓN. (19 de Septiembre de 2017). *SBS: Hay espacio para que bajen las tasas de interés de los créditos*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de <https://gestion.pe/tu-dinero/sbs-hay-espacio-bajen-tasas-interes-creditos-143831>
- GESTIÓN. (27 de Julio de 2017). *Venta de vehículos nuevos crecerá por encima de 4.8% en el segundo semestre*. Recuperado el 07 de Enero de 2018, de

<https://gestion.pe/economia/venta-vehiculos-nuevos-crecera-4-8-segundo-semestre-140225>

Información del Mercado de Trabajo. (10 de Enero de 2017). Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de <http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (s.f.). Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de <https://www.inei.gob.pe/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA INEI. (Mayo de 2016). *Gobierno Regional La Libertad*. Obtenido de <http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro17/libro.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA INEI. (2017). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Informe Técnico. Recuperado el 06 de Diciembre de 2017, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2017.pdf

Leyes relativas a la PI: adoptadas por el Poder Legislativo. (2006). *Ley N° 28677 de la Garantía Mobiliaria*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017

MAF PERU. (s.f.). *Campaña Toyota Life*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2017, de <http://mafperu.com/campania/campana-toyota-life/>

MENDOZA NAVA, A. (2017). *Brechas Latentes. Índice de Avance contra la Desigualdad*. Lima. Recuperado el 31 de Octubre de 2017

Ministerio de Cultura de Perú. (s.f.). Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio>

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS REPUBLICA DE PANAMA. (2017). *Avance coyuntural de las actividades económicas y sociales*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Avance%20coyuntural%20a%20Marzo%202017.pdf>

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DE DERECHOS HUMANOS. (Mayo de 2016). 25 años de vigencia del Código Penal. Lima, Perú. Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de http://spij.minjus.gob.pe/content/publicaciones_oficiales/img/CODIGOPENAL.pdf

MITSUI AUTOMOTRIZ. (s.f.). *Mitsui Financiamiento MAF*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2017, de <http://www.mitsuiautomotriz.com/financiamiento-maf/>

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). *Estudio Multidimensional del Perú Volumen 1. Evaluación Inicial*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de

https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf

OFICINA COMERCIAL DEL PERU EN ESPAÑA. (s.f.). *Oficia Comercial Perú*.

Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de

http://www.oficinacomercialperu.es/invertir_en_peru

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA DE ESPAÑA. (Mayo de 2017).

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Recuperado el 05 de octubre de 2017, de

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA_FICHA%20PAIS.pdf

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA DE ESPAÑA. (Marzo de 2017).

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/panama_FICHA%20PAIS.pdf

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA DE ESPAÑA. (Octubre de 2017).

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU_FICHA%20PAIS.pdf

PERÚ. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de <https://peru.info/es-pe/marca-peru/acerca-de>

PERUANOS POR EL KAMBIO. (2016). *Plan de Gobierno 2016-2021 PPK*. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de

<http://www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

POLS ABOGADOS. (s.f.). *POLS ABOGADOS*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de http://www.panama-offshore-services.com/espanol/offshore_investments.htm

PORTAFOLIO.CO. (07 de Febrero de 2017). *Diario Económico Portafolio*. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/riesgo-pais-en-colombia-2017-503234>

PROINVERSIÓN. (2016). *Proinversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú*. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de <http://fundacaoaip.pt/wp-content/uploads/2017/01/Por-que-invertir-en-Peru-2016.pdf>

PROINVERSIÓN. (2017). *Invest in Perú*. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>

PROMPERU. (s.f.). *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ*. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de

<https://www.promperu.gob.pe/#>

- REFINANCIA. (s.f.). *Refinancia: Quienes Somos*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de <http://www.refinancia.com.pe/quienes-somos>
- Ricardo Hausmann, L. E. (octubre de 2016). *Working papers center for international development at Harvard University*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/panama_growth_diagnostics_spanish.pdf
- RPP NOTICIAS. (28 de Julio de 2017). *Estas son las medidas de PPK para reactivar la economía peruana*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <http://rpp.pe/economia/economia/estas-son-las-medidas-de-ppk-para-reactivar-la-economia-peruana-noticia-1067065>
- RPP NOTICIAS. (22 de Octubre de 2017). *Rpp Noticias del Perú y del Mundo*. Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de <http://rpp.pe/politica/judiciales/alejandro-toledo-la-fiscalia-concluyo-que-no-existe-causa-probable-noticia-1084079>
- SUNAT. (09 de Marzo de 2017). *Emprender: ¿Cómo inicio mi negocio?* Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (06 de Diciembre de 1996). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica*. Lima.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (2017). *Evolución del Sistema Financiero*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/SF-2103-jn2017.PDF>
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (s.f.). *Acuerdos de Basiela II y Basilea III*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <http://www.sbs.gob.pe/regulacion/basilea-ii-y-basilea-iii>
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. (s.f.). *Costo y Rendimiento de Productos Financieros*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=C>
- TAX AND LEGAL REPORT. (12 de Enero de 2017). *Ley N° 30536*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <https://www.pwc.pe/es/tax-and-legal-report/enero/pwc-tax-and-legal-report-enero-1712.pdf>
- TODOS AUTOS. (s.f.). *Autos Nuevos en Perú 2017-2018*. Recuperado el 07 de Enero de 2018, de <https://peru.todoautos.com.pe/catalogo-nuevos/autos/-/-/->
- Verdera, F. (2007). *La pobreza en el Perú: un análisis de sus causas y de las políticas para enfrentarla*. Lima: IEP.
- YAHOO! FINANZAS. (s.f.). *Conversor de divisas*. Recuperado el 07 de Enero de 2018, de <https://es-us.finanzas.yahoo.com/finanzas-personales/conversor-divisas>

Yamakawa, P., Del Castillo, C., Baldeón, J., Espinoza, L. M., Granda, J. C., & Vega, L. (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios para la mype peruana*.

YAPACORP. (s.f.). *Yapa: Nosotros*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de <http://www.yapa.pe/nosotros/>

Anexos

Anexo #1. ENTREVISTA

Entrevista realizada al Ingeniero Juan Diego Paredes, Gerente General de la empresa CFC Corporación S.A. La reunión se llevó a cabo el día 15 de noviembre de 2017 en las instalaciones de CFC en la Av. España, Cuenca.

Llegamos al Ing. Paredes debido a que teníamos conocimiento previo de que él arrancó con el negocio de CFC en Perú, por lo que nos dio su punto de vista y su experiencia en ese país.

- **¿Cómo se manejan las tasas de interés para los créditos vehiculares en Perú?**

En Perú se manejan de dos formas, se pueden dar en dólares o soles si es que el sistema financiero lo permite. Pero el reglamento se basa en brindar créditos en soles.

Las tasas no son controladas como en el Ecuador, por ejemplo, que para los vehículos está al 16.06% de interés. En el Perú las tasas las pone el mercado. Las tasas son altas dependiendo del mercado y del perfil del cliente.

- **¿Las tasas de interés altas, se da porque hay pocas entidades financieras que presten dinero para los créditos?**

Dentro del mercado de vehículos hay varias entidades, unas que dan un producto de crédito vehicular como son los bancos, y como tienen captación propia de dinero, ellos pueden prestar plata y arman su departamento de crédito vehicular.

Por otro lado existen entidades financieras como nosotros, que nos dedicamos hacer crédito vehicular pero somos entidades que no estamos controlados por la Superintendencia de Bancos, si no que hacemos la compra y venta de cartera. Y es importante que ustedes esto lo tengan claro.

Por ejemplo en el Perú, nosotros fuimos pioneros de este tipo de negocios, siendo la primera empresa en hacer compra y venta de cartera en Perú.

- **¿En qué año se instaló CFC en el Perú?**

Yo me fui de aquí en noviembre del 2013 y arranqué con toda la documentación y permisos en mayo del 2014.

- **¿Usted se fue a Vivir en Perú?**

Sí, yo me fui a vivir en el Perú, en Lima, y yo inicié el negocio.

- **¿CFC está funcionando en la actualidad?**

Claro, en el tercer mes de operación dejamos colocando alrededor de \$1,200,000 en operaciones, solo en la zona norte. Solo colocábamos en la zona de Trujillo hacia el norte (Trujillo, Chiclayo, Piura, Tumbes, Cajamarca).

Toda la documentación para la creación de CFC en Perú se hizo en Lima porque este tipo de negocio no existía en este país. Fue muy difícil ingresar a este mercado porque no entendían el giro del negocio.

Después de algunos estudios de las leyes, que en el fondo son las mismas que en el Ecuador, en lo que se distinguen son en la forma de estas. Por ejemplo, cuando se está haciendo un crédito vehicular, aquí en el Ecuador se debe hacer una prenda del vehículo y luego se procede a una demanda para retirar al vehículo en caso de mora. En el Perú se hace en un solo acto este proceso, es decir, al momento de realizar el contrato para otorgar el crédito se establece una cláusula en donde se le dice al cliente que si no paga su crédito en un plazo de 3 meses o 90 días se le retira el vehículo sin una necesidad de una demanda.

- **¿En el Perú se trabaja bajo la figura de Contrato De Reserva De Dominio o de Prenda Industrial?**

En el fondo son lo mismo, la diferencia es solamente en el dominio del bien.

El contrato se inscribe en la Superintendencia Nacional de los Registro Públicos (SUNARP).

El proceso de legalización de documentos luego de que el cliente firma la documentación es:

- ✓ Se llevan los contratos al notario para que dé fe de los actos.
- ✓ Se lleva a registrar en la SUNARP para registrar.

- **¿Cuánto tiempo se demora en entregarle el vehículo al cliente luego de la firma de documentos y entrega de documentos de respaldo?**

Se demora aproximadamente un día ya que en el Perú no es necesario que el carro este matriculado para entregarle al cliente, a diferencia del Ecuador.

Pero se entrega el vehículo una vez que CFC confirme que toda la documentación esta correcta: contratos, pagarés, facturas, roles de pago, etc.

- **¿Los vehículos salen del concesionario con seguro?**

Claro, todos los vehículos tienen seguro y dispositivo satelital incluido por todo el plazo.

- **¿Qué seguros de vehículos son los mejores en el Perú?**

CFC trabaja con las aseguradoras Rimax y Positiva. En el Perú solo hay 4 aseguradoras que son grandes, pero brokers sí hay varios.

La diferencia sustancial que hay entre el Perú y el Ecuador es el mercado. Ya que en el Ecuador es mucho más formal mientras que el Perú es informal. Por ejemplo, en Lima se venden carros de lujo, pero en el norte de Trujillo hacia al Ecuador habitan personas de menos recurso económicos cuyos ingresos son gracias a las actividades de agricultura, pesca y minería.

Lo que más me llamó la atención es que el peruano es muy dejado, calmado como que no tienen ganas de salir adelante, son pasivos y se conforman con lo que tienen. Por lo que es difícil encontrar con quien trabajar.

- **¿En qué moneda se paga los salarios a los empleados?**

CFC paga a sus empleados en soles.

- **¿Cuál es el salario promedio de un analista de riesgos, por ejemplo?**

De S/. 1200 a S/. 1800 mensuales.

- **¿Cómo se realiza la calificación de crédito?**

Hay una gran diferencia entre calificar un crédito a una persona natural, jurídica, formal e informal.

En una persona natural y que sea formal es fácil porque es un empleado que tiene ingresos fijos y se realizan consultas en la central de riesgos (Equifax).

La empresa Equifax que también trabaja en el Ecuador su matriz tiene en Lima.

Equifax arma un simulador de acuerdo a la necesidad o condiciones de crédito que necesita la entidad financiera para brindar créditos. Donde cada variable tiene una calificación. Y de acuerdo al resultado se decide dar o no el crédito.

- **¿Los asesores comerciales de los concesionarios reciben comisiones por la venta del vehículo a crédito?**

En el Perú se maneja igual que en Ecuador.

El vendedor al cerrar una venta, recibe comisión del concesionario, recibe comisión de la financiera, de la aseguradora, del dispositivo y accesorios.

- **¿Cuáles son los competidores de CFC en Perú?**

Claro, la competencia más fuerte es la banca entre otras entidades dedicadas a la compra y venta de cartera.

- **¿Cómo se maneja en la venta de cartera CFC?**

La venta de cartera bajó en el Perú por la crisis ocasionada por el fenómeno del Niño, muchas personas perdieron todo por lo que la banca también se vio afectada.

