



Plan de negocio de una plataforma digital que conecte MYPES con la mediana y gran empresa

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración
por:**

Fernando Banda Flores
Fredy Gutiérrez Barriga
Javier Nieto Zapana
Jorge Valdeiglesias Carbajal

**Programa de Maestría en Administración
Tiempo parcial Arequipa 15**

Lima, 17 de febrero del 2020

Esta tesis

“Plan de negocio de una plataforma digital que conecte MYPES con la mediana y gran empresa“

ha sido aprobada.

.....
Jaime Serida Nishimura PhD (Jurado)

.....
Carlos Aguirre Gamarra PhD (Jurado)

.....
Otto Regalado Pezúa, PhD (Asesor)

Universidad ESAN

2020

ii

A mis papas por su cariño, tiempo, permanente ayuda y confianza; quienes hicieron que sea la persona y profesional que soy actualmente. A mi abuelo y mama Ida, por todas sus enseñanzas, cariño incondicional y constante guía en mi vida. A Dios, por la fuerza, soporte, orientación y protección que me da día a día.

Fernando Banda Flores

A mis padres por su confianza y cariño que siempre son una fuente de motivación. A mis hermanas, por enseñarme grandes lecciones de vida y a todas las personas que tuvieron que sacrificar su tiempo para apoyarme.

Fredy Gutiérrez Barriga

A mi amada esposa, por su amor y apoyo incondicional en este camino; a mi hijo por ser una alegría constante y buscar ser un ejemplo para el a cada paso; a mis padres y familia por su confianza, apoyo constante, y hacerme saber lo orgulloso que están de cada logro. Finalmente a Dios ya que todo se puede lograr a través de Él.

Javier Nieto Zapana

A Dios, a mis padres y a mis hermanos, quienes con su amor, alegría y apoyo constante se convirtieron en mi fuente de energía y motivación para superar este reto.

Jorge Valdeiglesias Carbajal

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.3. Justificación	4
1.4. Alcance	5
1.5. Contribución	6
1.6. Limitaciones y restricciones	6
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Modelos de negocio digitales.....	7
2.2. Consumo colaborativo	7
2.3. Plataformas digitales	8
2.4. Modelo de negocio P2P	9
2.5. Gestión de compras y aprovisionamiento	9
2.6. Selección de proveedores.....	10
2.7. Empresas startup	11
2.8. El ciclo de vida de las startup.....	11
2.9. Conclusiones del capítulo	13
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	14
3.1. Demografía empresarial en Perú.....	14
3.1.1 <i>Densidad empresarial según actividad región</i>	14
3.1.2 <i>Densidad empresarial según actividad económica</i>	14
3.2. Características de la MYPES en Perú	15
3.3. Tendencias en la gestión logística.....	15
3.4. Importancia de la relación proveedor cliente	16
3.5. Comercio electrónico en Perú	17
3.6. Conclusiones del capítulo	17
CAPÍTULO IV. MARCO LEGAL	18
4.1. Legislación sobre empresas	18
4.2. Legislación sobre manejo de información	20
4.3. Legislación sobre plataformas digitales	21
4.4. Legislación sobre marcas y patentes	21
4.5. Conclusiones del capítulo	22
CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	23
5.1. Diseño de la investigación	23
5.1.1 <i>Fuentes</i>	23
5.1.2 <i>Tipos de investigación</i>	24
5.1.3 <i>Instrumentos</i>	24
5.2. Relación producto – mercado	25
5.2.1 <i>Definición de la necesidad</i>	25
5.2.2 <i>Perfil del público</i>	26
5.2.3 <i>Beneficios del producto</i>	26

5.3. Investigación exploratoria.....	28
5.3.1 Fuentes secundarias: investigación sobre el mercado.....	28
5.3.2 Fuente primaria: entrevista en profundidad a expertos.....	33
5.4. Investigación concluyente.....	35
5.4.1 Encuesta a MYPES (proveedores).....	35
5.4.2 Encuesta a mediana y gran empresa (clientes).....	37
5.5. Descripción de resultados.....	39
5.5.1 Resultados de investigación de fuentes secundarias.....	39
5.5.2 Resultados de entrevista a expertos.....	40
5.5.3 Resultados de encuesta.....	43
5.5.4 Estimación de la demanda.....	46
5.6. Conclusiones del capítulo.....	47
CAPÍTULO VI. MODELO DE NEGOCIO.....	48
6.1. Propuesta de valor.....	48
6.1.1 Propuesta de valor para MYPES.....	48
6.1.2 Propuestas de valor para mediana y gran empresa.....	50
6.2. Segmento, canales y relación con clientes.....	51
6.2.1 Segmento de clientes.....	51
6.2.2 Canales.....	52
6.2.3 Relación con clientes.....	52
6.3. Recursos, procesos y socios clave.....	53
6.3.1 Recursos clave.....	53
6.3.2 Procesos y actividades clave.....	53
6.3.3 Socios clave.....	54
6.4. Estructura de costes.....	54
6.5. Fuentes de ingresos.....	55
6.6. Conclusiones del capítulo.....	55
CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO.....	56
7.1. Definición del negocio.....	56
7.1.1 Sistema viable.....	56
7.1.2 Cadena de valor.....	57
7.1.3 Propuesta de valor.....	58
7.2. Diagnóstico de la situación.....	58
7.2.1 Análisis externo – PESTEL.....	58
7.2.2 Análisis de fuerzas de Porter.....	62
7.2.3 Análisis interno.....	70
7.3. Matrices de análisis.....	73
7.3.1 Matriz EFE.....	73
7.3.2 Matriz EFI.....	74
7.3.3 Matriz FODA – Formulación de estrategias.....	75
7.4. Estrategia propuesta.....	77
7.4.1 Macro estrategia.....	77
7.4.2 Objetivos estratégicos.....	77
7.4.3 Estrategia.....	78
7.4.4 Balanced scorecard.....	79
7.4.5 Indicadores.....	80
7.4.6 Plan de acción.....	81

7.5. Conclusiones del capítulo	81
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING	82
8.1. Objetivos de marketing	82
8.2. Estrategias de marketing	83
8.2.1 Segmentación	83
8.2.2 Posicionamiento.....	83
8.2.3 Relacionales.....	84
8.3. Marketing Mix	85
8.3.1 Producto.....	85
8.3.2 Precio.....	87
8.3.3 Plaza	91
8.3.4 Promoción.....	92
8.4. Implementación.....	95
8.4.1 Cronograma.....	97
8.4.2 Presupuesto.....	98
8.4.3 Indicadores de control	99
8.5. Conclusiones del capítulo	102
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES	103
9.1. Descripción de la plataforma	103
9.1.1 Canales de interacción	104
9.2. Componentes de la plataforma.....	106
9.2.1 Difusión de productos y servicios de las MYPES	107
9.2.2 Selección de proveedores (MYPES).....	110
9.2.3 Búsqueda de proveedores según variables comerciales/operativas.....	111
9.2.4 Búsqueda de soluciones específicas para mediana y grande empresa.....	113
9.2.5 Calificación de las MYPES por clientes	114
9.2.6 Publicidad contratada por proveedores	115
9.2.7 Asesoría a MYPES para cumplir requisitos de clientes	117
9.2.8 Asistencia técnica y comercial.....	120
9.3. Gestión de operaciones	122
9.3.1 Objetivos operativos	122
9.3.2 Estrategias operativas	122
9.3.3 Procesos pre-operativos, operativos, y post-operativos.....	123
9.3.4 Infraestructura	125
9.3.5 Indicadores operativos.....	125
9.3.6 Riesgos y planes de contingencia	126
9.4. Conclusiones del capítulo	128
CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y	
ADMINISTRACIÓN	130
10.1. Estructura organizativa	130
10.1.1 Organización.....	130
10.1.2 Descripciones de puesto	134
10.2. Plan de evaluación de desempeño y capacitación.....	136
10.2.1 Plan de evaluación de desempeño	136
10.2.2 Plan de capacitación.....	138
10.3. Costos de recursos humanos	138

10.4. Constitución de la empresa	140
10.5. Conclusiones del capítulo	140

CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO 141

11.1. Supuestos	141
11.2. Flujo económico y resultado	141
11.3. Análisis de escenarios	143
11.4. Análisis de sensibilidad y riesgos	144
11.5. Conclusiones del capítulo	146

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 147

12.1. Conclusiones	147
12.2. Recomendaciones	149

BIBLIOGRAFÍA..... 150

ANEXOS..... ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 1: Encuesta para MYPES ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 2: Encuesta para mediana y gran empresa ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 3: Guía de la entrevista a expertos en compras, contratos y administración..... ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 4: Guía de la entrevista a expertos en asociaciones de empresas;¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 5: Guía de la entrevista a expertos en plataformas digitales;¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 6: Resumen de aportes en entrevistas a expertos;¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 7: Resultados de encuestas..... ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 8: Planes de acción del plan estratégico..... ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 9: Cronogramas del plan de marketing ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 10: Vistas preliminares de la página web..... ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 11: Descripciones de puestos ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 12: Costos de recursos humanos ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 13: Cotizaciones marketing digital – Avendaño Producciones;¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 14: Cotizaciones marketing digital – Beatriz Gómez marketing digital ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 15: Cotizaciones merchandising– Ikrea Perú S.A.C.;¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 16: Detalle evaluación financiera..... ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 17: Proforma de desarrollo y mantenimiento de plataforma digital y aplicativo móvil. ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 18: Pasos necesarios para la constitución de la empresa;¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 19: Guía de la entrevista a expertos en asociaciones MYPES y administración de MYPES: Germán Zavala Contreras – Director Ejecutivo Cámara PYME. ¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 20: Plan de capacitación para el primer año de operación;¡Error! Marcador no definido.

ANEXO 21: Indicadores del Balanced Scorecard. ¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla V.1 Empresas formales según segmento empresarial 2017.....	29
Tabla V.2 Empresas por estrato empresarial según CIU, 2017.....	29
Tabla V.3 Empresas por estrato empresarial según regiones, 2017.....	30
Tabla V.4 Indicadores de uso de tecnologías de información por sector, 2017.....	31
Tabla V.5 Cuadro de perfiles de expertos.....	34
Tabla V.6 Proporción de MYPES por departamento.....	36
Tabla V.7 Parámetros de diseño de la encuesta.....	37
Tabla V.8 Proporción de empresas medianas y grandes por departamento.....	38
Tabla V.9 Parámetros de diseño de la encuesta.....	39
Tabla V.10 Aportes de expertos a objetivos planteados.....	41
Tabla VI.1 Matriz Canvas.....	49
Tabla VII.1 Estratos empresariales Perú.....	61
Tabla VII.2 Competidores a nivel Nacional.....	66
Tabla VII.3 Competidores a Nivel Internacional.....	68
Tabla VII.4 Matriz EFE.....	74
Tabla VII.5 Matriz EFI.....	75
Tabla VII.6 Matriz FODA.....	76
Tabla VIII.1 Atributos de la plataforma.....	87
Tabla VIII.2 Perú, empresas según segmento empresarial 2013-17.....	88
Tabla VIII.3 Crecimiento promedio de segmentos empresarial 2013-17.....	88
Tabla VIII.4 Cantidad de proveedores suscritos.....	90
Tabla VIII.5 Cantidad de clientes afiliados.....	90
Tabla VIII.6 Ingresos anuales.....	91
Tabla VIII.7 Estrategias de plaza.....	92
Tabla VIII.8 Presupuesto de marketing.....	99
Tabla VIII.9 Costo unitario de visitas.....	99
Tabla VIII.10 Métricas de marketing.....	102
Tabla IX.1 Matriz de identificación y mitigación de riesgos operativos.....	129
Tabla X.1 Organigrama primera etapa.....	131
Tabla X.2 Organigrama segunda etapa.....	133
Tabla X.3 Descripción de calificaciones de desempeño.....	136
Tabla X.4 Factores de evaluación de desempeño.....	137
Tabla X.5 Sueldo básico de los trabajadores.....	139
Tabla XI.1 Flujo de caja económico.....	142
Tabla XI.2 VAN y TIR.....	142
Tabla XI.3 Flujo de caja pesimista.....	143
Tabla XI.4 Flujo de caja optimista.....	144
Tabla XI.5 Análisis de sensibilidad.....	145

LISTA DE FIGURAS

Figura II.1 Ciclo de vida de las startup	12
Figura V.1 Principales medios que usan las empresas para promocionarse, 2017.....	31
Figura V.2 Servicios o actividades de internet que usan las empresas, 2017	32
Figura V.3 Nivel de interés en empresas MYPES encuestadas	43
Figura V.4 Nivel de interés en empresas grandes y medianas encuestadas.....	45
Figura VII.1 Cadena de valor del negocio	57
Figura VII.2 Balanced scorecard	80
Figura VIII.1 Logo y nombre de la plataforma.....	86
Figura IX.1 Flujograma general de componentes de la plataforma.....	106
Figura IX.2 Difusión de proveedores en plataforma.....	109
Figura IX.3 Selección de Proveedores	111
Figura IX.4 Búsqueda de productos y servicios	112
Figura IX.5 Soluciones específicas para clientes.....	114
Figura IX.6 Calificación de proveedores	115
Figura IX.7 Publicidad para proveedores	116
Figura IX.8 Asesoría a MYPES	118
Figura IX.9 Asistencia técnica y comercial	121

Fernando Banda Flores

Ingeniero Industrial, MBA en proceso. Experiencia en: Abastecimiento, compras, logística, formulación y gestión de proyectos. Profesional responsable, organizado, proactivo y comprometido. Capacidad de análisis y optimización de procesos; excelentes habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo de proyectos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Sociedad Minera Cerro Verde

Empresa de gran minería de clase mundial, productora de concentrado de cobre y molibdeno, y cátodos de cobre. Una de las minas más grandes de Perú y del mundo, ubicada en Arequipa. Parte de la corporación Freeport McMoran de Estados Unidos.

Comprador Senior

Mayo 2019 - Actualidad

- Gestión de compras nacionales e internacionales
- Gestión y negociación de acuerdos anuales de precios para partes menores
- Supervisión de 01 comprador
- Creación y revisión de reportes para controlar las compras.
- Elaboración de proyectos de mejora para optimizar el proceso de compras.
- Líneas de compra: Proyectos especiales

Comprador

Marzo 2017 – Abril 2019

- Gestión de compras mediante el programa Reman (componentes remanufacturados)
- Gestión de compras de capital
- Gestión de reparaciones de componentes para camiones y flota auxiliar
- Líneas de compra: Mantenimiento Mina, Flota Camiones CAT, Flota Auxiliar, Flota Semi-pesada, Flota Liviana, Mantenimiento Predictivo, Soldadura y Maestranza

Auxiliar de Compras

Octubre 2016 – Febrero 2017

- Gestión de compras nacionales e internacionales
- Catalogación de nuevos materiales
- Manejo de sistema ERP (SAP) y sistemas de soporte.
- Líneas de compra: Lixiviación, Planta Industrial, Laboratorio, Hidro y Metalurgia.

Trainee

Enero 2016 – Setiembre 2016

- Expedición: Seguimiento al proceso logístico desde la generación de órdenes de compra hasta la entrega del producto (Nacionales y de importación).
- Líneas de compra: Misceláneos, Relaciones Comunitarias, Eléctricos, Herramientas, Seguridad, Instrumentación y Lixiviación.

Becario

Enero 2015 – Diciembre 2015

- Coordinación de entregas, recojos y traslados (nacionales e internacionales).
- Procesamiento de encuesta de nivel de satisfacción de usuarios.

Franky y Ricky

Empresa de confección de prendas de vestir, ubicada en Arequipa. Confecciona prendas en tejido de punto en algodón, con plantas de tejeduría, tintorería, corte, confección, bordado y estampado. Atiende mercados locales y extranjeros.

Asistente de proyecto**Octubre 2013 – Diciembre 2014**

- Formulación del Proyecto.
- Elaboración y control del Presupuesto.
- Gestión, planificación y control de los hitos y actividades del proyecto.
- Gestión de compras y contrataciones del proyecto.
- Elaboración de informes financieros y técnicos de cada hito.

Instituto de Energía y Medio Ambiente (IEM) - UCSP

Entidad dedicada a la investigación y aplicación de conocimiento en: Energías renovables, ingeniería, simulación de procesos, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y desarrollo sostenible. Pertenece a la Universidad Católica San Pablo.

Encargado de administración de laboratorio**Mayo 2014 – Diciembre 2014**

- Administración y control de bienes e instalaciones de los laboratorios.
- Revisión y actualización de documentos de control interno de los laboratorios.
- Coordinación y revisión de actividades de 02 personas bajo cargo.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración – MBA

2017 - 2019

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Diplomado en Gestión Logística y Operaciones (1er puesto)

2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

Titulado en Ingeniería Industrial (2do puesto)

2009 - 2013

OTROS ESTUDIOS

CAMBRIDGE INTERNATIONAL CONSULTING PERÚ

Taller de herramientas y habilidades para negociación

2018

NEW HORIZONS, INSTITUTO DEL SUR

Curso de programación de macros en Excel

2015

CASA DO BRASIL

Programa completo de idioma portugués

2014

FINCYT

Taller de Capacitación de Formulación de Proyectos

2013

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

Taller de Valorización Económica de Impactos Ambientales (VEIA)

2012

INSTITUTO DE INFORMÁTICA, UNSA

Curso de AutoCAD

2009

Fredy Gutierrez Barriga

Profesional en Ingeniería Industrial con experiencia en el área de Planeamiento y Logística (Compras, Almacenamiento, Distribución), habiendo desempeñado funciones en el sector Construcción (Gran Minería) y el sector Portuario. Comprobada habilidad para la toma de decisiones, manejo de negociaciones y liderazgo con un fuerte enfoque al cumplimiento de objetivos. Apasionado en desarrollar estrategias creativas para la solución de problemas, con una mentalidad analítica y estratégica en búsqueda de la mejora permanente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Terminal Internacional del Sur S.A.

Empresa del Grupo Romero concesionaria del puerto de Matarani en Arequipa, brinda servicios portuarios de almacenamiento e infraestructura para el comercio exterior.

Analista de Logística

Octubre 2016- Al presente

Negociación en licitaciones mayores y obras de gran envergadura. Responsable de almacenes de suministro de la empresa. Manejo de contratos. Colocación y seguimiento de órdenes de compra y servicio. Coordinación y manejo de importaciones. Manejo de indicadores y proyectos de ahorro para la empresa.

Principales logros: Negociación de contratos con ahorros de USD 200 mil anual. Participación en diversas iniciativas de ahorro. Implementación de un plan para la mejora en las operaciones de los almacenes de suministro de la empresa.

Controlador Sistema de minerales

Junio 2016- Septiembre 2016

Controlé las operaciones de recepción, almacenamiento y embarque de concentrado de cobre. Supervisé la ejecución del programa de mantenimiento. Manejé personal y equipos con seguridad y eficiencia.

Equipos Atenuz S.A.

Empresa prestadora de servicios de alquiler de maquinaria pesada para movimiento de tierras, con presencia en obras civiles en los principales proyectos mineros del sur.

Coordinador Logístico – Proyecto Las Bambas

Julio 2015- Febrero 2016

Líder del equipo de trabajo para el cumplimiento de los procesos logísticos en el proyecto minero Las Bambas. Supervisión y coordinación del abastecimiento de los requerimientos y reposición de stocks mínimos para 700 colaboradores, 80 equipos pesados y 30 equipos livianos involucrados en el proyecto. A cargo del abastecimiento y control de stock de combustible utilizado en el proyecto.

Principales logros: Desarrollo del listado de materiales críticos logrando su cumplimiento al 100%, contribuyendo a reducir el tiempo de inoperatividad de equipos. Capacitación del personal en buenas prácticas de almacenamiento, para mejorar la productividad en la estación de trabajo. Reducción en 30% en tiempo de atención de pedidos. Cero accidentes en almacenes a cargo.

Concretos Supermix S.A.

Empresa dedicada a la producción y comercialización de concreto premezclado y agregados para la construcción que pertenece al Grupo Gloria.

Asistente de Planeamiento – Proyecto Cerro Verde Febrero 2014- Enero 2015
Desarrollo de la planificación productiva hasta la finalización del proyecto. Ratios para el control de la producción de agregados y concreto, aportando recomendaciones para la corrección de desviaciones. Elaboré Informes sobre el avance de proyecto y control de costos para la gerencia, con análisis estadísticos para la toma de decisiones. Revisión permanente del proyecto bajo el enfoque del PMI.

Alicorp S.A.A.

Practicante de Distribución Noviembre 2013- Enero 2014
Programación de vehículos para el transporte de mercadería hacia otros puntos de distribución en el sur del Perú. Generación de reportes y análisis para toma de decisiones en el área. Seguimiento e Implementación de proyectos de mejora que permitan la optimización de procesos y utilización de recursos.

ACC Contratistas Generales S.A.C.

Gestor de Servicios Globales y Mantenimiento Enero 2012 – Marzo 2013
Desarrollé funciones administrativas, de planificación y seguimiento de proyectos en mantenimiento, elaborando cronogramas de trabajo. Líder de personal para el desarrollo de proyectos de mantenimiento en diversas instalaciones de clientes. Coordinación de mantenimiento a antenas de telecomunicación.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración – MBA 2017-2019

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Diplomado en Gestión de Proyectos 2013

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA
Ingeniería Industrial 2009-2013

OTROS ESTUDIOS

Cámara de Comercio de Lima - Diplomado Especializado en Comercio Internacional y Aduanas (2018)

Eagle Consulting -Curso de Auditor interno ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 (2017)

CENTRUM Católica Business School - Gestión global de Cadenas de Aprovechamiento Sostenibles (2016), Gerencia de Operaciones Productivas y de Servicios (2016)

Universidad del Desarrollo Chile - Estrategia: En vez de competir, innove (2014), Liderazgo Real: liderar desde la experiencia (2014)

Javier Nieto Zapana

Profesional con amplia experiencia en el sector retail, bancario y de consumo, enfocado a cumplimiento de objetivos organizacionales, adaptable y comprometido a la cultura organizacional, con alto nivel de compromiso.

Experiencia en manejo de operaciones de centros comerciales, toma de decisiones, mejora de clima laboral, manejo de presupuestos de mantenimiento de áreas comunes, comunicación y negociación. Nivel de inglés avanzado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Cencosud Shopping Centers

Actividades inmobiliarias, construcción, manutención y arriendo de espacios comerciales a través de Sudamérica. Miembro del holding Cencosud que opera en toda la región con supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, banco y centros comerciales.

Center Manager

Mayo 2014 – Actualidad

A cargo del manejo del Centro Comercial Arequipa Center, responsable inmediato de las operaciones. manejo de personal a cargo directo e indirecto, coordinación de eventos de marketing, relaciones con proveedores, operadores y clientes, relaciones públicas locales y toma de decisiones.

- Consolidación del equipo de operaciones, así como ayudar a lograr a lograr el 4to puesto en el ranking 2018 de GPTW.
- Lograr llegar a 80% de ocupación comercial y en crecimiento a final del 2019.
- Crecimiento constante de flujo hacia el centro comercial en crecimiento de 9.10% vs el 2018.
- Mejora en la diversificación de proveedores trabajando con empresas locales.

Administrador de Servicios

Julio 2013 – Mayo 2014

A cargo del manejo de los servicios de empresas tercerizadas, control de personal de empresas terceras, control de stock, tareaje, horarios y cumplimiento de contrato de servicios.

- Mejora de los tiempos y puestos de trabajo de empresas terceras.
- Eficiencia en el stock de los insumos que se adquirirían para cubrir el servicio mensual de dichas empresas.
- Optimización de la maquinaria contratada de acuerdo a necesidades de limpieza y mejora de las áreas comunes del centro comercial.

Lasino S.A.

Actividades en el mercado de consumo a nivel nacional.

Supervisor de turno

Octubre 2010 – Julio 2013

Encargado administración de tienda, supervisión de empleados en la atención diaria a clientes, manejo de caja, contabilidad, logística, control de inventarios, manejo de personal, capacitaciones, control de activos de la empresa, manejo de sistemas de ventas, manejo de estados financieros de la tienda.

- Eficiencia y mejora de los pedidos logísticos, reduciendo mermas y sobre stock de perecibles.

- Optimización en la elaboración de horarios de atención con reducción en costos de mano de obra según tiempos de mayor flujo.

EDPYME Nueva Visión

Actividades financieras a través de colocaciones de préstamos al mercado generalmente de pequeña y micro empresa.

Analista de Créditos

Mayo 2010 – Octubre 2010

Búsqueda y colocaciones de servicios de financiamiento para pymes. Control de cartera y control de morosidad, colocación y manejo de clientes nuevos y potenciales, análisis de los mismos.

Banco de Crédito del Perú

Banco líder en el mercado peruano, con mayor presencia de canales en el país, miembro del grupo Credicorp en cual cuenta con operaciones en diversos países del mundo.

Asesor de Ventas y Servicios

Marzo 2006 – Mayo 2010

Asesoría, colocación y mantenimiento de productos bancarios, financieros y de inversión, colocación de productos activos y pasivos, asesoría financiera, funciones operativas de apertura y mantenimiento de cuentas bancarias para personas consumo, empresas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración – MBA

2017-2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA

Licenciado en Administración de empresas

2004-2013

Jorge Valdeiglesias Carbajal

Ingeniero Industrial con más de 05 años de experiencia en gestión de Recursos Humanos en gran minería.

Experiencia en evaluación, análisis e implementación de estudios de organización que permitan gestionar de manera exitosa los recursos humanos, buscando la flexibilidad, agilidad, reducción de costos y cumplimiento de objetivos; experiencia en administración de remuneraciones, compensaciones y beneficios del personal; planeamiento de recursos humanos, gestión e implementación de KPI de recursos humanos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Southern Perú Copper Corporation (SPCC)

Empresa de clase minero - metalúrgica mundial, productora de cobre y subproductos valiosos. Miembro de Grupo México que posee las mayores reservas de cobre en la industria minera.

Analista Compensación & Organización

Diciembre 2014 - Actualidad

Encargado de la gestión de cambios en la organización que permitan la mejora de productividad y a su vez el cumplimiento de compensaciones de acuerdo al convenio colectivo. Reporto a la Gerencia Compensación & Organización

- Logré la implementación de cambios de organización que permitieron la reducción de costos y organizaciones más ágiles y flexibles.
- Logré la implementación de nuevos KPI de recursos humanos que brindan información oportuna y estratégica para la toma de decisiones de la Alta Dirección.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración – MBA

2017 - 2019

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Diplomado Gestión de Recursos Humanos

2015 - 2016

CÁMARA MINERA DEL PERÚ

Diplomado Gestión de Recursos Humanos en Minería

2015

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Diplomado Gestión Logística y Operaciones

2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA

Ingeniería Industrial

2009 - 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Administración

Título de la tesis: Plan de negocio de una plataforma digital que conecte MYPES con la mediana y gran empresa

Autor(es): Fernando Banda Flores
Fredy Gutiérrez Barriga
Javier Nieto Zapana
Jorge Valdeiglesias Carbajal

Resumen:

Según el análisis realizado del mercado peruano de MYPES (sobre todo Lima y la región sur), se identificó una oportunidad de negocio de ofrecer una plataforma digital que conecte de forma eficiente a MYPES (proveedores) con la mediana y gran empresa (clientes), sirviendo de nexo para promocionarlas, y asesorándolas para cumplir los requisitos de sus clientes. Para tal efecto se plantea desarrollar un plan de negocio para analizar su viabilidad, considerando los siguientes objetivos:

Realizar un estudio de mercado para conocer al mercado: aceptación del servicio, características y mercado potencial.

Esquematizar una matriz para el modelo de negocio, e identificar aspectos claves.

Realizar un plan estratégico donde se defina la propuesta de valor, se analice el entorno, y se definan los objetivos y estrategias a realizar.

Realizar un plan de marketing para la gestión comercial del negocio.

Realizar un plan operacional que asegure su funcionamiento.

Diseñar un plan de administración y recursos humanos acorde al negocio.

Evaluar un plan financiero que verifique la factibilidad y rentabilidad del negocio.

Para conocer mejor al mercado se realizó una investigación exploratoria de fuentes secundarias (informes estadísticos), investigación exploratoria de fuentes primarias (entrevista en profundidad), e investigación concluyente (encuestas). Esto permitió saber el tamaño del mercado de empresas que usan internet para fines comerciales y que estarían dispuestas a contratar la plataforma propuesta.

Después se utilizó la matriz Canvas para estructurar el modelo de negocio y así poder identificar los aspectos claves del negocio. En cuanto al análisis del entorno, se desarrolló la cadena de valor, se hizo un análisis PESTEL, interno y de las fuerzas de Porter; y luego se elaboraron matrices EFE, EFI y FODA. Con esto se hizo un balance scorecard para identificar los objetivos e indicadores clave.

Para saber cómo realizar la gestión comercial se hizo un análisis del marketing mix y se definió una participación de 1% hasta 4% y un precio de 1000 a 1300, en un periodo de 5 años; además se definieron las estrategias requeridas para tener éxito.

Para saber cómo operar la empresa fue necesario mapear todos sus procesos y plasmarlos en flujogramas, considerando los siete componentes de la plataforma: Difusión de productos y servicios, búsqueda de nuevos proveedores, búsqueda de soluciones específicas, calificación de clientes a proveedores, asesoría a proveedores para homologación, publicidad para proveedores y asistencia técnica y comercial.

Para dimensionar los recursos humanos requeridos, se realizaron organigramas por etapas, descripciones de puestos y planes de evaluación y capacitación según las necesidades del negocio.

Para analizar la rentabilidad de la empresa se realizó un flujo económico considerando la inversión requerida y los costos de cada área, y se utilizaron los siguientes métodos de evaluación: VAN, TIR, escenarios y análisis de sensibilidad.

Finalmente, después de las evaluaciones y análisis realizados, se concluye que el plan de negocio para una plataforma digital que conecte MYPES con clientes de medianas y grandes empresas, es viable de acuerdo a los siguientes puntos:

Según la investigación de mercados realizada se evidencia que existe un mercado bastante atractivo para el negocio. Adicionalmente la investigación permitió evidenciar las preferencias de cada segmento y el precio que están dispuestas a pagar.

De acuerdo al modelo de negocio diseñado, se concluye que los clientes y proveedores son el aspecto clave, ya que la red que ellos conforman es la base que mantiene viva la interacción y generación de nuevos negocios.

En cuanto a la evaluación del entorno y al plan estratégico, se identificó una gran oportunidad en el mercado debido a la novedad del negocio. Adicionalmente se determinó que el negocio debe apuntar a tener confiabilidad, calidad y garantía en su servicio y en las relaciones comerciales que obtengan las MYPES en la plataforma.

En cuanto al aspecto comercial, el negocio es viable de acuerdo al plan de marketing ya que permite el lanzamiento y operación del negocio mediante el desarrollo, promoción, fijación de precios y métricas de control. Se concluye que la promoción a través del marketing digital y vendedores, juega un papel crucial para difundir la plataforma y cumplir con las cuotas de mercado.

En cuanto al funcionamiento del negocio, el plan de operaciones permite concluir que es factible operar el negocio para los dos grupos de usuarios, para esto se analizaron los procesos y se diseñaron canales que permitan usar la plataforma y obtener soporte a través de cualquier medio. Adicionalmente se concluye que los riesgos identificados son mitigables si se siguen los planes de contingencia.

Respecto a la administración y recursos humanos, se diseñó una organización funcional y flexible, con una distribución adecuada del personal para atender los requerimientos del mercado en corto tiempo y brindar un servicio de calidad.

El plan de negocio es rentable en el escenario esperado considerando una evaluación de cinco años y utilizando el costo de oportunidad exigido por los accionistas. Se debe considerar que el negocio es sensible a cambios en la captación de mercado y precio, ya que en el escenario más pesimista deja de ser rentable.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las MYPES son una gran fuerza económica en Perú, acorde con el Ministerio de la Producción, el 94.8% de las empresas formales en Perú son microempresas y un 4.3% son pequeñas (INEI, Perú: Estructura empresarial 2017, 2018), sin embargo, estas tienen un gran número de limitaciones para la captación de nuevos clientes y participación en procesos de abastecimiento de otras empresas de mayor tamaño. Las MYPES en el país cuentan con una complicada entrada a plazas nacionales e internacionales, si no tienen un flujo constante de clientes dichas empresa no puede siquiera subsistir (Diario El Peruano, 2016).

Se considera que un gran número de MYPES desaparecen en el corto plazo ya que tienen un mercado reducido, además al no invertir eficientemente en publicidad y carecer de los conocimientos o contactos necesarios para su desarrollo (Espinoza, 2016). Por otro lado, se tiene a las grandes y medianas empresas, las cuales invierten tiempo y recursos en buscar empresas que brinden productos o servicios que en muchos de las situaciones están al alcance de las MYPES, incluso con la posibilidad de ofrecer menores costos que otras empresas de mayor tamaño (Semana Económica, 2013).

En 2017, en Perú existían más de dos millones de MYPES. A pesar de su gran número, más del 50% está en peligro de desaparecer en sus tres primeros años, según un estudio de la consultora de marketing digital Kolau. La escasa vida de estas empresas es en gran medida a la carencia de clientes, según la consultora este es un problema ocasionado mayormente por la escasa adaptación al entorno digital, así mismo indica que existen tres barreras con las que las MYPES se encuentra para llegar a un apropiado posicionamiento de sus empresas en línea: Tiempo, conocimiento y dinero (Ruiz, 2018).

En primer lugar el factor tiempo, ya que los emprendedores normalmente se enfocan en producción y hacen varias actividades, es un gran reto ser capaz de

designar personal que trabaje adecuadamente su exposición en la red; en segundo lugar el factor conocimiento ya que asignando un colaborador para labores de posicionamiento en internet y además que desarrolle el planeamiento de las acciones digitales que llevaran a cabo es una salida, sin embargo es muy posible que no esté capacitado para esta tarea. Aquí una gran disyuntiva es contratar a una persona especializada y tener un presupuesto destinado para pagar por este servicio, lo que lleva a otra barrera (Ruiz, 2018).

Y por último el factor dinero al contratar alguna agencia de marketing digital, aquí se puede añadir que existen plataformas digitales que se pueden crear por el usuario y que sin pago pueden ayudar al posicionamiento para luego solicitar pagos por más prestaciones, a pesar de poder lograr esto se vuelve a los problemas anteriores sobre el tiempo y habilidades necesarias para lograr los objetivos de posicionamiento digital y relacionarse con otras empresas como se busca (Ruiz, 2018).

Se considera ante lo expuesto anteriormente que el problema se encuentra en la carencia de una entidad, servicio o plataforma que vincule y recomiende a las MYPES con empresas de mayor poder económico, el acceso a la tecnología y el tiempo que deben destinar para tener presencia en internet es limitado; se busca un medio por el cual las MYPES puedan dar a conocer sus trabajos, subir referencias de trabajos realizados y cotizar de acuerdo a parámetros de cercanía, urgencia y otros que se consideren. Ante esta brecha se determinó una opción para plantear el presente plan de negocios.

1.2. Objetivos

Los objetivos propuestos están divididos en un objetivo general que debe sustentar la posibilidad del lanzamiento de la plataforma y en cinco objetivos específicos que se centran en la observación del estudio de mercado, el análisis del entorno interno y externo para el desarrollo de las estrategias y de la determinación de los planes de las áreas funcionales del negocio.

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para analizar la viabilidad de una plataforma digital que conecte MYPES (proveedores) con la mediana y gran empresa (clientes), sirviendo de nexo para promocionar sus productos y servicios, y asesorándolos para cumplir los requisitos solicitados por los clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

Las preguntas específicas son:

- ¿Cuáles son las características del mercado para este negocio?
- ¿Cuáles son los aspectos claves del negocio?
- ¿Cuáles son las condiciones externas e internas del ambiente?
- ¿A dónde debe apuntar el negocio y cuáles deben ser las estrategias planteadas para lograr los objetivos?
- ¿Cómo se debe manejar el marketing para este negocio?
- ¿Cómo se deben planificar y llevar a cabo las operaciones?
- ¿Cómo se debe realizar la administración y gestión de RR.HH.?
- ¿Cómo se debe realizar el financiamiento del negocio? ¿Es rentable realizar este negocio?

Por lo tanto los objetivos específicos son:

- Realizar un estudio de mercado para comprender el mercado: aceptación del servicio, características y mercado potencial.
- Esquematizar una matriz para este modelo de negocio y así identificar los aspectos claves.
- Realizar un plan estratégico donde se defina la propuesta de valor, se analice el entorno, y se definan los objetivos y estrategias a realizar.
- Realizar el plan de marketing de la gestión comercial.
- Realizar el plan operacional que asegure su funcionamiento.
- Trazar el plan de administración y recursos humanos para este modelo de negocio.

- Evaluar un plan financiero que verifique la factibilidad y rentabilidad del negocio.

1.3. Justificación

Existen plataformas poco similares en el mercado peruano, existió un de aplicativo en internet como especie de vitrina para MYPES por parte del Ministerio de Producción a través de PROMPYME, llamado MYPE Plaza el cual según dicho ministerio está en proceso de perfeccionamiento para llegar a conectar estas empresas con los clientes, viendo esta necesidad y la lentitud con la que está abordando el tema se da lugar a la concepción de la idea propuesta en este plan. El cual había programado su relanzamiento a fines del 2009 sin éxito hasta la fecha (Gestión, 2009).

Las MYPES tienen una alta densidad empresarial en Perú, lo que muestra una importante oportunidad de negocio a través de conectarlas con las grandes y medianas empresas que tienen un mayor poder adquisitivo y mayores volúmenes de demanda de productos y servicios. Se busca con esta plataforma que los productos y servicios sean promocionados y más accesibles a los potenciales clientes, y poder aprovechar la alta densidad que muestran según los datos de INEI y pueda convertirse en retorno para las MYPES (INEI, Perú: Estructura empresarial 2017, 2018).

Gracias al incremento del e-commerce (electronic commerce en inglés, traducido es comercio electrónico) en el país brinda una oportunidad para el crecimiento de nuevos modelos digitales de negocios como plataformas web y aplicativos móviles, esta oportunidad también es aprovechada por el modelo de negocio utilizando un canal de alto potencial (Cruzado, 2018).

Con el incremento de aplicativos para móviles el cual aumenta en un 50% por año y representa un mercado próximo a S/ 50 millones, así lo valora Perú Apps (Cruzado, 2018).

La consultora Perú Apps, estima que los rubros que apuntan a dinamizar los requerimientos por soluciones digitales mayormente son consumo masivo, construcción, retail, financiera y dichos rubros invierten aproximadamente montos por USD 15,000 por aplicación. También indicó que el 80% de las ventas de esta industria son de la ciudad de Lima y, en el caso de Perú Apps, llegaron a desarrollar planes en Trujillo, Cusco, también en el sur del país (Cruzado, 2018).

Desarrollar estos aplicativos significa para Perú Apps el 60% de sus ventas, mientras que el marketing digital y desarrollo de software representa un 30% y 10%, de lo antes mencionado (Cruzado, 2018).

1.4. Alcance

El presente plan de negocio tiene como finalidad determinar la viabilidad y rentabilidad de una plataforma web que permita conectar los servicios y productos de las MYPES con los clientes, primordialmente con medianas y grandes empresas. La investigación es de tipo descriptiva y está delimitada a armar el plan de negocio y definir su viabilidad. Este plan abarca todas las MYPES de Lima y el sur del país (Arequipa, Cusco, Callao, Ica, Puno, Tacna, y Moquegua) que buscan crecer como empresa y ampliar su cartera de clientes, además las medianas y grandes empresas que necesiten servicios y productos. La plataforma ofrece un servicio de intermediación y su alcance es solo la conexión entre empresas, posterior a la conexión comercial entre clientes y proveedores de las empresas que interactuaron y contrataron o compraron servicios o productos, la injerencia de la plataforma es en la canalización y apoyo en los reclamos en caso de contingencias de alguna de las partes, no existe responsabilidad económica ni legal para la plataforma.

Se investiga y analiza la demanda potencial de los clientes a realizar contrataciones a través de esta plataforma y su interés por trabajar con las MYPES, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de las mismas, para definir la posibilidad de llevar a cabo el plan de negocio y sustentar esta posición a través de los planes de cada área de cara a los inversionistas que puedan tener interesados en participar en el lanzamiento de la plataforma web.

1.5. Contribución

El desarrollo de la plataforma permite ampliar la cantidad de clientes de las MYPES, lo que les puede ayudar a publicitarse, mostrar sus trabajos, poder cotizar sus servicios y productos para poder concretar ventas. Así mismo se busca desarrollar las microempresas, para así reducir la mortalidad tan elevada de las MYPES ya que en el segundo trimestre del 2019 fue de 31,165 por 72,365 es decir una brecha de 41,200 que se crearon en ese mes (INEI, 2019).

