



**Plan de negocios para la implementación de una multiplataforma colaborativa digital que conecte a empresas del sector industrial con empresas de servicios logísticos homologadas del rubro de transporte de carga y afines en Lima Metropolitana y Callao**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Supply Chain Management:**

Evelyn Arauzo Valdivia

Carlos Enrique Calderon Alarcon

Nestor Alonso Carrillo Romero

Janett Almira Gutierrez Acuña

Eric Leonel Palacin Bustamante

Programa de Maestría en Supply Chain Management  
MASCM/2019-1

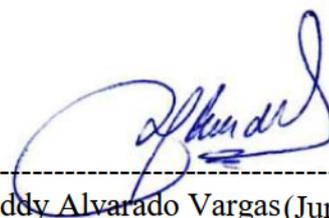
Lima, 13 de Septiembre de 2021

## APROBACIÓN

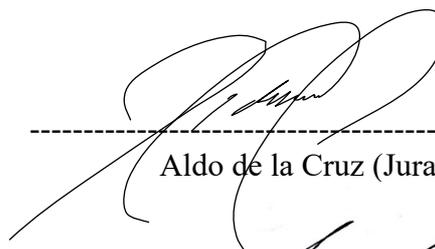
Esta tesis:

**“Plan de negocios para la implementación de una multiplataforma colaborativa digital que conecte a empresas del sector industrial con empresas de servicios logísticos homologadas del rubro de transporte de carga y afines en Lima Metropolitana y Callao”**

Ha sido aprobada.



-----  
Freddy Alvarado Vargas (Jurado)



-----  
Aldo de la Cruz (Jurado)



-----  
Aldo Bresani Torres (Asesor)



-----  
Lorena Alfaro Coronel (Co-Asesor)

Universidad ESAN

2021

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque sus tiempos perfectos me trajeron hasta este momento, permitiéndome cumplir no solo uno sino dos de mis grandes sueños.

A mis padres Rossana y Daniel quienes con su esfuerzo, dedicación y amor me motivaron siempre a luchar y a retarme a ser una mejor profesional.

Evelyn Arauzo Valdivia

A mis padres Carlos y Anselma por su amor incondicional y apoyo invaluable. A mis hermanos Diego y Ludesmi por su ejemplo y motivación diaria.

Carlos Enrique Calderón Alarcón

Esta tesis está dedicada a mi madre, esposa e hija que siempre estuvieron presentes brindándome todo el apoyo necesario para cumplir una meta más en mi desarrollo profesional. También se la dedico a Dios por darme la fuerza en todo momento para seguir adelante.

Nestor Alonso Carrillo Romero

Primero a mí misma por asumir siempre con valentía grandes retos y ser resiliente sobre todas las cosas. Segundo a Dios por siempre dejarme cumplir mis metas y tercero a mi madre por estar siempre presente.

Janett Almira Gutierrez Acuña

La presente tesis va dedicada a Dios en primer lugar por darme la vida y la oportunidad de cumplir cada meta, seguidamente a mi familia (mi padre que está en el cielo, mi madre que está siempre a mi lado, mi esposa y mis hijos que confiaron en mí y me dieron el aliento para nunca rendirme), gracias por ser mis mejores aliados y mi principal motivación en cada etapa de mi vida.

Eric Leonel Palacin Bustamante

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros asesores Aldo Bresani y Lorena Alfaro por el apoyo en todo el proceso de incubación de este proyecto.

## INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. IDEA DE NEGOCIO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1. ALCANCE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1.1. ALCANCE GEOGRÁFICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1.2. ALCANCE TEMPORAL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2. LIMITACIONES .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. CONTRIBUCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. ECONOMÍA CIRCULAR .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. ECONOMÍA COLABORATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. MODELOS MULTIPLATAFORMA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.1. MODELOS MULTIPLATAFORMA LOGÍSTICOS EN EL MUNDO..</b>	<b>13</b>
<b>2.3.2. MODELOS MULTIPLATAFORMA LOGÍSTICOS EN EL PERÚ .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4. MARKETPLACE LOGÍSTICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.1. VENTAJAS DE UN MARKETPLACE LOGÍSTICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5. SERVICIOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5.1. TRANSPORTE DE CARGA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5.2. ACONDICIONAMIENTO DE CARGA .....</b>	<b>17</b>

2.5.3. ESTIBA Y DESESTIBA.....	18
2.5.4. ALQUILERA DE EQUIPOS DE CARGA Y DESCARGA .....	19
2.5.5. SERVICIOS DE CUSTODIA DE MERCADERÍA.....	20
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. FACTORES EXTERNOS.....</b>	<b>21</b>
3.1.1. FACTORES POLÍTICOS.....	21
3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	22
3.1.2.1. PRODUCTO BRUTO INTERNO (PBI) .....	22
3.1.2.2. INFLACIÓN.....	29
3.1.2.3. DESEMPLEO .....	31
3.1.3. FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS.....	33
3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS .....	37
3.1.5. FACTORES LEGALES .....	39
3.1.6. MATRIZ EFE.....	41
<b>3.2. FUERZA COMPETITIVAS DE PORTER.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.1. VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>51</b>
4.3.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS .....	51
4.3.2. ENCUESTAS.....	54
<b>CAPÍTULO V: PROYECTO DE EMPRESA .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1. BUSINESS MODEL CANVAS.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2. NOMBRE DE LA EMPRESA .....</b>	<b>57</b>

5.3.	TIPO DE ORGANIZACIÓN .....	57
5.4.	VISIÓN, MISIÓN Y VALORES .....	58
5.5.	MATRIZ EFI.....	60
<b>CAPÍTULO VI. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>		<b>62</b>
6.1.	FODA .....	62
6.1.1.	FORTALEZAS.....	62
6.1.2.	OPORTUNIDADES.....	62
6.1.3.	DEBILIDADES .....	62
6.1.4.	AMENZAS.....	63
6.2.	ANÁLISIS FODA CRUZADO .....	63
<b>CAPÍTULO XII. PLANES DE ACCIÓN .....</b>		<b>64</b>
7.1.	PLAN DE VENTAS Y MARKETING.....	64
7.1.1.	OBJETIVOS DE MARKETING.....	64
7.1.2.	ESTRATEGIA COMERCIAL (4PS).....	65
7.1.2.1.	MULTIPLATAFORMA .....	72
7.1.3.	POLÍTICAS DE GARANTÍAS DE SERVICIOS.....	73
7.1.4.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	75
7.1.5.	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	76
7.2.	PLAN DE OPERACIONES .....	76
7.2.1.	OBJETIVOS DE OPERACIONES .....	76
7.2.2.	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	77
7.2.3.	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA .....	77
7.2.4.	DISEÑO DE PRODUCTO .....	80
7.2.4.1.	TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA PRIMARIA.....	80
7.2.4.2.	SERVICIOS DE ACONDICIONAMIENTO.....	81

<b>7.2.4.3. SERVICIO DE ESTIBA Y DESESTIBA .....</b>	<b>82</b>
<b>7.2.4.4. ALQUILER DE EQUIPOS DE CARGA Y DESCARGA .....</b>	<b>83</b>
<b>7.2.4.5. SERVICIO DE RESGUARDO.....</b>	<b>84</b>
<b>7.2.5. DISEÑO DE PROCESOS .....</b>	<b>85</b>
<b>7.2.5.1. PROCESO DE REGISTRO DE PROVEEDOR DE SERVICIOS</b>	
<b>LOGÍSTICOS.....</b>	<b>85</b>
<b>7.2.5.2. PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DEL PROVEEDOR DE</b>	
<b>SERVICIOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>86</b>
<b>7.2.5.3. REGISTRO Y VALIDACIÓN DEL CONTRATANTE DE SERVICIOS</b>	
<b>LOGÍSTICOS.....</b>	<b>87</b>
<b>7.2.5.4. REGISTRO DE TARIFARIO PARA PROVEEDORES .....</b>	<b>90</b>
<b>7.2.5.5. PROCESO DE GESTIÓN DE DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS</b>	
<b>LOGÍSTICOS - PROVEEDOR.....</b>	<b>92</b>
<b>7.2.5.6. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>94</b>
<b>7.2.5.7. TOMA DEL SERVICIO LOGÍSTICO POR PARTE DEL</b>	
<b>PROVEEDOR .....</b>	<b>96</b>
<b>7.2.5.8. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE VALORACIÓN DEL</b>	
<b>PROVEEDOR .....</b>	<b>98</b>
<b>7.2.5.9. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE VALORACIÓN DEL CLIENTE</b>	
<b>.....</b>	<b>101</b>
<b>7.2.6. USER EXPERIENCE .....</b>	<b>102</b>
<b>7.2.6.1. OBJETIVO DE UX.....</b>	<b>103</b>
<b>7.2.6.2. CONTEXTO .....</b>	<b>103</b>
<b>7.2.6.3. ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>103</b>
<b>7.2.6.4. PROTOTIPADO.....</b>	<b>103</b>

7.2.6.5. PRUEBAS .....	103
7.2.6.6. DISEÑO .....	104
7.2.6.7. TESTEO.....	107
7.2.7. PRESUPUESTO DE OPERACIONES.....	107
7.3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	107
7.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONES.....	107
7.3.2. PERFILES DE PUESTO.....	108
7.3.3. PLAN DE SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL .....	114
7.3.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	115
7.4. PLAN FINANCIERO .....	117
7.4.1. SUPUESTOS .....	117
7.4.2. LISTA DE INVERSIONES.....	118
7.4.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO .....	120
7.4.4. COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES.....	122
7.4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	122
7.4.6. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	123
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERO.....	125
8.1. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO .....	125
8.2. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO .....	126
8.3. FLUJO DE FINANCIAMIENTO DE LA DEUDA .....	126
8.4. FLUJO DE ACCIONISTAS .....	126
8.5. INDICADORES DE VIABILIDAD .....	127
8.5.1. VAN FINANCIERO .....	127
8.5.2. TIR.....	127

<b>8.5.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL.....</b>	<b>127</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>132</b>

## LISTA DE TABLAS

TABLA 3.1.3.1. POBLACIÓN PEA Y PEI 2019 .....	34
TABLA 3.1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PERFILES GENERACIONALES RESPECTO A SU MANERA DE VIVIR.....	35
TABLA 3.1.4.1. HOGARES QUE ACCEDEN AL SERVICIO DE INTERNET, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2008 - 2018 (PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL DE HOGARES) .....	38
TABLA 3.1.4.2. HOGARES QUE TIENEN AL MENOS UNA COMPUTADORA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2008 - 2018 (PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL DE HOGARES).....	38
TABLA 3.1.4.3. HOGARES CON AL MENOS UN MIEMBRO QUE TIENE TELÉFONO CELULAR, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2008 - 2018 (PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL DE HOGARES).....	39
TABLA 3.1.6.1. MATRIZ EFE.....	42
TABLA 4.3.1.1. LISTADO DE ENTREVISTADOS PARA EL INSTRUMENTO DE ENTREVISTA A EXPERTOS.....	52
TABLA 5.5.1. MATRIZ EFI.....	60
TABLA 6.2.1. FODA CRUZADO .....	63
TABLA 7.1.2.1 TABLA DE TARIFAS POR TIPO DE SERVICIO .....	68
TABLA 7.1.2.1.1. TABLA DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	69
TABLA 7.1.2.1.2. TABLA DE PRECIOS DE MERCADO .....	70
TABLA 7.1.2.1.3. TABLA DE OFERTAS DE OTROS PROVEEDORES.....	70
TABLA 7.1.4.1. INGRESOS PROYECTADOS POR CATEGORÍA DE SERVICIO LOGÍSTICO .....	75
TABLA 7.1.5.1. PRESUPUESTO DE MARKETING.....	76

<b>TABLA 7.2.3.1. PROPUESTA ECONÓMICA – COSTO DEL PROYECTO EN LA ETAPA DE LANZAMIENTO .....</b>	<b>79</b>
<b>TABLA 7.2.3.2. PRESUPUESTO DE OPERACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>TABLA 7.2.6.1. PRESUPUESTO DE OPERACIONES POR AÑO .....</b>	<b>107</b>
<b>TABLA 7.3.2.1. PUESTO: GERENTE GENERAL .....</b>	<b>108</b>
<b>TABLA 7.3.2.2. PUESTO: GERENTE DE VENTAS .....</b>	<b>109</b>
<b>TABLA 7.3.2.3. PUESTO: ASISTENTE DE MARKETING.....</b>	<b>110</b>
<b>TABLA 7.3.2.4. PUESTO: ASISTENTE DE VENTAS .....</b>	<b>110</b>
<b>TABLA 7.3.2.5. PUESTO: GERENTE DE TI .....</b>	<b>111</b>
<b>TABLA 7.3.2.6. PUESTO: ANALISTA DE TI.....</b>	<b>112</b>
<b>TABLA 7.3.2.7. PUESTO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS .....</b>	<b>112</b>
<b>TABLA 7.3.2.8. PUESTO: ASISTENTE DE RRHH .....</b>	<b>113</b>
<b>TABLA 7.3.2.9. PUESTO: CALL CENTER.....</b>	<b>114</b>
<b>TABLA 7.3.4.1. PLANILLAS DE SUELDOS MENSUALES POR CARGO EN EL AÑO 1.....</b>	<b>116</b>
<b>TABLA 7.3.4.2. PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>116</b>
<b>TABLA 7.4.1.1. ASPECTOS MACROECONÓMICOS.....</b>	<b>117</b>
<b>TABLA 7.4.1.2. ASPECTOS COMERCIALES .....</b>	<b>117</b>
<b>TABLA 7.4.2.2. LISTA TOTAL DE INVERSIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>TABLA 7.4.2.2. GASTOS INTANGIBLES.....</b>	<b>118</b>
<b>7.4.2.3. GASTOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLE.....</b>	<b>119</b>
<b>TABLA 7.4.2.4. PREVISIÓN DE GASTOS.....</b>	<b>119</b>

<b>TABLA 7.4.3.1. ESTRUCTURA DE CAPITAL - APOORTE ACCIONISTAS Y FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>121</b>
<b>TABLA 7.4.4.1. ESTRUCTURA DE COSTOS .....</b>	<b>122</b>
<b>TABLA 7.4.5.1. PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL.....</b>	<b>123</b>
<b>TABLA 7.4.5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL.....</b>	<b>123</b>
<b>TABLA 7.4.6.1. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL.....</b>	<b>124</b>
<b>TABLA 7.4.6.2. PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL .....</b>	<b>124</b>
<b>TABLA 8.1.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO .....</b>	<b>125</b>
<b>TABLA 8.2.1 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO .....</b>	<b>126</b>
<b>TABLA 8.3.1 FLUJO DE FINANCIAMIENTO DE LA DEUDA .....</b>	<b>126</b>
<b>TABLA 8.4.1 FLUJO DE ACCIONISTAS .....</b>	<b>127</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 2.1.1. DESEMPEÑO POR ODS POR PAÍS .....</b>	<b>10</b>
<b>FIGURA 2.3.1. INCREMENTO DEL USO MÓVIL Y MULTIPLATAFORMA A NIVEL MUNDIAL.....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 3.1.2.1.1 PRODUCTO BRUTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA 2018_I-2019_IV .....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 3.1.2.1.2 PROYECCIONES DE CRECIMIENTO 2019-2020 AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 3.1.2.1.2. PRODUCTO BRUTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA 2008_I-2020_IV .....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA 3.1.2.1.2. TRANSPORTE ALMACENAMIENTO, CORREO Y MENSAJERÍA: VALOR AGREGADO BRUTO.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 3.1.2.1.2. DEMANDA INTERNA Y PBI 2012-2022.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 3.1.2.1.3.2. BALANZA COMERCIAL .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 3.1.2.1.3.3. PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSIÓN 2020-2021 .....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 3.1.2.2.1.1. VARIACIÓN EN LA INFLACIÓN 2015 -2019 .....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 3.1.2.2.2.1. INFLACIÓN (VARIACIÓN PORCENTUAL ÚLTIMOS 12 MESES).....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 3.1.2.2.3.1. PROYECCIÓN INFLACIÓN 2020 - 2022 .....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 3.1.2.3.1. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO SEGÚN TRIMESTRES MÓVILES 2014-2019 (PORCENTAJE).....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 3.1.2.3.2.1. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO, SEGÚN TRIMESTRES MÓVILES 2015 - 2020 (PORCENTAJE).....</b>	<b>33</b>

<b>FIGURA 3.2.1. DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZA COMPETITIVAS DE PORTER ANALIZADAS RESPECTO A SOLUCIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 4.1.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA 5.1.1. BUSINESS MODEL CANVAS.....</b>	<b>57</b>
<b>FIGURA 7.2.5.1.1 PROCESO DE REGISTRO DE PROVEEDOR DE SERVICIOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>86</b>
<b>FIGURA 7.2.5.2. PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES LOGÍSTICOS.....</b>	<b>87</b>
<b>FIGURA 7.2.5.3.1. REGISTRO Y VALIDACIÓN DEL CONTRATANTE DE SERVICIOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>90</b>
<b>FIGURA 7.2.5.4.1 REGISTRO DE TARIFARIO PARA PROVEEDORES.....</b>	<b>92</b>
<b>FIGURA 7.2.5.5.1. FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS LOGÍSTICOS – PROVEEDOR... </b>	<b>93</b>
<b>FIGURA 7.2.5.6.1. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS.....</b>	<b>96</b>
<b>FIGURA 7.2.5.3.2.1. PROCESO DE TOMA DE SERVICIO .....</b>	<b>98</b>
<b>FIGURA 7.2.5.8.1. PROCESO DE VALORACIÓN DEL PROVEEDOR .....</b>	<b>100</b>
<b>FIGURA 7.2.5.9.1 PROCESO DE VALORACIÓN DEL CLIENTE.....</b>	<b>102</b>
<b>FIGURA 7.2.6 PROTOTIPADO .....</b>	<b>104</b>
<b>FIGURA 7.2.6.2 PLATAFORMA-ACERCA DE .....</b>	<b>105</b>
<b>FIGURA 7.2.6.3 SERVICIOS DE LA PLATAFORMA .....</b>	<b>105</b>
<b>FIGURA 7.2.6.4 BENEFICIOS DE LA PLATAFORMA .....</b>	<b>106</b>
<b>FIGURA 7.2.6.5 APLICATIVO MÓVIL .....</b>	<b>106</b>
<b>FIGURA 7.3.1.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>108</b>

## **EVELYN ARAUZO VALDIVIA**

Profesional con 10 años de experiencia en Comercio Exterior, Gestión de Compras y Negociaciones Internacionales en las Industrias de Agronomía, Plásticos, Transporte de Carga y Agenciamiento de Aduanas. Experiencia en proyectos de mejora de procesos, implementación de sistemas orientados al customer experience y de apertura de mercados. Enfocada hacia el logro de resultados mediante una visión holística de la cadena de suministros y orientada hacia el cliente. Nivel avanzado de inglés.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **Hortifrut-Peru S.A.C. – Hortifrut Comercial S.A.**

Empresa agroindustrial dedicada a la producción, comercialización y exportación de Arándanos, número 1 del Perú. Miembro de la plataforma comercial Chileno-Peruana número 1 en la Exportación de Arándanos y número 4 en la Exportación de Berries en el mundo: Hortifrut Comercial S.A.

Coordinadora de Importaciones

**Noviembre 2019 - Actualidad**

Liderar el área a cargo del abastecimiento de compras de importación cuyo objetivo demanda abastecer de materiales, materias primas e insumos bajo un sistema Just in Time que permita la reducción de costos de los materiales, así como de altos niveles de inventario.

- Logré reducir el 20% del costo de materiales importados
- Conseguí apalancar a la compañía hasta en 50 días gracias a las negociaciones con proveedores
- Obtuve el nivel de servicio más alto respecto a los tiempos de importación (97%)
- Lideré proyectos de 6000K de dólares americanos
- Conseguí resultados de desempeño de hasta 109%

#### **Envases y Envolturas S.A.**

Empresa dedicada a la fabricación de plásticos flexibles de alta especialidad. Miembro del grupo económico JLB.

Ejecutiva de Cuentas Internacionales

**Abril 2018 – Noviembre 2018**

Posicionamiento de la compañía en mercados internacionales de LATAM mediante la búsqueda, negociación y mantenimiento de cuentas en los países de Colombia, Ecuador y Costa Rica.

- Gestión la introducción de la marca en el mercado colombiano y ecuatoriano
- Aumento el nivel de ventas en el mercado costarricense en un 40%.
- Reducción los costos de exportación en un 20% mediante la negociación eficiente y contratación directa con operadores logísticos 3PL.

### **Ulog Peru S.A. - Grupo Transtotal**

Operador logístico 4PL dedicado a la gestión y manejo de operaciones de transporte de carga marítima, aérea, terrestre y fluvial, así como de agenciamiento de aduanas, agenciamiento naviero y operaciones portuarias. Miembro del Holding chileno Ultramar.

Key Account Specialist

**Diciembre 2015 – Abril 2018**

Liderazgo del equipo a cargo de cuentas clave de clientes en el exterior mediante la gestión y administración de las operaciones, negociación con proveedores, gestión de proyectos y licitaciones, así como la supervisión del equipo asignado.

- Aumento de ingresos de la cartera de cuentas clave en un 30%, consiguiendo impactar en el 34% de los ingresos de la compañía.
- Captura de negocios alternativos que representaron el 11% del ingreso de la compañía.
- Incremento del nivel de servicio hacia las cuentas clave del exterior en un 99%.
- Liderazgo el proyecto de implementación del sistema australiano CargoWise orientando los procesos hacia el cliente.
- Formación del comité de implementación de certificados BASC e ISO 9001.

Customer Service Senior Executive

**Octubre 2013 – Noviembre 2015**

Gerenciamiento a cargo del mantenimiento de las cuentas clave en el exterior mediante el seguimiento a sus operaciones y apoyo en la gestión de proyectos.

- Alcance del nivel de atención de excelencia 100%
- Ampliación de servicios requeridos por parte de las carteras mediante un alto nivel de servicio 99%.
- Mejora de los procesos internos de la operación logística mediante el uso de metodologías Kaizen

### **Axis Global Logistics S.A. – Axis Group**

Operador logístico peruano consolidado en Callao y Paita en los servicios de agenciamiento de carga y aduanas.

Jefe de Operaciones

**Octubre 2012 – Setiembre 2013**

Dirección del área de operaciones de la agencia de carga y operaciones logísticas

- Gestión de negociaciones con proveedores que redujeron el 25% de los costos operacionales.
- Implementación de la interfase de seguimiento de operaciones en el sistema Mozart
- Gestión mediante la aplicación de marco legal la reducción del 60% de multas por transmisión extemporánea de gestiones anteriores.

Customer Service Executive

**Marzo 2012 – Setiembre 2012**

Mantenimiento de la cartera de clientes asignada tanto para la cartera de agenciamiento de carga como de aduanas.

- Reducción de tiempos durante el proceso operativo de los embarques en un 20%
- Implementación de mejoras en el proceso de atención al cliente permitiendo alertar eventualidades con rapidez.

### **FORMACION PROFESIONAL**

ESAN – GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 – actualidad

Maestría en Supply Chain Management

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL (España)	2019 – actualidad
Master en Dirección Logística y Distribución Comercial	
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	2014 - 2015
Programa de Especialización para Ejecutivos en Negocios Globales	
Tercer Puesto	
UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	2008 - 2013
Bachiller en Administración de Negocios Internacionales	
Tercio Superior	
<b>OTROS ESTUDIOS</b>	
ASOCIACIÓN PERUANA DE AGENTES DE CARGA IATA Y TRANSPORTES	2013
Taller “Proceso de Transmisión del Manifiesto de Carga de Importación y Exportación para no incurrir en infracción”	
ROYSIMA INTERNACIONAL	2012
Curso de Transporte de Mercancías Peligrosas vía Aérea	
ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES	2011
Curso de Importaciones	
UNIVERSIDAD DE LIMA	2011
Fondos Mutuos para Promotores	
PROMOINVEST SAF S.A.A.	2011
Capacitación sobre el Sistema de Prevención de Lavados de Activos y/o el Financiamiento del Terrorismo	
INSTITUTO PERUANO DE MARKETING	2009
Fundamentos de Marketing	

## **EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO Y/O SKILLS**

INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA SANTA TERESITA 2014

Voluntariado de orientación vocacional para jóvenes de quinto de secundaria

## **Carlos Enrique Calderón Alarcón**

Profesional con más de 5 años de experiencia en los sectores de supply chain, logística, gestión de operaciones, proyectos y comercialización en las industrias de: Consumo masivo - Retail, Minería, Producción, Comercio Exterior y Servicios, en grupos empresariales locales y multinacionales.

Experiencia en el diseño e implementación de proyectos de mejora de procesos, con agilidad de comunicación y atención. Enfocado al logro de resultados cuantificables y medibles a través de una visión integradora y sostenible de la cadena de suministro, con el objetivo principal de agregar valor al cliente. Nivel de Office y herramientas estadísticas a nivel avanzado. Nivel avanzado de inglés certificado CEFR B2.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **Unión De Cervecerías Peruanas Backus Y Johnston – Grupo Ab Inbev**

Empresa líder del mercado cervecero peruano. Formamos parte de AB InBev, una compañía global presente en casi todos los grandes mercados de cerveza, y compartimos el sueño de Unir a la Gente Por Un Mundo Mejor.

#### **Supervisor Nacional de Operaciones de Key Account Mayo 2021 – Actualidad**

Liderar un equipo cuya misión es asegurar el máximo nivel de servicio a nuestras cuentas claves en las regiones de Lima, Centro, Norte, Oriente y Sur del país. Gestión de +350 SKU's a nivel nacional. Reporto a la gerencia de Key Accounts Logistics y a la Dirección Nacional de Logística.

- Obtención de los niveles más altos en los indicadores de planificación de pedidos y disponibilidad de inventarios en el periodo actual (+98%).
- Implementación de metodologías para gestión y mejora en los procesos de conciliación de la preventa diaria y traslados de SKU's a +30 centros de distribución a nivel nacional.
- Implementación de metodologías para la mejora del nivel de servicio con las cadenas, a través de feedback continuo y negociación de acuerdos con los CD's, logrando efectividad y cumplimiento del fill rate (mayor al 95%).

## **RED DIGITAL DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN – STARTUP REDIX**

Plataforma digital de servicios colaborativos en el sector de comercio exterior, que reduce los tiempos y costos en el retiro y embarque de cargas, “Comercio exterior en un clic”.

**Logistics Process Lead**

**Mayo 2020 – Actualidad**

Socio del equipo ganador de la 1ra. Hackathon Perú Reactívatelo (mayo, 2020), en la categoría Sostenibilidad y Desarrollo de Startups, incubación por ESAN.

- Diseño y mejora de los procesos clave de la multiplataforma a alto nivel, considerando la interrelación con los diferentes stakeholders del ecosistema de comercio exterior.

## **SALEMAN EXPLORACIONES**

Empresa nacional especializada en la comercialización de concentrados de minerales metálicos de alta ley: plomo, zinc y cobre; a traders como Trafigura.

**Supply Chain Controller**

**Agosto 2019 – Septiembre 2019**

Estuve a cargo de la gestión de la planificación de la demanda y control logístico de concentrados de minerales. Reporté a la Dirección General.

- Optimización de la cadena de valor, mediante estrategias, indicadores y planes centrados en los proveedores y clientes, incrementando la eficiencia de la toma de decisiones en un 90%.
- Gestioné proyectos de inversión mediante la valorización de lotes de concentrados con valores mayores a los USD \$100K y toma de decisiones en coordinación con la dirección.
- Logré negociar términos comerciales óptimos con proveedores internos y externos de los procesos de abastecimiento, almacenamiento y distribución, con un enfoque en la satisfacción del cliente final.

## **GRUPO CALIDRA**

Empresa multinacional líder en producción y comercialización de óxido de calcio de alta pureza y derivados, con cantera y planta ubicada en Callalli, Caylloma.

### **Analista de Operaciones y Mejora Continua      Febrero 2018 – Agosto 2018**

A cargo de analizar y garantizar la correcta operación en los procesos de abastecimiento, planificación, operaciones, almacenamiento y distribución del producto terminado en planta de producción, gestionando indicadores y proponiendo proyectos de mejora continua, en constante comunicación y retroalimentación con el equipo. Reporté a Gerencia General.

- Reducción de los costos de utilización de maquinaria pesada en un 75% por medio de un estudio de tiempo efectivo de trabajo.
- Mejora del indicador de exactitud de inventarios (ERI) a un nivel de 95% mediante metodologías de lean supply chain management.
- Mejora de la eficiencia en la operación en un 80%, mediante análisis estadísticos y correlación de variables.
- Implementación de la metodología de resolución de problemas y planes de acción, mediante un A3 Report, logrando identificar la causa raíz de los problemas e impactar positivamente a las áreas de mantenimiento y operaciones en Planta de producción.

## **OFICINA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**

La OISG está encargada de la gestión logística y de proyectos de infraestructura y operaciones en la UCSM de 56 años de vida académica.

### **Asistente de Operaciones**

**Marzo 2016 – Febrero 2017**

A cargo de analizar, evaluar y proponer proyectos de mejora en los procesos de asignación y utilización de la infraestructura física mediante herramientas de optimización. Reporte a la Jefatura del área.

- Optimización la distribución de infraestructura de un 70 a un 90% mediante mejorar en el proceso interno de asignación y coordinación efectiva con las diferentes áreas administrativas a cargo.
- Mejora del planeamiento, programación, registro y control de las órdenes de trabajo de servicios generales: mantenimiento, producción y outsourcing, a través de la automatización de sus reportes.
- Desarrollo de tesis y obtención del título profesional: “Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en la ‘OISG’ de la UCSM”.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS      MAY 2019 – ACTUALIDAD  
Maestría Especializada en Supply Chain Management | Nota: 17

UNIVERSIDAD LA SALLE                      MAY 2019 – ACTUALIDAD  
Master of Science en Supply Chain Management & Technology

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA      MAR 2010 – DIC 2014  
Ingeniero Industrial | Tercio Superior |Bachiller: ABR 2015|Título: JUN 2017

## **OTROS ESTUDIOS**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS                      AGO 2018 – ENE 2019  
Diploma en Lean Supply Chain & Logistics Management | Nota: 17

PUCP – INSTITUTO PARA LA CALIDAD                      JUN 2017 – SET 2017  
Especialización en Gestión y Mejora de Procesos |Nota: 18

TECSUP    MAY 2015 – MAY 2016  
PEP Instrumentación, Automatización y Control de Procesos Productivos

PROAVANCE

MAR 2015 – FEB 2016

Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión | Nota: 18

Diplomado en Adm. de Empresas y Habilidades Directivas | Nota: 19

### **EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO Y/O SKILLS**

INNICIA INCUBADORA DE NEGOCIOS UCMS MAR 2021 – ACTUALIDAD

Coaching Mentor en la fase de pre incubación de propuestas innovadoras en la región sur del país.

PANAMERICANOS Y PARAPANAMERICANOS LIMA JUL 2019 – SEPT 2019

Voluntario ONU de Servicios de Traducción (inglés) en la Villa de Atletas durante los Juegos

## **Nestor Alonso Carrillo Romero**

Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Graduado en el 5to superior. Con más de 5 años de experiencia en Logística y 3 años en el área Comercial. Profesional proactivo, con un amplio criterio, organizado, buena comunicación, acoplamiento a grupos de trabajo y orientado a los resultados para elevar la productividad.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **TIENDAS TAMBO SAC**

##### **Jefe de Línea**

**Marzo 2018 – Actualidad**

Implementar estrategias y lineamientos comerciales para contribuir a la rentabilidad de la compañía. Establecer posicionamiento en el mercado y desarrollo de nuevas oportunidades comerciales para la cartera de productos.

- Incremento de ventas en un 20 % y rentabilidad de la categoría de Licores en 2%

##### **Jefe de Planificación y Abastecimiento**

**Abril 2018 – Febrero 2019**

Planificación, monitoreo y control del abastecimiento de productos perecibles y no perecibles para la venta en todas las tiendas Tambo.

- Incremento de la disponibilidad de inventario de 90% a 95% y reducción de mermas de comidas perecibles de 8% a 4%

##### **Analista Senior de Planificación Perecibles**

**Agosto 2015 – Marzo 2018**

Contribuir con la optimización de los procesos logísticos que reduzcan carga operativa y contribuyan a reducir tiempos.

#### **BCTS CONSULTING SA**

##### **Consultor business intelligence**

**Agosto 2014 – Julio 2015**



## **Janett Almira Gutierrez Acuña**

Master en Supply Chain Management con mención en distribución comercial y administradora de empresas, con más de 10 años de experiencia profesional en desarrollo de proyectos estratégicos, compras por categoría, gestión de almacenes y distribución B2B con visión holística, buscando eficiencia en costos, tiempos y enfocados en el cliente. Especialista en compras, contratos y contrataciones por PMI, manejo de herramientas ágiles como Trello y Kanban. Desempeño en equipo a nivel global en entornos VUCA, mediante trabajos colaborativos, con equipos multidisciplinarios, flexibles, en proyectos de tecnología y de transformación digital.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **KUBIQA ADMINISTRADORA INMOBILIARIA SAC**

Empresa privada con más de 10 años de presencia en el mercado local, dedicados al rubro de administración inmobiliaria y facility management.

#### **Administradora de proyectos- Transformación digital junio 2020- Enero 2021**

- Definición de nuevos procesos.
- Sistematización de áreas como: Finanzas, gestión de proveedores y módulo de clientes.
- Automatización del 100% de reportes, balances y conciliaciones.
- Diseño de nuevo organigrama, definición de perfiles y funciones del 80% del equipo.
- Desarrollo de gestión del cambio 100% colaboradores y de forma gradual a clientes llegando al 30%. Capacitación de nuevos procesos a colaboradores y clientes.
- Migración de datos de 23 empresas (Clientes) 95%, soporte, monitoreo y evaluación.
- Puesta en marcha del proyecto en 5 meses, cumplimiento del Gantt al 95%.
- Manejo equipo de trabajo de 7 colaboradores – Reporte directo al Gerente general.

## **SECURITAS SAC**

Empresa mundial líder en soluciones de seguridad y tecnología, con presencia en más de 60 países. En el Perú cuenta con 3 empresas en el grupo -5 líneas de negocio –12 sucursales- 7000 colaboradores.

### **Jefe de logística (Funcional)**

**Enero 2017 - Mayo 2020**

- Cumplimiento del plan de compras global por categoría, promedio anual de 16M de soles, reduciendo un 0.8% del ppto.
- Cumplimiento al 100% de compras estratégicas para proyectos: Equipos Blindados \$500K (Reducción de costos 3%) – Minera Yanacocha, Fire & Safety, Juegos Panamericanos \$800K (Reducción de tiempos de importación), y Petroperú s/250K (Reducción de costos 8%), entre otros.
- Viaje a Chile: Negociación con proveedores logrando reducir un 8% los costos del proyecto y reduciendo plazos de entrega. Viaje a Colombia: Estudio procesos en Securitas Colombia.
- A cargo de la sistematización del módulo logístico en 12 sucursales y alineamiento a procesos centrales. Certificación de 4 sucursales Basc.
- Implementación del proceso de homologación logrando cumplimiento del 60% de proveedores en Lima. Desarrollo del proceso de forma descentralizada en Trujillo, Cajamarca, Cusco y Arequipa. Desarrollo de proveedores. Reunión anual de proveedores.
- Implementación de proceso de gestión de residuos electrónicos en Lima.
- Implementación y certificación: Trinorma, SG21, Basc e Iso 19001 en Lima.
- Gestión de almacenes y distribución a nivel nacional.
- Implementación de nuevo almacén en el Callao y plan desarrollo del plan de mudanza.
- Reducción de inventarios al 70% en prendas, calzado y epp, 20% en tecnología, 25% economato aplicando estrategias de VMI.
- Generación de reportes, indicadores y conciliaciones mensual, trimestral y anual.
- Implementación de herramientas tecnológicas como gestor de contratos, módulo de proyecto, módulo de importaciones y mejoras de reportes en ERP.
- Reducción de diferencias de inventario de 0.4% a 0.08%

- Implementación de código de barras para la gestión de inventarios. Gestión y desarrollo de 15 colaboradores a cargo, 4 ascensos.
- Reporte al Controller Financiero – Gerente Contable- Gerente de reporting – jefe de SIG y director de innovación y tecnología.

### **Jefe de compras**

**Enero 2016 -Diciembre 2016**

- Implementación a nivel nacional de nuevo ERP Módulo de logística– 5 empresas del grupo.
- Desarrollo de Category manager en líneas de negocio Tecnología, Servisecuritas y Proyectos especiales.
- Implementación de nuevos procesos y procedimientos
- Reestructuración de área.
- Gestión de compras globales por 10M de soles anuales.
- Manejo y desarrollo de 5 colaboradores a cargo
- Reporte al Gerente de Administración y logística- Gerente Contable

### **Jefe de almacenes**

**Enero 2015 -Diciembre 2015**

- Digitalización, sistematización e implementación ERP – 5 empresas del grupo.
- Gestión de 4 almacenes con 4000 SKU valorizados en S/1.5 M. Reducción de inventarios del 22%. Gestión de mermas y obsolescencias.
- Control de Picking, packing, despacho y transporte nacional.
- Análisis y emisión de reportes a todo nivel, saldos, inventario, conciliaciones, y avance de proyectos entre otros.
- Desarrollo de equipo humano 4 colaboradores y capacitación a nivel nacional 12 logísticos.
- Reporte al Gerente de Administración y logística- Gerente Contable

### **Encargada de servicios generales**

**Mayo 2013 - Diciembre 2014**

- Compra e importación de activos para las distintas áreas y sucursales.

- Gestión de proyectos como mantenimientos, remodelaciones, implementaciones de nuevas oficinas y mudanzas.
- Control presupuestal de gastos de servicios generales.
- Gestión de flota vehicular, administración de contratos, trámites y pagos generales.
- Gestión de servicios generales como Luz, agua, arbitrios y contratos de alquiler de sucursales a nivel nacional de Securitas.

## **UBIQ SAC**

Empresa de telecomunicaciones dedicada a brindar servicios de transmisión de datos a través de señal GPS, GPRS, Satelital y Telemetría.

### **Asistente de Gerencia**

**Noviembre 2011 - Abril 2013**

- Compras locales e importaciones de equipos tecnológicos, de telecomunicación y radiofrecuencia.
- Trámites en el MTC como permisos, reportes de ventas entre otros.
- Gestión de caja chica personal operativa y administrativa.
- Soporte al área contable.
- Pago a proveedores y planilla.
- Emisión de facturas y cobranza
- Desarrollo de actividades comerciales como contratos y visita a clientes.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN – GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 – actualidad  
Maestría en Supply Chain Management

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL (España) 2019 – actualidad  
Master en Dirección Logística y Distribución Comercial

UNIVERSIDAD NACIONAL ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE 2010-2015  
Bachiller en Administración

## OTROS ESTUDIOS

BROOKLYN SCHOOL OF LANGUAGES – EEUU	2021
Inglés	
IKÉ ARGENTINA – MARISA PIÑERO/MARIA ISABEL NAON/ SILVINA ARNOZIS	2020
Programa de Mentoring	
ESADE EXECUTIVE EDUCATION	2018
Programa Desarrollo Directivo de Compras	
ESAN – GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2017
Especialización en Gerencia de Compras y Abastecimiento	
CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA	2017
Diplomado en Competencias y Habilidades Gerenciales	
UNIVERSIDAD DE PIURA	2015
Diplomado en Contratos, Compras y Adquisiciones	
SG21	2015
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	



Logros:

- Reducción de costos en alquiler de equipos satelitales en 10%.
  - Ampliación del portafolio de proveedores locales y del exterior.
  - Reducción de costos de importación en 15%.

## FORMACIÓN PROFESIONAL

2006-2009 Idioma inglés Nivel Avanzado – BRITANICO

2009-2010 Diplomado de Logística y Operaciones – CCL

2006-2009 Negocios Internacionales – ISTECEX ADEX

2014-2016 Negocios Internacionales – USIL

2017-2018 Idioma francés Nivel Básico – ALIANZA FRANCESA

2019-2021 Maestría en Supply Chain Management – ESAN

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del trabajo de tesis es determinar la viabilidad económica, financiera y operativa de crear una multiplataforma colaborativa digital que conecte a empresas del sector industrial con empresas de servicios logísticos homologadas del rubro de transporte de carga y afines en Lima Metropolitana.

Logistics Connection es una propuesta que nace debido a la problemática existente en el proceso de contratación de proveedores de servicios logísticos en empresas con una logística de corto o mediano desarrollo, así como la aceptación y adecuación que tienen las empresas hoy en día respecto a la digitalización de sus procesos. Para este proyecto se realizó un análisis de macroentorno, microentorno y entorno competitivo, así también se identificaron los segmentos disponibles en el mercado actual y se definió un mercado objetivo que permitió formular la propuesta de valor. Su aceptación fue validada mediante entrevistas y encuestas a expertos y profesionales del rubro donde el 89.6% considera que la multiplataforma tendrá un impacto de mejora en su nivel de servicio y el 93.8% considera que le permitirá agilizar el proceso de contratación actual.

Como resultado de las entrevistas y encuestas se determinó que las principales problemáticas que enfrenta el sector logístico en nuestro país son los sobretiempos y sobrecostos, así como los principales servicios logísticos ofrecidos y demandados son los de Transporte de carga, Alquiler de maquinaria de carga y descarga, Estiba y Desestiba, Resguardo y seguridad de la carga, y Acondicionamiento de carga. Además el 88.5% de los proveedores encuestados, están dispuestos a pagar un gasto de homologación anual asumiéndolo como parte del costo beneficio que representa la visibilidad otorgada por la multiplataforma.

Los beneficios que otorga la Logistics Connection tales como reducción de costos y tiempos en la gestión de contratación, la trazabilidad de la información en línea, la homologación de los proveedores, la propuesta de business intelligence y data analytics y la transparencia del proceso de compras hacen de esta herramienta tecnológica una propuesta muy valiosa para el sector.

Logistics Connection es un proyecto técnicamente viable, económica y financieramente, obteniendo un VAN Financiero de S/1,387,097 y una TIR financiera de 81% siendo mayor al costo promedio ponderado del capital de 19,76% con una proyección de la penetración del mercado para los próximos 5 años.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Introducción del proyecto**

La presente tesis se basa en determinar la viabilidad operativa, económica y financiera de un plan de negocios para la implementación de una multiplataforma colaborativa digital B2B que buscará transformar la forma actual de contratar, mediante la administración de un ecosistema de servicios logísticos entre proveedores homologados y clientes; buscando conectarlos de manera ágil y segura con la finalidad de reducir costos y tiempos.

El primer capítulo se enfoca en la descripción de la idea de negocio, el planteamiento de los objetivos, tanto general como específicos; así mismo, en la definición del alcance y limitaciones, concluyendo con la justificación y contribución del proyecto de tesis.

En el segundo capítulo, referido al marco contextual, se desarrollan los principales conceptos como megatendencias, economía circular, economía colaborativa, modelos multiplataforma logísticos, mundiales y regionales, entre otros. Así se introduce a los principales servicios logísticos que abarcará la investigación.

En el tercer capítulo, sobre el análisis del entorno, se desarrollan los principales factores ambientales externos, como factores políticos, económicos, sociodemográficos, tecnológicos y legales. También se encontrará la matriz de evaluación de factores externos con la finalidad de identificar lo que podría afectar el desarrollo y crecimiento de la idea de negocio. Finalmente, este capítulo termina con el análisis de las cinco fuerzas de Porter para identificar la intensidad de la competencia en el sector respecto a nuestra propuesta de valor.

En el capítulo cuarto, “Investigación de mercado”, se introduce la metodología de investigación, el análisis del mercado para la determinación del segmento y las técnicas de investigación, como entrevistas a expertos y encuestas.

En el capítulo quinto, sobre el proyecto de empresa, se introduce el business model canvas para visualizar el modelo de negocio, detectar sus principales debilidades y testear su viabilidad. También se encontrará la presentación de la empresa, el tipo de

organización, misión y visión. Así mismo, introduce la matriz de evaluación de factores internos para analizar la efectividad e impacto que tendrá nuestra marca frente a estrategias aplicadas y recursos existentes.

El sexto capítulo, sobre la determinación de la estrategia, desarrolla el análisis FODA para determinar las principales estrategias explote, busque, confronte y evite.

En el séptimo capítulo, sobre los planes de acción, se desarrollan planes de ventas y marketing para definir estrategias comerciales de ingreso al mercado, el plan de operaciones para definir las actividades estratégicas de implementación de la multiplataforma y ejecución de la prestación del servicio, el plan de recursos humanos para definir la estructura organizacional, los perfiles de puestos y estrategias de selección, el plan financiero para definir las estrategias necesarias para el logro de los objetivos económicos de la multiplataforma. Adicionalmente, se desarrollan los criterios de decisión presupuestaria.

En el capítulo octavo, sobre la evaluación económica financiera, se desarrolla la determinación del periodo de evaluación del negocio, la tasa de descuento, el flujo de caja de inversiones, operativa y financiera. Así como, el desarrollo de los principales indicadores de viabilidad, periodo de recuperación del capital y el requerimiento del capital de trabajo.

En los capítulos finales, se desarrollan las principales conclusiones y recomendaciones respecto a la viabilidad de la propuesta desarrollada.

## **1.2. Idea de Negocio**

Logistics Connection es una multiplataforma digital que conecta de manera ágil, segura y eficiente a empresas medianas y grandes del Sector Industrial en Lima Metropolitana con empresas de servicios logísticos homologadas con sólida experiencia comprobada en el rubro de transporte de carga y afines, generando visibilidad de manera bilateral y un nuevo canal para compra-venta de servicios.