La cartera se vende generalmente a bancos y CFC se ganó un spread de alrededor del 3%.

Toda la cartera que se vende, se vende con el recurso del 100%.

Anexo #2. Contrato de crédito y Garantía Mobiliaria de la empresa MAF Perú.

CONTRATO DE CREDITO Y GARANTIA MOBILIARIA-CONSUMO

Conste por el presente documento, el contrato de crédito con garantía mobiliaria (en adelante el Contrato), que celebran de una parte, MITSUI AUTO FINANCE PERU S.A., en adelante MAF PERU; y, de la otra parte, el CLIENTE, cuyos datos de identificación, representación, domicilio y demás generales de ley se consignan al final de este Contrato, bajo las cláusulas siguientes:

DEL CREDITO DINERARIO Y SU PAGO

PRIMERA: A solicitud del CLIENTE, MAF PERU ha aprobado la concesión de un mutuo dinerario, en adelante el Crédito, por el importe y en la moneda que se señalan en la Hoja Resumen y Cronograma de Pagos, en adelante Cronograma, con la exclusiva finalidad que sea destinado a la adquisición del vehículo, maquinaria o cualquier otro bien mueble materia de financiamiento especificado en dicha Cláusula, en adelante el BIEN.

El desembolso del Crédito se realizará, a expresa petición del CLIENTE, con entrega del Crédito en forma directa al Proveedor del BIEN, con lo que se tendrá por recibido el Crédito por parte del CLIENTE.

MAF PERU, se reserva el derecho de suspender el desembolso del Crédito, en cualquier momento, por cualquiera de las causales aplicables para la resolución del contrato indicadas en la Cláusula Trigésima Quinta, siendo suficiente cursar en ese caso una comunicación previa al CLIENTE. El ejercicio de este derecho no generará a favor del CLIENTE derecho de reclamar para sí el pago de suma o indemnización alguna por ningún concepto ni la aplicación de penalidad en contra de MAF PERU.

SEGUNDA: El importe de las obligaciones adeudadas por el CLIENTE en virtud al Crédito, devengarán diariamente la tasa de costo efectiva anual, comisiones y gastos que, MAF PERU libremente fije, de conformidad con las disposiciones legales vigentes como la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y sus modificatorias, Resoluciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, normas sobre materia de transparencia y contratación con Usuarios, entre otras aplicables, a las que en su conjunto se denominará en adelante la Ley Aplicable, la misma que inicialmente se encuentra detallada en la Hoja Resumen que forma parte de este Contrato; y, toda variación estará registrada en el Tarifario de MAF PERU que EL CLIENTE declara conocer, lo cual será comunicada conforme a lo indicado en el presente Contrato.

TERCERA: El CLIENTE pagará el importe del Crédito mediante cuotas, en la misma moneda en que éste sea desembolsado o en moneda nacional al tipo de cambio respectivo vigente a la fecha de pago, más los intereses, tributos, comisiones, seguros, y gastos a que hubiere lugar.

El cómputo para las fechas de pago se inician a partir del desembolso del Crédito, no teniendo relevancia o incidencia alguna la entrega del BIEN o cualquier otra condición que suceda entre EL CLIENTE y el proveedor, por lo que EL CLIENTE se obliga al pago en las fechas que se indican en el Cronograma. Los pagos se realizarán directamente a MAF PERU en los lugares y medios que se informe, conforme a lo que se menciona en la Cláusula TRIGÉSIMA SEXTA. En el caso de no pago en la fecha correspondiente la deuda será considerada como vencida y exigible y MAF PERU, ejerciendo su derecho de compensación, podrá debitarlos de cualquier cuenta que el CLIENTE mantenga en MAF PERU, para lo cual el CLIENTE faculta a MAF al cargo primero en la cuenta corriente y si no tuviera fondos en la cuenta de depósitos si

la hubiere, o consolidarlos y cargarlos en la o las siguientes cuotas de pago del Crédito, considerando el monto adeudado, tanto de capital como intereses, comisiones y gastos, informando de esto último en la forma indicada en la Cláusula TRIGÉSIMA SEXTA.

El Cronograma de Pagos que forma parte de este Contrato es preliminar que será reemplazado por uno final que será entregado a EL CLIENTE dentro del plazo de 30 días desde la entrega del preliminar conforme lo dispone la Ley aplicable y en la forma que este ha optado. El Cronograma final podrá variar: i) Cuando la fecha de vencimiento sea un día no hábil, en cuyo caso el pago deberá realizarse el primer día hábil siguiente sin aplicarse a dicha diferencia interés alguno; ii) Si el CLIENTE paga un monto mayor a la cuota que corresponde; iii) Si el CLIENTE paga un monto menor a la cuota que corresponde; iv) Por cualquier otra circunstancia prevista en la Cláusula Trigésima Quinta del presente Contrato, por la que MAF PERU se vea obligada a variar unilateralmente las condiciones del Crédito. La diferencia generada como consecuencia de lo señalado en el numeral ii) será considerada por MAF PERU como pago anticipado o prepago, siendo de aplicación en ese caso lo establecido en la cláusula siguiente. El nuevo Cronograma será comunicado en la misma forma indicada en la Cláusula TRIGÉSIMA Sexta.

La imputación de todo pago realizado por EL CLIENTE o de alguna indemnización, se aplicará primero a cubrir los intereses, luego los costos y gastos incurridos, luego a penalidades, y después el saldo que haya al capital impago, salvo imputación distinta que MAF PERU disponga, para lo que ésta queda facultada expresamente por EL CLIENTE. La imputación en orden distinto al indicado que pueda realizar MAF PERU se comunicará al cliente en la liquidación que se realice.

CUARTA: Queda expresamente convenido que cualquier pago de tributo, comisión, gasto, infracción, penalidad, multa, o costo en general, que MAF PERU se vea obligado a efectuar o asumir por cuenta del CLIENTE o por el uso del BIEN, deberá ser reembolsado en el mismo día de sus pagos; devengando en caso contrario automáticamente, a partir de la fecha en que MAF PERU realice el pago correspondiente, los intereses compensatorios más moratorios, a que MAF PERU tenga establecidas para sus acreencia en mora y que se detallan en la Hoja Resumen, sin que para ello sea necesario requerimiento o formalidad previa alguna, quedando el CLIENTE automáticamente constituido en mora.

EL CLIENTE autoriza a MAF PERU, a fijar unilateralmente la fecha de vencimiento de aquellas obligaciones de su cargo que no correspondan ser ejecutadas de inmediato y para cuyo cumplimiento el Contrato no establezca plazo alguno. Para ello remitirá una carta al domicilio del CLIENTE indicando el concepto, monto y plazo para el pago.

QUINTA: El CLIENTE podrá efectuar pagos por encima de la cuota del período, los que podrán catalogarse en: a) pago anticipado: que implica el pago al capital del crédito, reduciendo los intereses, comisiones y gastos al día de pago, a solicitud de EL CLIENTE se le entregara un nuevo cronograma, el que será comunicado conforme a lo indicado en la Cláusula Tercera.

b) Adelanto de cuotas: pago de las cuotas inmediatamente posteriores a la exigible en el período, sin que se produzca reducción de los intereses, comisiones y gastos. En el caso de pago mayor a dos cuotas (incluida la cuota del período), se procederá conforme a lo que indique EL CLIENTE, esto es, a la reducción del monto de las cuotas restantes pero manteniendo el plazo original, o del número de cuotas con la consecuente reducción del plazo del crédito, manteniéndose constancia de la elección de EL CLIENTE; en el caso que EL CLIENTE no escogiera una de las opciones del pago anticipado se procederá a la reducción del número de cuotas, manteniendo el

mismo monto de las cuotas. En el caso de pago menor a dos cuotas (incluida la cuota del periodo), se procederá a aplicar el monto pagado en exceso sobre la cuota del periodo a las cuotas inmediatas siguientes no vencidas; en este caso el cliente puede decidir si el pago puede aplicarse como pago anticipado, para lo cual se aplicara lo indicado en el literal a).

SEXTA: En caso el CLIENTE no pague en la fecha de vencimiento correspondiente, una (1) o más cuotas del Crédito, o incumpla cualquier obligación de pago derivada del presente Contrato, incurrirá en mora en forma automática, sin necesidad de requerimiento o notificación alguna por parte de MAF PERU. A los importes no cancelados se adicionará el interés compensatorio y moratorio o penalidad, así como todos los gastos judiciales y de ejecución de garantía que sean aplicables, a las tasas vigentes al momento del cálculo indicadas en la Hoja Resumen; MAF PERU queda autorizada a modificar las tasas de conformidad con la Ley Aplicable, y serán comunicadas a EL CLIENTE conforme a lo indicado en la Cláusula Trigésima Sexta del presente Contrato.

En el caso que EL CLIENTE incumpliera con algún o algunos de los pagos que deba efectuar en virtud del presente contrato, MAF PERU queda facultada a efectuar la cobranza de dichas acreencias, por sí misma o a través de terceros, pudiendo ser esta cobranza judicial o extrajudicial, en sus domicilios y/o en su centros de trabajo y/o cualquier otra dirección que tenga, sea ésta por vía telefónica o escrita o cualquier otro medio, de conformidad con la Ley Aplicable; siendo de cargo de EL CLIENTE todos los intereses, gastos judiciales y de ejecución de garantía, costos, costas en que se hubieran incurrido en la gestión de cobro.

En caso de incumplimiento y existan obligaciones vencidas, exigibles y pendientes de pago del CLIENTE, MAF PERU queda autorizada a retener o aplicar a la amortización y cancelación de lo adeudado, toda suma o valor que por cualquier razón tenga en su poder y esté destinada para el CLIENTE, lo que posteriormente se informará al CLIENTE mediante comunicación escrita indicando la razón y montos que motivaron dicha compensación.

En el supuesto que EL CLIENTE mantuviese frente a MAF PERU más de un Crédito y los pagos que realice EL CLIENTE no fuesen suficientes para cancelar todas sus cuotas del periodo mensual, MAF PERU podrá imputar dichos pagos menores a cualquiera de dichas obligaciones o a todas ellas en forma proporcional u observando el orden de antigüedad de dichos Créditos, siempre que estuviesen pendientes de pago y vencidas, lo que EL CLIENTE acepta, lo cual será comunicado a EL CLIENTE conforme a la Cláusula Trigésima Sexta.

DEL BIEN

SÉTIMA: El BIEN es libremente elegido y adquirido por el CLIENTE directamente de su Proveedor o Vendedor, sin ninguna intervención de MAF PERU, por lo que las obligaciones y responsabilidades sobre el BIEN, de su entrega oportuna, calidad, condiciones de funcionamiento, mantenimiento, servicios, reparaciones y cualquier otra de cargo del Proveedor, inclusive la negativa de devolución o cambio del BIEN o cualquier incumplimiento, corresponden ser tratadas directa y exclusivamente por EL CLIENTE con el Proveedor, no teniendo responsabilidad alguna en ello MAF PERU.

EL CLIENTE asume la responsabilidad por la idoneidad del BIEN, sus condiciones de funcionamiento y calidades técnicas, para los usos y fines que persigue. Si el PROVEEDOR del BIEN no lo suministrase conforme a las especificaciones técnicas exigidas o faltase de algún modo en su entrega con respecto al plazo o lugar de

recepción indicados, o se alegase por EL CLIENTE cualquier otra causa de disconformidad, EL CLIENTE exime en forma expresa e inequívoca de toda responsabilidad a MAF PERU por tales conceptos e incumplimientos del PROVEEDOR, por lo que renuncia a todas las acciones y/o excepciones que pudiera hacer valer frente a MAF PERU en caso que por cualquier motivo o circunstancia el BIEN no fuese útil para los fines previstos por EL CLIENTE y/o el BIEN no tuviese las calidades previstas por ésta, y debido a ello se vea perjudicada; asumiendo el compromiso de cumplir todas las obligaciones de su cargo conforme al presente contrato frente a MAF PERU, aun cuando EL PROVEEDOR no haya cumplido los suyos.

Los gastos y riesgos de la entrega del BIEN, el transporte, sus costos y todos los riesgos del traslado serán de exclusiva cuenta y responsabilidad de EL CLIENTE, quien para este efecto tomará un seguro directamente por sí mismo y a su costo, cubriendo todos los riesgos según se señala en la Cláusula Décima Segunda, designando como beneficiaria a MAF PERU y comprometiéndose a cumplir con todas las condiciones que le exija el seguro.