En el aspecto social contribuye al desarrollo del país permitiendo que las MYPES puedan desarrollarse y crecer para contribuir a la economía, generar más trabajo para las personas y mejorar el nivel de vida en comunidades donde realizan sus operaciones. Por lo anterior mencionado se considera que el plan de negocio contribuye al fortalecimiento del sector empresarial en Perú ya que por diversos frentes se ataca los problemas de las MYPES, el conocimiento a través de asesoría, la tecnología a través de la plataforma y que ellos puedan tener una vitrina en internet, y mejorando sus ingresos para reducir la mortandad y ampliar su cartera de clientes, de esta manera aprovechando la tecnología como medio para ofertar y concretar negocios.

1.6. Limitaciones y restricciones

Las limitaciones identificadas son:

- El último muestreo de la cantidad de empresas por cada segmento empresarial tiene como fecha 2017 en INEI lo cual genera un desfase importante a la hora de estimar la demanda.
- La encuesta se realizó a través de correo masivo y de manera anónima.
- Falta de información y experiencia de algún servicio similar en el país, ya que es un servicio poco profundizado.
- Incertidumbre a partir del año cinco de operación de la plataforma debido al rubro tecnológico de plataformas y aplicativos es muy cambiante en corto tiempo.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se mencionan los conceptos de plataformas digitales y aspectos relacionados al modelo de negocio. El objetivo es mostrar el modo en que se pone en práctica las indicaciones de las teorías y prácticas en relación al modelo.

2.1. Modelos de negocio digitales

Se afirma respecto a los modelos de negocio digitales que los principales modelos se sustentan actualmente en la generación de contenidos para captar visitantes, afiliaciones, registros, fans o seguidores para que puedan conseguir un objetivo específico, sea la compra, recomendación, viralización de mensajes, aporte de ideas u otros que vayan de acuerdo al modelo de negocio y rentabilidad (Dosdoce.com, 2014).

Dentro de la información revisada se afirma el constante cambio que se tiene en los modelos de negocio actuales, se dice que con el paso del tiempo internet ha evolucionado el modelo de negocio y la organización de las compañías de diferentes sectores. Estas empresas que tienen como base la oferta de productos o servicios y su comercialización a través de intermediarios están sujetas a sufrir una transformación de su modelo de negocio (Celaya, 2014). El mismo autor también comenta que la hoja de ruta carece de claridad sobre cuáles son los modelos de negocio que posiblemente sigan activos, cuáles son puro marketing, cuáles son los más sostenibles, etc. Esta falta de hoja de ruta no debe perjudicar el desarrollo de los modelos de negocio, los cuales intencionadamente se dice, en plural, “los futuros modelos de negocio de la era digital”, ya que se entiende que no habrá un solo modelo, sino muchos modelos que interaccionaran entre sí (Celaya, 2014).

2.2. Consumo colaborativo

El concepto de consumo colaborativo parte de la economía colaborativa, la cual es un movimiento que acumula nuevas prácticas económicas que tienen en común algún nivel de intervención u organización colectiva en el abastecimiento de bienes y servicios (Opciones, 2013).

Este modelo se basa en el desarrollo de redes horizontales, haciendo uso de comunidades para buscar el desarrollo común. El consumo colaborativo se basa en la evaluación del uso al bien o servicio, antes que la posesión del mismo. Con esto, se beneficia el acceso de los clientes cuando requieren esos bienes o servicios en vez de su adquisición, modificando la relación entre costes y bienes obtenidos que establecida tradicionalmente en la economía entre productores y consumidores (Díaz, Marcuello, & Monreal, 2016).

El consumo colaborativo también se dice que hace mención a los nuevos mecanismos de producción y consumo de bienes y servicios que han aparecido en los últimos años y que se apoyan en los avances tecnológicos de la información para interactuar compartiendo dichos bienes o servicios, que permiten disminuir las diferencias informativas y los costes de transacción que impactaran en estas actividades, a la vez que permiten desarrollar la escala en que se llevan a cabo y ejecutarlas de forma distinta a la regular (Alfonso Sánchez, 2016).

Este tipo de consumo tiene tres razones que lo hacen atractivo. La primera es económica, dado suprime a los intermediarios; la segunda es ecológica, dado que se distribuye el transporte, reduciendo los desechos y aumenta el uso de lo que ya existe mediante la reutilización; la tercera corresponde a los propios usuarios, que requieren conocer más personas e incrementar su red social (Schor, 2014).

2.3. Plataformas digitales

El concepto de plataforma digital está definido como sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones bajo un mismo entorno, dando a los usuarios la posibilidad de acceder a ellas a través de Internet, esto significa que, al utilizando una plataforma virtual, el usuario no requiere que se encuentre en un espacio físico determinado, únicamente es necesario contar con una conexión a internet que le permita ingresar a la plataforma para hacer uso de sus servicios (Perez & Gardey, 2015).

Dentro de los principales aportes de la digitalización se tiene el surgimiento de las plataformas digitales proveedoras de servicios, lo que algunos llaman “platform economy” y otros “platform capitalism”. Se afirma que tienen muchas ventajas estas formas empresariales, las cuales se llaman “factorías del siglo XXI”; y también la lista de los incontables inconvenientes (Rodríguez Fernández, 2016).

2.4. Modelo de negocio P2P

Se ha definido el concepto de modelos de negocio P2P a aquellos casos en los que las redes descentralizadas y distribuidas en las aplicaciones permiten comunicarse entre sí, intercambiando información sin la intervención de un servidor central. La clave fundamental de ‘peer to peer’ es que los nodos son tratados de igual a igual. Se indica que deben cumplir las siguientes características (FIB, 2018):

- Descentralización
- Ausencia de un Servidor Central para el control
- Los participantes pueden comunicarse directamente entre sí.
- Todos los nodos actúan como clientes y servidores: Desaparece la organización jerárquica
- Distribución: La información no está alojada en un solo sitio
- Balance de Carga: Se intenta equilibrar entre todos los participantes
- Balanceo de tráfico: Utilizando mejor las redes de comunicaciones
- Redundancia de información: Se duplica para hacerla más accesible
- Alta disponibilidad: La caída de un nodo no bloquea el servicio
- Optimización de uso de recursos: Procesamiento, almacenamiento, ancho de banda, etc.

2.5. Gestión de compras y aprovisionamiento

Se conoce que el aprovisionamiento es el proceso por el cual las empresas adquieren todos los productos o servicios que necesita para su transformación y posterior venta de productos. La función del aprovisionamiento está relacionada con la gestión de stocks y con la gestión de compra y análisis de la demanda o previsión de ventas (Ayala, 2016).

En cada compra se busca tener la mejor opción, teniendo que acordar ciertas condiciones las cuales se negocian bajo los siguientes aspectos (Sangri, 2014):

- La primera es la calidad de sus materias primas y/o componentes o sus productos, para evitar los rechazos y/o las devoluciones, porque no se respetan las especificaciones.
- La segunda condición está en lo relativo a la garantía de lo que ofrecen y el tiempo de vida.
- La tercera es el precio, ya que es una característica de lo que vende el proveedor, ya que debe estar de acuerdo al mercado y no utilizar tácticas monopolizadoras para que se le compre.
- La cuarta radica en que el tiempo de entrega siempre debe estar de acuerdo con los requerimientos de la empresa compradora.
- La quinta también reviste características de importancia, es su disponibilidad, es decir, su tiempo de utilización debe ser inmediato, esto aunado a la instalación, la capacitación en su uso que debe dar el proveedor.
- La sexta, y que en ocasiones puede ser la más importante, es el tiempo de pago; mientras más sea el tiempo de pago puede ser mejor una decisión de compra, por varias razones, una de ellas es cuando la empresa compradora necesita efectivo, y alargando el tiempo de pago puede solucionar dicho problema.

2.6. Selección de proveedores

Se dice que la fase de investigación y búsqueda de proveedores es una de las funciones principales del departamento de compras y comienza con la verificación de los ya existentes para todos o alguno bienes y servicios, y la necesidad de búsqueda de otros nuevos para la obtención de mejoras en aspectos tales como calidad, precio, tiempos de entrega, especificaciones, etc. (Dueñas Noguera, 2017).

Esta fase no tiene por qué realizarse continuamente, ya que requiere de una gran inversión en tiempo y dedicación del departamento de compras, y debido al gran número de proveedores con los que suele trabajar una empresa, puede ralentizar el

resto de funciones del área. Lo normal es que esta tarea de búsqueda que requiere un elevado costo se realice periódicamente con el objetivo de obtener una base de datos de proveedores, para que en el supuesto de que sea necesario el cambio, se acceda a la información necesaria de manera rápida y efectiva (Dueñas Noguera, 2017).

2.7. Empresas startup

Se dice que una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2012). Por otro lado también se les define como una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable (Blank & Dorf, 2012).

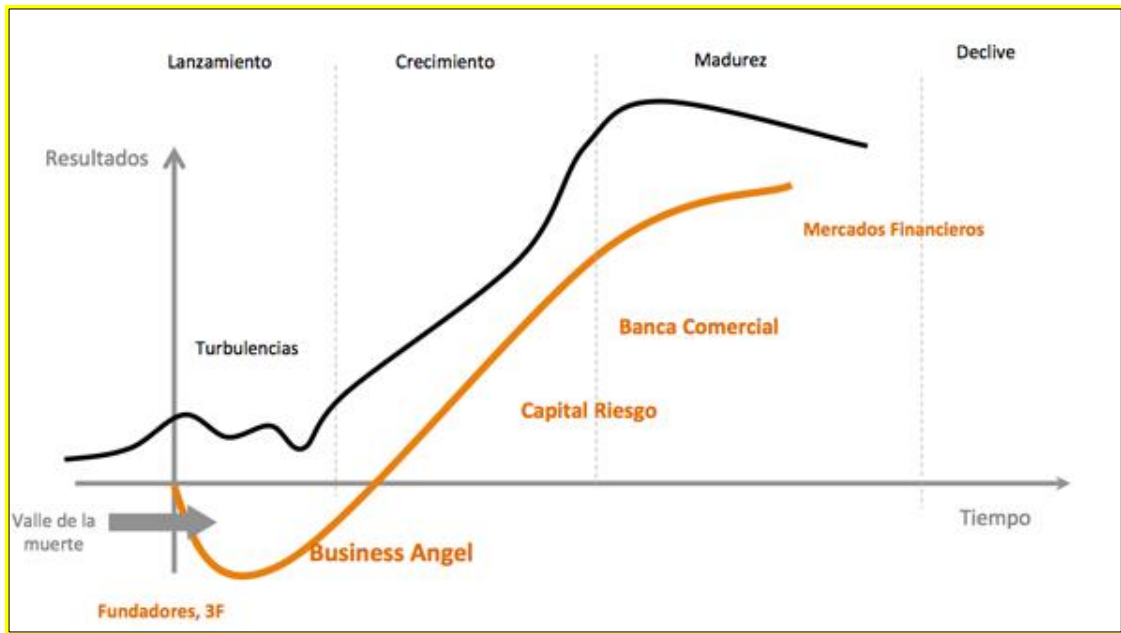
Basado en el significado anterior, Organización temporal, se debe a que no tiene un modelo de negocio revisado que independientemente de su forma jurídica quiera ser una empresa real. La diferencia entre una startup y otras empresas consolidadas es que la startup necesita confirmar la problemática o necesidad que van a resolver para un específico tipo de cliente, mediante el uso de nuevos desarrollos tecnológicos pueden desarrollar y saber su alcance económico; el modelo escalable, para que pueda conseguir los ingresos se incrementen a un ritmo elevado al que crece la suma de costos fijos y variables (Montoya Pineda, 2016).

2.8. El ciclo de vida de las startup

Se consideran cuatro etapas que definen el comportamiento del ciclo de vida de una Startup, como se muestra en la Figura II.1 Ciclo de vida de las Startup, describiéndose cada una de las etapas a continuación (Megias, 2012):

- a) Lanzamiento: Se consolida la idea y modelo de negocio donde se plantea las implicancias para el desarrollo del mismo. Se recurre a los denominados “3F” por sus siglas en inglés de “Friends, Fools and Family” para conseguir capital el cual debe contribuir a construir el MPV (producto mínimo viable).

Figura II.1 Ciclo de vida de las startup



Fuente y elaboración: Megias, 2012

- b) Crecimiento: Se presenta cuando el producto o servicio ofertado comienza a tener demanda por una gran cantidad de clientes potenciales. Fase que sucede cuando ya hay un producto o servicio en el mercado y empieza a despertar una gran cantidad de clientes interesados que apuestan por la idea (producto o servicio).

Así pues, es la etapa dónde aparecen los primeros beneficios de la nueva idea de negocio. En esta etapa, para proceder a la próxima, se necesita un nuevo impulso financiero, que suelen ser prestados por fondos e inversores especializados en esta etapa del ciclo de vida

- c) Madurez: Momento en el que la empresa empieza a crecer, pues la startup ya está implantada y establecida en el sector en el cuál se encuentra y hay unos beneficios estables. Los servicios y los productos siguen mejorando y al mismo tiempo, haciéndose cada vez más competitivos. Para poder “combatir” con la competencia, en esta fase es importante controlar la estructura de costes. Etapa en la que se trata de ir adquiriendo cuota de mercado.

- d) Declive/Salida: Deja de ser una startup y se convierte en una gran empresa. Es necesario decidir si vender la empresa, fusionarla o buscar capital en la bolsa. Se concluye todo el ciclo de vida de un startup, al inicio se tiene que presentar la plataforma web con sus funciones básicas para negociar, y la baja inversión inicial viene de capital de los fundadores y préstamos de familiares. Posteriormente a la etapa de prueba, se debe realizar una intensa campaña de marketing para hacernos conocidos y se experimente un buen servicio, así se puede ganar la confianza de los clientes. Luego se consigue un crecimiento estable en el mercado (Megias, 2012).

2.9. Conclusiones del capítulo

Se concluye que el modelo de negocio desarrollado es de tipo digital al desarrollarse en un entorno electrónico, utilizando una plataforma digital para conectar a los usuarios; los cuales son los clientes y proveedores que desean realizar negocios interactuando a través de internet. También se considera que el negocio es una startup al ser un modelo escalable y replicable.

La plataforma tiene características de un modelo colaborativo, donde se aprovechan las valoraciones de los usuarios para dar reconocimiento al desempeño de las empresas. En el negocio se utilizan los conceptos del proceso de aprovisionamiento, principalmente en la etapa de selección de proveedores, en conjunto con la búsqueda y evaluación de los mismos.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se puede encontrar información y estadística que se encuentra a disposición, la cual permite representar la situación de los temas relacionados al negocio. El objetivo es describir algunos aspectos importantes en los cuales el modelo de negocio se desarrolla.

3.1. Demografía empresarial en Perú

Al cierre del 2018 se identificaron a 2 458 654 empresas activas en el país, la cual tiene un valor de crecimiento en 6,7 % respecto al año anterior, según lo publicado en el Informe técnico Demografía Empresarial, elaborado con información del Directorio Central de Empresas y Establecimientos, de acuerdo con los datos del Registro del Padrón de Contribuyentes de la SUNAT. También se menciona que al cierre del 2018, se iniciaron 70 547 negocios y se perdieron 45 052, con un aumento positivo de 25 495 unidades (INEI, Informe de prensa 034 - 2018, 2019).

3.1.1 Densidad empresarial según actividad región

La región de Lima es la que presenta un mayor número de empresas, pero la que registra mayor densidad empresarial es Madre de Dios con un número de 110 empresas en un millar de personas, a continuación Lima tiene 102 empresas por cada millar de personas y Tacna con 97 empresas en cada millar de personas. Por el contrario las empresas que se identificaron con una menor densidad empresarial fueron: Huancavelica (20,1), Amazonas (30,2) y Cajamarca (30,8) (INEI, 2016).

3.1.2 Densidad empresarial según actividad económica

En todo el país se ha registrado la mayor densidad empresarial en las actividades de comercio y reparación de vehículos motorizados con (30,6). Se conoce también que se tuvo una importante densidad empresarial en sectores como otros servicios (10,0), servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial (7,1), actividades de la industria manufacturera (5,5) y actividades de servicios de comida y bebidas (5,1) (INEI, Perú: Estructura empresarial 2017, 2018).

3.2. Características de la MYPES en Perú

Las MYPES en Perú son muy importantes para la economía del país. Se conoce de acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que llegan a aportar cerca del 40% al PBI, y con una fuente importante de la oferta laboral, sin considerar la generación de autoempleo que tienen; sin embargo, el desarrollo de dichas empresas se encuentra estancado, principalmente por la falta de un sistema tributario estable y simplificado que permita superar problemas de formalidad de estas empresas y que motiven a su crecimiento sostenido (Sánchez, 2014).

El segmento de las MYPES representa el 99,4% del total de empresas formales en la economía peruana al 2017, siendo el 96,2% microempresas y 3,2% pequeñas. De ellas el 87,6% realiza actividades de comercio y servicios. Ellas son una importante fuente de generación de empleo al ser el 60% de la PEA ocupada. Se menciona que su crecimiento promedio en el periodo 2013 – 2017 en cuanto a empresas formales se tiene un crecimiento con un ritmo promedio anual de 7,2%. También se dice que hay un porcentaje considerable de informalidad con un 48.4% de MYPE que no están inscritas en SUNAT (Produce, 2018).

En cuanto al uso de tecnologías se menciona que las MYPES presentan diferentes necesidades que las hacen recurrir al uso de las TIC en general, pero en general se manifiesta un desarrollo lento. La tarea de incorporación de las TIC a las MYPES involucra a tres agentes: las propias MYPES, el gobierno y las empresas de TIC (Universidad ESAN, 2010).

3.3. Tendencias en la gestión logística

Para las empresas la gestión logística puede representar una parte importante de sus costos, este puede verse afectado por el giro de negocio de cada empresa, pero es cierto que todas tienen que interactuar con proveedores de diversos tipos y que representan egresos por las transacciones que puedan darse. El crecimiento tecnológico ha pasado a ser un actor importante para que las empresas sobrevivan y se desarrollen. Este desarrollo acelerado representa cambios y retos para la cadena de

suministro, siendo este el punto en el que la logística se convierte en una de las partes importantes para afrontar los desafíos del negocio.

Algunos de los factores que se tienen que afrontar como parte de la transformación logística son los siguientes (Semana Económica, 2016):

- El impacto en el panorama marítimo internacional.
- La multiplicación de polos industriales y logísticos.
- Redes logísticas cada vez más complejas y especializadas.
- Fuerte crecimiento del outsourcing y el reforzamiento del concepto partnership.
- Diseño y construcción de redes multimodales que conecta los distintos nodos productivos y de consumo.
- Masiva utilización de la tecnología global de comunicaciones disponible.
- El cloud y el acceso a la tecnología, que cada vez es más barato y accesible.
- El comercio electrónico, que se está haciendo masivo y se proyecta un crecimiento del 35% para 2025.
- La complementariedad de las aplicaciones Lean y Green, que apuntan a ser factores clave de competitividad.

3.4. Importancia de la relación proveedor cliente

El proveedor es una parte muy importante en la gestión de compras de cualquier empresa. Este es el responsable de dar cumplimiento de las órdenes de compra en el tiempo y según los requerimientos del adquiriente. El desarrollo de los mercados ha llevado a aumentar el nivel de dependencia de los proveedores en las empresas, en términos de confiabilidad y cumplimiento hacia la cadena de suministro. Se conoce que cada vez es más común que las empresas ejecuten programas o proyectos para conocer y ayudar a sus proveedores con el fin de obtener beneficios tales como la reducción de costos y reconocimiento de sus clientes en mercados competitivos. Para obtener estos beneficios los líderes de ambas organizaciones deben tener un amplio conocimiento en temas relacionados con: Sistema de gestión de calidad, aseguramiento de calidad, manejos de políticas en compras, estrategias de negociación y finanzas (Zuluaga & Prieto, 2013).

3.5. Comercio electrónico en Perú

Se conoce según los reportes estadísticos que el 52.8% de los peruanos ingresan a internet, pero se necesita más que solo una buena tasa de usuarios activos en Internet para que el país consiga un mercado sólido en e-commerce (INEI, Población que accede a internet, 2019). El crecimiento del comercio electrónico en Perú un crecimiento estable en los últimos años, la penetración de distintas empresas a través de los canales digitales ha permitido el incremento de las transacciones por este canal que actualmente está tomando mayor popularidad (Suito, 2019).

También se afirma que existe una barrera en el comercio electrónico nacional, que radica en el bajo índice de penetración de los servicios bancarios, lo que dificulta el pago en línea, donde un 33% de personas no tiene acceso a medios de pago electrónicos. Así mismo se debe mencionar el factor de miedo presente en los peruanos, donde se cree que los datos personales pueden ser robados si los registran en Internet, aunque esta es una condición más bien generalizada en la mayoría de territorios Latinoamericanos. Se debe trabajar en que las empresas y comercios ofrezcan diversos métodos de pago, como depósitos bancarios o pagos contra entrega (BlackSip, 2019).

3.6. Conclusiones del capítulo

Se puede concluir que el Perú tiene una distribución por tamaño de empresas centrada en las pequeñas y micro empresas, donde la mayoría de estas se encuentran concentradas en Lima. Las MYPES no tienen un adecuado nivel de desarrollo en lo que respecta a la utilización de las tecnologías incluyendo internet y los beneficios que representan para la creación de negocios.

Las tendencias en la gestión logística apuntan a una digitalización de los procesos, siendo una fuente importante de generación de ahorros para las empresas en los próximos años. En cuanto al comercio electrónico en Perú, este se encuentra en una etapa de crecimiento, donde se tiene un porcentaje importante de personas con acceso a internet, pero aún se tiene barreras claras como son la falta de medios de pago y la desconfianza por parte de los peruanos.

CAPÍTULO IV. MARCO LEGAL

En el presente capítulo se puede encontrar información referida a las bases legales que brindan los límites de acción de la empresa, los deberes y derechos a seguir. El objetivo es conocer las obligaciones que debe cumplir la empresa tanto internamente (con su personal) como externamente (con sus clientes y con el estado) que le permitan desenvolverse correctamente cumpliendo a cabalidad todas las leyes.

4.1. Legislación sobre empresas

La principal ley relacionada a la legislación de empresas es la Nro. 30056 la cual agrupa una serie de modificaciones a otras leyes con el propósito de facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (Ley N° 30056, 2013).

Esta ley tiene la finalidad de dar la normativa legal y las reglas claras para promover la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, para lo cual establece políticas para la creación de herramientas de apoyo y de desarrollo como promover la inversión privada, la producción, el fácil ingreso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsan el emprendimiento y el crecimiento sostenido de estas unidades económicas (Ley N° 30056, 2013).

En esta ley (actualizada con el D.S. N° 013-2013-Produce), se establecen los siguientes lineamientos que brindan las bases y sustentos legales para el correcto desarrollo del negocio:

- Título I – Artículo 4.- Definición de la micro y pequeña empresa: Artículo que define a la micro y pequeña empresa como unidades económicas, constituidas por una persona natural o jurídica que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

- Título I – Artículo 5.- Características de las micros, pequeñas y medianas empresas: este artículo define a las empresas en función de sus niveles de ventas anuales:
 - Microempresa: cuando sus ventas anuales no superan el monto de 150 unidades impositivas tributarias (01 UIT =S/4,200.00 MEF).
 - Pequeña empresa: cuando sus ventas anuales son superiores a 150 UIT pero no superan el monto de 1700 UIT.
 - Mediana empresa: son las empresas que sus ventas anuales son superiores a 1700 UIT pero no superan el monto de 2300 UIT, cabe resaltar que a partir de 2300 UIT son grandes empresas.

- Título VI Régimen Tributario de las MYPES: Se muestra en el Artículo 42 de la Ley N° 28015, el cual se crea para impulsar y hacer más fácil el pago de impuestos y la contribución de las MYPES con la finalidad que la mayor cantidad de empresas se formalicen.

- Título VII Régimen Laboral para las Micro y Pequeñas Empresas: se detallan artículos como:
 - Artículo 52: establece que la remuneración mínima vital es de S/ 930.00.
 - Artículo 53: precisa que la jornada máxima de trabajo es de ocho horas diarias o 48 horas semanales.
 - Artículo 55: establece que el descanso vacacional para las MYPES es de 15 días calendario por cada año completo de servicio.

- Título VIII Aseguramiento en Salud y Sistema de Pensiones Sociales:
 - Seguro de Salud:
 - Micro empresas: establece que es la obligación del empleador abonar mensualmente un monto igual al 50% del monto total que se aporta al régimen SIS, el otro 50% lo aporta el Estado.
 - Pequeñas empresas: es la obligación del empleador abonar mensualmente el 100% del monto que se aporta al SIS (9% de la remuneración del trabajador).

4.2. Legislación sobre manejo de información

La principal ley sobre este tema es la N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales. Ley creada para asegurar la protección de datos personales, para lo cual establece un reglamento para las entidades públicas y privadas. Se basa en 04 principios:

- Artículo N° 7: Principio de consentimiento: el tratamiento de los datos personales es lícito cuando el titular del dato personal hubiere prestado su consentimiento libre, previo, expreso, informado e inequívoco (Ley N° 29733, 2011). Para ello, se debe solicitar el consentimiento de forma clara y directa. Asimismo, no se aceptan métodos de consentimiento que no sean expresos.
- Artículo N° 8: Principio de Finalidad: se considera que una finalidad está determinada cuando haya sido expresada con claridad, sin lugar a confusión y cuando de manera objetiva se especifica el objeto que tiene el tratamiento de los datos personales (Ley N° 29733, 2011). Para el tratamiento de datos personales con información sensible de los clientes se debe justificar claramente su finalidad la cual debe ser legítima y concreta. Los profesionales que realicen el tratamiento de algún dato personal deben guardar secreto profesional.
- Artículo N° 9: Principio de Calidad: los datos contenidos en un banco de datos personales, deben ajustarse con precisión a la realidad. Se presume que los datos directamente facilitados por el titular de los mismos son exactos (Ley N° 29733, 2011).
- Artículo N° 10: Principio de Seguridad: establece que la empresa debe contar con todas las medidas de seguridad necesarias para cumplir con la ley y evitar desviaciones relacionadas a la adulteración y pérdida de la información de los clientes, abarcando posibles riesgos desencadenados de la acción humana o del funcionamiento de los sistemas (Ley N° 29733, 2011).

4.3. Legislación sobre plataformas digitales

Dentro del conjunto de normas y leyes peruanas del sector digital, se han seleccionado las que están relacionadas al servicio que se ofrece en la plataforma digital como:

- Control de Contenidos:
 - Ley N° 28681: esta ley brinda el marco legal para la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas. Se debe considerar que toda publicidad orientada a bebidas alcohólicas debe advertir sus efectos en la salud.
 - Ley N° 29517: ley que brinda el marco legal para la prevención y control de los peligros del consumo del tabaco, la cual asegura el cumplimiento de las normas que la OMS definió para controlar el consumo de tabaco a nivel mundial.
- Seguridad de Información:
 - Norma Técnica Peruana PNTP-ISO/IEC 27001:2008 EDI: norma peruana que brinda el marco legal y técnico para el uso de tecnologías de información y para la seguridad de los sistemas de información.
- Correos No deseados (SPAM):
 - Ley N° 28493: Ley que brinda el marco legal para uso adecuado de la publicidad no deseada en los correos electrónicos.

4.4. Legislación sobre marcas y patentes

La principal legislación sobre este tema es la siguiente:

- Decreto Legislativo N° 822 Ley sobre el Derecho de Autor: Ley que tiene por objeto la protección de los autores de las obras literarias y artísticas y de sus derechohabientes, de los titulares de derechos conexos al derecho de autor reconocidos en ella y de la salvaguardia del acervo cultural. Esta protección se reconoce cualquiera que sea la nacionalidad, el domicilio del autor o titular del

respectivo derecho o el lugar de la publicación o divulgación (D. L. N° 822, 2017).

- Decisión N° 351 (Comunidad Andina) Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos: Las disposiciones de la Decisión de la Comunidad Andina tienen por finalidad reconocer una adecuada y efectiva protección a los autores y demás titulares de derechos, sobre las obras del ingenio, en el campo literario, artístico o científico, cualquiera que sea el género o forma de expresión y sin importar el mérito literario o artístico ni su destino (Decisión N° 351, 1993).
- Resolución N° 0121-1998/ODA-INDECOPI: Resolución que aprobó los lineamientos de la Oficina de Derechos de Autor para el uso legal de los programas de ordenador (Software) como: Códigos Fuente, Códigos Objeto, Manuales de usuario y Documentación Técnica.

4.5. Conclusiones del capítulo

- Respecto a la legislación de empresas, la ley N° 30056 actualizada con el D.S. N° 013-2013-Produce es bastante clara respecto al régimen tributario y laboral que deben seguir las MYPES, lo cual da el marco para conocer si una empresa está laborando dentro de los límites de la formalidad o si está infringiendo leyes que la convierten en una empresa informal.
- Respecto a la legislación sobre manejo de información, a la hora de la creación de la plataforma web se debe tener en cuenta los cuatro principios que se deben cumplir para trabajar con los datos personales de los clientes: Principio de consentimiento, finalidad, calidad y seguridad.
- Respecto a la legislación sobre plataformas digitales, se debe asegurar que los contenidos mostrados no están promoviendo el consumo de tabaco o bebidas alcohólicas, asimismo asegurarse de tener la seguridad adecuada para la protección de datos personales y no exceder la publicidad por correo que puede ser considerada como SPAM infringiendo la ley N° 28493.
- Respecto a la legislación sobre marcas y patentes, se debe considerar los derechos de autor de la plataforma web de acuerdo a las resoluciones vigentes de INDECOPI.

CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1. Diseño de la investigación

Para el presente estudio se consideraron las recomendaciones de McDaniel y Gates para diseñar una metodología de investigación de un plan de negocio (McDaniel & Gates, 2016). Se realizó una investigación de los dos segmentos de usuarios: Las MYPES (proveedores) y la mediana y gran empresa (clientes); de los cuales se analizaron sus preferencias, tamaño de mercado, rubros, uso de publicidad por internet, entre otros. Esto permitió conocer el nivel de aceptación de la propuesta, el tamaño del mercado meta al que se debe apuntar y cuáles son las principales características que debe tener la plataforma; todo esto con el objetivo de determinar si es viable realizar el proyecto.

Antes de iniciar el estudio de mercado, para enfocarlo correctamente se describió la relación producto-mercado mediante la identificación de la necesidad actual, el perfil del público y los beneficios del producto/servicio propuesto. Luego se realizó una investigación de mercados tipo exploratoria de las fuentes secundarias disponibles con información de ambos segmentos (principalmente tamaño de mercado, rubros y uso de publicidad por internet).

Considerando que se propone no cobrar al segmento de clientes (mediana y gran empresa), debido a que se busca fomentar su participación ya que su objetivo no es vender sino comprar, se realizó solo una investigación exploratoria de fuentes primarias (entrevista) para conocer sus principales preferencias y problemas actuales. En cuanto al segmento de proveedores, se realizó una investigación concluyente descriptiva de fuentes primarias (encuesta) para conocer su interés por la plataforma propuesta, el precio aproximado que está dispuesto a pagar, entre otras variables.

5.1.1 Fuentes

Como se mencionó anteriormente, se utilizaron fuentes secundarias para la investigación exploratoria y fuentes primarias para la exploratoria y concluyente. Las

secundarias principalmente corresponden a estudios estadísticos sobre la cantidad de empresas en Perú y el uso de internet y publicidad, elaborados por PRODUCE y el INEI. Estos estudios brindaron información sobre el tamaño del mercado total (cantidad de empresas por tamaño y rubro) y del mercado objetivo (empresas que utilizan publicidad por internet).

En cuanto a las fuentes primarias de la investigación exploratoria se realizaron entrevistas en profundidad a expertos de los rubros de: Compras, contratos, administración, asociaciones de empresas, administración de MYPES y plataformas digitales. Estas entrevistas brindaron información sobre el proceso de búsqueda de proveedores, sus problemas, conexión de MYPES con mediana y gran empresa, uso de plataformas y opinión sobre el piloto propuesto. Esta información es importante para adecuar la plataforma a las necesidades del mercado y enfocarse en sus principales problemas.

5.1.2 Tipos de investigación

Las investigaciones para el presente estudio fueron: Exploratoria (de fuentes secundarias) y concluyente (de fuentes primarias). La exploratoria buscó comprender mejor la necesidad actual de los potenciales clientes y también conocer que variables ya fueron estudiadas y cuales faltan averiguar con una investigación más profunda. La investigación concluyente buscó tener un dato confiable sobre la aceptación de la plataforma propuesta y el rango de precios que están dispuestos a pagar.

5.1.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para las investigaciones fueron la entrevista en profundidad a expertos y las encuestas, de acuerdo a las necesidades de información mencionadas anteriormente.

Para diseñar la entrevista primero se definieron los objetivos de información: búsqueda de proveedores, uso de plataformas digitales, opinión de prototipo y

MYPES. Luego se armó el perfil de los expertos requeridos: Jefes de compras, contratos, administración, asociaciones de empresas, administración de MYPES y plataformas digitales; después se eligieron a las personas que cumplían los requisitos y finalmente se armó el protocolo y guía de preguntas (con cinco generales y tres específicas de acuerdo a los objetivos).

En cuanto a la encuesta primero se definieron los objetivos de información: estimación de mercado meta, disposición a pagar, perfil de potenciales consumidores y uso de publicidad por internet. Luego se determinó cual es el perfil del encuestado previsto (dueño de una MYPES), el muestreo no probabilístico por conveniencia, el método de realización (encuesta por Google) y finalmente se elaboró la guía de 27 preguntas de acuerdo a los objetivos e información faltante. Las respuestas fueron organizadas y procesadas para armar los reportes de resultados y así definir cuál es el mercado meta del proyecto, y que características adicionales debe tener la plataforma.

5.2. Relación producto – mercado

A continuación se describe la relación del producto y mercado, mediante la definición de la necesidad de las empresas, el perfil del público y los beneficios y valor que ofrece el producto.

5.2.1 Definición de la necesidad

La necesidad principal es desarrollar a las MYPES y para ello se definió el desarrollo una plataforma transaccional donde se puedan promocionar los productos y servicios que ofrecen a empresas medianas y grandes, ya que el mayor problema de las MYPES en Perú es la alta mortalidad que tienen dichas empresas, pero se da una gran oportunidad ya que dentro de la demografía empresarial peruana, un 99.4% están constituidas por pequeñas y micro empresas.

Se considera que un gran número de MYPES desaparecen en el corto plazo debido a que tienen un mercado de clientes reducido, además que no invierten eficientemente en publicidad y carecen de los conocimientos o contactos necesarios para su desarrollo (Espinoza, 2016).

Por otro lado, están las grandes y medianas empresas, las cuales invierten tiempo y recursos en ubicar empresas que brinden productos o servicios de baja complejidad y que en la mayoría de los casos se encuentran al alcance de las MYPES, incluso con la posibilidad de ofrecer menores costos que otras empresas de mayor tamaño (Semana Económica, 2013).

5.2.2 Perfil del público

Este negocio tiene dos mercados ya que debe atender a los proveedores (pequeña empresa) que desean ofrecer sus productos y servicios por la plataforma y que les sirve como una vitrina para poder darse a conocer con los potenciales clientes, y a los clientes (mediana y gran empresa) que desean buscar nuevos proveedores con mejores precios y calidad, debidamente identificados y clasificados según experiencia y trabajos previos, de una forma más sencilla y rápida.

Segmento de micro y pequeñas empresas:

- Que buscan incrementar sus ventas.
- Que buscan ampliar su cartera de clientes.
- Que busquen formas fáciles de hacerse más conocidos y de promocionar sus fortalezas.
- Brindarles acceso al entorno digital de manera rápida y efectiva.

Segmento de medianas y grandes empresas:

- Que buscan productos y servicios para cubrir sus necesidades.
- Que buscan simplificar sus procesos de compras de productos y servicios.
- Que buscan ampliar su cartera de proveedores buscando confiabilidad y seguridad.
- Apoyo social al desarrollo de las MYPES con gran impacto en la comunidad.

5.2.3 Beneficios del producto

La propuesta tiene los siguientes componentes:

- Plataforma que sirva como vitrina para difundir los productos y servicios de las MYPES.

- Plataforma para búsqueda de nuevos proveedores o soluciones para la mediana y gran empresa.
- Clasificación detallada de acuerdo a las variables más valoradas por los clientes.
- Calificación de las MYPES por experiencias pasadas con otros clientes.
- Asesoría a MYPES para cumplir principales requisitos solicitados por clientes
- Soporte para consultas de usuarios.

El modelo de negocio busca contribuir al desarrollo comercial exitoso de las MYPES en Perú con una propuesta innovadora y fácil de usar a través de una plataforma que le permita conectar con un mayor número de clientes.

Se evidenció que las MYPES tienen una alta densidad empresarial en Perú, lo que muestra una importante oportunidad de negocio por el gran mercado potencial de MYPES que existen y pueden ser conectadas con grandes empresas que tienen un mayor poder adquisitivo (INEI, 2019).

Además, en la actualidad se tienen plataformas poco similares orientadas a las MYPES en el mercado peruano y solo se tienen algunos antecedentes con vitrinas de promoción por parte del Ministerio de Producción a través de PROMPYME, con la iniciativa MYPE Plaza pero no desarrollado correctamente enfocado en la interconexión y generación de un canal para negocios entre empresas sino solo netamente como una vitrina, a partir de esto se le dio el enfoque de ser un canal nuevo para generar negocios y experiencia para las MYPES en trabajos especializados y con mayores requerimientos por parte de las grandes empresas y brindándoles asesoría para cumplir con los requisitos de sus clientes.

Se busca con esta plataforma aprovechar la brecha existente, generando que los productos y servicios tengan mayor promoción y cercanía a los potenciales clientes. Esto debe impactar positivamente en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas contribuyendo a fortalecer este sector empresarial.

El crecimiento del comercio electrónico en el país es una oportunidad para el desarrollo de nuevos modelos de negocio como plataformas web y aplicativos

móviles, esta oportunidad también es aprovechada por el modelo de negocio utilizando un canal de alto potencial y costos relativamente bajos para su implementación.

Se busca con esta plataforma que los productos y servicios sean más promocionados y más accesibles a los potenciales clientes, y poder aprovechar la alta densidad y pueda convertirse en retorno para las MYPES. Se busca apoyar al crecimiento de las MYPES en Perú con una propuesta innovadora y fácil de usar a través de la plataforma propuesta gracias a la conexión más accesible con los clientes.

Las propuestas de valor de los dos mercados de clientes son:

- Propuesta de valor para MYPES: Difundir sus productos, servicios y experiencia, conectarse con clientes y cumplir sus requisitos resaltando su confiabilidad, calidad y garantía. Generar un canal nuevo para llegar a clientes potenciales.

- Propuesta de valor para mediana y gran empresa: Encontrar de forma rápida y confiables proveedores y soluciones nuevas. Apoyar al desarrollo y dinamizando el sector empresarial de las MYPES.

5.3. Investigación exploratoria

A continuación se presentan las fuentes utilizadas para realizar la investigación exploratoria y obtener información relevante para el negocio:

5.3.1 Fuentes secundarias: investigación sobre el mercado

Primero se buscó información en fuentes secundarias sobre los potenciales consumidores de la plataforma y así conocer sus características, necesidades, preferencias y sobretodo el tamaño aproximado de ambos mercados (clientes y proveedores).

Para conocer mejor el tamaño de mercado primero se identificó la cantidad de empresas en Perú de acuerdo a su tamaño, enfocado en la micro y pequeña empresa para buscar proveedores que quieran ofrecer sus servicios; y en la mediana y gran

empresa para atender clientes que buscan nuevos proveedores. En la tabla V.1 se pueden apreciar las empresas formales según segmento empresarial, como se puede ver la mayoría son micro y pequeña empresa (en total suman 1, 897,550).

Tabla V.1 Empresas formales según segmento empresarial 2017

Segmento empresarial	N° de empresas	%
Microempresa	1,836,848	96.2%
Pequeña empresa	60,702	3.2%
Mediana empresa	2,034	0.1%
Gran empresa	9,245	0.5%
TOTAL	1,908,829	100%

Fuente: Encuesta nacional de empresas 2017
Elaboración: (Ministerio de la Producción, 2017)

Después se identificó la cantidad de empresas por actividad económica, en este caso enfocado en los proveedores de comercio, actividades empresariales, otros servicios, manufactureras y construcción; y en los clientes de todos los sectores. En la tabla V.2 se pueden apreciar las empresa por estrato empresarial, como se puede ver la mayoría son del sector de comercio al por mayor y menor. Este negocio está enfocado en los sectores G, K, O, D, I y F, que en total suman 1, 690,279 (82%).