Las empresas medianas y grandes del sector industrial en Lima Metropolitana tienen demanda de servicios logísticos diariamente, estos son pactados con proveedores previamente homologados que cumplen requisitos cualitativos y cuantitativos exigidos por las compañías. Sin embargo, existen también situaciones de imprevisto debido a cambios de último minuto en el programa de despachos de la organización o falla de algún proveedor subcontratado; es en esos momentos que conseguir un proveedor nuevo puede ser un proceso muy complicado para el área de compras.

En este sentido, Logistics Connection busca dar solución a la contratación de servicios logísticos, haciendo de la gestión de contacto, homologación, y contratación un proceso mucho más rápido que mediante la digitalización del mismo, reduzca tiempos de ejecución y genere mayor trazabilidad para la operación.

Para ello, la multiplataforma realizará un proceso de homologación hacia los proveedores de servicios logísticos como parte del filtro para la suscripción, de esta manera el comprador de la empresa del sector industrial tendrá a su disponibilidad proveedores logísticos que cumplan un mínimo de requisitos estandarizados y podrá validar el nivel de servicio ofrecido hacia otros clientes ya que se dará visibilidad de la valoración de sus otros demandantes.

Por otro lado, las empresas de servicios logísticos homologados son infinitas, existe una cantidad importante de proveedores que no siempre llegan hacia todos los clientes posibles debido a falta de fuerza o llegada comercial, licitaciones en ejecución, o simplemente porque la empresa industrial a la que buscan ingresar prefiere evitar el desgaste de una nueva homologación y prefiere negociar con quienes previamente ya han

pasado por ese proceso. Estas situaciones hacen que a pesar de la oferta de proveedores de servicios logísticos existente, las empresas industriales no conozcan a todo el pool disponible y no los pueda considerar para procesos de contratación.

Por ello, Logistics Connection busca ofrecer a los proveedores de servicios logísticos, una multiplataforma que les servirá como un canal de venta digital adicional que les aportará mayor visibilidad y tráfico online, lo que se traduce a mayor presencia digital acompañada de ahorro en costes de publicidad, que les permitirá maximizar el uso de sus recursos e incrementar sus ventas.

Adicionalmente, pensando en la seguridad y desarrollo sostenible de estas compañías, Logistics connection incluirá en sus procesos de suscripción de demandantes de servicios logísticos, una pre-evaluación sobre el estado financiero de la empresa, de tal forma que se le pueda ofrecer a los proveedores de servicios logísticos, un pool de potenciales clientes sólidos y buenos pagadores. Asimismo, debido a las funcionalidades de la multiplataforma, el proveedor logístico podrá conocer tendencias consumo de sus clientes y su mercado, gracias al uso de Business Intelligence que ofrece la plataforma, lo que le permitirá tomar decisiones sobre sus estrategias del negocio a tiempo para retener o recuperar clientes.

Finalmente, la idea de negocio de Logistics Connection busca impulsar la transformación digital en las empresas en el sector logístico del Perú, a sabiendas de la escasa tecnología aplicada en los procesos de contratación del país y generando así la oportunidad para el desarrollo de muchos más negocios y una amplitud de oportunidades para las empresas logísticas del país.

### **1.3. Objetivos Generales y Específicos**

#### ***1.3.1. Objetivo General***

Determinar la viabilidad económica, financiera y operativa de un Plan de negocios para la implementación de una multiplataforma colaborativa digital que conecte a empresas del sector industrial con empresas de servicios logísticos homologada del rubro de transporte de carga y afine en Lima Metropolitana.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos:***

1. Realizar un análisis de macroentorno, microentorno y entorno competitivo.
2. Analizar la situación actual del mercado de servicios logísticos en la ciudad de Lima.
3. Identificar los segmentos disponibles en el mercado actual y definir el mercado objetivo.
4. Formular la propuesta de valor y validar su aceptación en el mercado.
5. Diseñar los planes de Marketing, Operaciones, Administración, RRHH y Financiero.
6. Conocer la viabilidad económica, financiera y operativa del proyecto.

### **1.4. Alcance y Limitaciones**

#### ***1.4.1. Alcance***

##### ***1.4.1.1. Alcance Geográfico***

El proyecto abarca las ciudades de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao. Por lo tanto, los resultados de esta tesis no podrán extrapolarse a otras ciudades del país.

##### ***1.4.1.2. Alcance Temporal***

El levantamiento de información se realizará durante los años 2020 y 2021. Dado el dinamismo de la industria, esta información no podrá considerarse válida luego de un horizonte de 5 años.

### **1.4.2. Limitaciones**

Una de las principales limitaciones para el desarrollo del proyecto es la falta de multiplataformas especializadas en servicios logísticos, sólo existen aplicaciones genéricas como OLX o Mercado Libre. De haber, nos facilitaría el conocimiento de métodos y procesos, así como también los servicios potenciales que podrían incluirse. Además, no hay gran información de fuentes, libros o casos de estudio previos sobre multiplataformas en Perú. Otras limitaciones dentro del desarrollo del presente proyecto son los cambios de plazos dentro de la coyuntura actual debido a la extensión del programa, además de la probabilidad de que alguno de los miembros del equipo pueda contraer el COVID-19.

Por último, llegar al prototipado del proyecto significaría una alta inversión, lo que limita al estudio de la experiencia con el potencial cliente.

### **1.5. Justificación**

De acuerdo con los resultados del boletín “Demografía Empresarial en el Perú: IV Trimestre de 2019” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020) – la cantidad de empresas activas ascendió a 2 millones 734 mil 619 empresas, 14.3% más en comparación al 2018. Siendo Lima Metropolitana la ciudad que concentra el mayor número de empresas en el País.

El Perú tiene una brecha significativa respecto a la infraestructura logística y a la prestación de servicios logísticos. De hecho, de acuerdo al Banco Mundial (2018) el Perú ocupa el puesto 83 en el mundo con un score de 2.69 (sobre un máximo de 5) lo que representa un indicador importante respecto a la infraestructura del país y al manejo eficiente de las operaciones logísticas.

La idea de negocio planteada busca ayudar a las empresas a lidiar con deficiencias en el proceso de contratación permitiendo que empresas que requieran servicios logísticos puedan encontrar a través de una plataforma digital a proveedores de dichos servicios de una manera rápida, segura y al alcance de una manera colaborativa. Por un lado, los clientes que tienen problemas para encontrar servicios logísticos de diversas categorías (por ejemplo, alquiler de montacargas) pueden encontrar proveedores dispuestos a brindar

el servicio. Por otro lado, los proveedores de estos servicios que tienen activos subutilizados serán capaces de encontrar nuevos clientes a través de la solución planteada.

Esta idea de negocio aprovecha la tendencia creciente respecto al uso de transacciones en línea. Según la “Cámara Peruana de Comercio Electrónico” (2019) las transacciones online de diferentes bienes y servicios han aumentado 30% respecto al año anterior. Mas aún Lima y Callao concentran el mayor porcentaje de este crecimiento al representar el 65% de las ventas totales a través de este medio (CAPECE, 2019)

Considerando estos antecedentes, la presente tesis aspira determinar la viabilidad de la ejecución de un plan de negocio de una multiplataforma colaborativa que permita conectar proveedores y usuarios de servicios logísticos, con la finalidad de dar mayor valor agregado al cliente, incrementando la eficiencia del servicio, capacidad de respuesta y adaptación a futuras demandas en las empresas de Lima Metropolitana y Callao.

## **1.6. Contribución**

Se considera que esta tesis proporcionará un modelo de plataforma colaborativo en el sector B2B. En mercados emergentes como el Perú no existen muchos ejemplos de modelos colaborativos y los pocos desarrollados se enfocan en el sector B2C. Esta tesis contribuirá a adaptar los conceptos aplicados en el mercado de consumo al mercado industrial en el contexto peruano.

Asimismo, en caso este proyecto de negocio se implemente contribuirá con conectar a las empresas que brindan servicios logísticos con las empresas que necesitan los mismos. Algunos de los aportes que este plan de negocio va a generar son:

- Potenciar el uso de herramientas tecnológicas.
- Acercar a las Empresas que brindan servicios logísticos a la era de Transformación Digital.
- Promover la formalización de emprendedores
- Desarrollar una herramienta colaborativa que facilite la operación logística en el Perú.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL**

Las megatendencias se definen por (Ernest & Young, 2018) como “la interacción entre nuevas oleadas de fuerzas primarias”, es decir, la interacción de las causas principales de disrupción o transformación de modelos de negocios y estilos de vida.

Según afirma (Naisbitt & Naisbitt, 2017) las megatendencias no aparecen todos los años, existen tendencias que salen al mundo y se vuelven modas pasajeras, sin generar cambios importantes o determinantes. Es por ello que se debe mantener alerta y estudiar las tendencias que aparecen y cómo se conjugan entre ellas, para concluir que megatendencia es la que se está formando. El entenderlo, permite además de ver hacia donde se está moviendo el mundo, el buscar soluciones innovadoras, incentivar el crecimiento de las industrias y de las personas, buscar el auge económico y el fortalecer las comunidades en las que vivimos.

Hoy en día, dado el interés y la sensibilización sobre la importancia del desarrollo sostenible, sumado al acceso a la tecnología y conocimiento de las necesidades de las personas mediante el Internet de las Cosas (IoT), existen dos megatendencias que marcan la pauta del desarrollo económico y social: la economía circular y la economía colaborativa.

### **2.1. Economía Circular**

Según Carretero (2019) se entiende como economía circular al sistema de gestión de la economía que plantea reducir al mínimo posible el consumo de recursos y la emisión de residuos (reducir, reutilizar y reprocesar los recursos materiales existentes) con el fin de buscar un desarrollo sostenible proponiendo una serie de planes que favorezcan una mejor estructura de las ciudades para mejorar la relación con su entorno. La economía circular es un modelo de actuación que responde a los cambios culturales relacionados a los temas científicos, empresariales y políticos, los cuales se han visto en la obligación de desarrollar estrategias que les permitan un desarrollo sostenible.

Uno de los principales beneficios de aplicar la economía circular está en reducir el impacto ambiental y social de la actividad económica, generando nuevas oportunidades de crecimiento basado en la eficiencia en el uso de los recursos y creando nuevas fuentes de empleo.

Las tendencias globales en la aplicación de economías colaborativas proponen esquemas basados en principios como fomentar nuevos modelos de negocio que fomenten la innovación y generen valor añadido, además de rediseñar los sistemas logísticos enfocándose en las ubicaciones, características y capacidades (como por ejemplo los modelos logísticos de última milla).

La evolución de los conceptos calidad total y el constante desarrollo del comercio electrónico han hecho que el flujo de la cadena de suministro no termine en el cliente final, sino que además incluya a la logística inversa en un proceso llamado devolución. Además de este último proceso, en términos de economía circular podría incluirse el reciclaje, la reincorporación de los materiales recuperados en un proceso de producción y lo que realmente necesita ser excluido.

Establecer una economía en la que sucumba el término de residuo requerirá un flujo permanente de bienes materiales e información. Bajo este concepto, la logística deberá actuar con un sistema eficiente que, mediante una diversidad de flujos, reparta los elementos necesarios a cada cliente/proveedor en el momento requerido.

El modelo de Economía Circular busca además extender la vida útil de los productos mediante nuevos métodos de diseño, producción y consumo, pero no jugando un papel reactivo, sino buscando formar parte desde la creación del producto, la aplicación de innovación y tecnología, hasta la reutilización de los residuos. Es en la aplicación de tecnologías donde la digitalización juega un rol facilitador, mediante la conectividad, el estudio de datos, la mejora de las comunicaciones, optimización de procesos y/o de la reducción en el uso de recursos busca lograr grandes cambios e impactar en la disminución de la huella de carbono.

Para poder medir el impacto de la economía circular en el mundo podemos estudiar los objetivos de desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU, que incluye 169 metas y 231 indicadores, los cuales representan una agenda universal. Las ODS miden aspectos como: industria, innovación e infraestructura, producción, consumo responsable y acción por el clima entre otros 15 objetivos más.

**Figura 2.1.1. Desempeño por ODS por País**



Fuente: Sustainable development report (s.f.)

En el Perú, desde el año 2000 se vienen generando distintas regulaciones donde se trabaja la problemática de residuos sólidos, cada año han existido modificaciones considerando acciones más específicas. En el 2016 mediante DL 1278 el gobierno aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos donde se incluye conceptos modernos como economía circular, involucra a distintos actores privados de la cadena de producción para la disminución de impactos e incluye la valorización y recuperación de los recursos. En Febrero del 2020 se emitió la “Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industrial” a cargo del Ministerio de la Producción (Produce) y el Ministerio de Ambiente (Minam), un paso importante en materia de sostenibilidad que busca generar condiciones para que las empresas puedan migrar progresivamente de un modelo de economía lineal a uno circular, desde cuatro frentes como: producción sostenible, consumo sostenibles, enfoque en material de descarte, gestión de residuos e implementación de tecnología junto al financiamiento. Todo ello como parte de la Política Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030 que espera lograr una industria inclusiva y sostenible. Parte de la gestión es una colaboración voluntaria del sector privado a través de acuerdos APL(Acuerdos de producción Limpia), pero se espera que la aplicación del modelo de economía circular no sea opcional sino que se adopte como una medida necesaria, para lo cual el gobierno deberá continuar con su papel promotor.

## **2.2. Economía Colaborativa**

“La economía colaborativa se ha convertido en una fuerza transformadora disruptiva a nivel mundial, y América Latina no es la excepción. El impacto disruptivo de las plataformas digitales colaborativas ha puesto presión sobre las instituciones y regulaciones de sectores importantes en la economía de los países de la región, propiciando el ingreso de nuevos competidores y la institucionalización del empleo, con un evidente impacto social” (Buenadicha, Cañigüeral Bagó, & De León, 2017)

La economía colaborativa nace como un modelo alternativo que busca generar un intercambio de bienes o servicios. Es un modelo basado en la ayuda mutua y aprovechamiento de los recursos que puede manifestarse a través de herramientas tecnológicas como lo son los casos de éxito como UBER o ARBNB, también se puede encontrar a través de difusión de conocimiento, finanzas para emprendedores hasta plataformas donde los propios gobiernos generan participación de su comunidad. Este modelo ofrece muchas ventajas ya que agrupa a los consumidores, los conecta con la oferta especializada y disponible, generando ahorro, una mejor gestión de recursos y desarrollo sostenible. Esto no está exento a regulaciones y posibles rechazos en distintos gobiernos en el mundo, lo que se espera es lograr la integración a fin de rescatar las ventajas de este nuevo modelo económico, minimizando los riesgos, monitoreando constantemente para lograr su evolución y desarrollo.

Hoy en día, hablar de economía colaborativa, está asociado principalmente al uso de tecnologías de información que acerquen a consumidores con el bien o servicio que buscan consumir, lo que permite aprovechar mucho mejor los recursos financieros y de personas en las compañías. Esto permite que pequeñas y medianas empresas amplíen sus canales de venta digitales y complementen su demanda no atendida alcanzando mayor cantidad de consumidores.

En el Perú, “debido a la pandemia la economía colaborativa ha dado un salto cuantitativo y cualitativo al punto que la industria tecnológica se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo a nivel global como nunca antes” según el fundador presidente del Grupo Educativo Usil, Raul Diez Canseco Terry (Usil, 2020).

### 2.3. Modelos Multiplataforma

Los modelos multiplataforma actúan, según (Pujol, 2010), como intermediarios de una relación comercial donde una o varias empresas tratan con diferentes grupos de clientes y que dependen unos de otros.

Para ello, Osterwalder y Pigneur (2011) sugieren que los responsables de plataformas multilaterales deben cuestionarse lo siguiente: ¿Es posible atraer suficientes usuarios en cada extremo de la plataforma? ¿qué lado es más dependiente de los precios?, ¿es posible atraer a ese lado con una propuesta subvencionada?, ¿el otro etapa o proceso de la plataforma podría generar ingresos suficientes para cubrir las subvenciones?

Según Evans y Schmalensee (2007) existen 4 tipos de modelos multiplataforma:

- Intercambios: la compañía de la plataforma pone compradores y vendedores en contacto hacia una transacción.
- Medios respaldados por anunciantes: estaciones de radio, periódicos, televisión y nuevos tipos de negocios que incluyen búsqueda en internet, creación de contenido disponible sin cargo para los usuarios mientras generan ingresos que muestran anuncios.
- Sistemas de transacciones, como las compañías de tarjetas de crédito que tratan con consumidores y comerciantes
- Plataformas de software: los clientes finales compran dispositivos informáticos en gran parte debido a las aplicaciones que están disponibles en el dispositivo. Como resultado, las compañías de plataformas deben alentar a los desarrolladores de aplicaciones a trabajar con ellos al mismo tiempo que promocionan y venden sus productos.

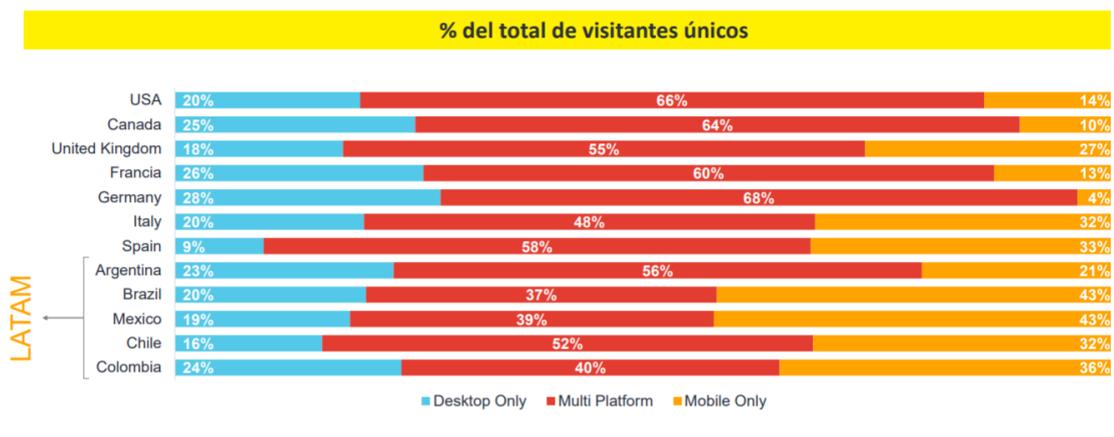
Para tener una idea del impacto de las multiplataformas en el consumo, es importante saber que hoy en día la navegación en el mundo se produce mediante distintos dispositivos, lo que hace que el no contemplar el consumo mediante distintas plataformas da una visión incompleta de la realidad sobre el consumo actual.

En el reporte de Medición Multiplataforma de Perú de Comscore (Comscore, 2018) se puede ver cómo a nivel mundial el 62% de los habitantes de cada país con una economía sólida como Estados Unidos, Canadá, Rusia, España, Francia, Dinamarca o Australia, usan

multiplataformas. Lo que demuestra la importancia de entregar soluciones mediante multiplataformas para poder llegar a los consumidores potenciales del negocio.

De la misma manera, si se analiza a nivel regional en Latinoamérica, en Chile y Argentina el 54% de la población realizaba consumos por multiplataformas en el 2018. Mientras que, en Perú, solo el 11.9 millones de personas usaban distintas plataformas entre desktop, teléfonos móviles y tablets, de las cuales el 39%, es decir 4.6 millones estaban conectados mediante multiplataformas. Un ejemplo muy puntual para ese periodo es un canal televisivo del gobierno peruano, que en el 2018 se consolidó como el canal pionero en televisión multiplataforma.

**Figura 2.3.1. Incremento del uso móvil y multiplataforma a nivel mundial**



comscore

Fuente: Comscore MMX Multi-Platform, Septiembre, 2018

Fuente: Comscore (s.f.)

### 2.3.1. Modelos Multiplataforma Logísticos en el mundo

Los negocios logísticos encontraron en los últimos años la necesidad de adecuarse al uso de tecnología para la venta o captación de servicios. Existen actualmente modelos de multiplataforma para servicios de transporte de carga alrededor del mundo que vienen desarrollándose en los últimos años para generar beneficios a los usuarios en la búsqueda de proveedores y visibilidad de las empresas de transporte, estos beneficios mutuos les permiten a ambos usuarios el conectarse y ahorrar costes y tiempos de operación.

Replicando el modelo de Uber, muchas empresas de servicios logísticos, principalmente transporte de carga han tomado el modelo multiplataforma para conectar proveedores de estos servicios con usuarios finales. En el 2004, se creó en Estados Unidos la empresa Uship en Austin (Texas) la cual consiguió ingresar inclusive al mercado Europeo. Esta empresa busca facilitar los envíos grandes ayudando a los clientes a conectarse directamente con transportistas disponibles.

En Europa, Webtrans es un ejemplo de una plataforma realmente completa que resuelve servicios puerta a puerta en tiempo real cubriendo todas las necesidades del sector logístico ofreciendo mediante su multiplataforma bolsas de cargas para transportistas, agencias, camiones, furgonetas, transporte marítimo y transporte aérea tanto en España como en Francia, y Alemania que brindan a los proveedores de todos estos tipos de transporte una cartera de clientes importante con más de 30,000 solicitudes publicadas diariamente, y a los usuarios de servicios una importante cartera de proveedores disponibles en tiempo real. Además, como valor agregado Webtrans ofrece no solo esta conexión sino la garantía de facturación y para el servicio, tracking, business reports, búsqueda dinámica y TMS.

Latinoamérica no es ajena a esta tendencia, ya que existen diversas multiplataformas que trabajan de manera colaborativa o como franquicias en más de 2 países en la región. CargaRapido.com es una multiplataforma Argentina que ofrece una bolsa de cargas y transportes que contacta a dadores de carga con transportistas en los países que se encuentran: Argentina, Chile, Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Perú y Colombia. Adicionalmente, ofrece una comunidad o foro donde todos los usuarios pueden interactuar y debatir temas como: tarifas de carga, documentación que necesito en la aduana, cómo abrir una empresa de transporte, cómo habilitar mi empresa para hacer transporte de carga internacional, etc.

En México, CargoPi ofrece sus servicios como empresa intermodal mediante un aplicativo que mediante tecnología permite contratar servicios integrales de comercio exterior a los importadores y exportadores de todo tipo de mercaderías de manera fácil, rápida y segura, los 365 del año las 24 horas mediante su versión web y app. En Perú, se encuentra también la multiplataforma Efetex, la primera empresa de gestión de transportes de carga en el país la cual mediante una aplicación en web y app permite conectar

transportistas de carga primaria con generadores de carga. Esta multiplataforma se encuentra también en la región de México, Colombia y Argentina.

### ***2.3.2. Modelos multiplataforma logísticos en el Perú***

Si bien no existe Multiplataformas con diversos servicios logísticos en el mercado peruano, encontramos algunas herramientas con propuestas especializadas y propuestas privadas con operaciones en el Perú como: Cabify con su servicio corporativo de Courier y presentación de dashboards, Efetex con oficina central en San Isidro, conecta proveedor de carga con un grupo cerrado de empresas del consumo masivo para conectar a través de una subasta interna y mantener camiones en movimiento. Cuenta con operaciones en cuatro países en sudamérica, Uship es una app americana con presencia en varios países del mundo y también en Perú, conecta transportistas y cargas para a través de envío de propuestas.

## **2.4. Marketplace Logístico**

Un marketplace logístico es una plataforma donde varias empresas de transporte, distribución y otros servicios logísticos se encuentran integrados, con la posibilidad de ofrecer y contratar sus servicios. Similar a una plataforma de e-Commerce, este servicio colaborativo permite evaluar diversas ofertas, incluyendo precios, coberturas, rapidez, además de elegir la propuesta idónea en función de:

- Las necesidades del cliente
- El producto o servicio que tu empresa ofrece
- El presupuesto disponible.
- Información comercial de la tienda digital

### ***2.4.1. Ventajas de un Marketplace Logístico***

**Mejoras en la distribución y transporte** Con un marketplace logístico, es posible evaluar varios factores como precios, cobertura, empresas etc, de una forma más fácil a diferencia del proceso de selección de un proveedor manualmente. En lugar de buscar ofertas individualmente, es posible revisar varias propuestas de diferentes empresas en el mismo lugar y al mismo tiempo.

**Automatización:** Usando un marketplace logístico, es posible crear reglas de preselección de proveedores para optimizar tiempos, usando automáticamente empresas dependiendo de la ubicación del cliente o del servicio a solicitar

**Seguimiento de envío o del estado del servicio:** Desde un marketplace logístico es posible visualizar y registrar cualquier cambio del estado del servicio y enviar una notificación a los clientes en tiempo real.

**Herramientas de gestión avanzadas:** un marketplace logístico incluye funciones como la carga masiva de documentos y descarga de comprobantes.

**Reportería:** un marketplace logístico permite tener una base de datos y reportes potentes en cuanto a cada envío, para así tener un mayor control de las operaciones y con la facilidad de monitorearlas desde un solo lugar.

Como ejemplo de un Marketplace logístico está Enviame, la cual es una plataforma logística líder en Chile para la gestión inteligente de e-Commerce. Actualmente ya cuenta con operaciones en Colombia, Perú, México y Argentina

Con Enviame, una empresa podrá acceder a etiquetas homologadas, agenda de retiros, calce de etiquetas, creación y descarga de manifiestos, cargas masivas, distribución centralizada, entre otras funciones.

## **2.5. Servicios logísticos**

### **2.5.1. Transporte de carga**

El transporte en el Perú es uno de los sectores que se encuentra en un proceso de modernización desde diferentes frentes, impulsado por el mercado a través de la modernización de la flota, así como los organismos regulatorios del país, los cuales deben enfocar sus esfuerzos en solucionar problemas como descongestión del tráfico, contaminación, mejora de la infraestructura vial, regulaciones, entre otros.

De acuerdo al último reporte emitido por del Ministerio de transportes y comunicaciones, al 2018 se contaba con más de 300 000 vehículos de carga pesada distribuidas a nivel nacional, vehículos de distintas capacidades desde la clasificación N1 N2 (Vehículos de peso bruto de 3.5 toneladas) hasta tracto camiones de distintos ejes.

La distribución geográfica del registro de vehículos de carga nos muestra que, el 58.06% de los vehículos de carga pesada se encuentra concentrada en la ciudad Lima, este % es generado principalmente como respuesta a la actividad de comercio exterior que se registra en la capital. Este % de vehículos está conformado por una clasificación de vehículos menores de carga 8.3% como camionetas de carga, 53.93% de camiones, 17.18% de Remolcadores y 23.02% de Remolque -Semi rem.

Como en todos los sectores económicos, el covid generó un gran impacto en la disminución de las actividades del transporte de carga, pero conforme la reactivación económica inició su curso, el transporte también volvió a tomar impulso. Si bien en abril del 2020 registró una reducción del 43% comparado con el 2019 en el flujo de vehículos registrado por Provias (estudio a través del uso de peajes), logró obtener una recuperación con una variación positiva del 84.7% para abril 2021 del flujo vehicular. Adicional a ello, el transporte registra el ingreso (Compra) de nuevos vehículos al parque automotor de carga, registrando 6143 nuevas unidades (19% más de los vehículos adquiridos en el 2019 en un escenario sin pandemia), dato importante reportado en el informe del sector automotor de la asociación automotriz del Perú. Estos datos positivos evidencian la rapidez de recuperación del sector, así como las posibles oportunidades que han sido aprovechadas durante los últimos meses a raíz de los nuevos requerimientos del mercado como el Ecommerce, el servicio de última milla o la tercerización de servicios como oportunidad de reducción de costos.

### ***2.5.2. Acondicionamiento de carga***

El servicio de acondicionamiento de carga y/o mercancía es considerado uno de los principales servicios dentro de la industria logística ya que este garantiza el correcto embalaje, etiquetado, estampillado, reempaques, entre otras actividades realizadas a los productos garantizando la conservación del mismo en un estado óptimo antes, durante y después de su distribución desde el fabricante en origen hasta el cliente final. Actualmente lo requieren empresas importadoras, productoras o fabricantes y exportadoras quienes cuentan en algunos casos con personal propio para su realización y en otros casos por el contrario lo tercerizan.

En nuestro país existen diversos proveedores locales que brindan este grupo de actividades cumpliendo con los estándares de calidad y especificaciones requeridos por las empresas en el mercado. Sin embargo, es necesario indicar que algunas de estas

actividades no requieren mano de obra altamente calificada sino más bien empírica por tratarse de actividades básicas de rápido aprendizaje. Es necesario indicar que hoy en día la contratación de los distintos tipos de servicio de acondicionamiento de carga se realiza mediante el uso convencional de correo electrónico, vía telefónica y hasta algunos canales digitales como redes sociales, no contando con seguridad y trazabilidad de la información.

Por otro lado, existe una normativa de acondicionado o empaque especializado para productos farmacéuticos regulado por la autoridad sanitaria DIGEMID de acuerdo a D.S. 014-2011-MINSA la cual indica que esta comprende el conjunto de operaciones al que es sometido un producto que ya cuenta con envase primario con la finalidad de convertirlo en producto terminado.

Hoy en día existen alrededor de 56 laboratorios autorizados, certificados y activos y dedicados a productos farmacéuticos a nivel nacional con el debido respaldo de la autoridad sanitaria.

### **2.5.3. *Estiba y desestiba***

La estiba es la acción manual de manipulación de carga, que radica en trasladar, ubicar y acondicionar la misma, de manera estable y abarque un menor espacio posible. La desestiba, consiste en retirar carga de una superficie y organizarlos en otro punto de manera eficiente.

Actualmente, encontramos diferentes ofertas de estos servicios con empresas y/o profesionales en el manejo de todo tipo de cargas, entre los más conocidos están las operaciones de embarque y desembarque de contenedores, autos, carga suelta, carga a granel sólida/líquida, carga de proyecto, sacos, big bags, entre otros.

De acuerdo a La Ley N° 29088, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Estibadores Terrestres y Transportistas Manuales, identifica al peso de la carga a manipular como el principal factor de riesgo al cual están expuestos los colaboradores en el desarrollo de sus actividades. Es importante resaltar que el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo es el organismo nacional responsable de implementar programas de capacitación dirigidos a los estibadores con la finalidad de que los mismos obtengan formación e instrucción adecuada sobre las técnicas y herramientas para la manipulación de carga y ejecución apropiada y responsable de sus actividades.

Las mismas deben regirse a altos estándares de seguridad, salud y cuidado del medio ambiente (SSOMA), de acuerdo al Reglamento de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2012-TR y sus modificatorias.

Finalmente, la importancia de esta operación radica no solo en mantener la integridad de la persona y la carga manipulada, sino también en los tiempos de espera de la operación y por lo tanto menores costos reflejados para los clientes.

#### ***2.5.4. Alquilera de equipos de carga y descarga***

Descargar mercadería es un punto clave para culminar o iniciar el traslado de la misma, por lo cual el usuario debe asegurarse de contar con los equipos necesarios para realizar la operación. Entre los más conocidos podemos encontrar a las plataformas elevadoras, montacargas, cintas transportadoras, eslingas y grúas.

Contar con estos equipos al momento de carga o descarga es sumamente importante, es por ello que empresas embotelladoras, retail, de alimentos, automotriz, papeleras, metalúrgica, de plástico y operadores logísticos figuran entre los principales clientes de compañías dedicadas al alquiler de los mismos.

Hoy en día, existe una clara tendencia de alquiler de maquinaria de carga y descarga debido a los distintos beneficios económicos y productivos que ofrece el tercerizar su adquisición de manera temporal ya que permite a las compañías arrendatarias no afectarse por la depreciación de los equipos al no tratarse de un activo fijo para la empresa, así como no pasar por ineficiencias operativas al no estar sujetas a medición de paradas y tiempos de inutilización. Claro está que al no ser un activo fijo para la empresa, esta no asume ningún gasto de mantenimiento o repuestos, por lo que el alquilar el uso de estos equipos, no incluirá ningún factor de gasto para la compañía.

Empresas de todo tamaño pueden requerir estos servicios, desde una empresa grande con alto movimiento en almacenes que requiera una variedad de equipos en simultáneo, una compañía cuyo abastecimiento de ingreso o salida en almacenes sea estacional, un negocio pequeño que solo necesite el uso de estos equipos para momentos exactos de la operación que carecen de continuidad o cualquier compañía que requiera realizar una descarga de un material de mayor peso al manejable por su fuerza laboral o que requiera agilizar el proceso en sí. Es por este motivo que las empresas que se dedican al renting de

estos equipos han encontrado una gran oportunidad de negocio no solo en el rubro minero, sino en todas las industrias.

#### ***2.5.5. Servicios de custodia de mercadería***

El servicio de custodia de mercadería en tránsito responde a la necesidad de complementar los servicios de transporte, considerando que en la ciudad de Lima y Callao existe un alto índice de inseguridad y donde las cargas valoradas son un blanco para la delincuencia local.

El servicio comprende el acompañamiento de un custodio armado que acompañará al servicio de transporte y la carga de punto a punto a fin de disuadir cualquier acción delictiva. Las empresas importadoras o comercializadoras son las empresas que requieren en mayor medida este tipo de servicios a fin de cuidar sus importaciones.

La especialización del proveedor y su personal es muy importante ya que el servicio conlleva al manejo de armas de fuego, protocolos ante posibles asaltos e incluso exposición de la vida. Asimismo, el servicio debe estar complementado de diversos seguros que cubran el valor de la mercadería en caso de asalto.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.1. Factores Externos

#### 3.1.1. Factores Políticos

Dentro de los factores políticos influyentes para el desarrollo de la propuesta de negocios, se considerará los siguientes como los de mayor impacto:

##### a. Estabilidad Política

El Perú en los últimos meses ha sido testigo de la hostilidad constante entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo, este último le negó la cuestión confianza al consejo de ministros en el mes de agosto, esto no había ocurrido en al menos en los últimos 20 años, este mismo mes se interpeló al Ministro de Educación presuntas irregularidades en el proceso de licenciamiento de diversas universidades. A esto se suman, las interpelaciones a la entonces Ministra de Economía, María Antonieta Alva, por su desempeño durante la primera etapa de la pandemia. Estas tensiones entre poderes tuvieron repercusión negativa en la economía del país y en las finanzas diarias de las personas. La elevada incertidumbre política ocasionó el deterioro de la confianza de inversionistas y generó que el tipo de cambio alcance los niveles más altos observados en más de 15 años, según el diario Gestión, 2020.

En el mes de setiembre del 2020, el pleno del congreso aprobó la solicitud de moción de vacancia presidencial por incapacidad moral que terminó en la salida del ex Presidente Martín Vizcarra el 9 de noviembre del mismo año, iniciativa impulsada por acusaciones de corrupción por aparentes hechos sucedidos en su etapa como gobernador de la región Moquegua. Manuel Merino, presidente del congreso en ese entonces y uno de los principales promotores del primer intento de destitución del presidente Martín Vizcarra, asume la presidencia al día siguiente de la destitución de su antecesor, permaneciendo 6 días en la presidencia, luego de presentar su renuncia tras intensas y trágicas protestas en Lima y ciudades de todo el país que desembocaron en una nueva crisis institucional a Perú, que en 4 años ha tenido 3 presidentes, según BBC.

##### b. Nuevo gobierno de transición

A diciembre del 2020, se consolidó el respaldo institucional del Legislativo hacia la Presidente del Consejo de Ministros, Violeta Bermúdez, Según el análisis político mensual

elaborado por Macroconsult, es una buena señal para sumar legitimidad política para el gobierno autodenominado “de transición y emergencia”, los gestos políticos del presidente Francisco Sagasti, han permitido que un sector de la población recobre la confianza y crea que se pueda dar vuelta a la página a la crisis política. Asimismo, se menciona que el principal reto para el actual gobierno será lidiar con la tensión de conflictos sociales del interior del país (Ica, Piura, Las Bambas, entre otros). El siguiente reto viene desde el Congreso, se avizora nuevos intentos populistas e incluso desestabilizadores, como el de la aprobación de la devolución de los aportes a la ONP.

### **c. Constitución Política**

En medio de la indignación ciudadana tras las movilizaciones del noviembre del 2020, las iniciativas por parte de políticos de izquierda frente a promover una nueva constitución aumentaron, sobre todo las referentes al capítulo económico, principalmente por la necesidad de un cambio en el funcionamiento político y por factores externos como las protestas sociales en país vecino de Chile. De acuerdo a Macroconsult, hay diferentes elementos para que los candidatos presidenciales tomen posición a favor o en contra del cambio constitucional, por ejemplo, la candidatura de izquierda “Juntos por el Perú”, están a favor del cambio total de la misma, y las de derecha, como “Fuerza Popular” defenderán la constitución de 1993. Una candidatura que está apostando por una posición intermedia es la del Partido Morado.

#### **3.1.2. Factores Económicos**

##### **3.1.2.1. Producto Bruto Interno (PBI)**

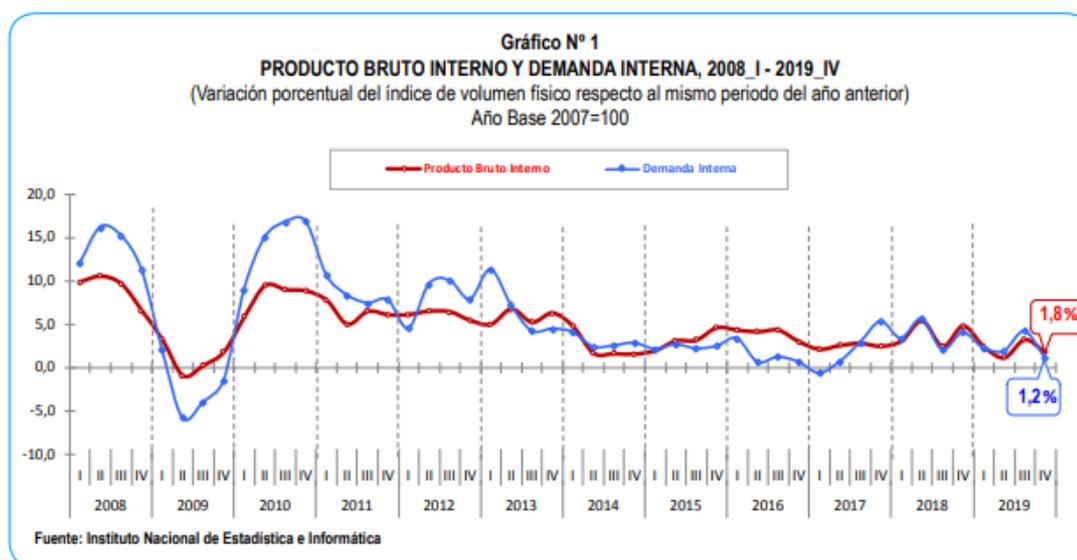
###### **3.1.2.1.1. PBI Antes de la pandemia COVID-19**

Los registros económicos del Perú en los 12 últimos años muestran un crecimiento del PBI analizado en dos etapas, la primera con resultado del periodo entre el 2008 al 2014 en el cual el Perú logra un crecimiento promedio anual de 6.1% y una segunda etapa a partir del 2015 al 2019 donde el promedio de crecimiento solo logra un 3% según fuentes de BCR, detallados en el reporte “Producto bruto interno y demanda interna” (BCRP, 2020). Esta caída de los últimos años se debió principalmente a factores externos que afectaron el precio internacional del cobre, principal mineral de exportación en el país, y otros factores importantes como el conflicto comercial entre Asia y EEUU. A pesar de la coyuntura, las políticas fiscales implementadas y la producción minera interna lograron mantener un crecimiento positivo, terminando el año 2019 con un crecimiento débil de 2.2% del PBI.

Analizando el PBI 2019 con mayor detalle encontramos que las regiones del país con mayor crecimiento fueron Tacna con 22.7%, Loreto con 4.9% seguido de Ucayali con 4.8%, y Lima metropolitana con 2.8%. El crecimiento por actividad económica lo conforman el BPI de recursos extractivos, de transformación y servicios, que reportan un 0.2%, -0.7% y 3.8% de crecimiento respectivamente. La actividad de servicios es la que se muestra con un mayor crecimiento en el periodo.

Un factor importante del análisis del PBI es el incremento de la inversión pública y privada los cuales contemplan grandes proyectos que impactan en diferentes sectores de la economía peruana. Al cierre del 2019, la inversión pública generó un 4.6% del PBI, comparado con el sector privado que generó un 16.8% del PBI, ambos sectores registraron una reducción del 0.2% comparado con el 2018.

**Figura 3.1.2.1.1 Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2018\_I-2019\_IV**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (s.f.)

Dentro de las industrias que aportan en el crecimiento del PBI se encuentra el sector de Transporte, almacenamiento, correo y mensajería, que de acuerdo al reporte PBI s, reporta un crecimiento promedio del 3.9% durante el 2015 al 2019, cerrando el 2019 con 2.3%. De acuerdo al Informe del INEI Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019, " El subsector transportes creció 3,0%; mientras que el subsector almacenamiento, correo y mensajería disminuyó en -0,2%. El desempeño favorable del subsector transporte estuvo asociado al incremento del transporte aéreo

(6,0%), transporte terrestre (3,0%), servicios complementarios de transporte (2,1%) y transporte acuático con 1,7%.”

### 3.1.2.1.2. PBI 2020 en entorno del COVID-19

El crecimiento económico generado a lo largo de los últimos 12 años en el Perú proyectaba un incremento del PBI en 3.2% para el 2020 de acuerdo a las proyecciones mostradas CEPAL (Comisión económica para América Lantina).

**Figura 3.1.2.1.2 Proyecciones de crecimiento 2019-2020 América Latina y el Caribe**



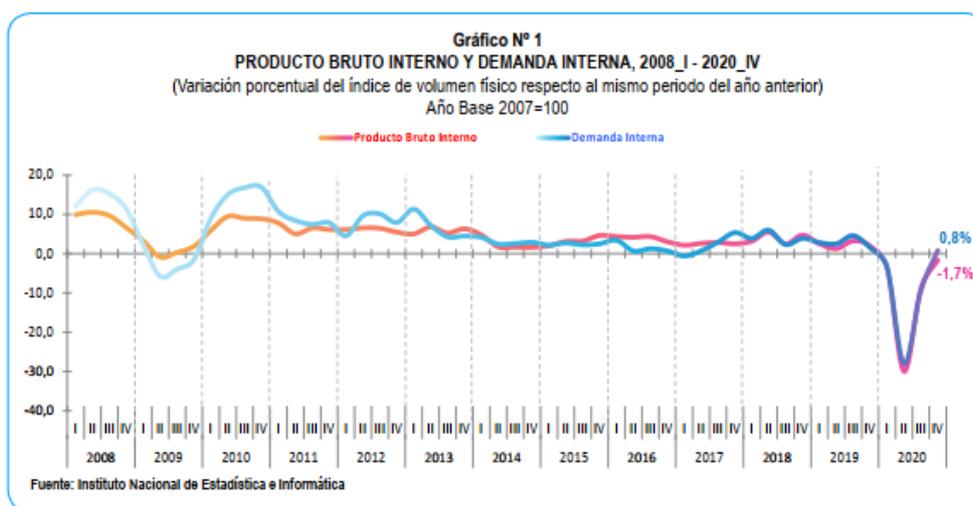
Fuente: Comisión económica para América Latina CEPAL (s.f.)

Lamentablemente el efecto de la pandemia COVID-19 durante el 2020 impactó fuertemente nuestra economía, desde los efectos en el comercio internacional en los primeros meses del 2020, continuando con el inicio del confinamiento obligatorio como medida de prevención de contagio sobre la COVID-19 y terminando con dos cambios de gobierno.

Los indicadores muestran que en abril del 2020, el Perú llegó al registrar el PBI más bajo durante esta coyuntura -40.49%, realmente impactante y duro escenario para país, sin embargo de acuerdo a las acciones generadas por el gobierno y el esfuerzo de los distintos sectores económicos en un trabajo colaborativo, esta cifra fue mejorando, teniendo como resultado una mejora progresiva: -18.3% en junio , -9.3% en agosto, -3.3% en octubre y 0.5% en diciembre, cerrado con un promedio anual de -11.1% de PBI en el Perú. En el último trimestre del año podemos precisar que existen dos factores relevantes que han impactado en el crecimiento del PBI, uno de ellos es el consumo final privado o consumo

familiar que aún continúa en recuperación reportando un -1.5%, esto debido la disminución de los ingresos asociado a la caída del desempleo que aún registra un -5.4% y la reducción de las exportaciones que reporta un -12.4%, de acuerdo al reporte PBI y demanda interna emitido por INEI.

**Figura 3.1.2.1.2. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008\_I-2020\_IV**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (s.f.)

La actividad económica con mayor recuperación en el último trimestre del 2020 ha sido la de transformación que registró un incremento del 6.9%. Las importaciones pasaron de un -20.1% en el tercer trimestre a un -3,5% para el cuarto trimestre. Un dato relevante es que el gobierno incrementó a 22.8% el consumo estatal, como resultado de mayor gasto en salud y defensa pública, asimismo generó un incremento de 11.3% en formación bruta de capital (Activos adquiridos por el estado).

Las exportaciones mantienen una recuperación de -18.8% a -12.4% en los últimos dos trimestres del 2020, pero aún sigue siendo un balance negativo, debido a la decrecimiento de las ventas de productos tradicionales principalmente en minerales, petróleo y gas natural. Algo que resaltar es que los productos no tradicionales como frutas, legumbre y cacao han reportado un incremento de 8.3% comparado con el 2019.

La actividad económica de Transporte, almacenamiento, correo y mensajería se contrajo en -26.8 comparado con el 2019, esto responde a la reducción de la demanda de transporte aéreo -69.8%, transporte terrestre -23.2%, transporte acuático -18.3% y servicios

complementarios en un -7.1% . Todo ello como resultado de los efectos de la pandemia, e incidentes como el bloqueo de carreteras y paro agrario.