OCTAVA: En el caso de incumplimiento o retraso en la entrega del BIEN a EL CLIENTE por el Proveedor, será de responsabilidad de EL CLIENTE iniciar cualquier acción administrativa, judicial o extrajudicial contra el Proveedor.

MAF PERU no será responsable en caso de evicción, ni vicios ocultos o defectos de fábrica del BIEN, siendo obligación de EL CLIENTE exigir el saneamiento, reparación o sustitución que corresponda, como exigir la garantía del BIEN, sin intervención de MAF PERU.

En el caso que el CLIENTE, luego del desembolso del crédito que efectúe MAF PERU, decida resolver el contrato con el Proveedor del BIEN por cualquier motivo, dicha resolución no afectará en modo alguno el presente Contrato ni el cumplimiento de todas sus obligaciones para con MAF PERU, obligándose el CLIENTE a cumplir en su totalidad con todas las obligaciones contraídas conforme a este Contrato.

NOVENA: Serán por cuenta de EL CLIENTE todos los riesgos por pérdida, robos, hurtos, destrucción parcial o total o daño que por cualquier causa, incluidos la fuerza mayor o el caso fortuito, sufra el BIEN. En caso que alguno de estos hechos ocurriera, queda convenido que subsistirá la obligación de EL CLIENTE de pagar a MAF PERU la totalidad de las cuotas del crédito, inclusive las que aún no hubieran vencido.

EL CLIENTE exime de toda responsabilidad a MAF PERU por la eventual pérdida, deterioro o destrucción del BIEN y por los daños que éstos pudieran causar a personas o bienes, cualquiera que fuere la causa, inclusive el caso fortuito y la fuerza mayor, debiéndose aplicar, según sea el caso, los seguros contratados, y asumiendo toda la responsabilidad EL CLIENTE.

DÉCIMA: Sin perjuicio de las obligaciones que conforme a este instrumento o por mandato de la ley le pudieran corresponder, además EL CLIENTE asume las siguientes obligaciones:

- a. Usar el BIEN para el desarrollo de actividades personales o del giro social de EL CLIENTE.
- b. Usar el BIEN de conformidad con las instrucciones del PROVEEDOR o del fabricante, empleando para ello solamente personal calificado que tenga la capacitación pertinente, así como las licencias y autorizaciones administrativas

correspondientes, debiendo EL CLIENTE tomar todas las medidas para el debido cumplimiento de esta obligación.

- c. El uso del BIEN debe ser con el debido cuidado y diligencia, empleando todas las precauciones para evitar desperfectos, deterioros o deficiencias o daños a terceros; por lo que deberá mantener el BIEN conforme a las especificaciones del fabricante, asumiendo el costo del mantenimiento, combustible, lubricación o cualquier otro material requerido para el funcionamiento del BIEN, así como realizar todos los servicios y reparaciones, e incorporar repuestos originales que requiera el BIEN para su correcto y normal funcionamiento durante la vigencia del presente contrato y para mantener vigente la garantía de fábrica. Toda reparación, mantenimiento, servicios y otros similares cualquiera sea su naturaleza, será de cuenta, costo y cargo de EL CLIENTE, sin derecho a reembolso o compensación alguna por parte de MAF PERU; y deberán realizarse únicamente por concesionarios autorizados y/o empresas autorizadas por el proveedor del BIEN, observando las condiciones exigidas por el proveedor o el fabricante. Las partes o piezas que se reemplacen, quedarán definitivamente incorporados en el BIEN.
- d. No hacer ninguna clase de modificaciones, alteraciones, adiciones o mejoras en el BIEN sin el consentimiento previo y otorgado por escrito, de MAF PERU.
- e. Cubrir el resarcimiento de los daños y perjuicios que pueden ocasionarse a MAF PERU o a terceros, como consecuencia del uso del BIEN, cualquiera sea su naturaleza.
- f. Todo traslado del BIEN por un medio de transporte distinto a éste debe contar con un seguro de transporte y cumplir con todas las condiciones que exija la Compañía de Seguros.
- g. Contratar los seguros que se señalan en este contrato con una Compañía de Seguros, con obligación de endosar la póliza a MAF PERU. Comprometiéndose a cumplir con todas las condiciones que le exija el seguro hasta el cumplimiento total de las obligaciones. La póliza de seguros deberá cumplir con los requisitos previamente solicitados por MAF PERU conforme a lo descrito en su página web.
- h. Proporcionar a MAF PERU toda la información crediticia y de capacidad de pago o cualquier otra que ésta considere para los fines del crédito.
- i. Liberar de toda responsabilidad a MAF PERU y asumir íntegramente el pago del monto que pudiera corresponder pagar, así como reembolsar al primer requerimiento, toda suma que MAF PERU haya pagado, como consecuencia de: (i) acuerdo derivado de una conciliación extrajudicial o judicial; (ii) una transacción judicial o extrajudicial; (iii) un mandato judicial firme; o por (iv) un laudo arbitral; donde se atribuya responsabilidad civil a MAF PERU, sea ésta de origen contractual o extracontractual, que esté relacionada con el BIEN.

PAGARE INCOMPLETO

DÉCIMA PRIMERA: A la firma del presente Contrato, el CLIENTE emite y suscribe a favor de MAF PERU un pagaré incompleto (en adelante, Pagaré), el mismo que podrá ser completado por MAF PERU, según los siguientes términos y condiciones: i) La fecha de emisión será la misma fecha de desembolso del Crédito; ii) El importe será el que resulte de la liquidación de las obligaciones de cargo del CLIENTE que MAF PERU realice a la fecha de integración; iii) La fecha de vencimiento será aquella en que MAF PERU realice la liquidación; iv) El CLIENTE autoriza a MAF PERU a que complete el pagaré en los casos que incurra en mora y/o de resolución de este Contrato, en el momento que lo considere pertinente; v) El pagaré es emitido con la cláusula Sin Protesto. Sin perjuicio de lo cual, el tenedor podrá protestarlo, y; vii) En el endoso o transferencia del Pagaré, MAF PERU podrá sustituir la firma autógrafa de

sus representantes por su firma impresa, digitalizada o por cualquier otro medio de seguridad gráfico, mecánico o electrónico.

El CLIENTE declara haber recibido una copia del pagaré incompleto que entrega a MAF PERU, y haber sido informado por MAF PERU de los mecanismos legales que lo protegen, y autoriza a transferir el Pagaré sin reserva ni limitación alguna. El Cliente renuncia a la inclusión de cualquier cláusula que impida o limite la libre negociación del pagaré. Asimismo, el CLIENTE acepta que desde la fecha de vencimiento del Pagaré hasta su pago efectivo, el monto consignado en dicho título valor devengará intereses compensatorios y moratorios, a las tasas pactadas indicadas en la Hoja resumen y que se consignarán en el mismo título por MAF PERU para lo que éste queda autorizado, hasta la fecha de su efectiva cancelación.

La integración y ejecución del Pagaré por parte de MAF PERU, no producirá novación de las obligaciones asumidas por el CLIENTE según el presente Contrato; y, en ningún caso determina la extinción de las obligaciones primitivas que este Contrato contiene, aun cuando el pagaré se hubiese perjudicado por cualquier causa; manteniéndose vigentes las garantías acordadas en este Contrato, las que seguirán respaldando el pago del Pagaré integrado y/o el crédito.

SEGUROS Y SISTEMA DE SEGURIDAD

DÉCIMA SEGUNDA: Constituyendo una condición del Crédito, la contratación de seguros, El CLIENTE se obliga a la contratación de pólizas de seguro, uno de desgravamen que cubre el riesgo de incumplimiento por causa de muerte o invalidez total y permanente, otra para mantener asegurado el BIEN contra todos los riesgos que MAF PERU le señale, si se ofrece un bien en garantía distinto al BIEN, éste igualmente deberá contar con los seguros antes indicados. El monto de cada seguro cubrirá el pago de las obligaciones de EL CLIENTE. Cuando el BIEN se trate de un vehículo automotor EL CLIENTE deberá contratar el Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT) antes de hacer circular EL BIEN por la vía pública.

Los seguros entrarán en vigencia a la fecha de desembolso del Crédito, se mantendrán en vigencia hasta la total cancelación de las obligaciones derivadas del presente Contrato y mientras EL CLIENTE mantenga obligaciones pendientes de pago.

Los seguros podrán ser contratados por EL CLIENTE o a través de MAF PERU, y cubrirán como mínimo:

- a. Cualquier daño a terceros ocasionado por el BIEN, cualquiera sea su causa.
- b. Cualquier daño, robo o destrucción parcial o total sufrido por el BIEN, sea cual fuere su causa u origen, protegiendo el BIEN contra todo riesgo según su naturaleza y uso.
- c. Todos los riesgos derivados de la responsabilidad civil contractual y/o extracontractual de EL CLIENTE y de MAF PERU.

DÉCIMA TERCERA: En el caso que EL CLIENTE contrate las pólizas de seguro directamente por su cuenta, MAF PERU entregará folletos informando las características a cumplirse, y se obliga:

- Que tengan la misma cobertura que solicita MAF PERU;
- Designar como único beneficiario de las pólizas a MAF PERU
- Que estén pagadas totalmente por el período del crédito
- Que las pólizas tengan una cláusula según la cual MAF PERU deberá recibir aviso por escrito con no menos de treinta (30) días calendario de anticipación

de la fecha de vencimiento de la póliza, cursado por la compañía de seguros, advirtiéndolo de dicho vencimiento

- Que la cobertura del seguro no podrá ser resuelta por falta de pago de EL CLIENTE, sin previa comunicación a MAF PERU, quién está facultada para proceder al pago de la prima impaga y exigir su reembolso a EL CLIENTE.
- Que las pólizas no podrán ser anuladas sin previo aviso escrito a MAF PERU por parte de la compañía aseguradora con un mínimo de quince (15) días calendario de anticipación.
- Acreditar, a satisfacción de MAF PERU la contratación, renovación y vigencia plena de los seguros convenidos dentro de un plazo no mayor de quince (15) días calendarios anteriores a la recepción del BIEN o del vencimiento de la póliza contratada, para lo cual deberá entregar a MAF PERU copia de los seguros contratados, el endoso de la póliza del seguro y/o la constancia de la renovación.

DÉCIMA CUARTA: En caso que EL CLIENTE no haya renovado y/o ampliado el plazo y/o reajustado la suma asegurada y/o ampliado los riesgos de alguno de los seguros indicados, o no los mantenga vigentes durante la vigencia del contrato se obliga a asumir todos los riesgos que dejen de estar cubiertos como consecuencia de su incumplimiento, así como los daños y perjuicios, pérdidas, reclamos y multas correspondientes, liberando a MAF PERU de toda responsabilidad.

MAF PERU queda autorizado para contratar tales seguros directamente, por cuenta y costo del CLIENTE, designándose como el beneficiario en caso de ocurrir siniestro. Para el caso de seguro de desgravamen EL CLIENTE autoriza a la Compañía de Seguros contratada por MAF PERU a acceder a la historia clínica y toda información relacionada en el momento que lo requiera para las evaluaciones correspondientes.

MAF PERU en caso de renovación de póliza podrá incluir las primas del seguro en las cuotas del Crédito, más el interés compensatorio y moratorio que corresponda a las mismas tasas aplicables al Crédito, o exigir su reembolso y pago inmediato, en cuyo caso EL CLIENTE se obliga a pagar con el pago de intereses según la conforme se indica en la Hoja Resumen.

DÉCIMA QUINTA: En caso EL CLIENTE decida que MAF PERU contrate los seguros, el monto financiado por este concepto se podrá incluir en el Saldo Deudor y en el pago de las cuotas correspondientes, lo que se detallara en el Cronograma de Pagos.

De común acuerdo de las partes contratantes, los riesgos cubiertos por el seguro podrán ser ampliados y la prima y gastos que se devenguen con motivo de esta ampliación, serán de cuenta y cargo de EL CLIENTE.

DÉCIMA SEXTA: El CLIENTE se obliga a pagar todas las franquicias, primas y deducibles en caso de siniestro y pago de la indemnización.

