



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**EL SALTO DIGITAL PARA LAS MIPYME DEL SECTOR COMERCIAL, SERVICIOS Y
MANUFACTURA**

**TESIS PARA OPTAR PARA EL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

DIANA ELIZABETH CASTRO GUERRA

**PROFESOR GUÍA:
IVAN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN ANDRE DIEZ FUENTES
SERGIO VASQUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

EL SALTO DIGITAL PARA LAS MYPIME DEL SECTOR COMERCIAL, SERVICIOS Y MANUFACTURA

La transformación digital ha generado cambios importantes en las empresas generando que pasen de un modelo de negocios centrado en los productos hacia un modelo enfocado en el cliente. En los últimos años, las costumbres y preferencias de los clientes han cambiado como consecuencia de la digitalización. Las personas son cada vez más digitales y permanecen más tiempo conectados a través de sus celulares, computadoras, u otro dispositivo digital.

Las MYPIME representan más del 90% de las empresas del Perú, en consecuencia, tienen una importante participación en el desarrollo de la economía y del país. En la actualidad, existe un importante sector de las MIPYME que aún no ha iniciado el proceso de transformación digital por desconocimiento, falta de interés o de recursos. No obstante, este proceso es fundamental para que estas organizaciones aseguren la continuidad y crecimiento de sus operaciones.

De acuerdo con el análisis realizado, estas organizaciones tienen problemas que deben ser atendidos, tales como la: (i) falta de investigación de mercados, (ii) falta de innovación tecnológica, (iii) falta de organización interna, entre otros. El análisis detallado de sus intereses y falencias será la base para desarrollar una propuesta de servicios que logre alcanzar sus requerimientos y expectativas.

Por otro lado, es necesario generar una oferta de servicios dirigido a las MIPYME, dado que una gran cantidad de empresas consultoras están, principalmente, enfocadas en atender a las medianas y grandes empresas. Además, es fundamental promover servicios que contribuyan al desarrollo y la solidez de la organización.

Los análisis realizados permiten inferir que, en el corto o mediano plazo, se generará una importante demanda de servicios relacionados a la transformación digital. Por ello, se estima que, de acuerdo con las condiciones actuales, se puede desarrollar una propuesta que sea económicamente viable y que brinde resultados favorables en un periodo aproximado de 5 años, así como alcanzar una rentabilidad atractiva para su ejecución.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y amigos que me han alentado y apoyado continuamente en esta importante etapa que ha dejado muchos aprendizajes para mi vida profesional y personal.

Además, un agradecimiento especial a todos mis compañeros con los que he compartido gratos momentos durante nuestra estadía en Santiago y que siempre han estado disponibles para cualquier consulta.

Finalmente, un agradecimiento a todos los profesores que, a pesar del tiempo, han hecho un esfuerzo por transmitir sus conocimientos y experiencias durante nuestras semanas de clases presenciales. Así mismo, a los profesores que me han guiado para poder desarrollar y concluir este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1- Antecedentes	2
1.1 SITUACIÓN ACTUAL EMPRESAS	4
2- OBJETIVOS	8
2.1 objetivo general	8
2.2 objetivos especificos.....	8
3- METODOLOGÍA	9
4- MARCO TEÓRICO	10
5- alcance	12
6- análisis y Estudio de Mercado	13
6.1 ANÁLISIS externo	13
6.1.1 CONTEXTO ECONÓMICO INTERNACIONAL.....	13
6.1.2 CONTEXTO ECONÓMICO NACIONAL	15
6.2 ANÁLISIS DE los avances en ciencia, TECNOLOGÍA e innovación en el país	15
6.3 ANÁLISIS DEL segmento objetivo	17
6.3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MIPYMES Y SUS DESAFÍOS	20
6.3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA MYPIMES – LA INFORMALIDAD.....	23
7- pLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO	24
7.1 ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS	24
7.2 ANÁLISIS DE La demanda	26
7.3 análisis de las 5 fuerzas de porter	28
7.4 MISIÓN Y VISIÓN	29
7.5 ANÁLISIS foda	29
8- DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS	31
8.1 BUSINESS MODEL GENERATION (CANVAS)	31
8.1.1 DESCRIPCIÓN DE CADA MODULO.....	31
8.2 MAPA DE PROPUESTA DE VALOR	38
8.2.1 DESCRIPCIÓN DE CADA MODULO.....	38
8.3 objetivos estratégicos	44
8.4 definición del segmento de mercado	44
8.4.1 TAMAÑO Y SECTOR DE LA EMPRESA	44
8.4.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	44
8.4.3 NIVEL DE INGRESOS	44
9- PLAN DE MARKETING	46
9.1 POSICIONAMIENTO	46

9.1.1	VENTAJA COMPETITIVA	46
9.1.2	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	47
9.2	MARKETING MIX	47
9.2.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS	47
9.2.2	PRECIOS	48
9.2.3	PROMOCIÓN	50
10-	PLAN DE OPERACIONES	51
10.1	estrategia de operaciones	51
10.1.1	INVERSIÓN EN ACTIVO Y COSTOS FIJOS	51
10.1.2	GESTIÓN DE PROCESOS CLAVES	51
10.1.3	MEJORA CONTINUA	51
10.2	estructura de la empresa	53
10.3	mapa de procesos.....	56
11-	PLAN FINANCIERO	56
11.1	datos y supuestos económicos	57
11.2	flujo de caja descontado e indicadores financieros	60
11.3	análisis de sensibilidad	61
12-	CONCLUSIONES	64
13-	BIBLIOGRAFÍA	66

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Número de empleados
- Tabla 2: MIPYME formales, según sector económico, 2013 y 2017
- Tabla 3: MIPYME formales, según departamento, 2017 (En porcentajes)
- Tabla 4: Palabras importantes para PYMEs
- Tabla 5: Estimación del número de micro y pequeñas empresas informales, 2012-2017
- Tabla 6: MIPYME formales, según rango de ventas, 2016
- Tabla 7: MIPYME formales, según rango de ventas, 2016 (Segmento Objetivo)
- Tabla 8: Segmento objetivo, según rango de venta (2016)
- Tabla 9: Evolución de las MYPYME, 2014 - 2018
- Tabla 10: PBI Potencial (puntos porcentuales)

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1: Capacidad de almacenamiento de la información global
- Ilustración 2: Personas que usan internet (% de la población)
- Ilustración 3: Índice del uso de las TIC del Reporte de Competitividad Global del 2015 - 2016
- Ilustración 4: Regiones y países seleccionados: Tasa de crecimiento del PBI y proyecciones, 2018 - 2020 (en porcentaje)
- Ilustración 5: Mapa de riesgos internacionales
- Ilustración 6: Producto Bruto Interno y Demanda Interna, 2008_I - 2019_IV
- Ilustración 7: Perfil del Perú en Ciencia, Tecnología e Innovación
- Ilustración 8: Empresas según segmento empresarial, 2018
- Ilustración 9: Categorías de los problemas en las pequeñas empresas
- Ilustración 10: Perfil del Perú en Ciencia, Tecnología e Innovación
- Ilustración 11: Evolución mensual de la actividad de servicios prestados a empresas, 2017 – 2019
- Ilustración 12: Cartera de clientes de consultoría
- Ilustración 13: Demanda de consultoría en la pequeña y mediana empresa
- Ilustración 14: Ciclo de Deming (PHVA)
- Ilustración 15: Organigrama

INTRODUCCIÓN

La transformación digital es una realidad que está cambiando la operatividad de muchas empresas y, sobre todo, la relación con sus clientes.

La transformación digital ha generado que las empresas pasen de un modelo de negocios centrado en los productos hacia un modelo enfocado en el cliente. Las costumbres y preferencias de los clientes han cambiado en los últimos años principalmente como consecuencia de la digitalización. Cada vez existen clientes más digitales que permanecen más tiempo conectados y realizan operaciones a través de sus celulares o computadoras.

Las nuevas demandas de los clientes, en este contexto digital, ha generado que las empresas tengan que adaptarse a las nuevas exigencias de sus consumidores. En ese sentido, las empresas deben comprender que la transformación digital es un proceso natural que deben asumir con la finalidad de mantenerse vigentes y generar mejores resultados a través de la comprensión y atención adecuada a las solicitudes de sus clientes.

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar y evaluar un modelo de negocio, que se desarrolle en la ciudad de Lima (Perú), encargado de brindar servicios de asesoría en el campo de la transformación digital a un sector importante que no ha sido atendido, las MIPYME, el cual necesita una adecuada asesoría que permita entender y trabajar los profundos cambios que requieren las empresas en su cultura y procesos establecidos con la finalidad de desarrollar una entidad más dinámica que pueda adaptarse rápidamente a los requerimientos del mercado y, en consecuencia, mantenerse vigente en el tiempo. No obstante, también estará enfocado en introducir y promover el uso de herramientas digitales para la micro, pequeña y microempresa que les permita ingresar a este mundo digital y aprovechar las oportunidades que pueden obtener para el crecimiento y desarrollo de su negocio.

Las MIPYME tienen un rol importante en la economía del país y de la región, por ese motivo es necesario que formen parte de este proceso de transformación para asegurar la continuidad de sus operaciones y la estabilidad de la economía.

Los siguientes capítulos presentarán cada uno de los pasos y resultados obtenidos para determinar la factibilidad y viabilidad económica del negocio que estará enfocado en atender a la micro, pequeña y mediana empresa del país teniendo en cuenta las características, particularidades y necesidades que deben ser atendidas.

1- ANTECEDENTES

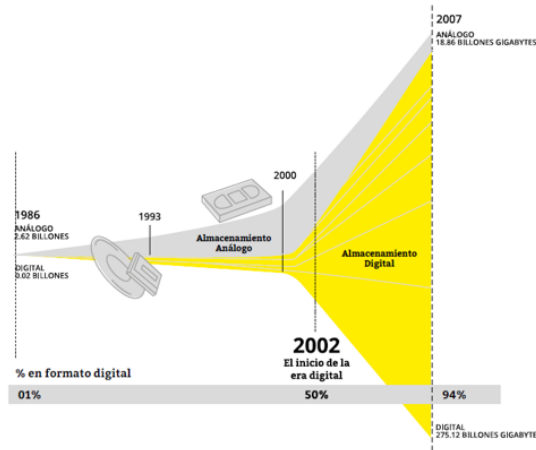
Durante las últimas décadas ocurrieron hechos importantes que reflejaron la evolución de la tecnología. Cada uno de estos avances ha sido importante para el desarrollo de las actividades humanas y para las empresas, generando cambios importantes en las costumbres y en la forma de hacer las cosas. Algunos de los hitos que reflejan estos importantes avances son los siguientes:

- Creación del 1er ordenador de escala empresarial (1960), IBM S/360 (Sistema 360), fue una tecnología pionera que llevo a los directivos a tomar decisiones para digitalizar procesos del negocio y facilitar la administración y el flujo de información para la toma de decisiones.
- Creación del correo electrónico (1970), este hecho revoluciono la forma de comunicarnos y redujo significativamente la brecha de tiempo y espacio para obtener un resultado casi en tiempo real.
- Creación de la web (1990), una creación importante que permitió una mejor comunicación, comercio, aprendizaje, e intercambio de información a escalas nunca vistas, a nivel mundial.

Por otro lado, de acuerdo con el estudio realizado por los científicos Martin Hilbert y Priscila López, en el año 2002 se inició “la era digital” o “revolución digital” porque sucedieron hechos importantes que reflejaron esta nueva etapa digital y su acogida a nivel mundial¹, los acontecimientos más relevantes fueron: (i) el incremento de la capacidad tecnológica mundial de almacenar información en formato digital que superó la capacidad en formato análogo, (ii) el aumento de las líneas móviles de teléfono que superó la cantidad de líneas fijas, y (iii) el crecimiento exponencial de la capacidad medida en kbps per cápita en el mundo, de forma mucho más elevada en los países de la OCDE.

¹ Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio - LABORATORIA

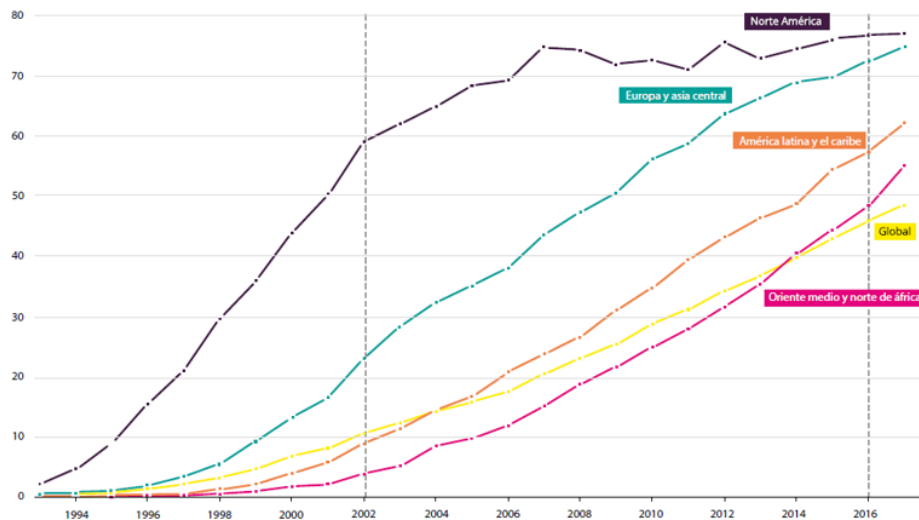
ILUSTRACIÓN N°1: CAPACIDAD DE ALMACAMIENTO DE LA INFORMACIÓN GLOBAL



Fuente: Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio
Elaboración: LABORATORIA

Cada uno de los hechos mencionados fueron importantes para abrir paso a una era digital. La creación de la computadora es uno de los más importantes; sin embargo, la llegada de internet fue la que realmente generó un impacto masivo en la sociedad y que ha tenido un crecimiento exponencial a nivel mundial².

ILUSTRACIÓN N°2: PERSONAS QUE USAN INTERNET (% DE LA POBLACIÓN)



Fuente: Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio
Elaboración: LABORATORIA

Como se evidencia en el cuadro anterior, durante los años 2002 a 2016, el uso de internet en América Latina ha obtenido un crecimiento importante y ha reducido la brecha que tenía con países más desarrollados. Esta importante penetración de internet a nivel mundial ha generado cambios en los hábitos de consumo de las personas

² Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio - LABORATORIA

(consumo de información, productos y servicios). En consecuencia, las empresas se vieron en la necesidad de moverse de acuerdo con este nuevo contexto para estar más alineados a las nuevas costumbres y exigencias de sus consumidores.

Como resultado de los nuevos hábitos de consumo han surgido herramientas que ayudan a las empresas a ofrecer espacios digitales para poder interactuar con sus clientes y aprovechar la información obtenida de esta interacción digital para mejorar sus productos/servicios e identificar oportunidades de negocio. Entre las nuevas herramientas disponibles se encuentran:

- **Internet de las cosas (IoT)**, esta tecnología permita conectar diferentes dispositivos para intercambiar y sincronizar información o datos.
- **Big Data**, corresponde a la creación y proliferación de datos a gran escala que luego será empleado para inferir y extrapolar información que puede contribuir a la toma de decisiones.
- **Mobile app**, la creación de la tecnología móvil ha permitido a las empresas facilitar la experiencia y la relación con sus clientes. En la actualidad, las personas tienen la opción de efectuar cualquier operación relacionada a algún producto o servicios a través de sus dispositivos móviles reduciendo la presencia de la persona en las tiendas o instalaciones de la empresa para efectuar una operación. La creación de esta tecnología ha permitido el nacimiento de nuevos modelos de negocios que desarrollan todas sus operaciones a través de una app y no requieren un contacto físico con el cliente.

Todas estas nuevas tecnologías han tenido un impacto directo en la operatividad de las empresas desde la reestructuración de sus procesos internos hasta la forma de relacionarse con sus clientes.

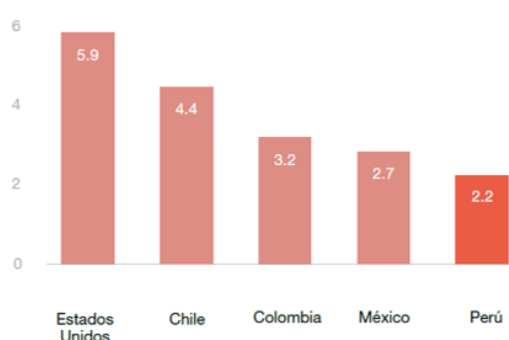
1.1 SITUACIÓN ACTUAL EMPRESAS

La situación actual presenta un contexto de cambio continuo para las empresas, por ello muchas han migrado de una estructura sólida hacia una estructura más dinámica. Parte importante de este cambio responde a los avances tecnológicos que han modificado la forma de hacer negocios y la interacción con los clientes. En ese contexto, la transformación digital se presenta como el proceso que les permite evolucionar y reorganizar el negocio, así como aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten al implementar esta transformación digital en todos los niveles de la empresa y en su relación con los clientes.

La tecnología es uno de los factores necesarios para realizar este proceso de transformación, de acuerdo con The Global Information Technology Report 2003-2004, el uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) permite que la empresa pueda obtener los siguientes beneficios: (i) reducir costos y realizar operaciones más eficientes al reemplazar los procesos manuales, (ii) incrementar los ingresos mediante publicidad con su sitio Web, (iii) ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales y clientes mediante el uso de Internet, (iv) facilitar la interacción con clientes, proveedores, empleados, accionistas, visitantes, etc.

Los resultados obtenidos en otros países demuestran que el uso de las tecnologías de información y comunicaciones contribuyen al crecimiento económico y a su vez a la productividad de las empresas. Así también lo considera el estudio realizado por el Ministerio de la Producción sobre la situación de las empresas en el país³, en el cual considera que el uso de las tecnologías de información y comunicaciones influyen en el crecimiento económico y en la productividad de las empresas. De acuerdo con lo que indica este estudio, el desempeño de Perú respecto al uso de las TIC está por debajo del de Estados Unidos y de los países que conforman la Alianza del Pacífico (AP). Además, menciona que la adopción de las TIC en el Perú debería aumentar en un 56% para llegar al promedio de los otros países socios de la AP.

ILUSTRACIÓN N°3: ÍNDICE DEL USO DE LAS TIC DEL REPORTE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2015 - 2016



Nota: Toma valores del 1 al 7 siendo 7 el mejor desempeño. Para la construcción del índice, se emplea indicadores del uso de internet de banda ancha fija y móvil, número de usuarios, suscripciones y kilobytes de usuarios.

Fuente: World Economic Forum (2016)

Elaboración: PRODUCE - OEE

Este desfase en el uso de las TIC es uno de los principales factores por el cual el proceso de transformación digital ha empezado de forma tardía en el país. Las grandes empresas fueron las que iniciaron esta etapa de digitalización con el objetivo de ser más competitivos y obtener una mejor rentabilidad. En un primer momento, algunos de estos casos, correspondían a empresas con capital extranjero que fueron impulsadas por su matriz para sumarse al proceso de transformación digital a nivel global.

Por otro lado, el cambio cultural de la empresa es otro factor primordial para efectuar el proceso de transformación digital, el cual está directamente relacionado a las personas. Para asegurar el éxito de este proceso es fundamental promover el cambio cultural en todos los niveles, el mismo que debe liderar e incentivar el personal clave de la empresa.

“Muchas compañías olvidaron que la tecnología, por sí sola, no es el elemento más importante en cualquier proceso de transformación digital. Lo que importa de verdad son las personas que sufren estos cambios y que necesitan un adecuado

³ Estudio de la situación actual de las empresas peruanas 2015 – Ministerio de la Producción

acompañamiento para adaptarse, poco a poco, a su nueva realidad"⁴. Las personas y su resistencia natural al cambio pueden generar una barrera para el adecuado desarrollo del proceso de transformación digital si no se logra gestionar, comunicar y promover una nueva cultura más dinámica, abierta al cambio e innovadora.

El contexto actual requiere que las empresas se incorporen a este proceso de cambios y de reinversión en su forma tradicional de hacer negocios y de relacionarse con sus clientes. Sin embargo, el éxito de este proceso depende de algunos factores entre los cuales se encuentran el factor humano y el tecnológico. Es necesario que se trabaje en una adecuada gestión de los empleados para que participen y se integren a este nuevo proyecto; así como, identificar las herramientas tecnológicas que puedan implementarse, renovar y mejorar procesos. Es ese sentido, resulta imprescindible que las empresas se preocupen por encontrar las herramientas y la adecuada asesoría para llevar un correcto proceso de transformación digital que les ayude a potenciar su negocio, incrementar su competitividad, seguir renovándose y mantenerse vigente en el tiempo.

La transformación digital es una tarea que deben asumir todas las empresas (grandes, medianas, pequeñas y microempresas) de los diferentes sectores y/o industrias. Las empresas deben aprovechar las nuevas tecnologías con la finalidad de realizar procesos más eficientes, ser más competitivos y generar valor agregado a sus clientes.