**Figura 3.1.2.1.2. Transporte Almacenamiento, Correo y Mensajería: Valor Agregado Bruto**

**Cuadro N° 15**  
**TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO, CORREO Y MENSAJERÍA: VALOR AGREGADO BRUTO**  
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)  
Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2019/2018					2020/2019				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2,6	2,3	2,3	2,9	2,5	-4,9	-52,8	-28,1	-21,5	-26,8
Transporte	2,4	2,5	2,5	3,2	2,7	-4,7	-53,8	-29,9	-23,2	-28,0
Almacenamiento, correo y mensajería	5,4	-0,7	-0,7	-0,8	0,8	-6,3	-38,8	-4,7	-1,0	-12,1

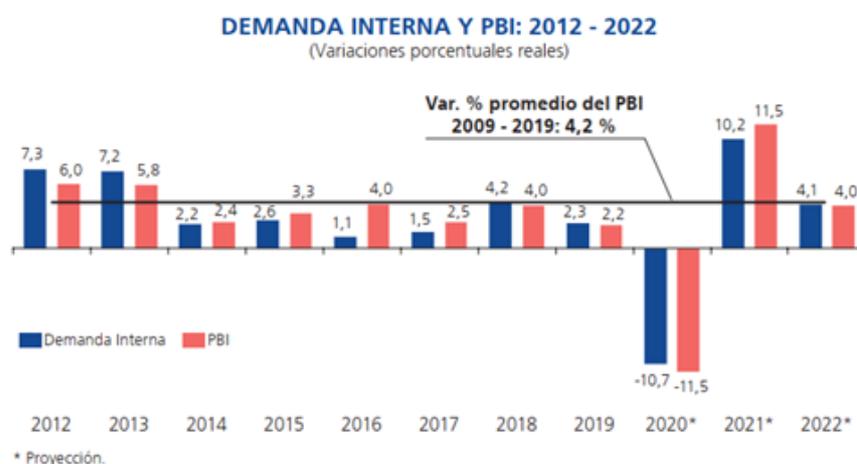
Nota: - Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (s.f.)

Este año el gobierno ha continuado con políticas enfocadas en fortalecer el sector de salud a fin de evitar la saturación en los hospitales, reducir la mortalidad, así como la adquisición y la administración de vacunas contra el Covid-19. También mantiene los mecanismos financieros de apoyo a familias y programas de garantías para promover el financiamiento de empresas a través de reactiva Perú. Con todo ello y con medidas específicas enfocadas en reactivación económica en actividades como extractivas, actividades relacionadas al turismo y comercio local, se busca alcanzar un crecimiento del 11% del PBI para el cierre del periodo 2021, de acuerdo a las proyecciones generadas por el BCRP.

Los organismos internacionales tales como el Fondo Monetario Internacional proyectan que Perú obtendrá crecimiento de 8.5%, un escenario más conservador que el presentado por el BCRP, ello como resultado de los criterios de evaluación de las diversas políticas que va implementando el gobierno. Los mercados internacionales mantienen una tendencia favorable con estímulos fiscales y monetarios, así como la reapertura de los principales mercados del mundo lo cual nos muestra un escenario externo favorable.

**Figura 3.1.2.1.2. Demanda Interna y PBI 2012-2022**



Fuente: BRC Reporte de Inflación (s.f.)

Se espera que las exportaciones se recuperen, especialmente los productos extractivos de origen mineral como cobre y oro en base a la demanda externa, ello como parte de la reactivación de las actividades en el mundo a fin de pasar de un -17.4% en septiembre 2020 a un 18.6% en septiembre del 2021.

**Figura 3.1.2.1.3.2. Balanza Comercial**

**CUADRO IV**  
**BALANZA COMERCIAL**  
(Variaciones porcentuales)

	2019	2020*			2021*	
		I Sem.	Ri Jun.20	Ri Set.20	Ri Jun.20	Ri Set.20
<b>1. Valor:</b>						
Exportaciones	-2,8	-25,9	-18,1	-17,4	14,7	18,6
Productos tradicionales	-5,3	-28,0	-16,8	-17,4	13,6	20,7
Productos no tradicionales	4,1	-20,5	-21,1	-17,7	17,8	13,8
Importaciones	-1,9	-21,0	-18,4	-22,1	8,5	15,7
<b>2. Volumen:</b>						
Exportaciones	0,7	-22,9	-14,7	-16,4	12,4	16,2
Productos tradicionales	-1,2	-25,1	-13,2	-17,7	12,9	17,3
Productos no tradicionales	5,7	-17,9	-19,1	-13,6	14,8	11,8
Importaciones	-0,2	-16,1	-13,2	-18,2	6,4	11,4
<b>3. Precio:</b>						
Exportaciones	-3,4	-4,8	-4,0	-1,3	2,1	2,1
Productos tradicionales	-4,1	-5,1	-4,2	0,4	0,7	2,8
Productos no tradicionales	-1,6	-3,4	-2,5	-4,7	2,6	1,8
Importaciones	-1,7	-5,7	-6,0	-4,8	2,0	3,9

\* Proyección.

Fuente: BRCP Reporte de Inflación (s.f.)

Respecto a la importación se proyecta una recuperación de la demanda interna tanto en las inversiones privadas como en el incremento de consumo familiar pasando de un -22.1% en septiembre 2020 a un 15.7% en el 2021. De acuerdo a los lineamientos emitidos por el

MEF en el marco multianual 2021-2024, se busca la reanudación de proyectos mineros, industria e infraestructura, así como impulsar la ejecución de proyectos de inversión pública a través de asociación pública privadas y proinversión, el cual mantiene 6.1 millones de dólares por adjudicar. El cual generaría un incremento del 11% en la inversión pública.

**Figura 3.1.2.1.3.3. Principales proyectos de inversión 2020-2021**

Cuadro 19  
**PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSIÓN: 2020-2021**

SECTOR	INVERSIONISTAS	PROYECTO
<b>MINERÍA</b>	Angloamerican	Quellaveco
	Marcobre	Mina Justa
	Chinalco	Ampliación de Mina Toromocho
	Antapaccay	Coroccohuayco
	Bear Creek	Corani
<b>INDUSTRIA</b>	Corporación Aceros Arequipa	Ampliación de planta en Pisco
	Precor	Mega Planta en Chilca
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Consortio Nuevo Metro de Lima	Línea 2 Metro de Lima
	Lima Airport Partners	Ampliación Terminal Aeropuerto Jorge Chávez
	Consortio Transportadora Salaverry	Puerto Salaverry
	Grupo Volcan	Terminal Portuario de Chancay
	Consortio Paracas	Terminal Portuario San Martín
	APM Terminals	Modernización Muelle Norte
Covi Perú	Red Vial Pucusana - Ica	

Fuente: Información de empresas, diarios y medios especializados.

Fuente: BRC reporte de inflación (s.f.)

También el gobierno busca reducir el déficit fiscal a través de la eficiencia del gasto público y generar ingresos fiscales permanentes y asegurar la provisión de recursos eficientes en los servicios públicos a nivel nacional. Se espera que la economía peruana siga su recuperación de forma gradual buscando una estabilidad macroeconómica y financiera a fin de lograr promover la inversión interna y la recuperación de la tasa de empleo.

Existen diversos riesgos que podrían afectar el optimismo reflejado como diversos rebrotes del COVID-19, los confinamientos que paralizan distintas actividades económicas, entre otros.

En abril se ejecutarán las elecciones presidenciales 2021-2026, se espera que el cambio de gobierno no genere mayor incertidumbre, ni impacte negativamente en la inversión extranjera, por el contrario, se requiere una política de continuidad con visión a mediano plazo enfocados en el incremento de la productividad, en mejorar la calidad de la salud y educación, manteniendo la protección y fortalecer la confianza de la gestión del gobierno.

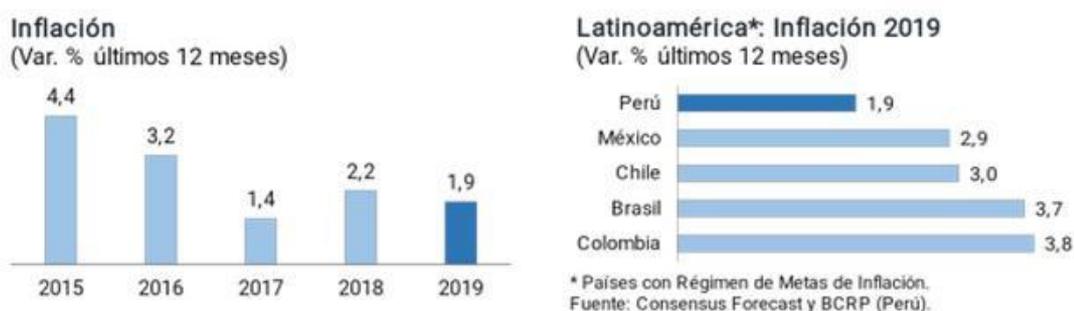
### 3.1.2.2. Inflación

#### a. Inflación Antes de la pandemia COVID-19

La inflación es otro de los indicadores relevantes para medir el crecimiento del país. De acuerdo a las funciones explícitas detalladas en la constitución política del país, el BCRP tiene como actividad principal preservar la estabilidad monetaria y cuenta con una meta de mantener la inflación del país entre 1% y 3% anual.

Los resultados a lo largo de los últimos 4 años muestran que la inflación en el país se ha comportado dentro del rango meta, obteniendo un 2.2% en el 2018 y 1.9% en el 2019. El indicador también es analizado en por organismos internacionales, que nos colocan como uno los países en Latinoamérica con menor tasa de inflación con 1.9% a comparación de países como México que cerró con 2.9%, Chile con 3.0%, Brasil con 3.7% y Colombia con 3.8%.

**Figura 3.1.2.2.1.1. Variación en la inflación 2015 -2019**



Fuente: BCRP reporte de inflación (s.f.)

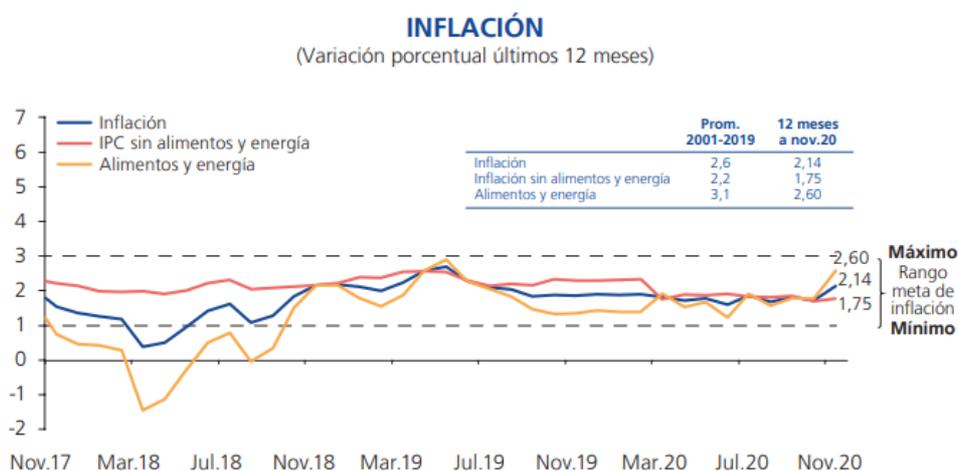
#### b. Inflación 2020 en entorno del COVID-19

El grado de incertidumbre creado a raíz del impacto macroeconómico Covid-19 y los meses de aislamiento modificaron significativamente el panorama global y local. La manifestación de mayor impacto económico fue la caída de los commodities en el mundo.

Los diferentes estímulos monetarios y las medidas fiscales expansivas implementadas por los distintos gobiernos para enfrentar la pandemia han sido posible gracias al bajo nivel de deuda pública del país, obtenida antes de la pandemia. Ello también ha dado pie a emitir distintas políticas monetarias como la disminución de la tasa de interés de referencia llegando a 1.25 % en marzo y llegando a 0.25% en abril del 2020. También se realizaron acciones para mantener el flujo de créditos y la cadena de pagos. Los registros reportan que 50 235 micro y medianas empresas accedieron a créditos, 70% de todas las empresas, beneficiadas a través del programa social reactiva Perú promovida por el gobierno.

La inflación tuvo un ligero descenso ubicándose en 1.8% en mayo del 2020 a comparación de un 1.9% en diciembre del 2019. Durante los siguientes meses el impacto de la reapertura económica en sus distintas fases, la recuperación del consumo interno y el incremento del empleo proyectaban un escenario positivo de recuperación, sin embargo, de acuerdo al último reporte de inflación 2020 del BCRP,

**Figura 3.1.2.2.2.1. Inflación (Variación Porcentual últimos 12 meses)**



Fuente: BRC reporte de inflación (s.f.)

El Perú llegó a 2.14% de inflación en noviembre, superando la media del rango meta. La tasa obtenida responde al incremento del costo de las divisas, sobrecostos asociados a medidas de control de la pandemia, salud, educación y algunos incrementos en alimentos.

### c. Inflación - Proyecciones 2021 en entorno de pandemia

El BCRP toma acciones anticipadas para dar respuesta a la inflación, analizando información macro y microeconómica disponible. Entre los puntos de análisis se encuentran: las expectativas de los distintos sectores financieros, la inflación extranjera que trae consigo el tipo de cambio, y las proyecciones de inflación de oferta y demanda.

Para el 2021-2022 en BCRP proyecta una disminución en la tasa de inflación, esperando un 1.68% a 12 meses. Esta expectativa se materializará con la reducción de costos que se produzcan dentro de medidas sanitarias, normalización de la producción interna y mejoras globales que contribuirán en mejores términos de intercambio.

**Figura 3.1.2.2.3.1. Proyección Inflación 2020 - 2022**



Fuente: BRC reporte de inflación (s.f.)

### 3.1.2.3. Desempleo

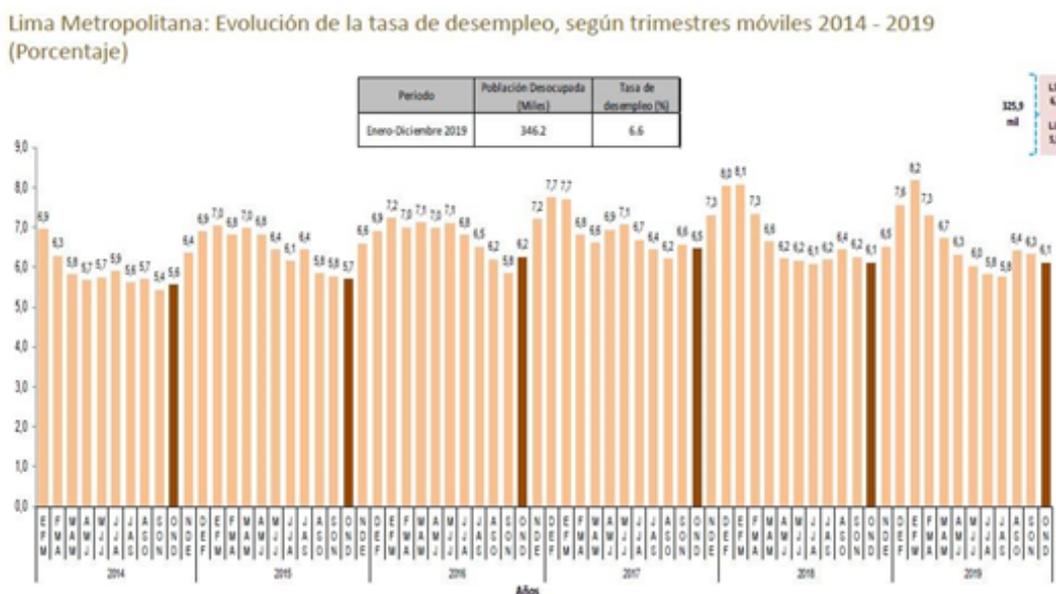
#### a. Desempleo Antes de la pandemia COVID-19

El desempleo en el Perú en los últimos 5 años ha mantenido una tasa trimestral móvil entre 5.4% y 8.1%, el último trimestre del 2019 se reportó una tasa de desempleo en Lima metropolitana, estas cifras no son desalentadoras respecto a los países en América latina, ya que nos encontramos en una posición intermedia, superando a Brasil que reporta una tasa de desempleo de 11.4%, Argentina 9.9% y Colombia 9.7%, durante el 2019.

La tasa de desempleo que se mantiene es principalmente debido al alto nivel de informalidad en el mercado laboral que existe en el país, asimismo % de la PEA va adquiriendo un mayor nivel educativo y a ellos les toma más tiempo reubicarse, debido a la

búsqueda de empleo adecuado a sus expectativas y perfil. El mayor % de desempleo se encuentra en la población comprendida entre 14 y 24 años alcanzando un 13.1%. El gobierno busca fomentar la creación de empleo formal, adecuado y correctamente remunerado.

**Figura 3.1.2.3.1. Evolución de la tasa de desempleo según trimestres móviles 2014-2019 (porcentaje)**

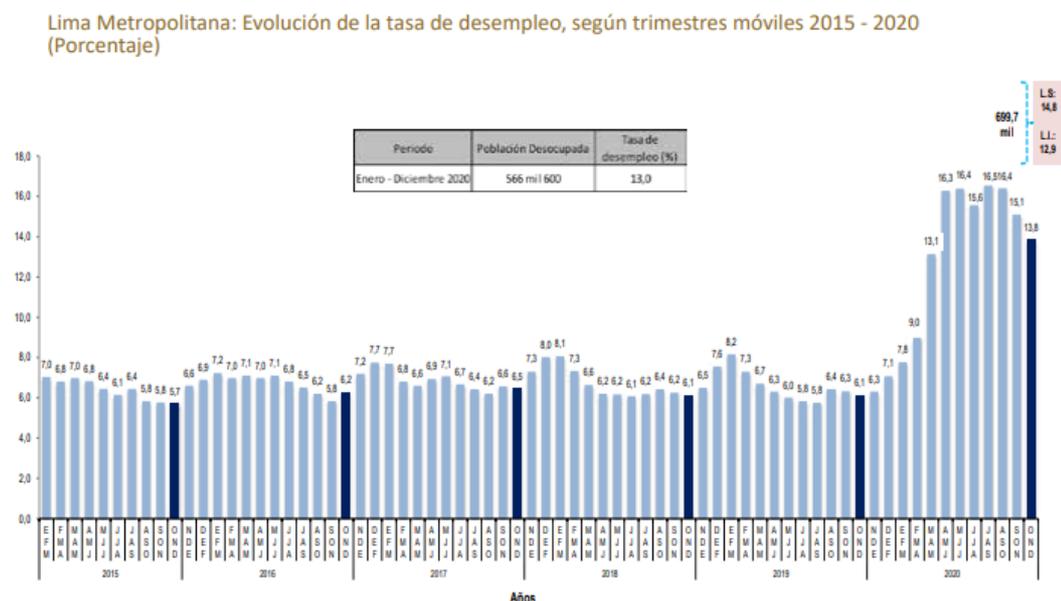


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.)

### b. Desempleo 2020 en entorno del COVID-19

El 16 de marzo del 2020 el gobierno decretó “Estado de emergencia nacional”, así como el confinamiento forzoso a nivel nacional, como medida frente a la terrible pandemia del Covid- 19. Sumados a políticas y medidas en materia de salud pública, restricciones en actividades económicas no básicas, así como el cierre de fronteras. Todas estas medidas ocasionaron entre otros efectos un alto índice de desempleo, pasando de 6.1% en el trimestre móvil octubre -diciembre del 2019 en Lima metropolitana, llegando a 16.5% de desempleo en el trimestre móvil mes de julio -setiembre 2020, la cifra más alta de todo el año. Este incremento porcentual equivale a 2.9 millones desempleadas, en su mayoría trabajo de empleos informales relacionados a comercio y servicios. Asimismo, se registra una reducción de los ingresos, principalmente en los trabajadores dependientes en un -31.5% e independientes en un -6.2%. Para el cierre del periodo, el Perú reportó un 13.8% de tasa de desempleo en el trimestre móvil octubre – diciembre 2020.

**Figura 3.1.2.3.2.1. Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles  
2015 - 2020 (Porcentaje)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f)

### c. Desempleo - Proyecciones 2021 en entorno de pandemia

A medida que las políticas para contrarrestar el Covid-19 sean más flexibles, se ejecuten los proyectos de inversión público y privada que fomenten la creación de fuentes de trabajo, y se siga promoviendo el financiamiento a empresas en todos los niveles, se espera que el empleo empiece a recuperarse.

### 3.1.3. Factores Sociodemográficos

La población del Perú al cierre del 2018 se concentraba en 32'162,184 habitantes, del cual el 52.1% correspondían a población adulta entre 21 a 59 años de edad según el Reporte Poblacional (Ipsos, 2018). La población económicamente activa, es decir, "(...) las personas, que durante el período de referencia estaban trabajando (ocupados) o buscando activamente un trabajo (desempleados)" (INEI, 2019) en el Perú, equivalía al 54% de habitantes del Perú habitantes, mientras que la población económicamente activa ocupada, concentraba a 16,776,483.53 habitantes, es decir, al 52%.

**Tabla 3.1.3.1. Población PEA y PEI 2019**

Población	Nro Habitantes	100%
TOTAL	32,162,184	100%
PEA	17,462,752	54%
PEAO	16,776,484	52%
PEAD	686,268	2%
PEI	14,699,432	46%

Elaboración: Autores de esta tesis

Las características de la población económicamente activa ocupada en el país son las siguientes:

- El 55% de la población económicamente activa ocupada en el país se concentra en la región Costera, centrándose en Lima el 31% de la misma.
- Este grupo está compuesto por adultos donde el 48% tienen entre 25 a 44 años de edad, y el 56% de ellos son hombres.
- Por lo que se puede inferir que las personas que componen la PEAO del país son adultos con experiencia laboral, que debido a su edad conviven con el uso de la tecnología en su vida diaria y están abiertos a mejoras.

### **Las generaciones en el Perú**

Ipsos Apoyo realizó un estudio en el 2018 buscando evaluar el perfil de las generaciones X,Y,Z del Perú, y en este estudio las segmentó de esta manera (Ipsos, 2019):

- Generación Z: edades entre 13 y 20 años
- Generación Y: edades entre 21 y 35 años
- Generación X: edades 36 y 59 años

Sobre esta clasificación taxonómica de generaciones, se ha hablado mucho a nivel mundial y se ha concluido sobre ciertas características de los perfiles generacionales respecto a su manera de vivir, trabajar y relacionarse. A continuación, se plasma en la tabla 3.1.3.2., una recopilación de estas características.

**Tabla 3.1.3.2. Características de los perfiles generacionales respecto a su manera de vivir**

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Edad	60 a más	36 y 59 años	21 y 35 años	13 y 20 años
Inicio de vida laboral	Durante la guerra fría	Después de la guerra fría	Durante época de capitalismo	Son la futura fuerza laboral
Cercanía con la tecnología	Análogos	Se han adaptado a la llegada del internet y al desarrollo tecnológico a lo largo de los años.	Su vida está ligada a la tecnología, se adecuan a los cambios.	Viven en torno a la tecnología ya que nacieron con ella: estudian, leen, juegan, sociabilizan mediante ella.
Motivación laboral	Estabilidad y seguridad	Desarrollo profesional	Compromiso personal con lo ético	Medio ambiente y las personas
Tecnología de Información y Comunicación más usada	Televisión	Computador o Laptop	Tablet o Smartphone	Robótica y 3D
Medio de comunicación preferente	Teléfono	Correo electrónico	Teléfono móvil, Facebook	Redes Sociales
¿Cómo trabajan?	Trabajan duro y evitan el conflicto	Adaptables, independientes, pero con gran respeto a la jerarquía	Trabajan en equipo y ven al jefe como un “padre”	Colaboradores, apoyan la diversidad
Tipo de compra	Análoga, en tiendas físicas o por teléfono	Acostumbrados a tiendas físicas, pero con un hábito adaptado a compras online en un porcentaje menor o compartido	Online y el 70% por el móvil	Online

Elaboración: Autores de esta tesis

De esta recopilación podemos concluir que la fuerza laboral activa y ocupada del Perú, centrada en las edades de 25 a 44 años pertenecen a la Generación X y Y. Esto las hace personas con vasta cercanía a la tecnología, lo que les ha permitido ejercer sus actividades acompañados de herramientas tecnológicas que han pasado por innovaciones constantes a lo largo de los años. Además, sabemos que ambas generaciones, usan como TIC un computador, laptop, Tablet o smartphone; por lo que los canales de comunicación y venta correctos deberán contemplar estas características.

## **Perfil del Consumidor Peruano luego del Covid-19**

La pandemia Covid-19 llegó a Perú en quincena de marzo del 2020 de forma muy agresiva y dramática, motivando muchos cambios en la vida diaria y en el comportamiento de empresas, generando así la tan bien llamada “nueva normalidad” que llegó para quedarse y marcar un rumbo nuevo para todos.

La consultora IBO en su artículo sobre el nuevo perfil del consumidor peruano a raíz del COVID-19 (Ibo, 2020) menciona como una de las características principales que hoy en día los consumidores usan plataformas de e-commerce para comparar precios de productos, ya que se sienten mucho mejor y más informados cuando pueden comparar atributos de una forma flexible y práctica. Esto hace que tiendan a ser más exigentes y competitivos durante la toma de decisiones.

Por otro lado, Jorge Juarez de FutureLab (Agencia Andina, 2020) sugiere analizar las nuevas siete motivaciones principales al momento de evaluar el comportamiento del nuevo consumidor, donde entre ellas resaltan la confianza en los recursos digitales y la colectivización del conocimiento.

El e-commerce ha avanzado a pasos agigantados durante esta cuarentena, lo que ha generado que hasta los segmentos y usuarios que se negaban a usar este canal, lo terminen por hacer. Este proceso de experimentación por la que todos hemos pasado, incrementando el uso de e-commerce para el abastecimiento personal, ha permitido un mayor nivel de confianza de los usuarios para el uso de recursos digitales a nivel personal y profesional, esto gracias a la nueva valoración que se da también hacia el uso del tiempo y la exposición de la salud, por lo que se la dejado de tener miedo, desconfianza o sesgo.

Adicionalmente, respecto a la colectivización del conocimiento, es importante destacar que se han incrementado los grupos, clubes, y organizaciones por temas específicos. Esto con el fin de compartir información, contactos, proveedores o productos mediante una red de contactos y siempre de manera virtual.

Con ello, lo que se puede concluir acerca del perfil de los nuevos consumidores en el Perú, es que se tratan de consumidores más exigentes, que, dada su mayor confianza en los recursos digitales, los usa como base de investigación para comparar productos y servicios de distintos proveedores y tomar decisiones de compra, es por ello que prefieren plataformas que los ayude a realzar este análisis. A esto se le suma la colectivización del

conocimiento, que busca compartir de manera ágil información, datos, contactos o proveedores mediante los grupos de interés común que se tiene actualmente. Por estas razones, es que hoy en día en esta nueva normalidad, las plataformas colaborativas tienen mayor relevancia y aceptación, porque lo que buscan es compartir, conectar y todo mediante herramientas ágiles, es decir, digitales.

#### ***3.1.4. Factores tecnológicos***

Para nadie es ajeno que los cambios tecnológicos han evolucionado de manera rápida y constante, generando así cambios drásticos en nuestra sociedad con un impacto directo a nivel personal como empresarial.

Debido a ello, tanto personas como empresas han tenido que adaptarse al uso de nuevas herramientas y sistemas tecnológicos dentro de esta nueva era digital. Como prueba de ello, hoy en día podemos observar que gracias a los avances tecnológicos cualquier individuo puede solicitar un servicio de taxi desde un celular móvil, se pueden realizar compras masivas o particulares mediante plataformas web o aplicaciones móviles sin salir de casa u oficina, así como sostener reuniones o clases virtuales en línea con total normalidad desde cualquier parte del mundo.

Estos avances tecnológicos han traído beneficios para los consumidores, así como también un impacto ambiental positivo debido a la reducción del tráfico de personas y la disminución de emisión de huella de carbono. En el ámbito empresarial es importante saber desde hace 10 años se mantenía un crecimiento sostenido sobre el desarrollo y aceptación del comercio electrónico el país. Para ser más específicos, en el año 2009 el comercio electrónico en el Perú representaba el 1.27% del total de ventas electrónicas en Latinoamérica, y para cierre del año 2019 representó el 5%. Este crecimiento desacelerado cambió frente al contexto del COVID-19 llegando a un 9% en 3 meses durante los meses de abril -junio 2020. Por otro lado, es importante resaltar que el departamento de Lima representa el 57% de las transacciones digitales en el país. En provincia, el Cusco es la provincia que ha tenido mayor crecimiento digital y crecimiento del comercio electrónico debido al turismo según precisa Juan Fernando Villena, Gerente Gral. de Pago Efectivo. Se estima que en el Perú hay 6.6 millones de clientes en la red y representan el 44% de la población conectada entre 16 y 70 años de los N.S.E. A, B, C, D del Perú urbano. Por otro lado, dentro de los productos más adquiridos en respuesta múltiple según una encuesta realizada por Ipsos a 400 hombres y mujeres entre 17 y 60 años de los N.S.E. A, B, C, D se

encuentran los alimentos (alimentos y bebidas para la alacena o restaurantes que representan el 70%, moda (ropa, calzado y accesorios) que representan el 54% y artículos para hogar (electrodomésticos, TV, Pcs, etc.) que representan el 41%.

Finalmente, es importante considerar la información estadística que nos brinda el INEI sobre el crecimiento constante en porcentaje de hogares con acceso al servicio de internet, acceso a equipos de cómputo y telefonía celular en Lima Metropolitana, así como las demás provincias de nuestro país.

**Tabla 3.1.4.1. Hogares que acceden al servicio de internet, según ámbito geográfico, 2008 - 2018 (Porcentaje respecto del total de hogares)**

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	8.6	11.0	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5	23.2	26.4	28.2	29.8
Lima Metropolitana 1/	18.6	23.4	25.7	32.7	38.7	41.4	44.5	42.4	48.2	52.1	54.2
Resto país	4.2	5.4	7.3	9.2	12.0	13.2	14.0	14.3	16.3	17.5	18.7

Nota técnica: El acceso a Internet es un servicio TIC asociado al acceso a tecnología digital.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (s.f)

**Tabla 3.1.4.2. Hogares que tienen al menos una computadora, según ámbito geográfico, 2008 - 2018 (Porcentaje respecto del total de hogares)**

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	18.0	21.2	23.4	25.4	29.9	32.0	32.3	32.6	33.5	33.2	33.3
Lima Metropolitana 1/	29.7	34.7	36.0	40.7	48.3	49.8	51.7	49.7	51.1	51.7	52.8
Resto país	13.1	15.4	18.3	19.9	22.9	25.2	24.9	24.8	25.5	25.0	25.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.)

En el ámbito industrial, de acuerdo a un estudio publicado por Google y The Boston Consulting Group (BCG) demuestra que las decisiones de compra industriales también han sido afectadas por los cambios tecnológicos. Es así que los compradores B2B no desean tener contacto con un representante de ventas sino hasta cerrar el trato y son exigentes en cuanto a la experiencia digital independientemente del sector en el que se encuentren, se sienten muy cómodos y seguros con el uso de la tecnología en su centro laboral y está comprobado que el proceso de compra se puede acelerar en un 20% generando menores costos y más ingresos.

**Tabla 3.1.4.3. Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular, según ámbito geográfico, 2008 - 2018 (Porcentaje respecto del total de hogares)**

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	59.7	67.0	73.1	75.2	79.7	82.0	84.9	87.2	88.9	90.2	90.9
Lima Metropolitana 1/	75.7	80.3	83.3	85.6	88.8	88.5	91.1	92.9	93.3	94.0	95.1
Resto país	52.6	61.0	68.4	70.6	75.8	79.1	82.1	84.6	86.9	88.5	89.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.)

Es importante resaltar que este estudio también indica que una experiencia móvil positiva genera fidelización de los clientes y permite construir una mejor relación con los mismos, es por ello que es importante que las empresas se enfoquen en crear una experiencia móvil que resulte satisfactoria con el cliente. De acuerdo con este estudio, los dispositivos móviles influyen en más del 40% de los ingresos de las principales empresas B2B. Por otra parte, los teléfonos móviles juegan un rol cada vez más importante en la decisión de compra en este sector considerando que en el 2017 el 50% de las consultas se realizaron mediante un smartphone y se espera que para el 2020 sea el 70% y se espera que el uso de este dispositivo móvil se incremente de 2 a 3 horas diarias en los centros laborales.

Adicionalmente, es importante considerar las siguientes recomendaciones para desarrollar una aplicación móvil que sea amigable y conseguir una experiencia lo más simple posible para los compradores B2B. La aplicación móvil debe tener poco texto, formatos verticales creativos, explorar las capacidades y características de los smartphones, información de localización, botones informativos con links importantes, por ejemplo, “llamar”, “contratar”, etc. El proceso de comprar en una plataforma B2B puede llegar a ser muy complejo por lo que un diferenciador importante en el proceso de compra debe ser contar con un contenido personalizado y de alta calidad de información que necesita el consumidor final.

### **3.1.5. Factores Legales**

Las actividades de comercio tradicional se vieron afectadas durante el estado de emergencia, esto ha permitido que se creen canales no tradicionales como respuesta a las

medidas de confinamiento, buscando así un nuevo canal de ventas que permita mantener a flote las operaciones de las empresas.

El comercio electrónico se ha presentado como una solución con nuevas formas de ofrecer productos y servicios a los clientes, presentando un crecimiento exponencial en el año 2020. Dentro de los aspectos legales a tener en cuenta para poder incorporar un negocio de comercio electrónico se debe considerar lo siguiente:

**a. Ley de protección de datos personal**

Los datos personales hacen referencia a toda información que nos identifica, como por ejemplo el nombre, el domicilio, etc, ya que tienen un vínculo directo con las distintas actividades que desarrollamos día a día. Cuando contratamos servicios de agua, luz, delivery, productos como tarjetas de crédito, inscripciones en páginas o aplicaciones web, etc, brindamos nuestro documento de identidad y otros datos personales. La administración de esta información por parte de entidades públicas y privadas requiere de una gestión que permita protegerlos y garantice un control sobre ellos.

Con la finalidad de evitar que un tratamiento indebido afecte directamente a la persona, o sea utilizado para cometer actos ilícitos se creó la ley Nro. 29733 que tiene como finalidad garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales, aplicado a datos personales contenidos o destinados a ser contenidos en bancos de datos personales de administración pública y privada.

**b. Incorporación de Mypes en el comercio electrónico**

El objetivo del proyecto de Ley Nro. 5573/2020 CR es regular la Incorporación de Mypes y personas naturales con negocio en el comercio electrónico y autorizar su incorporación. De esta manera se garantiza la transparencia y seguridad en las transacciones comerciales que se realicen vía electrónica.

Los requisitos que se detallan en la ley son contar con un registro único contribuyente (RUC) activo y habido, tener habilitada una plataforma virtual que permita realizar las transacciones de comercio electrónico con protocolos de identificación y seguridad electrónica que permita ofrecer y/o entregar los bienes y/o servicios de forma transparente

y con responsabilidad frente a los usuarios o consumidores, por último, estar inscrito en el registro del artículo de la presente ley.

**c. Ley que regula el SPAM**

La ley Nro. 28493, que hace referencia al SPAM o correo electrónico no solicitado tiene como objetivo regular el envío de comunicaciones o promociones comerciales no solicitadas realizadas por correo electrónico sin perjudicar las normas actuales relacionada a publicidad comercial y protección al consumidor.

Según lo indicado en el artículo 5 de la presente ley todo correo debe contener la palabra publicidad en el campo del asunto del correo, nombre o denominación social, domicilio y dirección del remitente del mensaje y la inclusión de un correo electrónico válido y activo de respuesta u otros mecanismos basados en internet que permita al receptor manifestar su voluntad de no recibir mensajes adicionales.

**d. Ley de promoción y formalización de la Micro y Pequeña empresa**

La Ley Nro. 28015 tiene como principal actividad el de promover la competitividad, formalización y desarrollo de las MYPES para apoyar a los nuevos emprendimientos e incrementar la productividad, rentabilidad, el empleo sostenible y su aporte al Producto Bruto Interno. De esta manera el estado promueve el desarrollo de las MYPES y facilita su formalización asegurando su competitividad.

**e. Ley que incorpora los delitos informáticos al Código Penal**

La Ley N° 27309, que incorpora los delitos informáticos al Código Penal como el intrusismo y cracking. En la ley se detallan como delitos informáticos al que utiliza o accede o irrumpe de forma indevida a una base de datos, sistema de red o cualquier base de la misma, para diseñar, alterar o interferir, copiar, acceder, destruir o copiar información en tránsito o contenida en una base de datos.

**3.1.6. Matriz EFE**

La matriz de Evaluación de Factores Externos presentada a continuación busca identificar los agentes externos que podrían afectar en el desarrollo y crecimiento de la idea de negocio.

El análisis realizado está basado en la revisión de todos los factores ambientales externos expuestos durante el presente capítulo.

**Tabla 3.1.6.1. Matriz EFE**

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Megatendencia actual orientada a la economía colaborativa.	0.15	4	0.6
Tendencia de digitalización de la cadena de suministro con enfoque en la reducción de costes y tiempos.	0.14	4	0.56
Tendencia del consumidor hacia el uso de canales digitales para transacciones de compra-venta.	0.09	3	0.27
Existencia limitada de multiplataformas colaborativas especializadas en la contratación de proveedores en el sector logístico a nivel nacional.	0.05	3	0.15
Incremento de iniciativas privadas e incubadoras de startups.	0.09	4	0.36
Promoción del Gobierno Peruano respecto a la digitalización de los procesos y servicios en las empresas.	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>			
Incertidumbre por la situación política, económica y/o sanitaria (Covid19) del país.	0.1	2	0.2
No existen barreras de entrada en el sector para nuevos competidores.	0.09	2	0.18
Posible resistencia a la idea de negocio por usuarios potenciales.	0.14	1	0.14
Celo de información por parte de los encuestados y entrevistados.	0.1	2	0.2
Valor ponderado	1		2.81

Elaboración: Autores de esta tesis

Se puede inferir de la matriz que el entorno externo se presenta favorable de acuerdo a la suma de los factores de Oportunidades (2.09) que prevalecen sobre los factores de Amenazas (0.72)

Los factores clave de éxito en el análisis de Oportunidades son la megatendencia actual orientada a la Economía Colaborativa (0.6) y Tendencia de digitalización de la cadena de suministro con enfoque en la reducción de costes y tiempos (0.56). Mientras

que, los factores críticos de éxito en el análisis de Amenazas son Incertidumbre por la situación política, económica y/o sanitaria del país (0.20) y Celo de información por parte de los encuestados y entrevistados (0.20).

### **3.2. Fuerza Competitivas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos permitirá identificar la intensidad de la competencia en el sector respecto a nuestra propuesta de valor, la misma será analizada desagregándola en los siguientes:

- La rivalidad entre las empresas que compiten
- La amenaza del ingreso de nuevos competidores
- El desarrollo de productos sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes

A continuación, se detalla el análisis de cada fuerza.

#### **a. Amenaza del ingreso de los nuevos Competidores**

La creación de la multiplataforma Logistics Connection estará sostenida de tres pilares fundamentales, el primero será el estudio de mercado el cual nos dará un amplio panorama de lo que esperan nuestros clientes, seguido de una buena estructura del proceso de homologación y finalmente del diseño flexible de la multiplataforma (versión app y web). Todo ello sumado al grado de especialización en el sector y la operatividad sustentada en nuestro plan de acción, se convierten en barreras de ingreso financieras y operativas frente a la competencia.

Actualmente existen algunos intentos por ofrecer servicios logísticos a través de multiplataformas, sin embargo, estas carecen del proceso de homologación de proveedores y no brindan ningún respaldo sobre el servicio a diferencia de Logistics Connection que si los ofrece. Esta diferenciación junto al factor de calificación, trazabilidad y monitoreo sumaran para crear una ventaja competitiva que ayude a fidelizar a nuestros clientes ante la posible competencia.

El fácil acceso a nuestra multiplataforma a través de equipos tecnológicos genera una gran oportunidad de crecimiento. Se busca posicionarnos rápidamente en la mente del consumidor a fin de buscar retroalimentación continua que permita mejorar la experiencia a nuestros usuarios. El gobierno se encuentra impulsando la digitalización de las Mypes peruanas a través de convenios dirigidos por el Ministerio de la producción, esto podría reducir las barreras de ingreso de nuevos competidores apoyados en disminuir sus costos de implementación debido al acceso de iniciativas públicas.

Existen empresas dedicadas a la generación de servicios dirigidas a otros sectores de la economía como transporte particular, que podrían inclinarse a diversificar sus servicios, apostando por nuestro modelo de negocio. El tener parte de los activos y la base tecnológica genera una puerta de ingreso como competidor.

Según cifras de Statista Digital Market Outlook se estima que solo la categoría e-commerce crecerá 121% al año 2024. La tendencia responde al nuevo comportamiento del consumidor, al existir esta proyección genera interés en invertir y convertirse en posibles competidores. Los avances en el sector tecnológico ofrecen reglas de juego que facilitan y previenen a las empresas de distintos errores en sus procesos, por lo cual brinda un entorno seguro de inversión.

Se puede concluir que el mercado de multiplataformas hoy en día en el Perú está abierto al ingreso de nuevos participantes debido a la economía libre de mercado y al marco legal vigente que promueve nuevos emprendimientos, formalización de empresas, digitalización de Mypes, etc. Este sector de desarrollo tecnológico ha crecido de manera positiva en los últimos años, pero ha tomado mayor aceleración durante la coyuntura actual del Covid-19. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la inversión requerida para este tipo de negocios es alta debido al costo de recursos tecnológicos, desarrollo operativo y además se hace necesaria una actualización constante para renovar activamente la estrategia del negocio que permita mantenerse en el mercado. Por todo lo antes mencionado se concluye que la barrera de ingreso de competidores es baja.

#### **b. Poder de Negociación de los Proveedores**

Los principales proveedores para la multiplataforma son: desarrolladores de multiplataformas, proveedores de servidor web, hosting, servicios cloud, servicios de

seguridad de la información, medios de comunicación y soporte legal, situados tanto dentro como fuera del país.

Respecto a los proveedores de TI, el poder de negociación que ejercen sobre el negocio es alto debido a que nuestra oferta es especializada en su rubro, requiriendo seguridad y trazabilidad, con soporte continuo en tiempo real, así mismo, el grado de sofisticación de los servicios son altos impactando en la dependencia y calidad de la multiplataforma, el cambio de los mismos demandará un alto costo. La integración hacia atrás de la cadena es compleja, ya que dependerá de cuán bien estos proveedores comprendan y se adapten al diseño de la propuesta de valor del negocio.

Respecto a los proveedores de soporte legal, el poder de negociación que ejercen sobre el negocio es medio debido que se trata de proveedores apalancados con experiencia en el sector tecnológico, no impacten directamente en el core business y su cambio no impactaría en el resultado de la integración de la cadena.

Respecto a los proveedores de medios de comunicación, el poder que ejercen es bajo debido a que hoy en día muchos proveedores de marketing y publicidad están enfocados en manejo de redes y publicidad electrónica. El impacto financiero y el riesgo de suministro de este tipo de proveedores es bajo.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es variable y actúa en base a sus características, los de TI ejercen un poder de negociación alto debido al impacto tanto financiero como en la complejidad de los servicios que brindan. Los proveedores de soporte legal tienen un poder de negociación medio por el nivel de experiencia en el sector tecnológico. Finalmente, los proveedores de medios de comunicación cuentan con un poder de negociación bajo debido a la gran cantidad de los mismos y conocimiento en el sector, tanto el impacto y riesgo de suministro es bajo.

### **c. Poder de Negociación de los Compradores**

Los contratantes del negocio, se encuentran segmentados en dos tipos:

- Usuario 1: principalmente empresas medianas y grandes del sector industrial, que requieran servicios de terceros homologados, por lo cual la multiplataforma

pasa a ser un componente importante y sensible en su cadena, lo que hace que el factor de costo no sea el que determine la decisión de compra sino la diferenciación de contratar de manera ágil, segura y eficiente un proveedor, obteniendo reducción de tiempos y de costos.

- Usuario 2: Micro, pequeñas y medianas empresas formales con un mínimo de 3 años en el rubro de transporte de carga y servicios complementarios que busquen obtener mayor visibilidad en el mercado para conectar con nuevos clientes y así conseguir el incremento de sus ventas.

En el caso del usuario 1, las empresas del sector industrial deberán apostar por el uso de una multiplataforma para la búsqueda de nuevos proveedores, valorando la posibilidad de tener un pool de proveedores previamente homologados en una pasarela a disponibilidad inmediata.

Mientras que en el caso del usuario 2, las empresas proveedoras de servicios logísticos deberán ver a la multiplataforma como un canal de venta digital que les permita incrementar sus clientes potenciales y con ello sus ventas mediante la multicanalidad.

Cada usuario genera una demanda independiente de acuerdo con sus necesidades y al desarrollo del mercado, por lo que al ser la primera multiplataforma para contratación de servicios logísticos en el país, dependerá directamente de que ambos usuarios validen su funcionalidad y apuesten por ella para sus operaciones de compra-venta de servicios logísticos, por lo que el poder de negociación de compradores es alto.

#### **d. Amenaza de Productos Sustitutos**

En el Perú, no existen otras plataformas o aplicativos que sean intermediarios entre proveedores logísticos y clientes. Por ello, consideramos que el contacto directo convencional que tienen los demandantes de servicios logísticos con sus proveedores serían productos sustitutos.