EL CLIENTE autoriza a MAF PERU a aplicar el monto de la indemnización percibida a los siguientes conceptos:

1. Al pago del saldo deudor de acuerdo a la prelación indicada en la Cláusula Tercera del presente Contrato.
2. Reembolsos por gastos de cualquier índole, seguros, servicios y tributos que afecten el BIEN adeudados por EL CLIENTE.
3. Cualquier otro gasto que se origine como consecuencia del siniestro y que por su naturaleza no se pudo prever al momento de la elaboración del presente contrato.
4. Cualquier deuda vencida, incluyendo capital pendiente de pago, a cargo de EL CLIENTE a favor de MAF PERU, aun por conceptos diferentes al presente

contrato, como puede ser el caso de compensación de obligaciones pactadas provenientes de otros contratos de créditos, celebrados con MAF PERU, y cuyo pago se encuentre pendiente de cargo de EL CLIENTE en su condición de deudora titular, fiador o GARANTE MOBILIARIO.

DÉCIMA SÉTIMA.- En caso que el monto de la indemnización de cualquiera de los seguros fuese insuficiente para cubrir el total de las obligaciones pendientes, EL CLIENTE se obliga al pago total del saldo deudor pendiente o sus herederos, dentro de los tres (3) días de comunicado por MAF PERU. En caso de no pago dentro del plazo antes indicado, MAF PERU podrá ejercer las acciones legales correspondientes para su cobro, a fin que el CLIENTE o la masa hereditaria de éste, lo asuma.

El CLIENTE asume la responsabilidad por el eventual incumplimiento por parte de la compañía de seguros en el pago de la indemnización o por el monto insuficiente de indemnización que ésta realice, quedando obligado por tanto a cubrir cualquier deficiencia o incumplimiento. En ese sentido, será de exclusiva responsabilidad del CLIENTE cualquier riesgo no cubierto o cubierto insuficientemente.

DÉCIMA OCTAVA: EL CLIENTE se obliga a instalar por su cuenta y costo, un dispositivo de seguridad, como puede ser el sistema GPS (Sistema Global de Navegación por Satélite) u otro similar o de cualquier otra índole, que decida MAF PERU, con el respectivo servicio de rastreo, los cuales se mantendrán hasta la total cancelación del crédito y obligaciones del presente Contrato.

EL CLIENTE se obliga a cumplir con todas las instrucciones y requisitos que el proveedor del sistema exija para el uso de dicho dispositivo de seguridad; asimismo brindará todas las facilidades para el traslado del BIEN y la instalación, así como para las revisiones periódicas que sean necesarias.

El costo del dispositivo y servicio se incluirá en el Saldo Deudor, asimismo EL CLIENTE reconoce y acepta que cualquier costo inherente a este servicio, en especial sanciones dinerarias por el mal uso que éste realice y que lleve a que el proveedor imponga alguna sanción dineraria, igualmente serán asumidos en su integridad por EL CLIENTE. En el caso que MAF PERU tenga que asumir cualquier costo por el dispositivo de seguridad, servicio u otro relacionado, EL CLIENTE se obliga a su devolución y pago en forma inmediata a simple requerimiento de MAF PERU.

De suceder cualquier siniestro, incluyendo robo total del BIEN, y de no haberse instalado el dispositivo de seguridad o no haberse mantenido operativo, lo que ocasione que la Compañía de Seguros no asuma el pago de la indemnización respectiva, EL CLIENTE asumirá la responsabilidad que de ello se derive. Por tal razón, sin perjuicio de continuar obligado a pagar las Cuotas conforme al Cronograma, EL CLIENTE se obliga a reponer un bien que sirva de garantía, en similares condiciones a la actual.

EL CLIENTE autoriza al proveedor del sistema de seguridad, al Proveedor del BIEN o fabricante del BIEN o tercero a que brinde toda la información a MAF PERU sobre la ubicación del BIEN, en cualquier momento que ésta lo solicite, sin restricción alguna y todas las veces que lo requiera; e igualmente autoriza a MAF PERU a solicitar al proveedor del sistema de seguridad, al proveedor, fabricante o tercero, información sobre la ubicación del BIEN, en cualquier momento que esta lo considere, sin restricción alguna.

GARANTIA MOBILIARIA

DÉCIMA NOVENA: A fin de garantizar el cumplimiento en el pago de todas las obligaciones que deriven del Contrato y del Crédito, su capital, intereses compensatorios y moratorios, comisiones, gastos, tributos, penalidades distintas al incumplimiento o según lo detallado en la Hoja Resumen, costas y costos que se deriven de cualquier proceso judicial o extrajudicial que hubiere lugar para el cobro de la deuda del CLIENTE, así como sus eventuales renovaciones y/o prórrogas, incluyendo, de ser el caso, la novación de las mismas, sin reserva ni limitación alguna y por el tiempo en que éstas subsistan, el GARANTE MOBILIARIO, cuyos datos figuran al final de este Contrato, constituye a favor de MAF PERU primera y preferente garantía mobiliaria sobre el BIEN que declara ser de su propiedad y que es materia de financiamiento con el Crédito, por la suma indicada en la Cláusula Adicional del presente Contrato, por plazo indefinido y en tanto subsistan las obligaciones del CLIENTE derivadas de este Contrato (en adelante, Garantía Mobiliaria). Esta garantía también asegura obligaciones propias o de terceros, presentes o futuras, contraídas con MAF PERU por cualquier concepto u obligación, ya sea por el CLIENTE y/o por el GARANTE MOBILIARIO.

La Garantía Mobiliaria garantiza igualmente, toda deuda que el CLIENTE haya asumido frente a MAF PERU por concepto de capital, intereses compensatorios y moratorios, comisiones, gastos, penalidades distintas al incumplimiento o según lo detallado en la Hoja Resumen, seguros, impuestos, costas y costos procesales que fueran aplicables, de conformidad con lo establecido en el artículo 3° de la Ley 28677, Ley de la Garantía Mobiliaria, (en adelante, la Ley).

VIGÉSIMA: Las partes declaran y aceptan expresamente que la Garantía Mobiliaria es indivisible y se extiende al BIEN, sus partes integrantes, accesorios y en general todo cuanto de hecho o por derecho corresponda al mismo; así como a todos los bienes muebles que en un futuro sustituyan o se incorporen al BIEN como consecuencia del paso del tiempo, cambio de la tecnología, desuso o cualquier otra razón.

En cualquiera de estos casos, EL CLIENTE y/o GARANTE MOBILIARIO estarán en la obligación de obtener por escrito y en forma previa la autorización de MAF PERU para llevar a cabo la instalación y/o incorporación de bienes. De contar con la autorización de MAF PERU, deberá elaborar y presentar a MAF PERU dentro de los cinco (5) días hábiles de producida la sustitución y/o incorporación de bienes, un inventario de los nuevos bienes muebles en forma detallada, el cual pasará a formar parte del Contrato y se inscribirá en el Registro Jurídico de Bienes Muebles o, de ser el caso, en el Registro Mobiliario de Contratos, u otro que permita la legislación y lo decida MAF PERU.

Sin perjuicio de lo antes indicado, la separación, transferencia, venta, enajenación, transformación o, en general, cualquier acto de disposición – a título gratuito u oneroso – sobre uno o más de los bienes muebles que hubiese autorizado MAF PERU, en ningún caso afectará la validez o eficacia de la Garantía Mobiliaria, manteniendo MAF PERU el derecho de ejecución sobre la totalidad del BIEN, cuando así corresponda.

En el supuesto que el GARANTE MOBILIARIO transforme el BIEN en uno con características distintas al BIEN original, la Garantía Mobiliaria que afecta a tales bienes, se extenderá al (los) nuevo (s) bien (bienes) resultante de dicha transformación. En estos casos, el GARANTE MOBILIARIO estará obligado a comunicar por conducto notarial a MAF PERU, dentro de los cinco (5) días calendarios siguientes de producida la transformación, la fecha de ésta y las características del nuevo bien.

Asimismo, la Garantía Mobiliaria se extiende al importe de las indemnizaciones de los seguros y a las indemnizaciones a cuyo pago estuviesen obligados los responsables por pérdida o deterioro del BIEN.

En el caso que MAF PERU realice alguna cesión de derechos o cesión de posición contractual a un tercero del presente Contrato, conforme al Código Civil vigente y lo indicado en la Cláusula Cuadragésima Segunda, la garantía será totalmente transmisible con todos sus derechos, privilegios y prelaciones a favor del tercero, sin ninguna restricción ni limitación, para lo cual desde ahora el CLIENTE y el GARANTE MOBILIARIO prestan su pleno y total consentimiento y aceptación, sin que sea necesaria su intervención, aun cuando se trate de cesión de posición contractual.

VIGÉSIMA PRIMERA: Conforme a lo señalado en la Ley , el BIEN quedará en posesión del GARANTE MOBILIARIO, quien asume la calidad legal de Depositario al suscribir el presente Contrato, en tal condición asume personalmente todas las responsabilidades civiles y penales , sin reserva ni limitación alguna.

El Depositario se obliga a resguardar, custodiar y preservar el BIEN a partir de la fecha del presente Contrato, evitando que ocurra una reducción y/o depreciación fuera del desgaste natural del mismo bien durante la vigencia de este contrato y, obligándose a entregar el BIEN y ponerlo a libre disposición de MAF PERU, al primer requerimiento que le haga, en el lugar donde esta le indique.

El primer Depositario que se designa conforme a la Cláusula Adicional, podrá ser sustituido por otro, a simple indicación de MAF PERU, en cuyo caso el Depositario quedará obligado a entregar el BIEN, al nuevo designado por MAF PERU; bajo las responsabilidades civiles y penales correspondientes en caso de no atender tal requerimiento de entrega; no pudiendo el Depositario notificado retener ni retardar esta entrega por ningún motivo.

Toda negativa o demora en la entrega del BIEN ante requerimiento que le curse MAF PERU, constituirá evidencia de la comisión del delito de apropiación ilícita por parte del Depositario conforme al Código Penal, lo que éste declara conocer y aceptar todas las responsabilidades civiles y penales que sean de aplicación.

VIGÉSIMA SEGUNDA: MAF PERU, a efecto de verificar la conservación y/o de realizar una nueva valorización, podrá inspeccionar el BIEN cuando lo estime conveniente. A dicho efecto, el GARANTE MOBILIARIO y/o el Depositario deben poner a disposición el BIEN en el lugar, día y hora que a dicho fin MAF PERU les indique. Toda observación con respecto al estado del BIEN, deberá ser subsanada por el CLIENTE y/o el GARANTE MOBILIARIO y/o del Depositario en el plazo de quince (15) días calendario.

VIGÉSIMA TERCERA: EL GARANTE MOBILIARIO renuncia expresamente a solicitar la reducción de la Garantía Mobiliaria.

VIGÉSIMA CUARTA: El CLIENTE y EL GARANTE MOBILIARIO se obligan a simple requerimiento de MAF PERU a suscribir todos los documentos necesarios para la inscripción o modificaciones de la Garantía Mobiliaria en el Registro de Bienes Muebles u otro que MAF PERU decida.

VIGÉSIMA QUINTA: Durante todo el tiempo que permanezca vigente el Contrato, EL GARANTE MOBILIARIO y el Depositario se obligan a: i) Abstenerse de retirar y/o trasladar el BIEN fuera del Perú. Para su traslado dentro del Perú a lugar distinto en el que permanecerá el BIEN según se señala en la Cláusula Adicional o, en el caso que

el BIEN sea un vehículo automotor, a lugar ubicado a más de 200 kilómetros de la ciudad en la que se señala en la Cláusula Adicional, se requerirá de consentimiento previo de MAF PERU conferido mediante escrito de fecha cierta. ii) En el caso que el BIEN fuera objeto de alguna medida cautelar, embargo u otra medida similar, sea judicial o extrajudicial, oponerse a dicha medida, dentro del término y en la forma prevista en las Leyes Aplicables, haciendo conocer al juez o autoridad pertinente y a los interesados en el proceso, la existencia del Contrato y de la Garantía Mobiliaria; iii) Notificar a MAF PERU dentro de tres (3) días hábiles siguientes de que tome conocimiento, sobre cualquier hecho o circunstancia que pudiera afectar negativamente o poner en peligro la existencia del BIEN, o los derechos de MAF PERU con relación al BIEN; iv) Proporcionar a MAF PERU la información y documentación que éste requiera con relación al BIEN, dentro de los tres (03) días hábiles de recibida la solicitud; v) Mantener el BIEN en buen estado de conservación para su operatividad y explotación, sin más deterioro que el desgaste por el uso normal; vi) Solicitar el consentimiento previo de MAF PERU, por escrito de fecha cierta, para transferir, vender, enajenar o, en general, realizar cualquier acto de disposición, sea a título gratuito u oneroso, incluyendo gravámenes, garantía mobiliaria, cargas o nuevos derechos reales, o celebrar cualquier otro convenio, contrato o acto en virtud del cual se afecte todo o parte del BIEN. MAF PERU no está obligada a conferir esta autorización; vii) Incluir en todo contrato o convenio por el cual transfiera, venda, enajene o en general realice cualquier acto de disposición sea a título gratuito u oneroso, grave, afecte, constituya garantía mobiliaria, cargas o nuevos derechos reales, celebre cualquier otro convenio, contrato o acto en virtud del cual se afecte todo o parte del BIEN o en virtud del cual prometa realizar cualquiera de los actos antes referidos en favor de un tercero distinto de MAF PERU, una cláusula en virtud de la cual se haga referencia a la existencia de la autorización conferida por MAF PERU, y que dicho tercero declare conocer la Garantía Mobiliaria y el contenido del Contrato, y reconozca todos y cada uno de los derechos preferentes que de éstos emanan en favor de MAF PERU; viii) Facilitar a MAF PERU, en caso se produzca cualquier evento de incumplimiento, los medios necesarios para la ejecución de la Garantía Mobiliaria, incluyendo la ubicación del BIEN a través del sistema GPS (Sistema Global de Navegación por Satélite) u otro similar o de cualquier otra índole, así como para asumir directamente la posesión del BIEN, de conformidad con lo establecido en el artículo 51 de la Ley; ix) A ejercitar las acciones necesarias para evitar la extinción o deterioro del BIEN, quedando además obligado a comunicar a MAF PERU sobre cualquier situación que pudiera poner en peligro la existencia del mismo.