Tabla V.2 Empresas por estrato empresarial según CIU, 2017

Sección	Actividad económica	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	TOTAL
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	23,034	841	129	347	24,351
B	Pesca	2,605	309	24	78	3,016
C	Explotación de minas y canteras	8,751	568	30	402	9,751
D	Industrias manufactureras	151,359	6,642	232	1,343	159,576
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1,268	135	9	101	1,513
F	Construcción	37,500	4,286	130	506	42,422
G	Comercio	853,609	23,868	808	3,471	881,756
H	Hoteles y restaurantes	174,369	2,461	45	148	177,023
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	121,032	7,628	227	1,001	129,888
J	Intermediación financiera	3,199	241	16	182	3,638
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	199,086	9,970	317	1,281	210,654
L	Enseñanza (privada)	14,338	59	1	59	14,457
M	Servicios sociales y de salud	22,156	1,087	26	113	23,382
N	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	224,542	2,607	40	213	227,402
	TOTAL	1,836,848	60,702	2,034	9,245	1,908,829

Fuente: Encuesta nacional de empresas 2017
Elaboración: (Ministerio de la Producción, 2017)

Posteriormente, se separaron las empresas por departamento. En la tabla V.3 se pueden apreciar las empresas por estrato empresarial según regiones, como se puede ver la mayoría de empresas se encuentran en Lima. Este negocio está enfocado en la región sur (Arequipa, Cusco, Callao, Ica, Puno, Tacna, y Moquegua) y Lima que en total suman 1, 244,577 (66%).

Tabla V.3 Empresas por estrato empresarial según regiones, 2017

Región	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	TOTAL
Amazonas	11,258	38	2	21	11,319
Áncash	54,003	1,227	22	74	55,326
Apurímac	16,595	432	4	22	17,053
Arequipa	102,819	3,344	71	295	106,529
Ayacucho	24,533	639	15	35	25,222
Cajamarca	41,109	914	37	83	42,143
Callao	62,330	2,073	78	352	64,833
Cusco	72,771	1,265	20	102	74,158
Huancavelica	8,437	111	2	6	8,556
Huánuco	27,901	234	8	37	28,180
Ica	46,883	1,258	28	125	48,294
Junín	69,961	956	26	94	71,037
La Libertad	97,488	3,030	71	280	100,869
Lambayeque	67,644	1,380	36	136	69,196
Lima	828,526	39,553	1,458	6,686	876,223
Loreto	33,236	25	4	112	33,377
Madre de Dios	14,001	35	4	45	14,085
Moquegua	11,565	259	6	23	11,853
Pasco	11,006	204	5	9	11,224
Piura	82,806	1,812	57	201	84,876
Puno	40,407	1,035	29	242	41,713
San Martín	38,064	63	14	97	38,238
Tacna	29,987	502	16	52	30,557
Tumbes	15,564	247	11	25	15,847
Ucayali	27,954	66	10	91	28,121
TOTAL	1,836,848	60,702	2,034	9,245	1,908,829

Fuente: Encuesta nacional de empresas 2017

Elaboración: (Ministerio de la Producción, 2017)

Hasta este punto se tiene calculado el mercado total que son las empresas de esos tamaños, sectores económicos y regiones del país; se consideró que todas estas empresas buscan hacer publicidad de sus productos y servicios.

Como segunda etapa se calculó el mercado potencial y para esto se definió el porcentaje de empresas que usan internet y que hacen publicidad por este medio. En la tabla V.4 se pueden apreciar indicadores de uso tecnologías de información en

empresas según su sector económico, como se puede ver en promedio el 64.1% de empresas tienen personal ocupado que usa internet.

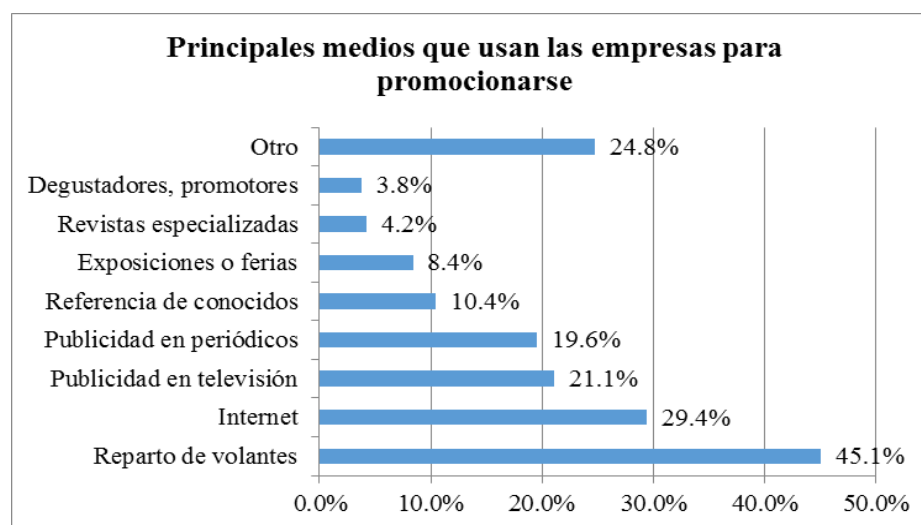
Tabla V.4 Indicadores de uso de tecnologías de información por sector, 2017

Indicador / Sector	Pesca	Minería	Manufactura	Servicios	Construcción	Comercio	TOTAL
Uso de computador o portátil	90.0%	68.1%	71.9%	76.3%	93.8%	51.8%	65.6%
Uso de telefonía fija o móvil	98.4%	93.2%	94.6%	94.1%	95.5%	92.1%	93.3%
Intranet	7.6%	7.0%	4.8%	8.1%	9.4%	3.1%	5.6%
Extranet	13.8%	4.4%	1.2%	3.3%	2.8%	0.8%	2.0%
Página web	37.9%	33.3%	35.1%	38.9%	41.3%	21.5%	30.8%
Personal usa computadoras	29.9%	27.5%	30.8%	47.7%	54.2%	33.9%	39.9%
Personal usa internet	43.2%	38.9%	48.0%	67.1%	62.5%	66.5%	64.1%
Personal capacitado en TIC	23.2%	20.2%	28.4%	32.1%	24.8%	43.7%	34.9%

Fuente: Encuesta nacional de empresas 2017
Elaboración: (Ministerio de la Producción, 2017)

En la figura V.1 se pueden apreciar los principales medios que usan las empresas para promocionar sus productos o servicios, como se puede ver el 29.4% usa internet.

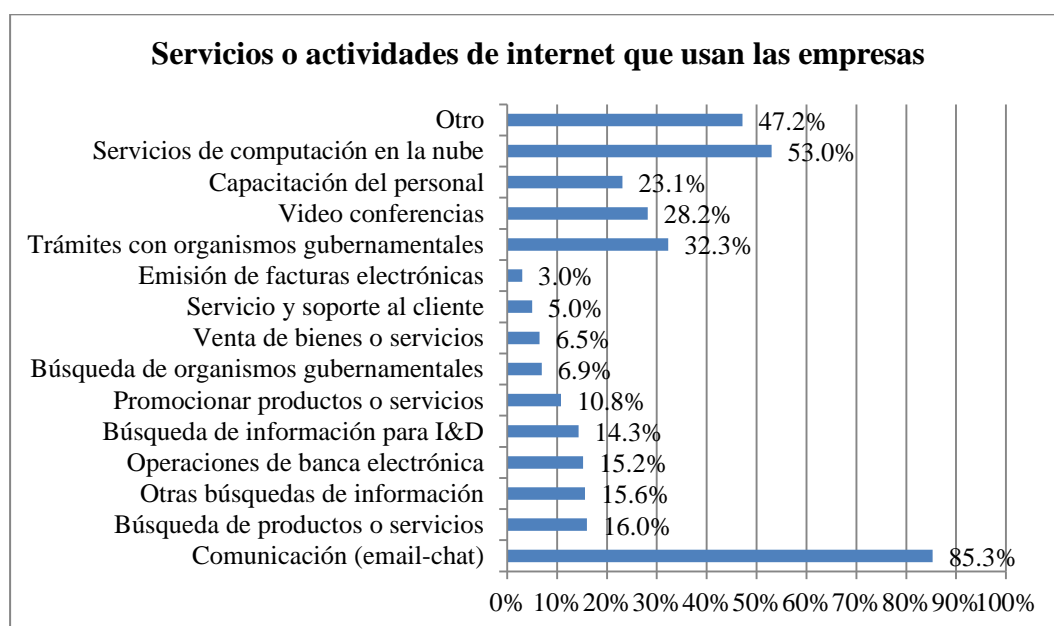
Figura V.1 Principales medios que usan las empresas para promocionarse, 2017



Fuente: Encuesta nacional de empresas 2017
Elaboración: (Ministerio de la Producción, 2017)

Finalmente se identificó el porcentaje de empresas que usan internet para promocionar buscar, vender y/o comprar productos. En la figura V.2 se puede apreciar los servicios o actividades de internet que usan las empresas, como se puede ver las empresas que usan internet para fines comerciales (búsqueda de productos y venta de productos) suman un 68.6%.

Figura V.2 Servicios o actividades de internet que usan las empresas, 2017



Fuente: Encuesta nacional de empresas 2017

Elaboración: (Ministerio de la Producción, 2017)

De acuerdo a la investigación realizada previamente se calculó la cantidad de empresas en el mercado total, potencial, efectivo y en el mercado meta. Para esto se usó la cantidad de empresas identificadas y los porcentajes según cada variable. A continuación se muestra el cálculo del tamaño de mercado para los dos segmentos de usuarios:

a.- Tamaño de mercado de proveedores (micro y pequeña empresa)

Mercado total:

- Total empresas (micro y pequeñas): 1,897,550
- Sector económico (G, K, O, D, I, F): 1, 690,279 (82%)
- Región sur y Lima (Lima, Arequipa, Cusco, Callao, Ica, Puno, Tacna, Y Moquegua): 1, 244,577 (66%)

Mercado potencial:

- Usan internet: 64.1% = 797,774

Mercado efectivo:

- Hacen publicidad por internet: 29.4% = 234,546

Mercado meta:

- Para definir cuantas empresas estén dispuestas a contratar y pagar el servicio se debe realizar una investigación de mercados cuantitativa mediante una encuesta. Al resultado obtenido se le debe aplicar el porcentaje objetivo de participación de mercado (inicia con 1% y crece hasta 4% a lo largo de cinco años).

b.- Tamaño de mercado de clientes (mediana y gran empresa)

Mercado total

- Total: 11,279 empresas
- Sector económico (todos): 11,279 (100%)
- Región sur y Lima: 7,877 (69%)

Mercado potencial:

- Usan internet: 64.1% = 5,049

Mercado efectivo:

- Usan internet para fines comerciales (búsqueda de productos, venta de productos): 68.6% = 3,463

Mercado meta:

- Para definir cuantas empresas estén dispuestas a usar el servicio se debe realizar una investigación de mercados cuantitativa mediante una encuesta. Al resultado obtenido se le debe aplicar el porcentaje objetivo de participación de mercado (inicia con 10% y luego crece hasta 18% a lo largo de cinco años).

5.3.2 Fuente primaria: entrevista en profundidad a expertos

El presente proyecto abarca dos segmentos de clientes que interactuarán entre ellos, el primero conformado por empresas grandes y medianas que buscan nuevos proveedores (demanda), y el segundo segmento por pequeñas y micro empresas que buscan conseguir nuevos clientes (oferta). Por ello es necesario aplicar un instrumento para cada segmento e identificar las diversas necesidades y características de ambos.

Se ha determinado aplicar el instrumento de entrevista a expertos a ambos sectores, sustentado en las limitaciones de información que se tienen para conocer las necesidades de estos segmento y validar la información secundaria. En los siguientes puntos se describen las características del instrumento utilizado.

Los objetivos son conocer la opinión de expertos sobre:

- Búsqueda de proveedores: Necesidades, proceso, métodos, problemas, requisitos y disposición a contratar MYPES.
- MYPES: Relaciones comerciales con mediana y gran empresa, rubros principales, aspectos positivos y negativos, programas de apoyo.
- Plataformas digitales: Opinión de uso, conocimiento de plataformas similares, problemas, diseño, atributos para mejorar experiencia del cliente, flujo de ingresos, periodo de recupero y relación con las MYPES.
- Opinión sobre plataforma propuesta: Comentarios, ventajas y desventajas identificadas, sugerencias y disposición a contratarla.

Para definir los expertos a entrevistar se revisaron los objetivos y se identificaron estos rubros como potenciales fuentes de información: Administración medias y grandes empresas, compras, contratos, asociaciones de empresas, administración MYPES y diseño o manejo de plataformas digitales. De acuerdo a esto se elaboró la siguiente tabla V.5 donde se determinó el perfil que debe tener cada experto, y cuáles fueron los elegidos (nombre y experiencia).

Tabla V.5 Cuadro de perfiles de expertos

Rubro	Perfil	Nombre	Cargo
Compras	Profesional con varios años de experiencia en liderar áreas de gestión de compras y proveedores. Parte de una mediana o gran empresa del sector industrial o minero.	Daniela Paz Murillo	Superintendente de compras de Sociedad Minera Cerro Verde
Contratos	Profesional con varios años de experiencia en liderar áreas de gestión de contratos y proveedores. Parte de una mediana o gran empresa del sector industrial o minero.	Arlis Jackson Pérez Castañeda	Jefe de Contratos y Servicios de Ingeniería en Southern Perú
Administración mediana o gran empresa	Profesional con varios años de experiencia en gerencias de administración, a cargo de áreas de suministro y soporte administrativo. Parte de una mediana o gran empresa del sector industrial.	José Luis Luna Ramírez	Gerente de administración de Terminal Internacional del Sur (TISUR)
Asociaciones	Profesional con experiencia en liderar	Daniel	Gerente del clúster minero

de empresas medianas o grandes	asociaciones de empresas como cámaras de comercio o clúster industriales.	Escalante Collaco	del sur (parte de la cámara de comercio de Arequipa)
Administración de MYPES	Profesional con varios años de experiencia en administración de MYPES, a cargo de las decisiones comerciales de la empresa.	Aida Flores Delgado	Propietaria y Gerente general de Decoraciones Moll
Asociaciones de empresas MYPES	Profesional con experiencia en liderar asociaciones de empresas de MYPES	Germán Zavala Contreras	Director Ejecutivo Cámara PYME
Plataformas digitales	Profesional con experiencia en diseño y mantenimiento de plataformas digitales (webs y apps), relacionadas al comercio B2B.	Karin Luna Santa María	Gerente de empresa de diseño de plataformas digitales (IASOFT)

Elaboración: Autores de esta tesis

Se evaluó el contenido, la información que se requiere, así como el tipo y contenido de las preguntas, y de acuerdo a esto se elaboraron 04 guías de entrevista según el perfil de cada experto (ver Anexos 3, 4, 5 y 19). La entrevista se realizó de forma presencial por los autores de esta tesis, en la oficina de cada uno de los expertos.

5.4. Investigación concluyente

A continuación se presentan las fuentes e instrumentos utilizados para realizar la investigación concluyente y obtener información relevante para el negocio:

5.4.1 Encuesta a MYPES (proveedores)

Se determinó aplicar el instrumento de encuesta para evaluar el segmento de MYPES que buscan nuevos clientes, sustentado en que se requieren datos primarios cuantitativos que detallen con precisión las características y necesidades de este segmento. En los siguientes puntos se describen los detalles del instrumento utilizado.

Los objetivos de la encuesta son los siguientes:

- Conocer la inversión actual de las MYPES en publicidad.
- Conocer la necesidad de asesorías de las MYPES.
- Identificar el perfil de los potenciales clientes.
- Estimar la demanda potencial y efectiva para el negocio.
- Estimar el rango de precios deseado.

El encuestado previsto son personas que tengan a su cargo decisiones comerciales de una MYPES de Lima o región sur de Perú.

En cuanto al muestreo, se determinó aplicar un muestreo no probabilístico por cuotas, considerando una base de datos de MYPES armada con los contactos obtenidos por los autores de la presente tesis. Se envió la encuesta a todos estos contactos y se esperó hasta completar el número del tamaño de muestra. Ya que fue por cuotas se seleccionaron cantidades de MYPES según la proporción por departamento que tiene el universo, pero considerando solo los departamentos del presente estudio. En la tabla V.6 se puede apreciar la proporción de MYPES por departamento, donde los principales son Lima y Arequipa.

Tabla V.6 Proporción de MYPES por departamento

Departamento	MYPES
Arequipa	9%
Callao	5%
Cusco	6%
Ica	4%
Lima	70%
Moquegua	1%
Puno	3%
Tacna	2%

Fuente: PRODUCE (2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

Para realizar el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En la cual se tienen los siguientes factores:

- N = tamaño de la población = 234 546 MYPES que usan internet para fines comerciales
- Z = nivel de confianza = 95% como estándar industrial
- P = probabilidad de éxito = 50%
- Q = probabilidad de fracaso = 50%
- D = precisión = 5% como margen de error requerido

Después de reemplazar estos factores por los números correspondientes, se calculó que la muestra debe ser de 384 encuestados.

La encuesta se realizó de forma online mediante la herramienta de formularios de Google. A continuación se muestra la tabla V.7 con los parámetros considerados para la aplicación de la encuesta:

Tabla V.7 Parámetros de diseño de la encuesta

Parámetro	Descripción
Universo	Personas que tengan a su cargo decisiones comerciales de MYPES
Método de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia
Población	234,546 MYPES (tamaño de mercado calculado)
Tamaño de muestra	384 encuestas
Fiabilidad de la muestra	Error muestral +/- 5% y nivel de confianza 95%.
Supervisión	100% dado que la encuesta se aplicó por miembros del equipo del proyecto.
Fecha de trabajo de campo	Julio a Octubre del 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente se evaluaron los objetivos y la información que se requiere, así como el tipo y contenido de las preguntas, y de acuerdo a esto se elaboró el cuestionario mostrado en el Anexo 1.

5.4.2 Encuesta a mediana y gran empresa (clientes)

Se determinó aplicar el instrumento de encuesta para evaluar el segmento de mediana y gran empresa que busquen proveedores (Demanda), sustentado en que se requieren datos primarios cuantitativos que detallen con precisión las características y necesidades de este segmento. En los siguientes puntos se describen los detalles del instrumento utilizado.

Los objetivos de la encuesta son los siguientes:

- Conocer las principales características del proceso de búsqueda de proveedores
- Conocer la actualidad de la contratación de MYPES por parte de la mediana y gran empresa.
- Identificar el perfil de los potenciales clientes.
- Estimar la demanda potencial y efectiva para el negocio.

El encuestado previsto para la aplicación de la encuesta son personas que tengan a su cargo el manejo de proveedores de una mediana o gran empresa peruana.

En cuanto al muestreo, se determinó aplicar un muestreo no probabilístico por cuotas, considerando una base de datos de empresas armada con los contactos obtenidos por los autores de la presente tesis. Se envió la encuesta a todos estos contactos y se esperó hasta completar el número del tamaño de muestra. Ya que fue por cuotas, se seleccionaron cantidades de empresas según la proporción por departamento que tiene el universo, pero considerando solo los departamentos objetivos del presente estudio. En la tabla V.8 se puede apreciar la proporción de empresas por departamento, donde el principal es Lima.

Tabla V.8 Proporción de empresas medianas y grandes por departamento

Departamento	Mediana y gran empresa
Arequipa	4%
Callao	4%
Cusco	1%
Ica	2%
Lima	85%
Moquegua	0%
Puno	3%
Tacna	1%

Fuente: PRODUCE

Elaboración: Autores de esta tesis

Para realizar el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En la cual se tienen los siguientes factores:

- N = tamaño de la población = 3463 empresas medianas y grandes que usan internet para fines comerciales
- Z = nivel de confianza = 95% como estándar industrial
- P = probabilidad de éxito = 50%
- Q = probabilidad de fracaso = 50%
- D = precisión = 5% como margen de error requerido

Después de reemplazar estos factores por los números correspondientes, se calculó que la muestra debe ser de 346 encuestados. La encuesta se realizó de forma online mediante la herramienta de formularios de Google. A continuación se muestra la tabla V.9 con los parámetros considerados para la aplicación de la encuesta:

Tabla V.9 Parámetros de diseño de la encuesta

Parámetro	Descripción
Universo	Personas que tengan a su cargo el manejo de proveedores de una mediana o gran empresa peruana.
Método de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Población	3,463 empresas (tamaño de mercado calculado)
Tamaño de muestra	346 encuestas
Fiabilidad de la muestra	Error muestral +/- 5% y nivel de confianza 95%.
Supervisión	100% dado que la encuesta se aplicó por miembros del equipo del proyecto.
Fecha de trabajo de campo	Julio a Octubre del 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis

Se evaluó el contenido, la información que se requiere, así como el tipo y contenido de las preguntas, y de acuerdo a esto se elaboró el cuestionario mostrado en el Anexo 2.

5.5. Descripción de resultados

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos en la investigación exploratoria de fuentes secundarias (investigación sobre clientes y proveedores) y fuentes primarias (entrevista en profundidad); además de los resultados cuantitativas de la investigación concluyente (encuesta). A partir de estos datos se calculó la demanda para el presente negocio.

5.5.1 Resultados de investigación de fuentes secundarias

De acuerdo a la investigación realizada previamente se calculó la cantidad de empresas en el mercado total, potencial, efectivo y en el mercado meta. Para esto se usó la cantidad de empresas identificadas y los porcentajes según cada variable.

Segmento de proveedores (Micro y pequeña empresa)

- Mercado Total: Empresas del sector económico (G, K, O, D, I, F) y de la región Sur y Lima = 1, 244,577 (66%)
- Mercado Potencial: Empresas que usan Internet = 797,774 (64.1%)
- Mercado Efectivo: Empresas que hacen publicidad por internet = 234,546 (29.4%)
- Mercado Meta: Por determinar después de procesar los resultados de la encuesta.

Segmento de clientes (Mediana y Gran Empresa)

- Mercado Total: Empresas del sector económico (G, K, O, D, I, F) y de la región Sur y Lima = 7,877 (69%)
- Mercado Potencial: Empresas que usan Internet = 5,049 (64.1%)
- Mercado Efectivo: Empresas que usan internet para fines comerciales (búsqueda de productos, venta de productos) = 3,463 (68.6%)
- Mercado Meta: Por determinar después de procesar los resultados de la encuesta.

5.5.2 Resultados de entrevista a expertos

Después de realizar las entrevistas, se analizaron las respuestas de cada experto a cada pregunta (ver Anexo 6) y se identificaron los principales aportes a los objetivos planteados, los cuales son mostrados en la tabla V.10:

Tabla V.10 Aportes de expertos a objetivos planteados

Objetivos	Conclusiones
<p><u>Búsqueda de proveedores:</u> Necesidades, procesos, métodos, problemas, requisitos y disposición a contratar MYPES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas realizan la búsqueda de proveedores principalmente para fomentar la competitividad y beneficiarse con la mejora de condiciones comerciales. 2. Las búsquedas de las empresas se realizan principalmente por el área de compras, pero también es realizada por usuarios internos que buscan soluciones técnicas específicas. 3. Los principales métodos usados son la búsqueda por referencias o recomendaciones, correos de presentación recibidos y búsquedas en internet. El método más usado es el de correos recibidos, pero se menciona que la información se pierde y no se encuentra en el momento en el que se tiene la necesidad. 4. No es usual que se tenga problemas para conseguir nuevos proveedores, dado que se reciben bastantes ofertas. Sin embargo, si se puede tener limitaciones para cubrir necesidades excedentes o en épocas de gran demanda. 5. La principal limitación que se tiene para incorporar nuevos proveedores es el cumplimiento de los requerimientos de inscripción (homologación) y la especialización en determinados productos o servicios.
<p><u>MYPES:</u> Relaciones comerciales con mediana y gran empresa, rubros principales, aspectos positivos y negativos, programas de apoyo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que no hay muchas relaciones comerciales entre las MYPES y la mediana y gran empresa debido a la brecha que tienen para cumplir los requerimientos para convertirse en proveedores. 2. La falta de capacidad para pedidos de gran volumen es otra de sus limitaciones, así como la capacitación, por lo que se hace necesario que estas empresas puedan ser asesoradas en buenas prácticas. 3. Se tienen oportunidades para las MYPES en los productos o servicios de poca complejidad y en compras de montos no muy grandes de suministros no críticos. Resalto la mención de compras por responsabilidad social, servicios generales y metal mecánicos. 4. Se tiene una oportunidad para las MYPES en casos en los que se exceda la capacidad de proveedores regulares o en los que se hace necesario diversificar. Se menciona que hay muchos casos en los que otras empresas subcontratan a MYPES para la realización de los trabajos que se les adjudican. 5. Las MYPES cuentan con dificultades para cumplir con los requisitos y dejan de contratar asesoramientos por su elevado costo. 6. Las MYPES no tienen mucha experiencia en el mercado digital pero tienen la intención de capacitarse y generar presencia para la búsqueda de nuevos clientes
<p><u>Plataformas digitales:</u> Opinión de uso, conocimiento de plataformas similares, problemas, diseño, atributos para mejorar experiencia del</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se resalta la importancia de las plataformas digitales como una valiosa herramienta, pero se tiene la perspectiva que en algunos casos no se actualiza la información y se tiene desconfianza en la información que se publica. 2. La plataforma debe ser fácil de usar o entender (sistema intuitivo), buscando generar una experiencia agradable al usuario. 3. Se recomienda que no solo se enfoque en la solución del problema, sino también considerar el análisis de los usuario, la infraestructura digital y los costos de mantenimiento, personal, publicidad luego de lanzar la plataforma.

<p>cliente, flujo de ingresos, periodo de recupero y relación con las MYPES.</p>	<p>4. Para determinar cuándo una plataforma digital debe comenzar a obtener ingresos se debe considerar la importancia de consolidar una red. Se recomienda un modelo Freemium (gratis) y luego lanza una versión de pago o con planes más complejos, el momento debe ser determinado por la proyección que se realicen.</p>
<p><u>Opinión sobre plataforma propuesta:</u> Comentarios, ventajas y desventajas identificadas, sugerencias y disposición a contratarla.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que la plataforma digital es una alternativa de interés para los entrevistados, resaltando que puede resolver un problema real con el que se convive. 2. Las MYPES deben ser asesoradas para el cumplimiento de los requisitos de homologación, así como en su gestión financiera, organizacional y administrativa. 3. Se debe tener una funcionalidad que permita filtrar de acuerdo a la capacidad de atención de la empresa. 4. Se deben colocar parámetros en la funcionalidad de evaluación de proveedores, con el objetivo de que la información se a lo más transparente posible. También se debe buscar que la información que los proveedores coloquen cumpla con este requisito de transparencia en la información. 5. Se deben buscar acuerdos con grandes y medianas empresas para que cumplan una cuota de contratación de MYPES y se les pueda dar un reconocimiento a cambio.

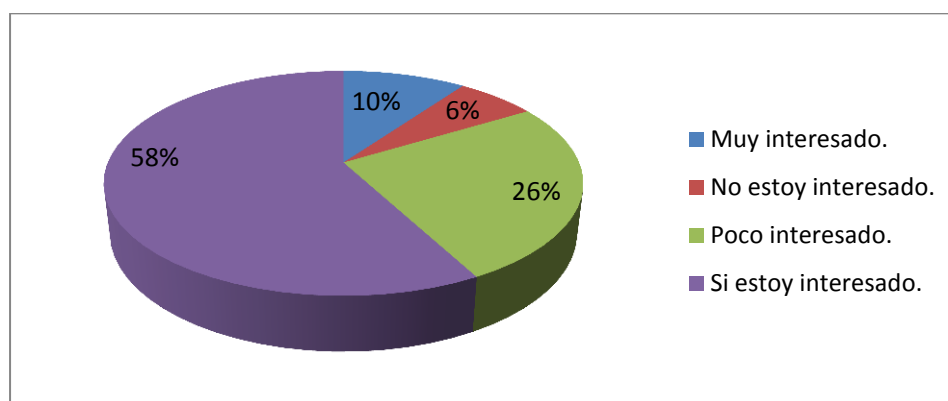
Elaboración: Autores de esta tesis

5.5.3 Resultados de encuesta

En la encuesta de MYPES se consideraron como válidas 434 encuestas desarrolladas por personas que tienen a su cargo las decisiones comerciales de sus empresa y que cumple con los requisitos en cuanto a rangos de venta para ser consideradas como empresas de este tipo. Los resultados obtenidos de la encuesta y evaluación de cada una de las preguntas se muestran en el anexo 7, mientras que el resumen de los resultados es el siguiente:

- La mayoría de empresas MYPES están dispuestos a afiliarse al indicar que tienen interés por la plataforma (68%), siendo la mayor disposición para pagar por una suscripción mensual entre S/ 100 a 200 (52%).

Figura V.3 Nivel de interés en empresas MYPES encuestadas



Elaboración: Autores de esta tesis

- El 48% de las empresas MYPES no tiene dentro de sus clientes a medianas o grandes empresas.
- El 55% de las empresas invierten entre S/ 100 a 500 mensual en publicidad, siendo el rango de mayor resultado por lo que se debe considerar este valor para las decisiones referidas a los gastos máximos que se pueden efectuar.
- En cuanto a la publicidad por internet, el 42% de las empresas ha invertido en este modo en el último año, invirtiendo en su mayoría entre S/ 250 a 500 (38%). El principal medio usados es Google adwords (31%), seguido de Facebook ads (23%) y Páginas amarillas (23%). La satisfacción de estas empresas es resaltantemente positiva (85%).

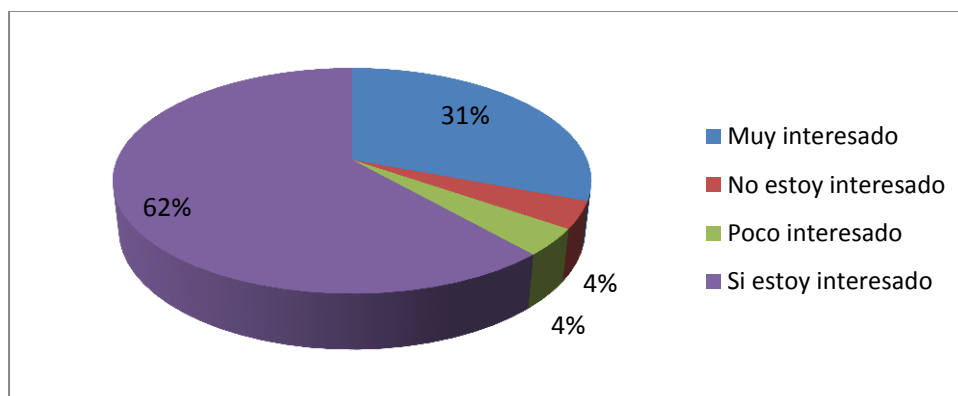
- Por otro lado, un 52% de empresas no invierte o ha invertido en publicidad por internet pero si tiene interés en hacerlo, los principales factores que los llevan a no hacerlo son la desconfianza (17%), el desconocimiento (22%) y la percepción de la efectividad de resultados (28%).
- Al 52% de empresas se les ha solicitado una homologación para que puedan dar sus servicios o productos a otra empresa, mientras que a un 32% se les solicitó una homologación sin intermediaciones. La mayoría de empresas han tenido problemas para cumplir los requisitos solicitados (56%).
- Respecto al servicio de asesoría para el cumplimiento de requisitos de homologación, el 58% muestra interés por el servicio, siendo la mayor disposición para pagar por la asesoría entre S/ 100 a 200 (47%).
- El interés de las empresas en la plataforma se manifiesta independientemente del tamaño de la empresa, siendo mayor en las microempresas (79%) que en las pequeñas empresas (50%).
- La disposición a pagar por el servicio mensual de las empresas según el tamaño de la empresa, tiene un comportamiento distinto en las micro empresas y en las pequeñas empresas, siendo la mayor predisposición de pago en las micro empresas en el rango de S/ 50 a 100 (53%) y en las pequeñas empresas en el rango de S/ 100 a 200 (67%).
- El interés en la plataforma de las empresas que no tienen dentro de sus clientes a grandes o medianas empresas (86%) es mayor al de las empresas que ya tienen estos clientes (51%), sin embargo se nota el interés en ambos casos.

En la encuesta aplicada a las medianas y grandes empresas se consideraron como válidas 348 encuestas desarrolladas por personas que tienen a su cargo las decisiones comerciales de sus empresa y que cumple con los requisitos en cuanto a rangos de venta para ser consideradas como empresas de este tipo. Los resultados obtenidos de la encuesta y evaluación de cada una de las preguntas se muestran en el Anexo 7, mientras que el resumen de los resultados es el siguiente:

- La mayoría de empresas medianas y grandes están dispuestos a afiliarse a la plataforma al indicar que si están interesadas y si están muy interesadas en la

plataforma (93%), siendo su principal objetivo reducir el tiempo de búsqueda de proveedores que cumplan sus requisitos (54%).

Figura V.4 Nivel de interés en empresas grandes y medianas encuestadas



Elaboración: Autores de esta tesis

- El 65% de las empresas medianas y grandes realizan la búsqueda de proveedores con una frecuencia menor a un mes (65%). Las principales razones para la búsqueda de proveedores son mejorar la calidad de servicio (27%), buscar una solución específica (27%) y reducir costos (19%).
- El 42% de las empresas indican que han tenido problemas para encontrar proveedores, de ellos el 47% indica que principal problema se da porque no cumplen sus requisitos (45%).
- El principal método que se utilizan para la búsqueda de proveedores mediante el uso de internet (54%), seguido del uso de referencias y recomendaciones (38%).
- Se evidencia que dentro del proceso de selección de proveedores la etapa que demanda más tiempo es la de solicitud de información y cotización (38%), sin embargo le siguen la evaluación de proveedores (35%) y su búsqueda (19%), por lo que la plataforma debe buscar resolver estos tiempos.
- Los principales requisitos exigidos a los proveedores por las empresas medianas y grandes son la experiencia en el sector (52%) y el la homologación (19%).

- Las medianas y grandes empresas consideran que la principal ventaja de una MYPES es su mayor flexibilidad (46%), mientras que por otro lado, consideran que su mayor desventaja es la falta de experiencia (38%).
- En el 88% de las empresas no existe una política interna que los lleve a la contratación de las MYPES.
- Tanto las medianas (94%) como las grandes empres (84%) están interesadas en la utilización de la plataforma.
- El 62% de las empresas que están interesadas realizan la búsqueda de proveedores con una frecuencia menor a un mes.

5.5.4 Estimación de la demanda

Para realizar la estimación de la demanda se utilizó la información obtenida de la investigación de fuentes secundarias complementada con los resultados de las fuentes primarias (principalmente de la encuesta). Se debe considerar que esta plataforma tiene dos segmentos de demanda: proveedores y clientes.

Segmento de proveedores (micro y pequeña empresa):

- Mercado total: Empresas del sector económico (G, K, O, D, I, F) y de la región sur y Lima = 1, 244,577 (66%)
- Mercado potencial: Empresas que usan internet = 797,774 (64.1%)
- Mercado efectivo: Empresas que hacen publicidad por internet = 234,546 (29.4%)
- Mercado meta: De acuerdo a los resultados de la encuesta hay un 10% que está muy interesado y 61% que está interesado. Debido a que este tipo de plataforma es nueva en el mercado se enfocó en el 10% de muy interesadas, que son 23,454 empresas.
- Participación: Considerando que las MYPES si pagan por esta plataforma, se definió una participación inicial de 1% del mercado meta, aumentando 1% anualmente según los objetivos comerciales definidos en el plan de marketing.

Segmento de clientes (mediana y gran empresa):

- Mercado total: Empresas del sector económico (G, K, O, D, I, F) y de la región sur y Lima = 7,877 (69%)
- Mercado potencial: Empresas que usan internet = 5,049 (64.1%)
- Mercado efectivo: Empresas que usan internet para fines comerciales (búsqueda de productos, venta de productos) = 3,463 (68.6%)
- Mercado meta: De acuerdo a los resultados de la encuesta hay un 31% que está muy interesado y 62% que está interesado. Debido a que este tipo de plataforma es nueva en el mercado se enfocó en el 31% de muy interesadas, que son 1,073 empresas.
- Participación: Considerando que las empresas medianas y grandes no pagan por esta plataforma, se definió una participación inicial de 10% del mercado meta, aumentando 2% anualmente según los objetivos comerciales definidos en el plan de marketing.

5.6. Conclusiones del capítulo

A partir de la investigación de mercados realizada se puede concluir que existe un mercado meta bastante atractivo para el negocio propuesto, el cual está compuesto por dos segmentos: 23,454 MYPES y 1,073 empresas medianas y grandes; cantidades que se definieron después de investigar fuentes secundarias (informes estadísticos) y fuentes primarias (encuesta). En el plan de marketing se detalla la participación a la que apunta este negocio. Adicionalmente la investigación permitió evidenciar las preferencias de cada segmento y el precio que están dispuestas a pagar (entre 50 y 200 soles), con esta información se puede configurar y dimensionar la plataforma con un enfoque en la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO VI. MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se presenta el modelo de negocio que se requiere para su puesta en marcha, para ello se utilizó la herramienta del Modelo Canvas (Osterwalder, 2011), mostrando de una forma clara los elementos que forman parte del negocio.

En la página siguiente se muestra la tabla VI.1 Matriz Canvas, esta contiene el lienzo correspondiente al modelo de negocio desarrollado. A continuación se describe cada una de las partes que lo componen:

6.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor se sustenta en ofrecer una nexos comercial confiable entre las micro y pequeñas empresas que ofrecen sus productos y servicios; conectándose con las medianas y grandes empresas las que tienen una nueva fuente de alternativas de proveedores que son asesorados para cumplir sus requisitos y estándares de trabajo. A continuación se detalla la propuesta para cada segmento:

6.1.1 Propuesta de valor para MYPES

Se identifica en la encuesta desarrollada que el 56% de las empresas MYPES tienen o han tenido dificultades para cumplir los requisitos de las grandes empresas, esto representa una barrera para poder ofrecer conseguir clientes corporativos, sus productos con precios competitivos o buenos niveles de calidad. Las MYPES optan por atender clientes particulares pequeños y se les hace muy difícil llegar al sector empresarial de mediana y grandes empresas, debido a las barreras y requisitos que existen.

En este contexto, la plataforma permite registrar y difundir los productos o servicios que ofrezcan estas MYPES, en esta plataforma no solo aparece su información sino también sus principales fortalezas, su confiabilidad, datos económicos, laborales, operativos, de calidad y, experiencias pasadas.

Tabla VI.1 Matriz Canvas

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuestas de Valor</u>	<u>Relaciones con clientes</u>	<u>Segmentos de Clientes</u>
<p>- Empresas que apoyan el emprendimiento.</p> <p>- Incubadoras de startups.</p> <p>- El Estado.</p> <p>- Empresa que desarrolle el portal WEB y aplicación.</p>	<p>- Crear buenas relaciones con las MYPES.</p> <p>- Crear buenas relaciones con las medianas y grandes empresas.</p> <p>- Evaluación de las empresas medianas y grandes a los servicios brindados por las MYPES.</p> <p>- Marketing estratégico.</p>	<p>Propuesta de valor para MYPES:</p> <p>- Promocionar los servicios de las micros y pequeñas empresas, agregando criterios de confiabilidad, calidad y garantía.</p> <p>- Ampliar la cartera de clientes de las MYPES fomentando su crecimiento con asesoría para el cumplimiento de requisitos.</p> <p>Propuestas de valor para medianas y grandes empresas:</p> <p>- Hacer más fáciles y rápidos los procesos de contratación de servicios y compra de productos para las medianas y grandes empresas.</p> <p>- Lograr que las medianas y grandes empresas encuentren las empresas adecuadas para cubrir sus necesidades en productos y servicios.</p> <p>Confianza y garantía para concretar negocios, mediante el apoyo al crecimiento de las MYPES.</p>	<p>Con las MYPES:</p> <p>- Asesoramiento.</p> <p>- Soporte para encontrar nuevos clientes.</p> <p>Con las medianas y grandes empresas:</p> <p>- Soporte para encontrar las empresas adecuadas que brinden los servicios y productos que necesitan.</p> <p><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal WEB. • Aplicaciones en Android, IOS (Apple) y Windows Phone. • Redes sociales. • Ferias de industrias • Ferias de emprendimiento y de startups. 	<p>El negocio va dirigida principalmente a dos segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Micro y Pequeñas Empresas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Que buscan incrementar sus ventas. ○ Que buscan ampliar su cartera de clientes. ○ Que busquen formas fáciles de hacerse más conocidos y de promocionar sus fortalezas. ▪ Medianas y grandes empresas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Que buscan productos y servicios para cubrir sus necesidades. ○ Que buscan simplificar sus procesos de compras de productos y servicios.
<u>Estructura de Costes</u>			<u>Fuentes de Ingresos</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del portal web y aplicaciones móviles. • Publicidad constante • Asesores de emprendimiento y de MYPES • Equipo de ventas • Equipo de administración 			<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por suscripción de las MYPES. • Ingresos por asesorías. • Ingresos por publicidad 	

Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente muchos de los clientes medianos y grandes usualmente piden varios requisitos para sus proveedores: homologaciones, procedimientos ambientales, de seguridad y calidad, documentación legal y organizacional, entre otros. Mediante el negocio se efectúa un asesoramiento para poder organizar y gestionar esta documentación y organización de procesos, y así lograr las certificaciones o aprobaciones necesarias.