Actualmente, la tendencia tecnológica del uso personalizado de aplicaciones móviles y plataformas web para la solicitud de servicios tanto personales como empresariales en nuestro país ha pasado a representar del 1.27% en el año 2009 al 5% en el año 2019 en

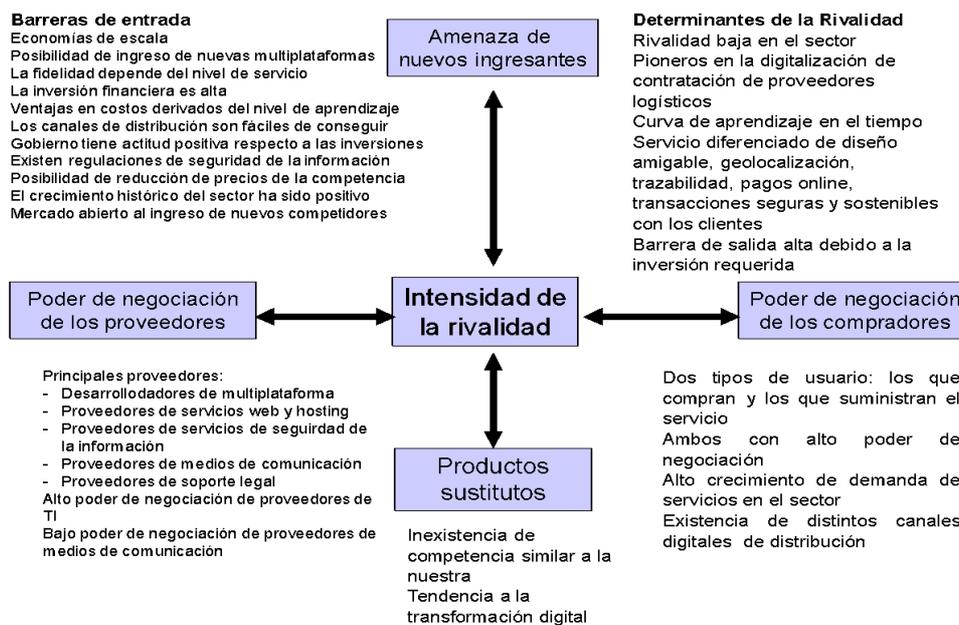
Latinoamérica, por lo que consideramos que es una oportunidad para el desarrollo de nuestra multiplataforma, lo que hace que reduzca la amenaza de los productos sustitutos.

Por otro lado, de acuerdo a nuestra investigación realizada y gracias a la colaboración diferentes expertos en el rubro logístico, en nuestro mercado nacional existen empresas como E-FLETEX, BEETRACK entre otros que cuentan con plataformas logísticas similares con la diferencia que están más enfocadas en la logística de transporte únicamente y no en otros servicios logísticos como nuestra propuesta que ofrece un abanico de servicios logísticos tales como transporte de carga primario, servicio de acondicionamiento, estiba y desestiba, alquiler de equipos de carga y descarga y delivery de paquetería y mensajería.

### e. Rivalidad Competitiva del Sector

Actualmente, el nivel de rivalidad en el sector es bajo, lo que genera un nivel de rentabilidad alto para nuestro proyecto ya que dentro del mercado no existen competidores iguales o similares que ofrezcan el servicio de conectar clientes con proveedores de servicios logísticos.

**Figura 3.2.1. Diagrama de las cinco fuerza competitivas de Porter analizadas respecto a solución**



Elaboración: Autores de esta tesis

Al ser pioneros en la digitalización de contratación de proveedores logísticos la curva de aprendizaje será alta y generará una ventaja frente a la competencia. Asimismo, consideramos que como estrategia de barrera de entrada nos enfocaremos en mantener un producto y servicio diferenciado que se actualice constantemente para lograr ser más competitivos cada vez. La multiplataforma, es un servicio diferenciado que tiene como características determinantes el contar con un diseño amigable, geolocalización y trazabilidad, pagos online, transacciones seguras y sostenibles con clientes. Referente a la barrera de salida, esta es alta debido al retorno de la inversión y el compromiso contractual con los proveedores y usuarios (1 y 2).

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

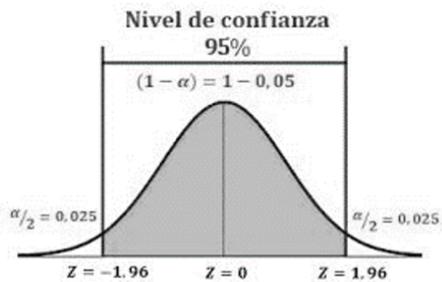
### **4.1. Metodología de Investigación**

El presente proyecto de tesis busca identificar la viabilidad de la implementación de una multiplataforma colaborativa digital que conecte a empresas del sector con empresas de servicios logísticos homologada del rubro de transporte de carga y afine en Lima Metropolitana. El tipo investigación corresponde a un estudio explorativo, la cual Según (Malhotra, 2004) menciona que la investigación exploratoria tiene como finalidad examinar, estudiar y explorar un tema específico que no ha sido analizado antes o que ha sido poco estudiado. De esta manera, este tipo de estudio permite entender fenómenos nuevos y apoya en la identificación de conceptos o variables potenciales y su relación posible entre ellas. Este tipo de investigación se encarga de encontrar los factores y variables relacionados con el caso de estudio y culmina cuando ya se tiene información necesaria sobre el tema específico.

Para el desarrollo de la investigación se ha determinado que los datos requeridos para la validación del proyecto deben ser recopilados desde dos frentes. El primero la validación de la problemática de la usencia de una herramienta digital (multiplataforma colaborativa) en Lima y Callao que permita de manera ágil la contratación de proveedores previamente homologados, y como segundo frente la aceptación del uso de un nuevo canal de ventas digital para de proveedores del sector logístico. En ambos perfiles se aplicó como primera etapa la recolección de datos a través métodos cualitativos como entrevista semiestructurada a expertos, a fin de recabar información del sector, preferencias, tendencias y la problemática del mercado local. Se entrevistó líderes de opinión de diversos sectores con amplia experiencia en su rubro y en el desarrollo de herramientas digitales.

Como segunda etapa de la investigación se aplicó métodos cuantitativos que buscan medir y validar de manera estructurada nuestra propuesta de valor a través de resultados numéricos, para los cuales se diseñó un modelo de encuesta para cada actor (Contratante y proveedor) y se determinó la muestra aplicando el siguiente cálculo:

**Figura 4.1.1 Determinación de la muestra**



Nivel de error (e)

$$E = z_{\alpha/2} \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

α (alfa) = 1- nivel de confianza

Z α/2 al 95% = 1.96

Z α/2 al 90% = 1.645

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2}{4 \times e^2}$$

n = tamaño de muestra

EJEMPLO:

$$n = \frac{(1.645)^2}{4 \times (0.05)^2}$$

EJEMPLO:

$$n = \frac{2.7060}{0.01} = 270$$

Fuente: Universidad ESAN (s.f.)

El resultado obtenido de la muestra es de 270 entrevistas, la cual fue aplicada al segmento del mercado a la cual va dirigido el proyecto, buscando así un resultado probabilístico que muestre las preferencias del público objetivo.

## 4.2. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado para la presente tesis está determinada por el conjunto de empresas formales potencialmente usuarias de la multiplataforma Logistics Connection, tanto el grupo de empresas demandantes como el grupo de empresas ofertantes de servicios logísticos que cumplan con los requisitos establecidos dentro de los procesos establecidos anteriormente.

### 4.2.1. Variables de Segmentación de mercado

- Segmentación geográfica: Todas las empresas que se encuentren situadas y realicen sus operaciones dentro de Lima y Callao, Perú.

- Demográfico y psicográfico: Todas aquellas empresas de tamaño micro, pequeñas y medianas principalmente que necesiten agilizar, estandarizar y optimizar sus procesos de ventas y contrataciones de servicios logísticos.
- De comportamiento: Todas aquellas empresas proveedoras y contratantes de los principales servicios logísticos ofrecidos tales como; transporte, estiba y desestiba, acondicionamiento, máquinas de carga y servicio de resguardo

#### **4.3. Estudio de mercado**

El estudio de mercado de la presente tesis consta de instrumentos que permitirán conocer la percepción de expertos y usuarios potenciales de la multiplataforma en los segmentos de mercado determinados. Por lo cual, las dos técnicas de investigación que se determinaron para este estudio son la entrevista y la encuesta.

##### **4.3.1. Entrevistas a expertos**

###### **a. Objetivos**

- Recabar feedback sobre la propuesta de valor de Logistics Connection y su escalabilidad desde la perspectiva de los dos usuarios potenciales.
- Validar el mercado objetivo propuesto, así como las categorías base para el inicio de la multiplataforma, requisitos mínimos para la homologación y validaciones previas necesarias desde la perspectiva de los usuarios.
- Comprobar la funcionalidad del primer mockup desarrollado.

###### **b. Muestreo de entrevistados:**

Los entrevistados son profesionales expertos en gestión logística principalmente enfocados en la contratación de servicios logísticos, así como proveedores de servicios logísticos. Estos provienen de empresas de distintas industrias y todo tamaño empresarial.

**Número de entrevistados: 10**

###### **c. Diseño de guía de entrevista:**

Para la realización de la entrevista, se parte de la explicación de la propuesta de valor de Logistics Connection para poder así entablar una conversación abierta basada de la guía de preguntas para entrevista que se tiene desarrollada y diferenciada según el tipo de usuario.

En el capítulo de Anexos se puede apreciar la guía de preguntas realizadas al Contratante de Servicios Logísticos (Anexo I) y la guía de preguntas para Proveedores de Servicios Logísticos (Anexo II).

**d. Desarrollo de la entrevista:**

El desarrollo de la entrevista se realizó mediante medios virtuales, tanto a los usuarios de servicios logísticos como a los proveedores de servicios logísticos reclutados. En la tabla 4.3.1.1. se detalla el listado de entrevistados.

**Tabla 4.3.1.1. Listado de Entrevistados para el Instrumento de Entrevista a Expertos**

Tipo de Usuario	Empresa	Tamaño	Contacto	Cargo
Cliente	Arca continental	Grande	Silvia Rodas	Gerente de Operaciones
	Aje	Grande	Eduardo Ortiz	Gerente Corporativo de scm
	Cencosud Retail Peru S.A.C.	Grande	Veronica	Gerente de Transportes
	Hortifrut - Peru S.A.C.	Grande	Juan jose Gamarra	Subgerente de Comercio Exterior
	Cotton Project S.A.C.	Mediana	Alexander Ramirez	Jefe de Compras
	OHL	Mediana	Kerly Mantilla	Procurement Manager
	Química Europea S.A.C.	Mediana	Willington Pari	Jefe de Operaciones y Logística
	Legacon	Pequeña	Jhon Tirado	Gerente de Operaciones
Proveedor	Toscanos S.A.C.	Mediana	Marco Toscano	Gerente Comercial
	Transportes YAC S.A.C.	Mediana	Boris Cordova	Jefe de Operaciones
	Servicios Logísticos Integrales S.A.C.	Pequeña	Erika Saavedra	Gerente General

Elaboración: Autores de esta tesis

**e. Conclusiones de las entrevistas:**

El resultado de las entrevistas realizadas permite concluir en la aceptación del uso de la multiplataforma Logistics Connection. Los usuarios contratantes de servicios logísticos entrevistados coinciden en la continua necesidad de reducción de tiempos en la

contratación de servicios logísticos no licitados, la trazabilidad que se requiere tener sobre la gestión de compras al momento de la contratación y el dolo que significa la búsqueda y homologación de un nuevo proveedor.

Sobre la reducción de tiempos, exponen que la principal ventaja que ofrecería la multiplataforma es concentrar únicamente proveedores que cumplan los requisitos del usuario y que estén disponibles para realizar el servicio solicitado, lo que les evitaría la búsqueda y consulta uno a uno y por ende agilizaría el proceso de contratación para así ejecutarlo en el tiempo adecuado.

Asimismo, respecto a la trazabilidad de la gestión de compras indican que es sumamente valioso el poder tener una herramienta que permita la transparencia del proceso para evitar el mal manejo del área de compras, ya que los gestores no contratarían servicios de proveedores con los que tengan algún acuerdo extra, sino que contratarían proveedores externos que sean comparados a nivel costos por la multiplataforma.

Adicionalmente, respecto al dolo que significa la búsqueda y homologación de nuevos proveedores, comentan que poder tener una plataforma con proveedores que ya hayan sido homologados por principios básicos que brindan conocimiento sobre la legalidad, experiencia y seriedad del proveedor es sumamente importante ya que hoy en día ninguna empresa quiere arriesgarse a contratar a un proveedor desconocido que no pueda cubrir las expectativas éticas, legales, y financieras de la compañía en la que labora. Por lo cual inclusive el pagar por obtener los documentos que sustenten la homologación realizada les parece válido porque además de certificar la veracidad del proveedor, agiliza este proceso.

Como beneficios extras, pero no menos importantes, sostienen que el contar con múltiples proveedores en la multiplataforma permitirá obtener tarifas competitivas para su operación logística y eso sumado a la inmediatez conseguida al obtenerlos rápidamente, podrá elevar su nivel de servicio.

Por el otro lado, los proveedores de servicios logísticos concluyen que es sumamente interesante la oportunidad que generaría esta multiplataforma para ellos como un nuevo canal de venta que les dará acceso a carteras de clientes que no hubieran podido llegar por su propia fuerza comercial e inclusive permitirá eliminar a mucha competencia informal ya que estas empresas informales al no estar homologadas no podrán aparecer en el aplicativo y podrá ser una competencia leal que no permita la canibalización de tarifas.

Los proveedores coinciden en la importancia de tener también información sobre los clientes que se suscriben en la multiplataforma, porque esto les permitirá sentirse respaldados en el manejo de operaciones seguras y sostenibles en el tiempo.

También recalcan la necesidad de detallar de manera fina los extra costos posibles y poner límites de tiempos para cancelación de servicios a los clientes para evitar malos manejos de la plataforma por parte de los mismos usuarios finales del servicio logístico.

Finalmente, ambas partes mencionan que existe una gran relevancia en el manejo de Data Analytics y BI por parte de Logistics Connection ya que les dará herramientas para medir sus eficiencias y ser más competitivos. En los Anexos del III al XII se podrán revisar las conclusiones por cada entrevista realizada.

#### **4.3.2. Encuestas**

Las encuestas definidas para el estudio fueron aplicadas a la muestra de 270 encuestados entre posibles clientes y posibles proveedores. El mercado objetivo determinado para la propuesta comprende empresas de Lima y Callao que deseen contratar proveedores logísticos y empresas de servicios logísticos de distintos rubros.

##### **a. Objetivo de las encuestas para el contratante:**

- Conocer los principales servicios logísticos que contrata en el mercado fuera de sus grandes procesos de contratación.
- Conocer el valor proceso de homologación dentro de las empresas, así como el papel que juega como factor diferenciador en la contratación de proveedores el uso de herramientas digitales dentro de sus procesos de contratación.
- Conocer el nivel de aceptación de la propuesta de valor de Logistics Connection como herramienta digital ágil para la búsqueda y contratación de nuevos proveedores.

##### **b. Objetivo de las encuestas para proveedores:**

- Analizar el perfil del proveedor, sus estrategias para captar nuevos clientes y los procesos que aplica dentro de sus operaciones la experiencia y conocimiento acerca de procesos de homologación.

- Conocer el nivel de aceptación de la propuesta de valor de Logistics Connection, como alternativa comercial a través de un canal digital de ventas, así como sus opiniones.

### **c. Desarrollo de la encuesta**

La encuesta fue formulada de manera digital a través de Google forms de forma intuitiva, complementado con un video que describe la propuesta de valor en la última etapa de la encuesta. El diseño del formulario cuenta con preguntas de precisión, con alternativas y campos abiertos. Se detalla las encuestas en el anexo XIII

### **d. Muestreo de entrevistas**

Los encuestados, para el caso de contratantes, fueron profesionales de distintas empresas en Lima y Callao, de distintos niveles jerárquicos a fin de obtener información con diversas apreciaciones del proyecto y validar la aceptación de la herramienta en distintos niveles en las empresas. Para los proveedores, fue enviado a distintas empresas del sector logístico a fin de obtener diversas opiniones del mercado, validar los servicios posibles en la multiplataforma y conocer la aceptación del uso de la herramienta.

### **e. Conclusiones de las entrevistas para Contratantes**

El resultado de las encuestas nos permite validar las hipótesis identificadas en la entrevista a expertos, así como conocer nuevas conductas y comportamiento de los actores en el mercado, así como la aceptación de la propuesta de valor.

Los Contratantes validan que sus necesidades de contratación de servicios logísticos recurrente se encuentran concentrados en cuatro principales servicios, Transporte de carga terrestre 76.7% estiba y desestiba 48.8%, alquiler de maquinaria de carga y descarga 44.2%, así como servicio de resguardo o custodia de carga en tránsito 36%.

A través de la encuesta podemos identificar el promedio de operaciones de servicios logísticos que las empresas contratan en promedio, los cuales llegan a 18 servicios mensuales. Una conclusión relevante es que el 40.6% de nuestros encuestados, empresas grandes y medianas (86%), no cuentan con un proceso de homologación definido, lo cual refuerza nuestra oportunidad de ofrecer una propuesta de valor diferenciada, resaltando la

importancia de tener parámetros de validación del proveedor a fin de estar alineado a las exigencias de las empresas y del mercado.

Un parámetro importante para definir la forma de pago de nuestros clientes y plantear el otorgamiento de crédito, ha sido resuelto a través de la encuesta, ya que el 89.7% de los encuestados buscan contratar y pagar a través de líneas de crédito de 30 días a más. Como conclusión final el 88.7% de los entrevistados esta dispuesto a contratar a través de la multiplataforma aprovechando ambas versiones de la herramienta (app y web).

#### **f. Conclusiones de las entrevistas para Proveedores**

La encuesta a proveedores nos muestra que el medio más efectivo para captar clientes en empresas de servicios logísticos es a través de recomendaciones con un 78.6% y de forma complementara 46% de entrevistados también capta nuevos clientes a través de redes sociales, lo cual al ser un medio digital brinda una puerta de entrada para el uso de una nueva herramienta.

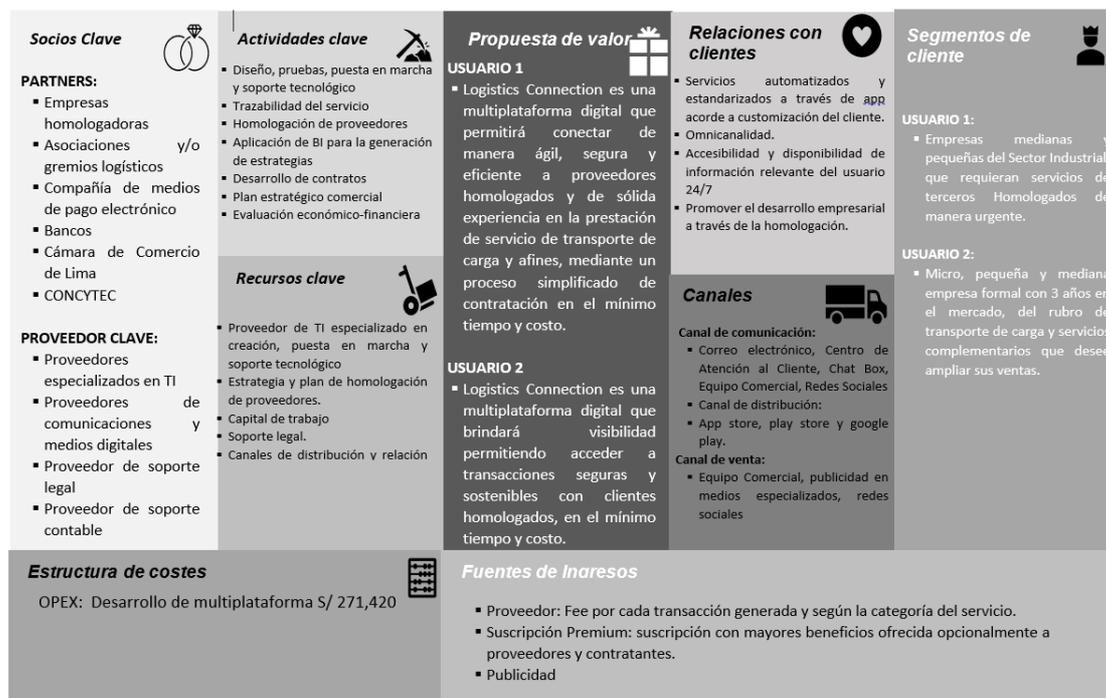
El 82.10% de los proveedores han pasado un proceso de homologación, lo cual podemos deducir que las empresas encuestadas conocen y reconocen las exigencias del mercado. Asimismo, revalidamos la idea del proceso de homologación a través de aceptación de un pago para homologarse y acceder a un nuevo canal de ventas, obteniendo una aceptación del 88.5%.

La aceptación de la propuesta de valor es unánime 100%, Todos los proveedores consideran que la propuesta de valor podría ser un canal de venta adicional al que manejan, pero debemos considerar que el proceso de homologación es un requisito indispensable de nuestra propuesta. Por ello el 88.5% de los proveedores, que son aquellos que está dispuesto a pagar el proceso de homologación sería el nivel de aceptación de nuestra propuesta en proveedores.

## CAPÍTULO V: Proyecto de Empresa

### 5.1. Business Model Canvas

Figura 5.1.1. Business Model Canvas



Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.2. Nombre de la empresa

Nombre definido : Logistics Connection

Slogan : La nueva forma de contratar

### 5.3. Tipo de Organización

De acuerdo a la ley general de sociedades existen distintos tipos de empresas de acuerdo al número de accionistas, órganos societarios, capital y aportes, entre otras diferencias. Consideramos que la estructura que se cubre nuestro proyecto es una Sociedad anónima cerrada, principalmente por:

- Permite emisión y venta de acciones
- Mejor oportunidad de financiamiento frente a entidades bancarias

- Puede conformarse con más de 2 socios
- Se puede contar con un directorio.

Respecto al régimen tributario, espera iniciar en el régimen especial por el costo de los servicios que serán adquiridos para luego en base al volumen de ventas ingresar al régimen general.

La actividad económica Portales web y código CIU 6312 hace incluye servicios de explotación de páginas web a través de motores de búsqueda lo cual generan una amplia base de datos y contenido de fácil acceso. Asimismo, funcionan como portales de contenido que se van actualizando de forma consecutiva.

RAZON SOCIAL	: The Logistics Connection SAC
NOMBRE COMERCIAL	: Logistics Connection
REGIMEN TRIBUTARIO	: Régimen especial de impuesto a la renta.
ACTIVIDAD ECONÓMICA	: 6312 Portales web

#### **5.4. Visión, Misión y Valores**

##### **a. Misión:**

Logistics Connection es una multiplataforma B2B que administra un ecosistema de servicios colaborativos entre proveedores y clientes del sector logístico generando oportunidades comerciales y transformando la forma de contratar proveedores de manera ágil, segura y eficiente, en el mínimo tiempo y costo.

##### **b. Visión:**

Ser la multiplataforma B2B líder de servicios colaborativos en el sector logístico a nivel nacional para el año 2024, convirtiéndonos en promotores de la transformación digital de los negocios en el Perú.

##### **c. Valores:**

Se ha definido dentro de la cultura organizacional de los socios y accionistas que conforman el equipo de Logistics Connection un conjunto de valores éticos y morales de

forma unánime que garanticen las bases sólidas para el buen funcionamiento de la organización con la finalidad de conseguir los objetivos y metas propuestos.

Se ha considerado de esta manera que cinco los pilares éticos de la organización son la honestidad, la calidad, el trabajo en equipo, la competitividad y el enfoque al cliente. De esta manera se busca que dentro de la organización exista uniformidad tanto en la forma de pensar como la forma de actuar y así mismo estos pilares antes mencionados nos permitan un crecimiento sólido y sostenible en el tiempo para beneficio de nuestros socios, futuros empleados, proveedores y clientes en general.

#### **d. Accionariado**

La organización de Logistics Connection está conformada por el equipo de cinco socios e inversionistas que conforman el 100% de la propiedad de la empresa con una inversión total de equivalente a S/. 150,000 y con participaciones igualitarias entre los inversionistas del 25% cada uno siendo el monto individual de S/. 30,000 como se muestra en el siguiente cuadro.

<b>Accionistas</b>	<b>Monto</b>
Evelyn Arauzo	S/30,000
Carlos Calderon	S/30,000
Nestor Carrillo	S/30,000
Janett Gutierrez	S/30,000
Eric Palacion	S/30,000
	<b>S/150,000</b>

De esta manera todos los inversionistas se establecen dentro del marco jurídico nacional para la inversión privada de acuerdo a la constitución política del año 1993 actualmente vigente, así como los siguientes decretos.

- El Decreto Legislativo N° 662, que Aprueba el Régimen de Estabilidad Jurídica a la Inversión Extranjera.
- El Decreto Legislativo N° 757, que aprueba la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada.
- El Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo 162-92-EF.

## 5.5. Matriz EFI

La matriz de Evaluación de Factores Internos busca analizar la efectividad o impacto que tendrá la marca frente a las estrategias aplicadas y recursos existentes. Es decir, nos dará un contexto cercano al contexto diario en que se desarrolla la idea de negocio presentada.

Se puede concluir de la matriz EFI que el entorno interno se presenta favorable de acuerdo a la suma de los factores de Fortalezas (2.15) que prevalecen sobre los factores de Debilidades (0.61). Los factores críticos de éxito en el análisis de Fortalezas son el Equipo humano con un sólido know how en la gestión de la cadena de suministro (0.52), la amplia experiencia en proyectos de transformación digital (0.36) y el networking en el sector logístico de diversas industrias (0.36).

Mientras que, los factores decisivos de éxito en el análisis de Debilidades son el equipo profesional con limitado conocimiento en tecnologías e información (0.20) y el equipo humano con conocimiento básico financiero, legal y tributario (0.18).

**Tabla 5.5.1. Matriz EFI**

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
<b>FORTALEZAS</b>			
Equipo humano con un sólido know how en la gestión de la cadena de suministro.	0.13	4	0.52
Amplia experiencia en proyectos de transformación digital.	0.09	4	0.36
Profesionales con enfoque en innovación sostenible.	0.11	3	0.33
Capital semilla propio.	0.06	3	0.18
Equipo multidisciplinario con background diverso.	0.10	4	0.4
Networking en el sector logístico de diversas industrias.	0.09	4	0.36
<b>DEBILIDADES</b>			
Equipo profesional con limitado conocimiento en tecnologías e información.	0.10	2	0.2
Limitada base de investigación científica entorno a multiplataformas en el sector logístico a nivel nacional.	0.12	1	0.12

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
Equipo humano con conocimiento básico financiero, legal y tributario.	0.09	2	0.18
Limitada experiencia operativa en la ejecución de diversos servicios logísticos.	0.11	1	0.11
<b>Valor ponderado</b>	<b>1</b>		<b>2.76</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPÍTULO VI. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **6.1. FODA**

#### **6.1.1. Fortalezas**

- Equipo humano con un sólido know how en la gestión de la cadena de suministro.
- Amplia experiencia en proyectos de transformación digital.
- Profesionales con enfoque en innovación sostenible
- Capital semilla propia.
- Equipo multidisciplinario con background diverso.
- Networking en el sector logístico de diversas industrias.

#### **6.1.2. Oportunidades**

- Megatendencia actual orientada a la economía colaborativa.
- Tendencia de digitalización de la cadena de suministro con enfoque en la reducción de costes y tiempos.
- Tendencia del consumidor hacia el uso de canales digitales para transacciones de compra-venta.
- Existencia limitada de multiplataformas colaborativas especializadas en la contratación de proveedores en el sector logístico a nivel nacional.
- Incremento de iniciativas privadas e incubadoras de startups.
- Promoción del Gobierno Peruano respecto a la digitalización de los procesos y servicios en las empresas.

#### **6.1.3. Debilidades**

- Equipo profesional con limitado conocimiento en tecnologías e información.
- Limitada base de investigación científica entorno a multiplataformas en el sector logístico a nivel nacional.
- Equipo humano con conocimiento básico financiero, legal y tributario.
- Limitada experiencia operativa en la ejecución de diversos servicios logísticos.

#### 6.1.4. Amenazas

- Incertidumbre por la situación política, económica y/o sanitaria del país.
- No existen barreras de entrada en el sector para nuevos competidores.
- Posible resistencia a la idea de negocio por usuarios potenciales.
- Celos de información por parte de los encuestados y entrevistados.

## 6.2. Análisis Foda Cruzado

**Tabla 6.2.1. Foda Cruzado**

FO-Explote	DO-Busque
<p><b>F1,F2,F3,F5,O1,O2,O3,O4,O5,O6:</b> Generar una propuesta de valor innovadora en el sector logístico que impulse el desarrollo de la megatendencia de economía colaborativa en el Perú</p> <p><b>F2,O2,O3,O5,O6:</b> Desarrollar una herramienta digital de diseño amigable que incremente las transacciones de compra-venta digitales y automatice las contratación de servicios logísticos.</p> <p><b>F1,F2,F3,F4,O2,O3,O6:</b> Diseñar un plan de operaciones enfocado a infraestructuras virtuales que garantice la reducción de costes y tiempos.</p>	<p><b>D1, D2, D3, D4,O5,O6:</b> Promover alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para el asesoramiento en multiplataformas y temas relacionados como startups, tecnologías e información, emprendimientos, entre otros.</p> <p><b>D2,D4,O1,O4,O5:</b> Desarrollo de proveedores estratégicos a mediano plazo que garanticen la continuidad en la operación.</p>
FA-Confronte	DA-Evite
<p><b>F1,F5,F6,A1,A2:</b> Definir políticas de servicio alineadas al marco legal vigente</p> <p><b>F4,F5, F6, A1, A2, A3,A4:</b> Desarrollar un análisis que permita mitigar los posibles riesgos a la continuidad del negocio por factores del entorno.</p> <p><b>F1, F2, F6, A3:</b> Generar estrategias comerciales para la introducción al mercado que permita concientizar y fidelizar a los usuarios sobre los beneficios de la digitalización en el proceso de contratación de proveedores en el sector logístico.</p>	<p><b>D2, D4, A3, A4:</b> Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades del proceso de contratación de servicios logísticos y el enfoque actual de los usuarios.</p> <p><b>D2, D4, A3,A4:</b> Desarrollar un instrumento de investigación que permita conocer las principales incidencias y requerimientos de los usuarios hacia los operadores logísticos.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPÍTULO XII. PLANES DE ACCIÓN**

### **7.1. Plan de Ventas y Marketing**

#### **7.1.1. *Objetivos de Marketing***

El objetivo de Logistics Connection establecer y definir objetivos específicos que le permitan ingresar al mercado y posicionarse como líderes y pioneros en el desarrollo de soluciones digitales para el proceso de contratación de servicios logísticos a nivel corporativo. Como objetivos específicos podemos mencionar los siguientes:

- Captar 50 proveedores por cada diferente servicio logístico ofrecidos en la multiplataforma para el lanzamiento de la multiplataforma “Logistics Connection”.
- Involucrar por lo menos a 800 Contratantes de servicios logísticos, mencionados en el punto anterior, al momento del lanzamiento de la multiplataforma “Logistics Connection”.
- Conseguir una cartera de clientes equivalente al 2% del número de empresas de transporte y servicios afines al cierre del primer año.
- Alcanzar 0.05% suscripciones Premium de proveedores en el primer año de funcionamiento de la multiplataforma.
- Alcanzar 0.05% suscripciones Premium de Contratantes de servicios logísticos al mes en la multiplataforma.

#### **a. Definición del público objetivo**

Logistics Connection al ser un negocio B2B (Business to business) tiene como finalidad brindar una solución tecnológica a empresas de tamaño micro, pequeño y mediano, ofreciendo una variedad de servicios y beneficios corporativos tanto de forma pagada como gratuita para la contratación de servicios logísticos.

Por otro lado, es importante y necesario considerar directamente a los gestores y responsables de la administración de compras y contrataciones dentro de las corporaciones quienes conocen directamente las necesidades y desafíos que enfrentan en el día a día y quienes van a ser determinantes en la decisión de adquisición de nuestra multiplataforma de servicios logísticos.

**b. Creación de expectativa**

Definir las redes sociales y medios más conocidos tales como Facebook, Instagram, LinkedIn entre otros que permitan conectar con potenciales clientes y tener presencia en los canales digitales para estar en contacto y dar a conocer los beneficios de nuestra multiplataforma.

**c. Diseño de landing page**

Crear y diseñar una página de aterrizaje donde puedan ingresar nuestros potenciales clientes y que nos permita comunicar y describir información acerca de nuestra compañía, nuestros productos y soluciones para nuestros clientes de forma breve y específica que sea útil, fácil y atractiva para que puedan afiliarse a nuestras principales ofertas. Por este medio también se podrán realizar análisis de y mediciones del número de visitas

**d. Posicionamiento ASO, SEO**

Esta medida nos va permitir optimizar los motores de búsqueda y subir escalones en Google y App Store.

**7.1.2. Estrategia Comercial (4PS)**

**e. Producto:**

Logistics Connection es una multiplataforma que permitirá conectar de manera ágil, segura y eficiente a proveedores homologados de servicios logísticos con empresas líderes del mercado industrial, permitiendo simplificar el proceso de contratación en el mínimo tiempo y costo. Los productos ofrecidos son:

1. Transporte de carga
2. Acondicionamiento de carga
3. Estiba y Desestiba
4. Alquiler de equipos de carga
5. Resguardo de mercadería en tránsito.

Cuenta con las siguientes características:

- Homologación de proveedores
- Acceso a un pool de proveedores de servicios logísticos homologados
- Visibilidad y acceso a múltiples clientes (empresas del sector industrial)
- Transacciones 100% seguras y digitales
- Seguridad con usuario y contraseña e información encriptada.
- Filtros y aceleradores de búsqueda
- Motor de notificaciones y alertas en tiempo real
- Contact center 24/7

Presenta los siguientes beneficios:

- Simplificación del proceso de contratación de servicios logísticos
- Trazabilidad en tiempo real
- Reduce sustancialmente los costos actuales de contratación
- Reducción de tiempos de búsqueda de servicios logísticos y proveedores especializados que los brinden
- Maximización del uso de la infraestructura disponible
- Acceso a la comunidad Logistics Connection
- Ranking personalizado de las mejores ofertas de servicios en un rubro específico
- Acceso a datos históricos desde el almacenamiento cloud
- Descarga de documentos de homologación del proveedor
- Reportes de BI sobre las operaciones

El cliente al cual está destinado el producto son tanto los proveedores de servicios logísticos homologados como las empresas contratantes de los mismos, pero dentro del ecosistema están involucrados una serie de stakeholders que debemos considerar:

- Empresas homologadoras
- Asociación de gremios de transporte
- Compañía de medios de pago electrónico
- Bancos
- Cámara de comercio de Lima

- Proveedores especializados en TI
- Proveedor de medios de comunicación
- Proveedor de soporte legal

**f. Precio:**

La variable precio se ha definido en base a las conclusiones obtenidas en nuestro estudio de mercado a ejecutivos y expertos de empresas proveedoras y contratantes de servicios logísticos. En este sentido se encuentra una marcada preferencia mayoritaria por parte de los potenciales proveedores en la aceptación de un cobro de tarifa flat por transacción según el tipo de servicio mientras que por parte de los potenciales clientes no se considera ningún costo para acceder a la contratación de los servicios logísticos en la multiplataforma.

Por otro lado, se ha establecido que una tarifa flat competitiva con un incremento porcentual anual de 4% acorde a la inflación del mercado, de esta manera se busca impulsar el incremento de ventas por parte de los proveedores en la multiplataforma y no afectar en el margen de ganancia sea mínimo.

Adicionalmente, es fundamental resaltar que el proyecto obtendrá ingresos por concepto de suscripción de servicios premium de los potenciales proveedores y clientes que deseen adquirir beneficios tales como data analytics (dashboards) y bussines intelligence que proporcionará la multiplataforma de servicios logísticos.

En tal sentido, se tendrán los siguientes modelos de precios:

- Cobro de una “Tarifa flat” por servicio realizado en la plataforma.
- Modelo Fremium para los contratantes de servicios logísticos, sin acceso a servicios premium que proporciona la plataforma.
- Modelo Premium tanto para los proveedores de servicios logísticos como para los contratantes de los mismos, con mayores características y beneficios en la multiplataforma.

**Tabla 7.1.2.1 Tabla de tarifas por Tipo de servicio**

<b>Escenario Fee Flat</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Transporte		S/30	S/31	S/32	S/34	S/35
Alquiler de Maquinarias de Carga		S/20	S/21	S/22	S/22	S/23
Acondicionamiento Carga		S/10	S/10	S/11	S/11	S/12
Estiba y Desestiba		S/10	S/10	S/11	S/11	S/12
Resguardo/Seguridad		S/15	S/16	S/16	S/17	S/18

Elaboración: Autores de esta tesis

Para la estrategia comercial, se ha considerado una agresiva inversión en el presupuesto de marketing con un monto de S/. 125,896 con un promedio de crecimiento anual del 26% con la finalidad de fidelizar a los usuarios actuales y potenciales, así como un sueldo fijo y gastos de representación adicionales para los gerentes que de soporte a las visitas comerciales y captación de nuevos usuarios en la multiplataforma. Asimismo, a partir del tercer año se contará con un asistente de marketing y a partir del cuarto año con un asistente de ventas. A continuación, resumimos en una tabla los ingresos y sus características:

**Tabla 7.1.2.2 Tabla de Ingresos y sus características**

<b>EGRESOS/ INGRESOS</b>	<b>ONE SHOT</b>	<b>RECURRENTE / MES</b>	<b>RECURRENTE / AÑO</b>	<b>TRANSACCIONAL</b>
Alta	X			
Setup/integración del sistema	X			
Suscripción mes/año		X	X	
Fee flat		x	x	

Elaboración: Autores de esta tesis

La tabla anterior, representa nuestro modelo de ingresos y egresos, con un pago único (one shot) al inicio del proyecto para su alta, set up e integración del sistema; la modalidad de suscripciones por mes o año representarán los ingresos recurrentes que tendremos

mensual y anualmente, así como, los ingresos “fee flat” por transacción. La estrategia de precios para actores involucrados que proponemos por sistema de ingreso, es la siguiente:

**Tabla 7.1.2.1.1. Tabla de estrategias de precios**

PROVEEDOR		CONTRATANTE	
FEE FLAT	PREMIUM	FREEMIUM	PREMIUM
Acceso a un numero de múltiples clientes (visibilidad)	Mayor visibilidad de su oferta (SEO - Modelo Google)	Simplificación del proceso de contratación de servicios logísticos	Acceso a reservar el servicio con anticipación
Maximización del uso de la infraestructura disponible	Inclusión en el ranking de mejores proveedores de servicios en un rubro específico	Acceso a un pool de proveedores de servicios logísticos homologados	Ranking personalizado de las mejores ofertas de servicios en un rubro específico
Transacciones 100% seguras y digitales	Reportes de BI sobre análisis de mercado y consumidor	Trazabilidad en tiempo real del proceso de contratación y toma del servicio	Acceso a datos históricos desde el almacenamiento cloud
Valoración y Puntuación de acuerdo con el servicio brindado		Contact center 24/7	Descarga de documentos de homologación del proveedor
Motor de notificaciones y alertas		Transacciones 100% seguras y digitales	Reportes de BI sobre las operaciones
Alerta de abonos en cuenta por mail, sms y aplicativo		Filtros y aceleradores personalizados de búsqueda	
Consultas vía chatbot con el usuario del servicio para coordinación		Alerta de servicios contratados y pagos realizados por mail, sms y aplicativo	
Versión desktop y móvil		Consultas vía chatbot con el proveedor del servicio para coordinación	
Alertas en tiempo real sobre incidencias en el sector logístico (congestión portuaria, paro, entre otros)		Versión desktop y móvil	
Acceso a la Comunidad UX “3G Logistics Connection Community”		Acceso al perfil del proveedor	
		Acceso a la Comunidad “3G Logistics Connection Community”	

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, se ha realizado un análisis de percepción del precio final de los servicios hacia el consumidor mediante Logistics Connecion para poder evaluar si la comisión que

se le cobraría al proveedor eleva el costo de la operación ante el cliente, para lo cual se ha tomado como ejemplo el servicio de Transporte bajo las siguientes características:

- Ruta: Callao – Lurin – Callao
- Carga: 1x40HC
- Mercadería: General

Se tienen los siguientes precios en el mercado:

**Tabla 7.1.2.1.2. Tabla de Precios de Mercado**

<b>PROVEEDOR 1</b>	<b>SLI SAC</b>	<b>TRANSPORTES TANIA SAC</b>	<b>ENCARGA SRL</b>	<b>STIGLICH TRANSPORTES SA</b>
Costo de Transporte inc Profit	720.00	730.00	750.00	780.00

Elaboración: Autores de esta tesis

En este sentido, si es que estos cuatro proveedores ofertaran sus servicios por Logistics Connection, la multiplataforma elevaría el costo aplicando la comisión de “fee” por transacción la cual asciende a S/ 30.00, por lo cual, el precio se transformaría de la siguiente manera:

**Tabla 7.1.2.1.3. Tabla de Ofertas de otros Proveedores**

<b>PROVEEDOR 1</b>	<b>SLI SAC</b>	<b>TRANSPORTES TANIA SAC</b>	<b>ENCARGA SRL</b>	<b>STIGLICH TRANSPORTES SA</b>
Costo de Transporte inc Profit	720.00	730.00	750.00	780.00
Comisión LC	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>Precio de Transporte visible en LC</b>	<b>750.00</b>	<b>760.00</b>	<b>780.00</b>	<b>810.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Lo que se visualiza en este benchmarking realizado es que además de que la comisión cobrará al proveedor no es alta, esta le permitirá aún mostrarse competitivo en el mercado y así tener oportunidades de incremento de venta. Es claro también, que la posición va a cambiar según el tamaño de empresa que este ofertando sus servicios.

En el ejemplo tenemos los dos primeros proveedores como micro empresas, una tercera mediana empresa y una cuarta gran empresa. En el caso de los dos primeros proveedores son proveedores que por su perfil, tienen tarifas bajas porque buscan entrar al mercado y conseguir nuevos clientes, la percepción del precio final una vez se sube la comisión de Logistics Connection es buena y sigue siendo atractiva ya que sus precios son bajos. En el caso de una mediana empresa ya se ve con ligereza el incremento, pero no es impactante por lo que aun puede mantenerse atractivo.

Es probable que la cuarta empresa debido a su tamaño siempre busque rentabilizar un poco más pero ya al elevar la comisión, el número final es visiblemente más elevado. Por lo que será decisión de una empresa de gran tamaño si es que decide ingresar a Logistics Connection con la misma tarifa de libro que ofrece a clientes nuevos o descuenta algo de su ingreso contemplando que se le subirá al precio visible en la multiplataforma el fee por transacción. Esta decisión le permitirá o bien mantener su rentabilidad, pero no necesariamente ser de las opciones más atractivas para cerrar nuevas operaciones, o bien quizá al reducir un poco la tarifa le permitirá reducir sus tiempos muertos en la operación rentabilizando así su inversión de plataformas.

**g. Plaza:**

El producto es un intangible al que se accederá de forma online, pudiendo ser utilizado a través de una dirección web como de un aplicativo celular/Tablet mediante un usuario/clave registrado en Connection Logistics asignará. Inicialmente Logistics Connection estará disponible para Perú y con escalabilidad a nivel regional.

**h. Promoción**

El objetivo es dar a conocer a Logistics Connection y posicionarnos como la plataforma facilitadora de contratación de servicios logísticos homologados, segura, confiable y ágil. Transmitiremos la solidez y experiencia de los líderes profesionales del proyecto a los grupos de interés a través de acciones de comunicación y de manera estratégica, la propuesta de valor y objetivos comerciales de Logistics Connection.

Con un enfoque directo en las necesidades de nuestros clientes/usuarios, grupos de interés, grupos de influencia y en las entidades gubernamentales y regulatorias, a través de la estrategia de relaciones públicas y reuniones directas con gerentes de las principales empresas proveedoras de los servicios que ofrecemos y los contratantes de los mismos. La estrategia se basa en tres puntos principales:

- Generar beneficio y aprobación entre los potenciales clientes a utilizar Logistics Connection como su plataforma facilitadora de contrataciones a través de una fuerza de ventas especializada B2B.
- Involucrar a los principales proveedores de servicios logísticos homologados a través de un marketing directo (landing page, visitas a empresa, entre otros).
- Atraer e involucrar a inversionistas Smart que quieran invertir y desarrollar Logistics Connection en el Perú a través de reuniones y participación en Pitch para inversionistas.

#### ***7.1.2.1. Multiplataforma***

La propuesta de valor describe la prestación del servicio a través de app y versión web. Se busca lograr un diseño amigable enfocado en la experiencia del usuario, flexible para la escalabilidad del negocio, eficiente enfocado en la rentabilidad del negocio y con un soporte permanente de las herramientas. Por lo cual se requiere de las siguientes herramientas:

- **Infraestructura Cloud:** De acuerdo a la cantidad de datos que se registraran en ambas versiones consideramos almacenarla a través de un servicio cloud pública.
- **Página web:** Debe estar enfocado en ser una herramienta amigable y flexibles, capaz de generar interfaz con la app y de permitir generar y exportar todo tipo de reportes BI. El diseño debe ser validado a través de pruebas con usuarios para lograr feedback y generar una web pensada en la experiencia del usuario. El dominio llevará de nombre [www.LogisticsConnection.com](http://www.LogisticsConnection.com) , el objetivo es poder escalar la multiplataforma.
- **Aplicación Móvil:** La creación de la app ha sido definida pensando en la disponibilidad y facilidad de uso con la cual cuentan nuestros usuarios, muchas de las actividades laborales se coordinan a través de un celular, por lo cual resulta una alternativa indispensable en los negocios.