En el Perú, uno de los sectores que más ha avanzado en el proceso de transformación digital es el sector financiero⁵, los principales bancos del país han logrado desarrollar e implementar un proceso de transformación digital que les ha permitido ofrecer nuevos servicios y llegar con mayor facilidad a sus clientes. Por otro lado, el sector de telecomunicaciones también ha logrado comprender la necesidad de evolucionar hacia una etapa digital, además de ser una de las piezas claves para el proceso de digitalización, el cual está trabajando en mejorar la cobertura y la calidad del servicio para ofrecer una mejor conectividad a los usuarios. Adicionalmente, el sector de venta minorista o retail es uno de los que ha tomado fuerza en este proceso de digitalización. Inicialmente este avance se ha centrado en el desarrollo y/o mejora del e-commerce, así como otorgar una mejor experiencia para los clientes.

Por otro lado, aquellas empresas que no han iniciado el proceso de transformación corren el riesgo de quedar obsoletas. El motivo de su posible obsolescencia es que muchas se han desarrollado bajo un modelo tradicional que no está centrado en el cliente, se rigen a través de estructuras pesadas y emplean canales de comunicación demasiado rígidos⁶. No obstante, estos aspectos se han renovado y son fundamentales bajo el nuevo escenario, en el cual las empresas se centran en su relación con el cliente y en brindarles nuevas experiencias, así mismo, las estructuras y la comunicación son

⁴ Sin cambio cultural no hay transformación digital – Conexión ESAN – Oswaldo Morales

⁵ Claves para la transformación digital en las empresas peruanas – Perú Top Publications (Marzo 2019)

⁶ Empresas tradicionales y el inevitable cambio del modelo de negocios – América Economía (Diciembre 2011)

más flexibles y dinámicas. Las consecuencias de no evolucionar e implementar dicho proceso puede generar un impacto negativo para el cliente que, en el contexto actual, busca nuevas y mejores experiencias, además son consumidores que tienen nuevas costumbres como resultado del uso de los avances tecnológicos y/o las nuevas herramientas digitales. Por otro lado, desde punto de vista interno de la organización, se pierde la posibilidad de renovar y/o mejorar la operatividad, ser más eficientes, trabajar y desarrollar una organización más dinámica e innovadora que este a la vanguardia de los nuevos requerimientos del mercado. Estos puntos de mejora internos son necesarios para la organización si tiene la proyección de crecer o ampliar sus operaciones, inclusive si desea mantenerse vigente. En ese sentido, se pierde esta oportunidad si la empresa decide continuar con las estructuras y procedimientos pasados.

Existe todavía un importante grupo dentro de las medianas, pequeñas y microempresas (MIPYME) que no han iniciado el proceso de transformación digital por desconocimiento, falta de interés o de recursos. Las MIPYME representan más del 90% de las empresas que operan en el país por ello es fundamental que puedan entender e iniciar el proceso de transformación digital para asegurar sus operaciones a futuro.

Uno de los principales retos es que los líderes de las MIPYME comprendan todo lo que implica el proceso de transformación digital en los diferentes niveles de la empresa y cómo se pueden aprovechar correctamente las tecnologías digitales, que sean accesibles, para obtener procesos más eficientes y ser más competitivos. En ese sentido, deben comprender que este proceso implica una reorganización de la empresa, de acuerdo con el giro del negocio, a la cantidad de empleados y al tamaño de la misma. Para ello será necesario establecer cada uno de los pasos a realizar para llevar a cabo un adecuado proceso de transición que logre obtener el compromiso del personal de la empresa en todos los niveles.

Considerando el papel que tienen las MIPYME en la economía del país es fundamental que estas empresas reconozcan la importancia y la necesidad de iniciar el proceso de transformación digital para asegurar su continuidad.

Existe una potencial demanda en las MIPYME que tendrá que ser atendida en un corto o mediano plazo ya que muchas de ellas aún no han iniciado su proceso de transformación y se verán en la necesidad de hacerlo empujados por el contexto actual y las nuevas demandas y requerimientos de sus clientes. Dado que, como se mencionó anteriormente, es necesario que muchas de estas empresas reorganicen todos sus procesos y actividades con la finalidad de establecer procedimientos que permitan tener un control de calidad adecuado y tomar las acciones oportunas para implementar las mejoras necesarias para alcanzar los estándares que hagan la empresa más competitiva, dinámica y atractiva para sus clientes.

2- OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal es diseñar y evaluar un modelo de negocios que permita atender a la micro, pequeña y mediana empresa en su proceso de transformación digital. El desarrollo de las herramientas y estrategias que se empleen permitirá conocer la factibilidad y viabilidad económica de este proyecto.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Analizar el mercado de Perú y su caracterización:**
Algunos aspectos resaltantes que se deben tener en cuenta son los siguientes:
 - La microempresa representa el 94.9% de las empresas en el Perú. En ese sentido, es fundamental considerar las principales características y necesidades de este sector empresarial que es el más importante del país y necesita avanzar hacia el proceso de transformación digitalización para asegurar su continuidad y crecimiento. Asimismo, es necesario llegar con un mensaje claro y preciso sobre la relevancia del proceso de digitalización y dar a conocer herramientas accesibles y amigables que se puedan implementar en la empresa.
 - Nivel de avance tecnológico e innovación, en esta área, el país en general se encuentra por debajo de varios países de la región. El Estado tiene una tarea importante que debe realizar para generar las condiciones necesarias e impulsar el desarrollo tecnológico y digital, así como la innovación. Impulsar este proceso es vital y generará resultados favorables en todos los ámbitos y, sobre todo, hará el país más competitivo a nivel nacional e internacional.
 - El consumidor, al igual que en toda la región y en el mundo, el cliente ha evolucionado como consecuencia del uso de dispositivos tecnológicos como el celular y las computadoras, así como el uso del internet, los cuales han generado cambios en los hábitos de consumo y la forma de realizar sus transacciones. Ahora tenemos un cliente más digital que busca nuevas experiencias y que tiene nuevos requerimientos.
 - Centralización, la ciudad de Lima centraliza muchos servicios a nivel público y privado. La población de Lima representa alrededor del 30% del total de la población del país. Asimismo, en el ámbito empresarial, la cantidad de empresas constituidas en esta ciudad representan más del 40% de su totalidad. La ciudad de Lima representa un mercado importante; sin embargo, es necesario poner foco en todas las ciudades que se encuentran en proceso de crecimiento para ofrecer un servicio que les permita afianzar su desarrollo y sus operaciones a nivel nacional.
- **Evaluar la viabilidad del modelo de negocio hacia las MIPYME:**
Un factor importante para conseguir el éxito de este modelo de negocios es poder atender las necesidades particulares de cada sector (micro, pequeña y mediana

empresa) y las dificultades a las que se enfrentan en su búsqueda del éxito en el mercado local y/o internacional.

Es fundamental llegar a cada cliente con la información relevante que le permita entender la importancia de iniciar un proceso de transformación digital y sobre todo conocer las ventajas que puede traer para el negocio.

Por otro lado, es necesario conocer donde se ubica la empresa dentro del contexto digital, el conocimiento que tiene de las herramientas digitales y lo que debe implementar para alcanzar un nivel que le permita competir y ser atractivo a su público objetivo.

- **Diseñar propuesta para incorporar modelo en MIPYME**

El proceso de transformación digital está centrado principalmente en el cliente y en la obligación de atender sus necesidades y brindarle una buena experiencia. De esta manera, es fundamental que se identifique los puntos de mejora y expectativas del cliente para que la empresa implemente los cambios requeridos. En ese sentido, es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Foco en el cliente, identificar los puntos de contacto con el cliente y las oportunidades de mejora. Además, conocer la evaluación del cliente para corregir o efectuar las mejoras necesarias al servicio y/o producto para obtener una experiencia que este a la altura de las expectativas del consumidor.
- Capacitaciones básicas, es necesario que el personal tenga presente la importancia del proceso de transformación digital y los impactos que tiene para el negocio. De acuerdo con el tamaño y las necesidades de la empresa, se trabajará una inducción básica sobre temas digitales que estén relacionados al negocio y a los beneficios que puede traer para toda la organización. Asimismo, se realizarán capacitaciones sobre herramientas digitales, administración de canales digitales, etc.
- Herramientas digitales accesibles, identificar las herramientas básicas que deben implementar las empresas, de acuerdo con el giro del negocio y su nivel de operaciones, que les permitan mejorar procesos y, en consecuencia, el servicio que se ofrece al cliente.

3- METODOLOGÍA

Para el desarrollo del modelo de negocios se han establecido diferentes actividades, evaluaciones cualitativas y cuantitativas, uso de herramientas y estrategias, que serán fundamentales para obtener un proyecto de negocios factible y viable.

Una de las tareas iniciales y principales es efectuar un análisis detallado del segmento, las MIPYME, que permita conocer sus características, necesidades y situación actual. A través de este análisis se podrá establecer el alcance, identificar el segmento objetivo y otorgará información relevante para desarrollar la propuesta de servicios.

Así mismo, se realizará un análisis de sobre la situación actual de la económica y el avance tecnológico y digital en el país, con la finalidad de conocer el contexto en el cual se desarrollará el proyecto. Además, se empleará el análisis FODA para evaluar aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) necesarios para determinar planes de acción, para reducir o controlar los impactos negativos que puedan generar las amenazas y debilidades, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades que generarán impactos positivos en el negocio. Otra herramienta que se empleará, con el objetivo de aterrizar el proyecto de negocio en el contexto actual, es las 5 fuerzas de Porter a través del cual se analizarán factores que puedan impactar en el proyecto.

Por otro lado, para desarrollar la propuesta de servicios se desarrollará el Mapa de Propuesta de Valor, a través del cual se podrá identificar las principales dolencias y frustraciones de las MIPYME, las mismas que deben ser analizadas y consideradas en la propuesta de valor que se ofrecerá a los clientes. Adicionalmente, para complementar esta tarea, se empleará el Modelo Business Canvas, que permite obtener una visión global de la propuesta de negocios, dado que desarrolla aspectos claves que serán importantes para la ejecución del proyecto y, sobre todo, que estén alineados y enfocados en ofrecer una propuesta de servicios acorde a las necesidades del segmento objetivo.

Finalmente, un aspecto importante para determinar la viabilidad del proyecto es la ejecución del plan financiero que permite realizar el análisis los ingresos, costos, inversión requerida y proyecciones estimadas. La evaluación financiera permitirá aterrizar la propuesta desde el aspecto económico y monetario para evaluar si el proyecto ofrecerá los resultados estimados y la recuperación de la inversión efectuada.

4- MARCO TEÓRICO

Las metodologías seleccionadas se emplearán para alcanzar cada uno de los objetivos trazados.

- Las cinco fuerzas de Porter
Este modelo permite realizar un análisis de las 5 fuerzas que determinan el poder competitivo de una empresa: (i) poder de negociación del cliente, (ii) poder de negociación del proveedor, (iii) amenaza de nuevos competidores, (iv) amenaza de productos o servicios sustitutos, y (v) rivalidad entre los competidores existentes.

Esta herramienta será necesaria para conocer y profundizar sobre el entorno en el que se desarrollará el negocio y los factores externos que pueden tener un impacto en el mismo. De esta manera, es necesario conocer las amenazas y rivalidades que existen en el mercado, así como las que pueden surgir a futuro con la finalidad de generar las acciones para afrontar o contrarrestar su impacto negativo en el negocio.

- Método Lean Startup

Este método, presentado por Eric Ries, se basa en la filosofía Lean desarrollada por la empresa Toyota y el desarrollo de clientes (Customer development) elaborado por Steve Blank. Como resultado de su investigación desarrolló una metodología para el desarrollo de un startup.

Este método está basado en el “aprendizaje validado”. De esta manera, se desarrollan diferentes prototipos del producto o servicio que se brindará hasta encontrar el que se ajuste mejor a lo que desea o espera el cliente. Las diferentes experiencias o enseñanzas que se obtengan de los diferentes prototipos que se desarrollen permitirán llegar a un producto o servicio más completo que pueda otorgar un valor agregado que el cliente que reconocerá y valorará de forma positiva.

Algunos de los temas abordados en esta metodología serán empleados como parte del desarrollo del proyecto de negocio:

- Foco en el cliente, uno de los aspectos clave es desarrollar un servicio que este alineado a los requerimientos del cliente. En ese sentido, una de las tareas fundamentales será analizar las características, particularidades y problemas que afrontan las MYPIME para desarrollar un servicio atractivo que cubra todos los requerimientos del cliente.
- Entidad flexible, un factor importante para que la empresa pueda adaptarse rápidamente a los nuevos requerimientos del cliente y a los cambios que se den en el mercado.

- Modelo Business Canvas

Es una herramienta de gestión estratégica para el desarrollo de un modelo de negocio y se enfoca en definir aspectos clave para el negocio relacionados a: socios claves, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, relación con clientes, segmentos de clientes, canales, estructura de costos y fuentes de ingreso. Este modelo permitirá definir cada uno de estos aspectos y tener una visión general sobre las actividades claves y la propuesta de valor que tendrá el modelo de negocio.

Este modelo ha conseguido fama a nivel mundial que se basa en los buenos resultados de su desarrollo y aplicación. A continuación, se detallan algunas de las ventajas por las cuales se ha utilizado dicha herramienta en el desarrollo del modelo de negocios:

- Lenguaje visual, el lienzo permite tener una visión general de los aspectos clave para el negocio y permite relacionar fácilmente las diferentes áreas.
- Aplicación para diferentes negocios, este modelo no está limitado a empresas de un sector o tamaño determinado, se puede emplear para negocios de diferentes giros y tamaño.
- Cambios y mejoras, el modelo permite efectuar las mejoras o cambios necesarios si se realizan revisiones periódicas. La sencillez de la herramienta permite que estas mejoras y/o cambios se puedan realizar sin problemas.

- Enfoque interno / externo, la herramienta incorpora elementos que llevan a evaluar procesos internos (actividades claves, productos / servicios, ingresos / costos), así como la relación con terceros (clientes, proveedores, socios claves).

Adicionalmente, se ha empleado el “Lienzo de propuesta de valor”, el cual se ha desarrollado para obtener un mejor alcance sobre los trabajos del cliente, sus frustraciones y alegrías, este será el input para desarrollar las actividades o acciones que ayudan a alcanzar las alegrías y contrarrestar las frustraciones, así como la propuesta de valor a través de los productos y servicios que se ofrecen. Esta herramienta se complementa con la sección de “Propuesta de valor” del Business Model Canvas. Los beneficios que otorga esta herramienta son los siguientes:

- Lenguaje visual, el lienzo permite tener una visión enfocada en el cliente (trabajo, alegrías, frustraciones) y en cómo puede atender el negocio los requerimientos y generar un valor agregado para sus clientes.
 - Aplicación para diferentes negocios, puede ser empleado por cualquier tipo de empresa o negocio.
 - Cambios y mejoras, es un modelo de fácil uso que permite efectuar las mejoras o cambios necesarios.
- Plan Financiero
Esta es una herramienta financiera básica para evaluar la capacidad de generar flujo de dinero del negocio. La generación de flujos es vital para el negocio ya que permitirá cubrir todas las obligaciones del negocio (empleados, proveedores, impuestos, etc.). Esta herramienta permitirá analizar las proyecciones estimadas para el modelo de negocio.

El desarrollo del plan financiero requiere que se realicen estimaciones sobre el negocio para poder efectuar las proyecciones que permitan determinar si es un proyecto financieramente viable. De esta manera, una de las actividades básicas será desarrollar el flujo de efectivo del proyecto, para lo cual se tendrán que estimar los ingresos y salidas de efectivo generados por la operatividad del negocio durante un periodo de tiempo. Esta información será el input para calcular los siguientes indicadores:

- VAN, el valor actual neto se obtendrá al comparar el valor presente de los flujos de efectivo que se han proyectado para el negocio.
- TIR, la tasa interna de retorno se utilizará para obtener el rendimiento del negocio sobre la base de los flujos proyectados.
- PAYBACK, se calculará para obtener el tiempo de recuperación de la inversión realizada en el proyecto.

Todas las metodologías presentadas permitirán desarrollar el modelo de negocio, así como evaluar su factibilidad y viabilidad económica.

5- ALCANCE

La empresa estará enfocada en brindar servicios a las MIPYME que pertenecen a los sectores de comercio, servicios y manufactura que representan aproximadamente el

95.8%⁷ (46.2%, 41.3 y 8.3%, respectivamente) de las MIPYME vigentes en el país. El negocio estará centrado principalmente en empresas que operen en las ciudades con mayor actividad comercial y que concentran la mayor cantidad de MIPYME, dichas ciudades son: Lima, Arequipa, La Libertad, Piura y Cusco.

La propuesta de negocios consiste en acompañar a las MIPYME en su proceso de transformación digital y sobre todo en desarrollar un plan de trabajo alineado a los requerimientos y oportunidades de mejora que pueden alcanzar a través del uso de las tecnologías digitales que estén acorde con su presupuesto y necesidades.

Un aspecto fundamental es conocer las particularidades de cada grupo de empresas, medianas, pequeñas y microempresas, dado que cada una tiene características y necesidades particulares que es necesario tener en cuenta para ofrecer un servicio acorde a dichas necesidades y ofrecer oportunidades digitales que permitan la continuidad y crecimiento del negocio.

6- ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO

Es fundamental realizar un estudio de mercado que permita conocer el segmento al que se enfocara la empresa, así como las tendencias y necesidades del mercado objetivo para brindar un servicio que cubra y supere las expectativas que puedan tener los clientes.

La información obtenida y su adecuado análisis permitirá reducir el riesgo de tener un respuesta negativa o falta de aceptación del servicio. El estudio realizado permite preparar un servicio que se ajuste a las necesidades y oportunidades de mejora que deben efectuar la MIPYME para lograr la continuidad y el crecimiento de su negocio.

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

6.1.1 CONTEXTO ECONÓMICO INTERNACIONAL

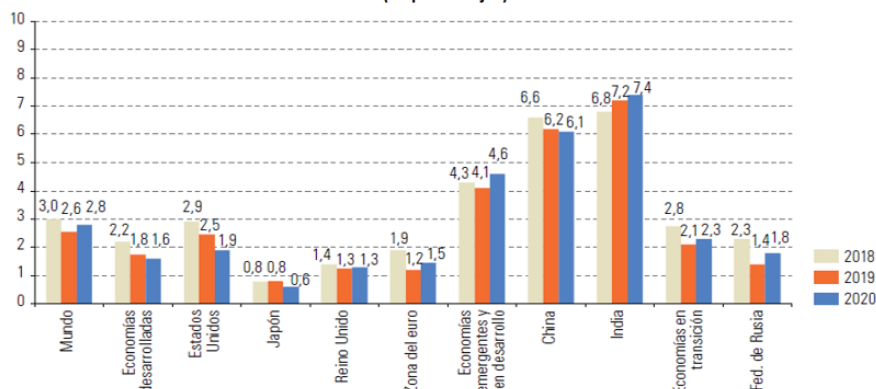
La actividad económica mundial se ha debilitado y ha tenido impactos negativos producto de las tensiones comerciales, la incertidumbre y la volatilidad en los mercados financieros.

Inicialmente, de acuerdo con la evaluación realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *“el crecimiento de la economía mundial se estima que será del 2,6% en 2019, una tasa 4 décimas por debajo de la registrada en 2018, y con una desaceleración mayor en las economías desarrolladas que en aquellas en desarrollo”*⁸.

⁷ Según datos estadísticos del Ministerio de la Producción al 2017.

⁸ Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2019 - CEPAL

ILUSTRACIÓN N°4: REGIONES Y PAISES SELECCIONADOS - TASA DE CRECIMIENTO DEL PBI Y PROYECCIONES 2018 - 2020 (En porcentajes)



Nota: Las cifras del 2019 y 2020 son proyecciones y corresponden a las medianas de los datos provenientes de las distintas fuentes.

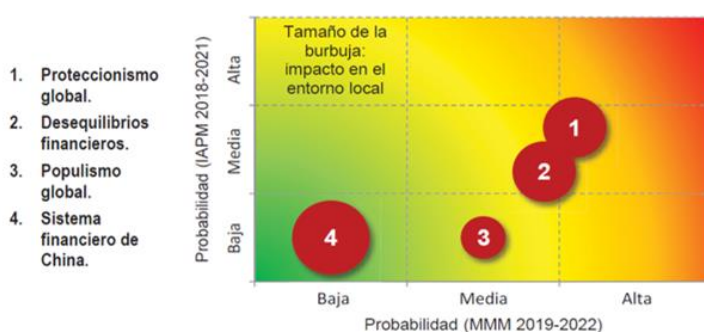
Fuente: Banco Mundial (*Global Economic Prospects, June 2019*), Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos - OCDE (*OECD Economic Outlook*), Fondo Monetario Mundial - FMI (*Perspectivas de la economía mundial: desaceleración del crecimiento, precaria recuperación*), Banco Central Europeo - BCE (*Proyecciones macroeconómicas elaboradas por los expertos del Eurosistema para la zona euro*).

Elaboración: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Para el año el 2019, la economía mundial registró su crecimiento más bajo de la década, cayendo a 2,3% como consecuencia de las prolongadas disputas comerciales y una desaceleración en la inversión doméstica, de acuerdo con la información de las Naciones Unidas. Así mismo, el reporte anual de la ONU pronostica una reducida desaceleración en el crecimiento de la economía global y proyecta un crecimiento de 2.5% y 2.7% para los años 2020 y 2021, respectivamente.