Esto permite que las grandes y medianas empresas encuentren a las MYPES de forma más rápida y fácil dentro de sus opciones, de esta manera pueden contratarlos mitigando los riesgos de incorporar un nuevo proveedor.

6.1.2 Propuestas de valor para mediana y gran empresa

De acuerdo a las entrevistas con expertos, las medianas y grandes empresas constantemente están en búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan productos y servicios de calidad y que cumplan sus expectativas; uno de los problemas identificados es que el proceso de búsqueda de nuevos proveedores tiende a tomar un tiempo considerable, además que la posibilidad de contratar MYPES se acrecienta por factores como la toma de riesgos o el cumplimiento de todos sus requisitos operativos. Por este motivo, la plataforma permite registrar y difundir los productos o servicios que ofrecen las MYPES.

Esto permite que las grandes y medianas empresas encuentren en un menor tiempo los proveedores del rubro que desean y puedan analizar si cumplen con los parámetros requeridos, por lo que agilizan el proceso de contratación de servicios y compra de productos de baja y mediana complejidad.

Además, a mediano y largo plazo esto también es parte de la responsabilidad social de las medianas y grandes empresas que se interesen en este aspecto, ya que al contratar mayor cantidad de MYPES locales están contribuyendo al desarrollo económico de la localidad y al crecimiento del emprendimiento.

Los principales atributos de esta propuesta son el precio dado que no se cobra un elevado costo, la novedad ya que este servicio no existe actualmente, la conexión cercana y permanente entre proveedor y comprador; además de toda la disminución del riesgo y tiempo para las grandes y medianas empresas al contratar a pequeñas empresas.

6.2. Segmento, canales y relación con clientes

A continuación se describe los segmentos de clientes del negocio, a través de que canales se planifica interactuar con ellos y como se espera que sea la relación.

6.2.1 Segmento de clientes

La empresa va dirigida dos segmentos de clientes que cumplan con las siguientes características:

El primer segmento es el de micro y pequeñas empresas que ofrecen productos y servicios de bajo o mediana complejidad, principalmente orientados a atender el sector empresarial de su localidad. Además deben cumplir con estos requisitos:

- Buscan incrementar sus ventas y expandirse.
- Buscan ampliar su cartera de clientes al sector empresarial.
- Buscan aumentar su publicidad y promocionar sus fortalezas.
- Tienen todos sus procesos internos bien organizados
- Buscan la excelencia en sus operaciones, finanzas, nivel de servicio, calidad y seguridad.

El segundo segmento es el de medianas y grandes empresas que tienen como objetivo reducir costos por lo que están en búsqueda de nuevos proveedores con buenos niveles de calidad y precios competitivos en el mercado. Además deben cumplir con estos requisitos:

- Están abiertos a la posibilidad de trabajar con nuevas empresas, ya sean pequeñas o micro.
- Buscan simplificar sus procesos de contratación y compras.
- Buscan contribuir al desarrollo económico de su localidad.

6.2.2 Canales

El principal canal para ofrecer el servicio es una plataforma principal la cual está integrada e interconectada a los compradores y proveedores, con la posibilidad de acceder por dos medios, dependiendo la elección del contexto y disponibilidad que tenga el cliente:

a) La primera es el Portal web donde las MYPES están registradas y ofertas sus productos o servicios, junto a todas las características mencionadas anteriormente. También las medianas y grandes empresas tienen acceso para buscar los proveedores del rubro que les interesa y analizar las diferentes opciones de proveedores.

b) La segunda es una aplicación celular compatible con Android y IOS. Esta aplicación tiene la misma información que la plataforma web pero adaptada para su uso en Smartphone, facilitando la accesibilidad para la revisión y actualización de información.

Es importante recalcar que para llegar a los clientes también se usan otros canales como: Publicidad online, networking, publicidad directa, visitas empresariales y relaciones públicas.

6.2.3 Relación con clientes

La relación con los clientes es permanente e integral, por lo que es necesario invertir tiempo y dinero para consolidarlas. Es necesario que los clientes usen la plataforma y estén satisfechos después de haberla usado, por lo que se ha diferenciado a los dos segmentos de clientes:

En cuanto a las MYPES se asegura que se cargue correctamente su información, que usen la plataforma de forma óptima y sobretodo que logren la cantidad de ventas y clientes deseada. Para esto se realiza las siguientes actividades:

- Inducciones iniciales
- Asesoramiento técnico y comercial
- Tutoriales online para auto servicio
- Soporte técnico permanente
- Asesorías para cumplir requisitos de clientes

En cuanto a las medianas y grandes empresas se asegura que sepan cómo usar la plataforma de forma óptima, que encuentren los proveedores que desean, que sepan cómo analizarlos y sobretodo que estén satisfechos con el suministro o servicio recibido. Para esto se realiza las siguientes actividades:

- Inducciones iniciales
- Asesoramiento técnico y comercial
- Tutoriales online para auto servicio
- Soporte técnico permanente
- Retroalimentación después de haber recibido el servicio o suministro

6.3. Recursos, procesos y socios clave

A continuación se describen los recursos claves para el negocio, además de sus procesos más importantes y los socios clave que debe tener.

6.3.1 Recursos clave

Intelectuales

- Software de la plataforma web.
- Software de la aplicación para equipos móviles.
- Integración de la publicidad a las plataformas web y móvil.

Humanos

- Expertos en asesoría para MYPES, según necesidad de cada cliente.
- Fuerza de venta con capacidad y experiencia en el mercado de MYPES para cerrar clientes y con network en el ámbito empresarial para poder distribuir la plataforma eficientemente.

Financieros

- Asegurar el capital de los socios inversionistas para soportar inversión inicial y la operación del primer año en el que se conforma la red de clientes y proveedores.

6.3.2 Procesos y actividades clave

Plataforma/red

- Gestión de aplicativo web.
- Prestación de servicios ofrecidos.
- Intermediación entre empresas de forma rápida y eficiente.
- Promoción del aplicativo web, mediante fuerza de ventas para difundir el servicio ofrecido.
- Mantenimiento del aplicativo y soporte necesario para su operación.

Resolución de problemas

- Asesoría a los clientes.
- Soporte y resolución rápida de reclamos en el aplicativo.

6.3.3 Socios clave

Reducción de riesgo

- Asociación estratégica con el Estado y las entidades que impulsan el emprendimiento, esto es necesario ya que el Estado tiene base de datos de emprendedores y cuenta con recursos destinados para fomentar las MYPES. El negocio debe estar en el óptico de las asociaciones que lo promocionen.
- Asociación estratégica con Universidad que cuenten con incubadoras de negocios y startups, para ofrecer los servicios de intermediación a los negocios que se vengán desarrollando.

Optimización y economía de escala

- Asociación estratégica con el proveedor y diseñador de la página web y aplicativos móviles, con dicha asociación se reduce el coste de implementación y mantenimiento de la web, afianzando la relación con este proveedor clave.

6.4. Estructura de costes

Los principales costos se encuentran en la sustentación de la nómina del personal que trabaja para la empresa, desde la administración hasta la fuerza de ventas y personal de asesoría a empresas. También se tiene gastos importantes en el

mantenimiento de la plataforma y de equipos, así como en el pago de servicios incluyendo el alquiler de oficinas entre otros.

6.5. Fuentes de ingresos

Se planifica tener 03 tipos de ingresos: Por membresía o suscripción a la plataforma (MPYES), por publicidad contratada en la página web y por asesorías realizadas a las empresas.

- Ingresos por membresía: Los principales ingresos provienen de las MYPES a la que se cobra una membresía para tener acceso a la plataforma. Por otro lado, con el objetivo de fomentar la utilización de la plataforma por parte de las medianas y grandes empresas, su utilización es de modo gratuita para ellos.
- Ingresos por publicidad: Se vende publicidad en la plataforma en medida que se incrementen las visitas y los clientes, se tiene una modalidad de banners y otra para que resalten en los resultados de la búsqueda.
- Ingresos por asesorías: Se tiene ingresos producto de las asesorías que requieren las MYPES para el cumplimiento de los requisitos de las medianas y grandes empresas. Dado que la complejidad de las asesorías es variable, se ha definido como unidad de media una asesoría, con la posibilidad de que una empresa reciba varias de estas.

6.6. Conclusiones del capítulo

Se describió el modelo de negocio con cada uno de sus componentes, con la finalidad de explicar la plataforma y sus principales elementos mediante la herramienta Canvas. Se observa que los clientes y proveedores juegan el papel principal dentro del negocio, siendo la red que ellos conforman el elemento principal que debe ser protegido y promovido para que crezcan constantemente.

CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se describe el plan estratégico de la empresa, el cual se realizó luego de hacer el análisis interno y externo lo que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para formular estrategias que vayan acorde a los objetivos de la empresa, para luego plantear su ejecución y control.

7.1. Definición del negocio

A continuación se define el negocio que permita un intercambio de valor exitoso entre lo que hace esta empresa y lo que demanda el entorno, que sea capaz de capturar ingresos de los clientes y generar utilidades que permitan a la empresa crecer sosteniblemente.

7.1.1 Sistema viable

¿Qué se hace?

- Para MYPES: Ofrece a un espacio en una plataforma web y en una aplicación móvil para que puedan exponer sus productos/servicios con la finalidad de que las grandes y medianas empresas compren sus productos/servicios, asimismo se ofrece asesoría orientada a mejorar y perfeccionar sus procesos administrativos, de gestión y estratégicos.
- Para Grandes y Medianas Empresas: Ofrece el acceso a una plataforma web y a una aplicación móvil donde se encuentran los productos/servicios ofrecidos por MYPES peruanas que cuentan con un soporte que les permite ofrecer garantía y confianza en los productos/servicios.

¿Qué desea el entorno?

- Clientes:
 - MYPES: Desean sobrevivir en el mercado buscando nuevas oportunidades de hacer relaciones comerciales con otras empresas.

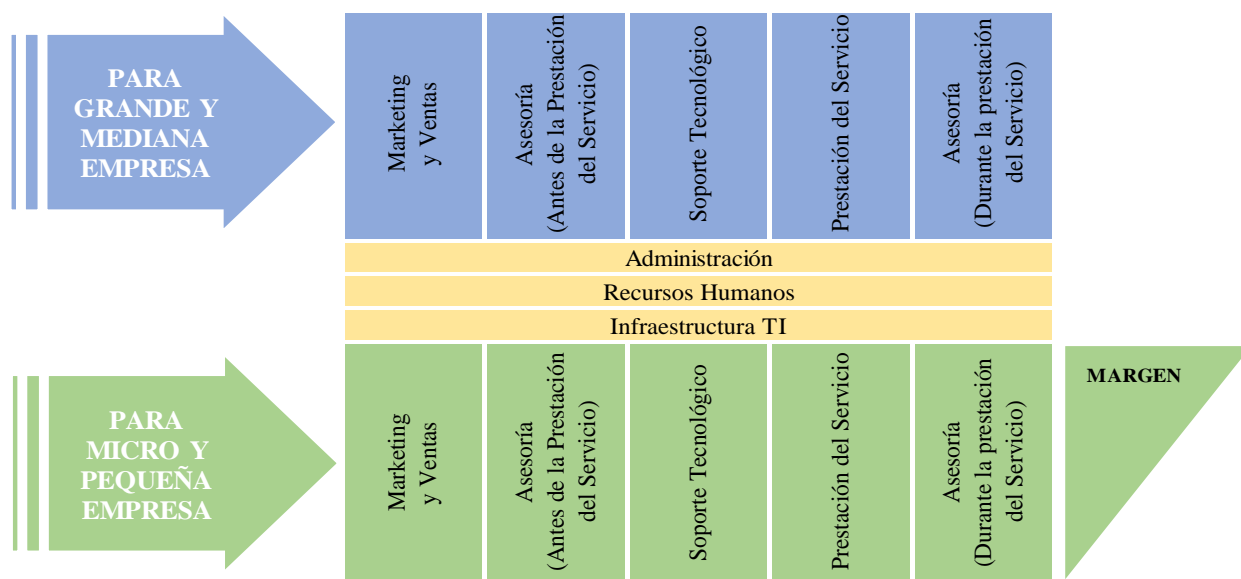
- Grandes y medianas empresas: Buscan incrementar sus ingresos y disminuir sus costos. Buscan nuevas formas de hacer las cosas, las cuales les permitan mayor efectividad en sus procesos.
- Proveedores: desean incrementar sus ventas, tener nuevos clientes, posicionar mejor su marca.
- Competidores: desean aumentar su participación en el mercado atrayendo a los clientes de las otras empresas.
- El Estado: busca facilitar y promover la generación de empleo y de inversión privada.
- Sector comercial/servicios: Desea incrementar y facilitar las relaciones comerciales.

Bajo este contexto se afirma que la empresa se encuentra en un sistema viable, el cual logra conectar las necesidades de los clientes con los servicios ofrecidos.

7.1.2 Cadena de valor

En la figura VII.1 se puede apreciar a detalle la cadena de valor de este negocio.

Figura VII.1 Cadena de valor del negocio



Elaboración: Autores de la tesis

Las actividades clave para los servicios brindados a las MYPES como a las grandes y medianas empresas son: marketing y ventas, asesoría (antes de la prestación del servicio), soporte tecnológico, la prestación del servicio y la asesoría (durante la prestación del servicio); mientras que las actividades de apoyo son la administración, los recursos humanos y la infraestructura de TI.

7.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor es diferente los dos segmentos del negocio:

- Propuesta de valor para MYPES: Plataforma digital que ofrece una vitrina para exponer sus productos y servicios, soportado por un asesoramiento estratégico, que les permita ofrecer confiabilidad, calidad y garantía en sus productos/servicios con lo cual se pueden lograr nuevas relaciones comerciales con las grandes y medianas empresas.
- Propuesta de valor para la mediana y gran empresa: Plataforma digital que ofrece productos y servicios desarrollados por MYPES Peruanas bajo estándares de confiabilidad, calidad y garantía, que les permitan hacer más fáciles y rápidos sus procesos de contratación de servicios y compra de productos.

7.2. Diagnóstico de la situación

Para tener el suficiente conocimiento que permita plantear estrategias viables alineadas con los objetivos de la empresa, se requiere analizar previamente tanto el entorno como el interior de la empresa, lo cual se analiza a continuación:

7.2.1 Análisis externo – PESTEL

Mediante la evaluación de los factores macroeconómicos PESTEL (factores políticos, económicos, socios culturales, tecnológicos y legales) se analiza la relación de la empresa con el entorno en que opera, el cual puede ser positivo o negativo. Este análisis se presenta a continuación:

7.2.1.1. Factor Político

La inestabilidad política que viene atravesando el país pone en riesgo las nuevas inversiones, lo que sin duda afecta a su crecimiento. Actualmente se tiene una disociación entre el poder Legislativo y el poder Ejecutivo lo cual llevó a la disolución del congreso, impactando negativamente a los planes de desarrollo planteados para el país (Diario Gestión, 2017).

El país fomenta una política de apoyo a las MYPES (Cabello, 2014), buscando su fortalecimiento mediante diversos programas dentro de los que se puede identificar los siguientes:

- **Kit digital:** plataforma digital del Ministerio de la Producción creada para incentivar a que las MYPES utilicen servicios digitales y realicen cursos virtuales empresariales, todo ello con la colaboración del sector público y privado.
- **PROMOPYME - PROMOMYPE:** permite al empresario crear acercamientos con el estado o empresas de gran envergadura, facilitándoles información acerca de especificaciones, detalles sobre productos y expectativas de calidad (Producción, 2018).
- **COFIDE:** Tiene como objetivos brindar instrumentos financieros a la MYPES que les permita alcanzar negocios competitivos (Cofide, 2018).
- **MYPERÚ:** Fomenta la inversión, genera empleo, facilita el acceso para las pequeñas empresas a contrataciones y adquisición de bienes y servicios públicos (FONCODES, 2018).
- **Programas de Promoción y Capacitación para las MYPES:** brinda a las participantes herramientas que les permitan desarrollar sus MYPES en entornos favorables, esto a través de capacitaciones sobre temas financieros, técnicos, entornos y personal (República, 2018).

Asimismo, la ley actual establece algunos beneficios para este segmento empresarial como:

- Ventanilla única para la constitución de empresas.
- Las instituciones del Estado contratan a MYPES para atender como mínimo 40% de sus compras, siempre que sea posible. Las locales tienen preferencia.
- Beneficios como el factoring y el descuento de facturas para afrontar el problema de liquidez de los negocios.
- Régimen laboral especial que busca reducir costos laborales para incentivar la formalidad de los contratos laborales. Este régimen es más favorable aún para las microempresas.
- A esto se suman algunos esquemas tributarios desarrollados por SUNAT para favorecer el pago de impuestos de las microempresas más pequeñas: el Régimen Único Simplificado (RUS) y el Régimen Especial de Renta (RER) que brindan bajos costos para la formalización tributaria (Macroconsult, 2018).

7.2.1.2. Factor Económico

El país viene atravesando una etapa de crecimiento continuo durante los últimos diecinueve años, sin embargo en la última etapa se observó una desaceleración motivada por muchos factores de la economía internacional, en el 2017 se tuvo un incremento porcentual del 2.5%. Esto muestra que a pesar de los problemas que atraviesa el país, se tiene una de las economías más atractivas de América Latina (BCR, 2017).

Por otro lado se tiene una desproporción entre los estratos empresariales y la contribución al PBI que las MYPES representan, llegando solo al 21% en el 2016.

En la siguiente tabla VII.1 se muestra a que las microempresas representan el 95% del total de empresas en el país, mientras que las pequeñas y medianas empresas representan el 4.5% (Produce M. d., 2015):

Tabla VII.1 Estratos empresariales Perú

Estrato Empresarial	N° de empresas	%
Microempresas	2,183,121	94.8
Pequeña Empresa	98,942	4.3
Gran y Mediana empresa	13,898	0.6
Administración Pública	7550	0.3
Total de empresas	1,691,462	100.0

Fuente: INEI, Perú, Estructura Empresarial 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.1.3. Factor Socio cultural

En su gran mayoría, los empresarios que tienen a su cargo una MYPE carecen de la educación necesaria para el desarrollo de su empresa, desconociendo muchas veces la importancia de la publicidad para la captación de clientes o temas financieros y contables que determinan el destino de la empresa (CODEMYPE, 2005).

Se conoce que en el 2016 el 50.1% de MYPES se dedicaba al sector servicios, el 33.8% al comercio y el 16.1% a la extracción y producción (Estructura Empresarial, 2016). Esto muestra una tendencia de los empresarios a brindar servicios y en menor medida al comercio, dejando de lado las actividades de producción.

El país tiene una cultura de emprendedores, lo cual se ve evidenciada en el gran número de empresas conformadas, sin embargo existe una brecha muy grande a atravesar para lograr su consolidación (Pazos, 2016).

7.2.1.4. Factor Tecnológico

El desarrollo de las tecnologías ha cambiado la forma en que las empresas hacen negocios, siendo el internet un nuevo medio para realizar acuerdos y transferencias, nació así el comercio electrónico (Anaya, 2017).

El país no ha explotado el potencial de esta nueva herramienta pero tiene avances que permiten el involucramiento en el aspecto tecnológico. Una desventaja es la baja calidad de infraestructura que soporta el internet. Perú registró un promedio de

velocidad de conexión a internet fija y móvil de 14.2 y 17.1 megabits, clasificándolo en los puestos 87 y 63 a nivel global en setiembre 2017. El problema que continúa y que es cada vez más grave es la disposición de la banda ancha fija, principalmente por no contar con las competencias adecuadas (Diario Gestión, 2017).

7.2.1.5. Factor Legal

Las empresas se encuentran clasificadas en tres categorías bajo los siguientes criterios: se considera microempresa a las empresas que presentan ventas anuales por debajo de 150 UIT, pequeña empresa con ventas anuales entre 150 y 1700 UIT y por último mediana empresa entre 1700 a 2300 UIT (Ley N° 30056, 2013).

Actualmente se encuentra vigente la ley N° 30056 promulgada el 2013 que modificó diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, la cual, tiene como objetivo establecer el marco legal para la promoción competitividad, formalización y el desarrollo de MYPES (Ley N° 30056, 2013).

Se concluye del análisis que en Perú ya existen programas que buscan el desarrollo de las MYPES con diversos programas y leyes que buscan su consolidación, sin embargo no existe un buen desarrollo de estas en el aspecto tecnológico. En el aspecto económico se ve una desaceleración de crecimiento con una gran cantidad de empresas mayoritariamente MYPES con un bajo aporte al PBI, lo cual representa un gran potencial si se logran potenciar.

7.2.2 Análisis de fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar el poder de los principales jugadores del sector en que se encuentra la empresa como los clientes, proveedores, nuevos competidores, productos sustitutos y la rivalidad de los competidores. Esta evaluación permite conocer mejor sector con la finalidad de plantear estrategias que aporten a lograr los objetivos de la empresa.

7.2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Los potenciales compradores o clientes para este negocio son todas las MYPES que desean ofrecer sus productos y servicios al mercado y las empresas medianas y grandes que están buscando comprar o contratar a terceros.

En el caso de las MYPES existe un número muy grande de empresas que desean hacer publicidad para obtener clientes, muchas de estas empresas ya tienen años en el mercado y muchas otras se van creando año tras año. En cuanto a las empresas medianas y grandes el número no es tan grande pero si considerable, en el sur del Perú se concentran las empresas mineras mientras que en Lima y Callao se concentran las empresas industriales, todas ellas siempre están en la búsqueda de nuevos productos y/o servicios para conseguir mejores precios o mejor calidad.

En este caso se observa que el poder de negociación de los compradores y clientes se divide en dos:

- MYPES: Bajo impacto, no tienen el poder económico para dirigir la negociación, buscan constantemente nuevas formas de llegar a más clientes.
- Grandes Empresas: Impacto medio, tienen el poder económico para decidir y buscar los mejores proveedores.

7.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Los potenciales proveedores o vendedores son las empresas que realizan plataformas webs, apps móviles y las empresas de hosting web.

En el caso de las empresas de hosting web existe un gran número y todas ofrecen un servicio estándar con precios similares. En el caso de empresas que desarrollen la plataforma web o móvil también existe un número considerable pero en este caso si existen bastantes diferencias en cuanto a la calidad del producto que realizan, además de que se debe prever el tema de la propiedad intelectual para evitar copias o imitaciones de la competencia.

Por ejemplo, existen los siguientes proveedores:

- Proveedores de Hosting: dentro de los proveedores de Hosting más renombrados en Perú se encuentran:
 - Hostingnet.pe: ofrece capacidad ilimitada en base de datos, 100 cuentas email y adicionalmente brinda planes de asesoramiento para posicionamiento web.
 - Neolo.com: Proveedor de renombre internacional. Ofrece servicios de dominios, hosting y marketing digital. Cuenta con planes de Hosting de desde S/ 50.

- Proveedores de Posicionamiento Web: dentro de las empresas de posicionamiento web que tienen mejor reputación se encuentran:
 - SEO.PE: Se encarga de analizar las palabras claves para agregarlas al Adwords de Google.
 - Seranking.com: se encarga de rastrear la posición de las palabras clave para buscadores como Google, Yahoo o Bing. El costo depende la cantidad de palabras que desee posicionar en los buscadores. Los costos van de S/150 a S/800 por año.

En este caso se observa que el poder de negociación de los proveedores y vendedores es bajo, existe un número considerable de proveedores, diferenciándose en la calidad y propiedad intelectual de las TI que pueden desarrollar.

7.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Para alcanzar una competencia considerable y ofreciendo el mismo servicio, se requiere de tiempo y dinero, ya que se tiene que lograr la creación de un directorio que contenga gran cantidad de MYPES de calidad que cumplan con los estándares y homologaciones que solicitan las grandes empresas. Es posible que otras empresas consideren ingresar en el mercado con el mismo servicio, ya que es algo innovador y rentable, pero a mediano plazo.

Es por esto que el impacto es bajo, existe una amenaza pero no es muy latente ya que el ingreso de competidores toma tiempo y permite identificarlos de forma oportuna para aplicar estrategias que refuercen la posición competitiva y valor agregado de la empresa.

7.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos, es posible que otras empresas ofrezcan diferentes formas de conectar a los proveedores (MYPES) y clientes (empresas medianas y grandes), pero realizar esto también toma tiempo y permite identificarlos de forma oportuna, como en el caso de nuevos competidores.

El problema nace en que después de realizar varias compras o contrataciones por esta plataforma, los proveedores y clientes comiencen a realizar las negociaciones de forma directa y dejen de usar el servicio. Esto puede causar que progresivamente la plataforma deje de ser útil y pierda su rentabilidad, es por eso que siempre se deben realizar innovaciones, ofrecer mayor valor agregado, dinamizar su uso y sobretodo brindar seguridad a ambas partes.

Esta fuerza tiene un impacto medio ante la cual se tiene que estar preparado para aplicar cambios e innovaciones que debiliten la amenaza de productos sustitutos.

7.2.2.5. Rivalidad entre los competidores

Finalmente en cuanto a la rivalidad de los competidores, actualmente no existe una plataforma igual a la que se está realizando pero si existen algunas páginas web que ofrecen servicios como directorios de proveedores, publicidad y marketing del tipo B2B.

En la siguiente tabla VII.2 se analizaron a los principales competidores a nivel nacional, precisando que servicio brindan, cuáles son sus principales ventajas, desventajas y que ocurrió desde que fueron lanzados al mercado:

Tabla VII.2 Competidores a nivel Nacional

Competidor	Descripción	Ventajas	Desventajas	Comentarios
Directorio Todo construcción	Directorio digital de proveedores, materiales, servicios, subcontratas, constructoras, gerencia de proyecto, proyectistas e inmobiliarias (TodoConstrucción, 2017).	Permite interacción entre usuarios y proveedores por medio de la plataforma web. Cuentan con un Blog donde se pueden discutir temas de interés.	Se centra solo en el sector construcción. No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados.	Plataforma peruana lanzada el 2017, hasta hoy viene incrementando sus usuarios los cuales son atraídos por un blog de consultas especializadas sobre construcción.
Portal MDGroup	Empresa peruana que ha desarrollado una plataforma de medios especializados para empresas que le venden a otras empresas (B2B), conectando la oferta de productos y servicios especializados con los ejecutivos que los demandan en sus empresas o instituciones (MDGroup, 2014).	Además de desarrollar la plataforma web, cuenta con revistas especializadas sobre marketing, finanzas, capital humano, logística. Cuando una nueva empresa desea ingresar a esta plataforma recibe la visita de un vendedor.	No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados.	La plataforma fue lanzada el 2014 y desde entonces viene agregando nuevos servicios, realiza ferias, emite revistas especializadas.
Plataforma de la cámara de comercio	Grupo de empresas que crearon la cámara de comercio de Arequipa. Cuenta con un directorio de empresas locales y nacionales con la finalidad de crear una red de negocios. A la fecha cuenta con 644 empresas (Arequipa, 2014).	Es una organización con credibilidad e historia. Brindan cursos, capacitaciones, emiten revistas.	Solo cuenta con un directorio de empresas que se describen brevemente. No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados.	Fue creada en 1887 y desde entonces continúa captando más empresas e incrementando su directorio empresarial.
B2mining	Es un e-marketplace donde confluyen empresas compradoras y vendedoras para minería en el cual pueden realizar diversas transacciones en línea mediante medios electrónicos (B2mining, 2018).	Brinda servicios que permiten ahorrar costos en gestión de proveedores como: pre registra la información de las facturas, genera comprobantes electrónicos, etc.	No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados.	Lanzada el 2018 en Perú. Posteriormente también se abrió a los mercados de Latinoamérica. Cuenta con el respaldo de la Universidad La Salle.

Linkminers	Es una plataforma tecnológica que busca generar oportunidades de negocio entre los funcionarios de las empresas mineras y los proveedores interesados en ofrecer distintas soluciones al sector (Linkminers, 2017).	Permite la interacción entre empresas mineras y proveedores, donde la empresa minera publica el requerimiento y en base a ello los proveedores le envían las soluciones.	No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados. Orientada solo a servicios para empresas mineras.	Lanzada el 2017 como una nueva startup peruana. Continúa con éxito hasta el día de hoy con respaldo de la universidad Pacífico.
Perú compras	Organismo del estado que promueve y articula el uso de las tecnologías en las compras públicas a nivel nacional (Perúcompras, 2016).	Incentiva a todas las empresas peruanas a utilizar las tecnologías para poder venderle al estado. Tiene acceso desde diferentes plataformas como Página web y Aplicaciones móviles.	No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados. Se centra solo en compras del estado.	Ejerce sus funciones desde el año 2016. Desde esta fecha viene ampliando sus servicios para asegurar mejores procesos y más transparentes en la contratación de proveedores.
Industrial al día	Es una revista que brinda una guía actualizada de proveedores para diversos sectores (Industriaaldía, 2008).	Publica las opiniones y comentarios de compradores a los servicios brindados por proveedores. Emiten revistas bimestrales que cuentan con versión física y online. Cuenta con proveedores que brindan servicios especializados.	No permite la interacción por medio de la página web. Se puede utilizar solo como un directorio de empresas.	Lanzada al mercado en el año 2008. Hasta el momento cuentan con 150 ediciones y un tiraje de 7000.

Elaboración: Autores de esta tesis

En la siguiente tabla VII.3 se analizaron a los principales competidores a nivel internacional, precisando que servicio brindan, cuáles son sus principales ventajas, desventajas y que ocurrió desde que fueron lanzados al mercado:

Tabla VII.3 Competidores a Nivel Internacional

Competidor	Descripción	Ventajas	Desventajas	Comentarios
Zaask	Plataforma web que busca conectar profesionales especializados con empresas/clientes que buscan sus servicios, permite realizar la contratación online (Zaask, 2013).	El cobro es a los profesionales, solo cuando contactan a un cliente. Permite comparar entre el precio, trabajos, recomendaciones y reputación de los profesionales escogidos.	Solo se centra en freelancers, no en empresas.	Lanzada al mercado en el 2013 en Lisboa como una startup y con el apoyo de incubadoras. Debido a su éxito migró a España.
Twago	Plataforma web en Europa que conecta freelancers con clientes (Twago, 2009).	Permite realizar el pago al freelance por medio de la plataforma web. Permite evaluar el trabajo del freelance y también los clientes pueden recibir recomendaciones de otros compradores.	Solo se centra en freelancers, no en empresas.	Lanzada al mercado en el 2009 en Berlín. Hasta el momento tuvo más de 500,000 freelancers que utilizaron la plataforma.
Suplit	Es un market place donde los proveedores se pueden conectar, comprar y vender con otras empresas a través de sus plataformas digitales (Suplit, 2018).	A los compradores les permite comparar precios en la plataforma.	No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados.	Lanzada al mercado en el 2018. Continúa de manera exitosa en Colombia.
B2B Market place	B2B es una plataforma de compras electrónicas que ayuda a tener una mejor elección de proveedores en la elaboración y comparación de cotizaciones electrónicas. Está orientada a compras de baja complejidad (Marketplace, 2015).	Al proveedor le envía una alerta cuando una empresa solicita algún producto o servicio que coincida con su perfil.	No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados.	Lanzada al mercado en el 2015 Continúa de manera exitosa en México. Grandes empresas como Colgate-Palmolive y Kelloggs la utilizan.

Ness meeting	Es una Red de Plataformas de Negocios con herramientas que permiten la gestión integral de las compras de la empresa y el acceso a más clientes (Nessmeeting, 2011).	Permite a las empresas gestionar las compras en la plataforma, desde la emisión de la petición de compra hasta la adjudicación.	No permite realizar una retroalimentación a los servicios prestados.	Lanzada al mercado en el año 2011 con el objetivo de facilitar el proceso de compras de las Pymes y de las Administraciones Públicas en España. Continúa con éxito y ahora lanzó la plataforma Health meeting exclusivamente para el sector sanitario
Infomine	Directorio web de proveedores para petróleo, energía y minería a nivel mundial, clasificado por rubro y tipo de producto/servicio el cual se encuentra integrado a un conjunto de información, revistas, estudios sobre minería y exploración de minerales con lo cual buscan ayudar a los inversionistas a aumentar la producción y reducir costos (Infomine, 2013).	Integra proveedores, estudios, revistas, etc. Brinda cursos sobre minería en 4 idiomas.	No contaba con calificaciones u opiniones a los proveedores, las cuales pudieran dar mayor seguridad al contactar un proveedor.	Lanzada al mercado en el 2013, en abril 2018 fue adquirida por Glacier Media la cual creó nuevas plataformas para repartir toda la información de InfoMine como Mining.com (proveedores), CareerMine.com (bolsa de trabajo), Edumine.com (cursos online), InvestMine, SupplyMine, CostMine.

Elaboración: Autores de esta tesis

Como resultado de las tablas comparativas se identificó que a nivel nacional si existen plataformas web que buscan crear relaciones comerciales B2B, pero estas se centran solo en sectores como la minería o exclusivamente para compras del estado. Todas ellas tienen la desventaja de no tener una retroalimentación a los productos o servicios brindados. Adicionalmente existen directorios de proveedores por sectores, lo cual es un servicio básico.

Asimismo, se identificó que a nivel internacional también existen plataformas digitales que buscan crear relaciones comerciales y brindan servicios adicionales, las cuales tuvieron éxito y en muchos casos migraron a otros países. Se identificaron plataformas digitales para buscar freelancers en los cuales si hay una retroalimentación y recomendaciones, en el caso de las plataformas B2B, estas permiten a los clientes analizar y comparar en la plataforma todas las cotizaciones

electrónicas de los proveedores para escoger la mejor opción, pero se identificó que las plataformas B2B no cuentan con una retroalimentación que permita calificar al proveedor y conocer sus trabajos anteriores,

Del análisis realizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Las grandes empresas tienen mayor poder de negociación que las MYPES, básicamente por el poder económico, es decir, las MYPES trabajan para las grandes empresas. Como la plataforma web es la intermediaria entre las MYPES y las grandes empresas, se tiene que invertir mayor cantidad de recursos a buscar la verdadera necesidad de las grandes empresas para luego extrapolar esta necesidad a los servicios brindados por las MYPES.
- En cuanto a las otras fuerzas de Porter, se observó que la plataforma se encuentra en una posición difícil de imitar en el corto tiempo y que cuenta con pocos rivales. Esta es una oportunidad que permite desarrollar mejor la estrategia y estar en una posición ideal en el mercado.

7.2.3 Análisis interno

Mediante el análisis interno se busca diagnosticar la capacidad de la empresa para generar un crecimiento sostenible a largo plazo el cual se analiza mediante factores como el margen de ganancia, crecimiento, rentabilidad, liquidez, solvencia y viabilidad, lo cual se analiza a continuación:

7.2.3.1. Margen de ganancia

La plataforma digital logra sus ingresos de tres maneras:

- Ingresos por membresía anual de las MYPES (principal ingreso).
- Ingresos por publicidad en la plataforma digital (ingresos secundarios).
- Ingresos por asesorías realizadas a MYPES (ingresos secundarios).

Y los principales costos son:

- Equipo de RR.HH.
- Mantenimiento del portal web y aplicaciones móviles.
- Publicidad estratégica
- Asesoría externa

Al analizar los ingresos y los costos se observa que se depende del número de empresas que pagan una membresía anual, ya que los otros ingresos son menores. Incrementando esta variable se logra tener mayores márgenes de ganancia, ya que los principales costos son fijos. Por otro lado, esto representa un gran riesgo debido a que cuando las ventas bajan los costos fijos no se mueven, siendo una amenaza permanente. Por todo ello es de vital importancia definir estrategias financieras adecuadas para disminuir la amenaza de los costos fijos.

7.2.3.2. Crecimiento

El crecimiento depende directamente de las MYPES que contraten el servicio y logren relaciones comerciales con las grandes y medianas empresas ya que si reconocen que el servicio funciona pueden ser embajadores de la marca. Si una MYPES no logra esta relación, sencillamente puede dejar de usar el servicio y realizar publicidad negativa, lo que puede ocasionar pérdida de clientes. Esta variable crítica también está fuertemente relacionada a la utilidad que le den las grandes y medianas empresas a la plataforma, ya que son ellos quienes pueden generar el deseo en las MYPES para ser ubicados y crear relaciones comerciales.

La tasa de natalidad de las MYPES brinda una oportunidad de crecimiento ya que siempre existen nuevos clientes a quien ofrecer el servicio. El factor crítico yace en estar siempre preparado para presentarse como una alternativa ante las nuevas MYPES al estar alineados a las nuevas tendencias tecnológicas y al tipo de MYPES que nacen todos los años.

7.2.3.3. Rentabilidad

La capacidad de la empresa para lograr rentabilidad está ligada a la cantidad de MYPES que se requieren para cubrir los costos fijos, la evolución de ella depende del tiempo que tome superar esta valla (esto se cuantifica en el plan financiero). Superando esta valla, el incremento en las utilidades está directamente relacionado a la cantidad de nuevos clientes.

En cuanto a los costos representados en la cadena de valor, se tiene 03 tipos:

- Costos de los servicios a MYPES.
- Costos de los servicios a grandes y medianas empresas.
- Costos de administración, recursos humanos e infraestructura de TI.

Aquí se tiene que resaltar que solo los servicios a las MYPES generan ingresos ya que no se cobra ninguna membresía a las grandes empresas, pero a su vez las grandes empresas generan que la plataforma sea atractiva para las MYPES.

7.2.3.4. *Liquidez*

El principal riesgo financiero relacionado a la liquidez es el capital de trabajo, el cual se divide en 02 etapas:

- Etapa 1: Capital de trabajo requerido durante el primer año en el cual no se cobra membresía a las MYPES. Durante este periodo el capital de trabajo debe cubrir todos los costos fijos.
- Etapa 2: Capital de trabajo requerido a partir del segundo año, hasta lograr ingresos que superen los costos fijos.

El riesgo financiero de la etapa uno se minimiza con un adecuado plan financiero que cubra el capital de trabajo requerido. A partir del segundo año el principal riesgo está en lograr los ingresos necesarios para cubrir los costos fijos y las obligaciones con terceros que deriven de la etapa de inversión y de la etapa uno. Logrando superar esta valla, todos los ingresos pueden aportar directamente a incrementar la liquidez.

7.2.3.5. *Solvencia*

Durante el primer año, la capacidad de la empresa para hacer frente a riesgos externos es nula, debido a que no existen ingresos pero sí deuda. Se planifica que se incrementen las deudas a largo plazo por la inversión y el capital de trabajo. A partir del segundo año, esta capacidad debe fortalecerse ya que empiezan a aparecer los ingresos. A partir del tercer año, cuando se logre cubrir totalmente los costos fijos y el capital de trabajo, se planificar lograr el punto deseado de solvencia para hacer frente a riesgos externos y comenzar a incrementar el porcentaje de utilidades.

7.2.3.6. Viabilidad

Luego de analizar las variables de margen, crecimiento, rentabilidad, liquidez y solvencia, se identificó un gran riesgo financiero durante el primer año debido a que no se tienen ingresos. A partir del segundo año se planificar tener la capacidad para generar un crecimiento sostenible a largo plazo sustentado en dos variables:

- Incremento constante de la demanda por la creación de nuevas MYPES.
- Luego de cubrir los costos fijos, los ingresos pueden ser inyectados directamente en la utilidad operativa.

7.3. Matrices de análisis

Mediante las matrices de análisis EFE y EFI se busca evaluar y comparar los factores positivos y negativos del entorno externo e interno, con la finalidad de tener una visión clara para plantear estrategias que vayan acorde al entorno, estas matrices se muestran a continuación.

7.3.1 Matriz EFE

En la matriz EFE se aterrizan los factores externos que afectan el entorno de la empresa, los factores que afectan positivamente se analizan como “oportunidades” mientras que los factores que afectan negativamente se analizan como “amenazas”. La importancia de los factores se distribuye del 1% al 100%, totalizando 100%, luego se cuantifica su impacto de la siguiente manera:

- A las amenazas de mayor impacto se les coloca uno, mientras que a las de menor impacto se les coloca dos.
- A las oportunidades de mayor impacto se les coloca cuatro, mientras que a las de menor impacto se les coloca tres.