La herramienta será diseñada a través de una empresa especializada y dedicada al desarrollo de start up, detallado en el presupuesto. El prototipo muestra una versión amigable, intuitiva y de fácil manejo:

Se debe buscar que la herramienta realice una búsqueda inteligente de las alternativas ofertadas. Debe estar disponible para Android y IOS, así como adaptable para usar en dispositivos como Tablet o iPad.

- Pasarela de pago: El medio de pago es uno de los más grandes riesgos en la venta online, en el mercado existe una variedad de alternativas que gestionan todas las tarjetas débito y crédito del mercado. Lo importante es poder asegurar que la integración con la web y app sea la adecuada, que la pasarela cuente con los filtros de seguridad y validación de datos suficientes para evitar fraudes y evitar en todo momento que las transacciones se detengan por un problema en el pago. Por el momento todo pago será en moneda nacional.

- Herramienta BI: busca dar mayor visibilidad de las gestiones realizadas al usar la multiplataforma, para con ello poder tomar decisiones respecto a la gestión de sus servicios, costos promedios o acumulados, así como información del mercado.

### ***7.1.3. Políticas de garantías de Servicios***

Logistics Connection cuenta con una política de garantías del servicio que tiene los siguientes objetivos:

- Objetivo Principal: Asegurar la continuidad de las operaciones realizadas entre los dos usuarios de la multiplataforma.
- Objetivos Específicos:
  - Garantizar la oferta de proveedores de servicios logísticos formales que cumplan con el marco legal actual empresarial y sectorial, así como la del personal que ejecute los servicios.
  - Asegurar la competencia leal entre los ofertantes de la multiplataforma.
  - Certificar un alto nivel de servicio desde los proveedores de servicios logísticos hacia los contratantes de estos.
  - Ofrecer una demanda de servicios logísticos segura y sostenible en el tiempo.
  - Determinar las sanciones y/o penalidades por incumplimiento de servicio.

- Resguardar la integridad de la información compartida por los usuarios.

Estos objetivos se sustentan en tres herramientas que la multiplataforma Logistics Connection ofrece para su consecución:

- Homologación 360°

La homologación 360° es el proceso de entrada por el cual pasa todo proveedor que pretenda ofrecer sus servicios por la multiplataforma. Esta homologación es realizada por una empresa tercera que valida que la documentación que sustenta el estatus legal, financiero y sectorial de la empresa de servicios logísticos que quiere conectar mediante Logistics Connection, sea certera y no ponga así en exposición a los contratantes.

- Contrato de Términos y Condiciones para el uso de la Multiplataforma Logistics Connection

Este contrato es celebrado entre Logistics Connection y el proveedor del servicio logístico una vez la empresa homologadora tercera confirme que el proveedor cumple con todo requisito mínimo legal exigible según el servicio que ofrece.

El contrato busca asegurar que los proveedores de servicios logísticos trabajen bajo un esquema de competencia leal donde sea mediante Logistics Connection que ofrezcan tarifas más competitivas respecto a las que ofrecen en otros canales de venta y basadas en los precios de mercado de tarifas nacionales validados por el gobierno.

Asimismo, el contrato pretende resguardar al contratante de servicio logístico de cualquier error o incumplimiento del proveedor, por lo cual dentro de las cláusulas de responsabilidades del proveedor, se determina que ante cualquier daño o perjuicio causado durante el desarrollo de la operación, anulación del servicio sin antelación, o mal comportamiento y/o ética de su personal, es la empresa proveedora de servicios logísticos la responsable del daño o perjuicio causado. Por lo cual dentro de las cláusulas de penalidades se determina los montos a asumir, y las medidas de castigo o desvinculación de la multiplataforma.

Adicionalmente, dentro de las cláusulas de Valoración del Servicio, se detalla también según el tipo de incidencia y la reincidencia, la medida correctiva o de desvinculación de la multiplataforma.

- Casilla de aceptación de Términos y Condiciones

La casilla de aceptación de Términos y Condiciones es una opción habilitada para los contratantes de servicios logísticos, una vez hayan completado el registro de usuario principal en la multiplataforma. La misma hace símil de declaración jurada aceptante respecto a los términos y condiciones expuestos en la multiplataforma sobre tarifas pactadas, características del servicio, extra-costos posibles, aval de promesa de pago, entre otros.

#### **7.1.4. Proyección de Ventas**

Para la proyección de Ventas, se ha tomado en consideración como punto de partida la representación de la categoría de Transportes que resultó del trabajo de investigación, así como su estrecha relación y hasta cierto nivel de dependencia con las otras categorías que se ofrecen. Por lo cual, considerando el resultado de la proyección de transportes de carga en Lima Metropolitana según el INEI al 2018, se ha decidido proyectar el crecimiento los hasta los siguientes cinco años para poder así calcular el mercado objetivo.

El objetivo de ventas que captar el 2% de este universo de empresas de transportes y afines para mediante este número y el promedio de transacciones que realizan a nivel mensual de 4 servicios por mes, según el resultado de la investigación de mercado. Con ello se ha obtenido la siguiente estimación de ventas para los siguientes 5 años por cada categoría de servicio.

**Tabla 7.1.4.1. Ingresos Proyectados por Categoría de Servicio Logístico**

Ingresos por Categoría	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Transporte	S/393,892	S/1,212,568	S/1,485,258	S/1,801,081	S/2,166,005	
Alquiler de Maquinarias de Carga	S/121,783	S/374,900	S/459,210	S/556,856	S/669,683	
Acondicionamiento Carga	S/57,086	S/175,734	S/215,255	S/261,026	S/313,914	
Estiba y Desestiba	S/32,349	S/99,583	S/121,978	S/147,915	S/177,884	
Resguardo/Seguridad	S/68,503	S/210,881	S/258,306	S/313,232	S/376,697	
<b>Ingresos Totales</b>	<b>S/673,612</b>	<b>S/2,073,666</b>	<b>S/2,540,006</b>	<b>S/3,080,110</b>	<b>S/3,704,182</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.1.5. Presupuesto de Marketing

En el presupuesto de Marketing se ha considerado lo necesario para mantener las ventas y el crecimiento de la empresa año a año. Para ello se han determinado gastos en redes sociales, Merchandising, Mailing, Membresía CCL y Sponsor en Asociación logística. Los montos irán incrementando en relación con el crecimiento proyectado de ventas.

**Tabla 7.1.5.1. Presupuesto de Marketing**

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Redes Sociales	S/54,000.00	S/65,002.17	S/76,557.97	S/89,266.51	S/103,224.15
Mailing	S/6,000.00	S/7,222.46	S/8,506.44	S/9,918.50	S/11,469.35
Membresia CCL	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00
Sponsor en Asociación Logística	S/7,000.00	S/7,000.00	S/7,000.00	S/7,000.00	S/7,000.00
Mechandizing	S/33,534.00	S/40,366.35	S/47,542.50	S/55,434.50	S/64,102.20
Comisión por Ventas	S/13,472.25	S/41,473.33	S/50,800.12	S/61,602.20	S/74,083.65
	<b>S/115,506.25</b>	<b>S/162,564.31</b>	<b>S/191,907.03</b>	<b>S/224,721.70</b>	<b>S/261,379.35</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

El presupuesto contempla gastos fijos de gestión de redes sociales, mailing, membresías en la Cámara de Comercio de Lima y Sponsors a Asociaciones del gremio Logístico, así como costos variables derivados del Merchandizin y Comisión de Ventas que están calculados en base a las ventas.

## 7.2. Plan de Operaciones

### 7.2.1. Objetivos de operaciones

El Plan de operaciones busca definir las distintas actividades estratégicas relacionadas a la implementación de la multiplataforma junto a la ejecución de la prestación del servicio detallada en propuesta de valor. Asimismo, se busca definir las categorías y productos propuestos para el MVP, describir políticas, procesos, presentar costos operativos, así como proponer mecanismos de control y monitoreo para la mejora continua en las operaciones.

### **a. Objetivo General**

Garantizar una conexión ágil, segura y eficiente entre clientes y proveedores a través de un plan operativo dinámico y sostenible exponiendo siempre propuesta de diferenciación.

### **b. Objetivos Específicos**

- Definir la tecnología apropiada y rentable para la implementación de la multiplataforma.
- Crear, revisar y actualizar los procesos operativos que permitan garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor.
- Identificar riesgos y proponer estrategias para mitigarlos buscando en todo momento operaciones sostenibles.
- Monitorear y evaluar la efectividad de los procesos en pro de la mejora continua y la eficiencia en costos.

#### ***7.2.2. Estrategia de Operaciones***

El enfoque de la estrategia operacional está dirigido a la implementación de tecnología flexible que garantizan el nivel de servicio y permita el logro de los objetivos:

- Convocar a empresas especializadas en multiplataformas a diseñar la arquitectura de la herramienta flexible y rentable.
- Proponer un cronograma de implementación y puesta en marcha.
- Definir los procesos para todos los actores de la propuesta de valor para el PMV enfocados en experiencia sencilla y amigable.
- Asegurar la disponibilidad de la multiplataforma identificando los posibles riesgos y mitigándolos.
- Flexibilidad en los procesos enfocados en la experiencia del usuario.

#### ***7.2.3. Infraestructura tecnológica***

Logistics Connection se enfrenta al desafío de construir una multiplataforma que concentre los dos principales actores: proveedores homologados y contratantes de servicios logísticos en Lima, Perú. Por lo que se requerirá de los servicios de una “reconocida empresa de TI”, la cual mediante la composición de sus capacidades, conocimientos y

experiencias ofrecerá una propuesta de acompañamiento que permita conseguir resultados tangibles de forma rápida, generando confianza entre los actores y sentando las bases para un proceso de evolución y desarrollo continuo.

De acuerdo con el objetivo de ofrecer resultados tangibles en corto plazo y promover un enfoque de desarrollo evolutivo, se propone la creación del producto mínimo viable. A continuación, se describe su alcance y la forma de trabajo continuo para su desarrollo.

Se propone construir el sistema de Logistics Connection sobre la plataforma que ofrece la reconocida empresa de TI; la cual es una plataforma para la gestión de procesos de negocios o denominada BPM-low-code, que permitirá modelar los procesos, intercambiar documentación e información necesaria entre los actores involucrados en el comercio de servicios logísticos y procesar sus transacciones.

Esta infraestructura tecnológica permitirá otorgar al equipo de Logistics Connection las capacidades necesarias para que más adelante se pueda continuar modelando nuevos procesos sin necesidad de apoyo externo o con el soporte mínimo necesario.

#### **Alcance de la infraestructura tecnológica:**

- Instalación de la plataforma en Desarrollo, Testing y Producción.
- La definición del Diseño del Sistema.
- Configuración de Estructuras de Usuarios, Roles y Autorizaciones.
- Configuración y Creación de Bandejas y Accesos por Rol.
- Integración con una pasarela de pagos.

Así mismo, para el Modelado, Implementación y Puesta en Producción de los procesos, se plantea el siguiente escenario respecto a integración con actores del ecosistema de servicios logísticos:

#### **a. Ingreso de información mediante formularios web**

Lo que no estará contemplado en el producto mínimo viable es:

- La integración de la firma electrónica, el mismo se propone manejarla a través del paquete de desarrollo más adelante de ser necesario.
- La generación de facturas electrónicas en el sistema, las mismas deberán ser cargadas por los usuarios (o eventualmente podrán manejarse como una integración).

Para interactuar con el proceso los actores involucrados, proveedores y contratantes de servicios logísticos, deberán ingresar a la multiplataforma y registrar su actuación, con la opción de que las integraciones podrán estimarse a mayor detalle una vez puesto en marcha el proyecto, utilizando horas del “paquete de desarrollos” para su implantación.

### **Infraestructura:**

Para la etapa de desarrollo de la multiplataforma Logistics Connection, se prevé la utilización de Microsoft Azure, en esta etapa se consideran ambientes de desarrollo y testing y a continuación se presenta un estimado a alto nivel de la utilización que se tendrá en producción, el mismo que dependerá realmente de la carga del sistema y los niveles de servicios requeridos.

**Tabla 7.2.3.1. Propuesta Económica – Costo del Proyecto en la Etapa de Lanzamiento**

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Medida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Desarrollo de Multiplataforma</b>	BPM Suite	Licencia	1	S/84,000	S/84,000
	Proyecto Implantación	Servicio	1	S/96,000	S/96,000
	AZURE - Etapa de Desarrollo Mensual	Mes	6	S/4,000	S/24,000
	Paquete de Relevamiento para Flujos de Datos	Horas	40	S/200	S/8,000
	Transferencia - Inducción Funcional	Horas	40	S/200	S/8,000
	Transferencia - Inducción Técnica	Horas	40	S/200	S/8,000
	Licencias de Desarrollo	Licencia	1	S/28,000	S/28,000
	Procesos Adicionales (Complejidad Baja)	Horas	30	S/208	S/6,240
	Procesos Adicionales (Complejidad Alta)	Horas	45	S/204	S/9,180
<b>TOTAL</b>					<b>S/271,420</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.2.3.2. Presupuesto de Operaciones**

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Soporte y Mantenimiento de Multiplataforma Anual	S/48,000	S/48,000	S/48,000	S/48,000	S/48,000
Soporte y Mantenimiento de Redes, Seguridad y Base de Datos Trimestral	S/32,000	S/32,000	S/32,000	S/32,000	S/32,000
Paquete de Horas de Desarrollo	S/19,200	S/19,200	S/19,200	S/19,200	S/19,200
Infraestructura Azure en Base a Transacciones	S/72,000	S/72,000	S/72,000	S/72,000	S/72,000
	<b>S/171,200</b>	<b>S/171,200</b>	<b>S/171,200</b>	<b>S/171,200</b>	<b>S/171,200</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con los presupuestos anteriores, el costo del proyecto para su etapa de lanzamiento considera una inversión de S/271,420, con los costos de implantación de S/96,000 y los costos de la solución BPM de S/84,000 como los más representativos, alrededor del 66% del total.

Así mismo, en el cuadro de presupuesto de operaciones, se puede observar los costos operativos de la multiplataforma con un total anual de S/171,200, considerando los paquetes de horas de desarrollo (S/19,200) y de la infraestructura Azure (S/72,000) como los más representativos, alrededor del 61% del total.

#### **7.2.4. Diseño de producto**

Para el desarrollo MVP hemos considerado el desarrollo de cinco categorías de servicios, ello como resultado de las entrevistas a expertos y el feedback obtenido. Las categorías están enfocadas en complementar las operaciones de las distintas industrias y ser su primera alternativa en la solución en la contratación de proveedores homologados.

##### **7.2.4.1. Transporte terrestre de carga primaria**

Con este servicio se busca ser un aliado de empresas que no cuentan con una flota de carga y que la dimensión de sus operaciones solo requiere contratar de forma eventual para optimizar sus recursos.

#### **Características del servicio:**

- Traslado de fábricas a centros de distribución o viceversa.

- Entre instalaciones de la misma empresa o terceros (no busca entregas de última milla)
- La carga es únicamente del solicitante (No espacios compartidos).
- El Chofer se encuentra conectado a la aplicación
- Todos los documentos son cargados a la aplicación
- La multiplataforma cuenta con trazabilidad de la ruta.

**Requisitos para proveedores:**

- Permiso de MTC para circular en Lima y Callao.
- Licencia de conducir del chofer
- DNI del chofer vigente
- Récord del Conductor
- Récord de Infracción Vehicular SAT Lima y Callao de la flota al día.
- Antecedentes penales y policiales del chofer
- SCTR

**Métrica:**

Para el cálculo del costo del servicio será calculado en base a un tarifario de kilómetro por hora, el tamaño del camión y peajes de la ruta.

Luego de concluido el servicio se evaluará:

- Calificación de satisfacción del servicio
- Incidentes en la ruta
- Incidentes en el servicio

**7.2.4.2. Servicios de acondicionamiento**

El acondicionamiento está enfocado en suministrar alternativas de servicios para mejorar la presentación o condiciones externas de productos, los servicios usuales son etiquetado, reempaque y armado de kit o packs.

**Características del servicio:**

- El servicio es específico y debe detallarse en las observaciones y características del requerimiento.

- Todos los insumos deberán ser proporcionados por el cliente.
- El lugar del acondicionamiento será definido por el cliente en la multiplataforma.
- El cliente deberá detallar las condiciones laborales en las que se realizará el servicio de acondicionamiento.
- EL proveedor debe asignar a un líder del servicio.
- El proveedor deberá actualizar la documentación mes a mes.

**Requisitos para proveedores:**

- DNI del personal a contratar
- Antecedentes penales y policiales
- SCTR

**Métrica:**

El costo de este servicio será calculado en base a la cantidad de personas y horas que se requieren para el cumplimiento del servicio.

Luego de concluido el servicio se evaluará:

- Satisfacción del cliente
- Incidentes en el servicio

**7.2.4.3. Servicio de estiba y desestiba**

El servicio comprende la manipulación de mercadería de distintas características para solucionar problemas de maniobrabilidad en distintos puntos de la cadena logística del cliente.

**Características del servicio:**

- Los servicios son puntuales por lo cual el cliente deberá detallar las características de la mercadería, así como las condiciones donde se realizará.
- El servicio incluye maquinaria y personal especializado.
- El proveedor es responsable del traslado de la maquinaria.

- El proveedor debe informar sobre las características de la maquinaria a usar.

**Requisitos para proveedores:**

- Permiso de MTC
- Licencia de conducir del chofer
- DNI del montacarguista
- Récord del Conductor
- Infracción Vehicular SAT Lima y Callao de la flota
- Antecedentes penales y policiales del chofer
- SCTR

**Métrica:**

El costo será valorizado de acuerdo al servicio especializado a contratar.

Luego de concluido el servicio se evaluará:

- Satisfacción del cliente
- Incidentes en el servicio

**7.2.4.4. Alquiler de equipos de carga y descarga**

El Servicio está enfocado en el alquiler de equipos de manipulación de distintas capacidades y características.

**Características del servicio:**

- Los proveedores detallarán las características de los equipos disponibles, detallado marca, modelo, antigüedad del equipo, combustión, medidas, peso y otras características específicas.
- El proveedor es responsable de trasladar el vehículo del lugar del servicio.
- El vehículo deberá llegar con combustible o recargado.
- El proveedor debe detallar en la plataforma el procedimiento de recarga de vehículos eléctricos o con combustible.

**Requisitos para proveedores:**

- Documentos de propiedad del vehículo
- Guía de remisión
- Certificado de último mantenimiento

- Manuales o procedimientos de uso de maquinaria.
- SCTR
- EPPs

**Métrica:**

El costo del servicio de alquiler será por tipo de maquinaria, por hora y por día, asimismo el servicio incluirá el costo del traslado.

**7.2.4.5. Servicio de Resguardo**

El servicio comprende el acompañamiento por ruta o tramo de ruta del traslado de mercadería, con un resguardo armado en un vehículo con sistema de gps, cámara de video a bordo y monitoreado desde una central de emergencias.

**Características del servicio:**

- Servicio de custodia comprende un máximo de 06 horas
- Los servicios programados en días feriados tendrán un incremento del 25% en la tarifa establecida.
- De exceder este tiempo se valoriza y factura el tiempo adicional.
- En caso de suceder algún evento inesperado el proveedor valoriza al cliente el servicio brindado más todos los gastos adicionales que se generen.
- El servicio no contempla garantías como Carta Fianza de Seriedad de Oferta o Carta Fianza de Fiel Cumplimiento de Contrato, seguros adicionales, vehículos exclusivos, retenes, habitabilidad, alimentación, dotación de agua, transporte del personal, balones de gas, cocina, fiambres, u otros especiales.
- El servicio no incluye carga y/o descarga de mercadería.
- Si el servicio es suspendido después de 2 horas de espera se considera el 100% del flete.

Requisitos del proveedor:

- Unidades con GPS, equipo de comunicación y conectados a una central de riesgos.
- El vehículo deberá contar con todos los documentos en regla como Soat y tarjeta de propiedad.
- El personal asignado deberá estar capacitado bajo un protocolo de seguridad en casos de siniestros, intrusión y asalto.
- El Personal deberá estar capacitado y habilitado con sus EPP's
- El personal asignado deberá estar bajo la planilla de la empresa proveedora, así como los seguros correspondientes.
- El proveedor deberá contar con un Seguro de Responsabilidad Civil, Seguro de Deshonestidad y Seguro de Vida por accidentes.
- El proveedor proveerá de seguro SCTR (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo).

**Métrica:**

El servicio será costado por kilómetro de distancia y cantidad de custodios.

**7.2.5. Diseño de procesos**

Se presenta a continuación el diseño de todos los procesos principales durante el uso de la multiplataforma por parte de ambos usuarios

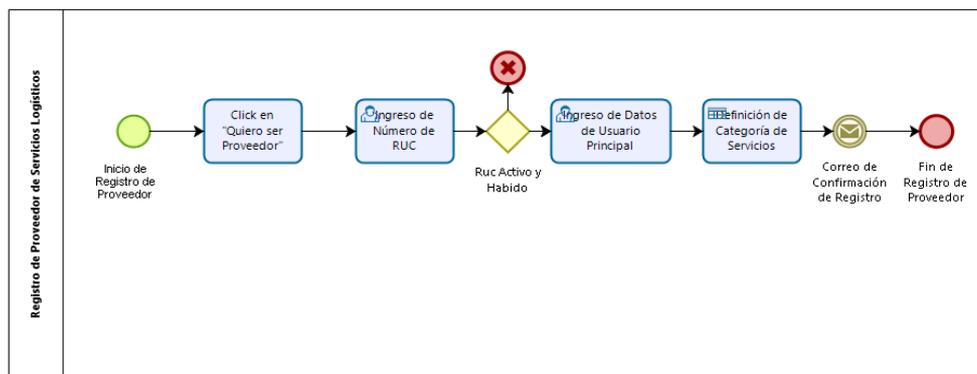
**7.2.5.1. Proceso de Registro de Proveedor de Servicios Logísticos**

El Proceso de Registro de Proveedores de Servicios Logísticos inicia con el registro del Usuario Principal y culmina con la Habilitación de Proveedor para inicio de Operaciones. Este proceso se realiza mediante la versión web exclusivamente. Una vez se ingresa, aparece una opción que indica “Quiero ser Proveedor”. El primer dato que pedirán registrar es el número de RUC, este es el primer filtro para los proveedores ya que

mediante algoritmos automáticos se filtra si el proveedor se encuentra en condición Activo y Habido en Sunat. Si ambas condiciones son positivas, podrán continuar con el registro y si solo una es negativa, le aparecerá un mensaje indicando el mensaje “No se puede continuar con el proceso. Su RUC se encuentra Inactivo o No Habido”.

En el caso que la condición del RUC sea doblemente positiva, la plataforma aperturará los campos de nombre de empresa y dirección - mismos que se llenarán de manera automática con la información del RUC - , nombre de contacto principal, cargo, correo corporativo y teléfono corporativo. Y Adicionalmente una casilla de “Quiero ser Proveedor de” que tendrá una opción de múltiple marcación que indique las cinco categorías de servicios que se tendrán en la multiplataforma. Con ello se procederá a crear el usuario principal de la compañía y le llegará al correo del mismo usuario una confirmación de registro que no incluye una confirmación de activación de cuenta y que solicitará confirmar que es la cuenta registrada mediante el logueo por enlace de “confirmación de registro”.

**Figura 7.2.5.1.1 Proceso de Registro de Proveedor de Servicios Logísticos**



Powered by  
bizagi  
Modeler

Elaboración: Autores de esta tesis

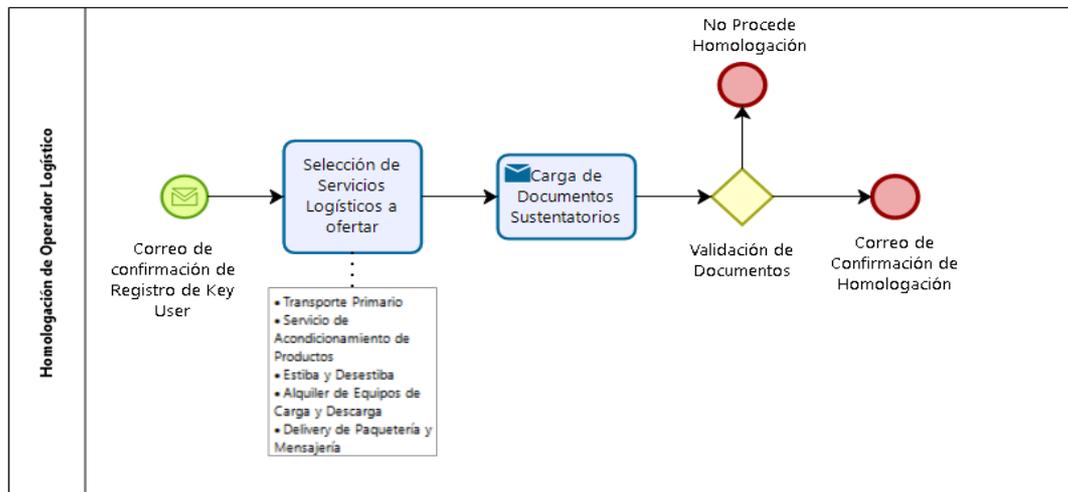
### **7.2.5.2. Proceso de Homologación del Proveedor de Servicios Logísticos**

Una vez realizada la confirmación de registro, le llegará una alerta en el correo y en la multiplataforma bajo la premisa “Proceso de Homologación del Proveedor”. En este comunicado le aparecerá al proveedor un mensaje con la siguiente premisa: “Estás muy cerca de ser proveedor en Logistics Connection, has click aquí para iniciar el proceso de

Homologación”. Al hacer click, se aperturará un link que indique el listado de documentos que se debe subir como parte del Perfil General (documentos legales y financieros de la empresa) y como parte del Perfil por Categoría de Servicio (documentos sectoriales acerca de la propia categoría del servicio). Todos los documentos son mandatorios y no podrá enviarlos si no están todos adjuntados. Una vez los confirme para envío, se solicitará el pago por Homologación y derivará a una cuenta de pago de la empresa homologadora para poder cancelar el costo de Homologación de S/ 750.00. Una vez cancelado el importe, podrá enviar los documentos cargados y con ello la empresa tendrá un plazo de hasta 2 días para confirmar la homologación.

El proceso culmina cuando luego del plazo indicado se recibe un mail indicando “¡Homologación Satisfactoria!. Ya eres parte de Logistics Connection, tu cuenta está activada y lista para que accedas a muchos clientes en un solo click. No olvides ponerte en “ON” para registrar tus horas libres del día y tomar nuevos servicios”

**Figura 7.2.5.2. Proceso de Homologación de proveedores logísticos**



Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.2.5.3. Registro y validación del Contratante de Servicios Logísticos

El Proceso de Registro y validación de contratantes se realiza en la Multiplataforma e inicia a partir del registro del número de RUC, razón social, contacto, correo electrónico y

número de celular del contacto. Los datos pasaran al área de Marketing para su validación a través de interfaces con SUNAT, validaciones con lista Clinton u OFAC y verificaciones con las centrales de riesgo locales. Todo ello con el fin de garantizar el cumplimiento de los requerimientos mínimos para acceder al uso y contratación a través de la multiplataforma.

El proceso contará con los siguientes pasos:

- a. Ingreso a “Registro de Usuarios”
- b. Selección de “Tipo de Usuario”: Contratante
- c. Registro de Nro de RUC, razón social, contacto y número de celular del contacto.

Todos los registros pasan al área de Marketing para su validación y posterior notificación. Los procesos cuentan con parámetros y estándares definidos por cada validación:

1. Condición Activo y Habido: Este estado es el único aceptado por la multiplataforma, en caso de hallarse en condición Inactivo y/o No habido no será habilitado en la multiplataforma.
2. Validación de antigüedad del negocio: Como parte del estándar definido para el ingreso de contratantes es tener una antigüedad de 3 años de registrada en SUNAT.
3. Verificación de lista Clinton u OFAC: A través de esta verificación se busca a posibles clientes y sus representantes legales con una base de datos americana, que cuenta con información relacionada a grupos ilegales alrededor del mundo relacionados con el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. En caso que el posible contratante se encuentre en esta lista será inhabilitado para contratar a través de la multiplataforma.
4. Revisión de centrales de riesgo: El área de marketing habilitará al posible cliente siempre y cuando cuente con un score normal en el caso de la central de riesgos financieros Sentinel y Riesgo bajo en Equifax.

El área de Marketing notificará al posible cliente el resultado de la verificación a través del número de contacto asignado y a través de la multiplataforma. Las validaciones son excluyentes, el no cumplimiento de una de las exigencias lo descalifica para ser habilitado en la multiplataforma. La multiplataforma busca a través de esta verificación acercar clientes con un estándar mínimo en pro de generar relaciones comerciales

saludables con nuestros proveedores y viceversa. En caso de ser habilitado continuara con el registro de datos.

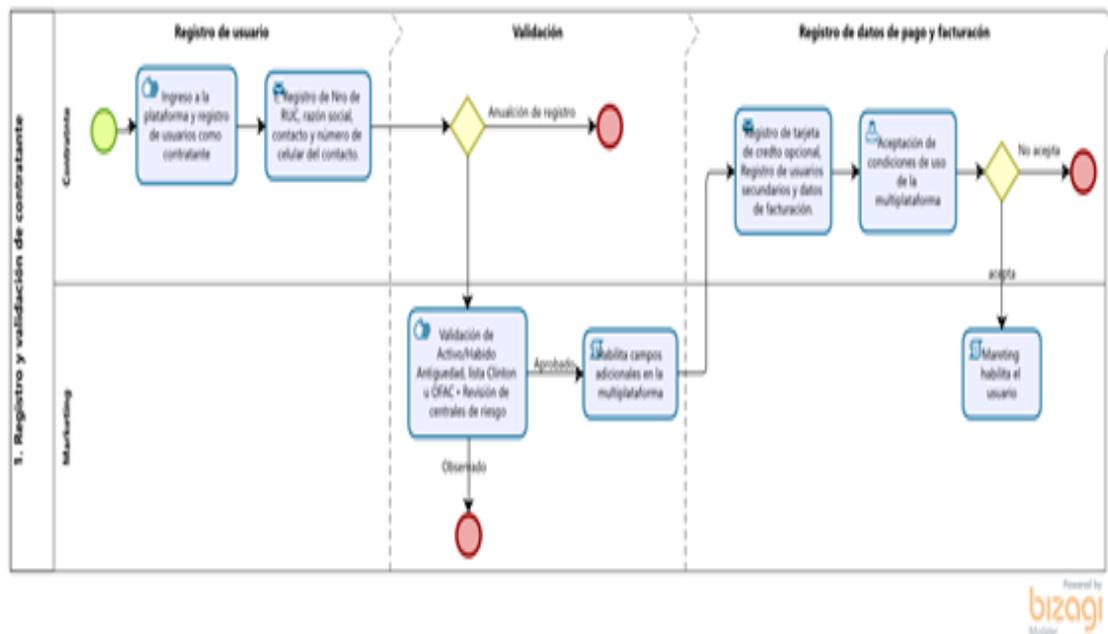
- a) Registro de usuarios secundarios: Este campo permite registrar usuarios principales como administradores, con perfil capaz de acceder a toda la información de los usuarios secundarios. En caso de existir deberá completar los campos de Nombre, cargo, teléfono y correo electrónico. El usuario secundario será notificado vía e mail.
- b) Datos de facturación: El cliente deberá registrar datos relacionados con la emisión y recepción de facturas físicas y electrónicas, así como los contactos para la gestión de un posible comprobante de retención.
- c) Registro de forma de pago: En este campo el cliente debe registrar la forma de pago entre las opciones de al contado, crédito a 15 días, crédito a 30 días y crédito a 45 días. En el caso el cliente elija una opción de crédito pasará por una evaluación crediticia que solicitará anexen documentos adicionales en base al formulario disponible. Logistics Connection notificará al cliente la línea de crédito y el plazo asignado en el caso apruebe la evaluación, y se habilitará un contrato para su firma. Todos los pagos de uso de la multiplataforma (Flat por transacción), así como el costo del servicio, serán realizados a través de las cuentas bancarias de Logistics Connection. No existen pagos a terceros ni pagos directos a los proveedores. En caso de identificar algún caso, por favor notifíquelo a nuestros canales de comunicación. El cliente deberá aceptar la factura de Logistics con el endoso respectivo a fin de que la factura pueda ser negociada posterior al plazo del vencimiento.

El cliente deberá cumplir con el plazo de pago definido, en caso de no realizarlo, Logistics Connection podrá procesar o hacer efectivo las facturas a través de otras herramientas financieras.

Si el cliente mantiene un retraso u omisión de pago de las facturas otorgadas, Logistics Connection podrá disolver el contrato y suspender toda actividad en la multiplataforma así cómo tomar acciones legales para el cumplimiento de las partes.

- d) Aceptación de condiciones comerciales: Logistics Connection ha determinado una lista de condiciones de uso de la multiplataforma, protección de datos, protección legal vigente, buenas prácticas, entre otros. A fin que el cliente acepte las reglas de juego del uso de la multiplataforma. En caso de no aceptarlo, no podrá ser habilitado.

**Figura 7.2.5.3.1. Registro y validación del contratante de servicios logísticos**



Elaboración: Autores de esta tesis

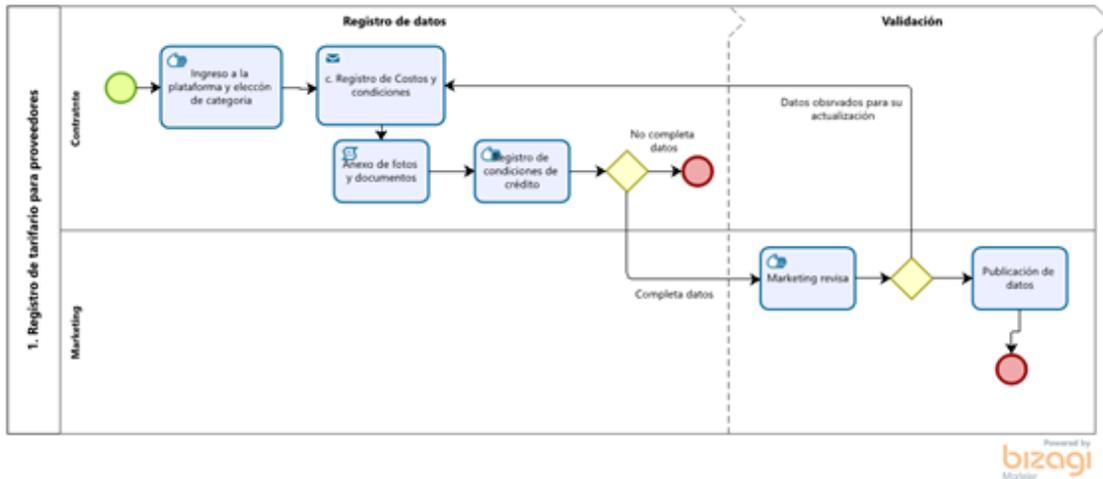
#### 7.2.5.4. Registro de tarifario para proveedores

El proceso de registro de tarifario consiste en una plantilla digital pre definida por Logistics Connection, con campos para diversos costos que el proveedor debe especificar de acuerdo al rubro en el que desea ofrecer sus servicios. Estos costos irán acompañados de condiciones comerciales y sobre costos adicionales que el proveedor considere aplicar en caso de algún incumplimiento. El objetivo de este registro es que, a través de estos costos, los clientes puedan realizar múltiples combinaciones para obtener claramente el costo del servicio que desean adquirir. Estos costos no son manipulables ni editables por el proveedor, salvo previa solicitud 30 días antes y bajo aprobación del área de marketing. Detallamos cada paso:

- a) Elección de categoría: El proveedor elegirá la categoría de productos en el cual ofrecerá sus servicios.
- b) Registro de costos y condiciones: El proveedor deberá completar los campos de costos por cada tipo de servicio dentro de la categoría, considerando costos por modelo, tiempo, volumen, zona geográfica, entre otras variables. Cada campo irá acompañado de condiciones comerciales. Adicional a ello el proveedor puede incluir fotos, documentos del servicio, maquinaria o personal según corresponda.
- c) Registro de sobre costos: El proveedor deberá considerar sobre costos que apliquen para sus servicios ya sea por omisión del cliente o perjuicio del proveedor, considerando que estos sobre costos podrían influenciar en la aceptación de la contratación de sus servicios. Al momento del registro, estos datos pasaran al área de Marketing para su aceptación.
- d) Condiciones de crédito: El proveedor cuenta con la facultad de ofrecer sus servicios en distintas alternativas de pago ya sea al contado o con factura a 30, 45, 60 y 90 días. Solo el pago al contado cuenta con la posibilidad de aplicar un descuento. Las condiciones al crédito estarán sujetas a la evaluación que realice el proveedor sobre el cliente asignado.
- e) Revisión de los datos: El Área de marketing revisará si las condiciones y penalidades sugeridas por el proveedor son aplicables para los servicios descritos. El área de marketing no podrá modificar ni influir en los precios con el fin de promover una libre competencia entre los proveedores, en caso de alguna observación o inconsistencia, se contactará al proveedor para afinar lo registrado.
- f) Publicación: Una vez que todas las observaciones sean absueltas, el área de marketing publicará los costos del proveedor en la multiplataforma a fin que sean visibles ante los clientes.

El proveedor deberá realizar el mismo procedimiento por cada categoría en el cual desea publicar sus servicios.

**Figura 7.2.5.4.1 Registro de tarifario para proveedores**



Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.2.5.5. *Proceso de Gestión de disponibilidad de servicios logísticos - Proveedor*

En este proceso, el proveedor gestionará adecuadamente los servicios logísticos que ofrece con la finalidad de que los mismos estén actualizados en tiempo real y sean visualizados de acuerdo a los requerimientos de los contratantes. Este proceso inicia desde la configuración de disponibilidad de servicios logísticos hasta su actualización y carga a la multiplataforma. Se detallan a continuación los pasos de este proceso perteneciente al proveedor:

- Se ingresa a la multiplataforma con el usuario asignado
- Se va a la opción de configuraciones de usuario
- Elegir la opción de disponibilidad de servicios logísticos

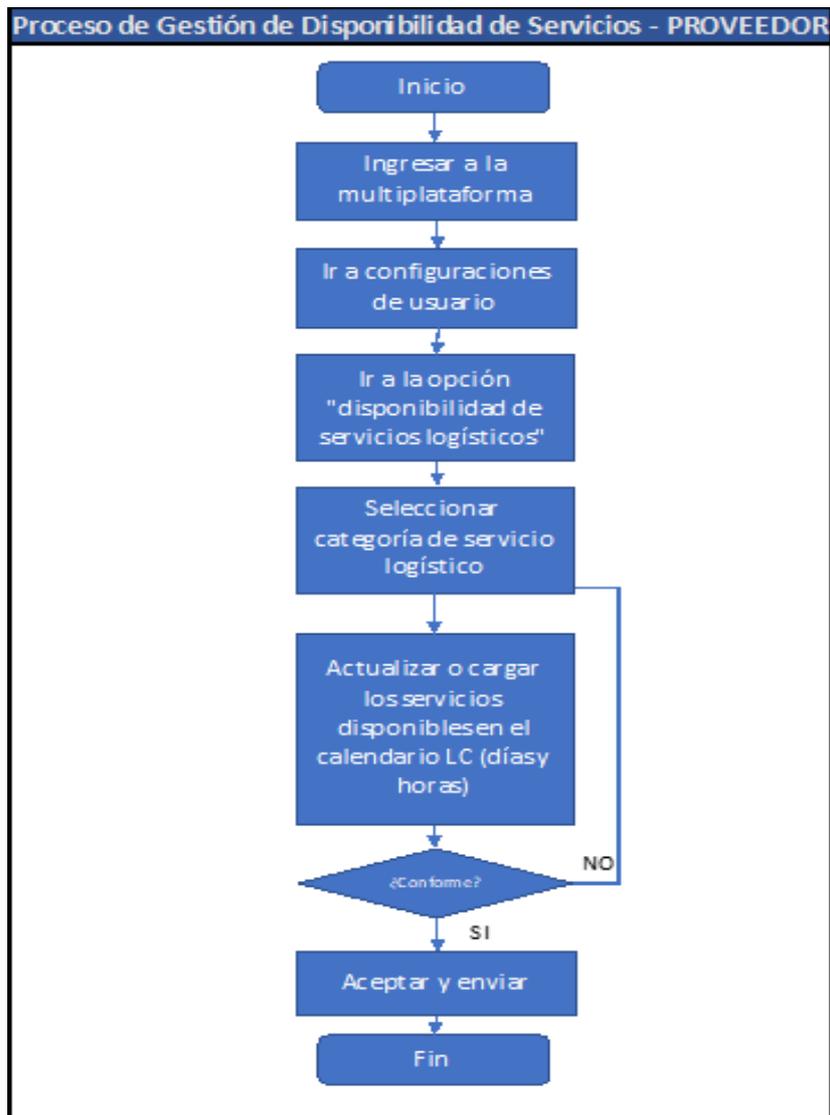
Seleccionar la categoría de servicio logístico a brindar:

- Transporte
- Alquiler de maquinarias de carga
- Acondicionamiento de carga
- Estiba y desestiba
- Resguardo/Seguridad

Actualizar y/o cargar los servicios disponibles considerando:

- Fecha exacta y rango horario
- Cantidad de unidades/servicios disponibles
- Si todo es conforme se acepta y se envía la actualización
- Se valida su visualización en la multiplataforma
- Fin de este proceso.

**Figura 7.2.5.5.1. Flujo del proceso de Gestión de disponibilidad de servicios logísticos – Proveedor**



Elaboración: Autores de esta tesis

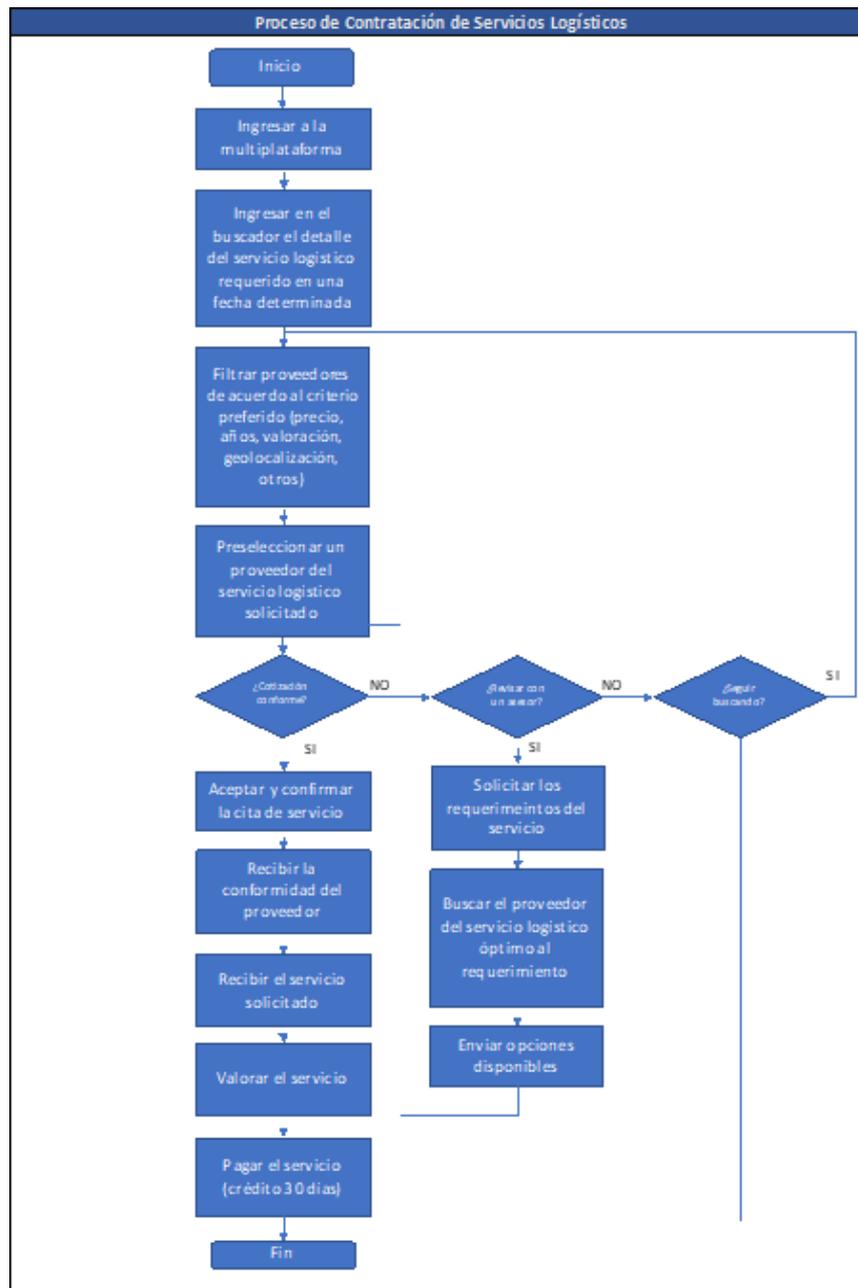
#### **7.2.5.6. Proceso de Contratación de Servicios Logísticos**

En este proceso, el contratante podrá realizar la búsqueda y elección de acuerdo de sus requerimientos de un servicio logístico en específico. Este proceso inicia desde la búsqueda del servicio requerido hasta el pago del servicio y su valoración final

- El contratante ingresa a la multiplataforma con su usuario
- **Se ingresa el detalle del servicio:** el usuario deberá entregar detalles del servicio a solicitar para que se realice la búsqueda del proveedor disponible y adecuado para esta operación. Para ello deberá:
  - **Seleccionar la categoría:** deberá elegir entre las cinco categorías disponibles
    - Transporte
    - Alquiler de maquinarias de carga
    - Acondicionamiento de carga
    - Estiba y desestiba
    - Servicio de custodia de mercadería
- **Llenar filtros de servicio:** Depende del servicio, la multiplataforma solicitará detallar ciertas características del servicio, así como la fecha predeterminada y dirección de ejecución
- **Búsqueda del proveedor:** con la información entregada por el usuario final, se realizará la búsqueda del proveedor, la cual, combinando la información del detalle del servicio con los proveedores logísticos disponibles en la fecha y características solicitadas, mostrará todos los que estén disponibles.
  - Existirá una operación de “Orden de visualización”, donde el usuario final podrá definir el criterio de visualización de los proveedores, ya sea por precio, valoración, geolocalización, años de experiencia, entre otros.
  - Selección del proveedor: en base al criterio del usuario final, se seleccionará el proveedor con un click y de manera automática se realizará la cita para el servicio.