EL CLIENTE se obliga a reembolsar a MAF PERU los gastos en los que hubiese incurrido para la ejecución de la Garantía Mobiliaria, los que serán deducidos de la suma obtenida en la ejecución, y en caso no sea suficiente, MAF PERU podrá exigir su pago en forma adicional mediante el inicio de otras acciones hasta que EL CLIENTE pague las sumas adeudadas.

VIGÉSIMA SEXTA: El CLIENTE y EL GARANTE MOBILIARIO declaran y garantizan a MAF PERU que a la fecha de la firma del Contrato: i) de ser persona jurídica, existe válidamente y ha adoptado todos los acuerdos, de conformidad con su estatuto y las Leyes Aplicables, que le facultan válidamente a constituir, formalizar y registrar la Garantía Mobiliaria, conforme a los términos y condiciones del Contrato; que sus representantes cuentan con facultades suficientes para celebrar válidamente el Contrato y para constituir la Garantía Mobiliaria, conforme a los términos y condiciones del Contrato; ii) que es el único y absoluto propietario del BIEN y está en pleno ejercicio de sus derechos exclusivos de propiedad y posesión como titular de éstos; iii) que no existe ningún impedimento para constituir, formalizar y registrar la Garantía Mobiliaria y; iv) que el BIEN se encuentra libre de toda garantía mobiliaria, carga,

gravamen y, en general, de toda afectación que pudiese limitar o restringir de cualquier forma el derecho de propiedad que sobre éstos posee EL GARANTE MOBILIARIO o los derechos que respecto de dicho bien posee MAF PERU en su calidad de acreedor garantizado.

VIGÉSIMA SÉTIMA: El CLIENTE y/o EL GARANTE MOBILIARIO estarán obligados a complementar y/o a sustituir, parcial o totalmente, el BIEN por otro y/u otros bienes de valor equivalente, en favor y a satisfacción de MAF PERU, dentro de los diez (10) días calendario de recibida la solicitud escrita de éste, en caso que: (i) EL GARANTE MOBILIARIO y/o MAF PERU y/o acreedor garantizado hubiesen sido demandados respecto de la propiedad, la posesión, o la validez de la garantía mobiliaria; (ii) un tercero trabase embargo o, en general, afecte mediante cualquier medida judicial o extrajudicial el BIEN; (iii) por cualquier motivo, EL GARANTE MOBILIARIO pierda o transfiera, por causas ajenas a su voluntad o por decisión adoptada por autoridad competente, la propiedad del BIEN; (iv) se verifique el daño, la pérdida, la puesta en peligro o menoscabo del BIEN, sea por caso fortuito o fuerza mayor, por causa imputable al GARANTE MOBILIARIO, por vicio o por cualquier otra causa; y, (vi) MAF PERU, de conformidad con lo establecido en el artículo 12 de la Ley, descubriera circunstancias que pudieran dificultar o hacer imposible la ejecución de la Garantía Mobiliaria.

EJECUCION DE LA GARANTIA MOBILIARIA

VIGÉSIMA OCTAVA: Será causal de ejecución de la Garantía Mobiliaria cuando EL CLIENTE no cumpla en forma oportuna con una cualquiera de las Obligaciones Garantizadas, o de las obligaciones asumidas en virtud de este Contrato, previa resolución del presente Contrato, sin que ello conlleve la extinción de la Garantía Mobiliaria.

VIGÉSIMA NOVENA: En caso se verifique la ocurrencia de una cualesquiera de las causales de ejecución de la Garantía Mobiliaria, MAF PERU quedará facultada para dar por vencidos todos los plazos de las Obligaciones Garantizadas establecidos a favor del CLIENTE y a ejecutar la Garantía Mobiliaria, quedando el CLIENTE constituido en mora de las Obligaciones Garantizadas en forma automática. Para efectos de la ejecución MAF PERU elegirá uno de los procesos previstos, como transferencia del BIEN a un tercero o adjudicación a favor de MAF PERU, y remitirá a EL GARANTE MOBILIARIO y/o al representante a que se refieren dichas cláusulas sobre ejecución de garantía, una carta notarial con una anticipación no menor a tres (3) días hábiles de la fecha de ejecución.

El valor por el cual se ejecutará la Garantía Mobiliaria será no menor a los dos tercios del valor comercial del BIEN que figura en la Cláusula Adicional o, si MAF PERU así lo estimase necesario, del valor actualizado a la fecha de ejecución. La actualización del valor que pueda disponer MAF PERU se realizará por un Perito inscrito en el Registro de Peritos Valuadores de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en adelante SBS, siendo de cargo del CLIENTE el costo que genera dicha actualización de la tasación.

TRIGÉSIMA: La ejecución de la Garantía Mobiliaria podrá realizarse mediante la transferencia directa del BIEN a un tercero, sin intervención alguna de Juez, la cual estará sujeta a las siguientes reglas: i) De acuerdo a lo establecido por el artículo 47 de la Ley, la transferencia estará a cargo del representante, (en adelante, el Representante), que es designado en este Contrato conforme a la Ley No.28677, Ley

de Garantía Mobiliaria y sus modificatorias y cuyos datos de identificación son los que se señalan en la Cláusula Adicional.

El Representante queda expresamente facultado para llevar todos y cada uno de los actos que fueran necesarios para la ejecución de la Garantía Mobiliaria y transferencia del BIEN; ii) El valor al que se ejecutará el BIEN no podrá ser inferior a las dos terceras (2/3) partes del valor comercial pactado o de su actualización; iii) En caso que por la transferencia del BIEN se obtuviese un monto que no alcanzara a cubrir la cancelación total del saldo deudor, MAF PERU podrá exigírselo al CLIENTE según lo estipulado en la Ley Aplicable, descontando el monto obtenido mediante esta transferencia.

TRIGÉSIMA PRIMERA: La ejecución de la Garantía Mobiliaria podrá realizarse mediante la adjudicación del BIEN a favor de MAF PERU, siempre que ésta opte por tal adjudicación en su favor; en cuyo caso estará sujeta a las siguientes reglas: i) De acuerdo con el artículo 53 de la Ley o sus modificatorias, la adjudicación del BIEN a favor de MAF PERU se efectuará al valor comercial o de su actualización; ii) La adjudicación será llevada a cabo por el Representante, quien cuenta con poder irrevocable para suscribir la documentación necesaria para efectuar la transferencia del BIEN a favor de MAF PERU, actuando también como representante de ésta; iii) Si el valor de adjudicación del BIEN no alcanzara a cubrir la cancelación total del saldo deudor del crédito, MAF PERU podrá exigir el saldo insoluto al CLIENTE, según lo estipulado en la Ley Aplicable.

TRIGÉSIMA SEGUNDA: En virtud del Contrato y conforme a lo establecido en el primer numeral del artículo 47 y en el numeral 6) del artículo 53 de la Ley, las Partes otorgan poder irrevocable y suficiente al Representante para que una vez ocurrido un evento de incumplimiento y MAF PERU decida ejecutar la Garantía Mobiliaria, pueda el Representante transferir la propiedad de todo o en partes del BIEN a terceros o adjudicarlos en favor de MAF PERU.

El Representante está facultado y legitimado, dentro de los límites y según los términos y condiciones del Contrato, para: i) vender, transferir o realizar cualquier otra forma de disposición de todo o en partes del BIEN, así como adjudicarlo a favor de MAF PERU; ii) celebrar cualquier contrato preparatorio o definitivo u otro instrumento público o privado válido para efectos de la venta, cesión, transferencia u otra forma de disposición de todo o en parte del BIEN; iii) seguir procedimientos, formular declaraciones y llevar a cabo otros actos que puedan ser necesarios para realizar tal venta, transferencia, cesión u otra forma de disposición, de todo o en partes del BIEN, así como aquellos que se requieran para su adjudicación a favor de MAF PERU; iv) registrar la venta, transferencia, cesión, adjudicación u otra forma de disposición en el Registro Público o privado correspondiente, según sea aplicable; v) cobrar el producto de dicha venta, transferencia, cesión, adjudicación u otra forma de disposición, el cual lo entregará a MAF PERU y se aplicará conforme a lo dispuesto en este Contrato; y vi) presentar cualquier reclamo o iniciar cualquier acción o procedimiento ante cualquier autoridad nacional, regional, municipal, política, judicial, policial, tributaria, militar, o cualquier otro organismo o entidad autónoma, agencia, unidad, departamento, árbitro o tribunal arbitral de la República del Perú con capacidad legal de obligar a una persona bajo su jurisdicción, que sea necesario o conveniente para la venta, transferencia, cesión, adjudicación u otro acto de disposición de todo o parte del BIEN y el cobro del producto de dicha venta, transferencia, cesión, adjudicación u otro acto de disposición para aplicarlo de conformidad con lo establecido en este Contrato.

Por el presente instrumento, MAF PERU queda facultado para remover y/o sustituir al Representante en los siguientes casos: (i) tratándose de persona natural, en caso de fallecimiento, incapacidad o declaración de ausencia o insolvencia o quiebra según lo

previsto en las Leyes Aplicables; (ii) tratándose de persona jurídica, en caso de extinción, fusión o de haber incurrido en causal de disolución o encontrarse en proceso de liquidación, insolvencia o quiebra; (iii) en caso que, a criterio de MAF PERU, el Representante no desempeñe sus funciones de conformidad con lo establecido en el Contrato y en las Leyes Aplicables; o se ausente fuera del país por un plazo mayor de veinte días calendarios (iv) en caso el Representante renuncie al cargo mediante comunicación escrita enviada por conducto notarial a MAF PERU, al GARANTE MOBILIARIO y al CLIENTE con una anticipación de cuando menos quince (15) Días Hábiles.

Para efectos de estas remociones y/o sustituciones EL CLIENTE otorga plenas facultades, sin limitación ni restricción alguna a MAF PERU, a fin que proceda a la remoción y designe al nuevo representante, y a su vez le otorgue todas las facultades que para su cargo se describen en el presente contrato, sin restricción alguna, pudiendo realizar las inscripciones registrales necesarias para la formalización del nuevo representante.

DE LA INFORMACION

TRIGÉSIMA TERCERA: Se deja constancia que toda declaración, documentación, información financiera y cualquier otra información que EL CLIENTE ha presentado y/o presente durante la vigencia del presente contrato tiene carácter de Declaración Jurada, con los alcances previstos en la Ley Aplicable

EL CLIENTE se obliga a mantener actualizada la información brindada a MAF PERU, por lo que en el caso de cualquier modificación, se obliga a actualizarla en un plazo máximo de quince (15) días calendario a partir de su modificación. En el caso que EL CLIENTE no cumpla con actualizar la información brindada, ésta se considerará plenamente vigente, lo que EL CLIENTE acepta en forma expresa e irrevocable.