Luego se multiplica el porcentaje de la importancia por el impacto y se suman los productos. El puntaje mínimo que se puede obtener es de uno y el máximo es de cuatro. Si el resultado es mayor a la media (2.5) es un entorno atractivo, caso contrario, si el puntaje es menor a la media es un entorno desfavorable poco atractivo. La Matriz EFE se muestra a continuación en la tabla VII.4:

Tabla VII.4 Matriz EFE

Matriz de Factores Externos	Valor (0-100%)	Impacto (1-4)	TOTAL
Oportunidades			
Nuevo negocio digital. No existe una plataforma igual	12%	4	0.48
Pocos competidores	10%	4	0.40
Creación de nuevas MYPES todos los días	8%	3	0.24
Incremento de empresas medianas y grandes	8%	3	0.24
Apoyo del estado	12%	4	0.48
Amenazas			
Desaceleración de la economía	10%	2	0.20
Trato directo proveedores – clientes	17%	1	0.17
Productos sustitutos	12%	1	0.12
Excesivo poder de las grandes y medianas empresas	11%	2	0.22
	100%		2.55

Elaboración: Autores de esta tesis

Se obtuvo un puntaje final de 2.55 (mayor a la media de 2.5). Lo cual es un indicador positivo que las oportunidades superan a las amenazas. Esto se explica principalmente porque la novedad del negocio puede lograr sobreponerse a la forma rutinaria en que hacen negocios las grandes empresas con las MYPES lo cual es una gran oportunidad para aprovechar el entorno externo.

7.3.2 Matriz EFI

En la matriz EFI se aterrizan los factores internos de la empresa, los factores positivos se analizan como “fortalezas” mientras que los factores que afectan negativamente se analizan como “debilidades”. La importancia de los factores se distribuye del 1% al 100%, totalizando 100%, luego se cuantifica su impacto de la siguiente manera:

- A las debilidades de mayor impacto se les coloca uno, mientras que a las de menor impacto se les coloca dos.
- A las fortalezas de mayor impacto se les coloca cuatro, mientras que a las de menor impacto se les coloca tres.

Luego se multiplica el porcentaje de la importancia por el impacto y se suman los productos. El puntaje mínimo que se puede obtener es de uno y el máximo es de cuatro. Si el resultado es mayor a la media (2.5), las fortalezas de la empresa superan a

las debilidades lo cual demuestra un signo positivo de la viabilidad y sostenibilidad de la empresa, caso contrario, si el puntaje es menor a la media se demuestra que las debilidades superan a las fortalezas lo cual representa un futuro poco atractivo para la empresa y se deben realizar modificaciones al interior de la empresa. La Matriz EFI se muestra a continuación en la tabla VII.5:

Tabla VII.5 Matriz EFI

Matriz de Factores Internos	Valor (0-100%)	Impacto (1-4)	TOTAL
Fortalezas			
Bajo precio de ingreso a la Plataforma	10%	4	0.4
Negocio Novedoso	16%	4	0.64
Consumo Colaborativo	7%	3	0.21
Acceso a la Plataforma las 24 horas desde Aplicación o PC	7%	3	0.21
Facilidad de uso	10%	4	0.4
Debilidades			
Limitaciones de Capital	10%	2	0.2
Falta de Experiencia	8%	2	0.16
Costos Fijos en el primer año	15%	1	0.15
Capacidad económica para enfrentar riesgos externos en el primer año	17%	1	0.17
	100%		2.54

Elaboración: Autores de esta tesis

Se obtuvo un puntaje final de 2.54 (mayor a la media de 2.5). Lo cual es un indicador positivo que las Fortalezas superan a las Debilidades. Esto se explica principalmente porque el modelo de negocio vinculado a la facilidad y practicidad del uso de la plataforma logra atraer gran cantidad de clientes que permiten tener solvencia económica y enfrentar riesgos.

7.3.3 Matriz FODA – Formulación de estrategias

La matriz FODA agrupa las Oportunidades y Amenazas de la matriz EFE con las fortalezas y debilidades de la matriz EFI para comparar factores y plantear estrategias para la empresa. La matriz FODA se muestra a continuación en la tabla VII.6:

Tabla VII.6 Matriz FODA

<p>PLATAFORMA DIGITAL QUE CONECTE MYPES CON LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo precio de ingreso a la Plataforma • Negocio Novedoso • Consumo Colaborativo • Acceso a la Plataforma las 24 horas desde Aplicación o PC • Facilidad de uso 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de Capital • Falta de Experiencia • Costos Fijos en el primer año • Capacidad económica para enfrentar riesgos externos en el primer año
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Estrategias F-O</p>	<p>Estrategias D-O</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo negocio digital. No existe una plataforma igual. Novedad • Pocos competidores • Creación de nuevas MYPES todos los días • Incremento de Empresas Medianas y Grandes • Apoyo del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación con el Estado para promover el impulso a las MYPES • Asociación con Grandes Empresas y Cámara de Comercio para promover el uso de la plataforma como un medio para buscar proveedores • Asociación con Grandes Empresas para buscar el desarrollo de las MYPES locales utilizando esta plataforma • Posicionarse como la única empresa que brinda este servicio, a bajo precio y que se preocupa por el desarrollo de las MYPES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación con el Estado para impulsar el desarrollo de la plataforma digital orientado al fortalecimiento de las MYPES • Obtener apoyo económico del estado por desarrollo de emprendimientos • Obtener capacitación y apoyo del Estado • Ingresar a incubadoras promovidas por el estado y/o por empresas privadas •
<p>AMENAZAS</p>	<p>Estrategias F-A</p>	<p>Estrategias D-A</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desaceleración de la economía • Trato Directo Proveedores – Clientes • Productos Sustitutos • Excesivo poder de las Grandes y Medianas Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo económico del país creando relaciones comerciales entre MYPES y Grandes y Medianas Empresas • Ser el medio necesario para crear relaciones comerciales entre MYPES y Grandes y Medianas Empresas brindando seguridad/confianza y oportunidad • Brindar asesoría a las MYPES que utilizan esta Plataforma para que la consideren como socios estratégicos. • Ser la mejor opción económica y efectiva para reducir costos en los procesos de búsqueda de proveedores de las Grandes y Medianas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un socio estratégico para las MYPES y acompañarlas en el desarrollo • Buscar incubadoras privadas financiadas por Grandes Empresas para impulsar el desarrollo de las MYPES

Elaboración: Autores de esta tesis

7.4. Estrategia propuesta

Como resultado del análisis interno, externo y las estrategias planteadas en la Matriz FODA, se definió el rumbo que debe seguir la organización para lograr sus objetivos, estar preparado para las condiciones cambiantes del entorno y lograr un crecimiento sostenible.

7.4.1 Macro estrategia

Misión:

- Potenciar a las MYPES peruanas para que logren nuevas relaciones comerciales con las grandes y medianas empresas, las cuales pueden encontrar en ellas productos y servicios bajo estándares de confiabilidad, calidad, garantía y compromiso, mediante una plataforma digital que les permita hacer más ágiles sus procesos de contratación de servicios y compra de productos y a su vez aportar al crecimiento económico de las MYPES peruanas.

Visión:

- Ser la empresa líder en la creación de relaciones comerciales entre MYPES y grandes y medianas empresas, posicionándose en el mercado como símbolo de confianza, seguridad y compromiso con el desarrollo del país.

7.4.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que permitan a la empresa lograr la misión y la visión se traducen en objetivos para las 04 perspectivas de acuerdo al Balanced Scorecard (Robert S. Kaplan, 2006), las cuales son:

- En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: estos objetivos están orientados a cubrir las brechas en los conocimientos y habilidades del personal y son necesarios para cumplir con los objetivos de las siguientes perspectivas:
 - Formación interna comprometida con el desarrollo del país.
 - Capacitación en gestión de MYPES.

- Capacitación en gestión de procesos de compras y abastecimiento de Grandes y Medianas Empresas.
- Capacitación en innovaciones tecnológicas en plataformas Digitales.
- En la perspectiva de Procesos Internos: estos objetivos están orientados a perfeccionar los procesos clave que agregan valor al cliente y que permiten cumplir con la propuesta de valor:
 - Mejora continua en la accesibilidad de la plataforma.
 - Alinear los procesos con las necesidades de las grandes y medianas Empresas.
 - Desarrollo de Planes de asesoría para MYPES orientados a las tendencias del mercado y a la realidad nacional.
- En la perspectiva de Clientes: estos objetivos están orientados a la captación de clientes:
 - Tener una imagen reconocida
 - Crecimiento continuo de la cartera de clientes
 - Ser socio estratégico de las Grandes y Medianas Empresas
 - Ser socio estratégico de las MYPES
- En la perspectiva financiera: estos objetivos están orientados a los resultados económicos:
 - Aportar al desarrollo del país
 - Aumentar la rentabilidad
 - Aumentar las ventas

7.4.3 Estrategia

Luego de haber analizado los factores internos, externos y su relación cruzada que permitió plantear estrategias, se concluyó que al relacionar la principal fortaleza con la principal oportunidad del entorno se obtiene el principal escenario para la empresa donde la variable primordial es la novedad del negocio. El aprovechamiento de esta

variable se convierte en la base para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo, decantando en que la estrategia genérica elegida sea la diferenciación.

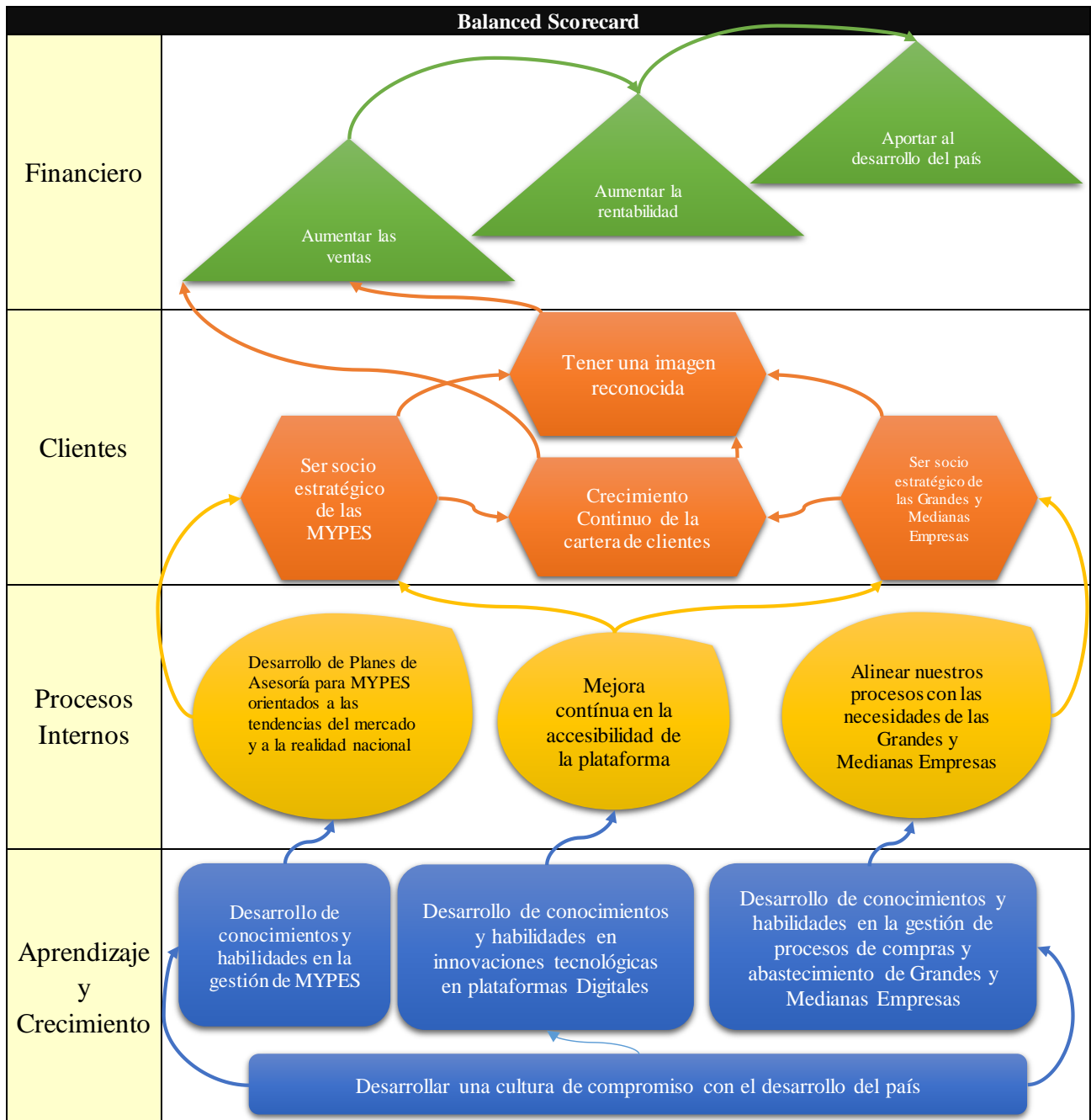
La empresa busca posicionarse como única en el mercado, con la capacidad de ofrecer a las MYPES una vitrina para exponer sus productos y servicios, soportado por un asesoramiento estratégico, lo cual les permite ofrecer confiabilidad, calidad y garantía en sus productos/servicios para lograr nuevas relaciones comerciales con las grandes y medianas empresas.

Para grandes y medianas empresas se busca ofrecer productos y servicios desarrollados por MYPES peruanas bajo estándares de confiabilidad, calidad y garantía, que les permitan hacer más fáciles y rápidos sus procesos de contratación de servicios y compra de productos.

7.4.4 Balanced scorecard

A continuación se muestra el Balanced scorecard (Robert S. Kaplan, 2006) en la figura VII.2, la cual muestra los objetivos estratégicos por cada perspectiva pero vinculando los objetivos por relaciones causa-efecto.

Figura VII.2 Balanced scorecard



Elaboración: Autores de esta tesis

7.4.5 Indicadores

Los indicadores del balanced scorecard se muestran en el anexo 21.

7.4.6 Plan de acción

En el anexo 8 se pueden ver los planes de acción para las tres perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes. Considerando lo siguiente: Perspectiva, objetivo estratégico, actividades a realizar y duración en semanas y meses.

7.5. Conclusiones del capítulo

Como resultado del análisis se pudo identificar que existe una gran oportunidad en el mercado debido a la novedad del negocio, la cual fortalecida con un servicio diferenciado (confiabilidad, calidad y garantía) puede ser aprovechada al máximo. También se pudo determinar que la confiabilidad, calidad y garantía son los atributos que siempre tienen que estar presentes en el servicio brindado y en las relaciones comerciales que obtengan las MYPES por medio de esta plataforma, para así ganar la confianza de las grandes y medianas empresas.

Para lograr esto, se debe generar en el personal un compromiso con el desarrollo de las MYPES, el cual se puede lograr al crear nuevas relaciones comerciales con las grandes y medianas empresas. Asimismo, la estrategia planteada está alineada al máximo aprovechamiento de la oportunidad a raíz de la novedad del negocio.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se plantean estrategias y acciones para posicionarse en la mente del usuario como una plataforma web simple, confiable y rápida para los afiliados, con una excelente calidad, seguridad y disponibilidad en el servicio, que permita cubrir las necesidades de las grandes empresas cuando requieran una cotización y un posterior cumplimiento de los trabajos. También se estructura un presupuesto de gastos de marketing con el que se debe alcanzar los objetivos propuestos.

8.1. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing para este negocio son de dos tipos: Cualitativos y cuantitativos.

Cualitativos:

- Estar posicionada como una plataforma sencilla, rápida y confiable tanto para pequeñas empresas como para empresas grandes y medianas.
- Lograr el máximo de satisfacción de las empresas contratantes a través de seguimiento a los trabajos y gestionar calificaciones y feedback de los trabajos realizados en tiempo y forma.

Cuantitativos:

- Lograr suscribir al 1% del mercado meta de MYPES a la base de datos de la plataforma en el primer año de operación según la demanda determinada y un crecimiento de 1% adicional en cada año de operación hasta el tercer año luego un crecimiento de 0.5% el cuarto y quinto año.
- Lograr suscribir al 10% del mercado meta de grandes y medianas empresas puedan registrarse para buscar servicios ofrecidos en el primer año de operación y con una expectativa de crecimiento de 2% cada año de operación.
- Ingresos por afiliaciones mayor a S/ 500,000 al cierre del tercer año de operación y mayor a S/ 1, 000, 000 al cierre del quinto año de operación.

8.2. Estrategias de marketing

A continuación se plantean las estrategias de marketing propuestas para la plataforma MYPE Connection.

8.2.1 Segmentación

El plan de negocio está enfocado en dos segmentos:

- En primer lugar en el segmento de MYPES que realizan publicidad por internet o están dispuestos a hacerlo. Este segmento es donde se representan la mayor cantidad de ingresos para la plataforma, es decir este segmento son los afiliados que pagan una membresía para poder estar dentro de la base de datos y optar por contratar con las empresas grandes, de esta manera adicionalmente a la suscripción al servicio pueden optar por contratar publicidad si así lo requieren.

- En segundo lugar las empresas grandes y medianas como un segmento que buscan proveedores a través de internet. Este segmento es el contratante que no genera ingresos para la plataforma y que usa internet para buscar proveedores para trabajos diversos, este segmento es una parte vital en la plataforma ya que ellos contratan a las MYPES y no se les cobra el acceso a la plataforma ni la permanencia debido a que se busca fomentar su participación activa ya que su objetivo no es vender sino comprar y adquirir los servicios de las MYPES, con este segmento se puede generar ingresos a través de publicidad si así lo requieren

8.2.2 Posicionamiento

- Respecto a las MYPES: Ser vistos como el mejor canal nuevo para poder concretar negocios y hacer crecer la cartera de clientes MYPES de una manera sencilla, rápida y confiable.

- Respecto a las grandes y medianas empresas: Ser vistos como la mejor plataforma interactiva con la cual pueden acceder a cotización y posteriormente soluciones a sus necesidades de proveedores con rapidez y confiabilidad, de este modo apoyando al sector empresarial de micro y pequeños empresarios.

8.2.3 Relacionales

a) Con las MYPES:

- Se busca una relación cercana con los clientes que se afilien a la plataforma, brindando soporte para necesidades y soluciones rápidas para consultas y problemas típicos de accesibilidad a la plataforma.

- El primer año de operaciones es netamente para hacer crecer la base de datos de afiliados y de empresas medianas y grandes, en esta etapa se conoce las necesidades de los clientes a través de la prospección en campo donde dan a conocer los beneficios de la afiliación a la plataforma.

- Se ofrece un precio especial de afiliación anual de S/ 1, 000 a partir del segundo año sin importar el medio de pago, el cual tiene descuento en el costo final al ser un único pago anual, de esta manera se busca la retención de los afiliados ofreciéndoles mejores condiciones comerciales y evitar negociaciones fuera de la plataforma.

b) Con la mediana y gran empresa:

- Se busca generar confianza y credibilidad con los contratantes de las MYPES, buscando mejorar continuamente el proceso de búsqueda, filtro, ranking de los proveedores; de esta manera ser la mejor opción para conseguir proveedores de calidad y en corto tiempo.

c) Alianzas estratégicas:

- Cámara de comercio: se proyecta trabajar conjuntamente con esta institución para así acceder a su base de datos de afiliados y aprovechar la creación del clúster minero en el sur del Perú, tema que la CCI está liderando y lo cual es de bastante interés para el crecimiento de los afiliados.

- Ministerio de la Producción: se busca contar con una alianza estratégica con esta entidad pública ya que ellos incentivan y apoyan la creación de MYPES y el emprendimiento; así como apoya una formalización de las empresas en el país a través del CDE (Centro de desarrollo empresarial); y a través de ellos se puede complementar los servicios ofrecidos a las MYPES.

8.3. Marketing Mix

A continuación se presenta el marketing mix donde se expone los atributos de la plataforma asociados a producto, precio, plaza y promoción.

8.3.1 Producto

El producto se considera un servicio que se brinda en una plataforma web, la conexión o intermediación entre micro y pequeñas empresas con grandes y medianas para que puedan realizar servicios y trabajos según necesidades, cuyo nombre es “MYPE Connection”.

Se utilizó el modelo monolítico para la construcción de la marca, el cual consiste en usar una misma marca tanto para el nivel corporativo como para el comercial para todos los servicios de la plataforma. Buscando con este modelo en primer lugar fortalecer la marca MYPE Connection para que con el prestigio y reconocimiento que consiga por los servicios de interconexión que brinda a nivel corporación sea la imagen que se transmita a los usuarios (Vitori, 2014).

El nombre de la plataforma es una marca descriptiva la cual a través de la imagen, el logo y el slogan buscan que el público relacione la conexión de las MYPES que es el segmento principal para la generación de ingresos, la computadora del logo transmite un servicio en línea, internet o virtual; y el slogan transmite la posibilidad de ser para los clientes un nuevo canal para crear negocios (Razak, 2018).

El nombre es breve, pronunciable, memorizable y sugestivo, que trasmita a los clientes lo que es el negocio con solo una imagen y dos palabras, que llegue a ellos de manera fácil de recordar y relacionar con el servicio que la plataforma brinda. El logo y las letras son de color azul, que según el neuro marketing dicho color transmite seguridad y confianza (Rodríguez, 2019). En la figura VIII.1 se puede ver el logo.

Figura VIII.1 Logo y nombre de la plataforma.



Elaboración: Autores de la tesis

La plataforma se enfoca en mayor medida en las MYPES, la plataforma debe ser segura por ello cuenta con un soporte y un dominio seguro para que los usuarios puedan registrar información sensible, el registro es sencillo y con soporte en este proceso, con el perfil de las empresas sea sencillo de entender con interfaz amigable y con un sistema de búsqueda eficiente con filtros con los intereses de las empresas medianas y grandes. Entre las principales funciones para las empresas se tienen:

- Difusión de productos y servicios de los proveedores
- Búsqueda de nuevos proveedores de acuerdo a variables más valoradas por los clientes.
- Búsqueda de soluciones específicas para la mediana y gran empresa.
- Calificación de proveedores por experiencias pasadas con otros clientes.
- Asesoría a proveedores para cumplir principales requisitos solicitados por el cliente.
- Publicidad contratada por proveedores.
- Asistencia técnica y comercial por uso de la plataforma.

Atributos del producto:

Los atributos de la plataforma están basados en las principales características de un servicio puro, como intangibilidad (ya que los servicios no son productos ni objetos, más bien son el resultado de cierto proceso), inseparabilidad (se produce y se utiliza a la vez), variabilidad (es difícil prestar el servicio con la misma calidad, ya que es una intermediación y depende de la calidad que preste el proveedor), perecibilidad (si un servicio no se vende se pierde, es decir que si en el caso de la plataforma no se llega a concretar un match el trabajo se pierde) (Osés,

2016). En vista que el servicio se da por la interacción del usuario con la plataforma, en la tabla VIII.1, se detallan los principales atributos:

Tabla VIII.1 Atributos de la plataforma

Atributos	Descripción
Seguridad	Web con las medidas de seguridad para interconectar a las empresas, protección de datos de registro y confidencialidad.
Accesibilidad	Facilidad de conexión y registro, soporte continuo y disponibilidad de servicio en forma ininterrumpida al ser un medio digital.
Comunicación	Capacidad de comunicación con los afiliados para mejorar su experiencia en la plataforma y concretar los match con los posibles clientes.
Rapidez	Interfaz amigable, diseñado para poder realizar las búsquedas de manera rápida y eficiente, así como un sistema de ranking de proveedores para conocer experiencias de trabajos previas con calificaciones de usuarios anteriores.

Elaboración: Autores de esta tesis

8.3.2 Precio

La estrategia de precios es penetración de mercado, ya que el objetivo en esta etapa es afiliar a un gran número de empresas. Para hacer atractiva la plataforma a las MYPES (que si pagan suscripción) se definió cobrar un precio bajo, considerando que el estudio de mercado mostró que el 38% de las MYPES están dispuestas a pagar de S/ 50 a S/ 100 y el 52% están dispuestas a pagar de S/ 100 a S/ 200.

Así mismo para la afiliación de clientes que buscan conectar con las MYPES según el estudio de la demanda de grandes y medianas empresas de 31% del tamaño de mercado como mercado meta según la investigación de mercados es el porcentaje de grandes y medianas empresas que están muy interesadas en utilizar la plataforma, el contacto con estas empresa es a través de prospección y fuerza de venta activa se busca una participación de mercado en el primer año del 10% del mercado meta con un crecimiento del 2% por cada año para alcanzar a un 18% del mercado identificado en el quinto año.

Se determinó trabajar con el pago anual por suscripción a partir del segundo año S/ 1,000 con un incremento de S/ 100 por año para llegar al quinto año de operación

con S/ 1,300 por cada empresa suscrita, no se tiene límite en los match, cotizaciones o adjudicaciones que gane cada empresa, y de esta manera se trata de reducir y evitar desafiliaciones, buscando que las MYPES se mantengan activas en la plataforma el mayor tiempo posible para darle mayor dinamismo a la operación de la plataforma, aun así se considera un 20% de porcentaje anual de desafiliación y de suscripciones dadas de baja, se debe considerar que el primer año de operación al ser clave para la afiliación y crecimiento de la base de datos, no se cobra concepto de ningún tipo a los afiliados.

Para la proyección de crecimiento de afiliados tanto de MYPES como de gran y mediana empresa, se considera el crecimiento promedio desde el 2013 al 2017 del segmento empresarial para determinar el crecimiento que se espera tener en el mercado meta (6.7% en MYPES y de 5.6% en mediana y gran empresa según datos de INEI en los años referidos). Los números calculados se muestran en las tablas VIII.2 y VIII.3.

Tabla VIII.2 Perú, empresas según segmento empresarial 2013-17

SEGMENTO EMPRESARIAL	2013	2014	2015	2016	2017		Var% 2017/16
					Absoluto	Porcentaje	
TOTAL	1 778 377	1 883 531	2 042 992	2 124 280	2 303 511	100%	8.4%
Microempresa	1 689 366	1 787 857	1 933 525	2 011 153	2 183 121	94%	8.6%
Pequeña empresa	71 442	77 503	89 993	92 789	98 942	4.3%	6.6%
Gran y mediana empresa	11 195	11 380	12 494	13 031	13 898	0.6%	6.7%
Administración Pública	6 374	6 791	6 980	7 307	7 550	0.3%	3.3%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla VIII.3 Crecimiento promedio de segmentos empresarial 2013-17

	2013	2014	2015	2016	2017	Var % Promedio	Var % Segmentos
TOTAL	1,772,003	1,876,740	2,036,012	2,116,973	2,295,961	6.7%	
Microempresa	1,689,366	1,787,857	1,933,525	2,011,153	2,183,121	6.6%	6.7%
Pequeña empresa	71,442	77,503	89,993	92,789	98,942	8.6%	
Gran y mediana empresa	11,195	11,380	12,494	13,031	13,898	5.6%	5.6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos

Elaboración: Autores de la tesis

En cuanto a una segunda fuente de ingresos para el segundo año es la publicidad contratada dentro de la plataforma para las empresas que quieran optar por este servicio y aparezcan en dos zonas de la plataforma:

- Banners horizontales: Estos banners aparecen en las partes laterales de las páginas principales durante 30 segundos cada hora, por lo que el máximo de proveedores con publicidad es 120 (considerando 3600 segundos por hora).

- Anuncios en resultados de una búsqueda: Estos anuncios aparecen en la parte superior de la lista de resultados de una búsqueda de proveedores, y para diferenciarse del resto tienen un color distinto y un encabezado indicando que son anuncios pagados.

El pago de la publicidad tiene una tarifa fija la cual debe ser pagada previamente. Los precios finales se deben definir después de analizar la estadística de visitas y clics durante el primer año, pero preliminarmente se definieron estos montos:

- Semanal: S/ 10 por banners y S/ 5 por anuncio en búsquedas
- Mensual: S/ 35 por banners y S/ 17 por anuncio en búsquedas
- Trimestral: S/ 100 por banners y S/ 50 por anuncio en búsquedas
- Anual: S/ 385 por banners y S/ 190 por anuncio en búsquedas

La tercera fuente de ingreso es la asesoría para MYPES, la cual abarca un análisis de la situación del cliente, busca la optimización y enfocado en el cumplimiento de los requisitos que soliciten las empresas contratantes y homologadoras para poder inscribir al proveedor y finalmente realizar el trabajo.

Proyectando una demanda de un 20% de los afiliados por año con un precio base de S/ 100 en los tres primeros años de operación y luego un incremento de S/ 20 en el cuarto y quinto año, el cual llega a S/ 200 en el quinto año.

Según lo previamente mencionado en la tabla VIII.3, el tamaño del mercado con el crecimiento promedio y mercado meta según el estudio de la demanda para las MYPES, y el crecimiento anual según el crecimiento del negocio y las variables de

inversión que se definieron cuyas etapas están en función a las etapas del desarrollo de los negocios. En la tabla VIII.4 se muestran los proveedores suscritos por año.

Tabla VIII.4 Cantidad de proveedores suscritos

Promedio de crecimiento de MYPES		6.7%				
AÑO	0	1er	2do	3ero	4to	5to
Tamaño de mercado		234,546	250,284	267,078	284,999	304,122
Mercado Meta		23,455	25,028	26,708	28,500	30,412
Participación de mercado %		1.00%	2.00%	3.00%	3.50%	4.00%
Participación de mercado		235	501	801	997	1216
Perdida de afiliados anual	20%	47	100	160	199	243
Total de afiliados		188	401	641	798	973

Elaboración: Autores de esta tesis

Según lo previamente mencionado en la tabla XI.3, el tamaño del mercado con el incremento promedio y el mercado meta según el estudio de la demanda para las empresas medianas y grandes (clientes), y el crecimiento anual según el crecimiento del negocio y las variables de inversión que se definieron cuyas etapas están en función a las etapas del desarrollo de los negocios. En la tabla VIII.5 se aprecia el número de clientes afiliados por año.

Tabla VIII.5 Cantidad de clientes afiliados

Promedio crecimiento gran y mediana empresa		5.60%			
AÑO	1er	2do	3ero	4to	5to
Tamaño de mercado	3,463	3,657	3,862	4,078	4,306
Mercado Meta	1074	1134	1197	1264	1335
Participación de mercado %	10%	12%	14%	16%	18%
Participación de mercado	107	136	168	202	240

Elaboración: Autores de esta tesis

En la siguiente tabla VIII.6 muestra ingresos anuales según la cantidad de MYPES afiliadas por cada año de operación con el precio estimado de afiliación por año, así mismo con las fuentes de ingresos secundarias que son las asesorías y la publicidad.

En el caso de la participación de afiliados en las asesorías el porcentaje se aprecia en el estudio de mercado donde se ve la intención de las MYPES de participar de dicho servicio con el precio anual antes mencionado y una participación del 50% de afiliados, se cuenta con las tres fuentes de ingreso para poder determinar los ingresos finales de la operación.

Tabla VIII.6 Ingresos anuales

INGRESOS	1er	2do	3ero	4to	5to
Cantidad de MYPES suscritas	188	401	641	798	973
Precio anual de suscripción	-	1,000	1,100	1,200	1,300
Ingresos anuales por suscripción	-	401,000	705,100	957,600	1,264,900
Cantidad de asesorías	94	201	321	399	487
Precio promedio asesoría	100	100	100	120	120
Ingresos por asesorías	9,400	20,100	32,100	47,880	58,440
Empresas Publicidad	19	40	64	80	97
Ingresos por publicidad		23,000	36,800	46,000	55,775
TOTAL INGRESOS	9,400	444,100	774,000	1,051,480	1,379,115

Elaboración: Autores de esta tesis

8.3.3 Plaza

Se solicita el dominio web <https://mypeconnection.com.pe>, accesible desde cualquier equipo con acceso a internet, lo cual se complementa y diversifica con el acceso a una aplicación para teléfono móvil.

La fuerza de ventas realiza visitas de campo para informar a las MYPES que son los potenciales afiliados sobre los servicios prestados en la plataforma y afiliar a la mayor cantidad de empresas según los objetivos de crecimiento, así mismo se realiza visitas a las medianas y grandes empresas para informar sobre la plataforma y la opción de apoyar el crecimiento del segmento MYPE, contratando con ellos y resolviendo de manera rápida y segura los requerimientos de proveedores que pudieran necesitar. Inicialmente se cuenta con tres vendedores que realizan el trabajo de prospección en el primer año, posterior a esto incrementa a cinco vendedores para realizar esta labor.

Se cuenta con dos redes sociales (Facebook y LinkedIn) donde se difunden los servicios que presta la plataforma. El trabajo del community manager el cual maneja dichas redes sociales con las cuales se busca el contacto con los potenciales clientes. Así como la zona de contacto donde se llena un formulario de contacto para los interesados que hayan llegado a la plataforma sin ser prospectados por la fuerza de venta, donde se brinda un teléfono de contacto y email. En la tabla VIII.7 se detallan las estrategias de plaza.

Tabla VIII.7 Estrategias de plaza

Estrategia	Precio
Información	Inicialmente se realiza una prospección en campo para suscribir a la mayoría de pequeñas empresas objetivo de la plataforma, para que tenga la mayoría de oferta para hacerla atractiva y poder ofrecer a las grandes y medianas empresas de la misma manera.
Información vía digital	Llegar a los clientes a través de las campañas en redes sociales y a través de la mejora del posicionamiento en los motores de búsqueda.
Negociación y cierre	Se busca los servicios requeridos en la plataforma, se cotiza y cierra los negocios entre los ofertantes y demandantes.
Producto	Accesible desde cualquier punto con conexión a internet, se diversifica la plataforma con una aplicación móvil para la conveniencia en el acceso y practicidad.

Elaboración: Autores de esta tesis

8.3.4 Promoción

Enfocada para ambos segmentos, las MYPES y las medianas y grandes empresas, buscando inicialmente generar expectativa en los primeros al ofrecerles un canal moderno con la cual poder hacer negocios rápidos y sin mucha demora con empresas atractivas para ellos. Y por la parte de los demandantes cubrir sus necesidades de proveedores de calidad para los requerimientos que sus negocios soliciten facilitando el trabajo del área de compras.

a) E-Advertising

La publicidad es digital e incluye herramientas a través de las que se plantea la estrategia de promoción para el crecimiento de la plataforma.

- **SEM:** El search engine marketing es un difusión pagada de rápido alcance, el cual busca obtener mayor visibilidad en las campañas de anuncios con pauto es decir pagados. El principal medio que se usa es Google adwords, el cual brinda visibilidad rápida según la palabra clave elegida para poder dar a conocer la plataforma en corto tiempo (López, 2015).
- **SEO:** El search engine optimization busca mejorar la visibilidad de la plataforma en los motores de búsqueda como Google, Yahoo y Bing, haciendo que aparezca primero en las búsquedas clave que se configuran y la optimización del sitio web (López, 2015).

b) Redes sociales

En redes sociales la plataforma MYPE Connection trabaja con los siguientes canales:

- **Facebook:** Se maneja un perfil de la empresa y administrado por un community manager asignado por la agencia contratada la cual maneja la interacción con este canal y los potenciales clientes gracias a su masividad. Se prioriza la creación de contenido con un enfoque en la afiliación de los interesados. El contenido se trabaja según los siguientes enfoques y parámetros:
 - Direccionar a los interesados al portal.
 - Dar a conocer los servicios que presta la plataforma.
 - Dar a conocer la experiencia de clientes y trabajos realizados con empresas que hicieron match.
 - Promocionar los atributos de practicidad y fácil manejo de la plataforma.
 - Promocionar la asesoría para facilitar la contratación con las empresas medianas y grandes.
- **Linkedin:** Se maneja un perfil de la empresa y administrado por un community manager asignado por la agencia contratada la cual maneja la interacción con este canal y los potenciales clientes. Se prioriza la creación de

contenido con un enfoque en la afiliación de los interesados. En esta red profesional de contactos se enfoca más al ámbito empresarial y con la oportunidad de poder segmentar de manera más directa a las personas indicadas en las empresas de interés para la afiliación y presentación de la plataforma.

El contenido se trabaja según los siguientes enfoques y parámetros:

- Direcccionar a los interesados al portal.
- Dar a conocer los servicios que presta la plataforma.
- Dar a conocer la experiencia de clientes y trabajos realizados con empresas que hicieron match.
- Promocionar los atributos de practicidad y fácil manejo de la plataforma.
- Promocionar la asesoría para facilitar la contratación con las empresas medianas y grandes.
- Anuncios por mensaje directo a las personas de interés en las empresas clave para el crecimiento de la plataforma.

La promoción de la plataforma se lleva a cabo en los siguientes pasos:

- Difusión de la plataforma: aquí el objetivo es la difusión de la plataforma entre los ofertantes, es decir las MYPES, con el objetivo de poder inscribir a la mayoría en busca de cumplir el objetivo de cumplir con la masificación de los ofertantes para hacer atractiva la plataforma a los demandantes. Se planifica realizar a través de redes sociales, y por prospección con equipo de ventas que realicen visitas a las empresas para informar acerca de los beneficios de la inscripción y puedan realizar la inscripción y absolver dudas de los participantes.

- Ofrecer la plataforma a las medianas y grandes empresas: En simultáneo con la anterior actividad se planifica realizar visitas a empresas grandes y medianas, buscando a jefes de compras o gerentes de procurement, con el objetivo de ofrecer la plataforma con los servicios que puede contratar a través de la intermediación y conectividad que se ofrecen.

- Seguimiento a trabajos realizados: en busca de mejorar el servicio es que se implementa un sistema para que las empresas contratantes puntúen a las MYPES, esto

se con el fin de construir la reputación de la plataforma como un lugar donde se prestan servicios con la mayor calidad posible y con el cumplimiento de lo ofrecido.

8.4. Implementación

Las actividades se desarrollan en dos etapas, las cuales agrupan en los años uno y dos en una primera etapa y luego los años tres, cuatro y cinco en la segunda etapa, las cuales se detallan a continuación:

Plan de acción

Etapas uno – Año uno y dos

1er Periodo

- Prospección de empresas por parte de la fuerza de ventas, afiliación según objetivo de crecimiento de un mínimo de 117 MYPES a la plataforma y de 54 medianas y grandes empresas.
- Desarrollar y fomentar los convenios de trabajo conjunto con el Ministerio de la Producción y la Cámara de Comercio e Industria, y así hacer más atractiva la plataforma.
- Planificación e implementación de publicidad y comercialización de espacios publicitarios en la página.

2do Periodo

- Prospección de empresas por parte de la fuerza de ventas, afiliación según objetivo de crecimiento de un mínimo de 118 MYPES a la plataforma y de 54 medianas y grandes empresas.
- Desarrollo y foco en el clúster minero en apoyo con la cámara de comercio para contar con un crecimiento conjunto con este rubro.
- Consolidar cartera de empresas afiliadas, trabajar la renovación del servicio y negociando la permanencia en el siguiente periodo.

3er Periodo

- Prospección de empresas por parte de la fuerza de ventas, afiliación según objetivo de crecimiento de un mínimo de 250 MYPES a la plataforma y de 68 medianas y grandes empresas.
- Fortalecer campaña a través del marketing digital y prospección en campo, con la finalidad de continuar dando a conocer los servicios prestados y la plataforma como el canal digital que las MYPES necesitan para llegar a más y mejores clientes.

4to Periodo

- Prospección de empresas por parte de la fuerza de ventas, afiliación según objetivo de crecimiento de un mínimo de 251 MYPES a la plataforma y de 68 medianas y grandes empresas.
- Consolidar cartera de empresas afiliadas, trabajar la renovación del servicio y negociando la permanencia en el siguiente periodo.

Etapas dos – Año tres a cinco

1er Periodo

- Prospección de empresas por parte de la fuerza de ventas, afiliación según objetivo de crecimiento de un mínimo de 600 MYPES a la plataforma y de 126 medianas y grandes empresas.
- Enfoque en fidelización de clientes, buscando evitar la desafiliación y las bajas en la cartera de clientes tanto de MYPES como de medianas y grandes.
- Incentivar la participación de los clientes finales para la calificación y ranking de proveedores.
- Medición de comportamiento de afiliaciones y bajas de la plataforma, realizar encuesta de salida de afiliados para mejora continua.

2do Periodo

- Prospección de empresas por parte de la fuerza de ventas, afiliación según objetivo de crecimiento de un mínimo de 700 MYPES a la plataforma y de 143 medianas y grandes empresas.
- Consolidar el servicio de soporte y back office.
- Consolidar cartera de empresas afiliadas, trabajar la renovación del servicio y negociando la permanencia en el siguiente periodo.