- De tener alguna duda el contratante tiene la opción de solicitar apoyo con un asesor logístico online, mediante un chatbox, el cual le permitirá resolver cualquier inquietud respecto a la precisión de los requerimientos del servicio logístico a contratar
  - Se acepta la oferta de ser conforme y se confirma la cita de servicio
- **Confirmación de Cita de Servicio:** llegará un correo sobre los detalles de la cita, y se visualizará en el calendario la misma.
- **Ejecución del Servicio:** el servicio se realizará en el día solicitado, durante este proceso existirán tres hitos importantes:
  - Llegada al punto de Inicio de Servicio: el proveedor enviará una alerta una vez llegue al punto inicio de servicio y adjuntará en la multiplataforma una prueba de llegada
  - Realización del servicio: además de ejecutar el servicio, dada las características de trazabilidad y geolocalización, la multiplataforma mostrará el tiempo de demora en la realización del servicio.
  - Fin de servicio: una vez el servicio se culmine, el proveedor deberá enviar la alerta de Fin de Servicio y adjuntar la prueba de finalización
  - Confirmación de fin de servicio: la alerta en la multiplataforma enviará de manera automática un correo del proveedor al usuario final sobre el fin del servicio y el resumen de la operación realizada.
  - Valoración del servicio: con ello el usuario final podrá realizar la valoración del servicio, dando un puntaje tanto al proveedor como al servicio realizado mediante estrellas (de 1 a 5 estrellas) y una breve encuesta de satisfacción.
- **Pago del Servicio:** Una vez realizada la valoración, llegará de manera automática el documento de cobranza por correo y deberá cancelarse a los 30 días de emitida.
- Fin de proceso

**Figura 7.2.5.6.1. Proceso de Contratación de servicios logísticos**



Elaboración: Autores de esta tesis

**7.2.5.7. Toma del Servicio Logístico por parte del Proveedor**

- Aviso de disponibilidad de proveedor: el operador logístico ingresará a la multiplataforma mediante la opción “Operador disponible”
- Actualización de agenda: Aparecerá un mensaje que indique “tiene citas pactadas”. En el caso que el proveedor tenga algún servicio por

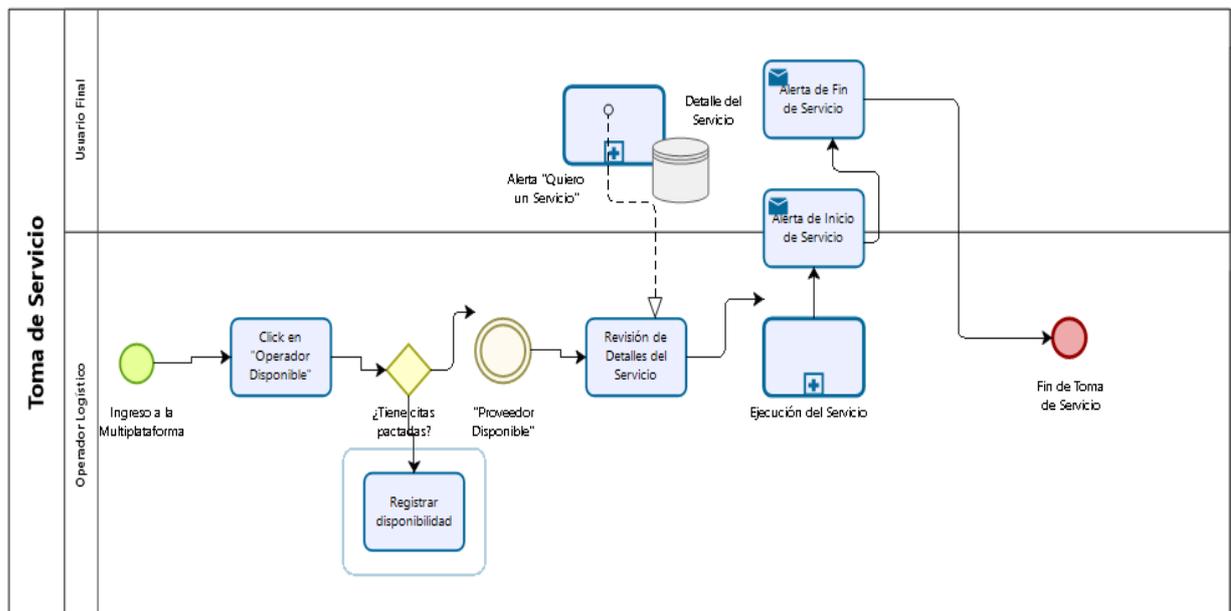
realizarse durante el día o en los siguientes días, el proveedor deberá marcar SI y le permitirá marcar las horas o días rojos donde no puede tomar ningún servicio. En el caso no tenga ningún servicio pactado, solo deberá marcar NO y estará automáticamente disponible en cualquier horario.

- Una vez un usuario final requiera el servicio, la multiplataforma buscará y mostrará los operadores logísticos disponibles y una vez el usuario final decida por un operador, le llegará al operador logístico una alerta de “Quiero un servicio” que indique los detalles del servicio que se desea contratar y la fecha y hora solicitada, misma que ya está filtrado coincide con la disponibilidad previamente registrada del operador logístico.
- El operador logístico revisará los detalles y si existe alguna duda antes de confirmar el servicio, hará click en el botón “Chat con el usuario” y le escribirá por mensajería instantánea dentro del aplicativo para resolver cualquier duda.
- Una vez tenga los detalles que estén pendientes y verifique que podrá realizar el servicio, hará click en “Acepto” y de inmediato el sistema alertará al usuario final y generará una cita entre ambos, la cual quedará registrada en la multiplataforma hasta la realización del servicio.
- En la fecha de la realización del servicio, el operador logístico deberá entrar a la Multiplataforma en la opción “Mis servicios” para ingresar a la cita a realizar y una vez llegue al punto deberá indicar la opción “Inicio de servicio” la cual registrará el horario y el lugar mediante geolocalización. Además, se solicitará adjuntar una prueba de llegada antes de poder continuar navegando en la multiplataforma, por lo que el proveedor deberá tomar una foto que quedará registrada como prueba de llegada.
- Una vez culminado el servicio, el proveedor deberá volver a “Mis servicios” e indicar la opción “Fin de Servicio” la cual una vez seleccionada, mostrará una opción de “¿Desea reportar alguna incidencia?”, en el caso indique que NO, la siguiente pantalla solicitará al proveedor enviar la prueba de realización de servicio que constará de

guía de ejecución de servicio sellada y firmada por la empresa del usuario final y la firma electrónica como confirmación. En el caso indique que SÍ hay una incidencia, la siguiente pantalla permitirá registrar la incidencia para luego enviar la prueba de realización de servicio.

- Una vez subida la prueba de realización del servicio, el sistema validará con el usuario final si efectivamente da por confirmado el servicio, una vez el usuario confirme, el sistema dará por concluida la operación y permitirá la generación de documento de cobranza, el cual se enviará de manera automática al usuario final.

**Figura 7.2.5.3.2.1. Proceso de Toma de Servicio**



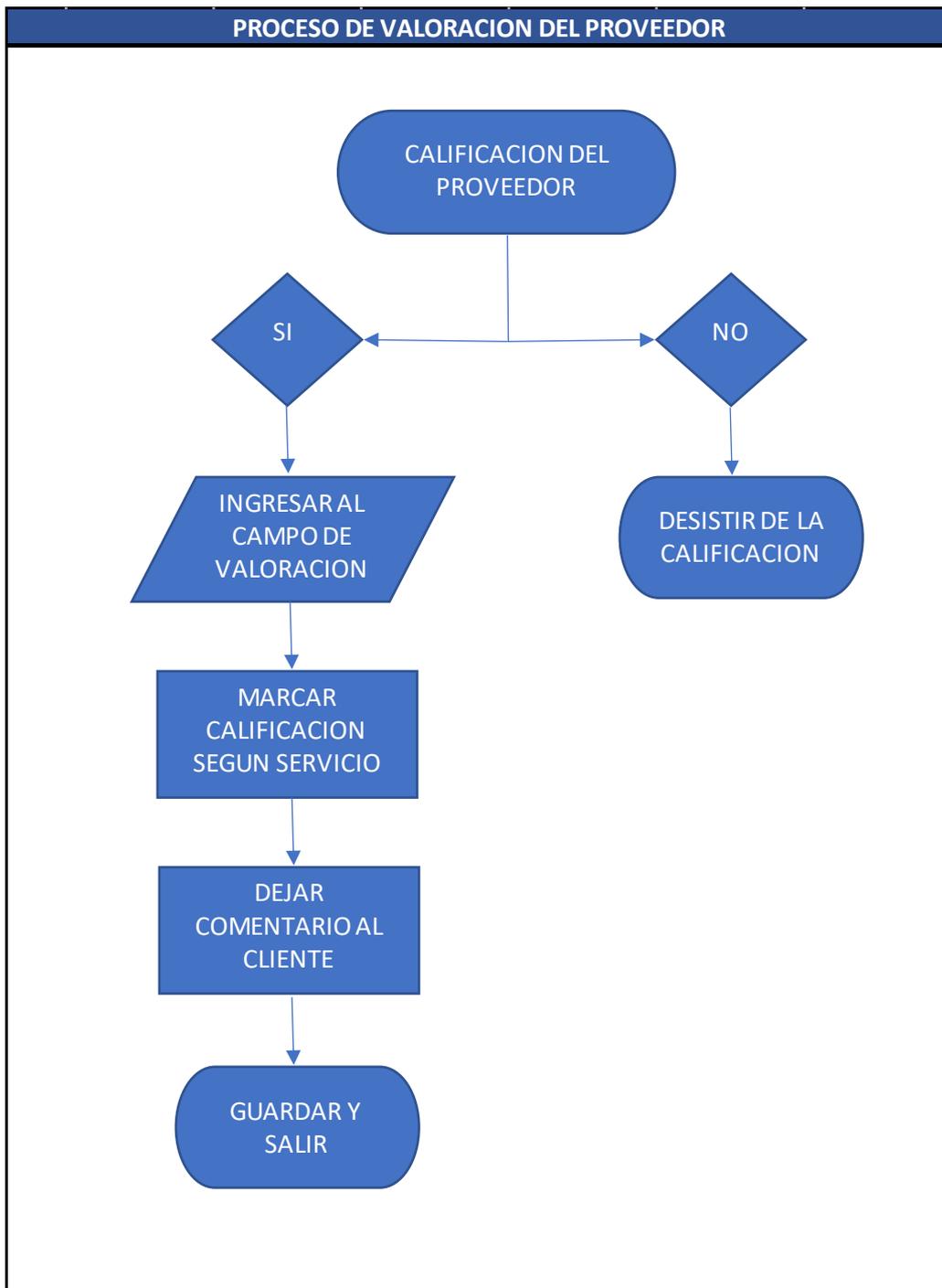
Elaboración: Autores de esta tesis

#### **7.2.5.8. Proceso de Contratación de Valoración del proveedor**

- El cliente luego de haber recibido y confirmado el servicio tiene el acceso a calificar y valorar el servicio de atención por parte del proveedor.
- En este campo el cliente deberá confirmar si desea o no calificar al proveedor para luego seguir con los siguientes pasos.

- En caso no desee calificar al proveedor, deberá marcar la opción “NO” y desistir de dicha oportunidad de calificación del servicio recibido.
- En caso si desee calificar al proveedor, deberá marcar la opción “SI” y proseguir con la calificación.
- El cliente podrá calificar el servicio recibido completando según su criterio y experiencia del mismo marcando el total de estrellas que le aparecerá para dar una máxima calificación o ningún de las estrellas para dar la peor calificación. Estas calificaciones están relacionadas también con la comunicación que haya tenido con el proveedor, si fue muy buena, buena, intermedia, mala o muy mala.
- Posteriormente tendrá la opción de dejar un comentario sustentando su marcación y/o su gerencia al proveedor. De esta manera todos los demás clientes podrán contar con una buena o mala referencia sobre el proveedor antes de contratarlo.
- Finalmente deberá dar clic en guardar y salir

**Figura 7.2.5.8.1. Proceso de Valoración del proveedor**

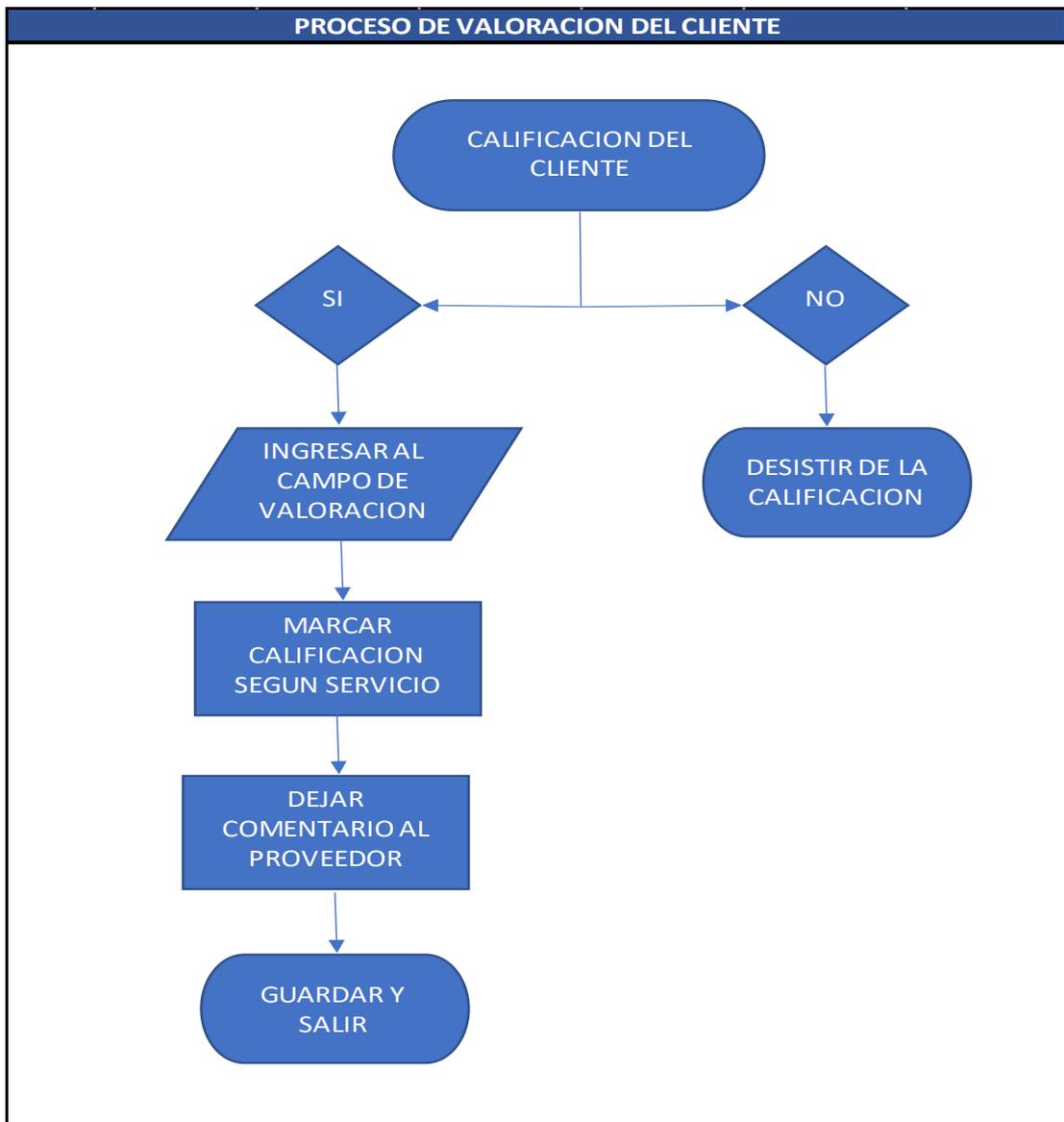


Elaboración: Autores de esta tesis

### ***7.2.5.9. Proceso de Contratación de Valoración del cliente***

- El proveedor luego de haber atendido al cliente y confirmado el servicio tiene el acceso a calificar y valorar al cliente.
- En este campo el cliente deberá confirmar si desea o no calificar al cliente para luego seguir con los siguientes pasos.
- En caso no desee calificar al proveedor, deberá marcar la opción “NO” y desistir de dicha oportunidad de calificación de la comunicación recibida.
- En caso si desee calificar al cliente, deberá marcar la opción “SI” y proseguir con la calificación.
- El proveedor podrá calificar el servicio recibido completando según su criterio y experiencia del mismo marcando el total de estrellas que le aparecerá para dar una máxima calificación o ningún de las estrellas para dar la peor calificación. Estas calificaciones están relacionadas también con la comunicación y el trato que haya tenido con el cliente, si fue muy buena, buena, intermedia, mala o muy mala.
- Seguidamente tendrá la opción de calificar al proveedor si realizó el pago del servicio o no.
- Posteriormente tendrá la opción de dejar un comentario sustentando su marcación y/o su gerencia al proveedor. De esta manera todos los demás proveedores podrán contar con una buena o mala referencia sobre el cliente antes de contratarlo.
- Finalmente deberá dar clic en guardar y salir

**Figura 7.2.5.9.1 Proceso de Valoración del cliente**



Elaboración: Autores de esta tesis

### **7.2.6. User Experience**

Se ha determinado que en lo referente a la experiencia del usuario de la multiplataforma Logistics Connection, el diseño se basará en el fácil acceso y claridad en los servicios logísticos que ofrece, tanto en la versión web como en la versión app móvil; para lograr posicionamiento e identificación de la marca,

### **7.2.6.1. Objetivo de UX**

Busca una relación armoniosa entre los usuarios y la multiplataforma, a fin de lograr la optimización de la tasa de conversión y la mejor experiencia con el menor esfuerzo posible, aplicando técnicas que midan un conjunto de sensaciones, emociones y valoraciones de la interacción de nuestros actores: proveedores y contratantes de servicios logísticos. Los principales aspectos a considerar:

- Interacción con el menor número de clics
- Presentar solo las principales opciones de acuerdo con los filtros de búsqueda
- Responderá a las últimas tendencias de portabilidad
- La operatividad de la página web y de la app tendrán un sistema de soporte que garantizará su funcionalidad

### **7.2.6.2. Contexto**

Se estudia la propuesta de valor y procesos de ambos frentes (usuario y proveedores), así como información obtenida de la entrevista a expertos y encuestas. También se investiga a los actores y el contexto en el que se desenvuelven a fin de conocer los distintos escenarios, perfiles y características actuales.

### **7.2.6.3. Organización**

Se busca definir los flujos reales que tendrá la herramienta digital en sus ambas versiones, aplicando criterios técnicos como Flujogramas, los cuales ya se tienen definidos en el plan operativo.

### **7.2.6.4. Prototipado**

En esta etapa se definirán las pantallas del producto y las funcionalidades que tendrá la multiplataforma a través de diagramas digitales, Wireframes y guías de usabilidad. Aquí el diseño en bajo a fin de ir afinando la versión previa al diseño.

### **7.2.6.5. Pruebas**

Se busca validar el prototipado a través de la interacción de un grupo pequeño de usuarios, esperando un feedback que respalde la interacción definida y/o una respuesta que mejore o reformule algunos diagramas, en busca de la caracterización óptima con el usuario. La evidencia será registrada a través de reportes de testeo.

### 7.2.6.6. Diseño

En esta etapa se generan pantallas gráficas muy visuales para cada producto y proceso; asimismo, se aplica conceptos de color, iconografía y tipografía. Se propone usar las siguientes técnicas:

- **CREAZY EGG.** Aplicado para la versión app, esta técnica está enfocada en identificar las acciones de los usuarios a través de un sistema de calor
- **Usabilidad de laboratorio.** Esta técnica complementa la información obtenida a través d entrevistas en el cual desarrollan una serie de tareas y se recibe un feedback directo.

A continuación, se presenta diseño del prototipado de la página web:

Figura 7.2.6 Prototipado



Elaboración: Autores de esta tesis

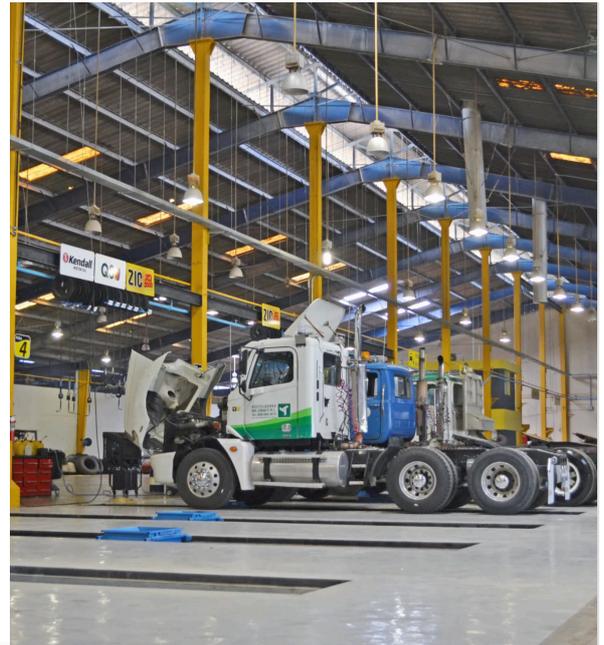
**Figura 7.2.6.2 Plataforma-Acerca de**

## Acerca de Nosotros

Es una **multiplataforma B2B** que busca **transformar** la forma de **contratar**.

**Conecta proveedores** previamente **homologados** de **servicios logísticos** con **clientes** de manera **ágil** y **segura**, **reduciendo costos** y **tiempos** en este proceso.

Conócenos



Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 7.2.6.3 Servicios de la Plataforma**

**Transporte de Carga Terrestre**

**Acondicionamiento de Carga**

**Servicio de Estiba y Desestiba**

**Alquiler de equipo de carga y descarga**

**Resguardo de mercadería**

## Nuestros Servicios

Ofrecemos cinco principales categorías de servicios logísticos, con proveedores homologados a nivel Lima Metropolitana y Callao.

Acerca de nuestros servicios logísticos

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 7.2.6.4 Beneficios de la Plataforma**



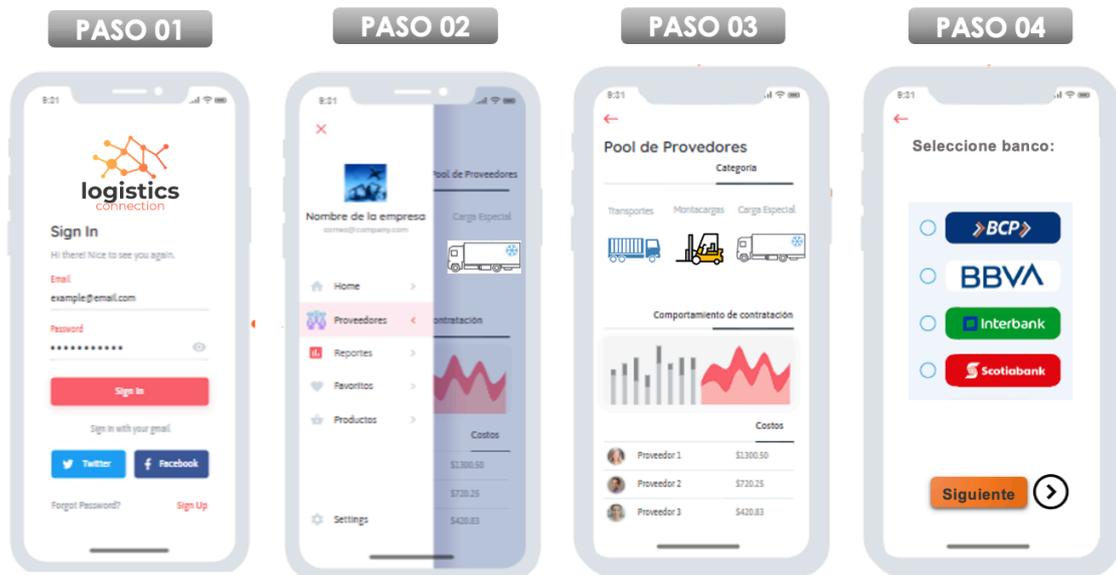
### Logistics Connection

Ofrecemos a su disponibilidad lo último en tecnología de monitoreo y analítica para sus servicios logísticos a contratar.

Elaboración: Autores de esta tesis

Y respecto diseño del aplicativo móvil:

**Figura 7.2.6.5 Aplicativo Móvil**



Elaboración: Autores de esta tesis

Se pueden visualizar 4 pasos principales: el loggeo de la cuenta, la búsqueda del servicio logístico requerido, la selección del proveedor del mismo y finalmente la selección del pago.

### 7.2.6.7. *Testeo*

Es la etapa final de recopilación de datos captados a través de la interacción de diseño final en una muestra definida, a fin que sean analizadas y consideradas para la producción de la multiplataforma. Se espera identificar si la propuesta presentada propone una herramienta que se muestre accesible e intuitivo para los distintos perfiles de usuarios, así como amigable en componentes y tiempo, que logre el objetivo de la propuesta de valor.

### 7.2.7. *Presupuesto de Operaciones*

Para el presupuesto de Operaciones se considera todo lo necesario para tener activa la multiplataforma durante todo el proyecto. Para ello se toma en cuenta el soporte y mantenimiento para el funcionamiento de la misma, un paquete de horas anual para desarrollos que se requieran hacer en cada año y la infraestructura Azure en base a las transacciones que tenga el proyecto.

**Tabla 7.2.6.1. Presupuesto de Operaciones por Año**

Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Soporte y Mantenimiento	S/48,000	S/48,000	S/48,000	S/48,000	S/48,000
Paquete de Horas de Desarrollo	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000
Infraestructura Azure en Base a Transacciones	S/6,000	S/6,000	S/6,000	S/6,000	S/6,000
	<b>S/62,000</b>	<b>S/62,000</b>	<b>S/62,000</b>	<b>S/62,000</b>	<b>S/62,000</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

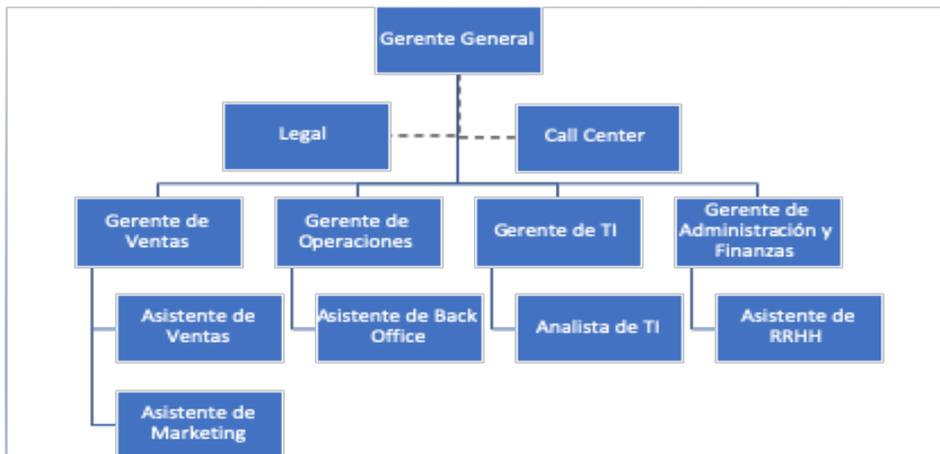
## 7.3. **Plan de Recursos Humanos**

### 7.3.1. *Estructura organizaciones*

La estructura organizacional de la empresa estará conformada durante los dos primeros años por un Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones, Gerente de Tecnología de Información, Gerente de Administración y Finanzas. En el año 3 se ampliará el personal y se contará adicionalmente con un asistente de ventas, un asistente de Marketing, dos asistentes de Back Office, un analista de TI y un Asistente de Recursos Humanos. Todo el equipo estará incluido en la planilla de la empresa. El mantenimiento de la plataforma web y los recursos informáticos necesarios para su funcionamiento estará a cargo de una empresa de TI tercera. Por otro lado, para las actividades relacionados con

atención al cliente, el servicio será tercerizado y ejecutado por una empresa especializada de call center, así como también asesoría legal.

**Figura 7.3.1.1. Organigrama de la empresa**



Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.3.2. Perfiles de Puesto

**Tabla 7.3.2.1. Puesto: Gerente General**

<b>Cargo</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Jefe directo</b>	Directorio
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Trabajador en Planilla
<b>Perfil del profesional</b>	Es el representante legal de la empresa. Tiene como función principal llevar el control del proceso administrativo y de velar por el cumplimiento de las políticas y procesos de la empresa. También es responsable de la firma de los contratos con los proveedores y de establecer alianzas estratégicas para el crecimiento de la empresa.

<b>Requisitos</b>	- 5 años de experiencia en cargos similares.
	- Educación Superior comprobada
	- Capacidad demostrada de comunicación efectiva y habilidades interpersonales a todo nivel.
	-Capacidad de toma de decisiones bajo situaciones de presión.

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.2.2. Puesto: Gerente de Ventas**

<b>Cargo</b>	<b>Gerente de Ventas</b>
<b>Jefe directo</b>	Gerente General
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Trabajador en Planilla
<b>Perfil del profesional</b>	El Gerente de Ventas tiene como función principal lograr el crecimiento y los objetivos de venta mediante una gestión acertada del equipo de ventas.
<b>Requisitos</b>	- 5 años de experiencia comprobada en cargos similares.
	- Grado superior de estudios, de preferencia con especialización.
	- Flexible en tiempos de cambio.
	-Habilidades para identificar de problemas potenciales y manejar negocios en entornos de incertidumbre. Conocimientos para la elaboración de planes contingencia para el mercado local.

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.2.3. Puesto: Asistente de Marketing**

<b>Cargo</b>	<b>Asistente de Marketing</b>
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Ventas
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Trabajador en Planilla
<b>Perfil del profesional</b>	Brinda el soporte necesario en el manejo de social media corporativo, creando y actualizando nuevo contenido e interactuando con los clientes, en caso la demanda de servicio al cliente se vea incrementada. Debe velar por la reputación de la empresa manteniendo cercanía y una comunicación efectiva con el público. Debe manejar la estrategia de contenidos que conlleve a la compañía a posicionarse en the mind del consumidor digital.
<b>Requisitos</b>	- 4 años de expertise en puestos similares.
	- Profesional de Marketing con especialidad en Marketing Digital.
	- Flexible en tiempos de cambio.
	-Capacidad para identificar problemas en entorno VUCA

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.2.4. Puesto: Asistente de Ventas**

<b>Cargo</b>	<b>Asistente de Ventas</b>
<b>Jefe directo</b>	Gerente de Ventas
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Trabajador en Planilla

<b>Perfil del profesional</b>	Debe alcanzar los objetivos de venta establecidos por la empresa. Adquirir y consolidar clientes haciendo que la empresa sea competitiva e innovadora. Debe elaborar planes de ventas y justificarlos ante la alta dirección.
<b>Requisitos</b>	-4 años de expertise en puestos similares.
	- Habilidades interpersonales a todo nivel.
	- Flexible en tiempos de cambio.
	-Capacidad para identificar problemas en entorno VUCA

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.2.5. Puesto: Gerente de TI**

<b>Cargo</b>	<b>Gerente de TI</b>
<b>Jefe directo</b>	Gerente General
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Trabajador en Planilla
<b>Perfil del profesional</b>	El Gerente de TI es responsable del desempeño general de la multiplataforma. Está en constante comunicación con la empresa que brinda el servicio de funcionamiento de la multiplataforma.
<b>Requisitos</b>	- 5 años de expertise en puestos similares.
	- Profesional en ingeniería de sistemas. De preferencia una Maestría en TI
	- Flexible en tiempos de cambio.
	-Capacidad para identificar problemas en entorno VUCA

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.2.6. Puesto: Analista de TI**

<b>Cargo</b>	<b>Analista de TI</b>
<b>Jefe directo</b>	Gerente de TI
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Trabajador en Planilla
<b>Perfil del profesional</b>	El analista de TI es responsable de asegurar el desempeño las operaciones en la multiplataforma, así como de brindar un soporte interno y externo, realizando un continuo monitoreo de las posibles incidencias y percances que pudieran existir durante la experiencia del usuario.
<b>Requisitos</b>	- 4 años de expertise en puestos similares.
	-Profesional comprobado en ingeniería de sistemas y manejo de redes.
	- Flexible en tiempos de cambio.
	-Capacidad para identificar problemas en entorno VUCA

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.2.7. Puesto: Gerente de Administración y Finanzas**

<b>Puesto</b>	<b>Gerente de Administración y Finanzas</b>
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente General
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Trabajador en Planilla

<b>Perfil Ocupacional</b>	El Gerente de Administración y Finanzas es el encargado de planificar, organizar y controlar la Gestión de los Recursos Humanos, Contables, Activos Fijos y de Finanzas, además de brindar apoyo administrativo que requiera la empresa.
<b>Requisitos</b>	- 5 años de expertise en puestos similares.
	- Profesional con especialidad en Finanzas y Contabilidad
	- Habilidades de análisis y resolución de conflictos.
	-Capacidad para identificar problemas en entorno VUCA

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.2.8. Puesto: Asistente de RRHH**

<b>Puesto</b>	<b>Asistente de RRHH</b>
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente de Administración y Finanzas
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Trabajador en Planilla
<b>Perfil Ocupacional</b>	Encargado de realizar el proceso de búsqueda de personal según solicitud de cada área, así como también llevar el control de la planilla de la empresa.
<b>Requisitos</b>	- 5 años de expertise en puestos similares.
	- Capacidad demostrada de comunicación efectiva y habilidades interpersonales a todo nivel.
	- Capacidad de resolución de conflictos
	-Capacidad de persuasión y motivación

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.2.9. Puesto: Call Center**

<b>Puesto</b>	<b>Call Center</b>
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente General
<b>Naturaleza de la Vinculación</b>	Personal Externo
<b>Perfil Ocupacional</b>	Es el encargado de guiar y asistir a los clientes en el uso y navegación web y app, resolviendo dudas y/o consultas respecto al uso de la plataforma. Asimismo, dar respuesta a reclamos de acuerdo a los protocolos definidos tanto a contrantes como proveedores.
<b>Requisitos</b>	- Capacidad demostrada (previa evaluación) de comunicación efectiva y habilidades interpersonales a todo nivel.
	-Capacidad de persuasión y motivación
	- Flexible en tiempos de cambio.
	-Capacidad para proponer mejores prácticas para el desarrollo de procesos y de su gestión

Elaboración: Autores de esta tesis

### **7.3.3. Plan de Selección, Inducción y Capacitación de Personal**

#### **a. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal**

**Reclutamiento.** Se realizará la convocatoria del puesto a través de la publicación del requerimiento de personal en LinkedIn donde se detallará el nombre de la empresa, rubro, especificaciones del puesto, beneficios, horarios y modalidad de trabajo. En esta publicación se indicará el lugar donde se deberá enviar el curriculum vitae.

**Selección.** Recibidos los currículums vitae se seleccionarán a los postulantes que cumplan con las expectativas del solicitante y se procederá a programar las entrevistas previo llenado de una ficha de solicitud de empleo.

**Contratación.** El postulante que haya superado las pruebas establecidas por la empresa y la persona solicitante, será contratado e ingresado a planilla. La jornada laboral será de lunes a viernes de 9.00 a.m a 1.00 p.m y de 2p.m a 6.00 p.m con ventana de una hora de refrigerio.

**b. Estrategia de inducción, capacitación y evaluación de personal.**

**Inducción.** Se busca desde el primer día que los colaboradores esten alineados con la misión, visión y valores de la empresa, para ello se realizará una capacitación inicial antes del inicio del período laboral con el fin de que el trabajador se identifique con la empresa.

**Capacitación y evaluación.** Con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa se identificarán las competencias necesarias para el puesto, así como las habilidades y actitudes de los trabajadores mediante un proceso de estudio anual del puesto, evaluando así el desempeño del colaborador de una manera holística e identificando las brechas que pudieran existir a fin que sean cubiertas y que el trabajador pueda realizar de manera más eficiente su trabajo. De esta forma se elaborará un plan de capacitación en temas alineador a su ejercicio diario en la empresa, que permitan desarrollarse de maner profesional y personal.

**c. Política de Remuneraciones y Beneficios**

Se aplicará lo descrito en la Ley General del Trabajo del Perú. Posterior a la contratación, se inscribirá al personal en Essalud, según el procedimiento indicado en el portal <http://www.sunat.gob.pe/> , posterior a ello se verificará en el portal [www.essalud.gob.pe](http://www.essalud.gob.pe).

**7.3.4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos**

Para el presupuesto del Plan de Recursos humanos, se ha proyectado iniciar con 5 posiciones en planilla, las cuales refieren a los 5 gerentes de área cuyas funciones serán realizadas por los accionistas. El presupuesto contempla un sueldo en el año 1 de S/ 4000 nuevos soles, el cual asciende a partir del siguiente año a S/ 5,000 para todas las gerencias, salvo por la gerencia general que obtiene un sueldo de S/ 5,500.

Adicionalmente, se considera a partir del año 3 un incremento de personal en relación con el crecimiento de transacciones y ventas de la multiplataforma, lo cual demandará mayor recurso humano. En la tabla 7.3.4.1., se puede apreciar las planillas de sueldos mensuales del primer año, la cual contempla el detalle de sueldos más beneficios sociales otorgados. En los anexos del XIV al XVII se podrán encontrar las planillas mensuales de los 5 años de la operación. Asimismo, en la tabla 7.3.4.2., se podrá apreciar el presupuesto anualizado de Recursos Humanos para los cinco años.

**Tabla 7.3.4.1. Planillas de Sueldos mensuales por cargo en el año 1**

C O D	CARGO	SALARIO BRUTO		AÑO 1						Total. DESC.	Neto a Pagar	Aportacio nes
				O.N .P.	SPP			Total AFP	Renta 5ta. Cat.			ESSALUD
					A.F.P	Prima	Comisio n					
					13 %	10.00%	seguro					
1	Gerente General	4,000.00	5ta	-	400.00	54.00	62.00	516.00	373.32	889.32	3,110.68	360.00
2	Gerente de Ventas	4,000.00	5ta	-	400.00	54.00	62.00	516.00	373.32	889.32	3,110.68	360.00
3	Gerente de Operacio nes	4,000.00	5ta	-	400.00	54.00	62.00	516.00	373.32	889.32	3,110.68	360.00
4	Gerente de TI	4,000.00	5ta	-	400.00	54.00	62.00	516.00	373.32	889.32	3,110.68	360.00
5	Gerente de AF	4,000.00	5ta	-	400.00	54.00	62.00	516.00	373.32	889.32	3,110.68	360.00
		<b>12,000.00</b>		-	<b>1,200.00</b>	<b>162.00</b>	<b>186.00</b>	<b>1,548.00</b>		<b>2,667.97</b>	<b>9,332.03</b>	<b>1,080.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.3.4.2. Presupuesto Anual del Plan de Recursos Humanos**

Puesto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General		S/56,680	S/77,935	S/77,935	S/77,935	S/77,935
Gerente de Ventas		S/56,680	S/70,850	S/70,850	S/70,850	S/70,850
Gerente de Operaciones		S/56,680	S/70,850	S/70,850	S/70,850	S/70,850
Gerente de TI		S/56,680	S/70,850	S/70,850	S/70,850	S/70,850
Gerente de AF		S/56,680	S/70,850	S/70,850	S/70,850	S/70,850
1 asistente de Mkt		S/0	S/0	S/28,340	S/28,340	S/28,340
1 asistente de Ventas		S/0	S/0	S/0	S/28,340	S/28,340
1 asistente de Back Office (Homologación)		S/0	S/0	S/28,340	S/28,340	S/28,340
1 asistente de Back Office (Aseor de OPS)		S/0	S/0	S/0	S/31,883	S/31,883
1 analista de TI		S/0	S/0	S/31,883	S/31,883	S/31,883
Asistente de RRHH		S/0	S/0	S/28,340	S/28,340	S/28,340
		<b>S/283,400</b>	<b>S/361,335</b>	<b>S/478,238</b>	<b>S/538,460</b>	<b>S/538,460</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 7.4. Plan Financiero

El objetivo de este capítulo es mostrar todos los gastos asociados al proyecto, así como también la estructura de capital y financiamiento del mismo. Se presentarán los supuestos, los costos totales, inversiones requeridas e ingresos totales.

### 7.4.1. Supuestos

El horizonte de evaluación del proyecto será de 5 años y se está considerando un Tipo de Cambio de 1 USD equivalente a 4 soles. El detalle de todos los supuestos para el plan se presenta en las tablas Aspectos Macroeconómicos y Aspectos Comerciales.

**Tabla 7.4.1.1. Aspectos Macroeconómicos**

#### Aspectos Macroeconómicos

Supuestos	Valor
Horizonte de Evaluación	5 años
Tipo de Cambio	4 soles
Unidad Impositiva Tributaria	4400 soles
Impuesto a la Renta	30%
Impuesto General a las Ventas	18%
Inflación	2%

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.4.1.2. Aspectos Comerciales**

Supuestos	Valor
Año de Inicio de Operaciones	1
Precio por Transacción (Media)	20 soles
Porcentaje de Ganancia	30%
Volumen de Ventas para Año 1 (transacciones APP)	50000

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 7.4.2. Lista de Inversiones

La lista de inversiones se ha dividido en 3 secciones: Gastos Intangibles, Gastos Activos Fijos Tangibles y Previsión de Gasto para la puesta en marcha del proyecto. Los gastos intangibles consideran todos los gastos necesarios para la iniciación de la empresa, vale decir, los gastos de Constitución, Gastos de la Estrategia de Lanzamiento, Correo Corporativo, y el Desarrollo de la Multiplataforma, lo cuales ascienden a S/ 381,656 Soles.

Como Gastos de Activos Fijos Tangibles, se han contemplado las inversiones en equipos electrónicos como laptops, las cuales se requieren para todo el manejo de la multiplataforma. Estos activos no contemplan la multiplataforma ya que al ser desarrollada por un tercero no involucra una inversión en maquinarias o servidores, todo está incluido en los gastos de Desarrollo de la Multiplataforma. Los gastos activos fijos tangibles ascienden a un total de S/ 16,000 Soles. Sobre la previsión de gastos, por política de la compañía se considerado una previsión de gastos que contemple los primeros 3 meses del primer año sin ingreso alguno, esto con el objetivo de poder incluir dentro del presupuesto preoperativo el dinero necesario para cubrir los gastos fijos de ese periodo y así mitigar cualquier contingencia. La previsión de gastos asciende a S/ 215, 812 Soles. La suma de estas tres secciones, equivalen a un importe total de gastos preoperativos de S/ 578,032 nuevos

**Tabla 7.4.2.2. Lista Total de Inversiones**

Categoría	Monto
Gastos Intangibles	S/381,656.00
Gastos Activos Fijos Tangibles	S/16,000.00
Previsión de Gastos Fijos - 3 meses año 1	S/180,376.56
<b>Total Inversión</b>	<b>S/578,032.56</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.4.2.2. Gastos Intangibles**

Categoría	Concepto	Medida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Gastos de Constitución</b>	Reserva de Nombre				
	Estatutos de la Empresa				
	Escritura Pública ante Notario	Servicio	1	S/360	S/360
	Trámite Número de R.U.C. (SUNAT)				
	Trámites de Inscripción Registral SUNARP				
	Inscripción en capital social mayor a S/50,000	Servicio	1	S/25	S/25
	Costos Registrales	Servicio	1	S/450	S/450

	Licencia municipal	Servicio	1	S/370	S/370
	Legalización de Libros Contables	Servicio	1	S/300	S/300
	Registro de Marca	Servicio	1	S/535	S/535
	Creación de Naming				
	Identidad de Marca	Servicio	1	S/4.000	S/4.000
	Diseño de Logo				
	Manual de Marca				
<b>Estrategia de Lanzamiento</b>	Estrategia de Lanzamiento Redes Sociales y Comunicación Digital 360°	Servicio	1	S/3.700	S/3.700
	Merchandising de Lanzamiento	Unidad	5028	S/10	S/50.280
	Mailing de Lanzamiento	Unidad	12	S/500	S/6.000
	Membresía CCL para Lanzamiento	Unidad	1	S/1.500	S/1.500
	Sponsor en Asociación Logística	Unidad	1	S/7.000	S/7.000
	Gastos de Representación - 6 Meses	Unidad	30	S/1.000	S/30.000
	Asesoría Legal	Unidad	1	S/2.500	S/2.500
	Asesoría Contable	Unidad	1	S/2.300	S/2.300
		Hosting - Dominio Web	Servicio	1	S/300
<b>Correo Corporativo</b>	Certificado SSL	Servicio	1	S/200	S/200
	Microsoft 365 Empresa Estandar	Servicio	1	S/416	S/416
	BPM Suit	Licencia	1	S/84.000	S/84.000
	Proyecto Implantación	Servicio	1	S/96.000	S/96.000
<b>Desarrollo de Multiplataforma</b>	AZURE - Etapa de Desarrollo Mensual	Mes	6	S/4.000	S/24.000
	Paquete de Relevamiento para Flujos de Datos	Horas	40	S/200	S/8.000
	Transferencia - Inducción Funcional	Horas	40	S/200	S/8.000
	Transferencia - Inducción Técnica	Horas	40	S/200	S/8.000
	Licencias de Desarrollo	Licencia	1	S/28.000	S/28.000
	Procesos Adicionales (Complejidad Baja)	Horas	30	S/208	S/6.240
	Procesos Adicionales (Complejidad Alta)	Horas	45	S/204	S/9.180
<b>TOTAL GASTOS INTANGIBLES</b>					<b>S/381.656</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.4.2.3. Gastos Activos Fijos Tangible**

**Gastos Activos Fijos Tangibles**

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Medida</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Equipos Electrónicos</b>	Laptops	Unidad	S/5	S/3.200	S/16.000
<b>TOTAL GASTOS TANGIBLES</b>					<b>S/16.000</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.4.2.4. Previsión de Gastos**

Categoría	Concepto	Medida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Gastos Operativos</b>	Soporte y Mantenimiento	Mes	3	S/4.000	S/12.000
	Paquete de Hortas de Desarrollo	Mes	3	S/667	S/2.000
	Infraestructura Azure en Base a Transacciones	Mes	3	S/2.000	S/6.000
					<b>S/20.000</b>

Categoría	Concepto	Medida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Gastos de Marketing</b>	Redes Sociales	Mes	3	S/1.500	S/4.500
	Merchandising	Mes	3	S/1.397	S/4.192
	Mailing	Mes	3	S/500	S/1.500
	Membresía CCL	Mes	3	S/125	S/375
	Sponsor en Asociación Logística	Mes	3	S/583	S/1.750
					<b>S/12.317</b>

Categoría	Concepto	Medida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Gastos Administrativos</b>	Alquiler Coworking	Mes	3	S/1.500	S/4.500
	Outsourcing Legal	Mes	3	S/500	S/1.500
	Outsourcing Contable	Mes	3	S/700	S/2.100
	Call Center	Mes	3	S/3.200	S/9.600
					<b>S/17.700</b>

Categoría	Concepto	Medida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Sueldos</b>	Sueldos	Mes	3	S/71.937,6	S/215,812.80
					<b>S/215,812.80</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **7.4.3. Estructura de capital y financiamiento**

Para efectos del presente proyecto se tomará en cuenta una inversión de capital propia y financiada. El total requerido se ha calculado en base a los resultados del flujo financiero y es un total de S/. 578,032 Soles. La Inversión Propia será un 26% y el restante será financiado. Para tener una TEA de préstamo acorde al mercado se consultó la Base de datos de la SBS y se consideró un promedio de los principales bancos, obteniéndose una tasa de 15% anual.