Por otro lado, los eventos que se generen a nivel mundial pueden tener un impacto en la economía peruana, ya que está mantiene relaciones comerciales con diversos países. En el siguiente cuadro se presentan los principales riesgos internacionales que pueden afectar la economía local:

ILUSTRACIÓN N°5: MAPA DE RIESGOS INTERNACIONALES



Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

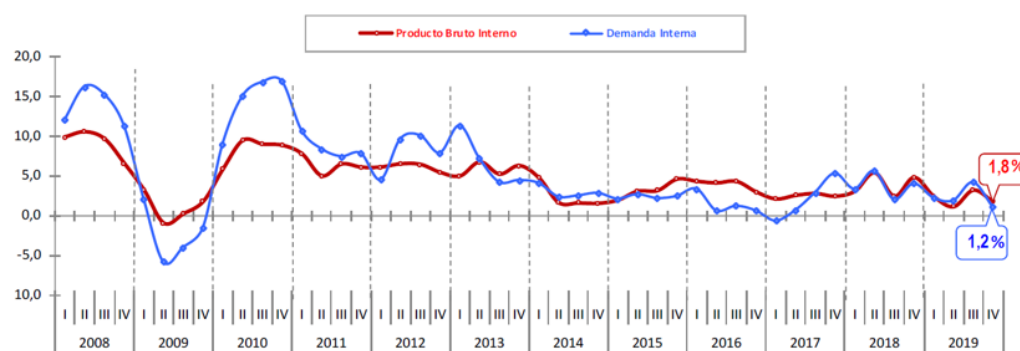
Como se puede observar en el cuadro anterior, los eventos que podrían generar un impacto negativo en la economía están relacionados al incremento de medidas proteccionistas en el ámbito comercial, la desaceleración del crecimiento de China o de Estados Unidos y cualquier

factor que genere incertidumbre acerca de la viabilidad financiera de otras economías emergentes. Adicionalmente, el país está expuesto a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes, como El Fenómeno del Niño, que pueden tener un impacto importante en la economía. La experiencia en este tipo de riesgos ha generado que el Estado peruano establezca medidas monetarias, cambiarias y fiscales que permitan atenuar dichos riesgos.

6.1.2 CONTEXTO ECONÓMICO NACIONAL

De acuerdo con el análisis efectuado por el INEI, el crecimiento del Producto Bruto Interno (1,8%)⁹, por actividades económicas en el cuarto trimestre del 2019, se generó como consecuencia de la favorable evolución de los servicios (3,9%) y de las actividades extractivas (2,0%), sin embargo, también se obtuvo una disminución en las actividades de transformación en 3,1%.

ILUSTRACIÓN N°6: PRODUCTO BRUTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA, 2008_I - 2019_IV
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Año Base 2007=100



Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Por otro lado, de acuerdo con las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía del Perú crecerá en aproximadamente 3.35% en el 2020 y un 3.75% en los próximos años¹⁰. Este crecimiento se soporta en el dinamismo de la demanda interna y crecimiento gradual de las exportaciones. Sin embargo, estas proyecciones de crecimiento son vulnerables a impactos externos como una caída de precios de las materias primas o un ajuste de las condiciones financieras internacionales, tal como se había mencionado en el punto anterior.

6.2 ANÁLISIS DE LOS AVANCES EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN EL PAÍS

Durante los últimos años, el Perú ha realizado avances relacionados al incremento de recursos para invertir en I+D, así como modificaciones normativas para fortalecer la rectoría, mecanismos de incentivos como beneficios tributarios, entre otros. No obstante, de acuerdo con la evaluación realizada por el Consejo Privado de

⁹ Informe Técnico Diciembre 2019 – Producto Bruto Interno Trimestral – Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

¹⁰ Artículo “FMI: Crecimiento de la Economía peruana” – Gestión (<https://gestion.pe/>)

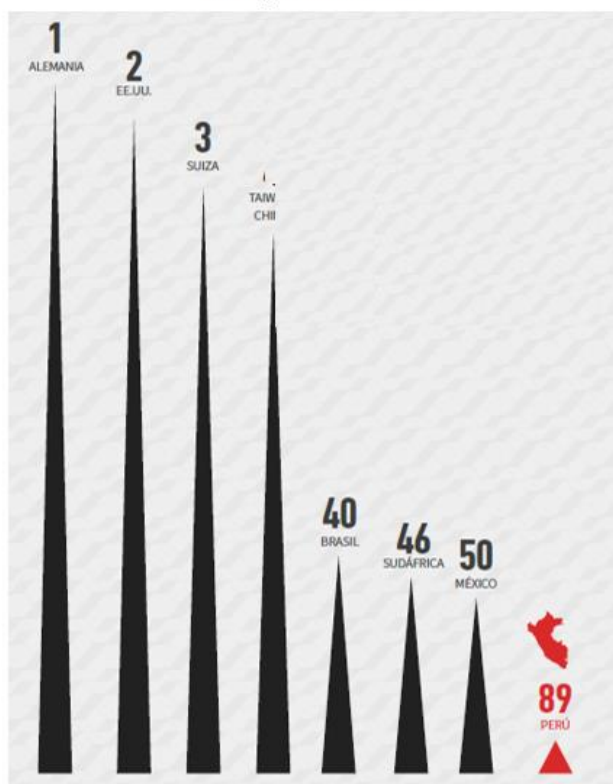
Competitividad (CPC)¹¹, todavía existen diversos desafíos por enfrentar, los cuales se detallan a continuación:

- Perú invierte 0,12 % del PBI en I+D, por debajo de países como Brasil (1,28%), Argentina (0,53 %), Chile (0,36 %), Colombia (0,27 %) y Estados Unidos (2,74 %) (Ricyt 2016)
- En el 2017 se utilizó solo el 14 % del monto de beneficios tributarios disponibles (Concytec, 2018)
- Perú cuenta con 0,2 investigadores por cada 1.000 integrantes de la PEA, mientras que el promedio de Latinoamérica es de 1,57 (Ricyt, 2015)
- Solo el 26% de centros de investigación se vinculan con empresas (Concytec, 2016)

“La relación entre la ciencia, la tecnología y la innovación en la productividad ha sido ampliamente estudiada. Los tres elementos se fundamentan, entre otros aspectos, en la generación, la aplicación y la comercialización del conocimiento respectivamente, factores indispensables para el crecimiento económico, el desarrollo y bienestar de las naciones (OCDE, 2006)”.

ILUSTRACIÓN N°7: PERFIL DEL PERÚ EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Ranking del indicador central



Nota:

Se incluyen los dos primeros países del ranking, el mejor de Asia, el mejor de Europa, el mejor de América Latina, el mejor de África, los países de la Alianza del Pacífico y Estados Unidos.

Fuente: Informe de Competitividad 2019

Elaboración: World Economic Forum (WEF)

De esta manera, es importante que el Estado incentive e implemente medidas que promuevan los avances relacionados a ciencia, tecnología e innovación ya que son necesarios para acelerar el desarrollo del país y de la economía. Existe todavía una

¹¹ Informe de Competitividad 2019 – Consejo Privado de Competitividad (CPC)

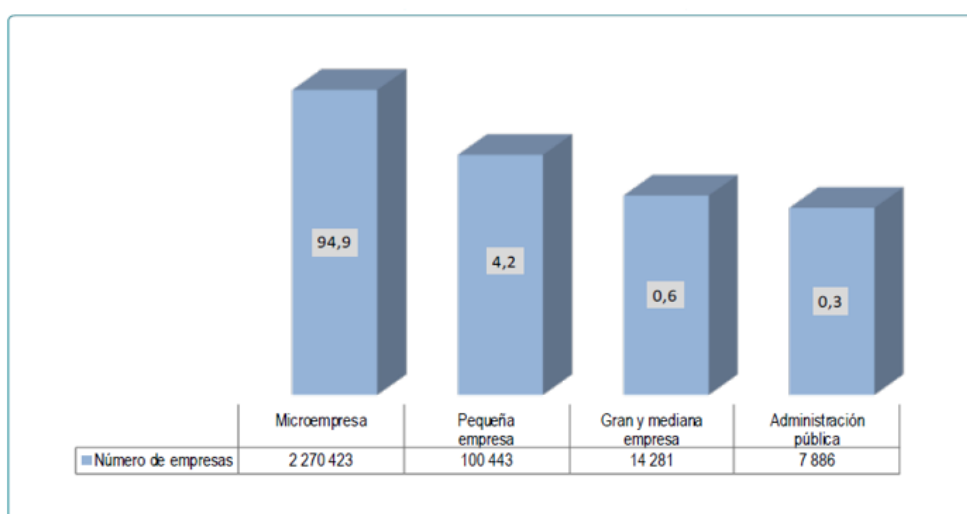
brecha importante, entre el Perú y los países más adelantados, que se debe reducir para ser un país más desarrollado y competitivo.

6.3 ANÁLISIS DEL SEGMENTO OBJETIVO

Las MIPYME representan 99.5% de las empresas en el país. Están conformadas por entidades constituidas por una persona natural o jurídica que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

El siguiente cuadro presenta la cantidad de empresas, vigentes en el 2018, según el segmento empresarial al que pertenecen:

ILUSTRACIÓN N°8: EMPRESAS SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2018



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

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

Elaboración: INEI

Otro dato importante para tener en cuenta es la organización jurídica de las empresas, en el 2018, el 73,6% declaró estar constituidas como personas naturales, el 12,5% como sociedad anónima, el 7,7% como empresa individual de responsabilidad limitada, el 2,6% como sociedad comercial de responsabilidad limitada, el 2,1% como otras formas de organización y el 1,5% como asociaciones.

Las microempresas representan aproximadamente el 94.9% de las empresas en el país. En ese sentido, es un segmento al cual se debe prestar especial atención porque es la fuente de ingresos y de trabajo para un sector importante de la población.

En la legislación peruana, de acuerdo con la Ley N°30056, la clasificación de las MIPYME se basa en su nivel de ventas. De esta manera, los criterios establecidos por esta norma son los siguientes:

- Microempresa: Ventas anuales hasta la suma de 150 unidades impositivas tributarias (UIT¹²), equivalentes aproximadamente a S/645,000 (equivalente a US\$391,000¹³).
- Pequeña Empresa: Ventas anuales entre 150 y 1,700 unidades impositivas tributarias (UIT), equivalentes aproximadamente a S/645,000 y S/7,310,000 (equivalente a US\$391,000 – US\$2,215,000¹³).
- Mediana Empresa: Ventas anuales entre 1,700 y 2,300 unidades impositivas tributarias (UIT), equivalentes aproximadamente a S/7,310,000 y S/9,890,000 (equivalente a US\$2,215,000 - US\$2,297,000).

Adicionalmente, la cantidad aproximada de empleados, de acuerdo con el tamaño de la empresa, se encuentra entre los siguientes rangos:

TABLA N°1: NÚMERO DE EMPLEADOS

Tamaño de la empresa	N° Empleados
Micro	1 - 10
Pequeña	1 - 100
Mediana	100 - 500

Fuente: SUNAT

Las MIPYME desempeñan un papel clave en el crecimiento económico del país y, en general, de toda la región. Las MIPYME son importantes porque: (i) son una fuente empleo para un sector representativo de la población, (ii) contribuyen al PBI, y (iii) reducen las brechas de desigualdad. Estas entidades básicamente cubren la demanda local, muy pocas han logrado desempeñarse en el mercado internacional.

De acuerdo con los estudios realizados por el Ministerio de la Producción, la composición de las MIPYME es la siguiente:

TABLA N°2: MIPYME FORMALES, SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, 2013 y 2017

Sector económico	Mipyme 2013		Mipyme 2017		VAP ¹ 2013-2017
	N°	%	N°	%	
Comercio	694,358	45.9	878,285	46.2	6.1
Servicios	589,357	39.0	784,859	41.3	7.4
Manufactura	144,506	9.6	158,233	8.3	2.3
Construcción	47,378	3.1	41,916	2.2	-3.0
Agropecuario	24,131	1.6	24,004	1.3	-0.1
Minería	9,620	0.6	9,349	0.5	-0.7
Pesca	3,656	0.2	2,938	0.2	-5.3
Total	1,513,006	100	1,899,584	100	5.9

1/ Variación Anual Promedio

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2013 y 2017

Elaboración: PRODUCE - OEE

¹² Se considero la UIT vigente para el año 2020, ascendente a S/4,300.

¹³ Tipo de cambio referencial de S/3.300 por US\$1.

Como se observa en el cuadro anterior, en el año 2017, los sectores que agrupan la mayor cantidad de empresas son comercio, servicios y manufactura que representan el 46.2%, 41.3% y 8.3%, respectivamente.

Además, de acuerdo con su ubicación geográfica se distribuyen de la siguiente manera:

**TABLA N°3: MIPYME FORMALES, SEGÚN SECTOR
ECONÓMICO, 2017
(En porcentajes)**

Departamento	N° Mipyme	Part. %
Lima	869,537	45.8
Arequipa	106,234	5.6
La Libertad	100,589	5.3
Piura	84,675	4.5
Cusco	74,056	3.9
Junín	70,943	3.7
Lambayeque	69,060	3.6
Callao	64,481	3.4
Ancash	55,252	2.9
Ica	48,169	2.5
Cajamarca	42,060	2.2
Puno	41,471	2.2
San Martín	38,141	2.0
Loreto	33,265	1.8
Tacna	30,505	1.6
Huancayo	28,143	1.5
Ucayali	28,030	1.5
Ayacucho	25,187	1.3
Apurí	17,031	0.9
Tumbes	15,822	0.8
Madre de Dios	14,040	0.7
Moquegua	11,830	0.6
Amazonas	11,298	0.6
Pasco	11,215	0.6
Huancavelica	8,550	0.5
Total	1,899,584	100

Nota: El tamaño empresarial es determinado en base a la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2017

Elaboración: PRODUCE-OGEIEE

El 45.8% de las empresas se encuentran en la ciudad de Lima, seguido de Arequipa y La Libertad que tienen el 5.6% y el 5.3%, respectivamente. En ese sentido, la demanda más importante estará concentrada en Lima. Sin embargo, el servicio no estará limitado solo a la ciudad de Lima, el objetivo es poder atender a las MIPYME que se

encuentran en las ciudades de Arequipa, Cusco, La Libertad y Piura, que en total reúnen el 65.1% de las MIPYMES del país (Lima tiene el 45.8% y las demás ciudades 19.3%).

6.3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MIPYMES Y SUS DESAFÍOS

La continuidad y duración de las MIPYME, en muchos casos, tiende a ser corta sobre todo para las microempresas que en ocasiones no supera los 3 o 5 años de duración – principalmente en las empresas que generan menos ingresos.

En el siguiente cuadro, correspondiente a un estudio realizado por CENTRUM Católica, se presenta los factores identificados que limitan el crecimiento de la pequeña y microempresa en el país.

ILUSTRACIÓN N°9: CATEGORÍAS DE LOS PROBLEMAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS



Marco conceptual de la investigación.
Adaptada de Okpara & Wynn (2007) y Ansoff (1965).

Fuente: Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú

Elaboración: CENTRUM Católica

Es importante tener en cuenta estos factores, que afectan la operatividad de las empresas, para desarrollar servicios que permitan atenuar o atender estas deficiencias y conseguir la permanencia y el crecimiento de estas organizaciones. A continuación, se detallan algunos de estos factores:

- Falta de investigación de mercados, representa uno de los principales problemas dado que en muchas ocasiones se desarrolla un producto o servicio sin haber realizado un análisis adecuado del mercado, de la

competencia, etc. En ese sentido, se puede ofrecer un producto que no otorgue un valor agregado y/o que no cubra los requerimientos del mercado. Es fundamental que la empresa realice un análisis más profundo que le permita desarrollar un producto/servicio que cubra todas las expectativas y que pueda diferenciarse de la competencia para obtener la aceptación del público objetivo.

- Falta de una organización interna, muchas de las MIPYME no desarrollan un proceso estandarizado con adecuados controles de calidad lo cual genera, en reiteradas ocasiones, reprocesos y sobrecostos. Al no contar con los controles adecuados las fallas u observaciones se identifican al final del proceso, lo cual no permite efectuar los cambios o correcciones oportunamente, de esta manera las pérdidas no sólo son monetarias ya que también repercuten en los tiempos planificados y generan una mala experiencia para el cliente.

Muchas de estas empresas están dirigidas por personas que no han efectuado estudios previos de administración o gestión de empresas, por lo cual se han desarrollado procesos sin una adecuada organización y, en muchos casos, generan ineficiencias e impactos negativos en los resultados de la empresa.

- Falta de planificación y una adecuada gestión logística, se han identificado deficiencias en la organización de los inventarios que, en ocasiones, puede generar un exceso o déficit de estos. Es necesario que la organización desarrolle una adecuada gestión de los inventarios para evitar costos adicionales y/o sobretiempos, lo cual también pueden tener un impacto directo en el cliente. Para desarrollar esta tarea es necesario que se determine un estimado de ventas que permita planificar el nivel de inventarios necesario para atender la demanda establecida, tomando en cuenta los periodos de mayor o menor demanda, así como otras características del mercado que permitan desarrollar un mejor estimado.
- Falta de financiamiento, las tasas que ofrecen las entidades financieras a las MIPYME tienden a ser muy altas o solicitan garantías poco accesibles para dichas empresas. Este es un problema que tienen que afrontar continuamente y que dificulta su operatividad al no conseguir los créditos necesarios o al generar sobre costos financieros. Este es un problema que puede impedir el crecimiento de las empresas ya que recurren a estas entidades con el objetivo de obtener financiamiento para ampliar su capacidad instalada, adquirir activos fijos, etc.
- Falta de innovación tecnológica, una importante cantidad de empresas, sobre todo la micro y pequeña empresa, no ha invertido en herramientas tecnológicas y/o digitales para el desarrollo de sus negocios.

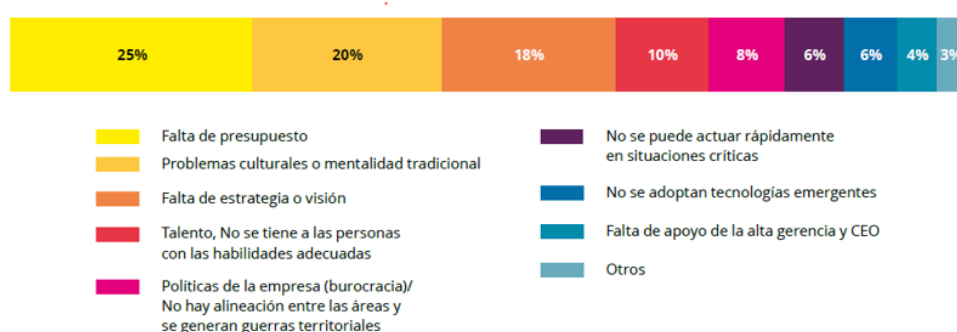
Por otro lado, algunos beneficios relacionados a este sector son los siguientes:

- Gestión de la empresa, las MIPYME, al ser organizaciones más pequeñas, permiten tener un control más directo de todas las operaciones, así como los problemas que puedan surgir en el día a día.

- Trato cercano al cliente, al ser empresas con una cantidad reducida de personal es posible tener un trato más cercano con el cliente y crear una relación más cordial y personalizada.
- Proceso de cambios menos complejos, las MIPYME tienen una estructura más simple y horizontal lo cual puede beneficiar la gestión de los procesos de cambios y alinear a todo el equipo en dicha tarea.
- Beneficios otorgados por el Estado, estos beneficios se dan a través de financiamiento económico para las MIPYME y beneficios tributarios.

En el ámbito de la transformación digital, algunas de las barreras que se han identificado a nivel de las pequeñas y medianas empresa, de acuerdo con la encuesta realizada por Laboratorio¹⁴, se presentan en el siguiente cuadro:

ILUSTRACIÓN N°10: LAS BARRERAS QUE FRENAN LA TRANSFORMACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA (PYMES)



Fuente: Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio

Elaboración: LABORATORIA

A diferencia de las grandes empresas, “la falta de presupuesto” se identifica como una de las principales barreras que impiden el desarrollo de la transformación digital en las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, “los problemas culturales o de mentalidad tradicional” se perciben como una barrera en ambos casos. En ese sentido, el cambio cultura en la empresa es un tema fundamental para poder ejecutar adecuadamente el proceso de transformación digital, independientemente del sector o del tamaño de la empresa, es necesario reconocer su importancia para conseguir que todo el personal entienda y acepte los cambios y la nueva cultura que adoptara la empresa.

Adicionalmente, la encuesta realizada por Laboratorio, refleja cuales fueron los términos más empleados cuando se solicitó a los empleados de medianas y pequeñas empresas que definan el concepto de “transformación digital”. En el siguiente cuadro se presenta el resultado de dicha encuesta:

¹⁴ Transformación digital en la era digital y los 5 motores del cambio - LABORATORIA

TABLA N°4: PALABRAS IMPORTANTES PARA PYMES

	MENCIONES	% RESPUESTAS	
Tecnología	339	47%	73% de las respuestas mencionan "tecnología" y/o "digital"
Digital	252	35%	
Cultura	52	9%	
Cliente	52	7%	
Personas	47	6%	
Valor	22	3%	
Usuario	18	2%	
Estrategia	15	2%	
Colaboradores	8	1%	
Gente	5	1%	
Talento	4	1%	

Fuente: Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio

Elaboración: LABORATORIA

A pesar la importancia del cambio cultural para iniciar un proceso de transformación, la mayoría de las personas asocia este proceso a los términos tecnología y digital. Este resultado puede explicar porque algunas empresas han fallado en su camino hacia la transformación digital, es decir, puede ser una evidencia sobre el peso que se le da a los temas digitales y tecnológicos, sin tener en cuenta la relevancia del aspecto cultural de la empresa que se debe considerar y en el que se debe trabajar desde el primero momento.