En cuanto a la información de EL CLIENTE, éste autoriza en forma expresa e irrevocable a MAF PERU a: i) verificar la información que haya proporcionado, directamente o a través de terceros; ii) acceder o recopilar u obtener información y almacenar en base de datos, información que permita su identificación o lo haga identificable, referida a información personal, financiera, patrimonio personal, comportamiento crediticio en general, incluyendo información calificada como datos sensibles por la legislación aplicable, sea proporcionada por EL CLIENTE u obtenida de fuentes públicas o privadas, en forma escrita, oral, electrónica u otro medio; iii) entregar información del CLIENTE, del Contrato y su ejecución a la Central de Riesgos de la SBS, a las centrales de riesgo privadas o a otros terceros para los alcances del presente Contrato; así como difundir y/o comercializar la misma y/o intercambiarla con otros acreedores; iv) a que MAF PERU conserve en sus registros la información antes indicada, aun cuando EL CLIENTE pierda su condición de tal.

TRIGÉSIMA CUARTA: El CLIENTE autoriza a MAF PERU para que le remita información acerca de las operaciones que mantiene y su situación, información institucional de MAF PERU, campañas comerciales, y otros relacionados; lo que podrá ser a través de su call center, internet, correo electrónico, mensajería, facsímil, mensajes de texto SMS, teléfono fijo, teléfono celular, y/o cualquier otro medio o red de comunicación que MAF PERU considere conveniente. El CLIENTE se hace responsable del adecuado uso de la información que reciba de MAF PERU. El CLIENTE reconoce que la información definitiva y válida respecto de las operaciones que realiza son las que se encuentran registradas en MAF PERU.

RESOLUCION O MODIFICACION DEL CONTRATO O BLOQUEO DE USO

TRIGÉSIMA QUINTA: MAF PERU podrá a su criterio, modificar cualquiera de las condiciones del contrato, mediante las causales citadas en esta cláusula, excepto para los casos de modificaciones a las tasas de interés, conforme al procedimiento señalado en la cláusula trigésima sexta; o resolver el Contrato, mediante aviso previo que dirija a EL CLIENTE, conforme al procedimiento señalado en la cláusula trigésima séptima y desde la fecha que en cada caso señale; en cualquiera de los siguientes casos:

1- i) Si EL CLIENTE dejase de pagar una (1) o más cuotas indicadas en el presente Contrato o Cronograma; ii) Si EL CLIENTE incumpliera con el pago de cualquier obligación directa o indirecta con MAF PERU o mantuviese pendiente algún saldo deudor producto del presente Contrato, o cualquier otra facilidad crediticia que le hubiese sido otorgada por ésta; iii) En el caso que EL CLIENTE no cumpliera con el pago de cualquier tributo que afecte el presente contrato o no procediera a efectuar el reembolso del importe de los tributos que hubieran sido sufragados por MAF PERU de acuerdo con el presente contrato; iv) Si EL CLIENTE no cumple con su obligación de reembolsar a MAF PERU todo importe que se encuentre obligado a pagar a favor de terceros y/o ocupantes perjudicados del BIEN por conceptos de indemnización y daños y perjuicios o responsabilidad civil contractual o extracontractual; v) Si EL CLIENTE incurriera en una causal de resolución y/o rescisión en cualquier otro contrato de crédito o arrendamiento financiero celebrado con MAF PERU, así como en caso de cualquier otra obligación en mora que mantenga EL CLIENTE, incluyendo la designación de crédito de alto riesgo por parte de MAF PERU.

2- i) Si mantener vigente el Contrato implica el incumplimiento de las políticas corporativas de MAF PERU, o de alguna disposición legal, ii) si EL CLIENTE no brinda las facilidades necesarias a las personas que MAF PERU designa para visitar las instalaciones de EL CLIENTE o para obtener información sobre sus actividades;

3- Como consecuencia de la aplicación de normas prudenciales referidas a administración del riesgo de sobreendeudamiento, perfil del cliente vinculadas al sistema de prevención del lavado de activos o financiamiento del terrorismo; o por falta de transparencia de EL CLIENTE y/o GARANTE MOBILIARIO cuando la información brindada es inexacta, incompleta, falsa o inconsistente con la información previamente declarada o entregada; o se advierten indicios de operaciones fraudulentas, inusuales, irregulares o sospechosas (a) en la Solicitud, (b) a la Compañía de Seguros con la que se hubiera contratado las coberturas referidas en el presente Contrato o, (c) en cualquier otra documentación presentada;

4- i) Si varía la situación legal o financiera de EL CLIENTE, o las circunstancias bajo las cuales fue aprobado el Crédito; ii) Si EL CLIENTE y/o GARANTE MOBILIARIO se someten voluntariamente o son sometidos por sus acreedores, a cualquier procedimiento concursal o de incumplimiento de pagos, o si el órgano social competente de EL CLIENTE o GARANTE MOBILIARIO acuerda su disolución y liquidación conforme a las normas vigentes;

5- Respecto al BIEN: i) Si EL CLIENTE diese un uso o destino diferente de aquel para el que se le concedió o fue diseñado por el fabricante o permite que se realice en él o con él actos contrarios al orden público o a las buenas costumbres; ii) Si EL CLIENTE trasladara el BIEN a un lugar distinto del previsto según este contrato, sin autorización previa de MAF PERU; iii) Si EL CLIENTE no efectuara la instalación, o no lo mantenga durante todo el periodo del crédito el dispositivo de seguridad (v.g.GPS) indicado en el presente Contrato; iv) . Si se enajenara o dispusiera del BIEN sin la autorización previa y por escrito de MAF PERU.

6- Respecto a la garantía: I) Si MAF PERU o GARANTE MOBILIARIO fuese demandado respecto a la propiedad del bien dado en garantía; II) Si sobre el bien dado en garantía existieran o llegaran a existir cargas, gravámenes, otras garantías mobiliarias, embargos, órdenes de captura o cualquier otra medida judicial o extrajudicial que limite o restrinja su derecho de propiedad y libre disposición, o el derecho a constituir garantía mobiliaria sobre éste; declarando EL CLIENTE y/o el GARANTE MOBILIARIO que a la fecha de suscripción del Contrato no existe ninguna de las cargas, garantías mobiliarias ni restricciones anteriormente mencionadas; III) Si la garantía experimenta pérdida o menoscabo en su valor, y el CLIENTE y/o GARANTE MOBILIARIO no lo sustituyese por otro de igual o mayor valor, a satisfacción de MAF PERU y en el plazo establecido por éste; IV) En caso que la garantía se transfiera, venda, enajene o en general se realice cualquier acto de disposición sea a título gratuito u oneroso, grave, afecte, constituya garantía mobiliaria, cargas o nuevos derechos reales, celebre cualquier otro convenio, contrato o acto en virtud del cual se afecte todo o parte del BIEN, sin contar con el consentimiento previo y por escrito de MAF PERU; V) en el caso que la garantía no se haya podido inscribir en el Registro Público correspondiente en un plazo de 60 días desde la fecha del presente contrato;

TRIGÉSIMA SEXTA: El ejercicio del derecho de modificar las condiciones del presente Contrato por parte de MAF PERU, comprende además las comisiones, gastos aplicables, seguros, sistemas de seguridad, las que se realizarán conforme a las normas vigentes y aplicables para tal efecto.

Las modificaciones correspondientes a tasas de interés que generen un perjuicio a EL CLIENTE, penalidades, comisiones y gastos, cronograma de pagos, la resolución del contrato por causal distinta al incumplimiento, limitación o exoneración por parte de MAF PERU y la incorporación de servicios que no se encuentren directamente relacionados al producto o servicio contratado, serán comunicadas a través de medios de comunicación directos, tales como comunicaciones escritas al domicilio del cliente, correos electrónicos, dentro de los estados de cuenta, comunicaciones telefónicas al cliente y con cuarenta y cinco (45) días de anticipación, plazo que puede modificarse de acuerdo a lo que disponga las normas aplicables. En las comunicaciones se señalará la fecha en que la modificación entrará a regir.

Otras modificaciones distintas a los previamente indicados, se comunicaran por medios indirectos tales como publicaciones en las oficinas de MAF PERU o en los locales de los concesionarios, establecimientos de los proveedores, o en la página web, o radio, televisión o diarios.

En caso que el CLIENTE no acepte las modificaciones, podrá resolver el contrato sin penalización alguna, y cancelar el total de las obligaciones adeudadas a MAF PERU dentro de un plazo de cuarenta y cinco (45) días desde que recibe la comunicación de las modificaciones. El uso del presente Contrato por parte de EL CLIENTE, luego de transcurridos los 45 días significará su total aceptación a las referidas modificaciones.

En los casos de incorporación de servicios que no se encuentren relacionados directamente al producto o servicio contratado igualmente serán comunicados al CLIENTE, quien cuenta con un plazo de 45 días para manifestar su decisión, en el caso que no manifieste su decisión se incorporará el servicio, en el caso que no acepte, esto no será causal de resolución del presente contrato.

La tasa de interés podrá ser modificada en los siguientes casos: I) Por novación de la obligación considerando para tal efecto lo dispuesto en el Código Civil; II) Cuando exista efectiva negociación, en cada oportunidad en la que se pretenda efectuar dichas

modificaciones; II) Cuando la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, previo Informe favorable del Banco Central de Reserva del Perú, autorice al sistema financiero en general por circunstancias extraordinarias e imprevisibles que pongan en riesgo el propio sistema; IV) Cuando la modificación sea en beneficio de EL CLIENTE, en este último caso y en caso de cualquiera de las modificaciones contractuales que sean consideradas favorables para EL CLIENTE la modificación se aplicará de manera inmediata, comunicándosele en forma posterior a través de los medios indirectos indicados anteriormente.

TRIGÉSIMA SETIMA: MAF PERU podrá resolver el contrato de pleno derecho, desde la fecha que señale, sin necesidad de declaración judicial ni plazo de anticipación previo, mediante comunicación escrita al CLIENTE indicando la causal incurrida según los casos indicados en la cláusula Trigésima Quinta, con excepción de los descritos en el numeral 3.

Para los casos mencionados en el numeral 3 de la cláusula Trigésima Quinta, MAF PERU podrá modificar las condiciones contractuales distintas a la tasa de interés, comisiones y gastos e incluso resolver el contrato comunicando a EL CLIENTE mediante comunicación escrita a su domicilio dentro de los siete (07) días posteriores a dicha modificación o resolución.

Una vez resuelto el Contrato EL CLIENTE se obliga a cancelar dentro de los dos (2) días hábiles siguientes de comunicada tal decisión o dentro del plazo adicional que le otorgue MAF PERU por escrito, el íntegro del Saldo Deudor pendiente de pago según la liquidación que realice MAF PERU, más los intereses compensatorios, moratorios, comisiones y gastos generados. Ante la falta de pago, MAF PERU podrá proceder al cobro inmediato del íntegro del Saldo Deudor ejecutando el Pagaré que queda autorizado a completar efectuando o no el protesto o formalidad sustitutoria pactada; Iniciando las acciones legales correspondientes, y/o ejecutando las garantías correspondientes.

TRIGÉSIMA OCTAVA: En cualquier caso de incumplimiento de las obligaciones por parte de EL CLIENTE, MAF PERU queda expresamente autorizado por el CLIENTE, para bloquear o suspender el uso o funcionamiento del BIEN en forma directa o indirecta a través de medios satelitales u otros, lo que se comunicará conforme a la Cláusula Trigésima Sexta. La reactivación del funcionamiento del BIEN y de su uso será facultad exclusiva de MAF PERU, previo cumplimiento por parte de EL CLIENTE de las obligaciones que hayan generado el uso de esta facultad que el CLIENTE confiere a MAF PERU. Esta facultad es complementaria a cualquiera de las indicadas en las cláusulas anteriores referidas a cumplimiento de obligaciones y pago.

DISPOSICIONES GENERALES

TRIGESIMA NOVENA: El CLIENTE declara expresamente lo siguiente: I) Que, MAF PERU ha cumplido con proporcionarle, previamente a la suscripción del Contrato, toda la información necesaria sobre las características, términos y condiciones del Crédito; II) Que, toda la información proporcionada a MAF PERU es veraz, y reconoce que la misma tiene carácter de declaración jurada conforme a la Ley vigente; III) Que, ha recibido de MAF PERU la Hoja Resumen, Cronograma preliminar y copia del Pagaré Incompleto; IV) Que, conoce y ha prestado su consentimiento sobre las comisiones y gastos aplicables al Crédito que se detallan en la Hoja Resumen V) Que, autoriza en forma expresa e irrevocable a MAF PERU a gestionar ante bróker, compañías de seguros y cualquier otra institución que fuese necesaria, para obtener los endosos, autorizaciones y cualquier acto que tenga relación con el presente

Contrato; vi) Que, autoriza en forma expresa a MAF PERU a realizar, de considerarlo este necesario, la gestión de cobranza en sus domicilios y/o centros de trabajo, sea esta por vía telefónica o escrita de conformidad con la Ley aplicable; vii) Que, autoriza a MAF PERU a fijar unilateralmente la fecha de vencimiento de aquellas obligaciones de su cargo que no correspondan ser ejecutadas de inmediato y para cuyo cumplimiento el Contrato no establezca plazo alguno conforme a la Cláusula Cuarta.