**Tabla 7.4.3.1. Estructura de Capital - Aporte Accionistas y Financiamiento**

**Inversión de Accionistas**

<b>Accionistas</b>	<b>Monto</b>
Evelyn Arauzo	S/30,000
Carlos Calderon	S/30,000
Nestor Carrillo	S/30,000
Janett Gutierrez	S/30,000
Eric Palacion	S/30,000
	<b>S/150,000</b>

**Estructura de Capital**

<b>Tipo</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
Total financiamiento requerido	S/578,033	100%
Capital de Trabajo	S/150,000	26%
Deuda	S/428,033	74%

Elaboración: Autores de esta tesis

### Cronograma de Pagos

Préstamo	S/428,033
TEA	15%
Periodo	5
Pago Anual	S/127,689

Cronograma	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Saldo	S/428,033	S/364,549	S/291,542	S/207,585	S/111,034	S/0
Amortización		S/63,484	S/73,006	S/83,957	S/96,551	S/111,034
Interes		S/64,205	S/54,682	S/43,731	S/31,138	S/16,655
Cuota		S/127,689	S/127,689	S/127,689	S/127,689	S/127,689

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **7.4.4. Costos Fijos y Costos Variables**

Respecto a los costos fijos y variables, se ha contemplado en base al giro del negocio que los costos fijos incluyen el 93.48% de todos los costos mensuales de la multiplataforma dado que dentro de la inversión en el desarrollo de la multiplataforma se contempla salir al mercado con capacidades amplias que puedan cubrir los incrementos transaccionales. En este sentido, los costos variables contemplan únicamente los gastos de comisiones de ventas y merchandizing conceptos que van estrechamente ligados al ingreso por ventas y número de clientes respectivamente. Se presenta a continuación en la Tabla 7.4.4.1., el resumen de Costos.

**Tabla 7.4.4.1. Estructura de Costos**

Tipo de Costo	Costo Total	Porcentaje
Costos Fijos	S/56,208.33	93.48%
Costos Variables	S/3,917.19	6.52%
<b>Costos Totales</b>	<b>S/60,125.52</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **7.4.5. Punto de Equilibrio**

El cálculo del punto de equilibrio, busca obtener como resultado el número de transacciones que se deberán realizar en la multiplataforma para cubrir todos los costos

fijos de la misma. Para ello, se ha realizado un análisis mensual y anual que tiene como resultado el número de 4,503 y 54,039 transacciones respectivamente.

**Tabla 7.4.5.1. Punto de equilibrio Mensual**

Conceptos	Importes
Precio Venta Unitario (Promedio)	S/12.55
Costo Venta Unitario (Promedio)	S/0.07
Costo Fijo Mensual	S/56,208.33
<b>Punto de Equilibrio Mensual - Transacciones</b>	<b>4,503</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.4.5.2. Punto de equilibrio Mensual**

Conceptos	Importes
Precio Venta Unitario (Promedio)	S/12.55
Costo Venta Unitario (Promedio)	S/0.07
Costo Fijo Anual	S/674,500.00
<b>Punto de Equilibrio Anual - Transacciones</b>	<b>54,039</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **7.4.6. Proyección de Ventas**

La proyección de ventas estima calcular los ingresos de clientes nuevos en la multiplataforma, la generación de transacciones y el resultado monetarizado de las mismas a lo largo de la duración del proyecto. Para un escenario conservador, se toma en cuenta que en el primer año de operación no se generarán ingresos durante los tres primeros meses, esto con el fin de poder preveer cualquier contingencia que pudiera surgir durante el desarrollo inicial de las operaciones. En la tabla 7.4.5.1 se podrá apreciar la proyeccion de ventas del primer año bajo los parámetros indicados de manera mensual, misma que asciende a una venta anual de S/ 673,612 nuevos soles. Adicionalmente, se considera un horizonte de cinco años de operación, por lo cual la tabla 7.4.6.2., muestra los ingresos por ventas contemplando un crecimiento de penetración en el mercado de 0.05% en el segundo año, para luego pasar a un 0.25% por año adicional.

**Tabla 7.4.6.1. Proyección de Ventas Mensual**

Categoría de Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Transporte				S/13,722	S/19,372	S/25,829	S/33,093	S/41,165	S/50,044	S/59,730	S/70,223	S/80,716
Alquiler de Maquinarias de Carga				S/4,242	S/5,989	S/7,986	S/10,232	S/12,727	S/15,472	S/18,467	S/21,711	S/24,956
Acondicionamiento Carga				S/1,989	S/2,807	S/3,743	S/4,796	S/5,966	S/7,253	S/8,656	S/10,177	S/11,698
Estiba y Desestiba				S/1,127	S/1,591	S/2,121	S/2,718	S/3,381	S/4,110	S/4,905	S/5,767	S/6,629
Resguardo/Seguridad				S/2,386	S/3,369	S/4,492	S/5,755	S/7,159	S/8,703	S/10,388	S/12,213	S/14,037
<b>Ingresos totales por Mes</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/23,466</b>	<b>S/33,128</b>	<b>S/44,171</b>	<b>S/56,594</b>	<b>S/70,398</b>	<b>S/85,582</b>	<b>S/102,146</b>	<b>S/120,091</b>	<b>S/138,035</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.4.6.2. Proyección de Ventas Anual**

Ingresos por Categoría	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Transporte		S/393,892	S/1,212,568	S/1,485,258	S/1,801,081	S/2,166,005
Alquiler de Maquinarias de Carga		S/121,783	S/374,900	S/459,210	S/556,856	S/669,683
Acondicionamiento Carga		S/57,086	S/175,734	S/215,255	S/261,026	S/313,914
Estiba y Desestiba		S/32,349	S/99,583	S/121,978	S/147,915	S/177,884
Resguardo/Seguridad		S/68,503	S/210,881	S/258,306	S/313,232	S/376,697
<b>Ingresos Totales</b>		<b>S/673,612</b>	<b>S/2,073,666</b>	<b>S/2,540,006</b>	<b>S/3,080,110</b>	<b>S/3,704,182</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERO

### 8.1. Determinación de la tasa de descuento

Se optó por utilizar el CoK propio de 28,37%, debido a que representa de manera óptima la política preestablecida de riesgo de nuestros inversionistas. Para el cálculo de la deuda se realizó en base a la TEA de préstamo acorde al mercado consultado en la Base de datos de la SBS y se consideró un promedio de los principales bancos, obteniéndose una tasa de 15% anual. Finalmente, se obtiene el WACC utilizando los pesos y las tasas calculadas anteriormente, este indicador demuestra que se debe generar una rentabilidad superior a 19.76%.

**Tabla 8.1.1 Determinación de la Tasa de Descuento**

#### COK Propio

	S/. (miles)	
Alternativa de Inversión	Aporte	Rentabilidad
Negocio Marketplace	30	30.00%
Negocio Telecomunicaciones	30	26.00%
Negocio Operador Logístico	30	25.00%
<b>Promedio Rentabilidad</b>		<b>27.00%</b>
<b>Factor Riesgo</b>		<b>1.37%</b>
<b>CoK Propio</b>		<b>28.37%</b>

#### Cálculo de deuda Promedio

	S/. (miles)	
Deuda	Monto	TEA
Deuda inicial LC	522.49	15.00%
<b>Tasa Promedio Deuda</b>		<b>15.00%</b>

#### Cálculo del WACC:

	S/. (miles)		
Capital	Monto	%	Costo
Deuda de financiamiento	522.49	48.82%	15.00%
Aporte propio de capital de trabajo	166.00	15.51%	28.37%
Aporte Activos - otros intangibles	381.66	35.66%	28.37%
<b>Total</b>	<b>1,070.14</b>	<b>100.00%</b>	

<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)</b>	<b>20.63%</b>
---	---------------

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.2. Flujo de caja Económico

En el flujo de caja económico se proyectan todos los gastos preoperativos, ingresos y gastos para el horizonte definido del proyecto. El detalle de cada año se muestra en la Tabla 8.2.1.

**Tabla 8.2.1 Flujo de Caja Económico**

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso Venta		S/673,612.28	S/2,073,666.34	S/2,540,006.05	S/3,080,109.88	S/3,704,182.27
Gastos Operativos		S/171,200.00	S/171,200.00	S/171,200.00	S/171,200.00	S/171,200.00
Gastos Administrativos		S/70,800.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Sueldos		S/283,400.00	S/361,335.00	S/478,237.50	S/538,460.00	S/538,460.00
Gastos de Marketing		S/115,506.25	S/162,564.31	S/191,907.03	S/224,721.70	S/261,379.35
Impuesto a la Renta		S/0.00	S/397,165.42	S/496,479.05	S/634,377.14	S/814,946.36
Gastos Pre Operativos	-S/381,656.00					
<b>Flujo de Caja Economico</b>	<b>-S/381,656.00</b>	<b>S/32,706.03</b>	<b>S/981,401.61</b>	<b>S/1,202,182.46</b>	<b>S/1,511,351.04</b>	<b>S/1,918,196.56</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.3. Flujo de financiamiento de la deuda

El Flujo de Financiamiento de la deuda muestra la proyección de amortizaciones que se deberían hacer a lo largo del proyecto según el monto financiado con el banco.

**Tabla 8.3.1 Flujo de Financiamiento de la Deuda**

Flujo de Financiamiento de la Deuda	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por Financiamiento	S/428,032.56					
Servicio por deuda		-S/127,688.77	-S/127,688.77	-S/127,688.77	-S/127,688.77	-S/127,688.77
<b>Flujo de Financiamiento</b>	<b>S/428,032.56</b>	<b>-S/127,688.77</b>	<b>-S/127,688.77</b>	<b>-S/127,688.77</b>	<b>-S/127,688.77</b>	<b>-S/127,688.77</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.4. Flujo de Accionistas

El Flujo de Accionistas muestra la consolidación de la proyección de la inversión propia, Flujo Económico y Flujo de Financiamiento por año. Con este flujo en el siguiente capítulo se evaluará la viabilidad del proyecto con los indicadores, VAN, TIR, PRI y Beneficio Costo.

**Tabla 8.4.1 Flujo de Accionistas**

Flujo de Accionistas	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Propia	S/150,000.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Flujo Económico	-S/381,656.00	S/32,706.03	S/981,401.61	S/1,202,182.46	S/1,511,351.04	S/1,918,196.56
Flujo de Financiamiento	-S/428,032.56	-S/127,688.77	-S/127,688.77	-S/127,688.77	-S/127,688.77	-S/127,688.77
Flujo de Fondo	-S/659,688.56	-S/94,982.74	S/853,712.84	S/1,074,493.69	S/1,383,662.27	S/1,790,507.79

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.5. Indicadores de Viabilidad

### 8.5.1. VAN Financiero

Según el flujo mostrado en el Flujo de accionistas y préstamo otorgado por la entidad bancaria, el VAN Financiero resultante es de S/. 1'387,097 Soles, el cual es un resultado positivo, a una tasa de descuento de 19.76% tasa mayor a la TEA de 15% que cobra el banco.

### 8.5.2. TIR

Según el flujo mostrado en el Flujo de accionistas, la TIR resultante es de 81%, el cual es un resultado positivo, ya que es mayor al costo promedio ponderado de capital de 19.76% calculada la tabla 8.1.1

### 8.5.3. Periodo de Recuperación del Capital

Según el flujo mostrado en el Flujo de accionistas, el Periodo de Recuperación de Capital nos da un ratio de 0.50, el cual es un resultado positivo, ya que demuestra que la inversión se recuperará en 2 años y 51 meses, tiempo menor al horizonte del flujo.

**Tabla 8.4.1 Indicadores de viabilidad**

TASA	28.37%
VAN	S/1,315,503
TIR	77%
PRI	0.50
B/C	1.99
WACC	20.63%

Elaboración: Autores de esta tesis

## CONCLUSIONES

- El estudio del mercado determina las principales problemáticas que enfrenta el sector logístico en nuestro país tales como sobretiempos y sobrecostos. Así mismo, se determinó que los principales servicios logísticos ofrecidos y demandados son los de Transporte de carga, Alquiler de maquinaria de carga y descarga, Estiba y Desestiba, Resguardo y seguridad de la carga, y Acondicionamiento de carga. Asimismo, existen otros servicios logísticos dentro del sector que los encuestados también contratan y podrían ser una alternativa para incrementar el portafolio de servicios dentro de la multiplataforma tales como agenciamiento de carga y aduana, transporte aéreo, productos de limpieza y café, entre otros.

- En la investigación de competidores, se encontraron páginas web, plataformas y aplicativos que brindan servicios de gestión de transporte de carga, al no brindar mayor cantidad de servicios logísticos y tener una relación con un grupo cerrado de empresas actualmente, no consideramos que su competencia sea de alto riesgo.

- De acuerdo con la matriz de evaluación de factores externos, se determina que el entorno se presenta favorable con una suma total de los factores de oportunidades mayor (2.09) a los factores de amenazas (0.72), cobrando mayor importancia la megatendencia actual orientada a la Economía Colaborativa y Digitalización de la Cadena de Suministro.

- De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter se determina lo siguiente: a) Nuevos Competidores, la barrera de entrada es baja sin embargo, para este tipo de negocios se requiere alta inversión para recursos tecnológicos y operativos; b) Proveedores, alto respecto a los de TI dada la complejidad de adaptación al diseño de la propuesta; c) Compradores: alto para ambos usuarios y dependiente de la validación de la funcionalidad de la propuesta; d) Productos

sustitutos: es baja, debido a la oferta de servicios logísticos ofrecidos; e) Rivalidad Competitiva: es baja, al no tener una competencia que signifique mayor riesgo

- Se concluye mediante la investigación de mercado la existencia de un segmento disponible para el uso de multiplataformas como un canal de venta adicional para los proveedores de servicios logísticos de las empresas de tamaño micro, pequeño y mediano, teniendo, así como resultado, que el 88.5% de los proveedores encuestados, están dispuestos a pagar un gasto de homologación anual asumiéndolo como parte del costo beneficio que representa la visibilidad otorgada por la multiplataforma. Adicionalmente, existe la misma relación de aceptación respecto a los contratantes encuestados.

- De acuerdo con los resultados de los instrumentos de investigación de mercado, se concluye que los beneficios que otorga la multiplataforma tales como reducción de costos y tiempos en la gestión de contratación, la trazabilidad de la información en línea, la homologación de los proveedores, la propuesta de business intelligence y data analytics y la transparencia del proceso de compras hacen de esta herramienta tecnológica una propuesta muy valiosa para el sector. Adicionalmente, consideran relevante la alternativa frente a la alta informalidad que existe actualmente

- En relación con el nivel de aceptación sobre la multiplataforma, la encuesta a profesionales del sector indica que el 89.6% considera que la multiplataforma tendrá un impacto de mejora en su nivel de servicio y el 93.8% considera que le permitirá agilizar el proceso de contratación actual.

- Se determina como presupuesto anual de marketing para el primer año un valor de S/. 102,034, el cual representa el 9% de las ventas proyectadas con lo cual se espera captar 1677 nuevos usuarios. Este presupuesto contempla como herramientas de marketing y publicidad la gestión de las principales redes sociales,

envíos de merchandising a potenciales usuarios, acciones de mailing y participación como sponsors en asociaciones logística.

- Los gastos preoperativos destinados para el lanzamiento de la multiplataforma al mercado ascienden a S/. 381,656, importe que contempla además de los gastos de constitución de la empresa, la estrategia de lanzamiento en medios, correos corporativos, el desarrollo de la Multiplataforma, e inclusive una previsión de gastos de los 3 primeros meses del año 1.

- Se considera para el primer año una planilla de S/ 359,688 dentro del Plan de Recursos Humanos, la cual contempla cinco gerencias gestionando cada una de las áreas claves durante los dos primeros años de operación (Gerencia General, Operaciones, TI, Ventas y Administración y Finanzas), esta planilla será conformada por los propios accionistas. A partir del año tres, se unen al equipo analistas y asistentes que ayudarán a soportar cada gerencia.

- Se determinó una necesidad de capital durante el año 0 de S/663,485.59 de los cuales un 23% corresponde a capital de los accionistas y un 77% a deuda bancaria financiada en 60 meses con una tasa de interés efectiva del 15% anual.

- Se establece mediante el desarrollo del Plan de Negocio que el proyecto es técnicamente viable, económica y financieramente, con una proyección de la penetración del mercado para los próximos 5 años, obteniendo un VAN Financiero de S/1,387,097 y una TIR financiera de 81% siendo mayor al costo promedio ponderado del capital de 19,76%.

## **RECOMENDACIONES**

- Considerar un presupuesto de contingencia ante cualquier eventualidad que pueda suscitarse en el primer año de operación, es importante hacer un uso eficiente de los recursos económicos mensuales.

- Evaluar la investigación de Experiencia del Usuario con la finalidad de identificar mejoras que agilicen las interacciones en la multiplataforma y enfocar cuantitativamente con las transacciones realizadas exitosamente.

- Se recomienda incrementar el presupuesto de operaciones en el año 3, con el fin de poder aumentar las capacidades de la multiplataforma para la posible adición de otras categorías de servicio o el lanzamiento de una nueva versión de la misma.

- Se sugiere contemplar en el plan de marketing y ventas la ampliación del negocio hacia otras categorías u otras versiones de la plataforma dada la agilidad con que evoluciona la logística digital 4.0 y la adecuación de los usuarios hacia este tipo de herramientas colaborativas.

## ANEXOS

### I. GUÍA DE PREGUNTAS A EXPERTOS PARA CONTRATANTES A SERVICIOS LOGÍSTICOS

Respecto al proceso de contratación de servicios logísticos en la empresa que se desenvuelve actualmente:

- ¿Cuáles son los principales servicios logísticos que subcontrata en su empresa?
- ¿Qué es lo que más valora al momento de contratar un servicio logístico (costo, tiempo, nivel de servicio)?
- ¿Qué herramientas usa para la realización de la búsqueda y contratación del proveedor?
- ¿Qué problemas u obstáculos ha encontrado durante este proceso?
- Aproximadamente ¿cuántos servicios logísticos urgentes demanda al mes o al año?

Respecto a la homologación de proveedores:

- ¿Cuenta la empresa donde labora con un proceso de homologación estandarizado para la contratación de proveedores?
- ¿Cuáles son los requisitos mínimos que solicitan a los proveedores que desean homologarse?
- ¿Cuáles son los pasos más engorrosos o dónde sufre más la organización en la homologación?
- ¿Cuánto tiempo puede tomar en promedio este proceso en su organización?
- ¿La homologación de proveedores se realiza por personal de la misma empresa o por un tercero especializado?
- Si fuera por un tercero, ¿Cuál es el costo promedio del proceso?
- ¿Considera que es un proceso maduro en su organización?
- ¿Cuál es porcentaje de proveedores homologados en su organización?

Respecto al uso de multiplataformas:

- ¿Conoce qué es una multiplataforma?
- ¿Ha usado o conoce alguna multiplataforma o aplicativo para la contratación de algún tipo de servicio?

- Dada la coyuntura de transformación digital, ¿considera viable el uso de multiplataformas en la contratación de servicios logísticos?

A continuación, vamos a presentarles una propuesta de negocios denominada “Logistics Connection”, para poder desarrollar el último grupo de preguntas.

- Respecto a Logistics Connection:
  - ¿Qué valor agregado o beneficio encuentra en la propuesta de negocio para su empresa?
  - ¿Considera que la propuesta reduciría los tiempos y costos en el proceso de contratación actual?
  - ¿Le parece adecuado que la solución propuesta sea multicanal (multiplataforma web, tablet, celular)?
  - ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios logísticos que requiere su compañía ~~en~~ usando la multiplataforma Logistics Connection? SI/No ¿por qué?
  - ¿Si la suscripción no fuera gratuita, estaría dispuesto a pagar por ella?
  - En el caso de la cuenta Premium, ¿considera que el cobro debe hacerse solo anual o se debería poder fraccionar mensualmente?
  - ¿Ha escuchado de propuestas similares a nivel local o internacional?
  - ¿Qué sugerencias o mejoras plantearía para esta solución?

## II. GUÍA DE PREGUNTAS A EXPERTOS PARA PROVEEDORES DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

Respecto a la contratación de servicios logísticos en las industrias:

Según su conocimiento y experiencia, ¿Cuáles son los servicios logísticos que más se subcontratan?

- ¿Qué es lo que más valoran las empresas contratantes de servicios logísticos para la contratación de estos (costo, tiempo, nivel de servicio)?
- Aproximadamente, ¿cuántas veces al mes o al año, invitan a su compañía a ofertar servicios logísticos?
- ¿A través de que medio usted logra captar más clientes?

Respecto al cumplimiento de requisitos de homologación con los clientes:

- ¿Cuáles son los requisitos mínimos que le solicitan los clientes para que usted pueda trabajar con ellos? ¿Realiza un proceso de homologación?
- ¿Cuáles son los pasos más engorrosos o dónde sufre más su organización para lograr este proceso?
- ¿Cuánto tiempo puede tomarle en promedio este proceso entre que la empresa solicitante del servicio le exige requisitos y usted como proveedor recaba y envía toda la documentación necesaria?

Respecto al uso de multiplataformas:

- ¿Conoce qué es una multiplataforma?
- ¿Ha usado o conoce alguna multiplataforma o aplicativo para la oferta de algún tipo de servicio?
- Dada la coyuntura de transformación digital, ¿considera viable el uso de multiplataformas para la oferta de servicios logísticos?

A continuación, vamos a presentarles una propuesta de negocios denominada “Logistics Connection”, para poder desarrollar el último grupo de preguntas.

Respecto a Logistics Connection:

- ¿Qué valor agregado/beneficios encuentra en la propuesta de negocio?
- ¿Considera que la propuesta incrementaría su visibilidad ante potenciales clientes?
- ¿Le parece adecuado que la solución propuesta sea multicanal (multiplataforma web, tablet, celular)?
- ¿Estaría dispuesto a ofertar sus servicios en la multiplataforma Logistics Connection? SI/No ¿por qué?
- ¿Qué datos requeriría conocer acerca del cliente potencial que solicita el servicio mediante la multiplataforma?
- ¿Qué datos requeriría conocer acerca del servicio que el cliente potencial está solicitando?
- ¿Cómo preferiría pagar el plan básico de la multiplataforma: por un fee por transacción porcentual o fijo? ¿Por qué?
- En el caso de la cuenta Premium, ¿considera que el cobro debe hacerse solo anual o se debería poder fraccionar mensualmente?
- ¿Ha escuchado de propuestas similares a nivel local o internacional?
- ¿Qué sugerencias o mejoras plantearía para esta solución?

### III. RESUMEN DE ENTREVISTAS A HORTIFRUT – PERU SAC

**Entrevistado: Juan Jose Gamarra**

**Cargo: Subgerente de Exportaciones**

**Tamaño empresa: Grande**

El entrevistado concluye que la propuesta de valor le generaría tres principales beneficios: la inmediatez de la información respecto a costos de los proveedores, benchmarking sobre los precios del mercado respecto a los precios ya contratados mediante licitaciones, y homologación segura al poder cumplir de manera certera con este proceso en la contratación de cualquier nuevo proveedor.

Adicionalmente, considera que los criterios de homologación deben extenderse hacia la necesidad del cliente. Es decir, si bien Logistics Connection puede estandarizar requisitos mínimos para homologar un proveedor, es importante que permita al usuario del servicio logístico indicar qué criterios adicionales se deben considerar para los proveedores que pretenden tener disponibles.

Asimismo, el entrevistado sugiere:

- Aperturar categorías de agenciamiento de carga. Incluir la opción de subastas inversas.
- Vender a futuro la aplicación como un software interno para las empresas contratantes de servicios logísticos que permita que sus proveedores se logueen y se ofrezca la trazabilidad de la toma de sus servicios.

#### IV. RESUMEN DE ENTREVISTAS A TRANSPORTES YAC SAC

**Entrevistado: Boris Cordova**

**Cargo: Jefe de Operaciones**

**Tamaño empresa: Mediano**

El entrevistado encuentra la propuesta de valor como una potencial opción para captar nuevos clientes de manera mucho más rápida y efectiva en esta pandemia y hacia el futuro digital que se ha repotenciado. Asimismo, le es clave el poder conocer información sobre el cliente nuevo dado que le da seguridad sobre la sostenibilidad de su negocio.

Como recomendación indica que es importante contemplar una tarifa plana en vez de un fee por transacción ya que esto permite presupuestar sus ingresos mensuales como empresa de transportes, y la opción de realizar negociaciones con empresas de factoring que permita a los proveedores medianos y pequeños asegurar sus pagos.

Dentro de las sugerencias que propone, se encuentran:

- Ampliar las categorías a Resguardos y Seguridad de Carga
- Vender seguro de transportes para los transportistas que requieran ampliar la póliza de carga para embarques puntuales que estén requiriendo en el momento.
- Incluir dentro de la información del cliente su frecuencia de viajes, rutas, distribución por día, si la carga es valorada o no.

## V. Resumen de entrevistas a Cotton Project SAC

**Entrevistado: Alexander Ramirez**

**Cargo: Jefe de Compras**

**Tamaño de empresa: Mediana**

El entrevistado concluye que la plataforma le interesa bastante debido a que le generaría los siguientes beneficios: incrementar el nivel de servicio que ofrecen actualmente, la visibilidad del estado económico de los proveedores homologados, así como, el acceso a la información respecto del personal que realizaría los servicios mediante filtros bien centralizados.

En adición, considera que es importante tener en cuenta la responsabilidad de la carga previamente asegurando con los proveedores que se cumpla el requisito mínimo de seguridad.

El entrevistado sugiere los siguientes parámetros en el proceso de contratación:

- Cumplimiento de tener un establecimiento físico del proveedor
- Cumplimiento de responsabilidad social con sus trabajadores
- Homologar a la planilla, considerando a toda la empresa integralmente
- La continuidad del proceso de seguimiento del estado económico de los proveedores – por lo menos de forma trimestral

Finalmente, resalta que es importante asegurar la disponibilidad de los servicios ofrecidos en la multiplataforma.

## VI. Resumen de entrevistas a Servicios Logísticos Integrales SAC

**Entrevistado: Ericka Saavedra**

**Cargo: Gerente general**

**Tamaño de empresa: Pequeña**

El entrevistado concluye que la plataforma le sería muy útil debido a que le generaría los siguientes beneficios: obtención de mayor información del cliente (empresas contratantes) y del conocimiento de sus servicios recurrentes tanto por geolocalización y ventana horaria, respuesta más ágil en cuanto a costo para realizar cotizaciones más competitivas y sobretodo conocer en tiempo real el feedback del nivel de servicio ofrecido al cliente para tomar mejores decisiones

En adición, considera que es importante tener en cuenta la especificación del servicio ofrecido, así como, la delimitación geográfica del mismo.

El entrevistado sugiere los siguientes parámetros en el proceso de homologación:

- Considerar el registro óptimo en las entidades regulatorias del gobierno (Ej.: MTC)
- Cumplir con un cronograma de capacitaciones continuas del personal que ejecuta los servicios
- Alinear a los proveedores al tarifario legal existente de transportistas

Den el proceso de ingreso de búsqueda del servicio en la plataforma:

- Considerar especificaciones en la carga (volumen, peso, cantidad y zona)
- Si es posible, tener acceso al packing list o que el contratante lo adjunte para tener mayor conocimiento y una cotización más acotada.

Nuestra entrevistada destaca que es importante conocer acerca del cliente o contratante lo siguiente:

- Que esté verificado, tanto su lugar físico de operaciones, los años en el mercado y conocer si es un cliente que cumple sus pagos (no estar registrado como moroso)
- Validar semestralmente el status del contratante, es decir que cumpla sus obligaciones legales de forma sostenible

Ericka resalta que es importante manejar condiciones en el caso de incumplimientos y mantener retroalimentación mediante encuestas de satisfacción final (calificación 5 estrellas, y conocer por qué su calificación no es la óptima).

Finalmente, la entrevistada nos reconfirma su interés en la solución expuesta, siendo su preferencia un Fee fijo, dado que el porcentual le quita margen por volúmenes distintos y preferiría un pago trimestral/semestral en vez de una membresía de momento.

## VII. RESUMEN DE ENTREVISTAS A AJEPER SA

**Entrevistado: Eduardo Ortiz**

**Cargo: Gerente Corporativo de SCM**

**Tamaño de empresa: Grande**

Al entrevistado le pareció interesante la plataforma como idea de negocio, ya que permite mejorar los costos e incrementar los niveles de servicio ofreciendo múltiples opciones en línea. Además, mencionó como los principales servicios subcontratados recurrentes a Cuadrillas, Montacargas y Transporte.

Recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Medir los servicios ofrecidos con Kpi's
- Fidelización del cliente a largo plazo
- Hacer énfasis en no solo buscar las urgencias, si no buscar estabilidad en nuestros servicios
  - Siempre cumplir con la promesa de valor
  - Las empresas buscan subcontratar servicios que no son core del negocio, ya que es más cara la curva de aprendizaje y/o contratar y despedir.

Considera que al momento de contratar un servicio se valora un balance entre el costo, tiempo y nivel de servicio. Por último, resalta en desarrollar una estrategia para buscar diferenciación, por ejemplo añadir beneficios adicionales donde el cliente tenga acceso sólo al ingresar a la plataforma, por ejemplo el seguimiento en tiempo real del servicio contratado.

## VIII. RESUMEN DE ENTREVISTAS A TANSPORTES TOSCANOS SAC

**Nombre: Marco Toscanos**

**Cargo: Gerente Comercial**

**Tamaño de empresa: Mediana**

Durante la pandemia la empresa Toscanos incremento el volumen de sus servicios, incluyendo servicios de última milla. Los grandes contratos que manejan son atendidos con flota propia, sin embargo, cuentan con picos de mayor demanda que suceden los últimos días del mes, por lo cual debe tercerizar sus operaciones con proveedores medianas y pequeñas. Para la contratación de estos proveedores no se cuenta con una herramienta y se realiza mediante el proceso tradicional. Esta contratación va de la mano con un proceso de homologación que según refiere Marco se encuentra en desarrollo y que en muchos casos por la urgencia deben saltarse sus propios procesos.

Las operaciones son manejadas con una herramienta propia para la gestión de su flota, que les brinda la trazabilidad de sus operaciones.

Marco nos comenta que ve la herramienta Logistics connection como una oportunidad para contratar así como para ofrecer sus servicios. Nos menciona que conoce otras multiplataformas en EEUU que actualmente brindan el servicio de transporte en los cuales ellos se encuentran participando. Asimismo, resalta al proyecto como una buena alternativa que abarque distintos servicios (Transporte y servicios complementarios) y sobre todo remarca la importancia del proceso de homologación. Asegura que en casos de alta demanda lo que más de valora sus clientes es el tiempo de atención de los servicios.

Una de las consultas y que solicita seamos flexibles es sobre el crédito a los clientes, ya que normalmente el maneja créditos de 90 días, por lo cual sugiere que se evalúe esta interrogante considerando la evaluación de los clientes que ingresaran al app, propone que se realice la verificación financiera del cliente y de preferencia se acepten empresas transnacionales que respalde el crédito.

Y como sugerencia final nos propone ampliar el portafolio con servicios como resguardos o escoltas de vehículos y especificar en los servicios actuales por ejemplo el servicio de estiba y desestiba detallar la mano de obra.

## IX. RESUMEN DE ENTREVISTAS A CENCOSUD PERU SAC

**Nombre: Veronika Palomino**

**Cargo: Gerente Sub Gerente de distribución**

**Tamaño de empresa: Grande**

Veronika nos comenta que la multiplataforma es una buena alternativa para la contratación de servicios de emergencia que esporádicamente realizan en Cencosud. Añade que los servicios como el transporte son negociados en grandes licitaciones y a través de subastas, pero que la propuesta mostrada se ajusta a los servicios Spot y que dependerá de la validación de los criterios de homologación asignados que ellos puedan usar la multiplataforma. En Cencosud utilizan la herramienta Ariva para realizar sus contrataciones el cual es complementado con el proceso de homologación que manejan internamente y que considera que en el aspecto de transportes es un proceso maduro con un 80% de proveedores homologados.

Respecto a su valoración de la propuesta de valor considera que lo más resaltante para ella es la formalidad de los proveedores ligado con el proceso de homologación y las garantías de la carga que se deben definir antes de la contratación.

## X. RESUMEN DE ENTREVISTAS A LEGACY CONTRUCTION SAC

Nombre: John Tirado

Cargo: Gerente General

Tamaño de empresa: Pequeña

Legacon si bien es una empresa pequeña cuenta con contratos de mantenimiento de diversas industrias como sector aviación, plantas de papel y grandes almacenes, realizando trabajos de metal mecánica y remodelaciones, John Tirado nos comenta la problemática que viven con la subcontratación de empresas pequeñas para el cumplimiento de sus proyectos. Legacon realiza una pequeña homologación de sus proveedores directamente, en la mayoría de casos estas empresas en la mayoría no cuentan con procesos estructurados ni políticas para el cumplimiento de temas como SST lo cual es indispensable por lo cual Legacon se encarga de darles todas las capacitaciones, monitoreos y asignar recursos que cubran todos los requerimientos que los clientes de Legacon necesitan.

Como apreciación de la multiplataforma considera que es una gran alternativa para incentivar la formalización de las pequeñas empresas y que aportaría en sus gestiones operativas.

John considera que es importante tener la opción de pronto pago para los proveedores ya que las pequeñas empresas cuentan con poco capital de trabajo. Y como sugerencia final considera que deberíamos ampliar el portafolio con servicios como servicios de mantenimiento y reparación.

Como recomendación final Jhon sugiere que no se pierda el contacto con los clientes de manera directa ya que la automatización total es muy fría.

## XI. RESUMEN DE ENTREVISTAS A REPRESENTACIONES QUÍMICA EUROPEA SAC

**Nombre: Wilinton Pari**

**Cargo: Jefe de operaciones**

**Tamaño de empresa: Mediana**

El Sr. Pari manifiesta que los grandes contratos de servicios logísticos que viene participando se negocian a través de una subasta inversa, pero que adicional a ello cuenta con servicios de ultimo momentos sobre todos aquello que resultan de una mala gestión o estudio de carga lo cual le genera la contratación de alquileres de equipos, estiba o desestiba y en algún momento transporte, por lo cual la multiplataforma le parece una buena alternativa considerando la disponibilidad de proveedores. No conoce una herramienta digital local igual al nuestro, salvo la base de datos de proveedores que proporciona SGS. Lo que más resalta de la propuesta de valor es la disponibilidad de distintas propuestas que le permitan hacer un comparativo rápidamente lo cual se concluye con una contratación ágil.

Una de sus interrogantes planteadas se enfocó en la variabilidad de los precios ofertados, ¿Cada cuánto tiempo se podrá actualizar las tarifas por el lado del proveedor?, considerando que existe una pequeña variabilidad en el tipo de cambio o que la inflación llegue a afectar los costos de los servicios. Sugiere que podamos usar parámetros con límites inferiores y superiores que midan los indicadores económicos.

Recomienda que para el caso de alquiler de maquinarias se considere el costo del traslado del equipo y que la multiplataforma proponga las alternativas más cercanas de acuerdo a geolocalización.

Como recomendación final nos sugiere poner foco en la campaña de marketing, específicamente en el slogan con el que deseamos llegar ya que el primer impacto es importante.

## XII. RESUMEN DE ENTREVISTAS A OHL CONSTRUCCIÓN PERU SAC

**Entrevistada: Kerly Mantilla Diaz**

**Cargo: Procurement Manager**

**Tamaño de empresa: Mediana**

La entrevistada se encuentra laborando en el rubro de proyectos de construcción donde la mayoría de los servicios y/o proveedores que contrata salen de Lima por el volumen de materiales que requiere sus operaciones. Sus clientes son empresas altamente exigentes del rubro minero como Queyaveco y Las bambas.

Nos comenta el desarrollo de los proyectos se realiza con una planificación de 70% y que cerca del 30% son contratados en un corto plazo ya sea por replanteamiento del proyecto, imprevistos o costos adicionales. La ventana de tiempo para la contratación de estos servicios es máxima de 3 días, por lo cual la aplicación aportaría gran valor en las operaciones reduciendo los tiempos de contratación. Resalta que el comparativo que la aplicación muestra es de gran ayuda para cumplir con sus procesos internos.

Actualmente no cuenta con una herramienta digital para la búsqueda de nuevos proveedores, pero si utiliza una plataforma de subasta inversa. Hace poco tiempo los visito la empresa TENDERBILL ofreciendo un desarrollo integral de una plataforma E-procurement que cuenta con una base de datos de proveedores.

OHLA cuenta con un proceso de homologación maduro y cuentan con cerca del 80% de sus proveedores certificados, el servicio lo realiza un tercero y cuenta con categorías por lo cual el costo del servicio varía desde s/ 240 hasta s/1200

Una de las consultas formuladas se enfocó en la forma de pago, espera que se pueda financiar a través de facturas al crédito.

Sugerencia:

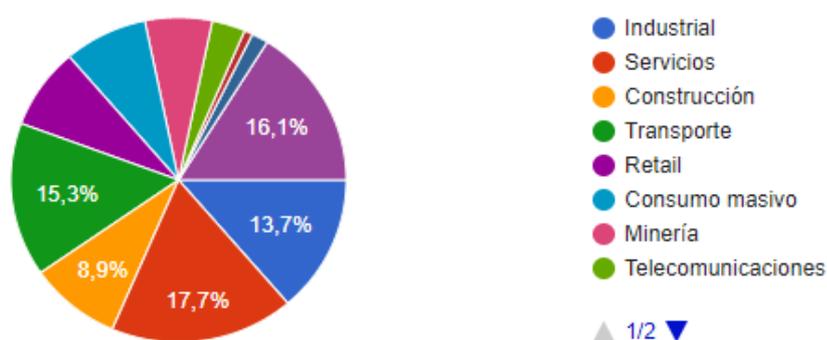
- Al escuchar la presentación la entrevistada considero muy interesante que los proveedores estén previamente homologados, pero adicional a ello le interesaría solicitar documentación especializada, así como coordinar y programar charlas o capacitaciones para el ingreso de los proveedores a las distintas instalaciones.
- Le interesaría que se ampliara los servicios como: alquiler de grúas y transporte de cama baja en la multiplataforma.
- Le interesaría recibir un demo para vivir la experiencia con su equipo de trabajo asignando un usuario por categoría.

### XIII. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

La presente encuesta ha sido dirigida a profesionales y ejecutivos del ámbito logístico en distintos sectores comerciales e industriales con experiencia en la contratación de servicios logísticos, considerando una muestra de  $N = 270$  con la finalidad de obtener la información requerida para sustentar la viabilidad de la implementación de la multiplataforma de servicios logísticos en Lima y Callao.

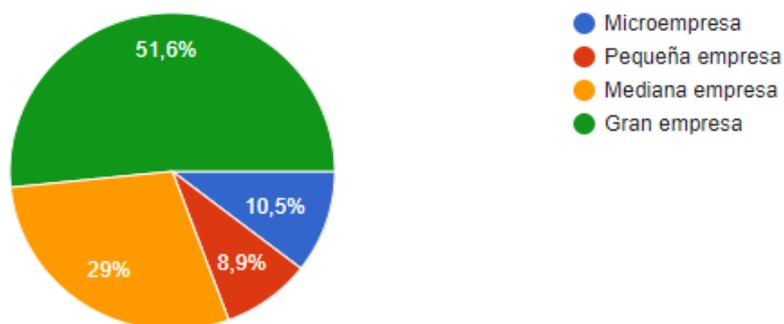
A continuación, se muestra un resultado detallado de las respuestas a cada interrogante planteada.

#### ¿En qué sector se encuentra laborando?



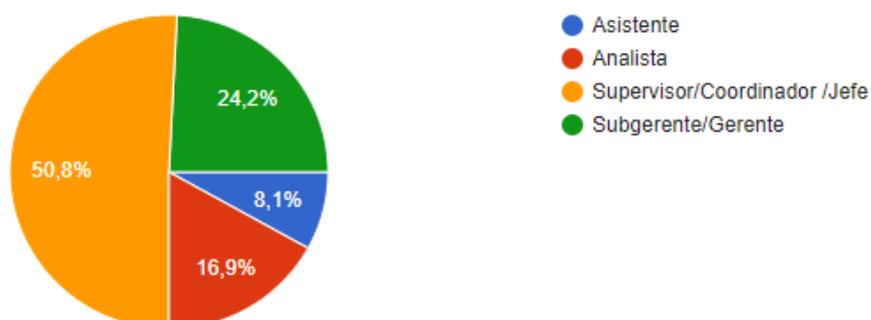
Observaciones: Los encuestados pertenecen principalmente a los sectores de servicios (17,7%), retail (16,1%), transporte (15,3%) e industrial (13,7%), de esta manera nos garantiza que trabajan dentro del sector que representa nuestro mercado objetivo para obtener los objetivos correspondientes a la investigación.

### ¿Cuál es el tamaño de la empresa en la que labora?



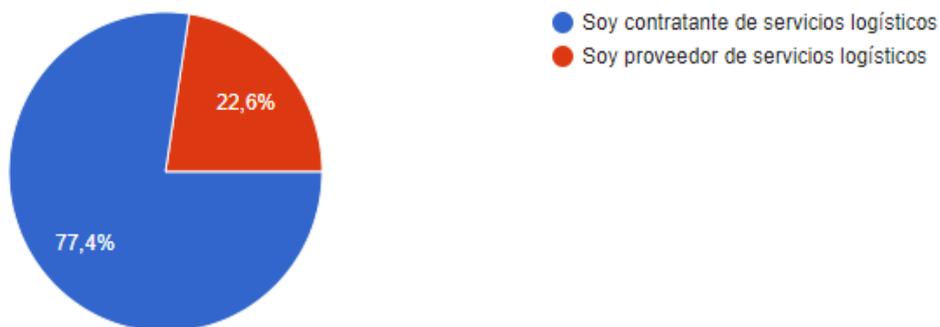
Observaciones: Los encuestados pertenecen en su mayoría a grandes (51.6%) y medianas empresas (29), y los que pertenecen a pequeñas y microempresas (19.4%).

### ¿En qué puesto se desempeña?



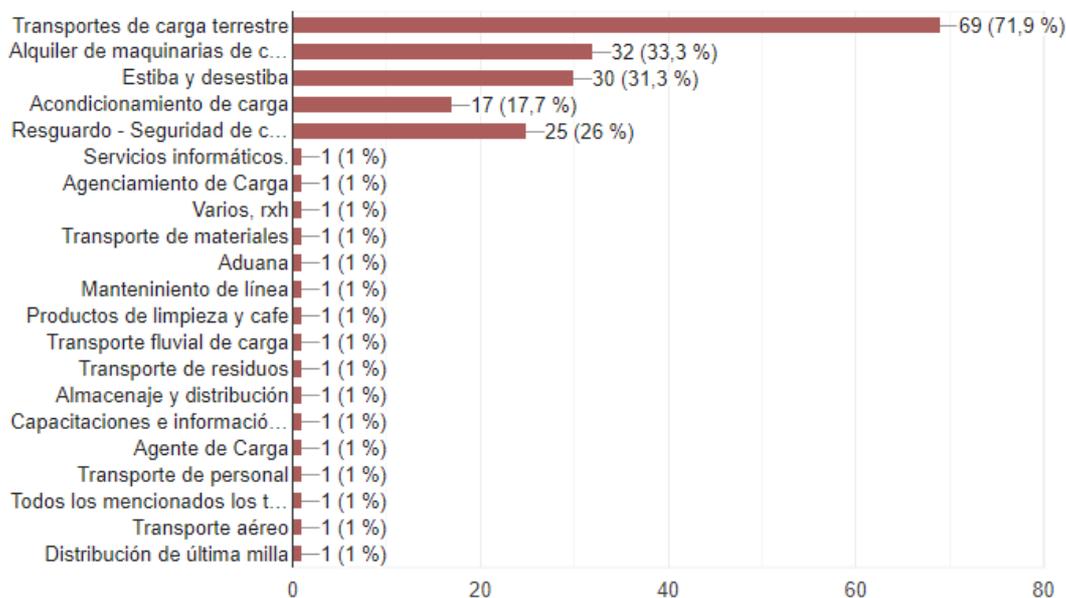
Observaciones: Los encuestados tienen principalmente la posición de Supervisor / Coordinador / Jefe (50,8%) cargos de alta responsabilidad, seguido de Subgerente / Gerente (24,2%) quienes también son un grupo representativo y toman decisiones dentro del área de operaciones y logística.