3er Periodo

- Prospección de empresas por parte de la fuerza de ventas, afiliación según objetivo de crecimiento de un mínimo de 802 MYPES a la plataforma y de 161 medianas y grandes empresas.
- Búsqueda de mejoras y eficiencias en conectividad y velocidad de transacciones.

4to Periodo

- Prospección de empresas por parte de la fuerza de ventas, afiliación según objetivo de crecimiento de un mínimo de 912 MYPES a la plataforma y de 180 medianas y grandes empresas.
- Medir satisfacción de clientes, en percepciones de seguridad, velocidad y fiabilidad de la plataforma.
- Consolidar cartera de empresas afiliadas, trabajar la renovación del servicio y negociando la permanencia en el siguiente periodo.

8.4.1 Cronograma

En el anexo 9 está el Gantt del cronograma con mayor detalle. En el cronograma de cinco años se divide la operación de la plataforma en dos periodos: El primer de dos años y el segundo de tres años. En este se detalla una línea de tiempo con todas las actividades de marketing planificadas para realizar.

8.4.2 Presupuesto

A continuación, se consideran la siguiente inversión para el plan de acción según las estrategias contenidas en el documento y para conseguir los objetivos trazados para los cinco años del presente plan de negocio.

Se consideran tres vendedores para el primer año de operación y se incrementa a cinco vendedores a partir del segundo año, de modo que se consolida la afiliación de MYPES y de empresas medianas y grandes con el fin de cumplir con el objetivo de afiliaciones trazado en el presente plan.

En el concepto de marketing digital se planificar trabajar con la agencia Avendaño Producciones (cotización adjunta en anexo 13) que provee los servicios de SEO y SEM con lo que se busca mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda donde la plataforma puede tener más exposición como Google, Bing, u otros buscadores, adicionalmente se cuenta con los servicios de la agencia Beatriz Gomez marketing digital que trabaja el tema del community manager para manejo de redes sociales (Facebook y LinkedIn) y trabajar Google ads (cotización adjunto en anexo 14) y envío de reportes estadísticos de la actividad en internet.

Se tiene un partida de merchandising, de la cual se espera que un crecimiento anual acorde al crecimiento esperado de afiliados tanto de MYPES como de empresas medianas y grandes, y que consta de dos presentes anuales a los afiliados según cotización en el anexo 15, y un presente para los encargados de los requerimientos e ingresos a la plataforma de las medianas y grandes empresas.

Por último se cuenta con una partida de gastos de representación para ayudar y motivar a la fuerza de ventas en la prospección y afiliación de MYPES y clientes de manera agresiva y activa, dentro de las ciudades consideradas. El presupuesto con los números está en la tabla VIII.8 y en la tabla VIII.9 se consideran los costos unitarios de visitas los cuales en la tabla referida se aprecia que son decrecientes en los periodos evaluados debido al volumen mayor de afiliados cada año, se considera el total de empresas visitadas MYPES y grandes y medianas entre el costo del sueldo de la

fuerza de ventas más los gastos de representación aquí no se consideraran los gastos en medios digitales solo se miden los gastos de visitas por cada empresa afiliada.

Tabla VIII.8 Presupuesto de marketing

GASTOS DE MARKETING	1er	2do	3ero	4to	5to
Sueldo fuerza de ventas	45,144	75,240	87,605	87,605	87,605
Marketing digital SEO	17,820	10,692	10,692	10,692	10,692
Google Ads / Facebook y LinkedIn (Community manager)	11,484	11,222	11,256	11,290	11,323
Merchandising	3,499	6,243	9,334	11,536	13,984
Gastos de representación	21,600	36,000	36,000	36,000	36,000
	99,547	139,398	154,887	157,122	159,604

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla VIII.9 Costo unitario de visitas

	1er	2do	3ero	4to	5to
Gastos de visitas	66,744	111,240	123,605	123,605	123,605
Número total de empresas	342	637	969	1,199	1,456
Costo unitario de visitas	195	175	128	103	85

Elaboración: Autores de la tesis

8.4.3 Indicadores de control

Evaluación y control de acuerdo a la determinación de acuerdo a la consecución de objetivos y medición de resultados. Buscando desarrollar un modelo propio de la evaluación que permita contrastar los resultados obtenidos con los objetivos y metas. La metodología de control tiene dos etapas: Establecimiento de objetivos y medición de resultados a través de indicadores. Asimismo, los resultados establecidos se deben medir de acuerdo a los siguientes aspectos:

a) Tasa de conversión:

El incremento de MYPES afiliadas establecido es de 1% para el primer año y 1% de crecimiento por cada año hasta el quinto año. El incremento en medianas y grandes empresas afiliadas de 30% para el primer año y 5% de crecimiento por cada año de operación hasta el quinto año.

Se mide según las métricas de marketing, la tasa de conversión de afiliados nuevos para medir el esfuerzo del equipo de ventas y la efectividad de la prospección y afiliación en campo, y en función a este indicador se evalúa contra el periodo anterior para medir si el equipo de ventas está cumpliendo con el crecimiento proyectado para las afiliaciones (Silvia, 2007).

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{Número de afiliados nuevos}}{\text{Peticiónes prospectivas realizadas}}$$

b) Alcance del marketing digital:

Determinado así, por el porcentaje de tráfico asociado a canales digitales, reporte que emite la empresa contratada y tráfico de clientes en la plataforma. Mide el incremento porcentual de periodo en periodo para comprobar la efectividad de la publicidad en línea, de Google ads y del posicionamiento en motores de búsqueda, busca medir la efectividad de la publicidad en medios digitales.

$$\text{Alcance de marketing digital} = \frac{\text{Clientes captados a través de medios digitales en el periodo}}{\text{Total de afiliados en el periodo}}$$

d) Satisfacción de los clientes:

Indicador de excelencia y calidad, es una medición que se planifica realizar vía encuesta a clientes para medir el cumplimiento de los trabajos cotizados y adjudicados en tiempo y forma. Las preguntas tienen respuestas con escala de Likert (del uno al cuatro, de muy insatisfecho a muy satisfecho) con temas relacionados a la calidad, tiempo, respeto a las cotizaciones, interacción con la plataforma y finalización de los servicios contratados a través de la plataforma (Silvia, 2007). Este indicador debe servir para establecer estrategias para mejorar y elaborar el ranking de los mejores proveedores.

$$\text{Grado de satisfacción} = \frac{(\text{Clientes que han realizado alguna transacción en el periodo} - \text{Clientes que han mostrado insatisfacción})}{\text{Clientes totales en el periodo}}$$

e) Retención y churn rate:

La retención de clientes termina siendo un promedio de diez veces menos costoso que buscar uno nuevo. Debido a esto se debe priorizar y aplicar estrategias de retención y llegar a fidelizar a los clientes para mantenerlos a través del tiempo. Esta métrica se realiza en periodos temporales establecidos y definidos con anterioridad (Silvia, 2007).

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Número de clientes retenidos o renovados en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}}$$

Churn rate es una métrica de fidelidad que mide retención de clientes en un periodo determinado. Se utiliza por aquellas empresas cuyos clientes deben tener una suscripción a un servicio o producto, debido a esto es usado constantemente por empresas de telecomunicaciones (revistas, diarios, publicaciones digitales, de acceso a internet, compañías telefónicas, etc.), este indicador es idóneo para el presente modelo de plataforma web que conlleva una suscripción. El retiro de clientes, a causa de la agresividad de los competidores o a causa de alguna mala experiencia con el servicio, es un gran problema que enfrentan las empresas y sobre todo las digitales. Con este indicador se puede obtener el porcentaje de clientes que dieron por concluido su servicio en el tiempo evaluado (Silvia, 2007).

$$\text{Churn rate} = \frac{\text{Clientes que han sido dados de baja en el periodo}}{\text{Clientes totales al final del periodo}}$$

En la tabla VIII.10 se muestran los KPIs definidos con sus objetivos, responsables y periodicidad.

Tabla VIII.10 Métricas de marketing

KPI	Objetivo	Responsable	Periodicidad
Tasa de conversión	Medir el esfuerzo comercial y la efectividad de la prospección y afiliación en campo.	Gerente de marketing	Trimestral
Alcance	Medir la efectividad de la publicidad y esfuerzos realizados en medios digitales.	Gerente de marketing	Trimestral
Satisfacción de clientes	Medir la satisfacción de las empresas que realizaron interconexión a través de la plataforma. Evaluar su experiencia y feedback para mejorar la interacción.	Gerente de marketing	Trimestral
Retención	Medir la tasa de retención para conocer si los esfuerzos y estrategias de retención de clientes son efectivas.	Gerente de marketing	Trimestral
Churn rate	Medir el abandono de clientes en el periodo establecido, contra el total de afiliados en dicho periodo.	Gerente de marketing	Trimestral

Elaboración: Autores de la tesis

8.5. Conclusiones del capítulo

Se considera que a través de los planes de acción que se trazaron y con el foco en el marketing digital que propone el plan de marketing, se pueden conseguir los objetivos en tiempo y forma debido a que se propone una atractiva plataforma digital con muchos beneficios para los afiliados y los contratantes con una agresiva difusión por dos vías (prospección con fuerza de ventas y a través de redes sociales y profesionales, Google ads y con herramientas como SEO y SEM). Con lo cual se prevé cumplir con los objetivos de afiliaciones tanto para MYPES como para la mediana y gran empresa, así como con indicadores de control que monitoreen el progreso de las acciones y den alertas en caso se obtengan diferentes resultados a lo esperado o cambien las condiciones del entorno.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones se definió de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados, plan de marketing y plan estratégico; y está enfocado en la operatividad de la plataforma para los dos grupos de usuarios: MYPES (proveedores) y mediana y gran empresa (clientes). El objetivo de este plan es definir cómo funciona la plataforma y cuáles son sus canales, componentes, estrategias, procesos, indicadores, riesgos y planes de contingencia.

9.1. Descripción de la plataforma

La plataforma digital tiene como objetivo conectar y fomentar la interacción entre redes de MYPES (proveedores) y de la mediana y gran empresa (clientes). Esta busca que los proveedores ofrezcan sus productos y servicios, y que los clientes realicen búsquedas de proveedores y soluciones de acuerdo a variables operativas y comerciales, y también calificaciones de otros clientes. La modalidad de contratación es a través de una suscripción (solo para los proveedores) y adicionalmente cuenta con asesorías para homologación de proveedores con clientes.

La plataforma tiene los siguientes componentes:

- a. Difusión de productos y servicios de los proveedores.
- b. Búsqueda de nuevos proveedores de acuerdo a las variables más valoradas por los clientes.
- c. Búsqueda de soluciones específicas para la mediana y gran empresa.
- d. Calificación de proveedores por experiencias pasadas con otros clientes.
- e. Asesoría a proveedores para cumplir principales requisitos solicitados por clientes.
- f. Publicidad contratada por proveedores.
- g. Asistencia técnica y comercial por uso de la plataforma.

9.1.1 Canales de interacción

Los principales canales de interacción para los usuarios son la página web y la App para Smartphone, pero también se pueden realizar consultas al servicio post-venta mediante: teléfono, correo, chat web, whatsapp y redes sociales.

9.1.1.1 Plataforma digital

La plataforma es el principal canal de comunicación con los usuarios, ya que permite utilizar sus diferentes componentes y que haya una interacción entre proveedores y clientes. La plataforma debe estar disponible en dos canales:

- **Página web:** Es el medio principal ya que al tener mayor espacio permite tener mayor información y funcionalidades para los usuarios. Esta web debe ser compatible con los principales navegadores (IE, Edge, Chrome, Firefox y Opera) y sistemas operativos (Windows y MacOS).
- **App para smartphones:** Es el medio secundario pero de todas maneras debe tener la información y funcionalidades principales para que los usuarios pueden usarlo en dispositivos móviles. Esta App debe ser compatible con los principales sistemas operativos (Android y IOS).

El diseño de la plataforma e interfaz está enfocado en la experiencia del usuario con el objetivo de que los usuarios no dejen de utilizarla y puede tener éxito en el mercado. Para esto se deben tener en cuenta los siete principales factores para mejorar la experiencia del usuario (Interaction Design Foundation, 2019):

- **Útil:** Debe permitir que los proveedores encuentren clientes y viceversa, para que se generen nuevos intercambios comerciales de acuerdo a la propuesta de valor explicada previamente.
- **Usable:** Debe tener una interfaz amigable, intuitiva y fácil de usar para todos los usuarios. No debe tener mucho texto o etapas innecesarias, debe tener siempre guías y consejos para los usuarios.
- **Ubicable:** La web y App deben tener nombres simples fáciles de recordar: MYPEconnection.com.pe y MYPE Connection. En cuanto a las siete secciones de la plataforma, deben estar claramente separadas y ubicables

para los usuarios. También tiene buscador global para buscar cualquier contenido disponible en la plataforma.

- **Creíble:** Debe tener sesiones de usuario para que cada uno pueda gestionar sus credenciales, siempre solicitando que acepte los términos y condiciones acorde a la Ley de Protección de Datos Personales (29733). Toda la información (tanto de clientes como de proveedores) debe ser verificada previamente por los vendedores y asesores de la plataforma. Cualquier reclamo se debe atender hasta encontrar la solución definitiva. En cuanto a la seguridad de datos, el sitio web debe tener como mínimo un certificado SSL para asegurar la información de los usuarios.
- **Deseable:** Gracias a los beneficios generados por su propuesta de valor. Además el diseño de la interfaz debe ser llamativo enfocado en tener lo siguiente: Estructura simple, texto conciso, imágenes estilizadas y significativas, diseño minimalista pero estético, adaptable al tamaño de diferentes pantallas e integrado a Whatsapp y redes sociales.
- **Accesible:** Debe ser amigable para usuarios con poco conocimiento informático y de internet, el uso debe ser simple y no tener un vocabulario técnico o complejo.
- **Valioso:** Debe ofrecer beneficios mayores a lo invertido, gracias a la generación de nuevos clientes y ventas que aumenten sus ingresos. De igual forma los clientes deben encontrar proveedores con soluciones flexibles y adaptables a sus necesidades, además de contribuir con el desarrollo empresarial del país. Esta doble propuesta de valor debe estar visible en la página principal para recordarla a los usuarios.

En el anexo 10 se pueden apreciar vistas preliminares de algunas secciones de la página web: Página principal, sección de MYPES y sección de clientes.

9.1.1.2 Servicio post-venta

El servicio post-venta es el canal secundario para atender consultas, reclamos y pedidos de los usuarios. Toda comunicación debe tener un número de ticket el cual

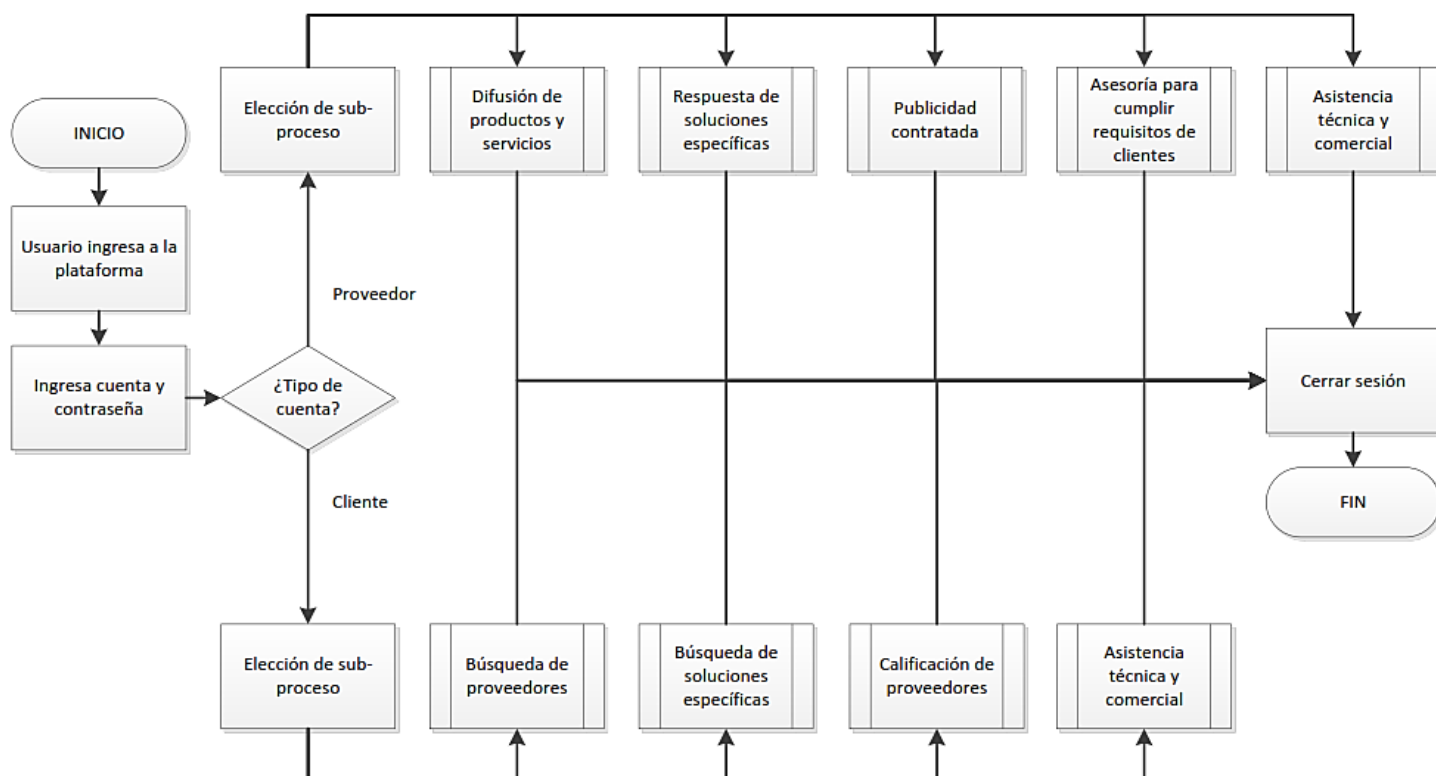
debe ser atendido hasta encontrar una solución y enviarla por correo al usuario. El servicio tiene los siguientes canales de atención al cliente:

- Teléfono: Central telefónica para atender consultas de L a V de 8 am a 6 pm.
- Correo: Para recibir cualquier consulta de los usuarios. El plazo de respuesta debe ser de un día hábil.
- Chat web: Chat en vivo para resolver consultas de L a V de 8 am a 6 pm.
- Whatsapp: Para atender consultas de L a S de 8 am a 6 pm.
- Redes sociales (Facebook y LinkedIn): Para promocionar a la empresa y utilizar el chat para enviar información y atender consultas.

9.2. Componentes de la plataforma

En la figura IX.1 se muestra el flujograma general con los principales componentes de esta plataforma, algunos aplican para los proveedores y otros para los clientes.

Figura IX.1 Flujograma general de componentes de la plataforma



Elaboración: Autores de esta tesis

El flujo principal es de la siguiente forma:

- i. Usuario ingresa a la plataforma.
- ii. Usuario ingresa su clave y contraseña.
- iii. Sistema detecta el tipo de cuenta: Proveedor o cliente.
- iv. Usuario elige la sección que desea visitar.

Las secciones para los proveedores (MYPES) son:

- Difusión de productos y servicios.
- Respuesta de soluciones específicas para la mediana y gran empresa.
- Asesoría para cumplir principales requisitos solicitados por clientes.
- Publicidad contratada.
- Asistencia técnica y comercial por uso de la plataforma.

Las secciones para los clientes (mediana y gran empresa) son:

- Búsqueda de nuevos proveedores de acuerdo a variables determinadas.
 - Búsqueda de soluciones específicas.
 - Calificación de proveedores por experiencias pasadas.
 - Asistencia técnica y comercial por uso de la plataforma.
- v. Usuario utiliza la sección de acuerdo a los flujogramas detallados en los siguientes puntos.
 - vi. Usuario cierra la sesión.

9.2.1 Difusión de productos y servicios de las MYPES

La difusión de productos y servicios consiste en crear una base de datos de las MYPES (proveedores), la cual permita generar una página para cada uno de ellos. Esta página debe mostrar el nombre y principales datos, y estar disponible para ser visitada por cualquier cliente registrado en la plataforma. Los datos deben ser completados por cada proveedor y, además de ser mostrados en su página, sirven como variables para el motor de búsqueda que pueden usar los clientes.

Los datos solicitados a los proveedores son:

- Básicos: Nombre, RUC, ubicación, sector/rubro, datos de contacto, organigrama y zona de atención.

- Portafolio: Descripción y tipos de productos y servicios, marcas, fotos, garantía y brochure.
- Capacidad: Cantidad de trabajadores, equipamiento, infraestructura y capacidad operativa.
- Experiencia: Años, volumen de ventas, proveedores, clientes, calificación de los clientes y calificación crediticia.
- Gestión: Sistemas de gestión de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social, certificaciones, documentación adicional.
- Otros: Información adicional brindada por el proveedor.

En la figura IX.2 se muestra el flujograma con los principales pasos para realizar la difusión de proveedores en la plataforma, se debe considerar que se están separando las actividades según el responsable (proveedor o plataforma).

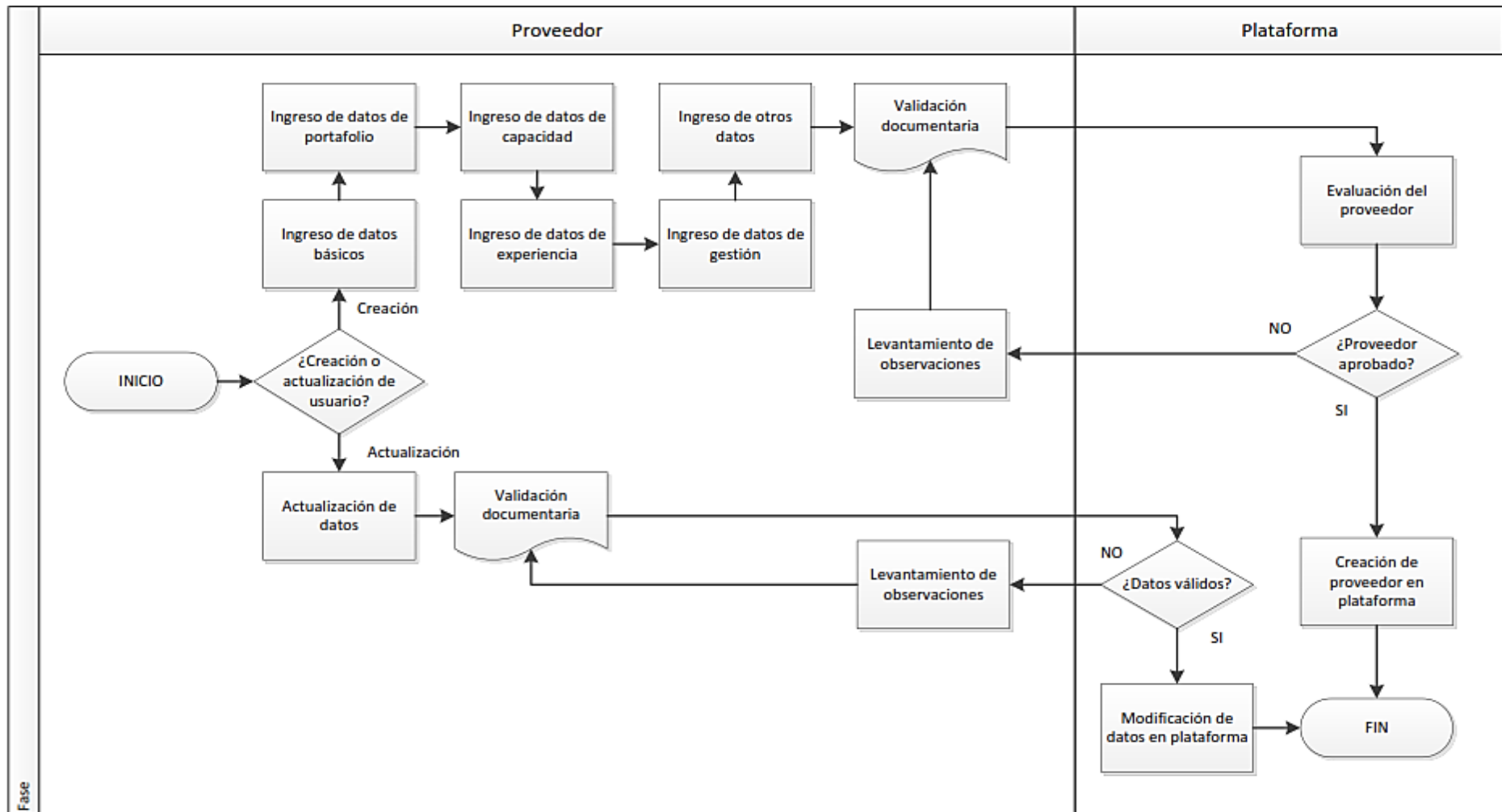
El flujo para el registro de un nuevo proveedor es el siguiente:

- i. Proveedor solicita creación.
- ii. Proveedor ingresa los datos básicos, de portafolio, de capacidad, de experiencia, de gestión y otros.
- iii. Proveedor valida los datos con documentos.
- iv. Plataforma evalúa al proveedor.
- v. En caso sea desaprobado el proveedor debe levantar las observaciones y esperar una nueva evaluación.
- vi. Plataforma crea al proveedor en el sistema.

El flujo para actualizar los datos de un proveedor existente es el siguiente:

- i. Proveedor solicita actualización de datos.
- ii. Proveedor valida los datos con documentos.
- iii. Plataforma evalúa al proveedor.
- iv. En caso sea desaprobado el proveedor debe levantar las observaciones y esperar una nueva evaluación.
- v. Plataforma actualiza al proveedor en el sistema.

Figura IX.2 Difusión de proveedores en plataforma



Elaboración: Autores de esta tesis

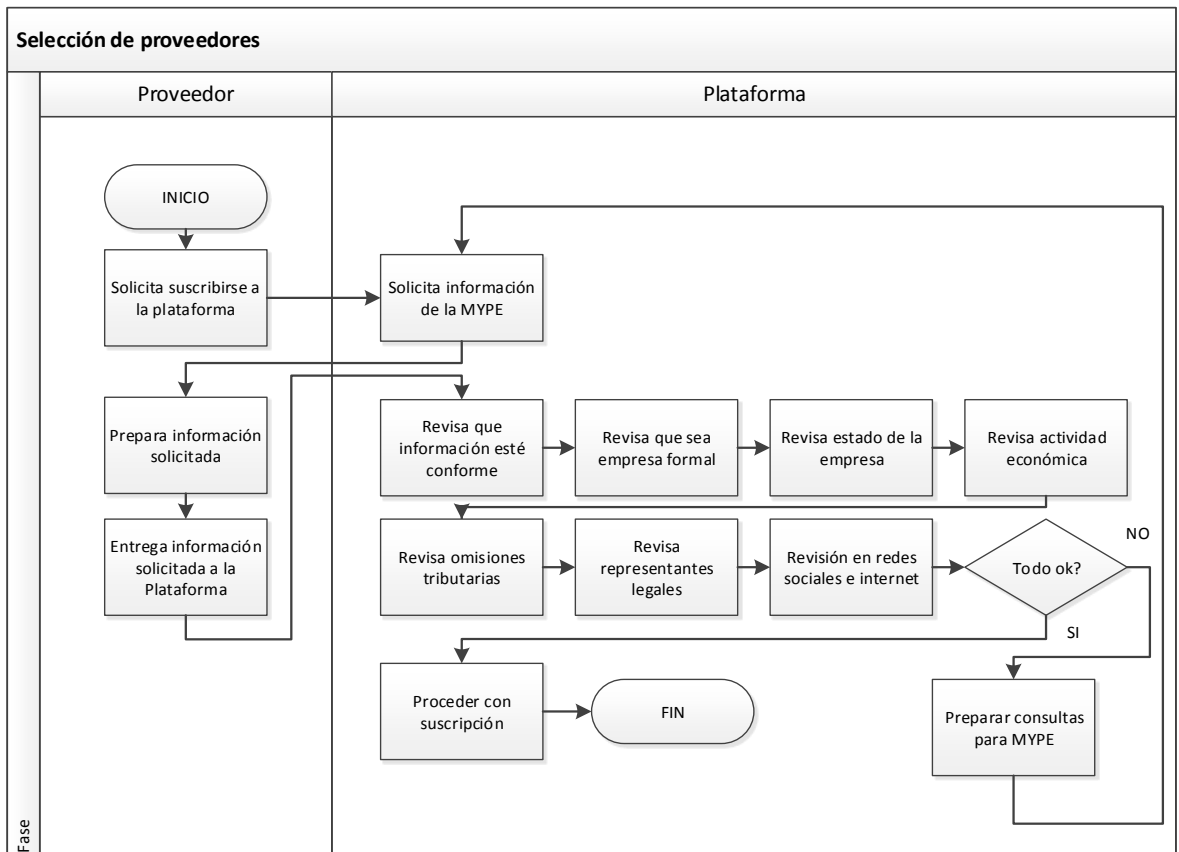
9.2.2 Selección de proveedores (MYPES)

La selección de los proveedores que pueden suscribirse a la plataforma digital es un punto crítico en el proceso debido a que pone en juego la confiabilidad, calidad y garantía que ofrece la plataforma, es por ello que las MYPES deben ser analizadas en los siguientes puntos antes de permitirles la suscripción:

- En primer lugar se solicita información a la MYPE sobre los siguientes puntos: RUC, actividad económica, carta de presentación donde indique sus principales productos o servicios, 02 clientes referenciales, años en el mercado, volumen de ventas, capacidad operativa, infraestructura, equipamiento, personal.
- Revisión que sea una empresa formal: en la página web de la SUNAT se debe ingresar el RUC de la empresa, en caso sea formal aparecerá un perfil con los datos de la empresa (SUNAT, 2019). En la plataforma solo se acepta empresas formales.
- Estado de la empresa: en el perfil que se muestra en SUNAT debe aparecer “Activo”, lo cual brinda la seguridad que la empresa está en operación (SUNAT, 2019).
- Actividad económica: en el perfil también se debe identificar cual es la principal actividad económica de la empresa lo cual debe coincidir con lo indicado por ella (SUNAT, 2019).
- Omisiones tributarias: en esta sección de la SUNAT también se puede revisar las omisiones tributarias que tuvo la empresa, donde se debe revisar si realizan la declaración de renta anual.
- Representantes legales: en esta sección de la SUNAT también se puede revisar a los representantes legales, los cuales deben estar de acuerdo a la información brindada por la empresa.
- Revisión en redes sociales e internet: se debe revisar en las redes sociales si existe alguna referencia a la MYPE en la que esta se vea involucrada en problemas sociales o ambientales, en caso de ser una empresa con un historial negativo no podremos aceptarla.

En la figura IX.3 se muestra el flujograma con los principales pasos para realizar la selección de las MYPES que si pueden suscribirse a la plataforma digital, se debe considerar que se están separando las actividades según el responsable (cliente o plataforma).

Figura IX.3 Selección de Proveedores



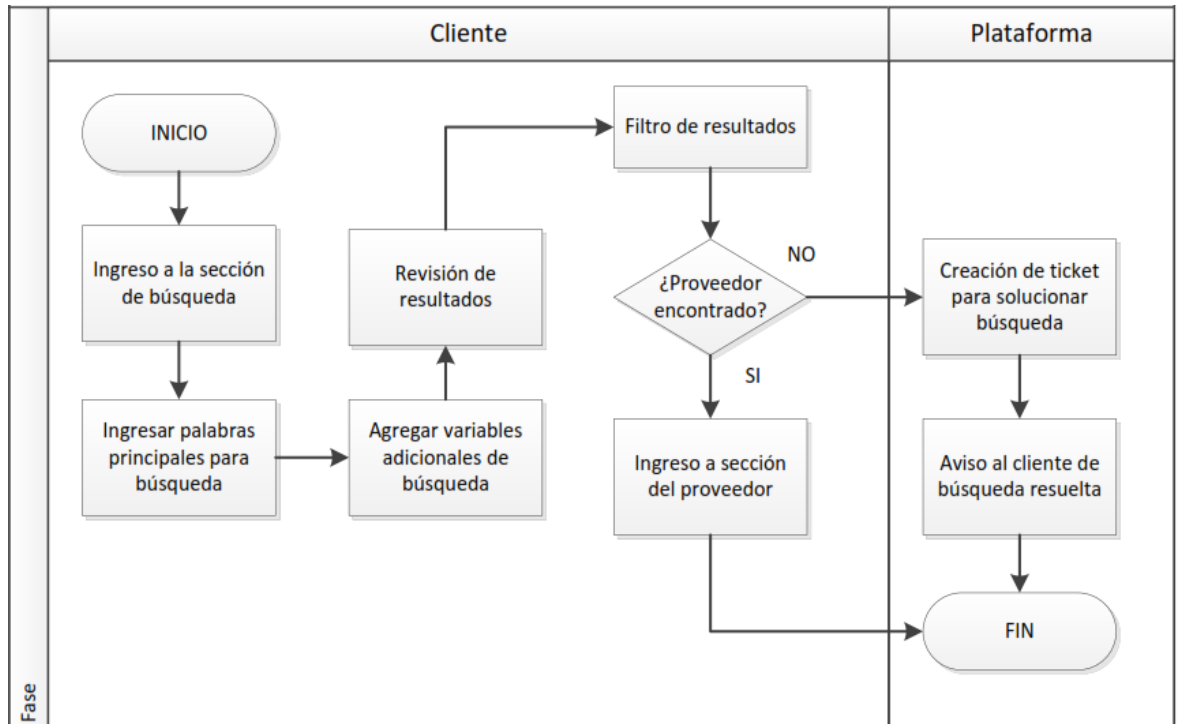
Elaboración: Autores de esta tesis

9.2.3 Búsqueda de proveedores según variables comerciales/operativas

La búsqueda de proveedores según variables consiste en implementar un motor de búsqueda que permita a los clientes buscar y filtrar proveedores por cualquiera de las variables mencionadas anteriormente: Básicas, portafolio, capacidad, experiencia, gestión o cualquier dato adicional. Esto debe permitir al cliente encontrar a los proveedores que más se adecuan a su necesidad y filtrarlos de acuerdo a sus políticas y requisitos.

En la figura IX.4 se muestra el flujograma con los principales pasos para realizar la búsqueda de proveedores, se debe considerar que se están separando las actividades según el responsable (cliente o plataforma).

Figura IX.4 Búsqueda de productos y servicios



Elaboración: Autores de esta tesis

El flujo para la búsqueda de proveedores es el siguiente:

- i. Cliente ingresa en búsqueda de proveedores.
- ii. Cliente ingresa palabras para búsqueda en el campo general.
- iii. Cliente ingresa palabras en campo específicos según las variables mencionadas anteriormente (opcional).
- iv. Plataforma muestra resultados.
- v. Cliente revisa el listado.
- vi. Cliente filtra resultados de acuerdo a sus políticas y requisitos.
- vii. Cliente elige proveedor e ingresa a su página.
- viii. En caso cliente no encuentre proveedor adecuado hace un ticket a la plataforma.
- ix. Plataforma realiza un estudio de mercado para encontrar al proveedor adecuado, lo registra en su plataforma y avisa al cliente.

9.2.4 Búsqueda de soluciones específicas para mediana y grande empresa

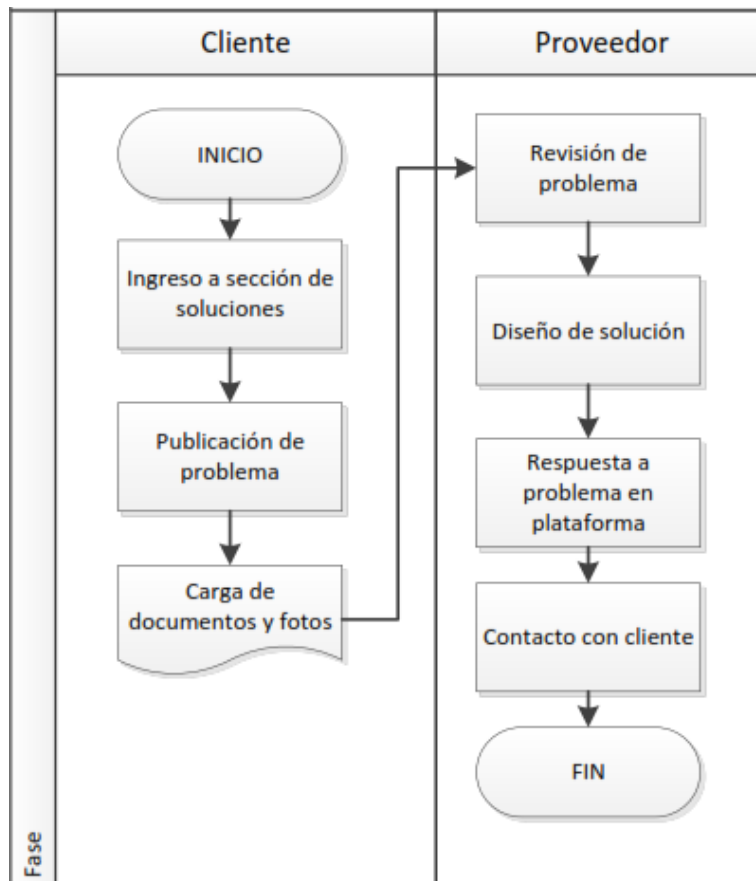
La búsqueda de soluciones específicas consiste en que los clientes (mediana y gran empresa) publiquen anuncios en la plataforma donde detallen algún problema especial que tengan en su empresa y por el cual estén buscando un proveedor que pueda proponer una solución. Los proveedores pueden revisar estos anuncios, diseñar una solución y enviarla al cliente (de forma pública o privada).

En la figura IX.5 se muestra el flujograma con los principales pasos para realizar la búsqueda de soluciones específicas, se debe considerar que se están separando las actividades según el responsable (cliente y proveedor).

El flujo para búsqueda de soluciones específicas es el siguiente:

- i. Cliente ingresa a la sección de soluciones específicas.
- ii. Cliente crea una publicación detallando el problema que tiene.
- iii. Cliente carga fotos y documentos (opcional).
- iv. Proveedor ingresa a la sección de soluciones específicas.
- v. Proveedor diseña soluciones según su rubro.
- vi. Proveedor responde al problema en la plataforma.

Figura IX.5 Soluciones específicas para clientes



Elaboración: Autores de esta tesis

9.2.5 Calificación de las MYPES por clientes

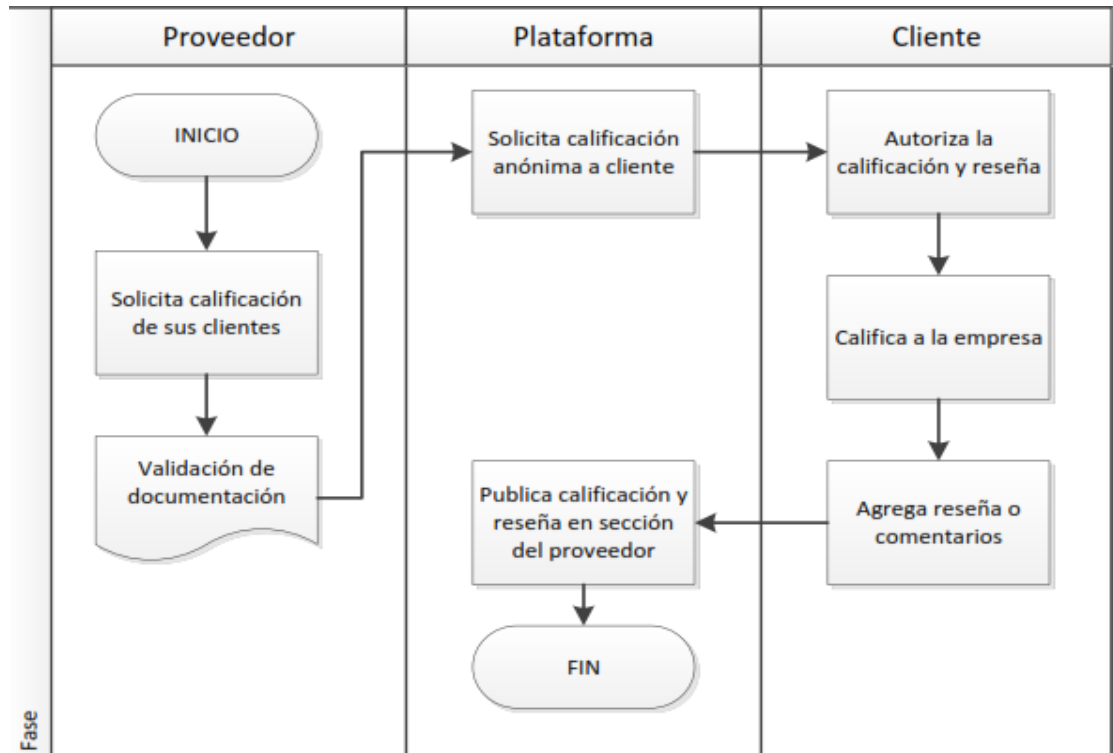
La calificación de MYPES se da cuando los proveedores indican que anteriormente brindaron productos o servicios a clientes registrados en la plataforma, por lo que estos pueden calificarlos del uno al cinco (de peor a mejor) de forma anónima. El puntaje promedio debe aparecer en la página de cada proveedor para que los clientes puedan revisarlo. En la figura IX.6 se muestra el flujograma los principales pasos para realizar la calificación de MYPES, se debe considerar que se están separando las actividades según el responsable (proveedor, plataforma y cliente).