Independientemente del tamaño de la organización, la resistencia al cambio es una respuesta general en las personas ante un proceso de cambios, por ello es importante que la empresa considere la importancia del factor humano en este proceso para conseguir el interés y compromiso de los colaboradores en este proceso.

La cultura de la empresa es un tema clave que deben incorporar las MIPYME dentro del proceso de transformación digital, además debe ser uno de los ejes sobre el que se desarrolle este proceso. Así mismo, es un tema crítico que puede ser decisivo para conseguir el éxito de esta implementación. Este proceso puede ser más o menos complejo dependiente del tipo y tamaño de la empresa.

6.3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA MYPIMES – LA INFORMALIDAD

“La evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto de la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las empresas formales¹⁵”.

La informalidad es un problema que afecta el desarrollo del país en muchos aspectos entre los que destacan la generación de empleo informal y un

¹⁵ Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú – Estudios Económicos - Banco Central de Reserva

impacto negativo en la recaudación tributaria, que es la fuente principal de ingresos para el Estado.

Como se observa en el siguiente cuadro, la informalidad, entre los años 2012 y 2017, ha pasado del 65.1% al 48.4% del total de empresas estimadas en el país, cifra que siguen siendo bastante elevada.

TABLA N°5: ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INFORMALES, 2012-2017

Año	Número total estimado de micro empresas ¹	Micro empresas formales	Micro empresas informales (estimadas por diferencia)	En porcentajes	
				Formales	Informales
2012	3,791,689	1,321,992	2,469,697	34.9	65.1
2013	3,618,076	1,496,320	2,121,756	41.4	58.6
2014	3,600,152	1,571,121	2,029,031	43.6	56.4
2015	3,512,575	1,660,224	1,852,351	47.3	52.7
2016	3,675,929	1,706,655	1,969,274	46.4	53.6
2017	3,617,163	1,866,113	1,751,050	51.6	48.4

Nota: el número total de MYPE se estima con información de la ENAHO y el método de conductores. En tanto, el número de MYPE formales provienen del padrón de contribuyente de la Sunat.

1/ Incluye actividad principal y secundaria

Fuente: INEI-ENAHO / Sunat, Registro Único del Contribuyente 2012-2016

Elaboración: PRODUCE-OEE

Son muchos los gobiernos que han pasado por el país, pero ninguno ha encontrado la fórmula para reducir la informalidad de manera significativa. De forma contradictoria, en algunos casos las medidas impuestas, sobre todo a nivel tributario o laboral, han generado que empresas formales pasen a ser informales. Este es un problema que encontramos sobre todo a nivel de la microempresa, que trae como consecuencia empleos informales y empresas que operan bajo condiciones que no permiten un crecimiento y desarrollo sostenible.

7- PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

7.1 ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS

En el Perú, el sector servicios acumula más de 16 años de crecimiento sostenido, obteniendo una tasa de crecimiento máxima del 8.9% en el 2007 y una tasa mínima de 3.3% en el 2017¹⁶.

Para el caso específico de los servicios empresariales o de consultoría, en el mes de diciembre de 2019, este sector ha obtenido un crecimiento ascendente a 3.48%¹⁷ en relación con el mismo mes para el año 2018. Esta variación se ha generado por el crecimiento de 3 de sus 4 componentes: (i) actividades profesionales, científicas y

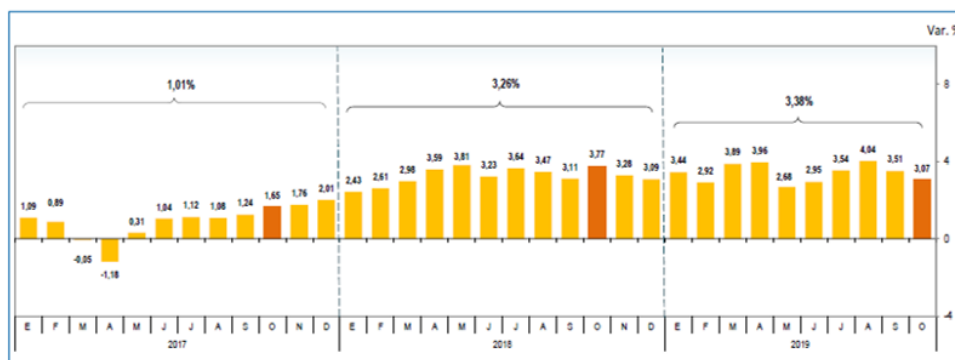
¹⁶ Revista La Cámara – Cámara de Comercio de Lima (CCL) – Noviembre de 2018

¹⁷ Encuesta Mensual de Servicio (Diciembre 2019) – Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Febrero 2020

técnicas obtuvieron un crecimiento de 3,87%, (ii) actividades de servicios administrativos y de apoyo generaron un incremento de 3,33%, (iii) publicidad e investigación de mercados aumento en 3,54% y (iv) agencias de viajes y operadores turísticos registró disminución de 1,88%.

ILUSTRACIÓN N°11: EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA ACTIVIDAD DE SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS, 2017-2019

Variación % respecto a similar periodo del año anterior



Fuente: Informe Técnico - Encuesta Mensual del Sector Servicios, Diciembre 2019, INEI

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Las cifras demuestran que el sector mantiene un crecimiento constante lo cual permite inferir que la demanda sigue en aumento, es decir las empresas requieren de asesorías para temas de diversa índole.

De acuerdo con el análisis efectuado por ICEX, *“el gradual crecimiento de la demanda de servicios de consultoría y la afluencia de las grandes empresas ha dinamizado notablemente el mercado peruano. Estas empresas de carácter internacional, junto con las locales, están centradas en el mercado de las empresas medianas y sobre todo grandes¹⁸”*.

En ese sentido, la propuesta de negocio busca presentar una oferta de servicios centralizado y especializado en la micro, pequeña y mediana empresa que les permita desarrollar un negocio más competitivo y atractivo para sus clientes.

La implementación del proceso de transformación digital para las empresas es un servicio relativamente nuevo que tiene un potencial importante de crecimiento en el contexto actual debido a las tendencias empresariales y, sobre todo, a los nuevos requerimientos del mercado.

En relación con el servicio de transformación digital, existen algunos factores que pueden incidir de forma negativa en el servicio y que deben ser considerados para desarrollar la propuesta de servicios.

¹⁸ El mercado de la consultoría en el Perú – Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

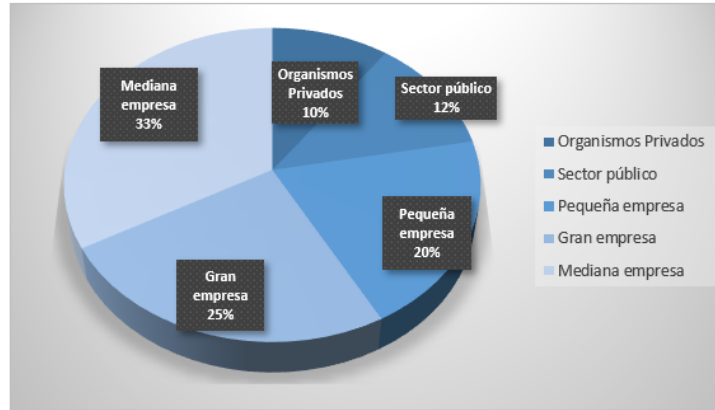
- **Falta de presupuesto**, es uno de los motivos por cuales muchas empresas no inician su proceso de transformación digital. Sin embargo, es necesario que las empresas consideren este proceso como una inversión que, llevada a cabo de forma correcta, traerá mejoras en las operaciones y resultados de la empresa. Por otro lado, existen herramientas que tienen costos más accesibles y que pueden aportar valor a los procesos. En ese sentido, para el caso de las MIPYME, se debe identificar aquellos procesos donde se puede implementar herramientas digitales accesibles que contribuyan a incorporar mejoras a los procesos claves de la organización y que contribuyan a generar una mejor experiencia para el cliente.
- **Visión errada sobre el proceso de transformación digital**, algunas empresas consideran que este proceso sólo requiere de la adquisición de sistemas modernos y no tienen en cuenta que este proceso implica una transformación integral de la empresa. Es necesario un cambio importante en la cultura y en la forma tradicional de hacer negocios, además de enfocarse en las necesidades y requerimiento de los clientes. El impacto de esta reorganización puede ser mayor o menor de acuerdo con el tamaño de la empresa.
- **Resistencia al cambio**, este es un problema que se puede identificar en la mayoría de las empresas por lo cual es imprescindible que el proceso de transformación digital contemple temas relacionados a la gestión de personas en procesos de cambios. Es necesario lograr el compromiso de todo el personal en todos los niveles, desde la gerencia hasta la plana más baja, y sobre todo gestionar adecuadamente la incertidumbre y las emociones de las personas. La empresa debe desarrollar una comunicación clara sobre el proceso que se iniciará y los beneficios que traerá para la misma.

La micro y pequeña empresa, a pesar de ser organizaciones más reducidas, también se enfrentan a esta resistencia; no obstante, al contar con una menor cantidad de personal este proceso puede ser menos complejo. Sin embargo, es necesario tener en cuenta la gestión de su personal ante este proceso de cambios con el objetivo de involucrar y comprometer a todo el personal

7.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda del servicio de consultoría proviene básicamente de entidades públicas (los gobiernos centrales y regionales) y privadas (empresas). De acuerdo con el estudio realizados por ICEX, la cartera de clientes de consultoría está conformada de la siguiente manera:

ILUSTRACIÓN N°12: CARTERA DE CLIENTES DE CONSULTORIA



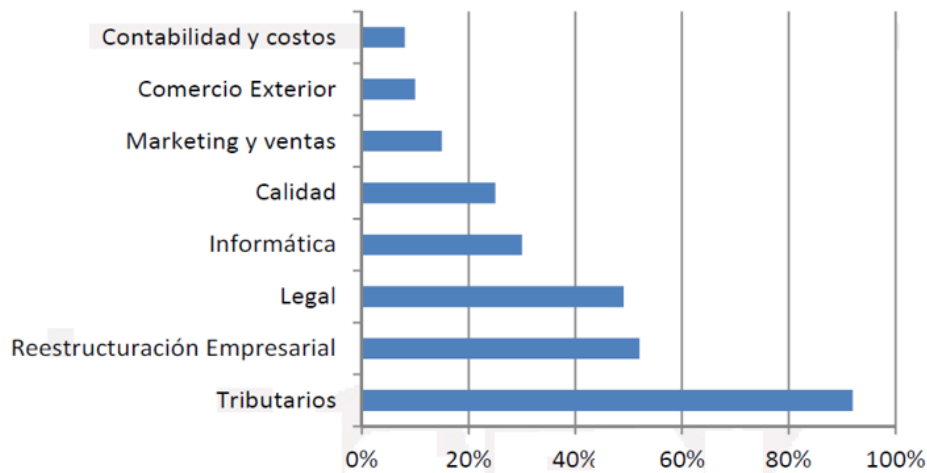
Fuente: e-Consulting - CONFIEP
Elaboración propia

Por otro, dicho estudio¹⁹ identificó las demandas de servicios de consultoría de acuerdo con la clasificación de la empresa:

- Grandes empresas, estas empresas requieren consultorías estratégicas o de negocio con el objetivo de mantener o incrementar su competitividad.
- Pequeña y mediana empresa, este sector solicita sobre todo consultorías relacionadas a temas tributarios.

Así mismo, dicho estudio identifica cuales son los servicios solicitados por la pequeña y mediana empresa, los cuales se detallan a continuación:

ILUSTRACIÓN N°13: DEMANDA DE CONSULTORIA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Fuente: e-Consulting - CONFIEP

Como se observa en el gráfico anterior, la demanda de estas empresas no está enfocada en obtener asesorías que otorguen una mayor competitividad o eficiencia para la empresa. En la actualidad, la demanda está relacionada principalmente a temas tributarios que, en muchos casos, son necesario para evitar posibles contingencias fiscales, pero que no generan mejoras y/o eficiencias en las operaciones

¹⁹ El mercado de la consultoría en el Perú – Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

de la empresa. En ese sentido, una tarea importante es dar a conocer a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa, la importancia de contar con servicios que permitan desarrollar un negocio competitivo para mantener sus operaciones en el tiempo e, inclusive, considerar la oportunidad de crecer y ampliar sus operaciones.

7.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Esta herramienta identifica 5 fuerzas que influyen en la oferta y la demanda del mercado, por ello es importante identificarlas y analizarlas como parte del proceso de desarrollo del modelo de negocio.

A continuación, se presentará el análisis efectuado para el servicio de transformación digital para las MIPYME:

(a) Amenaza de entrada de nuevos competidores – Evaluación Alta

- Las empresas que brindan servicios de consultoría no requieren de grandes inversiones para iniciar operaciones, el factor humano es lo más importante.
- Los servicios de consultoría también los pueden brindar profesionales independientes que cuenten con experiencia y reconocimiento en el mercado.
- Ingreso de empresas internacionales, especialmente para el servicio de transformación digital pueden ingresar firmas internacionales que cuenten con una amplia experiencia en el tema, sobre todo porque existen países que más avanzados en temas digitales y de innovación.

(b) Rivalidad entre los competidores – Evaluación Baja

- Las principales firmas de consultoría están enfocadas principalmente en brindar servicios a las grandes empresas o corporaciones²⁰, las cuales requieren servicios de diversa índole. Sin embargo, la oferta de servicios para la micro y pequeña empresa puede ser más reducida.
- A nivel de las pequeñas y microempresas los servicios de consultoría son brindados principalmente por profesionales independientes. En ese sentido, es posible que sean los competidores directos.

(c) Poder de negociación de los proveedores – Evaluación Media

- Los proveedores están más relacionados a servicios de índole administrativo (servicio contable, asesoría legal, alquiler de equipos, etc.).
- Los proveedores o socios estratégicos serán importantes para afianzar el servicio brindado al cliente. Para esta propuesta de servicios es importante contar con el apoyo de empresas que brinden herramientas y/o plataformas digitales amigables y accesibles para los clientes.

(d) Poder de negociación de los clientes – Evaluación Media

- La experiencia es un factor importante para las empresas de consultoría, el reconocimiento y los logros obtenidos en las asesorías brindadas son una

²⁰ El mercado de la consultoría en el Perú – Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

carta de presentación ante potenciales clientes. En ese sentido, al ser una nueva empresa es fundamental demostrar la experiencia del personal y el conocimiento sobre los temas de transformación digital para lograr el interés de los potenciales clientes.

- El contexto actual y la necesidad de iniciar un proceso de transformación digital en las empresas será un factor trascendental para reconocer la necesidad / demanda del servicio.

(e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos – Evaluación Baja

Para sustituir o prescindir este servicio, la empresa debería asignar al personal o el área encargada de efectuar el proceso de transformación digital, sobre todo al personal que tenga experiencia en este tema. No obstante, esta puede ser una opción compleja para la micro y pequeña empresa dado que cuenta con personal más reducido. Solo para el caso de las medianas empresas existe la posibilidad de implementar un área de este tipo.

7.4 MISIÓN Y VISIÓN

• MISIÓN:

La misión de la empresa es brindar los servicios y el acompañamiento necesario a sus clientes durante su proceso de transformación digital que les permita desarrollarse y alcanzar las nuevas tendencias del mercado, transformar su cultura y generar una nueva visión de negocio que este a altura de las expectativas del mercado.

• VISIÓN:

La visión de la empresa es ser un referente a nivel nacional respecto a la transformación digital para las micro, pequeñas y medianas empresas. La empresa tiene el objetivo de ser el aliado que requieren las MIPYME para dar el paso hacia la transformación digital y ser empresas más competitivas a nivel nacional e internacional.

7.5 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se realizó con el objetivo de identificar fortalezas y oportunidades que permitan a la empresa potenciar sus operaciones. Además, es importante identificar las debilidades y amenazas con el objetivo de controlar o minimizar su impacto en la operación.

Fortalezas:

- Personal especializado en temas transformación digital que permitirá analizar e identificar los puntos de mejora para los clientes.
- Personal especializado en “community management”, el cual tendrá entre sus principales funciones: (i) ser responsable de construir y administrar la comunidad online (redes sociales, web, etc.) y (ii) gestionar la identidad y la imagen de marca. Además, será importante para desarrollar y afianzar la relación con los clientes de la organización.
- Personal especializado en los temas relacionados a la gestión de personas ya que es necesario para que las empresas puedan administrar correctamente las

emociones de sus colaboradores ante un proceso de cambios. De acuerdo con el nivel de empleados de la empresa, es posible que este sea un aspecto importante para el proceso de transformación digital.

- Reducción de costos fijos, la propuesta de negocio busca reducir al máximo los costos fijos con el objetivo de poder brindar honorarios más accesibles para las MIPYME sobre todo teniendo en cuenta que muchas de ellas manejan presupuesto acotados.
- Posibilidad de obtener alianzas estratégicas con proveedores que brinden herramientas o servicios que atiendan las necesidades de los clientes sobre herramientas digitales o servicios más especializados.

Oportunidades:

- Mercado potencial, el proceso de transformación digital se encuentra en una etapa incipiente para las MIPYME, sobre todo para la pequeña y microempresa, todavía se tiene un grupo importante de empresas que no han iniciado su proceso de transformación digital por ello existe un mercado latente que requerirá dichos servicios en el corto plazo.
- Sector no atendido, las consultoras están enfocadas principalmente en atender a las grandes empresas y medianas empresas, pero la mayor concentración de empresas se encuentra en la microempresa, que representa más del 90% de las empresas del país.
- Descentralización, en la ciudad de Lima se concentra aproximadamente más del 40% de las empresas del país, por ello se ha planificado contar con presencia en las ciudades de Arequipa, Cusco, La Libertad y Piura, además de la ciudad de Lima. La concentración de la oferta de servicios en Lima, en muchos casos, genera una demanda no satisfecha en otras ciudades del país.

Debilidades:

- Falta de financiamiento, este es uno de los principales problemas para iniciar un negocio. Las entidades financieras no brindan las facilidades o costos financieros razonables para las empresas que están iniciando operaciones.
- Cambio en las tendencias del mercado, la innovación y la evolución de la tecnología avanza rápidamente por ello es necesario mantenerse informado sobre las nuevas tendencias a nivel de toda la organización para poder brindar servicios actualizados a los potenciales clientes. Esto implica la evaluación y estudio de las nuevas herramientas y tendencias, a nivel global, que se puedan tomar como referencia o implementar en la organización.

Amenazas:

- Ingreso de nuevos competidores, la transformación digital es un tema que está de moda y que es o será, en el corto plazo, una necesidad para las empresas, por ello en los últimos años han surgido nuevas empresas que brindan este servicio, así como consultoras que han incorporado dentro de su gama de servicios, la transformación digital.
- Resistencia al cambio, la resistencia es una respuesta natural de las personas ante un proceso de cambios. En ese sentido, es primordial lograr una comunicación cercana con el cliente para que comprenda la importancia iniciar un proceso de cambios en la organización que le permita alcanzar un mejor desempeño.

- Informalidad, hay una gran cantidad de empresas informales en el país, sobre todo dentro de la microempresa. Es importante que el Estado desarrolle políticas y acciones para incentivar la migración de las empresas informales a la formalidad, en lugar de obtener resultados adversos.

8- DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

8.1 BUSINESS MODEL GENERATION (CANVAS)

Esta herramienta define el modelo de negocio de una empresa y se enfoca en aspectos que son claves para el negocio que se deben evaluar y desarrollar para asegurar un modelo que este alienado con los requerimientos del mercado objetivo²¹.

8.1.1 DESCRIPCIÓN DE CADA MODULO

(1) Segmento de clientes

- El servicio estará enfocado en atender las MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa) ya que reúne la mayor de cantidad de empresas constituidas en el país y que además representa más del 90%, sobre el mercado nacional, junto con este sector presentar las mayores tasas de creación de empresas en los últimos años.
- Se han seleccionado los sectores de comercio, servicios y manufactura ya que son los más representativos dentro de este grupo de empresas a nivel nacional.
- Junto con ello, se ha seleccionado las ciudades de Arequipa, Cusco, Lima, La Libertad y Piura, dado que reúnen la mayor cantidad de empresas y una concentración de la población nacional.