CUADRAGÉSIMA: El CLIENTE declara y reconoce, con carácter de declaración jurada y conforme a la Ley aplicable, que el presente Crédito está destinado exclusivamente para la adquisición del BIEN.

CUADRAGÉSIMA PRIMERA: EL CLIENTE, en la medida que el BIEN sea un vehículo automotor o maquinaria motorizada, hace entrega en este acto a MAF PERU, una copia de las llaves del BIEN; autorizando a tomar posesión y retirar de donde se encuentre, en el caso que EL CLIENTE o el GARANTE MOBILIARIO o el DEPOSITARIO no cumplan con poner a disposición de MAF PERU el BIEN en los casos que le sea requerido para su entrega; ello, sin perjuicio de las obligaciones que el DEPOSITARIO tiene asumidas.

De hacer uso MAF PERU de esta facultad, queda liberada de toda responsabilidad por tomar posesión del BIEN, en especial de enseres, valores, dinero o bienes que pueden encontrarse en el interior del BIEN; declarando EL CLIENTE y/o EL GARANTE MOBILIARIO conocer esta facultad y obligándose a no mantener dentro del BIEN objetos o bienes de valor que no pertenezcan o sean accesorios al BIEN; pues EL CLIENTE declara que una vez que haya sido notificada de la resolución del contrato dirigida por MAF PERU, esta podrá recuperar directamente el BIEN, en cualquier momento.

La facultad antes indicada podrá ser usada directamente por MAF PERU o por EL REPRESENTANTE para efectos de la ejecución de la garantía mobiliaria, o por otras personas a quienes estos deleguen tal facultad.

CUADRAGÉSIMA SEGUNDA: En cualquier momento, a su sola decisión, MAF PERU conforme a la presente Cláusula y a la Vigésima, y de acuerdo a lo dispuesto en el Código Civil, podrá ceder sus derechos y posición contractual en este Contrato y el Contrato de Constitución de Garantía Mobiliaria a cualquier tercero, con todas las obligaciones, garantías, seguros y derechos inherentes, sin limitación ni restricción alguna, prestando en este acto, el CLIENTE y EL GARANTE MOBILIARIO, sus consentimientos anticipados expresos e irrevocables a tales decisiones en forma integral y total, con todo lo que comprenden, y obligándose al cumplimiento de todas sus obligaciones frente al tercero cedido.

CUADRAGÉSIMA TERCERA: El CLIENTE asumirá todos los tributos, comisiones, gastos notariales y registrales, que graven el otorgamiento del Crédito, la formalización e inscripción de este Contrato, inscripción de las garantías, sus eventuales modificaciones o levantamientos, así como todos los que correspondan a la transferencia del BIEN.

CUADRAGÉSIMA CUARTA: En caso que una o más de las cláusulas del presente documento fueren declaradas nulas o no válidas en virtud de la Ley Aplicable, dicho efecto se restringirá únicamente a las referidas cláusulas, de modo que las demás estipulaciones resulten aplicables en toda la extensión que sea admisible, manteniéndose el espíritu y el sentido originalmente buscado al incluirse las cláusulas anuladas o dejadas sin efecto.

CUADRAGÉSIMA QUINTA: Todas las comunicaciones y diligencias notariales, judiciales o extrajudiciales se realizarán en los domicilios consignados en este Contrato, lugar donde se considerarán válidamente hechas. En caso alguna de las partes cambie de domicilio, deberá notificarlo a la otra por escrito en un plazo máximo de cinco días de realizado tal cambio, caso contrario se tendrá como válido para todos los efectos el domicilio que figura en el presente Contrato.

CUADRAGÉSIMA SEXTA: Para los efectos de la ejecución de la garantía y cobro, en cualquiera de las formas permitidas conforme al presente contrato y a la Ley vigente, las partes intervinientes renuncian al fuero de sus domicilios y se someten a la jurisdicción y competencia de los jueces y tribunales de Lima Cercado.

CLAUSULA ADICIONAL: Las características del vehículo que se adquiere con el Crédito son:

I. VEHICULO(S) AUTOMOTOR(ES):

Marca :
Modelo :
Tipo :
Año :
Color :
Nº de Motor :
Nº de Serie :
Proveedor :
Precio de Venta :
Número Póliza de Importación:
Uso del Vehículo :

Valor de Vehículo/Valor de Tasación/Valor Comercial:
Valor de la Garantía Mobiliaria:

Valor de Adquisición:
Pago del crédito en..... Cuotas, que se detallaran en el Cronograma Final que se remitirá al domicilio del cliente.

II. REPRESENTANTES:

Nombres y Apellidos/Razón social: **ZAPATA RIVAS ARNALDO**
DNI/RUC No: 10608287
Domicilio: Calle Los Cipreses 415 Urb. Los Sirius, La Molina.

Nombres y Apellidos/Razón social: **TRANSPORTES Y ALMACENAJE F.G. S.A.C**
DNI/RUC No: 20520655931
Domicilio: Avenida Argentina 5621, Distrito de Carmen de la Legua, Provincia Constitucional del Callao.

III. Seguro:

Suma Asegurada:
Prima Total:
Modalidad:
Uso del BIEN:
Compañía Aseguradora:

Lima, de de

EL CLIENTE Y GARANTE MOBILIARIO

Nombre/Denominación/Razón social :

Estado civil : RUC/DNI/C.E./C.I. N°:

Domicilio :

MITSUI AUTO FINANCE PERU S.A.

RUC : 20375361991

Domicilio : Av. Juan de Arona 151, Torre A, Piso 2 - San Isidro.

Nombre de los Representantes Legales : Carlos Fernando Aparicio Mosselli DNI
N° 08808480 o Takeshi Nagase con Carne de extranjería N° 001124695 o

Nobuyuki Fukushima con Carnet de extranjería N° 000900896.

Partida Electrónica N°11033345, Oficina Registral de Lima.

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración
de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 28 de julio de 2017, conoció la petición de la estudiante **NOELIA CAROLINA GONZÁLEZ ZAMORA** con código 64746, quien presenta su diseño del trabajo de titulación denominado: **"FORMULAR ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA NOVACREDIT S.A. PARA SU INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO PERUANO,,** previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño Designa como **Director al ingeniero Xavier Ortega Vásquez** y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Marco Ríos Ponce y Antonio Torres Dávila. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el 28 de enero de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales.

La señorita Noelia Carolina González Zamora presentó su diseño de trabajo de titulación conjuntamente con la señorita Adriana Cristina Córdova Sarmiento, estudiante de la carrera de Estudios Internacionales.

Cuenca, julio 31 de 2017


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaría de la Facultad de
Ciencias de la Administración

RECIBIDO
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
SECRETARÍA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

FECHA: 06-07-2017

Estudiante: GONZALES ZAMORA NOELIA CAROLINA



1.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"FORMULAR ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA NOVACREDIT S.A. PARA SU INTRODUCCIÓN AL MERCADO PERUANO"** presentado por la estudiante Noelia Carolina González Zamora con código 64746, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, quien presenta su trabajo de titulación en conjunto con la estudiante de la Escuela de Estudios Internacionales, la estudiante Adriana Cristina Córdova Sarmiento con código 66666, para el día **Miércoles, 19 de julio de 2017 a las 08h00 en la sala Adrián Domínguez.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificación ni cambios en la documentación; únicamente, en caso de aprobación con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 13 de julio de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Marco Ríos Ponce

Ing. Antonio Torres Dávila

*Comunicado
Adriana
OK.*



Cuenca, 06 de julio de 2017

Oficio: EA-1322-2017-UDA

Ingeniero

OSWALDO MERCHÁN MANZANO

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Gonzalez Zamora Noelia Carolina con código 64746 estudiante de la Escuela de Administración de Empresas, y Córdova Sarmiento Adriana Cristina con código 66666 estudiante de la Escuela de Estudios Internacionales, tema: **"FORMULAR ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA NOVACREDIT S.A. PARA SU INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO PERUANO"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Tribunal sugerido: Ing. Ríos Ponce Marco Antonio
Ing. Torres Dávila Antonio Fabian

Atentamente,

EGO. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ

Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.19. Nombre del estudiante: Noelia Carolina González Zamora y Adriana Cristina Córdova Sarmiento
- 1.20. Código: 64746 y 66666 respectivamente
- 1.21. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
- 1.22. Codirector (opcional): _____
- 1.23. Tribunal: Ing. Marco Ríos Ponce e Ing. Antonio Torres Dávila
- 1.24. Título propuesto: **"FORMULAR ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA NOVACREDIT S.A. PARA SU INTRODUCCIÓN AL MERCADO PERUANO"**

1.24.1. Aceptado sin modificaciones : _____

1.24.2. Aceptado con las siguientes modificaciones:

⊗ Responder presupuesto de la empresa

⊗ Título Capítulo 2 (Perú)

⊗ Fundamentación Teórica Capítulo 3 (Internacionalización)

1.24.3. No aceptado

1.24.4. Justificación:

Tribunal

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Marco Ríos Ponce

Ing. Antonio Torres Dávila

Srta. Noelia Carolina González Zamora

Srta. Adriana Cristina Córdova Sarmiento

Dra. Jenny Rios Coello
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Miércoles, 19 de julio de 2017 a las 08h00 en la Sala Adrián Domínguez.



1.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1.19 Nombre del estudiante: Noelia Carolina González Zamora y Adriana Cristina Córdova Sarmiento

1.1.4 Código : 64746 y 66666

1.20 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

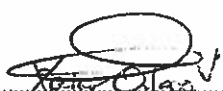
1.21 Codirector (opcional):

1.22 Título propuesto: "FORMULAR ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA NOVACREDIT S.A. PARA SU INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO PERUANO"

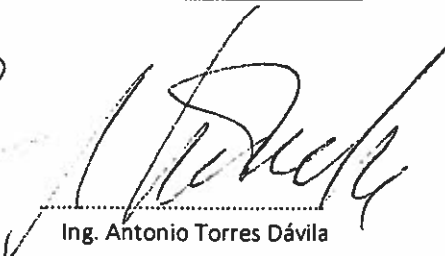
1.23 Revisores (tribunal): Ing. Marco Ríos Ponce e Ing. Antonio Torres Dávila

1.24 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
43. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
44. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
45. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
46. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
47. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
48. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
49. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
50. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
51. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
52. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
53. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
54. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
55. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
56. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	


Ing. Xavier Ortega Vásquez


Ing. Marco Ríos Ponce


Ing. Antonio Torres Dávila



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 20 de julio del 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Xavier Esteban Ortega Vásquez** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"FORMULAR ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA NOVACREDIT S.A. PARA SU INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO PERUANO "**, realizado por la estudiante **Noelia Carolina González Zamora**, con código estudiantil 64746 y **Adriana Cristina Córdova Sarmiento**, con código estudiantil 66666. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Xavier Ortega



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-37

Versión 01

08/03/2017

Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 27 de junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros NOELIA CAROLINA GONZALEZ ZAMORA con C.I. 0104336581, código estudiantil 64746 y ADRIANA CRISTINA CORDOVA SARMIENTO con C.I. 0103846572, código estudiantil 66666; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas y de Estudios Internacionales, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "FORMULAR ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA NOVACREDIT S.A. PARA SU INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO PERUANO" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial y Licenciada en Estudios Internacionales para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

NOELIA GONZALEZ

ADRIANA CORDOVA

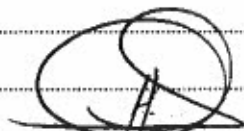
Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas y Estudios Internacionales

**DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

CERTIFICA:

Que, la señorita **GONZALEZ ZAMORA NOELIA CAROLINA**, con código **64746**,
inició sus estudios en la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, y que luego
de aprobar las materias de su malla curricular, y cumplir con todos los requisitos legales y
reglamentarios egresó de la carrera el **05 de junio de 2017**.