El flujo para la calificación de MYPES es el siguiente:

- i. Proveedor solicita calificación de su cliente.
- ii. Proveedor valida esto con documentación.
- iii. Plataforma solicita a cliente una calificación anónima del proveedor.
- iv. Cliente autoriza realizarla la calificación.

- v. Cliente envía calificación
- vi. Cliente envía reseña (opcional).
- vii. Plataforma publica calificación y reseña en la página del proveedor.

Figura IX.6 Calificación de proveedores



Elaboración: Autores de esta tesis

9.2.6 Publicidad contratada por proveedores

Consiste en anuncios pagados por los proveedores para que aparezcan en dos zonas de la plataforma:

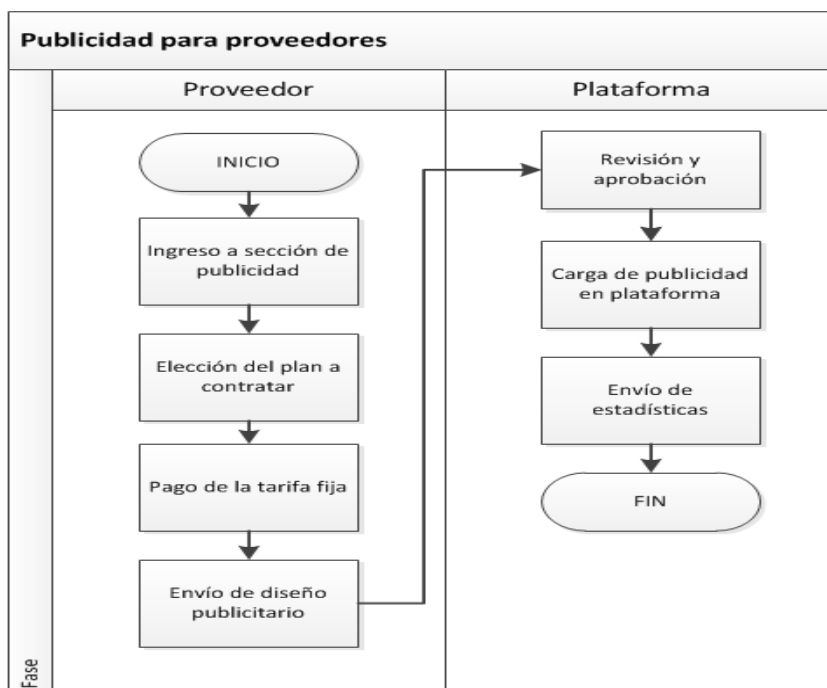
- Banners Horizontales: Estos banners aparecen en las partes laterales de las páginas principales durante 30 segundos cada hora, por lo que el máximo de proveedores con publicidad es 120 (considerando 3600 segundos por hora).
- Anuncios en resultados de búsqueda: Aparecen en la parte superior de la lista de resultados de una búsqueda de proveedores, y para diferenciarse del resto tienen un color distinto y un título indicando que son anuncios pagados.

El pago de la publicidad tiene tarifa fija la cual debe ser pagada previamente. Los precios finales se deben definir después de analizar la estadística de visitas y clics durante el primer año, pero preliminarmente se definieron estos montos.

- Semanal: S/ 10 por banners y S/ 5 por anuncio en búsquedas
- Mensual: S/ 35 por banners y S/ 17 por anuncio en búsquedas
- Trimestral: S/ 100 por banners y S/ 50 por anuncio en búsquedas
- Anual: S/ 385 por banners y S/ 190 por anuncio en búsquedas

En la figura IX.7 se muestra el flujograma con los principales pasos para realizar la publicidad contratada, se debe considerar que se están separando las actividades según el responsable (proveedor y plataforma).

Figura IX.7 Publicidad para proveedores



Elaboración: Autores de esta tesis

El flujo para publicidad contratada es el siguiente:

- Proveedor ingresa a la sección de publicidad.
- Proveedor elige el plan a contratar (indicando el tipo y tiempo de publicidad).
- Proveedor realiza el pago de la tarifa fija.
- Proveedor envía diseño publicitario.
- Plataforma revisa y aprueba la publicidad.
- Se carga la publicidad en plataforma.
- Plataforma envía las estadísticas a proveedor.

9.2.7 Asesoría a MYPES para cumplir requisitos de clientes

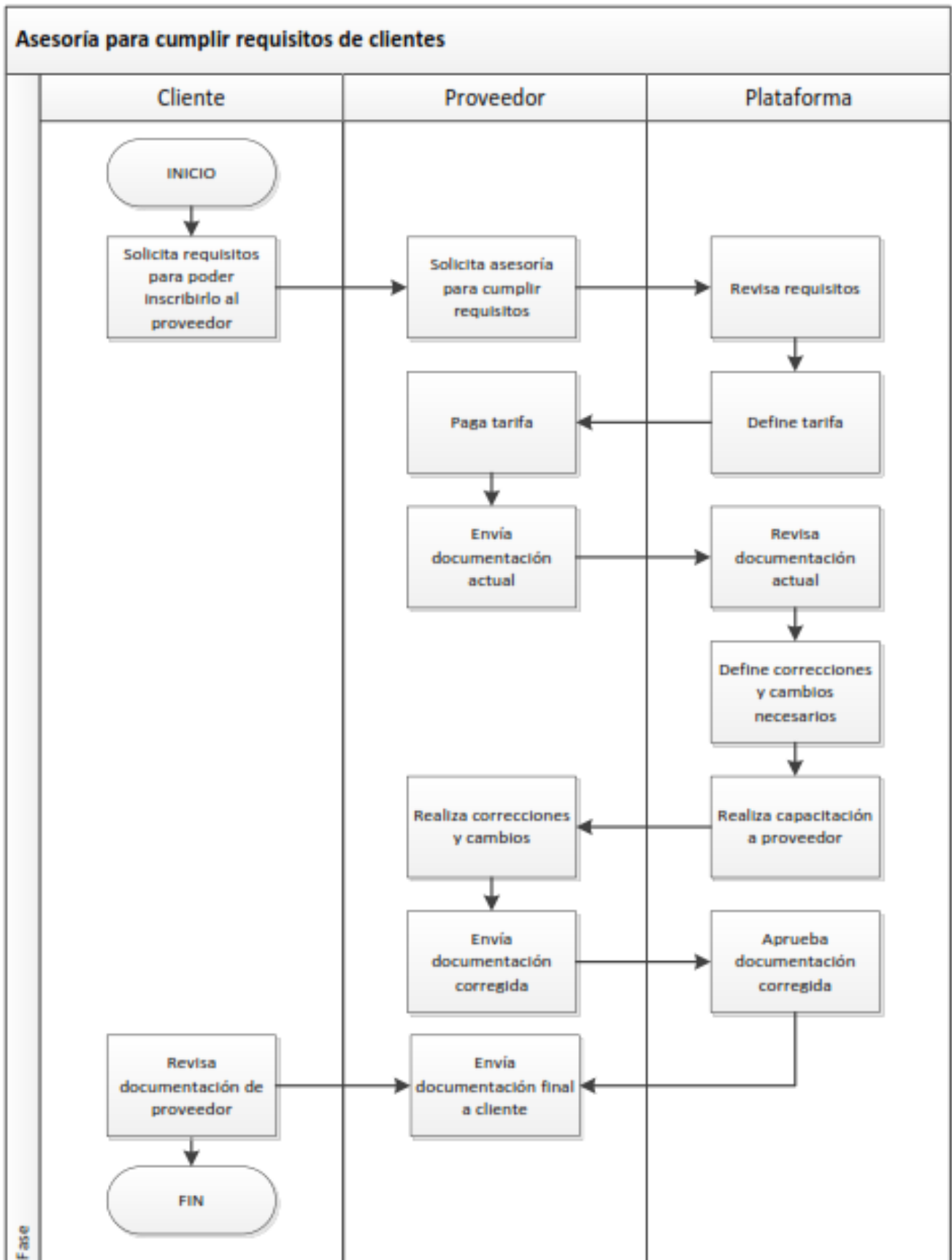
La asesoría a MYPES consiste en un servicio brindado por los asesores de la plataforma a los proveedores, para ayudarlos a cumplir con los requisitos solicitados por sus clientes, ya sea documentación, procedimientos, trámite de permisos, homologaciones, entre otros.

En la figura IX.8 se muestra el flujograma con los principales pasos para realizar la asesoría a MYPES, se debe considerar que se están separando las actividades según el responsable (cliente, proveedor, plataforma).

El flujo para asesoría a MYPES es el siguiente:

- i. Cliente solicita requisitos a proveedor.
- ii. Proveedor solicita asesoría a plataforma.
- iii. Plataforma revisa requisitos y define tiempo y tarifa.
- iv. Proveedor paga tarifa por adelantado.
- v. Proveedor envía documentación actual.
- vi. Plataforma revisa documentación actual del proveedor.
- vii. Plataforma define correcciones, cambios necesarios y documentos faltantes.
- viii. Plataforma realiza capacitación y asesoría al proveedor.
- ix. Proveedor realiza correcciones y cambios, y elabora documentos faltantes.
- x. Proveedor envía documentación corregida.
- xi. Plataforma revisa y aprueba documentación corregida.
- xii. Proveedor envía documentación a cliente.

Figura IX.8 Asesoría a MYPES



Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto a los requisitos solicitados por los clientes, existen dos tipos: las homologaciones internas establecida por cada cliente y las homologaciones realizada por una empresa externa (certificadora).

- Homologaciones internas: En este tipo los clientes establecen una serie de documentos y requisitos que los proveedores deben cumplir para poder ser inscritos y habilitados en su sistema, en este caso la revisión la realiza la misma empresa. Los principales aspectos revisados por los clientes son:

- Básicos: Fichas de registro con datos de contacto del proveedor.
- Comercial: Brochure con productos y servicios, cartas de representación de marcas, garantía, clientes y referencias comerciales.
- Experiencia: Años en el mercado, volumen de ventas, capacidad operativa, infraestructura, equipamiento, personal, proveedores.
- Legal: Partida registral, vigencia de poderes, escritura pública, libro de acciones.
- Salud y seguridad: Sistemas, políticas, manuales, procedimientos y certificados.

- Homologaciones externas: En este tipo los clientes solicitan que los proveedores contacten a una empresa homologadora externa (SGS, Achilles, Hodelpe, PQS, entre otras), quien se encargará de solicitar y revisar toda la documentación y requisitos a los proveedores, para posteriormente realizar una calificación cuantitativa. Generalmente estas homologadoras son más exigentes y estructuradas en sus procesos, y previamente han diseñado los requisitos en conjunto con sus clientes. Además realizan un cobro a los proveedores por el proceso de revisión, visitas y derecho a certificación. Los principales aspectos revisados por las homologadoras, además de los mencionados en las homologaciones internas, son:

- Calidad: Sistemas, políticas, manuales, procedimientos y certificados.
- Medio ambiente: Sistemas, políticas, manuales, procedimientos y certificados.
- Organización: Organigrama, procesos, procedimientos, descripciones de puestos, cumplimientos laborales.

- Finanzas: Estados financieros, informe de Infocorp, informe de SUNAT, accionistas, seguros.
- Responsabilidad social: Sistemas, políticas, manuales, procedimientos y certificados.
- Corrupción: Noticias o aparición en listas restrictivas relacionadas a lavado de activos, sobornos, explotación, evasión de impuestos, narcotráfico, contrabando.

9.2.8 Asistencia técnica y comercial

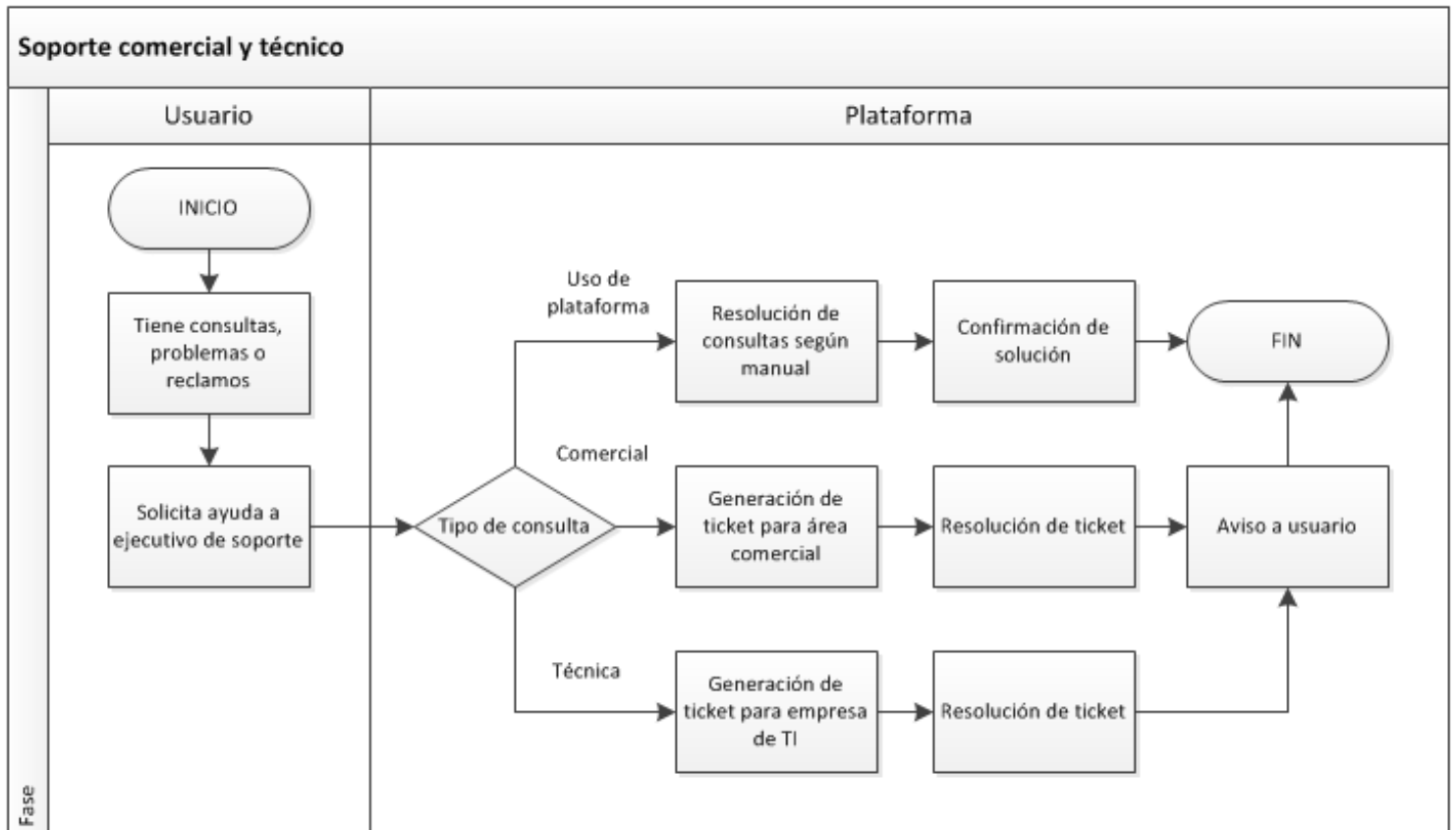
La asistencia técnica y comercial consiste el soporte brindado por los asesores de la plataforma ante las consultas, problemas o reclamos de parte de los usuarios. Este puede ser realizado a través de los diferentes canales de comunicación: teléfono, correo, chat web, whatsapp y redes sociales. En el anexo 10 se puede apreciar una vista preliminar de la sección de soporte en la página web.

En la figura IX.9 se muestra el flujograma con los principales pasos para realizar la asistencia técnica y comercial, se debe considerar que se están separando las actividades según el responsable (usuario y plataforma).

El flujo para la asistencia técnica y comercial es el siguiente:

- i. Usuario tiene consultas, problemas o reclamos con la plataforma.
- ii. Usuario solicita ayuda de un asesor por alguno de los canales de comunicación.
- iii. Plataforma identifica el tipo de consulta: uso de plataforma, comercial o técnica.
- iv. En caso sea de uso de plataforma, el asesor resuelve las consultas según el manual desarrollado.
- v. En caso sea consulta comercial se genera un ticket para que el área comercial lo resuelva durante los siguientes días.
- vi. En caso sea consulta técnica se genera un ticket para que el área de TI lo resuelva durante los siguientes días.
- vii. Después de resolver el ticket se avisa al usuario y se envía la solución por correo.

Figura IX.9 Asistencia técnica y comercial



Elaboración: Autores de esta tesis

En el caso de reclamos comerciales de relevancia moderada o alta (ya sean de tipo económico o legal) debido al incumplimiento del proveedor o cliente, la plataforma realizará la investigación hasta definir la responsabilidad de cada parte y tomará las acciones que están dentro de su alcance: Bajar calificación, penalizarlo (retirarlo temporalmente de la plataforma) o retirarlo definitivamente de la base de datos. Como se mencionó anteriormente, esta plataforma es un servicio de intermediación y su alcance es solo la difusión y conexión entre empresas; posterior a la conexión comercial entre clientes y proveedores, la injerencia de la plataforma es la investigación y apoyo en los reclamos pero no existe responsabilidad solidaria (económica y/o legal).

9.3. Gestión de operaciones

A continuación se definen los puntos necesarios para realizar la gestión de operaciones: objetivos operativos, procesos pre, durante y post, infraestructura necesaria, indicadores, riesgos y planes de contingencia.

9.3.1 Objetivos operativos

Los objetivos operativos para este negocio son los siguientes:

- Asegurar el funcionamiento continuo de la plataforma.
- Aumentar el uso de todas las secciones de la plataforma.
- Maximizar la experiencia del usuario y su nivel de satisfacción.
- Optimizar todos los procesos operativos.
- Mejorar constantemente la plataforma según los requisitos de los usuarios.

9.3.2 Estrategias operativas

Las estrategias operativas para cumplir con los objetivos definidos son las siguientes:

- Realizar pruebas y simulaciones previas para identificar errores antes de lanzar la plataforma a los usuarios.
- Agilizar la resolución de errores y reclamos de usuarios.
- Actualizar la plataforma constantemente para evitar que se repitan los errores y reclamos.
- Realizar mantenimiento y limpieza periódica de la base de datos.
- Considerar certificados SSL para el sitio web.
- Contratar empresas de hosting con servidores confiables.
- Facilitar el acceso y uso de todas las secciones de la plataforma.
- Simplificar el contenido, código y estructura para disminuir el tiempo de carga de cada página.
- Identificar y simplificar los procesos pre-operativos, operativos y post-operativos.

- Definir y monitorear los principales indicadores operativos.
- Identificar y minimizar riesgos operativos.
- Identificar las nuevas necesidades y requisitos de los usuarios.
- Diseñar e implementar mejores constantes a la plataforma.

9.3.3 Procesos pre-operativos, operativos, y post-operativos

Para cumplir con el objetivo de asegurar el funcionamiento de la plataforma y optimizar los procesos, se identificaron los procesos pre-operativos (antes de la puesta en marcha), operativos (durante el funcionamiento de la plataforma) y post-operativos (relacionados a la atención post-venta a los usuarios). Se debe considerar que el negocio tiene 02 etapas: la primera está enfocada en visitar y afiliar usuarios sin cobrar membresía, y poner en marcha la plataforma; la segunda está enfocada en consolidar el uso y beneficios de la plataforma para comenzar a cobrar la membresía.

Procesos pre-operativos:

Son aquellos planificados para el primer año y están enfocados en consolidar una base de datos y una plataforma sólida para poder operar en el mercado. Los principales son:

- Diseño y desarrollo de web: Realizado por una empresa especializada para diseñar el sitio web de acuerdo a los criterios y secciones mencionadas anteriormente.
- Diseño y desarrollo de App: Realizado por una empresa especializada para diseñar la App de acuerdo a los criterios mencionados anteriormente.
- Visita y afiliación de usuarios piloto: Para que prueben la plataforma.
- Realización de pruebas preliminares: Con estos usuarios para identificar los errores y sugerencias.
- Corrección de errores: Por parte de la empresa especializada.
- Lanzamiento de plataforma: Inicio oficial y promoción al público objetivo.
- Visita e inscripción de usuarios iniciales: Sin cobrar membresía.
- Consolidación de base de datos y usuarios: Con los suficientes usuarios para entrar a la segunda fase.

Procesos operativos:

Son aquellos planificados desde el segundo año después de consolidar la plataforma y la base de usuarios, y están enfocados en mantener el funcionamiento de la plataforma y soportar el crecimiento intensivo de usuarios. Estos son los siguientes:

- Cobro de membresía anual a usuarios: A partir del segundo año para usuarios existentes y nuevos. El pago puede ser fraccionado de manera mensual.
- Contratación de personal adicional: Vendedores y asesores adicionales, y un administrador para el negocio, debido al potencial crecimiento de usuarios suscritos.
- Visita a potenciales clientes: Realizadas por los nuevos vendedores para conseguir nuevos usuarios.
- Inscripción de nuevos usuarios: Agilización y soporte en inscripción de usuarios adicionales.
- Difusión de proveedores en plataforma: Difusión de información comercial y técnica en la página de cada proveedor dentro de la plataforma.
- Asesoría a proveedores para cumplir requisitos de clientes: Para que cumplan con los requisitos de sus clientes y así puedan ser inscritos en su sistema.
- Gestión de calificación de clientes a proveedores: Solicitar, recibir, procesar y publicar las calificaciones de aquellos proveedores contratados por clientes de la plataforma.
- Gestión de publicidad contratada por proveedores: Habilitación de secciones de publicidad para ser contratadas por los proveedores.

Procesos post-operativos:

Son aquellos planificados después de que los usuarios hayan usado la plataforma, y están enfocados en la atención al cliente para resolver consultas y problemas. Estos son los siguientes:

- Soporte técnico: Atención de todas las consultas o reclamos sobre el uso y funcionamiento de la plataforma.
- Soporte comercial: Atención todas las consultas o reclamos sobre la información contenida en la plataforma.

- Mantenimiento de plataforma y base de datos: Actualización constante de la plataforma y base de datos para evitar que se repitan errores y reclamos.
- Auditorías a proveedores: Realización de visitas a proveedores para constatar la información y documentación brindada.
- Identificación de nuevas necesidades: Mediante encuestas e investigaciones cuales son los nuevos requisitos de los usuarios.
- Innovación y desarrollo: Diseño e implementación de mejoras constantes a la plataforma para mejorar su uso y flexibilidad.
- Monitoreo de principales indicadores operativos: Revisión mensual de indicadores de accesos, errores, reclamos, entre otros.
- Identificar y minimizar riesgos operativos: Realización de una matriz para identificar los principales riesgos y definir planes para minimizarlos.

9.3.4 Infraestructura

En cuanto a la infraestructura requerida para operar, el negocio necesita de instalaciones y equipos informáticas, y además la contratación de servicios principalmente enfocados a tecnologías de información.

- Las instalaciones y equipos necesarios son: Oficina, computadoras, celulares, tablets, TV para conferencias, impresora y teléfonos de escritorio.
- El software y servicios necesarios son: Hosting Web, desarrollo Web, desarrollo de App, desarrollo de página web, implementación del Search Engine Optimization (SEO), creación y mantenimiento base de datos en línea, manejo de redes sociales, manejo de whataspp empresarial, activación de central telefónica y activación de APP en Play Store y App Store.

9.3.5 Indicadores operativos

Para asegurar el adecuado funcionamiento y operación de la plataforma se definieron los siguientes indicadores:

- Cantidad de usuarios: En total y por tamaño de empresa
- % de nuevos usuarios: En total y por tamaño de empresa
- % de usuarios desafiliados: En total y por tipo de empresa

- Tiempo de inscripción de un usuario: Desde que lo solicita hasta que aparece en la plataforma.
- Cantidad de asesorías: En total y por rubro de empresa.
- Cantidad de visitas: En total y por tamaño de empresa
- Cantidad de visitas por sección: En total y por tamaño de empresa
- Tiempo de estadía: En total, por tamaño de empresa y por sección.
- Tiempo de carga por sección
- % de disponibilidad de plataforma: Cuanto tiempo del mes la plataforma esta 100% disponible para su uso.
- Cantidad de errores: Reportados por el sistema y por los usuarios.
- Cantidad de reclamos: Técnicos/comerciales reportados por usuarios.
- Tiempo de resolución de errores: Desde que se reporta hasta que se corrige.
- Tiempo de resolución de reclamos: Desde que se reciba hasta que se confirma la solución.
- Nivel de satisfacción de los usuarios: Considerando calidad, tiempo y seguridad (realizado mediante una encuesta).

9.3.6 Riesgos y planes de contingencia

Los principales riesgos operativos para la plataforma propuesta se describen líneas abajo. En la tabla IX.1 se detallan sus causas, frecuencias, consecuencias, niveles, planes de contingencia; antes y después de aplicar los planes propuestos.

- Caída del servidor: Cualquier problema con el servidor puede causar que la web y la App no estén disponibles para los usuarios.
- Fallas de la plataforma: Cualquier error o falla en la programación de la web y App puede causar que no funcione correctamente.
- Búsquedas sin resultados: Si no se tiene una base de datos con suficientes proveedores o adecuadamente estructurada, puede causar que los usuarios no puedan encontrar proveedores adecuados para su necesidad.
- Información falsa o errónea: Si no se realiza una adecuada validación de datos de los proveedores, se puede cargar información falsa o con datos incorrectos, causando confusiones a los clientes.

- Reclamos de usuarios: Cualquier falla de sistema o incumplimiento de la propuesta de valor ofrecida, puede causar reclamos de los usuarios.
- Demora de atención al cliente: En caso la cantidad de consultas y reclamos sobrepase la capacidad de asesores, se pueden generar demoras en la atención lo cual puede causar mayores molestias en los usuarios.
- Robos de cuenta: En caso no se maneje la información de forma segura y con los certificados adecuados, puede ocurrir que se roben cuentas utilizando para desprestigiar a la empresa o utilizar información confidencial para obtener beneficios.

Adicionalmente a los riesgos operativos descritos anteriormente, existen riesgos comerciales con un impacto igual o mayor para el negocio. A continuación se describen los principales junto a los planes de contingencia definidos:

- Riesgo comercial #1: Daño a la reputación de la plataforma debido al incumplimiento por alguna de las partes (cliente o proveedor). Esto es externo al control y alcance de la plataforma sin embargo afecta directamente a la percepción de las empresas para afiliarse
- Plan de contingencia #1: Realizar un adecuado y riguroso proceso de selección de afiliados para que ingresen solo empresas formales y con buenos estándares de calidad, y así el riesgo de fallas o incumplimientos sea mínimo y los usuarios tengan una buena percepción de la plataforma.
- Riesgo comercial #2: Generación de un efecto dominó en la desafiliación de usuarios, ya que cuando se retira una empresa comienza a bajar el tamaño de la base de datos y la cantidad de interacciones comerciales, por lo que el resto de empresas al ver esto también pueden buscar desafiliarse.
- Plan de contingencia #2: Informar periódicamente a las empresas de los beneficios que obtienen por estar en la plataforma (además de los contactos e intercambios comerciales), por ejemplo: cantidad de visitas que tuvo su página, cantidad de búsquedas relacionadas a sus rubros, clics recibidos en su publicidad y número de clientes nuevos cada mes.

- Riesgo comercial #3: Las MYPES pueden utilizar nuestra plataforma para contactarse con una gran empresa y luego realizar todas las relaciones comerciales por fuera de la plataforma.
- Plan de contingencia #3: el cobro de la plataforma no será por transacción sino que será un único cobro anual, ello nos permite contrarrestar este riesgo ya que si las MYPES realizan las relaciones comerciales por fuera de la plataforma ya habrán realizado el pago de la suscripción por un año.
- Riesgo comercial #4: No llegar a generar la base de datos esperada, ya que formar esta red de clientes y proveedores es vital para la rentabilidad del negocio considerando que los principales ingresos se generan mediante las afiliaciones de las MYPES quienes no pagarán en caso no vean suficientes clientes inscritos.
- Plan de contingencia #4: No cobrar afiliación a las MYPES durante el primer año con el fin de promover la suscripción y crecimiento de la red. En cuanto a las medianas y grandes, no se cobrará en ningún año ya que ellos son los que atraerán a los proveedores. En caso no se logró tener la base de datos durante el primer año se usará la opción de escape y cierre para evitar mayores pérdidas.

9.4. Conclusiones del capítulo

El plan de operaciones permite concluir que es factible tener una operatividad adecuada para los dos grupos de usuarios: clientes y proveedores. Para esto se debe considerar que existen siete componentes: Difusión de productos y servicios, búsqueda de nuevos proveedores, búsqueda de soluciones específicas, calificación de clientes a proveedores, asesoría a proveedores para homologación, publicidad para proveedores y asistencia técnica y comercial.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que los canales deben permitir a los clientes usar la plataforma y obtener soporte a través de cualquier medio de comunicación. En cuanto a los objetivos específicos de operaciones, se deben identificar y optimizar todos los procesos operativos; y controlar y monitorear los indicadores. Finalmente la matriz de riesgos permite ver que todos los riesgos son mitigables si se siguen los planes de contingencia.

Tabla IX.1 Matriz de identificación y mitigación de riesgos operativos

Riesgo	Causa del riesgo	Frecuencia	Consecuencia	Nivel de riesgo	Plan de contingencia	Frecuencia	Consecuencia	Nivel de riesgo
Caída del servidor	Contratar empresa con servidores inestables o poco confiables	Media	Alta	Alto	Averiguar reputación de empresa y revisar información histórica de su disponibilidad de servidores	Baja	Alta	Medio
Fallas de la plataforma	Inadecuada programación y código para web y App	Media	Alta	Alto	Contratar empresa con experiencia en este tipo de apps. Realizar pruebas previas con usuarios piloto	Baja	Alta	Medio
Búsquedas sin resultados	Base de proveedores muy corta o mal estructurada	Alta	Alta	Alto	Consolidar una base de datos grande antes de iniciar. Estructurarla según criterios	Media	Media	Medio
Información falsa o errónea	Mala validación de datos del proveedor	Media	Alta	Alto	Validación de documentación enviada por proveedor. Cruce de información con otras plataformas	Baja	Media	Bajo
Reclamos de usuarios	Fallas de sistema o en propuesta de valor ofrecida	Media	Alta	Alto	Realizar pruebas previas con usuarios. Enfocar las secciones en cumplir con la propuesta prometida	Baja	Media	Bajo
Demora de atención al cliente	Capacidad de atención sobrepasada por cantidad de reclamos	Media	Media	Medio	Ofrecer una plataforma multicanal para atención de reclamos. Diseño de bots para respuestas automáticas	Baja	Baja	Bajo
Robos de cuenta	Mal manejo de información y certificados	Media	Media	Medio	Seguir estándares internacionales para manejo de información. Usar certificados y codificación para evitar hackeos o robos de información	Baja	Baja	Bajo

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN

En el presente capítulo se analizaron las variables relacionadas a la gestión de recursos humanos para una plataforma digital que conecte a las MYPES con la mediana y gran empresa, con el objetivo de contar con una fuerza laboral adecuada que permita lograr los objetivos de la empresa. El presente plan se divide tres secciones: en la primera sección se detalla la estructura organizacional que debe tener la empresa desde su inicio hasta su cierre, asimismo se detallan los perfiles de los puestos de la organización; en la segunda sección se detallan los planes de evaluación de desempeño y de capacitación y en la tercera sección se detallan los costos de llevar a cabo todo el plan de administración y de recursos humanos.

10.1. Estructura organizativa

De acuerdo al plan de marketing, el plan de operaciones y los objetivos estratégicos de la empresa, la estructura organizativa debe ser la adecuada para brindar un servicio diferenciado y de calidad a los clientes, acorde a la estrategia de la organización, que le brinde flexibilidad para atender un mercado cambiante y para aprovechar al máximo la novedad del negocio. Esta estructura se detalla en los siguientes puntos.

10.1.1 Organización

En base a los objetivos de la empresa se definieron dos etapas de organización las cuales son:

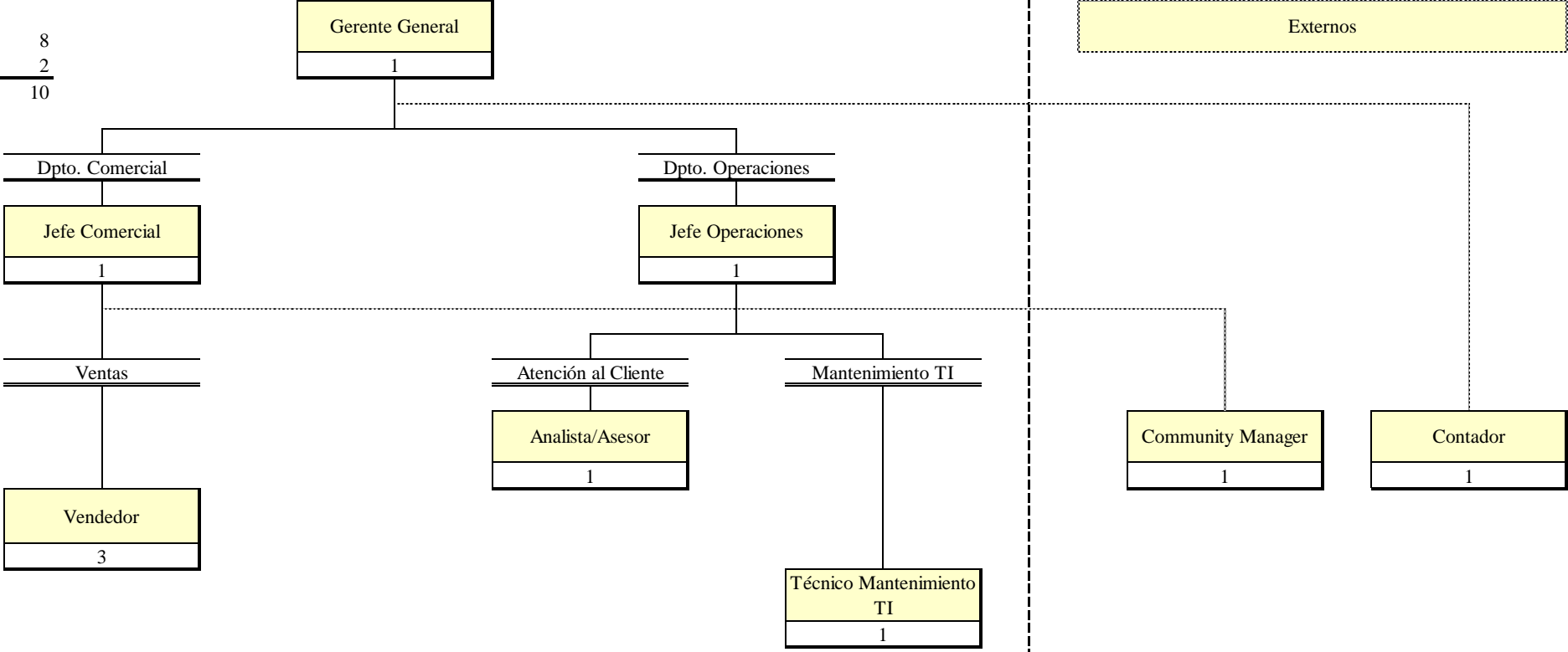
Primera Etapa:

Durante el primer año de operación la empresa debe orientar sus esfuerzos a formar una base sólida de conocimientos y una fuerza laboral adecuada. Para cubrir estas necesidades se debe tener la tabla X.1 con la estructura organizativa conformada por cuatro áreas.

Tabla X.1 Organigrama primera etapa

Organigrama Primera Etapa

Trabajadores Directos	8
Trabajadores Externos	2
Total	10



Elaboración: Autores de esta tesis

- Gerencia General: área encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar la organización. Se encarga de tomar las decisiones estratégicas de la empresa. Conformada por una persona (un gerente general) quien tiene a cargo toda la organización
- Departamento Comercial: área encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones comerciales de la empresa. Está conformada por un jefe comercial y por tres vendedores.
- Departamento de Operaciones: área encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones en las plataformas digitales de la empresa. Está conformada por un jefe de operaciones, un analista/asesor y un técnico de mantenimiento de sistemas.
- Externos: se debe contratar los servicios de un contador para que apoye a la Gerencia General en la contabilidad de la empresa, pago a los trabajadores y en el cumplimiento de la normativa legal de las MYPES. Asimismo se debe contratar los servicios de un Community Manager que reporta al jefe comercial para que apoye en el desarrollo de la marca online.

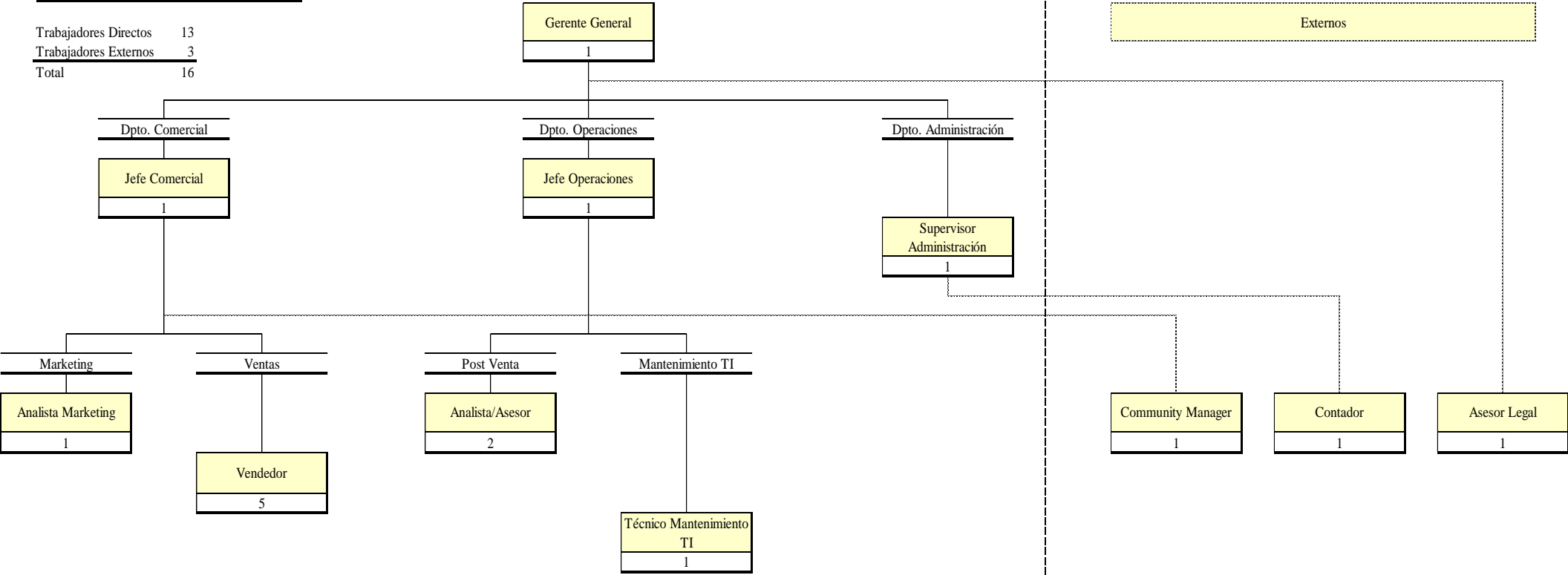
Segunda Etapa:

A partir del segundo año de operación la empresa debe orientar sus esfuerzos al crecimiento y a la mayor captación de clientes. Para cubrir estas necesidades se debe tener la tabla X.2 con la estructura organizativa conformada por cinco áreas.