(2) Propuesta de valor

- Enfoque en el cliente, es necesario que las empresas comprendan que, en la actualidad, es fundamental que el negocio se enfoque en el cliente. Por ello, se brindarán servicios que incluyan este tema como factor primordial a través de la asesoría para la implementación de transformación digital y capacitaciones sobre atención al cliente, los cuales permitirán identificar puntos de mejora que tendrán un impacto directo en la satisfacción e interacción con el cliente. En este sentido, será necesario asesorar y trabajar en la mejora de la capacidad de respuesta a los clientes por parte de las MIPYMEs (desde la resolución de consultas hasta la entrega del bien o servicio). Además, cada caso será analizado y evaluado de acuerdo con el giro del negocio y las particularidades del mercado.
- Análisis de la evaluación del cliente, es fundamental que la empresa identifique los canales a través de los cuales puede obtener la retroalimentación, del servicio y/o producto, por parte del cliente. La información obtenida será importante para evaluar las mejoras que se deben implementar para generar una buena experiencia al cliente. A través de los servicios de transformación digital y asesoría de

²¹ <https://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>

procesos se analizará las actividades relacionadas a la atención al cliente; así como la retroalimentación que se debe solicitar a los clientes para verificar si están cumpliendo con las expectativas y tomar las sugerencias u observaciones que puedan mejorar el servicio y/o producto.

- Un servicio adicional, tiene como enfoque las capacitaciones para el adecuado uso de las redes sociales, son muchas las empresas que tienen presencia en las redes sociales, pero no todas logran obtener beneficios en la relación con sus clientes y/o aprovechar las oportunidades de negocio. Las redes sociales son herramientas que se deben aprovechar para que la empresa promocióne sus productos / servicios y obtenga una comunicación más cercana con sus clientes. En ese sentido, es necesario evaluar los contenidos y la reacción de los clientes, así como las opiniones que pueden aprovecharse para tomar acción y mejoras en el producto y/o servicio. Además, es una ventana para ofrecer productos / servicios y llegar a nuevos clientes. En ese ámbito, el servicio de community management estará enfocado en administrar las redes sociales y conseguir estos objetivos a través de la publicación de contenido de interés, promocionar los productos / servicios y establecer una adecuada comunicación con el cliente. Por otro lado, las capacitaciones virtuales también incluirán temas relacionados a la adecuada administración de las redes y brindarán información primordial para obtener resultados positivos que ayuden a promocionar y potenciar el negocio del cliente.
- Otro servicio consiste en brindar asesoría para la implementación y/o mejora de procesos claves, las empresas realizan diferentes procesos (administrativos, operativos, logísticos, etc.) para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, diversos procesos pueden ejecutarse sin una adecuada planificación y/o aprovechando correctamente los recursos. Las asesorías relacionadas a procesos tienen el objetivo analizar a detalle las actividades e implementar mejoras que permitan desarrollar procesos eficientes y dinámicos que atiendan oportunamente a los clientes internos y/o externos. Desarrollar procesos más estructurados, eficientes y maximizando los recursos, permitirá que las MIPYMEs puedan ampliar sus operaciones para llegar a más clientes dentro de la ciudad y/o fuera de ella (ventas a nivel nacional). Así como, implementar controles de calidad que permitan entregar un servicio que cubra las expectativas y los requerimientos del cliente.
- Capacitación sobre análisis de datos y/o entrega de informes periódicos, en este contexto digital, el manejo y análisis de datos es primordial para las empresas porque les permite conocer las preferencias de los clientes y sus hábitos de consumo. Esta información se puede aprovechar para desarrollar nuevos productos / servicios o adecuar los existentes para obtener una mejor respuesta y aceptación de sus clientes. De esta manera, se brindará el servicio de data analytics con la finalidad analizar y aprovechar la información que permitirá conocer las preferencias y reacción del cliente, los

resultados de las campañas y promociones, entre otros. De esta manera, se podrán tomar decisiones más acertadas que tendrán un impacto positivo en los resultados de la empresa.

(3) Canales

- En consideración que un volumen significativo de pequeñas y microempresas son parte de gremios, se considera un canal destacado como un punto de partida para llegar a varios clientes potenciales. Establecer y coordinar charlas que reúnan la mayor cantidad de interesados para exponer los servicios y poder concertar citas o reuniones para ofrecer los servicios y los beneficios para la empresa.
- Página web, este será un medio importante para dar a conocer los servicios y para ofrecer capacitaciones de temas relacionados a la transformación digital, herramientas digitales, entre otros.
- Participación en redes, las redes sociales es una herramienta básica para dar a conocer a la empresa, promocionar los servicios y presentar información de interés que pueda ser atractiva para los clientes potenciales.
- Correos electrónicos, será importante para mantener contacto con los clientes, para concertar reuniones y ofrecer los servicios.
- Participación en ferias, conocer las ferias que reúnan las principales empresas de los sectores de comercio, servicios y manufactura en las ciudades donde se brindará el servicio.

(4) Relación con clientes

- Este ámbito dispondrá de dos enfoques uno vinculado a una relación presencial, para lograr cercanía en la relación inicial del servicio y otro liderado por la gestión remota (virtual) a fin de lograr gestionar diversos ámbitos de la relación.
- Capacitaciones cortas y básicas, para conseguir el interés y atención de las personas se trabajará en capacitaciones didácticas y que reflejen la esencia del proceso de transformación digital para la empresa, de acuerdo con el tamaño y al giro del negocio.
- Atención de consultas por llamadas o video llamada, para abordar oportunamente cualquier consulta y/o oportunidad de servicio.
- Seguimiento posterior, cada implementación efectuada tendrá un seguimiento posterior con el objetivo de evaluar los resultados y realizar mejoras oportunas, en caso sea necesario.
- Ejecutivo asignado por ciudad, el objetivo es que cada ejecutivo centralice las oportunidades y requerimientos que se identifiquen en cada ciudad.
- Visita inicial para conocer negocio, una vez aceptado el servicio es fundamental realizar una visita para conocer el negocio y las principales actividades, así como entrevistarse con el personal clave para recopilar toda la información de interés que permita desarrollar un servicio que contemple todas las particularidades y necesidades de mejora de cada cliente.

(5) Fuentes de ingresos

- Honorarios por diagnóstico inicial, como resultado de la visita inicial y las entrevistas realizadas, se podrá elaborar un diagnóstico que permita identificar las oportunidades para la empresa.
- Honorarios por implementación de mejoras, se trabaja de la mano con el cliente para efectuar un proceso amigable de implementación de acuerdo con el tamaño de la empresa y el giro del negocio. Además, es importante comprometer al personal de la organización y dar a conocer los beneficios que se obtendrán al implementar las mejoras en las diferentes actividades / procesos de la empresa.
- Honorarios por capacitaciones, el proceso de implementación puede complementarse con capacitaciones relacionadas a los temas de transformación digital, manejo de redes, atención al cliente (digital), etc. Además, se trabajarán cursos online que estarán disponibles para el público en general que podrán acceder a través de la web.
- Honorario periódico (mensual / trimestral) para envío de boletín (análisis de datos, temas de interés, nuevas tendencias en temas digitales para el negocio y atención al cliente), de acuerdo con lo temas de interés del cliente se puede brindar información relevante de forma regular que pueda ser útil para su negocio y para evaluar nuevas tendencias o requerimientos.
- El ingreso de efectivo generado por los servicios y capacitaciones brindadas será obtenido, principalmente, de forma virtual a través de una plataforma de pagos o transferencias bancarias. La cobranza para los servicios se realizará dentro de los 30 días de culminado el servicio o fraccionado para servicios más largos (superior a 1 mes). Por otro lado, para el caso de las capacitaciones, la inscripción y el cobro se realizará en línea.

(6) Recursos clave

Los servicios que se van a brindar requieren que la empresa tenga personal especializado en:

- Proceso de transformación digital
- Gestión de personas
- Análisis de datos
- Community management

Además, se requiere del uso de algunas herramientas digitales que serán importantes para desarrollar los servicios que se brindaran a los clientes y para la gestión de la empresa. A continuación, se detallan algunos:

- Google Analytics, será empleado para efectuar el análisis de datos
- Hootsuite, requerido para la gestión de redes sociales (community management).
- Cloud computing, necesario para el almacenamiento y gestión de la información.
- Zoom, se utilizará para las reuniones internas o con clientes, así como para las capacitaciones virtuales (clases en vivo).

- Mercado Pago, plataforma para efectuar el cobro de los servicios y/o capacitaciones de forma virtual.

(7) Actividades clave

- Proceso de selección de personal, es importante lograr un proceso que permita identificar a las personas con las cualidades y capacidades requeridas para la prestación de los servicios que brindará la empresa.
- Proceso de mejora continua, se ha establecido con el objetivo de generar cambios y mejoras en los procesos internos, emplear los recursos de manera eficiente y, sobre todo, brindar un servicio que cubra las expectativas del cliente.
- Gestión y mantenimiento de la página web y las redes sociales.
- Retroalimentación del cliente, la evaluación del cliente es necesaria para conocer aquellos aspectos dentro del servicio que no han logrado el objetivo requerido por el cliente, así como identificar oportunidades de mejora.
- Actualización continua en temas digitales, necesario para conocer las nuevas tendencias y/o herramientas digitales que se pueden considerar dentro de las asesorías para ofrecer al cliente un servicio de calidad. Así mismo, las capacitaciones serán revisadas periódicamente para ofrecer casos y experiencias acorde con las nuevas tendencias digitales. Para ello será necesario que el personal participe de cursos, seminarios o foros sobre temas digitales que permitan conocer las tendencias o prácticas en países más avanzados que puedan aplicarse forma exitosa en el país.

(8) Socios clave

Es importante contar con socios que puedan complementar el servicio que se está ofreciendo al cliente. En ese sentido, se han identificado servicios que se pueden obtener a través de alianzas con terceros, algunos de ellos son:

- Empresas que brinden herramientas digitales (almacenamiento en la nube, plataformas de comunicación, etc.)
- Empresas que brinden capacitaciones online (temas digitales, atención al cliente, análisis de datos, etc.)
- Empresas que brinden software de facturación electrónica
- Junto con ello es relevante la asociación con gremios con la finalidad de realizar charlas y colaborar en el establecimiento de buenas prácticas para las MYPIME

(9) Estructura de costos

- Costos de personal (personal fijo), corresponde básicamente al personal administrativo
- Honorarios profesionales de especialistas (personal por proyectos), será un costo variable que estará relacionado a la cantidad de proyectos y/o servicios
- Servicio cloud computing (correo, almacenamiento en la nube, etc.)

- Servicios digitales internos (Contabilidad, Gestión de Recursos Humanos y Tecnología de la Información)
- Capacitaciones internas sobre temas digitales, corresponde a las actualizaciones y capacitaciones para el personal a través de cursos, charlas y/o seminarios (online y/o presencial)
- Costo de viajes (para visitas iniciales y reuniones específicas con clientes)
- Suscripción y pago para el uso herramientas o plataformas digitales, se emplearán diferentes herramientas y plataforma virtuales que serán necesarios para brindar los servicios ofrecidos a los clientes y para la propia operatividad de la empresa.

Analizar y desarrollar de cada uno de los ejes que componen el Modelo Business Canvas representa una tarea importante dado que este modelo incluye aspectos claves para generar una empresa que esté enfocada en las necesidades del cliente. De esta manera, se desarrolló el lienzo que resume los temas más importantes identificados en cada sección.

Socios Claves



Importante contar con socios que puedan complementar el servicio que se está ofreciendo al cliente y que cubra sus requerimientos

- ✓ Alianzas con empresa que brinden herramientas digitales (almacenamiento en la nube, plataformas de comunicación)
- ✓ Alianzas con empresa que brinden capacitaciones online (temas digitales, atención al cliente, análisis de datos, etc.)
- ✓ Alianza con empresa que brinde software de facturación electrónica
- ✓ Asociación con los gremios

Actividades Claves



- ✓ Proceso de selección de personal
- ✓ Proceso de mejora continua
- ✓ Gestión y mantenimiento de la página web y las redes sociales
- ✓ Retroalimentación del cliente
- ✓ Actualización continua de temas digitales



Recursos Claves

- ✓ Personal especializado (transformación digital, análisis de datos, etc.)
- ✓ Herramientas digitales (analytics, zoom, plataforma de pagos, etc.)

Propuesta de Valor



- ✓ Capacitaciones y asesoría para la mejora en "atención al cliente" y "experiencia del servicio"(foco)
- ✓ Análisis de la evaluación del producto/servicio por parte del cliente
- ✓ Capacitaciones para un adecuado uso de redes sociales y canales digitales
- ✓ Asesoría para la implementación y/o mejora de procesos clave
- ✓ Capacitación sobre el análisis de datos y/o entrega de informes periódicos

Relación con cliente



- ✓ Dos enfoques: reunión inicial directa con el cliente y, luego, gestión remota (virtual)
- ✓ Atención de consultas por llamadas o video llamadas
- ✓ Seguimiento posterior
- ✓ Ejecutivo asignado por ciudad
- ✓ Visita inicial para conocer el negocio
- ✓ Capacitaciones básicas

Canales



- ✓ Reunión con gremios
- ✓ Pagina web (temas de interés, cursos, etc.)
- ✓ Participación en redes (artículos, entrevistas)
- ✓ Correos electrónicos (informativo)
- ✓ Participación en ferias

Segmento de Clientes



Tamaño de empresa:

Tipo	Ventas S/(000)
Micro	Hasta 645
Pequeña	645 - 7,310
Mediana	7,310 - 9,890

Sectores objetivo:

- ✓ Comercio
- ✓ Manufactura

Ubicación geográfica:

El servicio se brinda en las ciudades con mayor comercio y donde se encuentra la mayor cantidad de empresas:

- ✓ Lima
- ✓ Arequipa
- ✓ La Libertad
- ✓ Piura
- ✓ Cusco

Estructura de coste



- ✓ Costos de personal (personal fijo)
- ✓ Honorarios profesionales de especialistas (personal por proyectos)
- ✓ Costos alquiler de equipos (laptop)
- ✓ Alquiler de oficina (coworking)
- ✓ Servicio cloud computing (correo, almacenamiento en la nube, etc.)
- ✓ Capacitaciones sobre temas digitales
- ✓ Costo de viajes (para visitas iniciales y reuniones específicas con clientes)

Fuentes de Ingreso



- ✓ Honorarios por el diagnóstico inicial (análisis del negocio, revisión general de procesos, atención al cliente, etc.)
- ✓ Honorarios por implementación de mejora en procesos
- ✓ Honorarios por capacitaciones (cursos cortos, capacitaciones especializadas, etc.)
- ✓ Honorario periódico (mensual / trimestral) para envío de boletín (análisis de datos, temas de interés, nuevas tendencias en temas digitales para el negocio y atención al cliente)

8.2 MAPA DE PROPUESTA DE VALOR

8.2.1 DESCRIPCIÓN DE CADA MODULO

CLIENTES:

Este lienzo ha sido importante para analizar con mayor profundidad a los clientes potenciales e identificar aspectos se deben tener en cuenta con el objetivo de atender las “frustraciones” y generar “alegrías” al cliente.

(1) Trabajos

- Atender los pedidos o servicios del cliente.
- Atender las consultas y/o observaciones del cliente.
- Obtener los recursos necesarios para atender la demanda y requerimiento del cliente.
- Cumplir con los plazos de entrega acordados.
- Control de calidad sobre los productos o servicios brindados.

(2) Alegrías

- Incremento de ventas / demanda / pedidos, este un aspecto positivo ya que refleja el interés y la aceptación del producto o servicio brindado por la empresa.
- Generar ventas a clientes institucionales, atender a clientes institucionales puede generar venta de mayor valor para la empresa.
- Cliente satisfecho, importante para generar una buena imagen de la empresa. Un cliente satisfecho otorga una buena referencia de la empresa y puede generar interés en los productos o servicios.
- Ofrecer productos / servicios de calidad, brindar un producto de calidad siempre genera un impacto positivo en el cliente y, como se mencionó en el punto anterior, un cliente satisfecho puede generar una buena promoción del producto o servicio.
- Entrega del producto o servicio a tiempo, básico para generar la satisfacción del cliente sobre todo cuando se han comprometido o coordinado una fecha de entrega al cliente.
- Fidelidad del cliente, es un resultado positivo del trabajo realizado por la empresa al brindar un buen producto o servicio, que es apreciado por el cliente y por ese motivo realiza una demanda regular del producto o servicio.

(3) Frustraciones

- Procesos manuales (ineficiente / errores), hay muchos casos donde los procesos claves se realizan de forma manual (falta de automatización de procesos), lo cual puede generar como consecuencia ineficiencias y/o errores²².
- Falta de stock para abastecer demanda o pedidos, una mala gestión de los inventarios puede generar quiebres de stock y, en

²² ¿Cuáles son los errores logísticos más comunes de las empresas? – Perú Retail (<https://www.peru-retail.com/errores-logisticos-mas-comunes-empresas/>)

consecuencia, puede dejar ventas truncas o generar retrasos en la entrega de pedidos²³.

- Retrasos del proveedor en la entrega de productos o insumos, las coordinaciones con el proveedor deben ser constantes para recibir los productos o insumos en las fechas programadas y evitar retrasos en la producción o atención de pedidos.
- Pedidos equivocados o rechazados, la falta de control de los pedidos, previo a su despacho, puede generar problemas con los clientes al no entregar el producto solicitado²⁴.
- Retrasos en entrega de pedidos o servicio, no cumplir con las fechas acordadas para la entrega del producto servicio deja un mal precedente al cliente²⁵.
- Acceso a canales de digitales, en el contexto actual, los canales digitales son importantes para promocionar y generar mayores ventas del producto o servicio.
- Acceso a medios de cobro variados (transferencias, tarjeta de crédito, etc.), este también puede ser un factor que impacte de forma negativa, ya que se pueden perder ventas si la empresa no cuenta con opciones más digitales para efectuar el cobro.

Algunas de estas frustraciones están relacionadas a la falta de capacitación y/o asistencia técnica de las personas que tienen a su cargo la dirección de la empresa²⁶, las cuales son importantes para desarrollar y/o adquirir habilidades que contribuyan a la gestión del negocio.

EMPRESA / NEGOCIO:

El modelo de negocio busca atender los requerimientos y mejoras que se deben implementar en el negocio en su objetivo de avanzar en el proceso de transformación digital y en el desarrollo del negocio.

(1) Creadores de alegrías

- Llegar a más clientes en Lima y a nivel nacional, promocionar el producto o servicio para conseguir más clientes (ventas) dentro y fuera de Lima.
- Atención oportuna al cliente, sobre todo en los casos donde se identifique una queja o reclamo, es importante absolver oportunamente cualquier observación o consulta del cliente.

²³ Gestión Logística en las MYPEs peruanas – Revista Logistec
(<https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/pymes/item/794-gestion-logistica-en-las-mypes-peruanas>)

²⁴ Los problemas más comunes en la distribución física de productos – Conexión ESAN
(<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/10/los-problemas-mas-comunes-en-la-distribucion-fisica-de-productos>)

²⁵ Los problemas más comunes en la distribución física de productos – Conexión ESAN
(<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/10/los-problemas-mas-comunes-en-la-distribucion-fisica-de-productos>)

²⁶ De acuerdo con la encuesta realizada por el INEI a las MYPE en el 2017, solo el 31.8% se capacitó o realizó estudios técnicos.

- Entrega de pedido a tiempo, es primordial que se coordinen fechas reales con los clientes para poder cumplir correctamente con la entrega del producto o servicio. En sentido, es necesario desarrollar un proceso en el cual se tenga un control de todas las actividades y un trabajo coordinado entre las diferentes áreas para atender oportunamente cada pedido.
- Reconocimiento de la calidad del producto o servicio por parte del cliente, es importante que la empresa cuente con controles de calidad para obtener una buena aceptación del cliente y evitar cualquier observación o reclamo.
- Analizar las opciones para ofrecer productos / servicios a clientes institucionales, es una oportunidad para generar ventas de mayor volumen y, en consecuencia, una mayor ganancia.

(2) Aliviadores de frustraciones

- Procedimientos básicos para evaluar proveedores: calidad de productos, cumplimiento de entrega de pedido (cantidad y fecha), facilidades de pago, etc.
- Adecuado uso de los canales digitales (acceso a más zonas, promociones, contacto con el cliente), actualmente es una herramienta básica para poder llegar a más cliente dentro y fuera de la ciudad donde opera la empresa.
- Control de inventarios y programación de compras, como parte de las actividades de gestión que debe implementar o mejorar estas actividades para evitar quiebres o exceso de stock que pueden generar gastos adicionales. Para ello, es necesario planificar las compras de acuerdo con la demanda estimada en el corto o mediano plazo, y, sobre todo, tener una coordinación cercana con los proveedores para coordinar plazos y fechas oportunas para la entrega de los productos o insumos.
- Ofrecer más opciones para que los clientes realicen sus pagos (efectivo, tarjeta, transferencias y otras opciones digitales), es más práctico para cliente realizar los pagos a través de tarjetas o canales digitales y, en algunos casos, es una condición del cliente para efectuar la compra.
- Organización de entregas / despachos a nivel nacional, es necesario organizar y programar la entrega de pedidos para cumplir con las fechas indicadas al cliente.
- Adecuado control de pedidos (verificación de items y requerimiento del cliente) previa entrega, implementar actividades de control que reduzcan o eliminen cualquier reclamo por parte del cliente.

(3) Productos y servicios

- Asesorías para la organización logística: (i) control de inventarios (stock, compras, descontinuados, etc.), (ii) evaluación y coordinación con proveedores, (iii) cronograma general. El objetivo es establecer un proceso ordenado y con los controles mínimos para garantizar el abastecimiento de los productos o insumos.