### ¿Actualmente contrata servicios logísticos o provee de servicios logísticos?



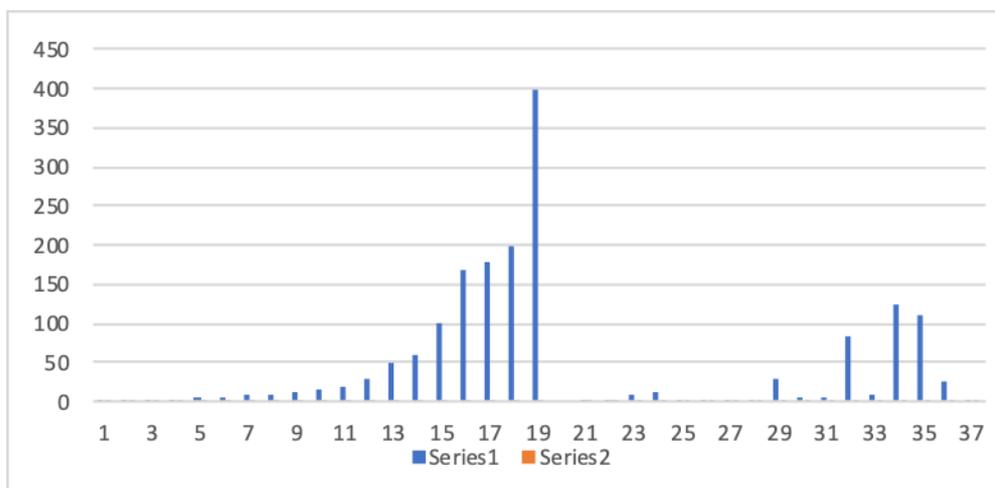
Observaciones: El (77,4%) de los encuestados son contratantes de servicios logísticos, mientras que el (22,6%) son proveedores de servicios logísticos lo cual nos permite conocer la opinión de los dos principales actores que podrían interactuar con la contratación de servicios logísticos mediante la multiplataforma.

**¿Qué servicios logísticos contrata frecuentemente que no estén incluidos en sus licitaciones o contratos anuales?**



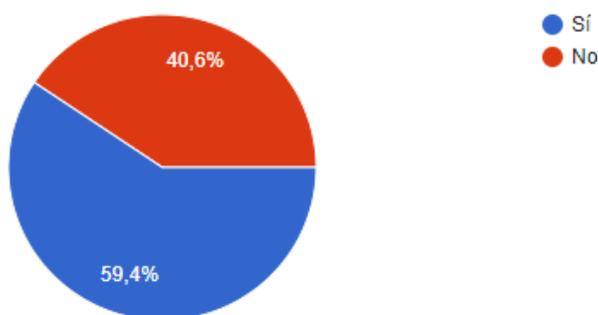
Observaciones: El servicio de transporte de carga terrestre (71,9%) es considerado como el principal servicio contratado por parte de los encuestados, seguidamente se encuentra el alquiler de maquinarias (33.3%) y estiba y desestiba (31.3%). Así también los servicios de acondicionamiento de carga (17.7%) y resguardo – seguridad de carga (26%) forman parte del grupo de servicios para ser considerados dentro de nuestro portafolio de servicios dentro de la multiplataforma.

### ¿Cuántos servicios bajo esta modalidad contrata al mes?



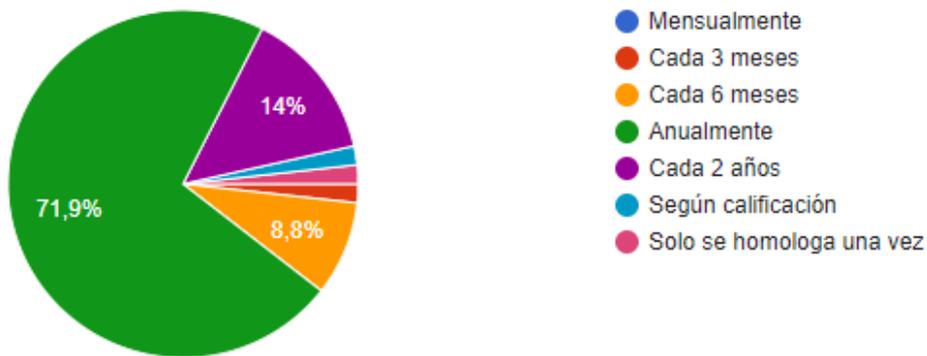
Observaciones: De acuerdo a lo indicado por los encuestados, la mayoría realiza entre 15 a 19 servicios mensuales.

### 4.3.2.1. ¿La empresa en la que labora cuenta con un proceso de homologación?

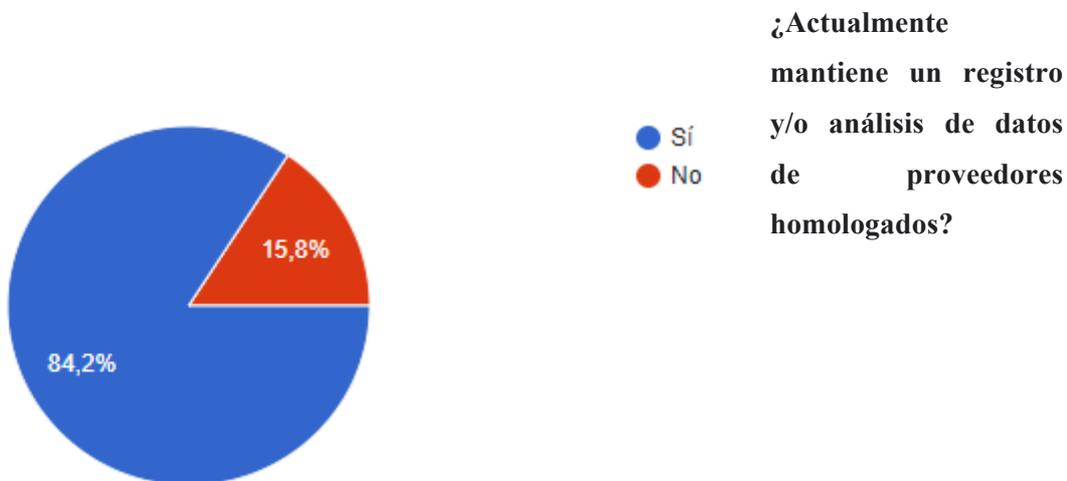


Observaciones: El (59,4%) de los encuestados indica que la empresa en la que labora actualmente cuenta con proceso de homologación, mientras que el (40,6%) indica lo contrario.

### ¿Cada cuánto tiempo vuelve a homologar a sus proveedores?

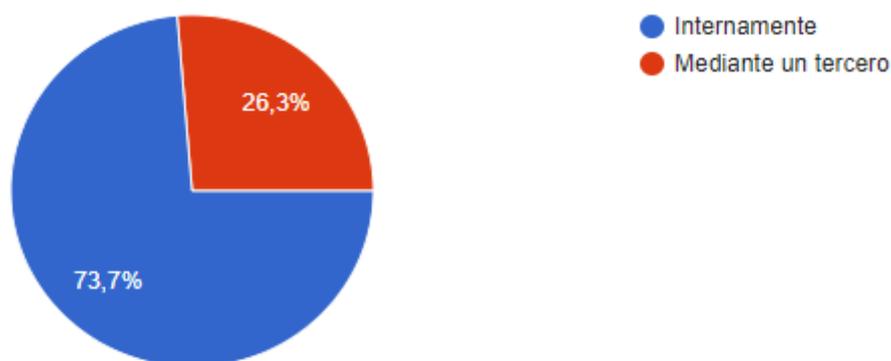


Observaciones: El (71,9%) de los encuestados indica que homologa a sus proveedores con frecuencia anual lo cual nos permite establecer un plazo promedio para la homologación de los proveedores dentro de la multiplataforma.



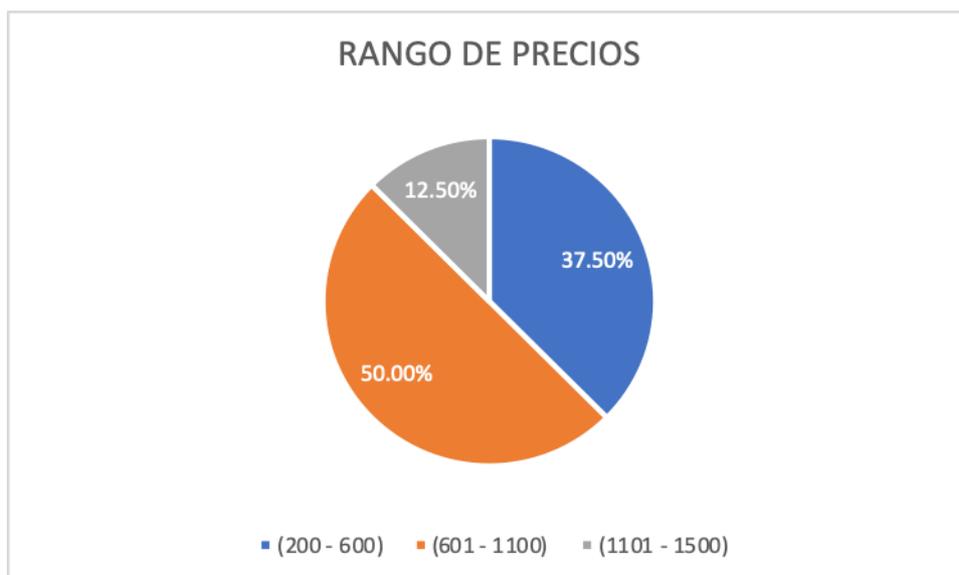
Observaciones: El (84,2%) de los encuestados indica que mantiene un registro de datos de proveedores homologados, mientras que el (15,8%) indica lo contrario.

### ¿Cómo realizan este proceso de homologación?



Observaciones: El (73,7%) de los encuestados indica que realiza su proceso de homologación de forma interna, mientras que el (26,3%) indica que lo hace de manera externa.

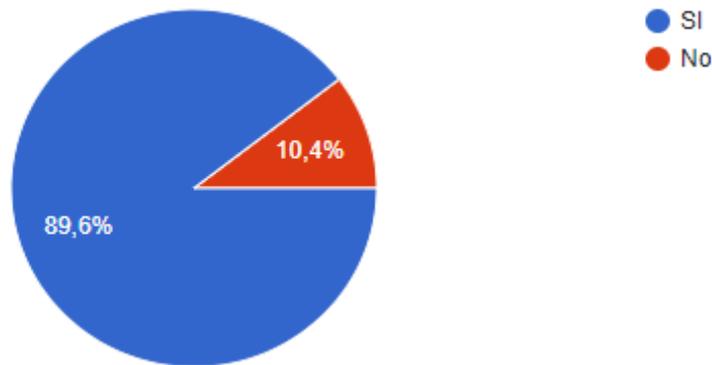
### ¿Cuál es el costo en soles que pagan en promedio por este servicio?



Observaciones: De acuerdo a lo indicado por los encuestados, el (50%) indica que el promedio de costo en soles por servicio logístico es entre S/. 601 y S/. 1,100. Así también,

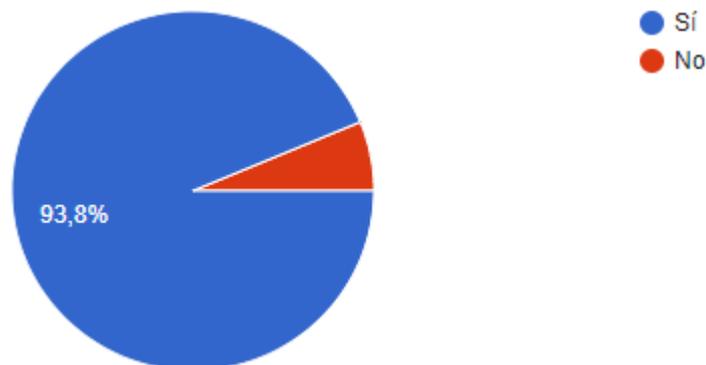
es importante considerar que los servicios logísticos pueden variar entre S/. 200 como mínimo y S/. 1,500 como máximo.

**¿Considera que la propuesta de valor expuesta, impactará en mejorar su nivel de servicio actual?**



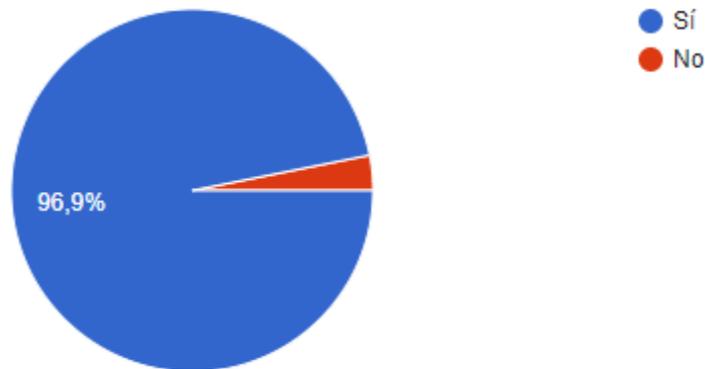
Observaciones: El (89,6%) de los encuestados indica que la propuesta de valor de la multiplataforma tendrá un impacto positivo en su nivel de servicio actual, mientras que el (10,4%) indica que no será así.

**¿Considera que la multiplataforma presentada le permitirá agilizar su proceso actual de contratación de proveedores?**



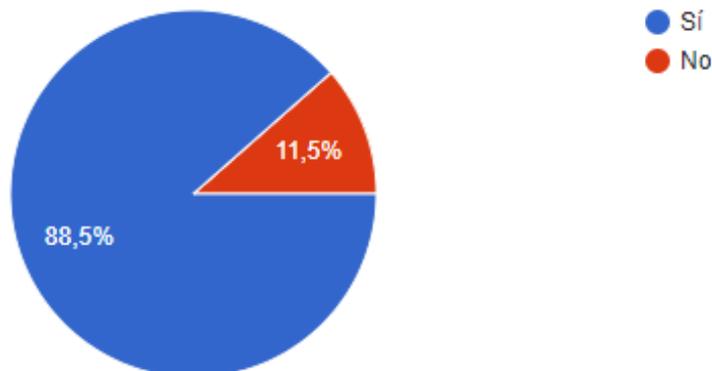
Observaciones: El (93,8%) de los encuestados indica que la propuesta de valor de la multiplataforma tendrá un impacto positivo en su nivel de servicio actual, mientras que menos de (7%) indica lo contrario.

**¿Considera que el Business intelligence (BI), o Inteligencia de negocio a través de datos, agregaría valor en su proceso de contratación?**



Observaciones: El (96,9%) de los encuestados considera que la inteligencia de negocios (BI) agregaría valor en su actual proceso de contratación lo cual brinda un amplio respaldo en esta propuesta de valor de la multiplataforma.

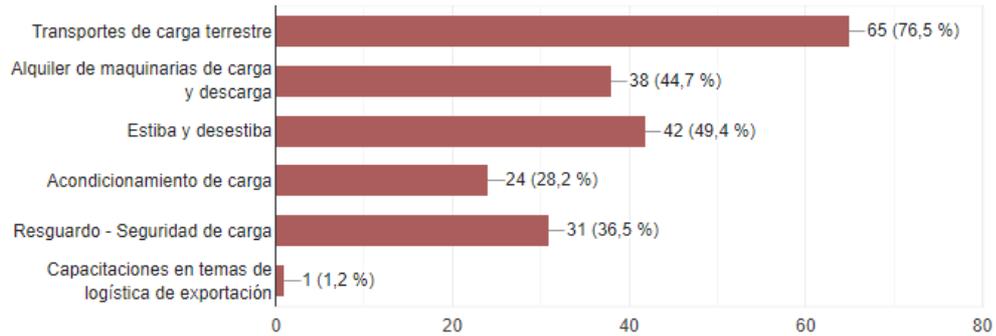
**¿Estaría dispuesto(a) a contratar servicios logísticos mediante nuestra multiplataforma?**



Observaciones: El (88,5%) de los encuestados considera que si estaría dispuesto a cambiar la forma de contratar convencional a la nueva forma de contratar mediante la

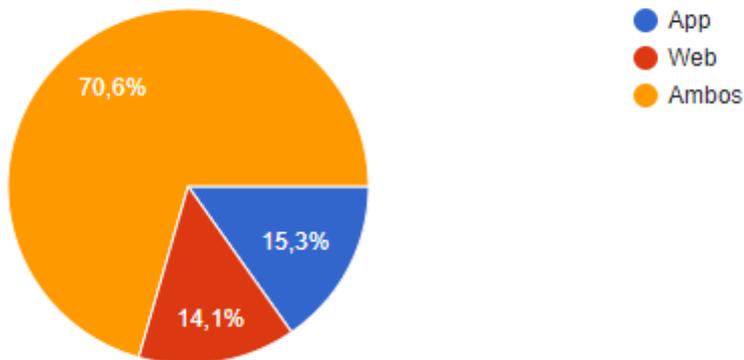
multiplataforma lo cual representa una mayoritaria aceptación dentro del sector logístico para el presente proyecto.

**¿Cuáles de los siguientes servicios logísticos estaría dispuesto a contratar mediante la multiplataforma?**



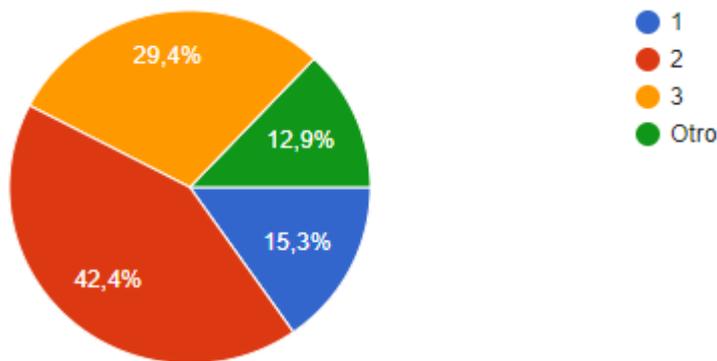
Observaciones: El (78,5%) de los encuestados indica que estaría dispuesto a contratar el servicio de transporte de carga terrestre, seguido del servicio de estiba y desestiba (49,4%) y alquiler de maquinarias de carga y descarga (44,7%), lo cual nos permite conocer los principales servicios logísticos a considerar dentro de la multiplataforma.

**¿Cuál sería el medio por el cual accedería a Multiplataforma Logistics Connection?**



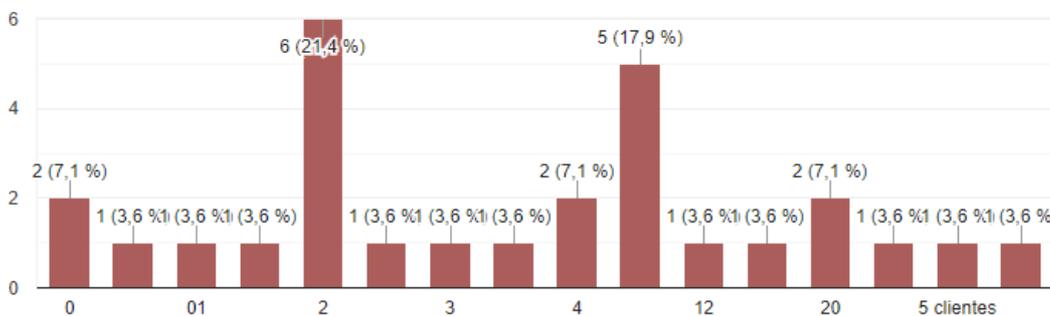
Observaciones: El (70,6%) de los encuestados indica que ingresaría a la multiplataforma mediante app y web lo cual consolida la propuesta planteada para la ejecución del proyecto de la multiplataforma.

**¿Cuántas personas en la empresa que labora podrían requerir un usuario en nuestra plataforma?**

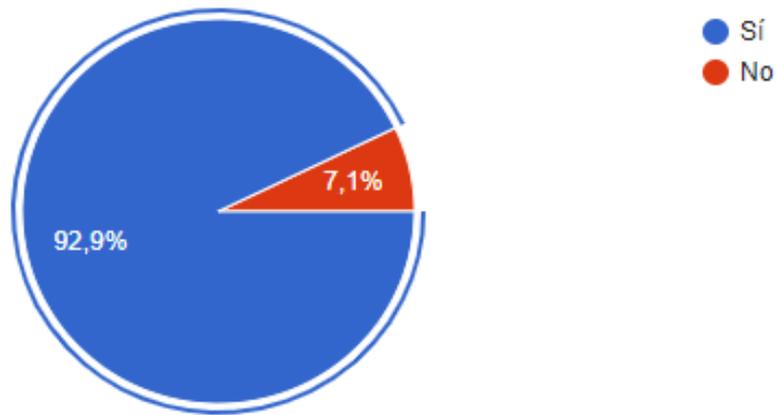


Observaciones: El numero de usuarios para registro en la plataforma se consideraría un mínimo de 1 persona y un máximo de 3 personas de acuerdo a lo indicado por los encuestados.

**4.3.2.11. ¿Cuántos clientes nuevos capta mensualmente del mercado?**

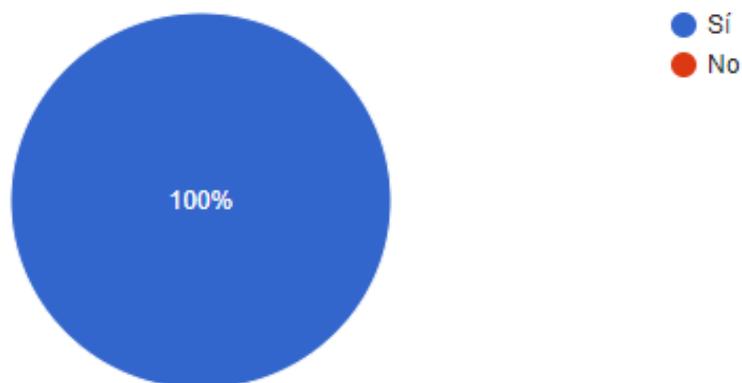


**4.3.2.12. ¿Su empresa estaría dispuesta a ofrecer sus servicios logísticos mediante la multiplataforma Logistics Connection?**



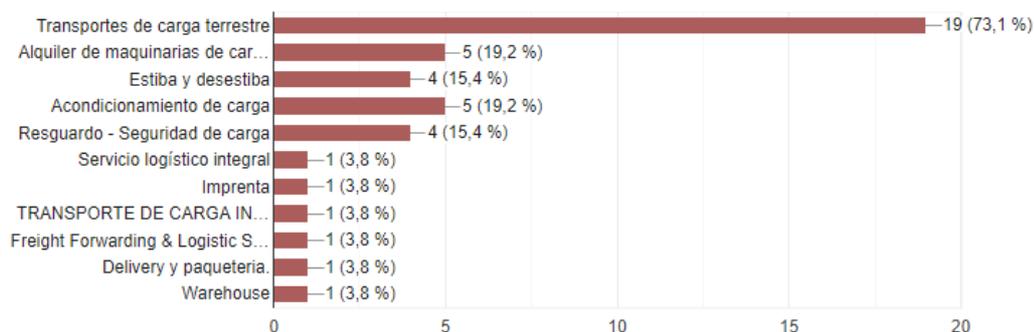
Observaciones: El (92,9%) de los encuestados estaría dispuesto a ofrecer sus servicios logísticos mediante el canal de ventas de la multiplataforma Logistics Connection.

**¿Considera que la propuesta podría ser un canal de venta adicional importante para su empresa?**



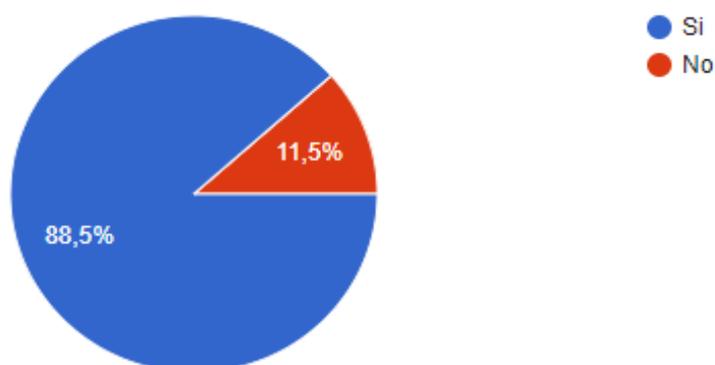
Observaciones: El (100%) de los encuestados considera que la multiplataforma Logistics Connection podría ser un canal de venta adicional importante para su empresa, lo cual brinda un escenario totalmente positivo de aceptación por parte de los proveedores logísticos.

### ¿Qué tipo de servicios estaría dispuesto a ofrecer en la multiplataforma?



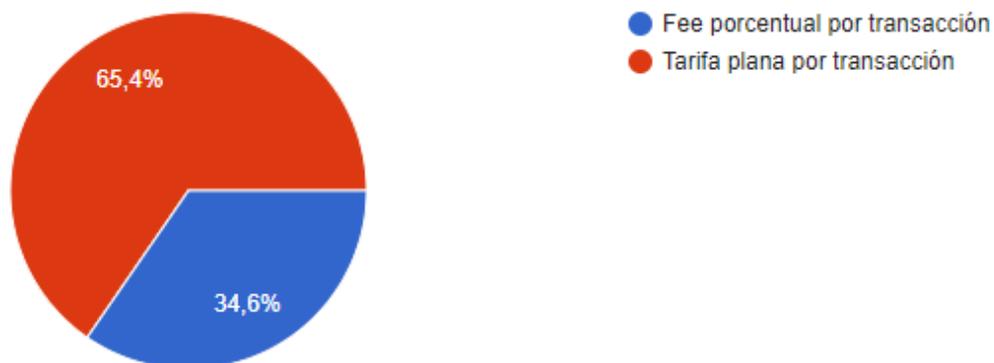
Observaciones: El (73,1%) de los encuestados indica que estaría dispuesto a ofrecer el servicio de transporte de carga terrestre, seguido del servicio alquiler de maquinarias de carga y descarga y acondicionamiento de carga (19,2%) cada uno y Estiba y desestiba, así como resguardo – seguridad de carga (15,4%) respectivamente. De esta manera nos permite conocer los principales servicios logísticos a considerar dentro de la multiplataforma.

### ¿Estaría dispuesto a pagar por homologarse como proveedor del multiplataforma considerando el acceso que tendrá hacia nuevos clientes?



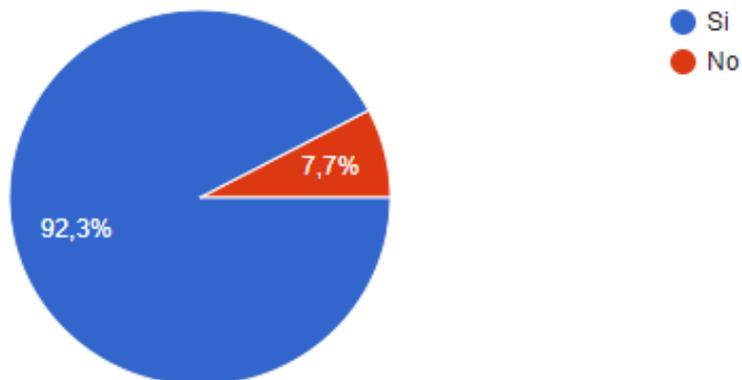
Observaciones: Con una amplia mayoría, el (88,5%) de los proveedores encuestados estaría dispuesto a asumir el costo de la homologación de sus servicios con la finalidad de captar nuevos clientes mediante la multiplataforma Logistics Connection.

#### 4.3.2.13. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar a la multiplataforma por el servicio generado?



Observaciones: El (65,4%) de los proveedores encuestados estaría dispuesto a pagar una tarifa plana por transacción por cada servicio generado.

#### ¿Estaría dispuesto a ofrecer mejores condiciones a las actuales, en cuanto a precio y forma de pago, exclusivamente mediante nuestra multiplataforma?



Observaciones: Con amplia mayoría (92,3%) de los proveedores encuestados estaría dispuesto a ofrecer mejores condiciones comerciales a los clientes exclusivamente a través de la multiplataforma Logistics Connection.

XIV. PLANILLAS MENSUALES AÑO 2

C O D	CARGO	SALARIO BRUTO		AÑO 2						Total. DESC.	Neto a Pagar	Aportacion es
				O.N .P.	SPP			Total AFP	Rent a 5ta. Cat.			ESSALUD
					A.F.P	Prima	Comis ion					
					13 %	10.00%	segur o					
1	Gerente General	5,500.00	5ta	-	550.00	74.25	85.25	709.50	513.32	1,222.82	4,277.18	495.00
2	Gerente de Ventas	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
3	Gerente de Operacion es	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
4	Gerente de TI	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
5	Gerente de AF	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
		15,500.00		-	1,550.00	209.25	240.25	1,999.50		3,446.14	12,053.86	1,395.00

XV. PLANILLAS MENSUALES AÑO 3

C O D	CARGO	SALARIO BRUTO		AÑO 3				Total AFP	Renta 5ta. Cat.	Total. DESC.	Neto a Pagar	Aportaci ones
				O.N .P.	SPP							ESSALUD
					A.F.P	Prima segur o	Comis ion Variab le					
1	Gerente General	5,500.00	5ta	-	550.00	74.25	85.25	709.50	513.32	1,222.82	4,277.18	495.00
2	Gerente de Ventas	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
3	Gerente de Operacion es	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
4	Gerente de TI	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
5	Gerente de AF	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
6	1 asistente de Mkt	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
7	1 asistente de Back Office (Homolog ación)	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
8	1 analista de TI	2,250.00	5ta	-	225.00	30.38	34.88	290.25	0	290.25	1,959.75	202.50
9	Asistente de RRHH	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
		15,500.00		-	1,550.00	209.25	240.25	1,999.50		3,446.14	12,053.86	1,395.00

XVI. PLANILLAS MENSUALES AÑO 4

CO D	CARGO	SALARIO BRUTO		AÑO 4						Total. DESC.	Neto a Pagar	Aportaci ones
				O.N.P. 13%	A.F.P 10.00%	SPP		Total AFP	Renta 5ta. Cat.			ESSALUD 9%
						Prima seguro	Comision Variable					
1	Gerente General	5,500.00	5ta	-	550.00	74.25	85.25	709.50	513.32	1,222.82	4,277.18	495.00
2	Gerente de Ventas	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
3	Gerente de Operaciones	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
4	Gerente de TI	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
5	Gerente de AF	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
6	1 asistente de Mkt	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
7	1 asistente de Ventas	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
8	1 asistente de Back Office (Homologación)	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
9	1 asistente de Back Office (Aseor de OPS)	2,250.00	5ta	-	225.00	30.38	34.88	290.25	0	290.25	1,959.75	202.50
10	1 analista de TI	2,250.00	5ta	-	225.00	30.38	34.88	290.25	0	290.25	1,959.75	202.50
11	Asistente de RRHH	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
		<b>15,500.00</b>		-	<b>1,550.00</b>	<b>209.25</b>	<b>240.25</b>	<b>1,999.50</b>		<b>3,446.14</b>	<b>12,053.86</b>	<b>1,395.00</b>

XVII. PLANILLAS MENSUALES AÑO 5

C O D	CARGO	SALARIO BRUTO		AÑO 4					Total DESC.	Neto a Pagar	Aportacion s	
				O.N .P. 13 %	SPP			Total AFP			Renta 5ta. Cat.	ESSALUD
					A.F.P	Prima	Comision					
					10.00%	seguro	Variable					
										9%		
1	Gerente General	5,500.00	5ta	-	550.00	74.25	85.25	709.50	513.32	1,222.82	4,277.18	495.00
2	Gerente de Ventas	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
3	Gerente de Operaciones	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
4	Gerente de TI	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
5	Gerente de AF	5,000.00	5ta	-	500.00	67.50	77.50	645.00	466.66	1,111.66	3,888.34	450.00
6	1 asistente de Mkt	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
7	1 asistente de Ventas	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
8	1 asistente de Back Office (Homologación)	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
9	1 asistente de Back Office (Asesor de OPS)	2,250.00	5ta	-	225.00	30.38	34.88	290.25	0	290.25	1,959.75	202.50
10	1 analista de TI	2,250.00	5ta	-	225.00	30.38	34.88	290.25	0	290.25	1,959.75	202.50
11	Asistente de RRHH	2,000.00	n.a	-	200.00	27.00	31.00	258.00	0	258.00	1,742.00	180.00
		15,500.00		-	1,550.00	209.25	240.25	1,999.50		3,446.14	12,053.86	1,395.00

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andina. (11 de agosto de 2020). *Conoce el perfil de los 'nuevos' consumidores peruanos en un entorno de covid-19*. Recuperado el 18 de octubre de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-perfil-de-%E2%80%98nuevos%E2%80%99-consumidores-peruanos-un-entorno-covid19-809300.aspx>
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (15 de abril de 2019). *Andina*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-pymes-uso-de-tecnologia-favorece-proceso-internacionalizacion-748617.aspx>
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (21 de octubre de 2019). *Andina*. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-logistico-el-peru-mueve-alrededor-s-1600-millones-al-ano-770461.aspx>
- App Brian. (2020). *AppBrian*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.appbrain.com/stats/number-of-android-apps>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro* (Quinta ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Banco Central de Reserva del Perú (2021). *Cuadros estadísticos, nota semanal*, Obtenido de: <https://www.bcrp.gob.pe/en/publicaciones/nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020) *Reporte de inflación diciembre 2020, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Obtenido de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (22 de octubre de 2020). *Cuadros Estadísticos, Nota Semanal N° 39-2020*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/en/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Begoña Gonzales, A. (s.f.). *Begoña Gonzales*. Obtenido de <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>
- Biblioteca Universidad de Alcalá. (s.f.). *UAH*. Obtenido de [http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos\\_de\\_fuentes\\_de\\_informacin.html](http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html)

- BlackSip. (2019). *El e-Commerce en Perú 2019*. Lima: Digital Business Partners.  
Recuperado el 23 de abril de 2020, de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- Bulchand, J., & Melián, S. (2018). *La revolución de la Economía Colaborativa*. Madrid: LID Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=rdRLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=economia+colaborativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip2ZCrjN\\_oAhUjneAKHR5UCRAQ6AEILzAB#v=onepage&q=economia%20colaborativa&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=rdRLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=economia+colaborativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip2ZCrjN_oAhUjneAKHR5UCRAQ6AEILzAB#v=onepage&q=economia%20colaborativa&f=false)
- Caballero Jesús, J. (2 de mayo de 2013). Recuperado el 19 de abril de 2020, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/05/02/importancia-tecnologia-logistica/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2020). *Reporte oficial de la industria del e-commerce en el Perú: Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019*. Lima. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.inteligenciaparanegocios.com/wp-content/uploads/2020/02/Reporte-Oficial-de-la-Industria-Ecommerce-en-Peru.pdf>
- Carreño Solís, A. J. (2017). *Cadena de suministro y logística*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chase, R., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros* (Duodécima ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, Planeación y Operación* (Quinta ed.). México, México: Pearson Educación.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021) *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods> (25/03/21)
- Datum Internacional. (12 de enero de 2018). [www.datum.com.pe](http://www.datum.com.pe). Obtenido de ¿En qué se diferencian los millenials del Perú?: [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)

- EAE. (10 de diciembre de 2017). Recuperado el 11 de Abril de 2020, de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Ellen MacArthur Foundation (2021), *Economía Circular*.  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>  
(25/03/21)
- Ernest & Young. (2018). *¿Qué nos traerá el futuro?*
- ESALOG Escuela de Alta Logística. (27 de marzo de 2019). *ESALOG*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <http://www.esalog.com.pe/index.php/2019/03/27/problemas-logisticos-habituales-en-las-pymes/>
- Espejo González, M. (10 de septiembre de 2011). *Revista Logistec*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de  
<https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/pymes/item/794-gestion-logistica-en-las-mypes-peruanas>
- Evans, D., & Schmalensee, R. (2007). Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Policy International*, 3(1). Recuperado el 19 de abril de 2020, de  
<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=4960960851100730241270910841210951010990830890800010631090730060651250190931190861110980620360401120461091060661031020280900100100860350480100791150241181010650510290030060060191130101270900020650170940820920210>
- Fiol, C. (24 de abril de 2018). *Desde los silenciosos a los "centennials": Las generaciones que más han contaminado el planeta Tierra*. Obtenido de  
<https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2018/04/24/903656/Desde-los-silenciosos-a-los-centennials-Las-generaciones-que-mas-han-contaminado-el-Planeta-Tierra.html>
- Fondo Monetario Internacional (2020) *Perspectivas económicas las Américas octubre 2020*. Obtenido de:  
<https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2020/10/13/regional-economic-outlook-western-hemisphere>

- Fondo Monetario Internacional. (2021) *Declaración final de la misión de la Consulta del Artículo IV de 2021*. Obtenido de:  
<https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/12/mcs021221-peru-staff-concluding-statement-of-the-2021-article-iv-mission>
- FORÉTICA *La medición de la economía circular Julio 2019*, obtenido de:  
[https://foretica.org/wpcontent/uploads/informe\\_medida\\_economia\\_circular\\_foretica.pdf](https://foretica.org/wpcontent/uploads/informe_medida_economia_circular_foretica.pdf) (25/03/21)
- Fundación España digital (2020) Doisser: *Foro de desarrollo digital y sociedad. Hacia la economía circular inteligente – el papel de la digitalización*. Madrid España.
- Fuente, O. (4 de diciembre de 2015). *IEBS*. Recuperado el 11 de abril de 2020, de  
<https://www.iebschool.com/blog/economia-colaborativa-consumo-lean-startup/>
- Garín-Munoz, T., Lopez, R., Perez-Amaral, T., & Herguera, I. (Febrero de 2019). Models for individual adoption of eCommerce, eBanking and eGovernment in Spain. *Telecommunications Policy*, 43(1), 100-111.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.01.002>
- Gerencia de estudios económicos de la AAP (2021). *Informe del sector automotor de la asociación automotriz del Perú*. Lima Perú.
- Gestión. (30 de noviembre de 2018). Perú tiene los costos logísticos más caros de la Alianza del Pacífico, señala Comex. *Gestión*.
- Govindan, K., & Hasanagic, M. (3 de enero de 2018). A systematic review on drivers, barriers, and practices towards circular economy: a supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 56, 278-311.
- Ibo. (2020). *5 datos del nuevo perfil del consumidor peruano durante la cuarentena*. Obtenido de <https://ibo.pe/blog/5-datos-del-nuevo-perfil-del-consumidor-peruano-durante-la-cuarentena/>
- INEI. (2019). *Perú: Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero de 2020). Recuperado el 12 de abril de 2020, de

[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia\\_empresarial\\_ene2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia_empresarial_ene2020.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), *Informe técnico: Flujo vehicular por unidades de peaje N°6 abril 2021*, Lima

Ipsos. (5 de febrero de 2018). *Estadística Poblacional: el Perú en el 2018*. Recuperado el 18 de octubre de 2020, de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>

Ipsos. (14 de febrero de 2019). *Generaciones en el Perú*. Recuperado el 18 de octubre de 2020, de <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>

IPSOS. (2020). *Comprador en línea*. Lima. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.ipsos.com/es-pe/comprador-en-linea>

Ipsos. (26 de marzo de 2020). *Ipsos*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-usos-y-actitudes-hacia-el-smartphone>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) *Informe técnico Producto bruto interno Trimestral*. Obtenido de: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Jiménez Sánchez, J. E., & Hernández García, S. (2002). *Marco Conceptual de la Cadena de Suministro: Un nuevo enfoque Logístico*. Queretaro.

Juárez Li, J. (21 de Setiembre de 2020). *América Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/opinion/jorge-juarez-li-como-gestionar-el-user-experience-en-tiempos-de-crisis/>

Kjaer Global. (diciembre de 2014). <https://kjaer-global.com/>. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://kjaer-global.com/trends/>

La República. (27 de marzo de 2017). Lo que debes saber de las Generaciones “X”, “Y” y “Z”. *La República*. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://larepublica.pe/marketing/860060-lo-que-debes-saber-de-las-generaciones-x-y-y-z/>

- La Vanguardia. (2 de abril de 2016). *Así vemos el trabajo según la edad*. Obtenido de La Vanguardia:  
<https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson Educación.
- Malpartida Abadia, J. (23 de mayo de 2018). *La Generación de los Silenciosos*. Recuperado el 18 de octubre de 2020, de <https://blogs.upc.edu.pe/facultad-de-comunicaciones/comunicacion-y-marketing/la-generacion-de-los-silenciosos>
- Martín Carretero, J. M. (2019). Economía circular, un nuevo paradigma para nuestras ciudades. *Tiempo de paz* (132), 23-32. Recuperado el 11 de abril de 2020
- Meindl, P., & Chopra, S. (2013). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. Pearson.
- Ministerio de economía y finanzas (2020) *Marco macroeconómico mundial 2021-2024*. Obtenido de:  
[https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2020) Estadística – *Servicio de transporte terrestre por carretera parque automotor*. Obtenido de:  
<https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344892-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-parque-automotor> (12/03/2020)
- Montano, J. (2020). *Lifeder*. Recuperado el 11 de abril de 2020, de  
<https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Moreno Jabardo, J. (2018). *Transformación digital* (1 ed.). España: Editorial Elearning, S.L. Obtenido de  
<https://books.google.com.pe/books?id=bm12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=transformacion+digital&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjusZGotePoAhWvVt8KHc3nDQIQ6AEINzAC#v=onepage&q&f=false>
- Naisbitt, D., & Naisbitt, J. (2017). *Mastering Megatrends: Understanding and Leveraging the Evolving New World*. Singapoure: World Scientific.

- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Ocampo Velez, P. C. (2009). Gerencia Logística y Global. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (66), 113-136.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. (L. Vázquez, Trad.) Barcelona, España: Centro Libros PAPF, S. L. U. Recuperado el 19 de abril de 2020
- Panaggio, M. (s.f.). *Universitat de Barcelona*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/logistica/circular-supply-chain>
- Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Peru Retail. (5 de febrero de 2016). *Peru Retail*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <https://www.peru-retail.com/incorporacion-tic-permite-optimizar-gestion-distribucion-logistica/>
- Plataforma única del gobierno peruano -Gob.pe (2021) *Gobierno aprueba “Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en Sector Industria”*, <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/84631-gobierno-aprueba-hoja-de-ruta-hacia-una-economia-circular-en-sector-industria> (25/03/21)
- Price Water House Coopers. (2018). *Megatendencias*. Caracas.
- Price Waterhouse Coopers. (2013). *PWC*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf>
- Prieto Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (Noviembre de 2017). Economía circular: relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. *Memoria Investigaciones en Ingeniería* (15), 88-95. Recuperado el 11 de abril de 2020
- Pujol, N. (11 de diciembre de 2010). *Freemium: attributes of an emerging business model*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://sci-hub.tw/10.2139/ssrn.1718663>
- Raffino, M. E. (12 de febrero de 2020). *Concepto*. Recuperado el 11 de abril de 2020, de <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>

- Revista Logistec. (02 de diciembre de 2018). *Logística peruana: Una Industria en movimiento de cara al futuro*. Obtenido el 18 de abril de 2020, de:  
<https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/pymes/item/3407-logistica-peruana-una-industria-en-movimiento-de-cara-al-futuro>
- Revista Logistec. (2 de diciembre de 2018). *Logística peruana: Una Industria en movimiento de cara al futuro*. Obtenido de  
<https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/pymes/item/3407-logistica-peruana-una-industria-en-movimiento-de-cara-al-futuro>
- Similar Web (Abril de 2020). *Similia Web*. Obtenido de  
<https://www.similarweb.com/apps/trends/apple/store-rank/pe/all/top-free/iPhone>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Buenos Aires: Digital House. Coding School.  
Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=9dBJDQAAQBAJ&printsec=frontcover&q=transformaci%C3%B3n+digital&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimyMfZlt\\_oAhWym-AKHc\\_CBzUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=transformaci%C3%B3n%20digital&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=9dBJDQAAQBAJ&printsec=frontcover&q=transformaci%C3%B3n+digital&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimyMfZlt_oAhWym-AKHc_CBzUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=transformaci%C3%B3n%20digital&f=false)
- Tesler, J. (1 de febrero de 2010). La Tecnología como soporte a la actividad Logística. *revistas enfasis*. Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/15627-la-tecnologia-como-soporte-la-actividad-logistica>
- The World Bank. (2018). *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*. The World Bank, Washington. Obtenido de  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/576061531492034646/pdf/128355-WP-P164390-PUBLIC-LPIfullreportwithcover.pdf>
- The World Bank. (s.f.). The World Bank. Recuperado el 18 de abril de 2020, de:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ?end=2018&start=2018&view=map>