Tabla X.2 Organigrama segunda etapa

Organigrama Segunda Etapa

Trabajadores Directos	13
Trabajadores Externos	3
Total	16



Elaboración: Autores de esta tesis

- Gerencia General: a diferencia de la primera etapa, ahora supervisa las labores de un asesor legal (externo) y ya no supervisa directamente las funciones del contador debido a que se crea un departamento de Administración.
- Departamento Comercial: a diferencia de la primera etapa se agrega un puesto de “analista de marketing” quien es el encargado de analizar las variables comerciales como tendencias del consumidor para plantear nuevas estrategias que permitan asegurar un adecuado plan comercial cumpliendo con las metas y objetivos de la organización, asimismo, se agrega dos personas al equipo de ventas para cubrir mayor territorio en menor tiempo.
- Departamento de Operaciones: a diferencia de la primera etapa se agrega un analista/asesor post venta en función a una mayor cantidad de clientes y a partir del tercer año se agrega uno adicional con lo cual se tienen tres analistas/asesores post venta a partir del tercer año.
- Departamento de Administración: se crea este nuevo departamento con la finalidad de apoyar a la gerencia general en la organización, administración y control de la empresa. Está formado por un supervisor administrativo quien ahora se encarga de supervisar al contador (externo).
- Externos: a diferencia de la primera etapa se adiciona un asesor legal que reporta a la gerencia general, tiene la función de revisar el cumplimiento estricto de las leyes de manejo de información y sobre el uso de plataformas digitales.

10.1.2 Descripciones de puesto

A continuación se detallan las principales funciones de cada puesto de la organización. El desarrollo de cada descripción de puesto (funciones específicas y generales, conocimientos y habilidades, grado de instrucción, experiencia y sueldo básico) se muestra en el anexo 11.

- Gerente General: Planifica, organiza, dirige y controla la organización, asegurando, gestionando y proporcionando los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, asegurando el cumplimiento de la misión y brindando a todo el personal el soporte requerido para estar siempre orientados a la visión de la empresa.

- Jefe Comercial: Planifica, organiza, dirige y controla las operaciones comerciales de la empresa, analizando las variables comerciales como tendencias del consumidor para plantear estrategias a la gerencia general que permitan asegurar un adecuado plan comercial cumpliendo con las metas y objetivos de la organización.
- Jefe Operaciones: Planifica, organiza, dirige y controla las operaciones en las Plataformas digitales de la empresa, analizando las variables comerciales como tendencias del consumidor y variables tecnológicas para plantear estrategias a la gerencia general que permitan asegurar un adecuado plan de Operaciones cumpliendo con las metas y objetivos de la organización.
- Supervisor Administración: Apoya a la gerencia general en la organización y control de la empresa, organizando y gestionando las variables para un correcto control con los usuarios dentro y fuera de la empresa.
- Analista Marketing: Apoya a la jefatura comercial en la planificación, organización y control de las operaciones comerciales de la empresa, analizando las variables comerciales como tendencias del consumidor para plantear estrategias que permitan asegurar un adecuado plan comercial cumpliendo con las metas y objetivos de la organización.
- Vendedores: Vender suscripciones a las MYPES, realizando visitas a las empresas donde se ofrezcan suscripciones a la plataforma enfocados a proveer un excelente servicio al cliente.
- Analista/Asesor Post Venta: Responsable del desarrollo de operaciones post venta, organizando y gestionando las variables que permitan otorgar un excelente servicio post venta a las MYPES donde se incluye la asesoría y atención a consultas de los clientes.
- Técnico Mantenimiento de Sistemas: Asegurar la correcta operación y accesibilidad continua de las plataformas digitales, realizando el mantenimiento a los sistemas y siendo el soporte técnico en Sistemas para apoyar en la toma de decisiones de la gerencia general.

10.2. Plan de evaluación de desempeño y capacitación

Mediante una adecuada evaluación de desempeño y un plan de capacitación acorde a las últimas tendencias de los consumidores, se busca tener el personal idóneo para lograr los objetivos de la empresa.

10.2.1 Plan de evaluación de desempeño

El presente plan de evaluación de desempeño busca identificar las brechas que tienen los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización, con la finalidad de analizarlos y poder corregirlos en el corto tiempo, ya sea con capacitaciones, medidas correctivas o cambio de colaboradores.

10.2.1.1 Método de evaluación

Para la evaluación de desempeño se utiliza una evaluación por factores, los cuales son evaluados con puntajes que permiten identificar las competencias que el trabajador debe desarrollar más para llegar al mínimo requerido por la empresa y cuales competencias está desarrollando de manera excepcional. Cada factor debe ser evaluado considerando la siguiente tabla X.3 con la tabla de calificaciones del uno al cinco.

Tabla X.3 Descripción de calificaciones de desempeño

Puntaje	Descripción
1	Rendimiento Inaceptable
2	Está desarrollando la competencia
3	Cumple con lo requerido
4	Sobrepasa lo requerido
5	Rendimiento excepcional

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de realizada la evaluación, se debe llevar a cabo una reunión con el trabajador, en la que se muestre los puntajes de evaluación y se brinde una breve explicación en cada punto, felicitándolo en los factores donde logró mayor puntaje, invitándolo a reconocer las brechas que tiene por cubrir e incentivándolo a esforzarse para lograr los objetivos trazados que le permitan alinearse con los objetivos de la organización.

Luego de realizadas todas las evaluaciones, el supervisor de administración agrupa las evaluaciones y presenta los resultados numéricos al gerente general, quien debe sostener una reunión con el jefe comercial y el jefe de operaciones para analizar las brechas en común que la empresa puede cubrir con capacitaciones, con la finalidad de programarlas y ejecutarlas. En caso se tengan brechas de actitud, se debe analizar la mejor forma de invitar al trabajador alinearse con los requerimientos de la empresa y en caso no exista buenos resultados se debe buscar un nuevo colaborador.

10.2.1.2 Periodicidad de la evaluación

Las evaluaciones se deben llevar a cabo en enero de cada año. Estas inician con una reunión de todos los trabajadores donde el gerente general expone los resultados del año transcurrido y los objetivos para el nuevo año, asimismo se expone algún cambio que se haya realizado a los factores de evaluación de desempeño.

10.2.1.3 Evaluadores

Las evaluaciones de desempeño deben ser realizadas por el jefe inmediato superior del trabajador y la evaluación del gerente general la realizan los inversionistas.

10.2.1.4 Factores de evaluación

En base a los objetivos de la organización se definieron los siguientes factores de evaluación mostrados en la tabla X.4.

Tabla X.4 Factores de evaluación de desempeño

Nro.	Factores de evaluación de desempeño
1	Planifica sus actividades diarias correctamente
2	Muestra orden y responsabilidad en el desarrollo de sus labores
3	Entrega los trabajos con calidad y puntualidad
4	Muestra una adecuada actitud en el desarrollo de sus funciones
5	Resuelve los inconvenientes que puedan existir en su trabajo y mejora los procedimientos
6	Trabaja en equipo
7	Mantiene una comunicación asertiva con sus compañeros de trabajo
8	Cumple los objetivos trazados por la organización para su puesto de trabajo
9	Está alineado con los objetivos de la empresa
10	Muestra compromiso con el desarrollo del país

Elaboración: Autores de esta tesis

10.2.2 Plan de capacitación

El presente plan de capacitación busca cubrir las brechas de habilidades y conocimientos de los trabajadores con la finalidad de alinearlos con los objetivos de la empresa y crear en ellos un compromiso con la organización y con el desarrollo del país, todo ello para brindar a los clientes un adecuado servicio.

10.2.2.1 Definición del plan de capacitación anual

- Primer año de operación:
 - Las capacitaciones para el primer año de operación fueron definidas junto con el plan de acción para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, este plan se muestra en el anexo 20.
- Segundo año de operación:
 - A partir de segundo año de operación, el Gerente General con los Jefes de Operaciones y Comercial deben llevar a cabo una reunión anual en la que se determine las capacitaciones que requiere el personal de la empresa como resultado de las evaluaciones de desempeño y de las nuevas tendencias del consumidor.

10.2.2.2 Presupuesto anual para el plan de capacitación

Para las capacitaciones anuales se tiene un presupuesto total de S/ 3,000 por año, donde se incluye el costo de contratar al capacitador y las herramientas de trabajo.

10.3. Costos de recursos humanos

Para definir los costos de recursos humanos se consideraron las siguientes variables:

- Sueldo básico de los trabajadores: el sueldo básico de todos los trabajadores es fijo y no tiene ningún componente variable. Los montos fueron definidos en base al nivel de responsabilidades y funciones de cada puesto. El cuadro comparativo de sueldos se muestra a continuación en la tabla X.5:

Tabla X.5 Sueldo básico de los trabajadores

Nro.	Puesto	Sueldo Básico
1	Gerente General	S/ 4,000.00
2	Jefe Comercial	S/ 2,500.00
3	Jefe Operaciones	S/ 2,500.00
4	Supervisor Administración	S/ 2,000.00
5	Analista Marketing	S/ 1,500.00
6	Analista / Asesor Post Venta	S/ 1,500.00
7	Vendedor	S/ 1,200.00
8	Técnico Mantenimiento TI	S/ 1,100.00

Elaboración: Autores de esta tesis

- Beneficios de los trabajadores: los trabajadores reciben los beneficios que les corresponden por ley, teniendo en cuenta que durante el primer y segundo año la empresa se encuentra bajo la ley de Micro empresas debido a que las ventas anuales no superan el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (01 UIT =S/4,200 MEF, 150 UIT = S/ 630,000) y a partir del tercer año supera este límite llegando al nivel de pequeña empresa. Los beneficios son los siguientes:
 - Jornada de Trabajo: consta de ocho horas diarias de lunes a sábado (48 horas semanales), de 8:00 a.m. 12:00 p.m. y de 3:00 p.m. a 7:00 p.m.
 - Gratificaciones: durante el primer y segundo año no se otorgan gratificaciones debido a que la empresa se encuentra bajo la ley de Microempresa. A partir del tercer año se otorga medio sueldo en Fiestas Patrias y diciembre.
 - CTS: durante el primer y segundo año no se otorga CTS debido a que la empresa se encuentra bajo la ley de Microempresa. A partir del tercer año se otorga el monto equivalente a 15 remuneraciones diarias las cuales son depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
 - ESSALUD: durante el primer y segundo año se paga a ESSALUD el 50% del aporte (9%) debido a que la empresa se encuentra bajo la ley de Microempresa. A partir del tercer año se paga el 100%.

Los costos de recursos humanos para la primera etapa (año) se estimaron en S/196,608. El detalle de estos costos se muestra en el anexo 12. Los costos de recursos

humanos para la segunda etapa se dividen en dos sub etapas: la primera corresponde a los costos del segundo año en el que la empresa todavía se encuentra dentro del límite de las microempresas (150 UIT de ventas) y la segunda corresponde a los costos a partir del tercer año, donde la empresa supera el límite de 150 UIT pasando de micro a pequeña empresa. Los costos para el segundo año se estiman en S/295,404 y a partir del tercer año en S/363,880, el detalle se muestra en el anexo 12. A diferencia de la primera etapa, se agregaron 02 vendedores y 01 analista/asesor post venta, con la finalidad de cumplir los objetivos de ventas y las asesorías.

10.4. Constitución de la empresa

Se definió constituir la empresa como una “Sociedad Anónima Cerrada” por lo cual ninguno de los socios responde con su patrimonio ante las deudas de la empresa (ESAN, 2017). Conformada por 04 socios (los autores de la tesis), donde cada uno aporta cantidades diferentes de capital. Los pasos necesarios para la constitución de la empresa se muestran en el anexo 18.

10.5. Conclusiones del capítulo

Contar con el personal adecuado es una actividad clave que se encuentra dentro de la cadena de valor de la empresa, debido a que es un factor crítico para lograr el éxito de la organización y cumplir con los objetivos trazados. Partiendo de un correcto planeamiento de recursos humanos y una correcta ejecución, se puede integrar la organización, crear compromiso en los trabajadores e interiorizar en ellos que el futuro del país está estrechamente ligado al desarrollo y a la sostenibilidad de nuevas empresas, hacia las cuales se orientan los objetivos de esta organización.

CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se presenta los resultados sobre la rentabilidad de la plataforma, la cual se mide con la aplicación de herramientas financieras como el VAN y TIR. También se desarrolla el análisis de sensibilidad bajo tres escenarios (pesimista, conservador y optimista). Para ello se ha determinado la inversión inicial, los ingresos, los gastos operativos y capital de trabajo necesarios para la operación del negocio.

11.1. Supuestos

- Se considera un horizonte de evaluación de cinco años debido a la incertidumbre en cuanto al comportamiento a largo plazo de una startup.
- Se considera que el financiamiento es asumido en su totalidad por los accionistas, siendo dividido en partes iguales por los miembros del equipo (25% cada uno).
- El costo de oportunidad requerido por los accionistas es de 25%, esto en relación al riesgo alto de los proyectos tecnológicos. Este valor también va en relación a tesis similares revisadas.
- La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN es igual al costo de oportunidad de los accionistas dado que no se utiliza financiamiento.
- La tasa de impuestos a considerar es de 29.5% para todos los años de acuerdo a la normativa vigente en Perú.
- Se considera el alquiler de oficinas incluye el mobiliario. Mientras que los equipos de cómputo adquiridos, tienen una vida útil de cinco años.
- La inversión para el desarrollo de la plataforma digital se amortiza al 100% en el primer año.
- No se considera un valor residual del negocio dada la incertidumbre de la posibilidad de venta del negocio.
- Para todos los cálculos realizados se utiliza la moneda local soles (S/).

11.2. Flujo económico y resultado

De acuerdo a los supuestos planteados, se presenta el flujo de caja proyectado, el detalle de los cálculos se muestra en el Anexo 16, mientras que en el Anexo 17 se

muestra la cotización de la inversión principal. En la Tabla XI.1 Flujo de caja económica, se muestra el desarrollo del flujo, en la tabla se observa que no se cuenta con ingresos en el primer año durante el periodo de captación de cliente por lo que la inversión tiene un fuerte componente de capital de trabajo el cual se recupera en cuanto se generen ingresos. También es importante mencionar que las pérdidas en el primer año son tratadas para la deducción de impuestos en los años posteriores.

Tabla XI.1 Flujo de caja económico

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	-	9,400	444,100	774,000	1,051,480	1,379,115
Gastos Administrativos	-	-238,030	-336,992	-405,768	-405,768	-405,768
Gastos de Marketing	-	-54,403	-49,959	-67,786	-70,324	-73,108
Depreciación		-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	
Amortización		-53,000				
Utilidad Antes Impuestos	-	-340,833	52,348	295,646	570,588	900,239
Impuestos			-	-2,113	-168,323	-265,570
Deducción por ganacia	-		-15,443	-87,216	-168,323	-265,570
Deducción por perdida periodo	-	100,546	-	-	-	-
Saldo deducción por perdida		100,546	85,103	-	-	-
Deducción por perdida acum			-15,443	-85,103	-	-
Utilidad neta	-	-340,833	52,348	293,533	402,265	634,668
Depreciación		4,800	4,800	4,800	4,800	-
Amortización		53,000	-	-	-	-
FCO		-283,033	57,148	298,333	407,065	634,668
Inversión	-75,200	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-283,033	-	57,148	225,885	-	
Valor residual						
Flujo de Caja Económico	-358,233	-283,033	114,297	524,218	407,065	634,668

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando que la tasa de descuento utilizada es el costo de capital de los accionistas, se muestra en la Tabla XI.2 VAN y TIR los resultados obtenidos, con los que se puede afirmar que en los que se puede afirmar que el negocio crea valor para los accionistas:

Tabla XI.2 VAN y TIR

Tasa de descuento =	25%
VAN =	131,592
TIR =	33%

Elaboración: Autores de esta tesis

Estos resultados indican que el negocio es viable en un escenario esperado, pero se tiene que tener en cuenta que existen valores no controlados en el futuro, por lo que es necesario efectuar el análisis de sensibilidad y de escenarios

11.3. Análisis de escenarios

Se desarrolló un análisis de escenarios respecto al resultado esperado ya explicado, para ello se añadió un escenario pesimista considerando que no se logre conformar una red empresarial sólida en el primer año; y un escenario optimista considerando un crecimiento constante de 2% anual en el porcentaje de participación de mercado y la posibilidad de venta del negocio. Con ello se puede evaluar la viabilidad económica del negocio en función a los factores de incertidumbre.

En la Tabla XI.3 Flujo de caja pesimista se muestran los resultados del flujo de caja pesimista en el que se observa que el negocio no genera valor dado que en los próximos años no se podrá generar ingresos y por la tanto es recomendable, abandonar el negocio.

Tabla XI.3 Flujo de caja pesimista

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	-	9,400				
Gastos Administrativos	-	-238,030				
Gastos de Marketing	-	-54,403				
Depreciación		-4,800				
Amortización		-53,000				
Utilidad Antes Impuestos	-	-340,833				
Impuestos						
Deducción por ganacia	-					
Deducción por perdida periodo	-	100,546				
Saldo deducción por perdida		100,546				
Deducción por perdida acum						
Utilidad neta	-	-340,833				
Depreciación		4,800				
Amortización		53,000				
FCO		-283,033				
Inversión	-75,200	-				
Capital de trabajo		-				
Valor residual						
Flujo de Caja Económico	-75,200	-283,033				

Tasa de descuento =	25%
VAN E =	- 301,627
TIR E =	-

Elaboración: Autores de esta tesis

Se observa que los resultados no son favorables por lo que se debe evaluar el momento de escape en el segundo año al ver que no se vea un crecimiento del negocio.

En la Tabla XI.4 Flujo de caja optimista se muestran los resultados del flujo de caja considerando un crecimiento de participación de 2% anual y la posibilidad de venta, se observa que el negocio es altamente rentable bajo este escenario:

Tabla XI.4 Flujo de caja optimista

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	-	9,400	665,600	1,289,725	2,102,960	3,104,325
Gastos Administrativos	-	-238,030	-336,992	-405,768	-405,768	-405,768
Gastos de Marketing	-	-54,403	-49,959	-67,786	-70,324	-73,108
Depreciación		-4,800	-4,800	-4,800	-4,800	
Amortización		-53,000				
Utilidad Antes Impuestos	-	-340,833	273,848	811,371	1,622,068	2,625,449
Impuestos			-	-219,594	-478,510	-774,507
Deducción por ganancia	-		-80,785	-239,354	-478,510	-774,507
Deducción por pérdida periodo	-	100,546	-	-	-	-
Saldo deducción por pérdida		100,546	19,760	-	-	-
Deducción por pérdida acum			-80,785	-19,760	-	-
Utilidad neta	-	-340,833	273,848	591,777	1,143,558	1,850,941
Depreciación		4,800	4,800	4,800	4,800	-
Amortización		53,000	-	-	-	-
FCO		-283,033	278,648	596,577	1,148,358	1,850,941
Inversión	-75,200	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-283,033	-	278,648	4,385	-	
Valor residual						13,127,243
Flujo de Caja Económico	-358,233	-283,033	557,297	600,962	1,148,358	14,978,185

Tasa de descuento =	25%
VAN E =	5,458,122
TIR E =	123%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.4. Análisis de sensibilidad y riesgos

Debido a la incertidumbre del desarrollo del negocio, es necesario evaluar las sensibilidades del modelo para determinar posibles situaciones a las que se puede enfrentar. Para ello se ha considerado que los factores de interés para evaluar lo expuesto son la cantidad de afiliados y el precio establecido para cobrar.

Se muestran los resultados en la Tabla XI.5 Análisis de Sensibilidad, en estos resultados se observa que el VAN se vuelve negativo ante un variación negativa del precio en un 10%, mientras que también se obtiene un resultado VAN negativo si la cantidad de afiliados tiene una caída del 10%

Tabla XI.5 Análisis de sensibilidad

S/	% Variación Cantidad																					
	131,592	-50%	-45%	-40%	-35%	-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
% Variación Precio	-50%	-1,648,131	-1,572,449	-1,497,166	-1,420,650	-1,344,918	-1,269,226	-1,193,755	-1,118,024	-1,041,508	-966,225	-890,182	-814,490	-738,194	-662,645	-597,734	-532,851	-468,312	-402,633	-337,750	-274,736	-211,624
	-45%	-1,585,754	-1,503,834	-1,422,314	-1,339,560	-1,257,591	-1,175,661	-1,093,952	-1,011,983	-929,229	-847,709	-765,428	-683,498	-610,127	-539,908	-469,661	-399,442	-329,687	-260,633	-192,362	-124,299	-55,556
	-40%	-1,523,377	-1,435,219	-1,347,462	-1,258,470	-1,170,263	-1,082,096	-994,149	-905,943	-816,951	-729,193	-644,395	-568,840	-492,727	-417,171	-341,588	-267,930	-194,813	-120,571	-46,461	28,502	81,075
	-35%	-1,461,000	-1,366,605	-1,272,609	-1,177,380	-1,082,935	-988,530	-894,346	-799,902	-704,673	-618,871	-537,668	-456,776	-375,326	-295,563	-216,889	-138,243	-59,565	21,699	80,280	122,008	162,668
	-30%	-1,398,623	-1,297,990	-1,197,757	-1,096,290	-995,608	-894,965	-794,543	-693,861	-603,364	-517,479	-430,940	-344,712	-260,085	-176,251	-92,390	-6,988	68,103	112,960	156,544	199,685	242,967
	-25%	-1,336,246	-1,229,376	-1,122,905	-1,015,200	-908,280	-801,400	-694,740	-599,642	-507,309	-416,088	-324,549	-235,528	-145,960	-56,497	34,629	92,752	139,392	185,558	231,489	277,307	323,265
	-20%	-1,273,869	-1,160,761	-1,048,052	-934,110	-820,952	-707,834	-605,853	-508,924	-411,254	-315,312	-220,799	-126,591	-30,806	61,478	111,631	160,623	208,984	257,827	306,435	354,929	403,564
	-15%	-1,211,492	-1,092,146	-973,200	-853,020	-733,625	-622,497	-520,471	-418,205	-315,804	-216,750	-117,050	-16,277	72,077	124,942	176,254	227,538	278,576	330,096	381,380	432,551	483,863
	-10%	-1,149,116	-1,023,532	-898,348	-771,930	-650,025	-542,451	-435,088	-327,768	-222,430	-118,188	-11,820	77,047	132,543	186,504	240,493	294,454	348,168	402,364	456,325	510,173	564,161
	-5%	-1,086,739	-954,917	-823,495	-690,840	-575,316	-462,405	-349,706	-239,581	-129,055	-18,297	76,605	134,697	191,428	248,066	304,731	361,369	417,760	474,633	531,271	587,795	644,460
	0%	-1,024,362	-886,303	-748,643	-618,881	-500,606	-382,360	-266,380	-151,394	-34,732	70,511	131,592	190,906	250,314	309,628	368,970	428,285	487,352	546,902	606,216	665,417	724,654
	5%	-961,985	-817,688	-673,859	-549,508	-425,897	-303,318	-183,381	-62,882	59,278	122,954	185,124	247,115	309,200	371,191	433,209	495,200	556,944	619,171	681,161	742,119	801,103
	10%	-899,608	-749,073	-609,823	-480,135	-351,188	-225,506	-100,381	27,364	108,961	173,864	238,657	303,324	368,085	432,753	497,448	562,116	626,537	691,439	754,615	816,019	877,552
	15%	-837,231	-680,459	-545,786	-410,762	-278,215	-147,694	-15,984	88,973	157,622	224,719	292,189	359,533	426,971	494,315	561,687	629,031	696,129	761,914	825,967	889,817	952,927
	20%	-774,854	-620,998	-481,750	-341,389	-205,590	-69,713	63,662	135,573	205,801	275,575	345,721	415,742	485,857	555,877	625,926	695,947	763,881	830,718	897,124	962,620	1,028,241
25%	-712,477	-562,298	-417,713	-273,889	-132,966	9,916	107,824	181,075	253,980	326,431	399,254	471,951	544,742	617,440	690,165	761,220	830,137	899,312	967,416	1,035,423	1,103,554	
30%	-653,853	-503,597	-353,677	-206,452	-59,947	74,377	151,176	226,578	302,159	377,287	452,786	528,160	603,628	679,002	753,229	824,928	896,245	967,094	1,037,709	1,108,226	1,178,867	
35%	-600,489	-444,897	-291,041	-139,015	14,373	115,779	194,002	272,080	350,338	428,143	506,319	584,369	662,514	740,114	814,388	888,622	961,517	1,034,876	1,108,001	1,181,029	1,254,181	
40%	-547,125	-386,197	-228,791	-71,444	73,935	156,214	236,828	317,583	398,518	478,998	559,851	640,578	721,399	798,725	875,548	951,383	1,026,788	1,102,658	1,178,294	1,253,831	1,329,494	
45%	-493,761	-327,845	-166,541	-2,432	112,577	196,364	279,654	363,085	446,697	529,854	613,383	696,787	777,992	857,336	935,999	1,014,144	1,092,060	1,170,441	1,248,586	1,326,634	1,404,808	
50%	-440,397	-270,783	-104,292	62,425	150,433	236,513	322,480	408,588	494,876	580,710	666,916	752,057	834,055	915,566	996,249	1,076,905	1,157,331	1,238,223	1,318,879	1,399,437	1,480,121	

Elaboración: Autores de esta tesis

11.5. Conclusiones del capítulo

Se determina que el plan de negocio es económicamente viable bajo los resultados esperados con un VAN positivo de S/ 131,592 en un horizonte de evaluación de cinco años y utilizando como tasa de descuento el costo de oportunidad exigido por los accionistas de 25%. Se debe considerar que en el escenario pesimista con una captación insuficiente para sostener los gastos de los próximos años el negocio no es rentable, además el negocio es altamente sensible al precio de afiliación y a la cantidad de afiliados, dado que con una caída del 10% de estos valores el negocio genera pérdidas.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones del presente plan de negocio, asimismo se presentan las recomendaciones necesarias a considerar para que la empresa pueda tener éxito.

12.1. Conclusiones

- Se concluye que el plan de negocio para una plataforma digital que conecte MYPES con clientes de medianas y grandes empresas, es viable de acuerdo a la investigación y evaluación realizada (del mercado, negocio, estrategia, marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas).
- A partir de la investigación de mercados realizada se evidencia que existe un mercado bastante atractivo para el negocio propuesto, el cual está compuesto por dos segmentos: 23,454 MYPES y 1,073 empresas medianas y grandes. Adicionalmente la investigación permitió evidenciar las preferencias de cada segmento y el precio que están dispuestas a pagar (entre 50 y 200 soles).
- De acuerdo al modelo de negocio diseñado, se concluye que los clientes y proveedores son el aspecto clave dentro del negocio, ya que la red que ellos conforman es la base que mantiene viva la interacción y generación de nuevos negocios. También es importante enfocarse en los canales ya que son los medios por los cuales se realiza la interacción entre ambas partes.
- En cuanto a la evaluación del entorno y al plan estratégico del negocio, se pudo identificar que existe una gran oportunidad en el mercado debido a la novedad del negocio. Adicionalmente se determinó que el negocio debe apuntar a tener confiabilidad, calidad y garantía en el servicio brindado y en las relaciones comerciales que obtengan las MYPES por medio de esta plataforma, para así ganar la confianza de las grandes y medianas empresas.

- En cuanto al aspecto comercial, el negocio es viable de acuerdo al plan de marketing elaborado, el cual da cumplimiento al objetivo del lanzamiento y operación del negocio mediante el desarrollo, promoción, fijación de precios y métricas de control. Según el análisis del marketing mix, se concluye que la promoción a través del marketing digital y vendedores, juega un papel crucial para difundir la plataforma y cumplir con las cuotas de mercado. De acuerdo al análisis se definió una participación de 1% hasta 4% en 5 años, y un precio de 1000 a 1300 en el mismo periodo de evaluación.
- En cuanto al funcionamiento del negocio, el plan de operaciones permite concluir que es factible operar el negocio para los dos grupos de usuarios. Para esto se analizaron los siete componentes que se ofrecerán a los dos segmentos y se diseñaron canales que permitan usar la plataforma y obtener soporte a través de cualquier medio de comunicación. También se definieron objetivos específicos, identificaron los procesos operativos; y diseñaron indicadores de control. Finalmente se concluye que los riesgos identificados son mitigables si se siguen los planes de contingencia.
- Respecto a la administración y gestión de recursos humanos, se diseñó una organización funcional, ágil y flexible, que cuenta con una distribución adecuada del personal para atender los requerimientos del mercado en corto tiempo y brindar un servicio de calidad; ya que para atraer a las empresas grandes y medianas que cuentan con gran poder económico, se debe estar preparado para dar confianza y credibilidad.
- El plan de negocio es rentable bajos los resultados esperados con un VAN positivo de S/ 131,592 en un horizonte de evaluación de cinco años y utilizando un costo de oportunidad exigido por los accionistas de 25%. Se debe considerar que el negocio es altamente sensible a cambios en la captación de mercado y precio, ya que en los escenarios más pesimistas deja de ser rentable.

12.2. Recomendaciones

- Se debe evaluar el tamaño de mercado y sus características constantemente, ya que la digitalización en Perú está comenzando a tomar más fuerza por lo que a futuro pueden ser muchas más empresas las que usen internet para fines comerciales.
- El negocio se debe enfocar principalmente en la satisfacción de los usuarios, esto mediante la generación de interacciones positivas entre clientes y proveedores y también mediante el soporte constante ante cualquier duda o inconveniente. La salida de clientes puede causar un efecto cíclico que acabe con el negocio de forma muy rápida.
- La promoción debe enfocarse en el marketing digital, ya que en este medio están todos los potenciales clientes. Se debe impulsar al máximo la fuerza de ventas, ya que el mercado meta es bastante grande y aumentar un poco la participación puede generar grandes ingresos. Además se debe reevaluar anualmente la fijación de precios, de acuerdo a la sensibilidad del mercado.
- El área de operaciones debe asegurarse que la plataforma tenga un funcionamiento y disponibilidad del 100%, ya que cualquier error o caída del sistema puede causar que los usuarios dejen de usar y confiar en la plataforma. Además se debe seguir el plan de riesgos para evitar cualquier problema con la información y datos de cada empresa.
- Se debe dimensionar la cantidad de personal y organización de acuerdo al crecimiento de la participación de mercado, sobretodo enfocado en el área comercial: Ventas y soporte al cliente. El personal contratado debe tener cualidades de servicio al cliente, ya que son la principal cara de la empresa.
- Se deben analizar y proyectar constantemente los cambios en el tamaño de mercado, participación y sensibilidad al precio; ya que el negocio es altamente sensible a estos factores y puede dejar de ser rentable.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegria, L. F. (15 de 04 de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 25 de 12 de 2019, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/servicios-nuevo-motor-productividad-noticia-512312-noticia/>
- Alfonso Sánchez, R. (2016). *Economía Colaborativa: Un Nuevo Mercado Para La Economía Social*. Murcia.
- Anaya, E. F. (2017). *Comercio electrónico, bondades y deficiencias de la vida en la red*.
- Arequipa, C. d. (2014). <https://camara-arequipa.org.pe/>.
- Ariba. (2019). Obtenido de <https://www.ariba.com/>
- Ayala, J. (2016). *Gestión de compras*.
- B2mining. (2018). <https://b2mining.com/>.
- BCR. (2017). *Memoria 2017*.
- BlackSip. (2019). *Reporte de Industria: e-Commerce en el Perú*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*.
- Cabello, S. Y. (2014). *Importancia de la micro, pequeñas y medianas*.
- Camara de Comercio. (2019). Obtenido de <https://camara-arequipa.org.pe/directorio-empresarial/>
- Celaya, J. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*.
- CODEMYPE. (2005). *Plan nacional de promoción y formalización para la competitividad*. Lima.
- Cofide. (2018). *Cofide*. Obtenido de <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/productosyservicios/6/apoyo-a-la-mype>
- Cruzado, D. (30 de 06 de 2018). *GESTION*. Recuperado el 10 de 10 de 2019, de *GESTION* : <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168-noticia/>
- D. L. N° 822. (18 de Mayo de 2017). *Ley sobre el Derecho de Autor*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de administración estratégica* (pág. 110).

Decisión N° 351. (17 de Diciembre de 1993). *Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos*. Lima, Perú: Acuerdo de Cartagena.

Diario El Peruano. (2016). Pyme: problemas y ventajas de su desarrollo en el Perú. *Diario El Peruano*, pág. 24.

Diario Gestión. (26 de Diciembre de 2017). Recuperado el 26 de 05 de 2018, de <https://gestion.pe/economia/crisis-politica-impacto-economia-2018-223528>

Diario Gestión. (2017). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/velocidad-conexion-internet-fija-movil-peru-221044>

Díaz, M., Marcuello, C., & Monreal, M. (2016). *ECONOMÍA SOCIAL Y ECONOMÍA COLABORATIVA: ENCAJE Y POTENCIALIDADES*.

Directorio Industria Alimentaria. (2018). *CATEGORIAS*. Recuperado el Mayo de 2018, de <https://industriaalimentaria.org/directorioIA/>

Dosdoce.com. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Liber.

Dueñas Noguera, J. (2017). *Gestión de Proveedores*.

Dun & Bradstreet . (2018). *Servicios de Marketing*. Recuperado el Mayo de 2018, de http://www.dnbperu.com/esp_ps_bms.php

Espinoza, N. (2016). (Revista Actualidad Empresarial, Entrevistador)

(2016). *Estructura Empresarial*. Lima: INEI.

FIB. (21 de 10 de 2018). *Docencia*. Recuperado el 2018, de <http://docencia.ac.upc.es/FIB/CASO/seminaris/2q0304/M9.pdf>

FONCODES. (2018). *FONCODES*. Obtenido de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/compras-myperu>

Gestión. (30 de 09 de 2009). Recuperado el 10 de 10 de 2010, de <https://archivo.gestion.pe/noticia/349131/fin-ano-relanzaran-plataforma-virtual-mype-plaza?ref=gesr>

Industria al día. (2019). Obtenido de <https://www.industriaaldia.com/>

INEI. (2016). *Encuesta Nacional de Hogares*.

INEI. (30 de 11 de 2018). *INEI*. Recuperado el 20 de 10 de 2019, de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/1ibro.pdf

- INEI. (2018). *Perú: Estructura empresarial 2017*. LIMA: INEI.
- INEI. (03 de 05 de 2019). Recuperado el 10 de 10 de 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf
- INEI. (2019). *Informe de prensa 034 - 2018*.
- INEI. (2019). *Población que accede a internet*.
- Infomine. (2013). <https://www.infomine.com/>.
- Infomine Inc. (2018). *Proveedores de Minería en Perú*. Recuperado el Mayo de 2018, de <http://peru.infomine.com/suppliers/>
- Interaction Design Foundation. (15 de Noviembre de 2019). *The 7 Factors that Influence User Experience*. Recuperado el 2019 de Diciembre de 08, de <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-7-factors-that-influence-user-experience>
- Kunan. (2018). *INNOVACIÓN QUE TRANSFORMA*. Recuperado el Mayo de 2018, de <http://www.kunan.com.pe/content/index>
- Ley N° 29733. (03 de Julio de 2011). *Ley de Protección de Datos Personales*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Ley N° 30056. (02 de Julio de 2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Link Miners. (2019). Obtenido de <https://www.linkminers.com/>
- López, S. R. (07 de 09 de 2015). *Semrush*. Recuperado el 01 de 01 de 2020, de Semrush: https://es.semrush.com/blog/posicionamiento-seo-y-sem-que-es/?kw=87154326630&cmp=8044628370&label=dsa_blog&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ohm:acc-latam:lan-es:dev-pc:sou-dsa:mtp-blog:stp-seo:aud-new:mt-all:ver-1&utm_term=cid-8044628370,agi-
- Macroconsult. (2018). *Macroconsult*. Recuperado el 2018, de <https://sim.macroconsult.pe/articulo-de-la-semana-pensando-en-las-mipyme/>
- Marketplace, B. (2015). <http://www.b2bmarketplace.mx/>.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. México, D.F.: Cengage Learning.
- MD Group. (2018). *Guía TIC*. Recuperado el Mayo de 2018, de <http://www.mdgroup.com.pe/index.php>

- Megias, J. (2012). *Estrategia, Startups y Modelos de Negocio*.
- Ministerio de la Producción. (2017). *Las Mipyme en cifras 2017*. Lima.
- Ministros, P. d. (3 de 07 de 2003). *Congreso de la República*. Recuperado el 10 de 10 de 2019, de Congreso de la República: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Ministros, P. d. (02 de 07 de 2013). *SUNAT*. Recuperado el 10 de 10 de 2019, de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>
- Montoya Pineda, D. (2016). *Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento**.
- Morville, P. (21 de June de 2004). *User Experience Design*. Recuperado el 2019 de Diciembre de 08, de http://semanticstudios.com/user_experience_design/
- Narayanan, L. F. (1986). Análisis Macro ambiental en Gestión Estratégica. En L. F. Narayanan, *Análisis Macro ambiental en Gestión Estratégica*.
- Nessmeeting. (2011). <https://nessmeeting.com/>.
- Opciones. (2013). *Economías colaborativas*. Barcelona.
- Ordon. (2019). Obtenido de <https://ordon.net/>
- Osés, J. (21 de 10 de 2016). *Buenos negocios*. Recuperado el 01 de 15 de 2020, de Buenos negocios: <https://www.buenosnegocios.com/notas/marketing-y-ventas/4-caracteristicas-los-servicios-n2570>
- Osterwalder, A. P. (2011). *En Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barceloa: Deusto.
- Pazos, F. N. (2016). Perú: país de emprendedores. *Business Empresarial*.
- Perez, J., & Gardey, A. (2015). *Definición*. Recuperado el 20 de 06 de 2018, de <https://definicion.de/plataforma-virtual/>
- Perú compras. (2019). Obtenido de <https://www.perucompras.gob.pe/>
- Perú, G. d. (2013). Ley N° 30056. *Ley de MYPES*.
- Pigneur, A. O. (2010). Generación de Modelos de Negocio. En A. O. Pigneur, *Generación de Modelos de Negocio*.
- Porter, M. (1984). Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia.
- Producción, M. d. (25 de 05 de 2018). *Promo Pyme*. Obtenido de <http://promomype.produce.gob.pe/>

- Produce. (2018). *Ministerio Producción*. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>
- Produce, M. d. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno*.
- Razak, A. (08 de 08 de 2018). *Branfluence*. Recuperado el 25 de 12 de 2019, de Branfluence: <https://www.branfluence.com/guia-proceso-de-naming/>
- República, C. d. (2018). *Congreso de la República*. Obtenido de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/microempresa/publica/p02/g-program.html>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2006). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD*.
- Rodríguez Fernández, M. (2016). *Plataformas, microworkers y otros retos del trabajo en la era digital*.
- Rodríguez, M. (20 de 05 de 2019). *Tercoaching*. Recuperado el 25 de 12 de 2019, de Tercoaching: <http://tercoachingeuropa.com/neuromarketing-del-color/>
- Ruiz, M. (03 de Mayo de 2018). *Más del 50% de mypes cierran antes de 3 años*. Recuperado el 20 de 09 de 2018, de PERU 21: <https://peru21.pe/economia/50-mypes-cierran-3-anos-405727>
- Sánchez, B. (2014). *Las MYPES en Perú, su importancia y propuesta tributaria*.
- Sangri, A. (2014). *Administración de compras*. Mexico.
- Schor, J. (2014). *Debating the sharing economy schor*.
- Semana Económica. (2016). *Estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú*. Lima.
- Semana Económica, R. (2013). *Primer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú*.
- Silvia, D. D. (2007). *ESIC*. Recuperado el 25 de 12 de 2019, de ESIC: https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf
- Suito, J. (2019). *Mercado Negro*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/informes/comercio-electronico-del-peru-se-posiciona-como-el-segundo-de-latinoamerica/>

Sunat. (2008). *Sunat*. Recuperado el 2018, de Sunat: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

SUNAT. (2019). <https://pymex.com/liderazgo/recursos-humanos/sunat-como-saber-si-una-empresa-es-formal-y-confiable/>.

Suplit. (2018). <https://suplit.co/>.

Talacón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . En H. P. Talacón, *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales* .

Todo Construcción. (2018). *El Directorio De Construcción Del Perú*. Recuperado el Mayo de 2018, de <https://todoconstruccion.pe/proveedores/>

Twago. (2009). <https://www.twago.es/>.

Universidad ESAN. (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios para la mype peruana*.

Vitori, J. P. (16 de 07 de 2014). *Doppler*. Recuperado el 25 de 12 de 2019, de Doppler: <https://blog.fromdoppler.com/branding-que-es-la-arquitectura-de-marca/>

Web, C. C. (2019). <https://www.cuantocuestamiweb.com/>.

Zaask. (2018). *Realiza tus proyectos personales*. Recuperado el Mayo de 2018, de <https://www.zaask.es/>

Zuluaga, W., & Prieto, L. (2013). *Elementos fundamentales del desarrollo de proveedores como modelo de gestión en procesos de compras y aprovisionamiento*.