- Análisis de datos (redes/web) y reportes periódicos con información de interés, como parte del aprovechamiento de los canales digitales, es necesario efectuar un análisis de los datos que nos permiten conocer la interacción y preferencias de los usuarios.
- Asesorías para emplear herramientas digitales para efectuar cobro a clientes (transferencias, canales digitales de bancos, tarjetas, etc.), el uso de herramientas digitales es importante para brindarle diferentes opciones de pago al cliente, sobre todo porque las herramientas digitales son más prácticas y requeridas en los últimos años.
- Asesorías para la administración de página web, revisión de contenidos (información de interés y atractivo para el cliente), promoción y venta de los productos y/o servicios.
- Capacitaciones para aprovechar el uso de las redes sociales en la promoción de los productos y el contacto con los clientes, la presencia en redes sociales debe aprovecharse para las promociones de los productos o servicios y generar más ventas a través de este medio.
- Capacitación sobre atención al cliente (mejoras en el servicio), análisis de las nuevas tendencias y preferencias del cliente, la organización debe analizar la interacción con el cliente y trabajar en brindar una atención oportuna, evaluar las observaciones o reclamos para implementar mejoras en los procesos.
- Capacitación sobre análisis de datos y/o entrega de boletines periódicos con información de interés, servicio brindado para ofrecer información de interés relacionada al análisis de datos proveniente de los canales digitales de la empresa, así como información relacionada al sector, nuevas tendencias, entre otros.
- Creación de página web / app, importante para tener presencia en el ámbito digital, llegar a los potenciales clientes y generar ventas.

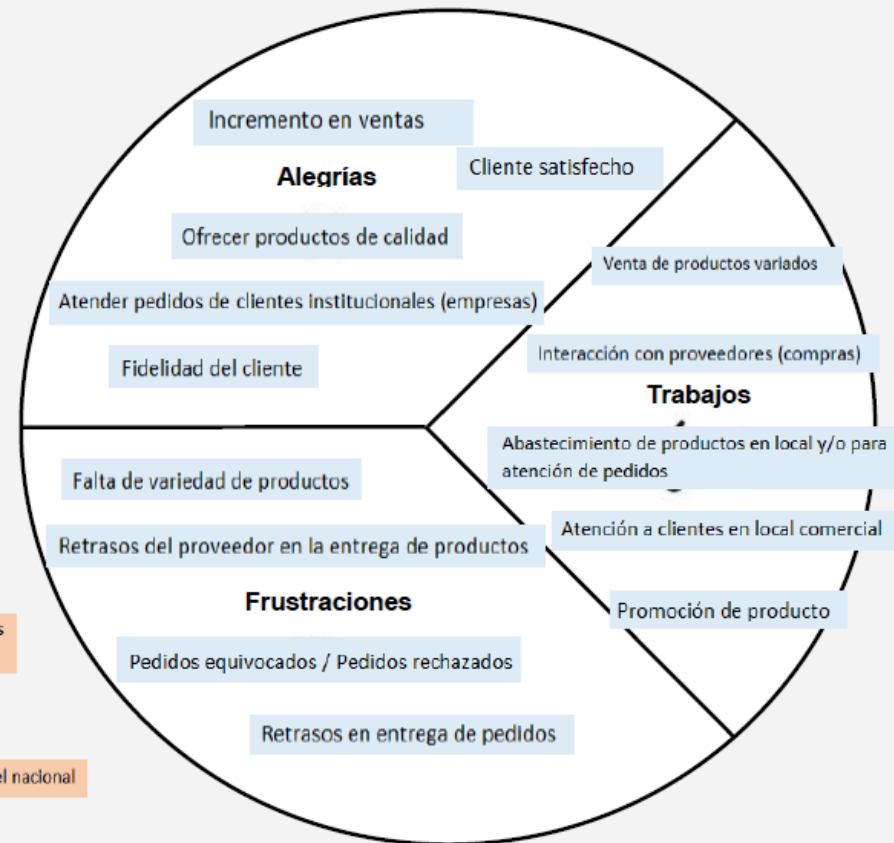
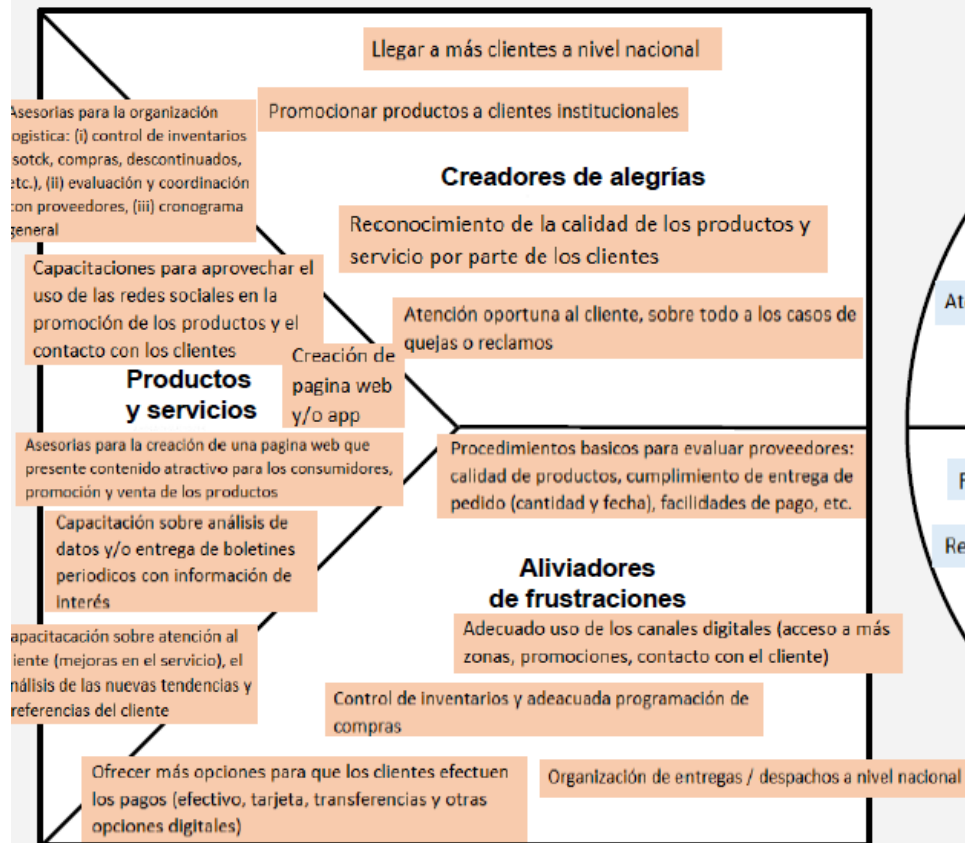
El desarrollo del mapa de la propuesta de valor es fundamental para profundizar en el conocimiento del segmento objetivo a través de la identificación de sus trabajos, alegrías y frustraciones, los cuales representan una pieza clave para establecer los servicios que se brindaran y que estarán orientados a atender todas las demandas y necesidades identificadas.

Los lienzos, siguientes presentados a continuación, resumen de cada uno de los aspectos analizados de lado el cliente y del proveedor.

Lienzo propuesta de valor

Mapa del valor: Servicio de transformación digital

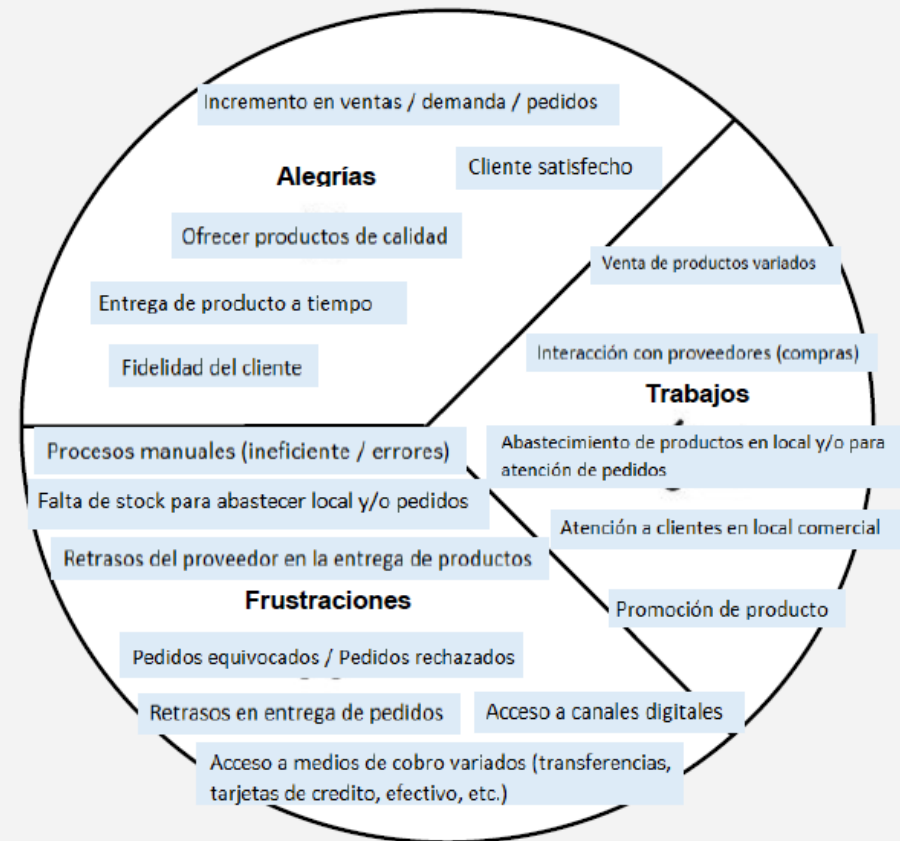
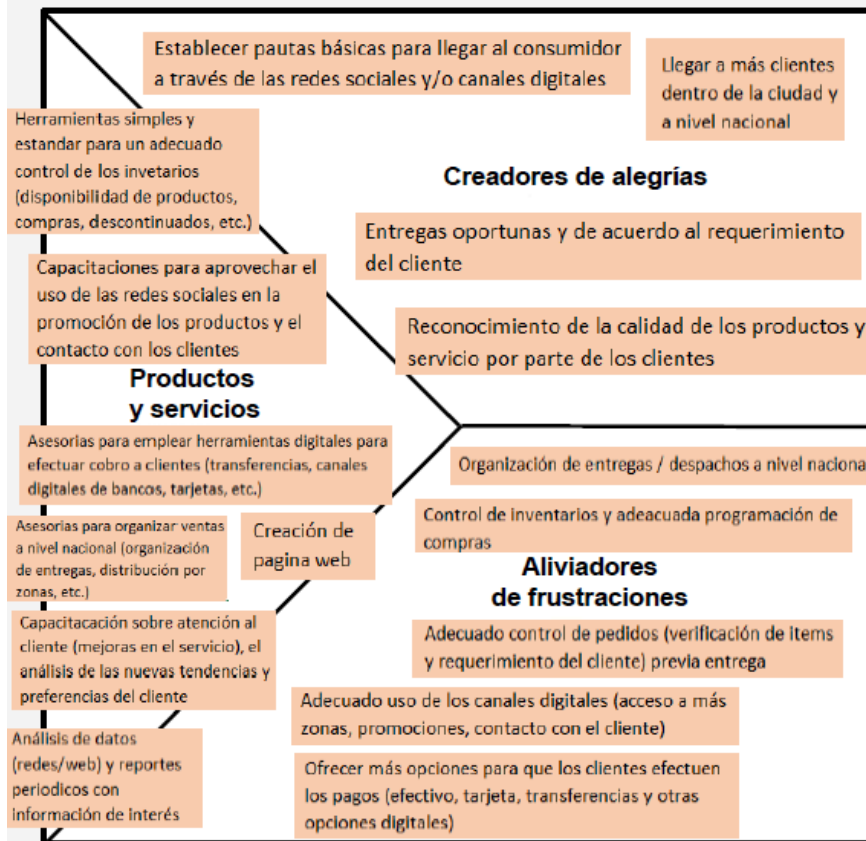
Segmento de cliente: Mediana Empresa



Liempo propuesta de valor

Mapa del valor: Servicio de transformación digital

Segmento de cliente: Micro Empresa



8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos que se han establecido para la empresa:

- Obtener una rentabilidad mínima del 15% sobre el valor de la inversión en un periodo aproximado de 3 años
- Crecimiento de la cartera de clientes:
 - Lima crecimiento en un 50% anual
 - Otras ciudades crecimiento en un 20% anual
- Obtener un margen bruto aproximadamente del 30%

8.4 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO

Para determinar el segmento objetivo se han evaluado las siguientes variables: tamaño de las empresa, sector, ciudad y nivel de ingresos.

8.4.1 TAMAÑO Y SECTOR DE LA EMPRESA

Como se detalló en la sección 5.3, la empresa estará enfocada en brindar servicios a las MIPYME de los sectores comercio, servicios y manufactura que representan el 46.2%, 41.3% y 8.3%, respectivamente, del total de las MIPYME, de acuerdo con la información obtenida de la SUNAT al 2017.

8.4.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

De acuerdo con la información analizada, las ciudades donde se prestarán los servicios son: Arequipa, Cusco, La Libertad, Lima y Piura. Esta selección se realizó considerando las ciudades que agrupan la mayor cantidad de empresas. La ciudad de Lima reúne un total de 45.8% empresas, mientras que las demás ciudades seleccionadas un 19.2%.

8.4.3 NIVEL DE INGRESOS

El nivel de ventas anuales obtenidas en el año por las MIPYME, según información PRODUCE del 2016, en base a las UIT es el siguiente:

TABLA N°6: MIPYME FORMALES, SEGÚN RANGO DE VENTAS, 2016

Rango de venta anual (UIT)	Mipyme		
	Número	Part. %	Acumulado
[0 - 2]	688,878	39.8	39.8
<2 - 5]	248,769	14.4	54.2
<5 - 13]	334,894	19.4	73.6
<13 - 25]	167,019	9.7	83.3
<25 - 50]	104,412	6.0	89.3
<50 - 75]	48,410	2.8	92.1
<75 - 100]	28,214	1.6	93.7
<100 - 150]	31,475	1.8	95.6
<150 - 300]	35,190	2.0	97.6
<300 - 500]	17,296	1.0	98.6
<500 - 850]	11,782	0.7	99.3
<850 - 1700]	9,817	0.6	99.8
<1700 - 2300]	2,621	0.2	100.0
Total	1,728,777	100.0	

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N°30056

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyente 2016

Elaboración: PRODUCE - OGEIEE

Para efectos del análisis realizado, se han expresado las ventas en dólares americanos (US\$) de acuerdo con las UIT indicadas en el cuadro anterior. Adicionalmente, se ha estimado una venta anual promedio considerando el punto medio en cada rango.

En base a dicha información, se ha considerado que las empresas con ventas anuales desde los US\$48,864, según el estimado realizado, podrían invertir un porcentaje de sus ventas para implementar mejoras en la organización, en este caso relacionadas a la transformación digital. No obstante, el servicio no se limita a empresas con un menor nivel de ingresos y decidan efectuar esta inversión en favor de la organización.

**TABLA N°7: MIPYME FORMALES, SEGÚN RANGO DE VENTAS, 2016
(SEGMENTO OBJETIVO)**

	Rango de ventas (US\$)		Venta estimada US\$ (*)	MIPYME	
	Mínimo	Máximo		Cantidad	%
MICRO	-	2,606	1,303	688,878	39.85%
	2,606	6,515	4,561	248,769	14.39%
	6,515	16,939	11,727	334,894	19.37%
	16,939	32,576	24,758	167,019	9.66%
	32,576	65,152	48,864	104,412	6.04%
	65,152	97,727	81,439	48,410	2.80%
	97,727	130,303	114,015	28,214	1.63%
PEQUEÑA	130,303	195,455	162,879	31,475	1.82%
	195,455	390,909	293,182	35,190	2.04%
	390,909	651,515	521,212	17,296	1.00%
	651,515	1,107,576	879,545	11,782	0.68%
MED.	1,107,576	2,215,152	1,661,364	9,817	0.57%
	2,215,152	2,996,970	2,606,061	2,621	0.15%
Total			6,410,909	1,728,777	100.00%

(*) Se considero el punto medio del rango de ventas.

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056
Tipo de Cambio referencia S/3.30 por 1 dólar

Fuente: SUNAT, Registro Unico del Contribuyente 2016
PRODUCE - OGEIEE

Elaboración propia

A pesar de que no son organizaciones que generan ingresos como las grandes empresas, son entidades que tienen un importante potencial de crecimiento. En el Perú, así como en otros países de la región, existen varios casos de éxito provenientes de empresas familiares que empezaron con negocios pequeños y han llegado a ser grandes corporaciones. Por ello, este es un mercado atractivo que tiene necesidades que deben ser atendidas para contribuir y acompañarlos en su crecimiento.

9- PLAN DE MARKETING

9.1 POSICIONAMIENTO

9.1.1 VENTAJA COMPETITIVA

Las empresas de consultoría, en su mayoría, están enfocadas en atender la demanda de las grandes y medianas empresa²⁷. Sin embargo, el mercado conformado por la micro y pequeña empresa no cuenta con la misma oferta de empresas consultoras para atender sus requerimientos y/o necesidades.

²⁷ El mercado de la consultoría en el Perú – Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

El proyecto que se está desarrollando tendrá la ventaja de atender un mercado que requiere el apoyo profesional para poder mejorar sus actividades y/o procesos con el objetivo de afianzar sus operaciones. En ese sentido, la micro y pequeña empresa puede sentir el respaldo de un grupo de profesionales experimentados que estarán disponibles para trabajar de la mano y conseguir resultados favorables para la organización.

Por otro lado, al ser una empresa de consultoría un factor importante será constar con un equipo de profesionales que cuenta con la experiencia y conocimientos que permitan brindar un servicio de calidad que atienda la demanda de los clientes.

9.1.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El objetivo es desarrollar una estrategia de “liderazgo en costos” a través de servicios y productos que cubran la demanda del segmento con un honorario / precio accesible, que tenga un margen razonable para el desarrollo del negocio (aproximadamente del 30%).

9.2 MARKETING MIX

9.2.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

En base a la evaluación efectuada se han establecido los siguientes productos y servicios que se brindaran para atender las necesidades identificadas en el segmento objetivo.

PRODUCTOS:

Los productos que se van a brindar están relacionados principalmente a capacitaciones virtuales.

- **Capacitaciones (online)**, de acuerdo con las necesidades identificadas en el segmento objetivo se ha determinado que las capacitaciones estarán relacionadas a los siguientes temas: (i) atención al cliente, (ii) administración y uso de redes sociales, (iii) gestión logística, (iv) análisis de datos, entre otros. El objetivo es desarrollar capacitaciones que tengan contenido teórico y, principalmente, práctico. La parte práctica será fundamental para lograr que las personas puedan comprender y aterrizar los contenidos teóricos para obtener una mayor claridad sobre cómo aplicarlos dentro de su negocio o empresa. Con el objetivo de poder interactuar con los alumnos y profundizar el contenido teórico con los casos prácticos, el 50% de las capacitaciones serán realizadas en vivo.
- **Capacitaciones (presenciales)**, a solicitud de la empresa, como parte de los procesos de implementación de transformación digital o mejora de procesos, se pueden preparar capacitaciones sobre herramientas digitales, atención al cliente, gestión de redes sociales, ecommerce, etc. Estos cursos se pueden adaptar, según la solicitud o requerimiento del cliente.

- **Revista digital**, una revista o boletín periódico con temas de interés relacionados a nuevas tendencias digitales. Además, será una plataforma para promocionar servicios o capacitaciones de la empresa, así como productos o servicios de socios o proveedores estratégicos. El boletín se enfocará principalmente en 3 aspectos: comercio electrónico (ecommerce), marketing digital y atención al cliente. El objetivo del boletín es desarrollar contenido claro y conciso para lograr la atención e interés del cliente; además, se presentarán los servicios y productos que estarán disponibles para los clientes.

SERVICIOS:

Los servicios estarán relacionados a las asesorías que permitan mejorar procesos e implementar herramientas digitales que contribuyan a dichas mejoras.

- **Asesoría para el proceso de transformación digital**, servicio integral para las empresas que deseen una reorganización en todos sus niveles y procesos, con el objetivo de generar procesos más eficientes e integrados, así como mejorar la relación con el cliente. El servicio se divide en 3 etapas: (i) diagnóstico, (ii) implementación, y (iii) seguimiento post - implementación.
- **Asesoría sobre gestión de redes sociales**, se realizará un análisis integral de la administración de las redes sociales: (i) contenido, (ii) interacción con clientes o usuarios, (iii) revisión comentarios, (iv) análisis de comentarios, etc. De esta manera, se entregará un diagnóstico con recomendaciones y/o mejoras que deben implementarse.
- **Asesoría de procesos**, el objetivo es asesorar a los clientes en procesos estratégicos y relevantes para las operaciones de la empresa. Esta asesoría comprenderá el análisis y evaluación detallada del proceso. De esta manera, se entregará un diagnóstico con recomendaciones y/o mejoras, así como, sugerencias de herramientas que se pueden implementar para mejorar la gestión y generar procesos más eficientes y dinámicos.
- **Asesoría sobre atención al cliente**, se efectuará un análisis de los puntos claves de contacto con cliente antes, durante y después de la venta con la finalidad evaluar la calidad de la interacción, los tiempos de respuesta, los canales de contacto y los comentarios del cliente (observaciones y/o quejas). De esta manera, se entregará un diagnóstico con recomendaciones y/o mejoras que se pueden implementar para brindar un mejor servicio al cliente.
- **Servicio de community management**, para los casos donde la empresa desee tercerizar la administración de las redes sociales y/o web. Coordinar continuamente los contenidos, promociones y contacto con clientes.