Cuenca, 27 de junio de 2017



Doctora Jenny Ríos Coello

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho No. 001-010-000119567
mjmr.-



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS
SECRETARIA

La Secretaría de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Azuay, a petición de parte interesada,

CERTIFICA:

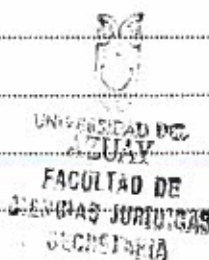
Que el señor ~~CÓRDOVA SARMIENTO ADRIANA CRISTINA~~, con código No. 66666, en calidad de alumno de la Escuela de Estudios Internacionales de esta Facultad cursó y aprobó el pensum de estudios de la carrera y luego de cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios culminó estudios en fecha 06 de septiembre de 2016.

Cuenca, 27 de junio de 2017.

Dra. Lariza Robles Serrano
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS

Der. No.-001-001-000158630

LR/min



Cuenca, 27 de junio de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo, Fausto Córdova Orellana, Gerente General de la empresa NOVACREDIT S.A., autorizo a CORDOVA SARMIENTO ADRIANA CRISTINA y GONZALEZ ZAMORA NOELIA CAROLINA estudiantes de la Escuela de Estudios Internacional con Mención en Comercio Exterior y Administración de Empresas de la Universidad del Azuay respectivamente, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Estudios Internacionales y de Ingeniera Comercial, en esta empresa, misma que ayudará a las estudiantes proporcionándoles los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



NOVACREDIT S.A.
7190331633001

FAUSTO CÓRDOVA ORELLANA

GERENTE GENERAL

NOVACREDIT S.A.



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 27 de junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **XAVIER ESTEBAN ORTEGA VÁSQUEZ**, informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenier(o/a) Comercial denominado, **"FORMULAR ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA NOVACREDIT S.A. PARA SU INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO PERUANO"**, realizado por el/los estudiante/s **NOELIA CAROLINA GONZALEZ ZAMORA**, con código estudiantil 64746 y **ADRIANA CRISTINA CORDOVA SARMIENTO**, con código estudiantil 66666, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

XAVIER ESTEBAN ORTEGA VÁSQUEZ



Escuela
Administración
de Empresas



Protocolo de Trabajo de Titulación

IST-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 10

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Formular estrategias de internacionalización para la empresa Novacredit
S.A. para su introducción en el mercado peruano.

Nombre de Estudiante(s):

Córdova Sarmiento Adriana Cristina

González Zamora Noelia Carolina

Director(a) sugerido(a):

Ingeniero. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Cuenca - Ecuador

2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Córdova Sarmiento Adriana Cristina — González Zamora Noelia Carolina

1.1.1. Código

ua066666 — ua064746

1.1.2. Contacto

Córdova Adriana

Teléfono: 2854288

Celular: 0984849635

Correo Electrónico: adricordova88@gmail.com

González Noelia

Teléfono: 2858859

Celular: 0987500299

Correo Electrónico: noelia_gz9@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier, Ingeniero

1.2.1. Contacto:

Teléfono: 2808685

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Área: Proyectos

Planificación estratégica

Administración estratégica y política de negocios

1.9. Título Propuesto:

Formular estrategias de internacionalización para la empresa Novacredit S.A. para su introducción en el mercado peruano.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Es un proyecto nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Esta investigación se debe gracias a que las autoras del trabajo han venido laborando para Novacredit S.A. desde hace 4 años. Con el paso del tiempo hemos podido observar el crecimiento que ha tenido la empresa y nos hemos dado cuenta que existe todavía mercados en los que se podría entrar ya que no tienen una facilidad de financiamiento con los beneficios que ofrece Novacredit. Decidir proponer estrategias para llegar a estos mercados significaría poder aplicar los conocimientos adquiridos para cada una en nuestras respectivas carreras.

2.2. Problemática

Para Novacredit S.A. es importante definir las estrategias que puede aplicar el momento de decidir invertir en un país extranjero. Para esto, se deben tomar en cuenta aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales y de recursos humanos. De esta manera la empresa puede aprovechar las oportunidades que se le presentan.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué estrategias podría adoptar Novacredit para su operación en Perú?

2.4. Resumen

Novacredit S.A. es una empresa ecuatoriana, constituida en la ciudad de Cuenca en el año 2012. La actividad económica principal es la compra y venta de cartera de crédito automotriz, la misma que es manejada por concesionarios autorizados de todo el país.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Este trabajo tiene como finalidad una posible implementación de esta empresa en otro país. Para esto, se aplicarán los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios universitarios fusionando dos carreras que se complementan como son Administración de Empresas y Estudios Internacionales. El objetivo del trabajo es tomar la decisión de expandirse o no a otro país con el análisis de información. Este estudio contribuye al crecimiento económico de la empresa, e incluso este trabajo podría ser el modelo para la expansión de otras empresas. Se espera poder dar luz verde a la empresa para que pueda aprovechar un nuevo mercado y una oportunidad de crecimiento.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

La palabra estrategia se deriva de "strategus" palabra griega que significa "el arte en general". Se le puede definir como el patrón de objetivos y metas, y las políticas o los planes de acción para alcanzar esos objetivos y metas. Una estrategia es el enlace entre la organización y el entorno; además las acciones que se realizan dentro de una estrategia nos aseguran una ventaja competitiva sostenible. Según Werner Ketelhöhn y Nicolás Marín, en su libro Inversiones Estratégicas, definen a estrategia como el conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

Smith, Arnold, Bizzell (1985) dicen que administración o planificación estratégica es el proceso de examinar el presente y el futuro, para poder formular los objetivos de la organización y de esta manera llegar a tomar, implementar y controlar decisiones enfocadas a conseguir estos objetivos.

Según Michael Porter, la planeación estratégica garantiza que las políticas y/o acciones de los departamentos funcionales de una empresa se canalicen directamente hacia las metas comunes planteadas.

Porter, en el 2015 dijo que para diseñar una estrategia competitiva se debe crear una fórmula general de cómo una empresa puede competir, cuales son las metas y qué políticas se requieren para alcanzarlas.

Porter identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria: La rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la fuerza de los productos sustitutos.

La internacionalización empresarial, de acuerdo a la escuela de Estrategia Empresarial de la Universidad Camilo José Cela de Madrid, es el proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional. Cada vez más las empresas tienden a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior. Este es un proceso a largo plazo en el que se pretende estar completamente asentado en la economía de uno o los países. La globalización ha hecho que este proceso sea más sencillo gracias al uso del Internet. La nueva dinámica de la economía mundial, la apertura de economías locales, hace que el mercado ahora sea todo el mundo.

Jaime Sierra González nos dice que existen dos aproximaciones teóricas fundamentales a los procesos de internacionalización de las empresas. La primera considera que la penetración en los mercados extranjeros es un proceso que se desarrolla de manera gradual, siguiendo un continuo que va desde las exportaciones hasta la inversión directa en el extranjero, pasando por una serie de formas intermedias. La segunda plantea la posibilidad de obviar alguna de las etapas (leap/frogging) como un suceso en el caso de las empresas que nacen internacionalizadas, es decir desde su aparición se orientan hacia los mercados internacionales. O aquellas que deciden penetrar un mercado internacional utilizando una fórmula de compromiso más directa que las exportaciones.

2.6. Hipótesis

No requiere hipótesis.

2.7. Objetivo General

Definir las estrategias para la internacionalización de Novacredit S.A., de sus servicios financieros en el sector industrial automotriz peruano.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar las necesidades de la empresa para considerar expandirse a otro mercado.
2. Respaldar la elección de Perú en base a una comparación con países como Colombia y Panamá.
3. Examinar el comportamiento del mercado peruano.
4. Plantear las estrategias de internacionalización.



5. Evaluar presupuestos y considerar riesgos para el proyecto de Novacredit en Perú.

2.9. Metodología

METODO	APLICACIÓN
Búsqueda bibliográfica:	Se utilizarán artículos, publicaciones, noticias, datos gubernamentales, estadísticas entre otros documentos de fuentes seguras para analizar el comportamiento de los mercados.
Método lógico inductivo	Se realizará un análisis de la información que se recopile para poder formular las estrategias de internacionalización.
Matriz	Se elaborará una matriz comparativa al analizar los diferentes países en los que se puede llegar a invertir. Además, una matriz para poder realizar el análisis FODA cruzado.
Entrevista	Se realizará una entrevista a un ejecutivo de la banca peruana para que nos brinde su punto de vista sobre la perspectiva del mercado.

2.10. Alcances y resultados esperados

El alcance de esta investigación es determinar lo necesario para poder incursionar en un nuevo país. Para eso se analizarán diferentes estrategias que la empresa puede aplicar para lograr su objetivo.

Los resultados esperados son las estrategias que la empresa puede utilizar para poder comenzar a trabajar en otro país. Estos resultados se presentarán en cuadros, gráficos y matrices con información, estadísticas, se valorará la información según su importancia para ir seleccionando qué va a ser útil para la empresa.

2.11. Supuestos y riesgos

El riesgo que se puede considerar es la inestabilidad que vive nuestro país gubernamentalmente. Si existiese alguna política que no nos permita continuar con el proyecto se buscará la manera de poder implementarlo en un futuro.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Computadora	1200	Para el desarrollo de la investigación.
Internet	130	A través de internet se obtendrá información y servirá para poder guardar los avances de la investigación en la nube digital.
Hojas de papel bond	4	Se imprimirá información.
Impresiones	10	Se imprimirán avances.
Movilización	100	Para acudir a los estudios de campo y recolectar información.
Pasajes	600	Para realizar la visita de campo a Perú.
Imprevistos	50	Para emergencia.
TOTAL	2094	

2.13. Financiamiento

Financiado por el autor.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1: Empresa Novacredit S.A.

1.1. Historia

1.2 Misión, visión, objetivos y valores

1.3 Novacredit en Ecuador: actualidad

1.4 Justificar la expansión de Novacredit

1.5 Justificar el país elegido

Capítulo 2: Análisis del entorno: Perú

2.1 Análisis FODA

2.2 Análisis PEST

2.3 5 fuerzas de Michael Porter

2.3.1 Clientes

2.3.1.1 Instituciones financieras

2.3.2 Proveedores

2.3.2.1 Concesionarios y/o patios de vehículos

2.3.3 Competidores

2.3.3.1 Tiempos

2.3.3.2 Alianzas

2.4 Regulaciones financieras y legales

2.4.1 Tasas de interés

2.4.2 Medidas gubernamentales



2.4.3 Leyes
2.4.4 Regulaciones

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Capítulo 3. Estrategias de internacionalización

- 3.1 Fundamentos teóricos de la internacionalización
- 3.2 Estrategia de cultura organizacional
- 3.3 Estrategia de talento humano
- 3.4 Estrategias tecnológicas
- 3.5 Estrategia logística
- 3.6 Matriz FODA cruzado

Capítulo 4. Presupuestos y riesgos

- 4.1 Evaluación financiera
- 4.2 Plan de inversión
- 4.3 Financiamiento
- 4.4 Líneas de crédito
- 4.5 Punto de equilibrio

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar las necesidades de la empresa para considerar expandirse a otro mercado.	Recopilación de información	Se espera obtener proyecciones y alternativas de expansión.	2
Respaldar la elección de Perú en base a una comparación con países como Colombia y Panamá.	Se realizarán matrices comparativas y su análisis.	Determinar a Perú como la mejor opción para la internacionalización.	3
Examinar el comportamiento del mercado peruano.	Recolección y análisis de información.	Identificar oportunidades de ese mercado para poder aprovecharlas.	4
Plantear las estrategias de internacionalización.	Matriz FODA cruzado.	Identificar la mejor estrategia para Novacredit.	3
Evaluar presupuestos y considerar riesgos para el proyecto de Novacredit en Perú.	Evaluaciones de datos financieros.	Toma de decisiones	2
TOTAL			14

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Sierra, G. J. H. (2006). La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas. Bogotá, CO: Red Cuadernos de Administración. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Escuela de estrategia empresarial. (23 de mayo de 2017) Recuperado de: <https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>

2.17. Anexos



2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Noelia González Zamora
Noelia González Zamora

Adriana Córdova Sarmiento
Adriana Córdova Sarmiento

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Xavier Ortega
Ing. Xavier Ortega

2.20. Fecha de entrega
20 de julio de 2017