9.2.2 PRECIOS

Se ha determinado un precio base para los productos y servicios que se brindarán a los clientes.

Los precios de los productos que estarán disponibles serán los siguientes:

TABLA N°8: PRECIOS PRODUCTOS

Productos	Precio (*)	
	S/	US\$
Curso Corto	500.00	150.00
Curso Completo	1,500.00	450.00
Boletín mensual	100.00	30.00

(*) Precio referencial.

- **Curso corto**, capacitaciones de 1 a 2 sesiones.
- **Curso Completo**, se refiere a un programa completo con un mínimo de 6 sesiones.
- **Boletín mensual**, informativo mensual que se enviará a los clientes.

Los precios asignados a las capacitaciones no serán los más bajos del mercado, se encuentran en un rango medio. El objetivo es desarrollar cursos que cuenten con un importante contenido práctico y que promuevan la participación de los alumnos. De esta manera, se ha determinado, para las clases online, que el 50% de las mismas se realicen en vivo con la finalidad de generar la interacción entre los alumnos y profundizar el contenido teórico a través de los casos prácticos que se desarrollen.

Por otro lado, los servicios que se ofrecerán tendrán los siguientes precios:

TABLA N°9: PRECIOS SERVICIOS

Servicios	Precio (*)	
	S/	US\$
Asesoría para el proceso de transformación digital	6,000.00	1,800.00
Asesoría diversas	2,000.00	600.00
Community Management	1,000.00	300.00

(*) Precio referencial.

- **Asesoría para el proceso de transformación digital**, como se indicó anteriormente, este servicio consta de 3 etapas: (i) diagnóstico, (ii) implementación y (iii) seguimiento post – implementación.
- **Asesorías diversas**, corresponde principalmente a servicios destinados a la evaluación y mejora de procesos claves para la empresa (Ej. atención al cliente, gestión logística, procesos administrativos, entre otros).
- **Community Management**, servicio mensual para la administración de los canales digitales de la organización.

Para determinar los honorarios se han verificado los ingresos anuales del segmento objetivo y se ha considerado un rango aproximado de un 2% de dichos ingresos que pueda cubrir los honorarios entre S/2,000 y S/6,000.

Además, los precios pueden ser ajustados, de acuerdo con el tamaño y complejidad de las operaciones de cada organización.

9.2.3 PROMOCIÓN

Durante la etapa inicial es fundamental identificar todos los canales a través de los cuales se puede llegar al público objetivo, en este caso, a los dueños, administradores o gerentes de las empresas.

De esta manera, se han considerado las siguientes actividades para efectuar la promoción de la empresa y los servicios / productos que se ofrecerán:

- a) Redes sociales, comprenderá las siguientes actividades:
 - Creación de perfil en las principales redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.
 - Generación de contenido sobre temas relacionados a los servicios que se brindaran y la importancia de su implementación en la organización. Además, se debe incluir la promoción de los servicios y producto (cursos).
 - Absolver oportunamente las consultas que puedan realizar los potenciales clientes a través de estas redes sociales.
- b) Reuniones con gremios, identificar los principales gremios o agrupaciones de las MYPIME relacionados a los sectores de comercio, servicio y manufactura para presentar los servicios que ofrece la empresa y los impactos positivos que pueden obtener las organizaciones al efectuar el proceso de transformación digital y/o mejoras de proceso con la ayuda de herramientas digitales y mejores prácticas. Estas entidades pueden brindar los contactos para llegar a las empresas que la conforman.
- c) Eventos o ferias, participar en las principales ferias o eventos que se organicen para las MIPYME en Lima y en las demás ciudades donde se brindaran los servicios.
- d) Participar a través de un post o un artículo en otras páginas web o blogs de los sectores de interés o relacionados a las MIPYME.

De acuerdo con el análisis y conocimiento del segmento objetivo, se desarrolló un plan de marketing que promueva la aceptación e interés en la empresa. En ese sentido, un aspecto importante era seleccionar la estrategia de posicionamiento que, según el análisis realizado, fue “liderazgo en costos” con el objetivo de ser más atractivos a los potenciales clientes. De otro lado, el mix de productos y servicios propuesto tiene la finalidad de brindar diferentes opciones al cliente, los cuales que están enfocados en aspectos clave para la mejora y desarrollo del negocio. Finalmente, la promoción a través de los canales digitales y la interacción con los gremios serán importantes para promover los productos y servicios que brinde la empresa.

10- PLAN DE OPERACIONES

10.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Se determinaron algunos frentes importantes que es necesario analizar y establecer las estrategias para su adecuada gestión.

10.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVO Y COSTOS FIJOS

Una de las tareas que se ha evaluado ha sido determinar si se puede prescindir de algunas inversiones (infraestructura y equipos) e identificar las actividades que se pueden tercerizar con el objetivo de reducir los gastos de planilla. En términos generales, reducir al máximo la inversión en activos y reducir costos fijos de la planilla de personal. En ese sentido, se determinó que los siguientes servicios serán requeridos a proveedores:

- Alquiler de oficinas en Lima, se arrendarán instalaciones de coworking para reuniones de equipo, visitas de clientes u otras reuniones específicas. El equipo de colaboradores trabajará principalmente desde casa y se organizarán algunas reuniones periódicas con el objetivo de discutir novedades o mejoras en procesos.
- Infraestructura IT, se contratará un proveedor externo que se encargue de los temas relacionados a sistemas, almacenamiento en la nube, aplicativos, soporte, etc.
- Alquiler de equipos, principalmente, las laptops para el uso de los colaboradores.
- Administrativo, se contratará un servicio de outsourcing que se encargue de ver los temas contables, de tesorería y planilla de personal.

10.1.2 GESTIÓN DE PROCESOS CLAVES

Establecer una adecuada gestión de procesos es fundamental para ofrecer un servicio de forma oportuna y con los estándares de calidad necesarios que pueda ser reconocido por los clientes de la empresa. Por ello, se han establecido algunas actividades claves para lograr dicho objetivo:

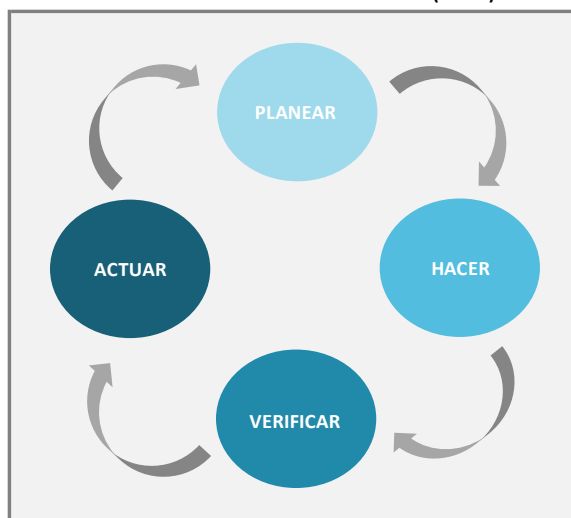
- Reclutar un equipo de colaboradores capacitado y experimentado
- Identificar los procesos claves y elaborar un mapa de procesos
- Identificar las actividades que pueden ser estandarizadas
- Elaborar el flujo de cada proceso e incluir puntos de control y validación con el cliente
- Establecer indicadores para la gestión y evaluación de cada proceso

10.1.3 MEJORA CONTINUA

Uno de los objetivos del proyecto de negocios es desarrollar una empresa dinámica que pueda evolucionar y efectuar acciones de mejora de forma continua acuerdo con los requerimientos y expectativas del cliente, así como las nuevas tendencias que surjan en el mundo digital. De esta manera, se ha

considerado implementar el Ciclo de PHVA²⁸ con la finalidad de alcanzar la mejora continua en la calidad de servicios y productos que se ofrecen a los clientes, optimizar el uso de los recursos, aumentar la rentabilidad, ajustar precios e incrementar la participación en el mercado.

ILUSTRACIÓN N°14: CICLO DE DEMING (PHVA)



Este ciclo de mejorar continua establece 4 fases para desarrollar el proceso de mejora continua. A continuación, detallamos las principales actividades que se deben considerar en cada una de estas fases:

- **Planear:**
 - Desarrollar los objetivos de mejora
 - Definir las necesidades y expectativas del (cliente interno o externo)
 - Analizar el diseño y flujo de los procesos
 - Implementar los cambios planificados a nivel operativo
- **Hacer:**
 - Ejecutar los cambios planificados en el proceso
 - Obtener / recopilar la información sobre los impactos del cambio efectuado
- **Verificar:**
 - Medir el desempeño de los procesos
 - Analizar los resultados obtenidos versus los objetivos establecidos
- **Actuar:**
 - Tomar decisiones sobre los cambios que se desean implementar
 - Implementar los cambios
 - Realizar las capacitaciones y entrenamientos necesarios
 - Iniciar nuevamente el ciclo

²⁸ Creado por Edward Deming, también conocido como Ciclo de Deming.

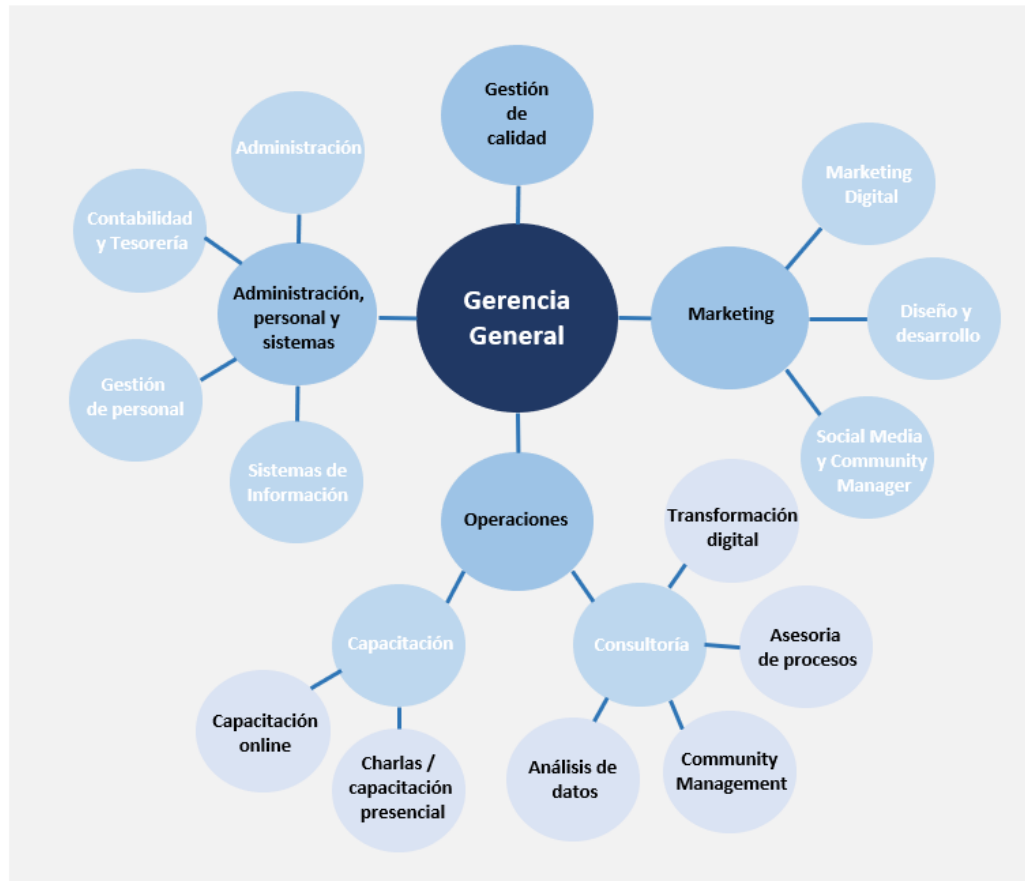
Además de realizar la implementación de esta herramienta de mejora continua, al ser una empresa de servicios, es fundamental que se tome especial importancia en el aspecto humano, principal recurso de la organización, para fomentar el clima de mejora continua que se desea integrar como parte de la cultura y ADN de la empresa. De esta manera, se han identificado algunos temas importantes que se deben tener en cuenta para conseguir y trabajar en este objetivo:

- **Identificación de los colaboradores con la organización y sus objetivos**, es importante lograr que los colaboradores se identifiquen con la empresa, que se consideren una pieza importante dentro de la toda la empresa y consideren como propios todos los éxitos y logros que alcancen. En ese sentido, una tarea clave es transmitir a los colaboradores la información relevante sobre la empresa (objetivos, logros, proyectos, etc.) para que generen mayor interés y adhesión a la misma.
- **Mantener un equipo motivado y proactivo**, desarrollar talleres, evaluaciones e interacción constante con los colaboradores para conocer sus motivaciones y desarrollar su potencial.
- **Promover un clima de cambios y de renovación continua**, fomentar un clima de renovación y mejora continua a través de charlas, dinámicas y, sobre todo, reuniones periódicas para evaluar mejoras en procesos y actividades claves para el desarrollo del servicio.

10.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Para desarrollar la estructura de la empresa se ha preparado un organigrama funcional que presente las áreas que formaran parte de la organización, a continuación, se detalla:

ILUSTRACION N°15: ORGANIGRAMA



Elaboración propia

A continuación, se presentan las principales responsabilidades asignadas a cada área:

- **Control de calidad:**

El área estará encargada de analizar e identificar asuntos de mejora en los diferentes procesos de la empresa y, sobre todo, aquellos procesos que generan valor agregado al cliente. Esta área desempeña un papel importante para conseguir la mejora continua en la empresa que este alineada con las últimas tendencias y novedades del ámbito digital.

- **Administración, sistemas y personal:**

Esta área se encargará de gestionar los temas relacionados a la administración, contabilidad, tesorería, sistemas y la gestión del personal. Algunas de las tareas claves que tendrá esta área son:

- Gestión de los datos financieros, estará a cargo de revisar y analizar los estados financieros, analizar los indicadores financieros y medir resultados.
- Gestión de personal, se encargará de programar las capacitaciones, evaluar al personal, ayudar al desarrollo y crecimiento del personal, trabajar en la motivación del personal, entre otros.

Por otro lado, con el objetivo de no recargar el equipo administrativo (costos fijos), se ha determinado que algunos servicios serán tercerizados, pero bajo la supervisión de dicho equipo. Algunos de estos servicios son:

- Outsourcing contable y de planilla de personal
 - Proceso de selección de personal (etapa inicial y evaluaciones psicotécnicas)
 - Soporte de sistemas
 - Asesoría legal (constitución de empresa, asesoría tributaria y contratos)
- **Operaciones:**

El área de operaciones estará a cargo de brindar los productos (capacitaciones) y servicios de consultoría a los clientes. De esta manera, se ha organizado en dos líneas, la primera encargada de las capacitaciones:

- **Capacitación online**, se encarga de preparar los cursos que se podrán acceder a través de la web o plataformas digitales. Adicionalmente, los contenidos y temas serán actualizados o cambiados de acuerdo con las nuevas tendencias o requerimientos del mercado.
- **Charla / Capacitación presencial**, las capacitaciones presenciales se realizarán a pedido del cliente o para complementar alguna asesoría que requiera capacitación del personal. Por otro lado, también estarán a cargo de preparar las charlas o presentaciones en eventos o ferias empresariales.

Por otro lado, tenemos la línea de consultoría que se encargará de las siguientes funciones:

- **Transformación digital**, se realizará una evaluación integral de la organización (diagnóstico), se desarrollará una propuesta de mejoras y efectuará un seguimiento post - implementación.
- **Asesoría de procesos**, corresponde a servicios de consultoría más específicos para atender procesos que requieren ser analizados para establecer acciones de mejora.
- **Community Management**, tiene la función de brindar la gestión de las redes sociales a las empresas.
- **Análisis de datos**, análisis e interpretación de datos relacionados a las empresas (clientes) para apoyarlos y asesorarlos en la toma de decisiones.

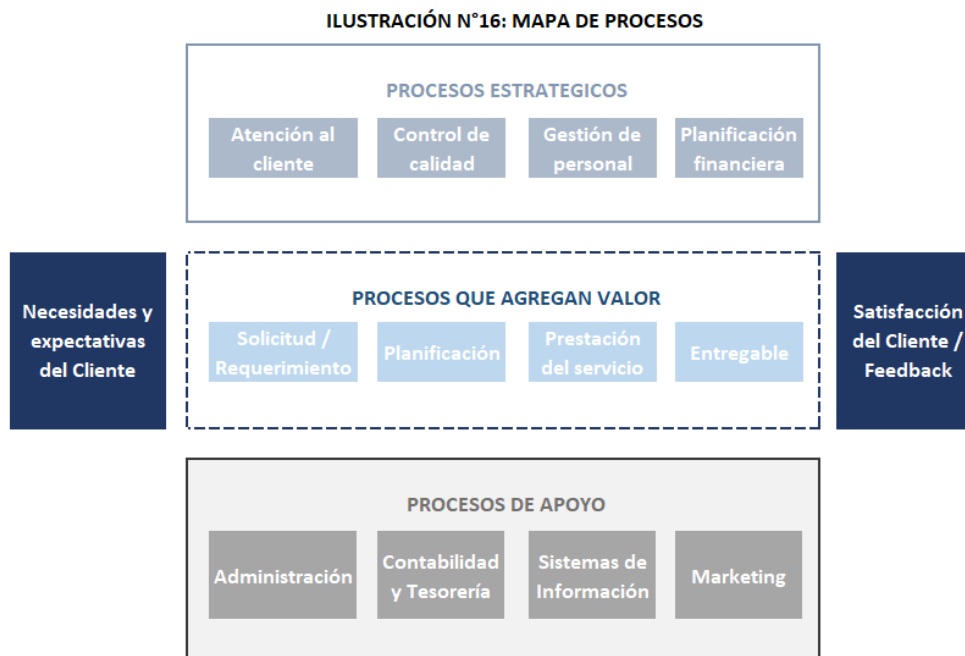
El equipo estará compuesto por dos supervisores que liderarán el área (capacitación y consultoría) y el staff que estará compuesto por seniors y asistentes. El objetivo es contar con profesionales especializados que serán contratados por proyectos (seniors y asistentes). Además, se contratará servicios especializados en base a la complejidad o requerimientos de algunas asesorías (gestión del cambio, análisis de data, etc.).

- **Marketing:**

El área de marketing estará encargada de desarrollar y gestionar toda la promoción de la empresa, gestión de redes sociales, gestión de la web, así como el diseño y desarrollo de contenido.

10.3 MAPA DE PROCESOS

Para identificar las actividades claves que formaran parte de los procesos: estratégicos, operativos y de soporte, se ha desarrollado el mapa de procesos. El objetivo es identificar el funcionamiento de los procesos y actividades, así como definir roles y asignar responsabilidades.



Elaboración propia

- **Procesos estratégicos:**
Está relacionado a los procesos de índole estratégica que serán necesarios para la toma de decisiones, evaluar la relación con el cliente, análisis financiero y mejora de procesos.
- **Procesos que agregan valor:**
Son todos aquellos procesos que tiene contacto con el cliente y que se trabajaran en función de su requerimiento. El objetivo de estos procesos es desarrollar un servicio que otorgue un valor agregado y diferenciado que sea apreciado por el cliente.
- **Procesos de apoyo:**
En esta sección se agrupan todas las áreas y responsables de brindar soporte a toda la organización para que se desarrollen las actividades y demás procesos con total normalidad.

11- PLAN FINANCIERO

El objetivo de efectuar el plan financiero es identificar todas las variables económicas que se deben considerar para el desarrollo del proyecto, analizar la rentabilidad y determinar si es un proyecto económicamente viable. Para efectuar este análisis se ha considerado un horizonte de 5 años.

11.1 DATOS Y SUPUESTOS ECONÓMICOS

Para el desarrollo del financiero se han establecido algunos supuestos necesarios para efectuar la proyección de los resultados.

- **Inversión Inicial:**

La inversión estará compuesta, principalmente, por el capital que aporten los socios, en una estimación ascendente a la suma de US\$55,000.

	Año 1	
	US\$	Participación
Socio 1	30,000.00	54.55%
Socio 2	15,000.00	27.27%
Socio 3	10,000.00	18.18%
Total Capital	55,000.00	100.00%

Por otro lado, se considerado que será necesario obtener un financiamiento ascendente a la suma de US\$50,000.

AÑO 1	
Capital US\$:	25,000
Periodo:	36 meses
Tasa anual:	12.00%
Tasa mensual:	0.95%
Cuota:	823.05

La inversión inicial (aportes y préstamo) será necesaria, principalmente, para cubrir los gastos operativos fijos durante el primer trimestre de inicio de operaciones. Estos gastos fijos están compuestos básicamente por el personal en planillas y servicios de terceros, los cuales generaran un desembolso mensual por aproximadamente US\$25,000.

- **Proyección de demanda y los ingresos:**

Tal como se indicado en los capítulos precedentes, la empresa tendrá 2 líneas de servicio: (i) los servicios de consultoría, y (ii) las capacitaciones. Para efectuar la proyección de los servicios que se brindarán se han considerado los siguientes datos:

- Segmento objetivo, el segmento objetivo está conformado aproximadamente por 289,217 empresas (212,511 microempresas, 74,085 pequeñas empresas y 2,621 mediana empresas).

**TABLA N°8: SEGMENTO OBJETIVO SEGÚN RANGO DE VENTAS
(2016)**

	Venta estimada US\$ (*)	MIPYME	
		Cantidad	%
MICRO	48,864	104,412	36.10%
	81,439	48,410	16.74%
	114,015	28,214	9.76%
	162,879	31,475	10.88%
PEQUEÑA	293,182	35,190	12.17%
	521,212	17,296	5.98%
	879,545	11,782	4.07%
MED.	1,661,364	9,817	3.39%
	2,606,061	2,621	0.91%
	Total	289,217	100.00%

(*) Se considero el punto medio del rango de ventas.

Fuente: SUNAT, Registro Unico del Contribuyente
2016 / PRODUCE - OGEIIE

Elaboración propia

- Demanda de servicios brindados el primer año de operación, se ha tomado como referencia la tasa de crecimiento de las MIPYME, entre el año 2018 – 2017, ascendió a 3.9% (4.0% microempresa, 1.5% pequeña empresa y 3.9% mediana empresa).

TABLA N°9: EVOLUCIÓN DE LAS MIPYME, 2014-2018

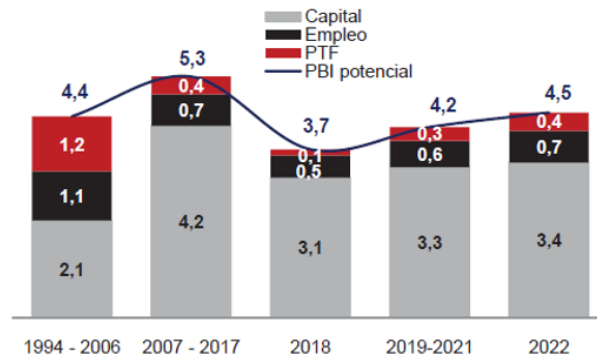
Año	2014	2015	2016	2017	2018	Var. 2018/17	Tasa de crecimiento 2018/2014
Total Mipyme	1 869 195	2 027 783	2 108 401	2 286 625	2 375 606	3,9	6,2
Microempresas	1 787 857	1 933 525	2 011 153	2 183 121	2 270 423	4,0	6,2
Pequeñas empresas	77 503	89 993	92 789	98 942	100 443	1,5	6,7
Medianas Empresas	3 835	4 265	4 459	4 562	4 740	3,9	5,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos
Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

Para establecer la cantidad de empresas que se atenderá el primer año de servicios, de forma conservadora, se ha considerado la tasa de crecimiento de las pequeñas empresas, ascendente a 1.5%, el cual se ha aplicado a las empresas que forman dicho grupo, conformado por 74,085 empresas. En ese sentido, la cantidad de servicios (asesorías y capacitaciones) estimados ascendería a 1,111 para el primer año de operación.

- Tasa de crecimiento anual de los ingresos, se ha considerado la proyección del PBI para determinar el crecimiento que tendrían los servicios a partir del segundo año de operación. De esta manera, se empleará la tasa de 4.2% para determinar el crecimiento del segundo año (proyección PBI 2020-2021) y la tasa de 4.5% para los siguientes años (proyección PBI 2022).

**TABLA N°10: PBI POTENCIAL
(PUNTOS PORCENTAJES)**



Fuente: BCRP, proyecciones MEF

Elaboración: Ministerio de Economía - MEF

Un factor importante es lograr una buena promoción e interés en los servicios de consultoría, que son los más rentables, dado que son los que van a conseguir un impacto positivo en las operaciones del cliente porque van a estar enfocados en procesos claves para la empresa.

Por otro lado, algunas consideraciones que se han evaluado para determinar el crecimiento de los servicios son los siguientes:

- Transformación digital, este servicio tiene el objetivo de generar un cambio integral en la empresa para hacerla más competitiva y atractiva en el mercado. En ese sentido, es el servicio más completo y con un honorario más elevado, pero que se compensa con los beneficios que puede traer para la empresa. Por ese motivo, se ha considerado que es una de las líneas que tendrá un crecimiento acotado respecto a los demás servicios.
- Otros servicios de consultoría y community management, son servicios con un honorario más accesible y que tienen el objetivo de ser una puerta de entrada para que la empresa pueda iniciar relaciones comerciales con las entidades del sector. Por ello, se ha considerado un crecimiento importante para este servicio al tener un honorario accesible y por estar enfocado en asesorar procesos claves para los clientes.
- Capacitaciones, la promoción a través de los canales digitales será importante para atraer a las personas que deseen ampliar sus conocimientos sobre temas digitales y nuevas tendencias a nivel local e internacional. De esta manera, se consideró que las clases online eran más atractivas para las personas dado que les otorga la facilidad de tomar el curso desde la comodidad de su hogar o desde el lugar que deseen. Por ello, se ha determinado un crecimiento significativo basado en los precios accesibles y en la oferta que estará basada en temas actuales y de interés para el público objetivo.

11.2 FLUJO DE CAJA DESCONTADO E INDICADORES FINANCIEROS

Sobre la base de los resultados obtenidos, en los estados financieros proyectados, se ha elaborado un flujo de caja descontado para evaluar si: (i) se recuperaba la inversión realizada, y (ii) se obtiene el retorno esperado.

Para determinar la tasa de retorno de la inversión se tomó como referencia la rentabilidad del fondo mutuo que reunía las siguientes características: (i) riesgo elevado (renta variable), (ii) fondo en dólares americanos, e (iii) inversión de largo plazo (3 años a más). De esta manera, el fondo mutuo que se utilizó como referencia fue el “IF Inversión Global FMIV”, administrado por Interfondos S.A., el cual obtuvo una tasa de rendimiento ascendente a 15.65%²⁹ para el año 2019.

Para elaborar el flujo de efectivo se realizó una proyección de las operaciones por un periodo de 4 años. En base a esta proyección se efectuaron las siguientes evaluaciones:

- Cálculo del VAN, el valor presente de los flujos permitirá conocer si los flujos generados por el proyecto cubren la inversión realizada.
- Cálculo de la TIR, la tasa interna de retorno reflejara si la inversión está alcanzando la rentabilidad esperada, ascendente a 15.65%.
- Cálculo del Payback, es necesario para conocer en cuanto tiempo se obtiene el retorno de la inversión realizada al inicio de las operaciones.

²⁹ Boletín Mensual Setiembre – Interfondos S.A.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
Ingresos por servicios	716,480	746,572	780,168	815,275	851,963
Costo del servicio	(471,819)	(491,635)	(513,758)	(536,878)	(561,037)
Utilidad Bruta	244,662	254,937	266,409	278,398	290,926
Gastos de administración	(168,960)	(172,170)	(175,441)	(178,775)	(182,172)
Gastos de ventas	(62,028)	(63,206)	(64,407)	(65,631)	(66,878)
Resultado Operativo	13,674	19,561	26,561	33,992	41,876
Gastos financieros	(2,468)	(1,579)	(583)	-	-
Resultado antes de IR	11,206	17,982	25,978	33,992	41,876
Impuesto a la renta	(3,306)	(5,305)	(7,663)	(10,028)	(12,354)
(Pérdida) Utilidad del periodo	7,900	12,677	18,314	23,965	29,523

Flujo de Caja Descontado:

Utilidad antes de IR		11,206	17,982	25,978	33,992	41,876
Intereses		2,468	1,579	583	-	-
EBITDA		13,674	19,561	26,561	33,992	41,876
Total Flujo	(80,000)	13,674	21,140	27,144	33,992	41,876
Total Flujo Acumulado	(80,000)	(66,326)	(45,186)	(18,042)	15,950	57,826
Tasa de descuento (anual)		15.65%				
Nº periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja descontado	(80,000)	11,824	14,625	17,171	19,002	20,241
VAN		2,863				
TIR (anual)		17.60%				
PAYBACK (años)		3.53				

Los resultados obtenidos fueron favorables, considerando las proyecciones establecidas para el negocio, se ha obtenido un retorno superior al estimado en un plazo de 5 años, la TIR ascendió a 17.60% (rentabilidad esperada ascendente a 15.65%). Por otro lado, de acuerdo con el cálculo del Payback, el retorno de la inversión se dará en un plazo de 3.53 años. De esta manera, se puede afirmar que se han alcanzado los objetivos y supuestos establecidos para obtener una inversión económicamente viable y atractiva.

11.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se evaluaron diferentes escenarios para determinar si la inversión continúa siendo económicamente viable y atractiva. Para efectuar dicho análisis se han considerado los siguientes supuestos:

- Año base para las proyecciones es el Año 1
- Los escenarios analizados serán los siguientes:

- Escenario 1: este escenario es muy similar al proyectado, mantiene una inversión inicial de US\$80,000, un margen de 35.0%, los ingresos tendrán un crecimiento anual del 5.0% y los gastos se incrementarán a una tasa del 1.9%³⁰.
- Escenario 2: se mantuvo una inversión inicial de US\$80,000, se redujo el margen al 30.0% y se consideró un incremento en los ingresos ascendente al 10.0%, como consecuencia de la reducción en el margen (honorarios más atractivos para los potenciales clientes). Por otro lado, se mantuvo la tasa de crecimiento de los gastos ascendente a 1.9%.
- Escenario 3: este escenario mantiene la inversión inicial de US\$80,000, el margen de 35.0%, una reducción en los ingresos 5.0% (contracción en la economía) y un crecimiento del 2.0% para los gastos.
- Escenario 4: en este escenario se establece una reducción en los gastos operativos (fijos) y, como consecuencia, se redujo la inversión inicial estimada a la suma de US\$50,000 y una disminución en los gastos administrativos del 2.0%. Además, se estableció un margen de 30.0%.

De acuerdo con los supuestos establecidos, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
VAN	41,338	44,351	(57,410)	31,954
TIR (anual)	32.48%	29.84%	-	31.02%
PAYBACK (años)	2.74	3.26	-	3.90

- **Escenario 1:** Resultado favorable, se recupera la inversión en un periodo aproximado de 3 años y se obtiene una TIR de 32.48%, superior al retorno que se requiere para este proyecto (15.65%).
- **Escenario 2:** Resultado favorable, el incremento de las ventas genera un resultado positivo, a pesar de la reducción del margen en un 5%, el crecimiento de las ventas en un 10% consigue contrarrestar esta reducción. Se obtiene un VAN positivo, lo que se traduce en una recuperación de la inversión, y una TIR de 29.84%. El resultado es favorable en relación con la recuperación de la inversión y la rentabilidad esperada.
- **Escenario 3:** Resultado desfavorable, las condiciones no son óptimas para el desarrollo del proyecto. A pesar del incremento en el margen, ascendente a del 40%, la reducción de los ingresos en un 5% genera un impacto negativo, dado que no logra cubrir los gastos operativos del proyecto. De esta manera, en el plazo de 5 años, se obtiene un VAN negativo, no se recupera la inversión y no se logra obtener una TIR para este escenario.
- **Escenario 4:** Resultado favorable, el objetivo de este escenario era evaluar los resultados al reducir la inversión inicial y los gastos operativo, los cuales generaron un escenario bastante favorable con una TIR de 31.02%, superior a la rentabilidad esperada y logrando recuperar la inversión en el tercer año de operación.

³⁰ Inflación anual del Perú en el 2019.

El análisis realizado ha sido necesario para evaluar la viabilidad del proyecto ante diferentes condiciones.

- Crecimiento de los ingresos, es necesario generar un crecimiento sostenido de los ingresos.
- Gastos operativos, es necesario evaluar los gastos operativos con el objetivo de reducir gastos fijos que no generen valor para la empresa.
- Inversión inicial, este es un aspecto importante que puede ajustarse en la medida que se realicen los esfuerzos para reducir los gastos operativos y, en consecuencia, la inversión inicial requerida se puede ajustar reduciendo el aporte de los socios o el financiamiento.

Finalmente, la evaluación realizada determina que el proyecto es económicamente viable en la medida que mantenga un crecimiento sostenido de los ingresos (aproximadamente del 5% anual) y un margen superior al 30%. Por otro lado, en la medida que se obtenga un importante crecimiento en la demanda y un adecuado control de los gastos operativos, se puede ajustar el margen con el objetivo de llevar un precio más atractivo al segmento objetivo, de acuerdo con la estrategia de liderazgo en costos.

12- CONCLUSIONES

En la actualidad, las MIPYME representan más del 90% de las empresas que operan en el Perú. Además, son una importante fuente de trabajo y de ingresos para millones de personas. Por ello, la importancia de atender a un sector que es una pieza clave dentro de la estructura económica y, adicionalmente, es primordial para el desarrollo y crecimiento del país.

Los objetivos planteados al inicio del proyecto estaban relacionados al análisis del mercado en Perú, al diseño y desarrollo del modelo de negocio, junto con la evaluación de la viabilidad de la iniciativa. La información obtenida y analizada sobre las MIPYME ha permitido conocer el macro entorno de las empresas en el país, así como la situación actual de ellas, sus necesidades y los desafíos de mejora que se presentan actualmente en este contexto digital.

El diseño del Business Model Canvas y el Lienzo de Propuesta de Valor han sido herramientas clave para esbozar y desarrollar una propuesta de valor que se orienta en atender los requerimientos y necesidades de digitalización y transformación digital identificados en las MIPYME. Además, han sido fundamentales para definir la oferta de servicios que estarán enfocados en contribuir al desarrollo y crecimiento de la organización. Así mismo, el uso del Business Model Canvas ha permitido abordar los aspectos estratégicos fundamentales para el diseño de un modelo de negocio enfocado en un sector significativo de las empresas.

Un factor importante para el desarrollo del negocio es disponer de un staff de profesionales especializados que cuenten con las competencias y habilidades para brindar un servicio especializado de acuerdo con las expectativas del cliente y en base a las particularidades del negocio. El factor humano es fundamental para una Startup de servicios, además de su experiencia, es necesario que se encuentren actualizados en materia digital y las nuevas tendencias, para ello serán necesarias las capacitaciones y actualizaciones periódicas.

Uno de los aspectos fundamentales del proceso de transformación digital es el cliente, ya que es donde se debe centrar el desarrollo del negocio; sus demandas y requerimientos son básicos para desarrollar e implementar mejoras que beneficien las operaciones de la organización. De esta manera, se ha considerado necesario incluir todos los aspectos relacionados con la atención, interacción y evaluación del cliente, como parte integral de los servicios a desarrollar en la Startup y mejorar el modelo del negocio.

A pesar de que el centro de operaciones será la ciudad de Lima, hay otras ciudades con un importante crecimiento empresarial, que reúnen un significativo número de empresas, las cuales pueden generar una potencial demanda de servicios. En ese sentido, el trabajo remoto será esencial para interactuar con los clientes y brindar un servicio a

distancia, mientras no se cuente un equipo destacado de forma permanente en cada ciudad.

La inversión que se ha determinado para el proyecto es importante, enfocada en cubrir los requerimientos de capital de trabajo relativos a los pagos al personal y a los proveedores durante los primeros años de operación, especialmente el primer año. Adicionalmente, uno de los objetivos establecidos en el diseño de la Startup para reducir costos fijos fue tercerizar tareas administrativas para brindar una estructura más ágil y flexible permitiendo reducir costos de personal, adicionalmente se estableció un modelo de trabajo remoto para reducir los costos de alquiler de oficinas y gastos de viajes para los servicios brindados fuera de Lima, etc. Todo ello con la finalidad de reducir costos fijos que puedan impactar en la rentabilidad del negocio en sus primeros años.

La evaluación financiera efectuada demuestra que una iniciativa de estas características tiene la capacidad de generar el retorno esperado para la inversión en un periodo menor a 5 años, de acuerdo con los análisis financieros realizados. Así mismo, se obtuvo una TIR favorable del 17.60% y un retorno de la inversión en un periodo aproximado de 3 años. De esta manera, se ha determinado que es un proyecto económicamente viable. Junto con lo anterior, el análisis de sensibilidad efectuado permite determinar que en un escenario de contracción económica de 5% impacta en el modelo financiero expuesto anteriormente, por ello se debe revisar continuamente los análisis del modelo de negocio y junto con las proyecciones de las tendencias estratégicas en el país.

Existe un importante mercado latente, conformado por las MIPYME, que va a generar una fuerte demanda de servicios como consecuencia de los cambios generados por la transformación digital. En la actualidad, estos cambios están impactando en los hábitos de las personas, en la forma de hacer negocios y de relacionarse con los clientes. En ese sentido, se ha determinado que un punto clave será establecer una sociedad con los gremios para llegar a un importante grupo de empresas donde se puedan dar a conocer los beneficios que brinda el proceso de transformación digital para la organización, así como dar a conocer la oferta de servicios a los que pueden acceder para iniciar el proceso de mejoras en la organización.

Fomentar el desarrollo y crecimiento de las MIPYME es una tarea primordial que tendrá un impacto favorable en el desarrollo del país, dado que son una pieza clave para la economía y una fuente de trabajo para un importante sector de la población. Los esfuerzos que se realicen, desde el sector público y el sector privado, a través de asesorías y/o capacitaciones para alcanzar la profesionalización y competitividad de estas empresas serán vitales para la continuidad de sus operaciones y, en consecuencia, para el fortalecimiento de la economía.

13- BIBLIOGRAFÍA

1. Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Dirección Técnica de Indicadores Económicos. Encuesta Mensual del Sector Servicios – Diciembre 2019. Febrero 2020. Lima, 2020.
2. Ministerio de la Producción – PRODUCE. Oficina de Estudios Económicos. Anuario Estadístico: Industrial, MIPYME y Comercio Interno, 2018. Noviembre 2019. Lima, 2019.
3. Consejo Privado de Competitividad - Perú Compite. Informe de Competitividad 2019. Lima, 2019.
4. Everis Perú S.A.C. Transformación Digital en el Perú: Testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales del Perú. Abril 2019. Lima, 2019.
5. Perú Top Publications S.A.C. Claves para la transformación digital en las empresas peruanas. Marzo 2019. Lima, 2019.
6. Laboratoria. Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio. Lima, 2019.
7. Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Dirección Nacional de Censos y Encuestas. Perú: Estructura Empresarial, 2018. Noviembre 2019. Lima, 2019.
8. Cámara de Comercio de Lima – CCL. Revista de la CCL. La transformación digital es ahora. Junio 2019. Lima, 2019.
9. Financlick. ¿Qué es el payback y cómo se calcula?. Barcelona 2020. [En línea] <https://www.financlick.es/que-es-el-payback-y-como-se-calcula-n-214-es>
10. Jorge Alonso del Rosario. CanariaseBook. Una historia de transformación digital. Noviembre 2018. Las Palmas, 2018.
11. Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Dirección de Censos y Encuestas de Empresas y Establecimientos. Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015. Febrero 2017. Lima, 2017.
12. BBVA Research. Perú: Avances en Digitalización. Noviembre 2017. Lima, 2017.
13. Riquelme Leiva, Matías. FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Diciembre 2016. Santiago, 2016. [En línea] <https://www.analisisfoda.com/>

14. Ministerio de la Producción – PRODUCE. Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. Las MIPYME en cifras, 2016. Diciembre 2017. Lima, 2017.
15. Ministerio de la Producción – PRODUCE. Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (DEMI). Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial. Anuario Estadístico Industrial, MIPYME y Comercio Interno 2015 – MIPYME. Agosto 2015. Lima, 2015.
16. CENTRUM Católica. Revista Strategia. Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). Lima 2011.
17. Universidad de Piura. PAD: Revista de Egresados. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. La PYME en el Perú. Diciembre 2006.
18. Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. Revista de Estudios Económicos. Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Lima 2008.
19. Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. Dirección General de Política Macroeconómica y Desc. Fiscal, Dirección de Política Fiscal, Dirección de Proyecciones y Escenarios Macroeconómicos, y Dirección de Políticas de Descentralización Fiscal y Finanzas Subnacionales. Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022. Agosto 2018. Lima, 2018.
20. Universidad de la Republica de Uruguay. The Business Model Canvas: Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocios. D.I. Marcelo Carretto, Macarena Harispe, D.I. Federico Vaz. [En línea] http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf
21. Pendino, Sebastián. Canvas, Lienzo de propuesta de valor. [En línea] <https://sebastianpendino.com/canvas-lienzo-propuesta-de-valor/>
22. Chu Rubio, Manuel. Fundamentos de Finanzas: Un enfoque peruano. Noviembre 2009. Lima, 2009.
23. Chu Rubio, Manuel. Finanzas aplicadas: teoría y práctica. Agosto 2011. Lima, 2011.
24. Harvard Business Review – América Latina. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Michael E. Porter. Enero 2008.